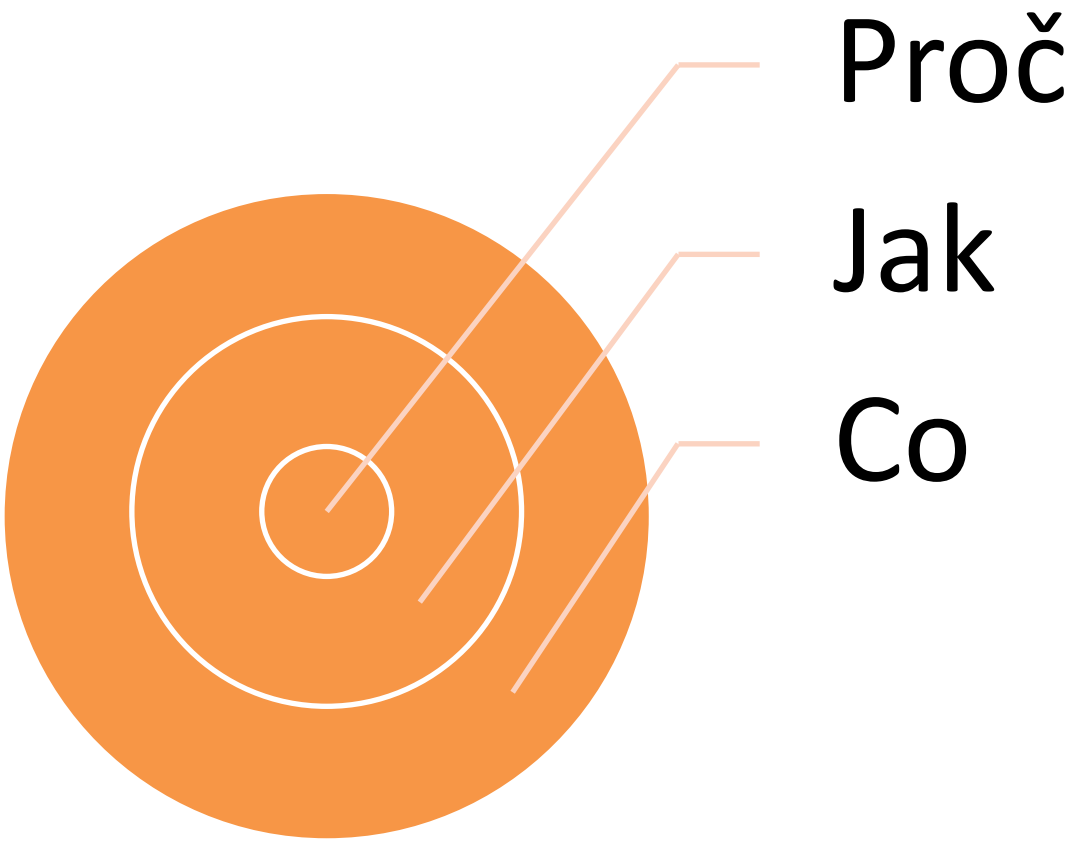
CO JE TO TÝM

ZNAKY TÝMU:

- společný **cíl**
- společná **motivace** (chceme to samé)
- společné **hodnoty**
- **soudržnost, důvěra, respekt**
  (patříme k sobě, táhneme za jeden provaz)
- různé **role**, které se vzájemně doplňují
- otevřená **komunikace**
- **autonomie** (tým je samostatná jednotka)
- **přiměřená velikost** (5 – 12 lidí)
- tým má svého **jasného vedoucího**

*Slovo **team** původně znamená **spřežení.***

ZAČNĚTE S PROČ



Většina lidí ví, *co* má v práci dělat.

Někteří vědí, *jak* to mají dělat.

Ale jen málokdo ví *proč.*

(Zdroj: Simon Sinek – Začněte s proč)

ZAČNĚTE S PROČ

Jaký má vaše práce smysl? Co je to nejdůležitější a nejcennější, co přinášíte vašim klientům?

Zkuste to vyjádřit jednou větou. Konkrétně, bez frází a vzletných formulací.

LEADERSHIP A MOTIVACE

Smysluplnost, užitečnost

Zábava

Možnost učit se

Možnost uplatnit své schopnosti

Možnost zapojit se do rozhodování

Samostatnost, odpovědnost, důvěra

Možnost uplatňovat své nápady

Pochvala a ocenění

Zažít v práci úspěch

Dobrý kolektiv

Status, mít svou ceněnou roli

Výplata a odměny

Benefity (stravenky apod.)

Dobré pracovní prostředí

Zaměstnanecké jistoty a výhody

Snaha vyhnout se postihům a sankcím

OSOBNOST VEDOUCÍHO

Lidé podvědomě hledají u svých vedoucích určité kvality. Pokud je u vás najdou, půjdou za vámi sami a rádi.

- **Jasný záměr a vize, rozhodnost**
  Lidé čekají, že vedoucí ví, co chce. Že má jasnou vizi a představu, kam tým směřuje a proč.

- **Důslednost**
  Lidé chtějí, aby šéf uměl určit jasná pravidla a nastavit hranice. A aby byl důsledný při jejich prosazování. Je to služba celému týmu.

- **Spravedlnost**
  Lidé mají silně vyvinutý smysl pro spravedlnost. Vyžadují férové jednání. Chtějí, aby šéf měřil všem (i sobě) stejným metrem.

- **Schopnost naslouchat druhým, důvěra**
  Lidé chtějí mít šéfa, který naslouchá lidem. Zajímá se o ně. Důvěřuje jim. Zajímá se o to, co si ostatní myslí a bere to při svém rozhodování v úvahu.

- **Schopnost ocenit, pochválit, poděkovat**
  Umění ocenit je možná nejdůležitější vlastností dobrého šéfa. Opravdu dobrý šéf mnohem častěji chválí, než kritizuje. Jednotlivce i tým.

Lidé také oceňují, když šéf umí **uznat vlastní chybu**. Když nebere sám sebe příliš vážně. Umí projevit **humor.** A když je **odborníkem** ve svém oboru.

LEADERSHIP:
klíč k účinnému vedení lidí

Leadership (vedení lidí):

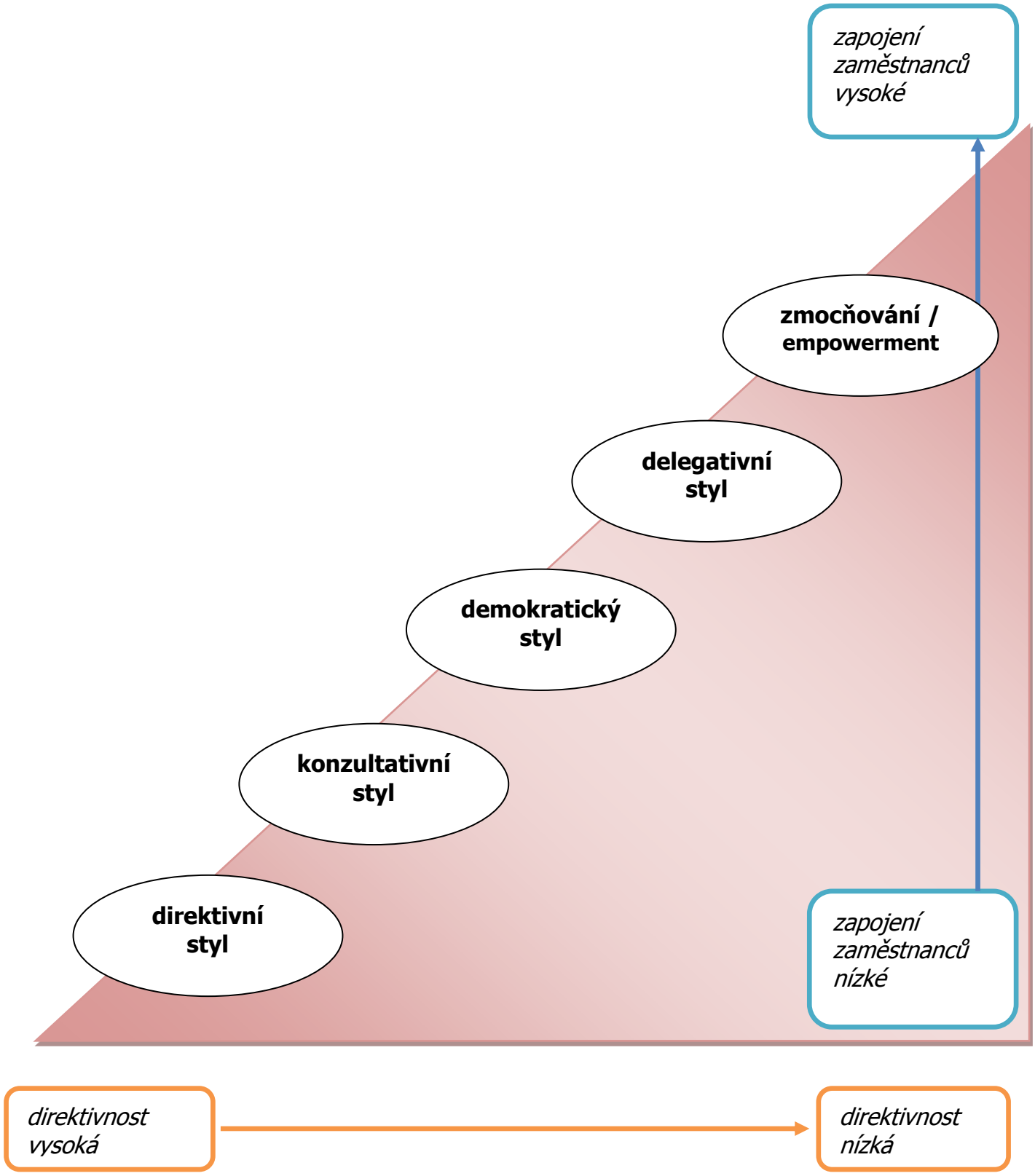
- umění získat lidi pro společnou myšlenku (vizi)
- stanovení společného směru a cesty
- vnitřní motivace: lidé chtějí lídra sami následovat
- schopnost vidět za obzor („lídr vidí za tři kopce“)
- tvořivost, nové nápady a myšlenky
- prostor pro změny a inovace
- otevřená komunikace
- vztah k ostatním členům týmu založený na respektu a důvěře
- zmocňování (empowerment) lidí v týmu

Management (řízení lidí):

- zajišťuje komplexní fungování a provoz
- orientace na dosahování výsledků a cílů, plnění úkolů
- řízení výkonnosti, řízení procesů
- zajištění kvality, kontrola
- zajištění stability
- orientace na výkon

Vůdčí osobnost v sobě musí spojovat kvalitu lídrovskou i manažerskou. **Která kvalita převažuje u vás?**

STYLY VEDENÍ



Jaký styl vedení nejčastěji používáte?

STYLY VEDENÍ

DIREKTIVNÍ STYL

Manažer rozhoduje sám podle svého uvážení, dává příkazy a kontroluje jejich plnění.
Výhody: rychlost rozhodování, efektivní styl v období krize nebo při rozhodování pod časovým tlakem, vhodný též pro rutinní rozhodování v nedůležitých věcech.
Nevýhody: přijaté řešení nemusí být vždy to nejlepší, nižší motivace a rozvoj ostatních zaměstnanců, stagnace organizace.

KONZULTATIVNÍ STYL

Manažer se radí s vybranými členy týmu a na základě získaných informací a názorů sám přijme rozhodnutí.
Výhody: vyšší zapojení a motivace zaměstnanců, možnost hledat kvalitní řešení, efektivní styl v období stability a plánovaných nových projektů a aktivit.
Nevýhody: vyšší náročnost na komunikační dovednosti manažera.

DEMOKRATICKÝ (PARTICIPATIVNÍ) STYL

Manažer facilituje (řídí) rozhodovací proces, rozhodnutí je přijato na základě shody v týmu (hlasování, konsensus). Vhodné pro vyspělé soudržné týmy s vysokou mírou odpovědnosti jednotlivých členů týmu.
Výhody: podpora rozvoje a zvyšování odpovědnosti a kompetence zaměstnanců.
Nevýhody: časová náročnost, vyšší náročnost na dovednosti manažera a na vyspělost týmu.

DELEGATIVNÍ STYL

Manažer přenáší na jiného pracovníka pravomoc samostatně rozhodovat v určených oblastech.
Výhody: rozvoj odpovědnosti a kompetence zaměstnanců, zploštění organizační struktury.
Nevýhody: náročnost na schopnosti manažera v oblasti delegování, je nutná vyspělost zaměstnanců a jejich ochota přijímat odpovědnost za svěřenou oblast.

ZMOCŇOVÁNÍ (EMPOWERMENT)

Rozvinutí delegativního stylu, rozhodnutí jsou přijímána na úrovni, kde je úkol realizován.
Výhody: rozhodnutí přijímá ten, kdo je úkolu nejblíže, kdo nejlépe zná situaci
Nevýhody: stejné jako u delegativního stylu.

VÝVOJ TÝMU

1. Formování týmu

V této fázi panuje nejistota, každý člen týmu hledá své místo ve skupině. Probíhá vzájemné testování jednotlivých členů. Důležité je v této fázi jasné stanovení pravidel, která zajistí pocit bezpečí. V této fázi tým většinou nedosahuje velkých výkonů.

2. Střet osobností

Kritická fáze ve vývoji týmu. Jednotliví členové se snaží zaujmout pozice, které považují za výhodné. Dochází ke vzájemným konfrontacím a vymezováním hranic. Místo spolupráce panuje v týmu soupeřivost. Zároveň však vzrůstá pochopení pro druhé. Vzniklé konflikty je nutno v této fázi dořešit.

3. Vyjasnění pravidel

Týmový duch postupně převažuje nad individuálními zájmy jednotlivců. Tým si stanovuje své cíle a základní pravidla fungování. Zlepšují se vztahy uvnitř týmu, členové týmu se již poměrně dobře znají, našli si také svojí roli v týmu. Tým je připraven podávat výkon.

4. Dosažení výkonu

Tým se přestává zabývat sám sebou a začíná pracovat na dosažení cílů. Energii je možné věnovat na plnění úkolů. Panuje otevřená komunikace, vzájemná pomoc a soudržnost. Výkonnost týmu stoupá.

Pokud však dojde ke změnám ve složení týmu, prochází tým znovu všemi fázemi.

Volně dle B. W. Tuckmana

POSTUP DELEGOVÁNÍ

- **Vyberte vhodný úkol**: CO delegovat
- **Vyberte vhodného člověka**: KOMU delegovat
- **Vysvětlete**:
    1. **Cíl úkolu:** jak má vypadat výsledek (CO)
    2. **Smysl úkolu:** souvislost, význam, přínos (PROČ)
    3. **Předpokládaný postup** rámcový nebo podrobný (JAK)
    4. **Rozhodování a odpovědnost** (delegování pravomocí, zapojení vedoucího v rozhodování)
    5. **Zdroje**, které lze využít (lidé, finance, vybavení, čas…)
    6. **Termín** (dílčí, konečný, KDY)
- **Zpětná vazba:**
    - ✓ Rozumí kolega zadání?
    - ✓ Chce práci udělat?
    - ✓ Souhlasí s termíny?
    - ✓ Potřebuje něco dalšího?

SILNÉ STRÁNKY

Vaše silné stránky

Napište 5 svých silných stránek (ve vztahu k práci vedoucího).
Co vás v práci baví, těší, nabíjí energií? Co je vaše parketa? Co děláte nejraději? Co vám jde dobře od ruky? Čím jste pro tým nejprospěšnější? Co na vás ostatní oceňují?

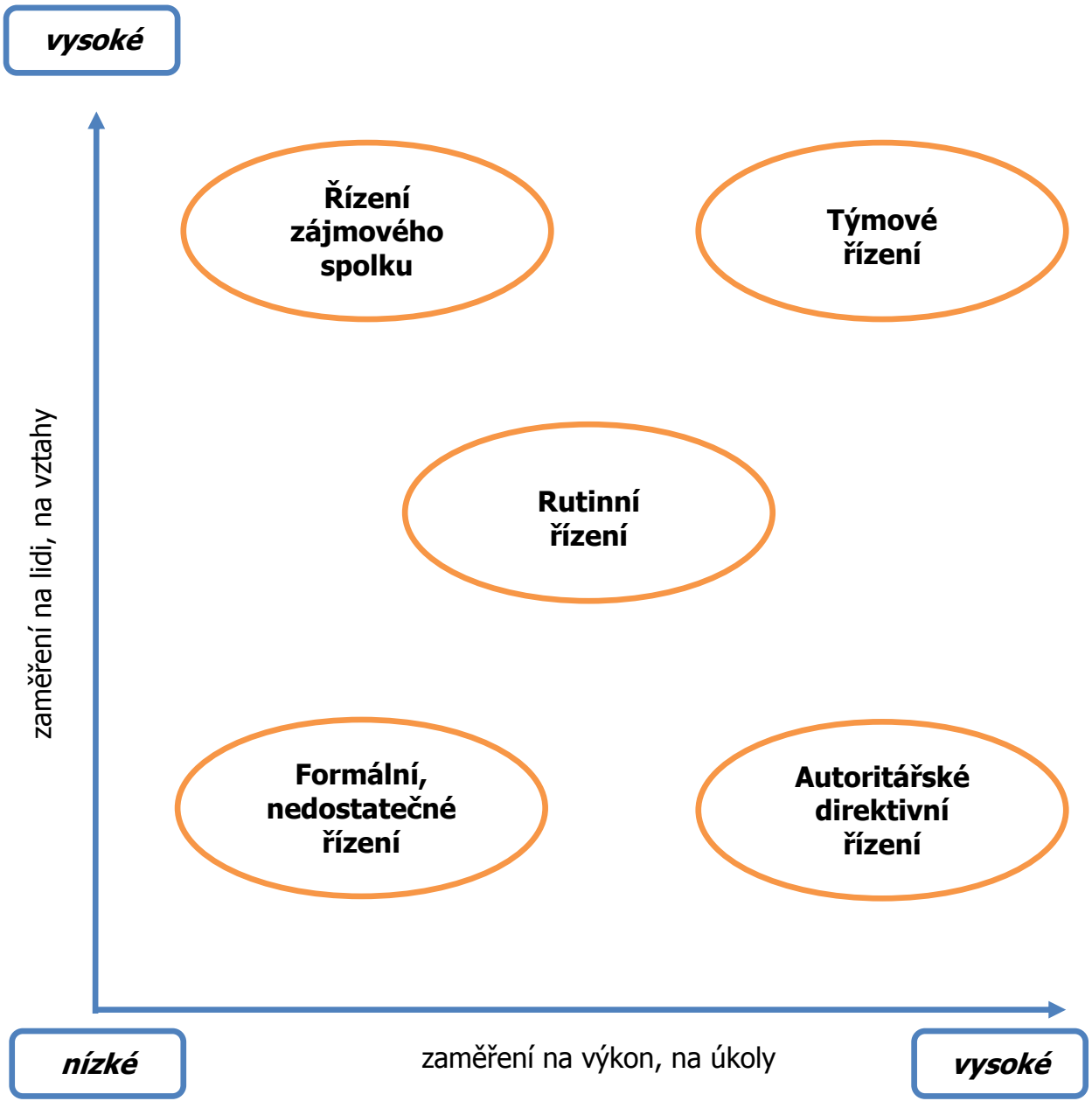
Pracovník č. 1 – Oblíbený .....

Napište 5 silných stránek svého oblíbeného pracovníka. Co dělá v práci dobře? Čeho si na něm ceníte? Jaké má dovednosti a schopnosti? Čím je pro tým přínosem?

Pracovník č. 2 – Černá ovce .....

Napište 5 silných stránek neoblíbeného pracovníka. Co dělá v práci dobře? Čeho si na něm ceníte? Jaké má dovednosti a schopnosti? Čím je pro tým přínosem?

VÝKON – VZTAHY



Jaký typ řízení podle vašeho názoru převládá ve vašem týmu (organizaci)?

VÝVOJ TÝMU

Motivovaný tým: v práci je fajn

- Baví nás to, co děláme. Práce nám dává smysl.
- V týmu vládne soudržnost, nadšení a zapálení pro věc.
- Každý je v týmu důležitý, na každém záleží.
- Otevřená komunikace. Nikdo se nebojí říct svůj názor.
- Objevují se nápady, novinky, inovace. Otevřenost vůči změnám.
- Spontánní a tvořivý přístup k práci i ke klientům.
- Lidé v týmu se navzájem respektují.

Stagnující tým: jde to

- Práce se stává rutinou. Chybí nadšení pro věc. Pohoda, klídek.
- Důraz na zavedené pravidla, postupy, systém. Vyjeté koleje. Nepružnost.
- Členové týmu pracují profesionálně, ale jen tolik, co musí. Podávají slušný standardní výkon. Snaha mít "vše v pořádku".
- Žádné nové nápady. Odpor ke změnám.
- Formální přístup k úkolům a ke klientům.
- Důraz na odbornost a profesní role.
- Lidé v týmu si konkurují (jsem borec, na rozdíl od tebe).

Frustrovaný tým: je to na houby

- Naštvání, hněv, otrávenost, zklamání, demotivovanost.
- Pozornost pracovníků se zaměřuje na různé problémy a nedostatky.
- Častá kritika kolegů, nadřízených, klientů, poměrů v organizaci atd.
- Problémy se neřeší, jen se nadává. Časté spory a nedorozumění.
- Nemá cenu se snažit, stejně se nic nezmění. Nemůžu ovlivnit, co se děje, na mém názoru nezáleží.
- Pocit nespravedlnosti a nedocenění.
- Únava a vyčerpání.

Apatický tým: beznaděj a zmar

- Bezmoc a beznaděj. V práci je to hrozné a nikdy to nebudě lepší.
- Přežívání ze dne na den. Práce je vykonávána pouze mechanicky a nekvalitně.
- Snaha vyhýbat se práci, úkoly přesouvat na ostatní.
- Vyhýbání se kontaktu s kolegy, s klienty.
- Nerespektování pravidel, překračování hranic, neodpovědnost.
- Spory, nepřátelství.

Volně inspirováno: D. Logan, J. King a H. F. Fischer-Wright: Zrození kmenového vůdce, Synergie, 2014

JAK PODPOŘIT VÝVOJ TÝMU

Motivovaný tým: v práci je fajn

- Dát lidem maximum prostoru, důvěry, pravomocí a odpovědnosti.
- Podporovat volné šíření informací a otevřenou komunikaci.
- Vytvářet prostor pro vznik nových nápadů.
- Podporvat lidi, aby se při práci bavili.
- Ztělesňovat a připomínat společnou vizi, hodnoty a cíl, který stojí za to. Proč to děláme.
- Oceňovat a připomínat, co se již podařilo.

Stagnující tým: jde to

- Soustředit se na PROČ (proč děláme to, co děláme, jaký je smysl, orientace na klienta).
- Zapojit lidi do vytváření plánů a nových projektů.
- Oceňovat nové nápady, dávat nápadům prostor.
- Sdílet s týmem dostatek informací, ptát se lidí na jejich názor, naslouchat.
- Dát lidem více odpovědnosti, samostatnosti, zapojit je do rozhodování.
- Oceňovat tým i jednotlivce. Zdůrazňovat společné zájmy.

Frustrovaný tým: je to na houby

- Oceňovat stále znovu to, co se lidem i týmu daří.
- Dávat lidem menší samostatné úkoly a ocenit jejich splnění.
- Dávat lidem možnost volby.
- Dbát na jasné nastavení pravidel a hranic. Důsledně hlídat jejich dodržování. Nenechávat nedořešené spory.
- Co nejvíce komunikovat. Ptát se lidí na jejich názor. Naslouchat. Vysvětlovat. Dát lidem dostatek informací.
- Snížit pracovní zátěž (pokud je dlouhodobě vysoká).

Apatický tým: beznaděj a zmar

- Tým v této fázi nemá pravděpodobně cenu zachraňovat. Nejlepší je tým rozpustit a vytvořit nový.

Volně inspirováno: D. Logan, J. King a H. F. Fischer-Wright: Zrození kmenového vůdce, Synergie, 2014

OCEŇUJÍCÍ LEADERSHIP

1. Oceňujte sebe

- Pojmenujte si své **silné stránky** a stavějte na nich (a příliš se nekritizujte za své chyby).
- Dopřejte si **pocit uspokojení** po dobře odvedené práci.
- Každý den si při odchodu z práce položte otázku: **Co se mi dneska povedlo?**

2. Oceňujte druhé

- Všímejte si, **co druzí dělají dobře.** Oceňujte i **zdánlivě samozřejmé věci.** Nic není samozřejmé.
- Všímejte si **silných stránek** lidí ve vašem týmu. Podporujte jejich rozvoj a uplatnění v práci.
- Nezapomeňte na Losadův poměr (**3x více chvály a povzbuzení** než kritiky).

3. Oceňujte celý tým

- Všímejte si, co se vašemu týmu (organizaci) **daří.**
- Začněte každou poradu shrnutím, co se týmu i jednotlivcům **od minule povedlo.**
- Když řešíte problém, zaměřte se nejprve na to, **co funguje** (technika funguje – nefunguje)

5 KLÍČOVÝCH OTÁZEK

1. **Co máte v práci rádi?** Co vás v práci baví? Na co se v typickém pracovním týdnu těšíte? Které činnosti vás v práci nabíjí energií? Pokud byste mohl/a navrhnout náplň své práce bez omezení, čemu byste se v práci nejraději věnoval/a?

   Tyto otázky pomáhají lidem uvědomit si, co mají ve své práci rádi.

2. Jaká práce a úkoly vám nejlépe sedí? **V čem jste dobrý/á?** Jaké pracovní činnosti vám jdou snadno od ruky? V jakých situacích máte pocit, že můžete nejlépe uplatnit své schopnosti? Pro jaké úkoly jste právě vy ten nejlepší člověk?

   Tyto otázky pomáhají pojmenovat silné stránky a schopnosti a najít možnosti, jak je co nejlépe využít.

3. Co ve své práci cítíte jako **nejužitečnější?** Na jaké výsledky své práce jste hrdý/á? Co z vaší práce má podle vás největší přínos pro tým, organizaci nebo klienty?

   Tyto otázky zdůrazňují přirozenou hodnotu určité práce.

4. Co vás v práci **posunuje dál?** Co užitečného se díky své práci učíte? Co z toho pravděpodobně využijete v budoucnu? Kde si v budoucnu představujete sami sebe? Jak vás vaše práce přibližuje k tomu, co opravdu chcete?

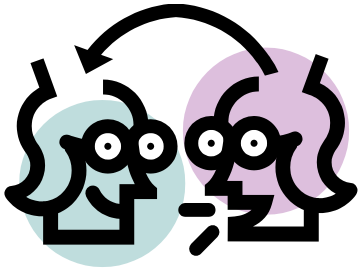
   Tyto otázky zkoumají, jak dnešní práce pomáhá lidem dosáhnout jejich budoucích cílů.

5. Jak v práci vycházíte s ostatními? Které **pracovní vztahy** jsou pro vás nejdůležitější? O koho se můžete opřít? Jak by vypadal váš „tým snů"? Jak vaše práce obohacuje a prohlubuje vaše vztahy s lidmi?

   Tyto otázky povzbuzují lidi, aby rozvíjeli vztahy, které dělají práci smysluplnější.

Volně dle článku Kristi Hedges na hbr.org

PRAVIDLA PRO ZPĚTNOU VAZBU



- **VĚCNOST:** zpětná vazba musí být zamířena na konkrétní jednání nebo problém, ne na osobnost příjemce zpětné vazby.

  „Ještě jsem od vás nedostala výkazy za minulý měsíc." (NE: „Jste nepořádný člověk. Nikdy nic neuděláte včas".)

- **JÁ-FORMA:** hovořte za sebe, v 1. osobě.

  „Ještě jsem nedostala…" (NE: „Dosud jste mi nedonesl…")

- **PROČ JE TO DŮLEŽITÉ:** popište, jaké má jednání podřízeného nebo kolegy důsledky pro vás nebo pro celý tým.

  „Je pro mě nepříjemné, že nemůžu uzavřít minulý měsíc, zdržuje mě to od další práce."

- **CO POTŘEBUJETE:** řekněte konkrétně, co potřebujete (opět v 1. osobě), jaké jednání očekáváte příště. Ověřte si, jestli tomu druhý člověk porozuměl a souhlasí.

  „Chci, potřebuji, žádám vás…"

- **DOBRÉ NAČASOVÁNÍ:** nejlépe co nejdříve po jednání, které chceme komentovat.

- **SOUKROMÍ:** neposkytujte citlivou zpětnou vazbu v přítomnosti dalších lidí.

- **ZAMĚŘENÍ NA JEDNU VĚC:** neříkejte příliš mnoho při jedné příležitosti (pozor na přesycení příjemce zpětné vazby).

Klienti nejsou na prvním místě.

Na prvním místě jsou zaměstnanci.

Když se dobře staráte o své zaměstnance,

oni se budou dobře starat o klienty.

Richard Branson