

TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE A HODNOCENÍ LIDÍ



**Jiří
Plamínek**

- vznik, vývoj a podmínky trvání spolupráce
- vedení skupin a volba optimálního stylu řízení
- rozdělení rolí a zvládání konfliktů v týmu
- soudržnost týmu a gravitační působení hodnot a myšlenek
- zadávání úkolů, hodnocení a odměňování lidí
- formy, obsah a dynamika hodnotícího rozhovoru

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

Používání elektronické verze knihy je umožněno jen osobě, která ji legálně nabyla a jen pro její osobní a vnitřní potřeby v rozsahu stanoveném autorským zákonem. Elektronická kniha je datový soubor, který lze užívat pouze v takové formě, v jaké jej lze stáhnout s portálu. Jakékoliv neoprávněné užití elektronické knihy nebo její části, spočívající např. v kopírování, úpravách, prodeji, pronajímání, půjčování, sdělování veřejnosti nebo jakémkoliv druhu obchodování nebo neobchodního šíření je zakázáno! Zejména je zakázána jakákoliv konverze datového souboru nebo extrakce části nebo celého textu, umístování textu na servery, ze kterých je možno tento soubor dále stahovat, přitom není rozhodující, kdo takovéto sdílení umožnil. Je zakázáno sdělování údajů o uživatelském účtu jiným osobám, zasahování do technických prostředků, které chrání elektronickou knihu, případně omezují rozsah jejího užití. Uživatel také není oprávněn jakkoliv testovat, zkoušet či obcházet technické zabezpečení elektronické knihy.



Mé ženě Janě
s obdivem a láskou

RNDr. Jiří Plamínek, CSc.

Týmová spolupráce a hodnocení lidí

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 220 386 401, fax: +420 220 386 400
www.grada.cz
jako svou 3530. publikaci

Odpovědná redaktorka Mgr. Marie Zelinová
Sazba Jan Šístek
Počet stran 128
První vydání, Praha 2009
Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.
Husova ulice 1881, Havlíčkův Brod

© Grada Publishing, a.s., 2009
Cover Photo © profimedia.cz

ISBN 978-80-247-2796-7 (tištěná verze)
ISBN 978-80-247-6489-4 (elektronická verze ve formátu PDF)
© Grada Publishing, a.s. 2011

Obsah

Nikdo mě tak dobře nepochválí aneb O autorovi	7
Úvod	9
1 Týmová spolupráce	13
1.1 Povaha a kontext spolupráce	14
1.1.1 Globální kontext spolupráce	14
1.1.2 Podstata spolupráce	16
1.1.3 Vnější projevy týmové spolupráce	20
1.1.4 Spontánní vývoj týmu	22
1.1.5 Dvě složky spolupráce	25
1.2 Vytváření předpokladů pro sdílení	27
1.2.1 Firemní kultura	27
1.2.2 Systém firemních myšlenek	30
1.2.3 Strategický rámec	32
1.2.4 Sdílení cílů	33
1.2.5 Sdílení cest	35
1.3 Péče o zachování diversity	37
1.3.1 Týmové role	38
1.3.2 Vztahy mezi rolemi	41
1.3.3 Původ týmových rolí	43
1.3.4 Model týmových rolí	47
1.3.5 Konflikty v týmu	49
2 Vedení týmů	53
2.1 Stimulace spolupráce	54
2.1.1 Absolutní hodnocení	55
2.1.2 Vnější tlak	58
2.1.3 Rozdělení úloh	59
2.1.4 Další stimuly	60
2.2 Ovlivňování týmů	61
2.2.1 Role lídra	62
2.2.2 Přirození lídři	66
2.2.3 Projevy zrání týmu	74

2.2.4	Ovlivňování vývoje	79
2.3	Volba stylu řízení	83
2.3.1	Stručná historie hledání optima	83
2.3.2	Menu řídicích stylů	86
2.3.3	Proměny stylu řízení	88
2.3.4	Faktory ovlivňující volbu	90
2.3.5	Volba optimálního stylu řízení	92
3	Hodnocení lidí	95
3.1	Hodnocení v teorii vitality	96
3.1.1	Rozvoj lidských zdrojů	97
3.1.2	Vztah hodnocení a odměňování	104
3.1.3	Chyby a neúspěchy	105
3.2	Zadávání úloh	107
3.2.1	Definice úlohy	108
3.2.2	Zadávání úloh a úkolů	108
3.2.3	Vliv zadání na motivaci	110
3.3	Hodnotící rozhovor	112
3.3.1	Měření výkonů a zdrojů	112
3.3.2	Forma hodnotícího rozhovoru	113
3.3.3	Obsah hodnotícího rozhovoru	114
3.3.4	Dynamika hodnotícího rozhovoru	115
3.3.5	Typy hodnocení	117
	Přehled obrázků	119

Nikdo mě tak dobře nepochválí aneb O autorovi

RNDr. Jiří Plamínek, CSc.

Ve své poradenské praxi se hrdě hlásím k myšlenkám tří českých velikánů – Jana Ámose Komenského, Josefa Švejka a Járy Cimrmana. Ámosova hravost, Švejkova prostota a Cimrmanova všestrannost – to jsou ideály, ke kterým nemotorně směřuji.

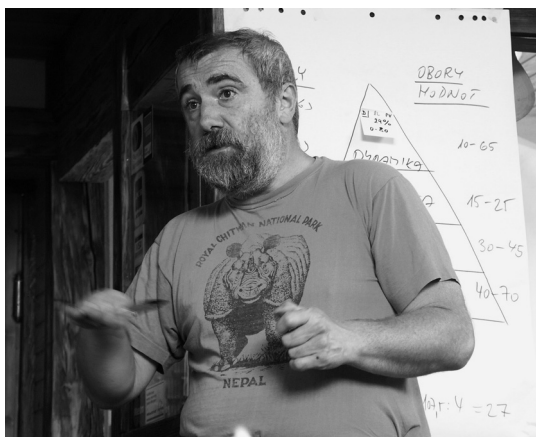
Zatím jsem pod jejich vládným vlivem dospěl v zarostlé individuuum, jež bývá pro svůj zanedbaný zevnějšek, marně vydáváný za nedbalou eleganci, odháněno od vrat firem a přednáškových síní, dokud se nelegitimuje.

Protože jsem naprosto neschopný uživit se rukama, zkusil jsem to hlavou. Z podobnosti dějů v přírodních a ekonomických systémech jsem odvodil teorii vitality, která dnes sice skromně, ale stále spolehlivěji pomáhá identifikovat a odstraňovat problémy našich firem a institucí.

Vedle managementu se věnuji i řešení konfliktů. Moji kamarádi dokonce tvrdí, že konflikty vytvářím, abych je potom mohl řešit. Dlouho jsem to považoval za povedený bonmot – než jsem si uvědomil, že v teorii vitality skutečně takový postup existuje pro případ, že je firma příliš nehybná a konzervativní. Řešení konfliktů je totiž podstatou vývoje.

Jako zatvrzelý pacifista jsem se zamiloval do nenásilného řešení sporů. Z výletů do USA jsem přivezl do tehdejšího Československa mediaci – řešení sporů za pomoci neutrálního odborníka – a stal se prvním českým mediátorem. Na tu dobu rád vzpomínám – občas jsem musel vysvětlovat, že v rámci mediace nebudeme ani medítovat, ani vyvolávat duchy.

Vystřídal jsem devatero řemesel – rád jsem byl prospektorem v poušti, českým koordinátorem programu řešení konfliktů a rozhodování při OSN, ředitelem odboru na federálním ministerstvu, koordinátorem vzdělávání trenérů při Johns Hopkins



University v Baltimoru, ale třeba i členem komise pro vyčíslování škod po okupaci Československa v letech 1968–1991.

Posledních zhruba 15 let jsem nezávislým lektorem a konzultantem. Píšu tradiční a e-learningové tréninkové programy, snažím se být užitečný jako facilitátor a mediátor. Tato praxe je neuvěřitelně bohatá na ojedinělé případy a neobvyklé zkušenosti. Jejich tíhy se zbavuji psáním příruček. Pokud dobře počítám, tato je zhruba dvanáctá. Vůči našim krutě zkoušeným lesům jsem se provinil i několika knihami s přírodovědeckou tematikou.

Vzděláním se hlásím k jilemnickému gymnasiu, pražské Universitě Karlově a marylandské JHU, teritoriálně ke zbylým lesům, vodám a skalám v širokém okolí Krkonoš. Celý život mne neopustil pocit, že kdo si při práci hraje, udělá víc.

Jiří Plamínek
jplaminek@seznam.cz
www.jiriplaminek.cz

Úvod

„Mí lidé neumí spolupracovat. Udělte pro ně kurs týmové spolupráce.“ Takové zadání slyším poměrně často, ale většinou mne netěší. Ne že bych neměl rád tyto kursy. Naopak, vedu je s velkým nadšením. Není vděčnějšího tématu. Účastníci se uvolní, užijí si, bývají spokojeni. Také úkol se zdá být splněn. Zúčastnění obvykle bez větších potíží spolupracují v mírných fyzicky nebo psychicky zátěžových situacích, při řešení úloh a rozhodování snadno a dobře komunikují a při pohybu v terénu nemívají vztahové problémy. Spolupráce bývá někdy i vzorná. Také lektorská hravost a ješitnost dostaly, po čem touží. A k tomu všemu to většinou šlo vlastně samo – lektor musel zpočátku trochu pomoci s důvěrou a motivací, ale potom už se vlastně bavil s ostatními.

Proč tedy ta skepse? Až příliš často se s návratem do práce vše vrací do starých kolejí. Nastupují obvyklé rituály, lidé jsou opatrnější ve vztahu i v komunikaci, spolupráce je opět formálnější. V takových případech chyba nebývá v průběhu kursu, ale v jeho zadání. Několikrát jsem se musel spálit, než jsem to opravdu pochopil: **lidé se nemusí učit spolupráci**. Už ji dávno umí. Schopnost spolupracovat je nám dána, spolupracovat umíme – pochopitelně každý v jiné míře – stejně jako umíme všichni soutěžit, naštvat se, mít z něčeho radost nebo třeba zůstat k něčemu neteční.

O tom, zda začneme spolupracovat – ať již ve firmách, v institucích, rodinách či obcích – proto nerozhoduje účast na tréninkovém kursu, ale podmínky, které jsou pro spolupráci vytvořeny. Pokud víme, že odměnu dostaneme pouze tehdy, bude-li lepší než ten druhý, těžko zvolíme spolupráci. V takovém případě – bude-li nás odměna vůbec zajímat a uznáme-li ji za dosažitelnou – sáhneme zřejmě spíše po soupeření. Spolupracovat budeme – možná – tehdy, když případný úspěch druhého nebude nijak neohrožovat náš vlastní úspěch, nebo když na úspěchu druhého bude náš vlastní úspěch dokonce záviset.

Tímto způsobem půjdeme v knize **po stopách příčin spolupráce**. Budeme hledat její kořeny, podmínky, za kterých vzniká, vyvíjí se a přináší úrodu. Jakmile takové podmínky odhalíme, můžeme se snažit je také vytvářet v praxi, a tak pomáhat spolupráci na svět. Naše pátrání vyústí v jakousi kuchařku pro manažery, odpovídající na otázku, co dělat, aby spolupráce našla právě pod jejich vlivem příznivé prostředí.

Velkou roli při vytváření podmínek pro spolupráci ve firmách hraje způsob, jakým jsou lidé **hodnoceni a odměňováni**. Lidé mají pochopitelnou tendenci na hodnocení reagovat – v ideálním případě, kdy systému hodnocení rozumějí a připadá jim spravedlivý a kdy odměna je dosažitelná a dostatečně atraktivní, reagují přizpůsobením své práce hodnotícím kritériím.

Nezastupitelnou roli hodnocení pro práci a spolupráci máme tendenci přehlížet a podceňovat. Ve firmách se například poměrně často stává, že je naplánována a zavedena nějaká změna, řekněme řešení nějakého problému, a ono se nic neděje. Lidé, kteří se měli chovat v souladu s novými pravidly, úlohami či postupy, změnu z nějakého důvodu příliš nezaregistrovali, neberou ji vážně nebo na ni v běhu jiných starostí zapomínají.

Do této situace bývám zván jako konzultant a s lidry nebo manažery firem pak překvapivě často vedu nějakou variantu následujícího rozhovoru: „To řešení nemá vadu. Tak proč ho lidé nerespektují?“ – „A jak jsou za jeho respektování hodnoceni?“ – „To přímo nejsou, ale musí přece vidět, jak je to pro firmu výhodné...“

Nuže – nemusí. Jenom přímá závislost v kompletní řadě požadavek – výkon – hodnocení – odměna zvyšuje pravděpodobnost, že se stane to, co potřebujeme, na rozumnou úroveň. Žádný **zaměstnanec není skutečnou součástí firmy** a nestává se jí ani tehdy, když jej za součást firmy – my, její majitelé, lídři nebo manažeři – upřímně považujeme. Koupit si na trhu kompletního člověka není legálně možné minimálně od zrušení otroctví.

Zaměstnanec nám jen prodává svůj výkon (jemuž můžeme říkat práce) a svůj potenciál k tomuto výkonu (tedy své lidské zdroje – včetně případné loajality) a očekává za to nějakou odměnu. Má své vlastní zájmy, které obecně nemusí být shodné se zájmy firmy, mohou dokonce s jejími zájmy kolidovat. Má však zájem být za poskytovaný potenciál a výkon (alespoň) přiměřeně odměněn. A kvalitní hodnocení je nutnou (a nikoliv postačující) podmínkou spravedlivého odměňování.

V rozporu s tím je v našich firmách hodnocení lidí poměrně často považováno za jakési nutné zdržení v práci a setkal jsem se už i se společnostmi, v nichž měli hodnotící i hodnocený z hodnocení cosi jako panickou hrůzu. „Co já mu tam mám říkat?“ ptají se potom nadřizení. Odměny – tedy jejich pohyblivá složka – bývají často vnímány jako „prostředek ke zmírňování mzdových křivd“.

Hodnocení i odměňování pochopitelně mohou být nadány daleko větším smyslem. Protože mi je zmarňování těchto účinných nástrojů motivace a stimulace líto a protože mají velký vliv na výkon i na spolupráci mezi lidmi, rozhodl jsem se do této knihy přilepit také kapitolu, která je jim věnována.

Ani hodnocení a odměňování lidí jako manažerská disciplína není žádným mým koníčkem. Jen se mi jako obor neustále vnucuje při poradenské práci. Přímo cítím, jak často a lehce zde mnohé manažerské teorie selhávají. Obvykle je to proto, že

vznikly za Velkou louží a jsou šity na míru tamějšímu relativně fungujícímu trhu práce, na němž je ve srovnání s našimi podmínkami o něco snadnější najít za nekompetentního zaměstnance náhradu – často i díky lidem z okolních zemí, velmi ochotným na tento trh vstupovat.

Náš trh (a vlastně prakticky celý evropský trh práce) **je deformovaný**. Zejména kvalitních kvalifikovaných zaměstnanců je málo a v mnoha oborech o ně naše firmy intenzivně soutěží. Kvalifikovaní lidé ze zahraničí se k nám tolik nehrnou a především ve velkých firmách často účinně komplikují život a práci majitelům, lídrům a manažerům firem různé odborové organizace. Není divu, že v takových podmínkách jsou různé benefity, odměny a pohyblivé složky mezd zcela běžně vyčerpány již na dosažení stavu, aby zaměstnanec alespoň standardně pracoval.

Práce a spolupráce jsou tedy velmi závislé na způsobu, jakým jsou hodnoceny a odměňovány. Jakmile určité prostředí přestane stavět spolupráci do cesty překážky a začne ji umožňovat, najednou začne být nadějný i ten shora zmiňovaný kurs týmové spolupráce. Teprve nyní totiž nemusí být úzkým místem spolupráce povaha prostředí, ale sami lidé a jejich **vztahy, znalosti, dovednosti, názory, motivy a návyky**. Potom má pochopitelně smysl uvolnit atmosféru a na nezávažných, ale názorných modelových situacích usnadňovat vzájemné poznávání a sbližování lidí a rozvíjet dovednosti v komunikaci, řešení problémů a rozhodování.

Tato příručka není výčtem různých teorií. Shrnuje zkušenosti spojené s vedením týmů a skupin. Čerpal jsem v zásadě ze dvou zdrojů. Prakticky každý týden se na tréninkových kursech setkávám se skupinami lidí, které se před mýma očima – obvykle po dobu dvou dnů – postupně vyvíjejí. Mým úkolem je tomuto vývoji rozumět, stimulovat jej a určovat jeho směr. Velmi podobnou úlohu mívám, pokud řešíme ve firmách a v institucích nějaký problém, jehož řešení vyžaduje více času. Mým nejvýznamnějším zdrojem jsou ovšem **zkušenosti skutečných lídrů skutečných týmů** – těch, jež jsem měl tu čest poznat, s nimiž jsem mohl spolupracovat a od nichž jsem se mohl učit.

Výklad jsem ovšem nemohl omezit jen na vršení zkušeností. Zvláštní pozornost jsem věnoval příčinám a souvislostem, protože věřím, že pochopení souvislostí umožňuje modifikovat návody k chování i pro situace, jež nejsou zcela standardní.

Přesto je v knize více konkrétních návodů k manažerskému chování, než je v mých příručkách obvyklé. Téma je složité a úkol velký: ze skupin lidí, vzniklých za nějakým účelem, vytvořit skutečné týmy, tedy skupiny, v nichž se objevuje synergický efekt – fakt, že výsledek práce týmu přesahuje součet výsledků, kterých by dosáhli členové týmu individuálně. Pokud vám tato knížka pomůže k něčemu takovému, bude její účel naplněn.

Jiří Plamínek
jplaminek@seznam.cz
www.jiriplaminek.cz



Týmová spolupráce

Jednotlivec neznamená nic, celek celkem nic.

Jára Cimrman

Spolupráce je určitým způsobem vztahového chování, ale také důležitým cílem snažení dlouhé řady lidí. Usilují o ni specialisté, jako jsou trenéři sportovních klubů či manažeři projektových týmů, a potřebují ji i lidé v běžných životních situacích. Nezbytná je pro chod rodin, zájmových sdružení i obcí.

Spolupráce je řešením vztahů, jež je obvykle velmi žádoucí a užitečné a často i nejlepší ze všech myslitelných možností. Důvody pro toto příznivé hodnocení jsou přesvědčivé. Spolupráce předpokládá zisk na obou či na všech stranách vztahů – nemusí to samozřejmě vyjít, ale pokud to nevyjde, příčinou ztrát nebývá, na rozdíl například od soutěžení, vědomé úsilí jiných účastníků vztahu.

Spolupráce také vytváří další příznivé důsledky – je-li korektní, **zvyšuje důvěru** mezi partnery. Důvěra způsobuje tolik užitečné dobré pocity a příznivé vyladění uvnitř organismů spolupracujících osob (například eustres). Důvěra také **sníží neproduktivní náklady** na kontrolu (ať již je vyjadřujeme vyplývanou energií, vyplacenými penězi nebo promarněným časem).

> 1.1 Povaha a kontext spolupráce

Abychom mohli pomýšlet na stimulaci vzniku a rozvoje spolupráce nebo aspirovat na úspěšné vedení nějakého týmu, měli bychom spolupráci rozumět – vědět, z jakých kořenů vyrůstá, poznat, že začíná rašit, a umět pečovat o její vývoj a kultivovat ji. V této subkapitole spolupráci popíšu, naznačím její kontext, nastíním znaky, které ji prozrazují, a upozorním na způsob, jakým se obvykle spontánně vyvíjí.

1.1.1 GLOBÁLNÍ KONTEXT SPOLUPRÁCE

Spolupráce není žádný výmysl nebo objev, který by si lidstvo mohlo přihlásit u Patentového úřadu přírody. Ani ne tak proto, že žádný takový úřad neexistuje, ale zejména proto, že by takový patent nemohl být uznán. Různí jiní živočichové (ale vlastně i rostliny a další typy živých organismů) spolupráci zkoušeli a zdokonalovali již celé stovky milionů let, a jestliže dnes pozorujeme spolupráci ve vlčí smečce či v mravenčím společenstvu, vidíme jen **výsledky dlouhého vývoje**. Pokud něco projde zkouškou evoluce, můžeme si být jisti, že to přináší užitek a vitalitu.

Člověk tedy spolupráci nevyalezl. Obohatil však nepsanou „planetární teorii spolupráce“ **o nové formy a zčásti i o nové obsahy**. Už samo vědomí lidských účastníků spolupráce, že spolupráce probíhá, a možnost spolupráci reflektovat a racionálně hodnotit je pravděpodobně kompletně novým prvkem v etologii. Člověk také po celou dobu své existence na této planetě dělal to, co řada jiných živočišných

druhů – doplňoval spolupráci v jasně vymezené skupině lidí (tlupě, rodu, kmeni) tvrdým soupeřením s tím, co takovou skupinu obklopovalo – s nástrahami přírody, nebezpečnými zvířaty, ale i konkurenčními skupinami lidí.

Z těchto dějů postupně vznikl **globální trh** a ekonomika lidstva dostala svou expanzivní podobu. V okamžiku, kdy první člověk půjčil někomu něco na dluh a požadoval úrok, se začala roztáčet spirála, definující růst jako podmínku udržení se v ekonomice. Mít zítra stejně jako dnes přestalo stačit, k ekonomickému přežití je třeba mít více. Tato podmínka poskytla lidské ekonomice výkonný motor a postarala se o její trvalou dynamiku. Tento vývoj vcelku logicky skončil globální ekonomikou a celoplanetárně propojeným trhem a dal lidem stále výkonnější nástroje spolupráce.

Globální povaha ekonomického systému nepřináší jen výhody, ale i velké nevýhody a hrozby. Obrovským problémem je například neexistující „záložní systém“. Portfolio je vlastně velmi chudé – pokud by dominantní propojený globální systém zkolaboval, do potíží by se dostalo celé lidstvo a „**restart**“ systému by byl zřejmě velmi dramatický a bolestný.

Člověk se v důsledku své expanze také postupně octl na seznamu **přemnožených biologických druhů**. Přesněji řečeno: tento seznam otevřel, a umožnil tak dlouhodobě se přemnožit i některým dalším živočichům – pochopitelně na úkor druhů jiných. Nyní čelí globálním problémům kapacity svého modrého domova a poruch stability dějů v biosféře, v některých případech pocituje odpovědnost za stav, do něhož svou modrou kolébku dostal.

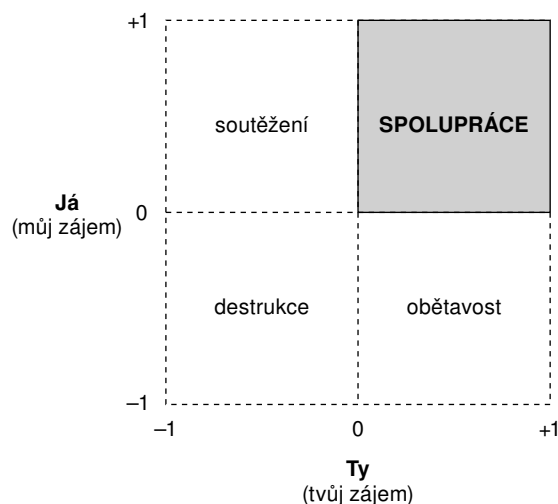
Globální jsou i **lidské konflikty**, včetně těch válečných. Moderní člověk rozpoutal světové války a otevřel rozptýlené (ale opět globální) bojové fronty – fyzičtí i elektroničtí teroristé působí uvnitř systému, nikoliv za nějakou srozumitelnou linií, jak tomu bylo dříve. S přemnožením živočichů navíc vždy roste krutost a kvůli globálnímu zpravodajství si stále více „zvykáme“ na její gradaci i v mezilidských vztazích.

Tyto a další hrozné problémy staví před současné lidstvo otázku, jak zastavit dosud nastoupenou cestu ke kolektivní sebevraždě. Takové problémy dosud žádný živočišný druh neřešil, nikdy k tomu neměl ani tak pádné důvody, ani tak mocné nástroje.

Tato fakta dávají spolupráci ještě novou, zcela aktuální dimenzi a charakteristiku – **spolupráce se rychle stává také nadějí**, že se lidstvu podaří na tyto výzvy reagovat a zachránit sebe i další formy života pro budoucnost. Planeta Země je dnes opředena sítěmi, které umožňují rychlé sdílení informací, zpracovávají informace fantastických objemů neuvěřitelnou rychlostí a vytvářejí předpoklady pro odpovědné rozhodování. Objem i podíl spolupráce, který zprostředkovávají takové sítě, roste každou vteřinou a pro nás je to výzva, abychom tyto nové nástroje začali využívat k užitečným cílům.

1.1.2 PODSTATA SPOLUPRÁCE

Při spolupráci působí aktivity spolupracujících v souladu, směřují společně k dosažení určitého výsledku. **Motorem spolupráce** je naplnění určitých zájmů účastníků spolupráce. Výsledek, ke kterému spolupráce směřuje, by měl přinášet kladné hodnoty v oblasti těchto zájmů. Na obrázku 1 je vystižena tato situace na jednoduchém příkladu, kde spolupracují pouze dva subjekty, Já a Ty, každý z nich má jenom jeden zájem, v němž může být absolutně poškozen (-1) nebo absolutně uspokojen (+1), a pochopitelně se může stát také cokoliv mezi těmito extrémními situacemi včetně toho, že se v uspokojování zájmu absolutně nic nezměnilo (0).



Obrázek 1 Vymezení spolupráce

Spolupráce nezapomíná na žádný subjekt ve vztahu. Díky tomu může být dlouhodobě stabilním modelem vztahů mezi subjekty.

Pokud spolupráci v tomto dvoustranném příkladu definujeme jako úsilí obou stran vztahu o zisk obou stran vztahu, spolupráce se nám na obrázku 1 usídlí v prvním horním kvadrantu diagramu, uvnitř něhož jsou hodnoty naplněných zájmů subjektů Já a Ty kladné, tedy větší než nula. Vlevo tento kvadrant sousedí s polem **soutěže** (vezmeme-li to z pohledu subjektu Já, což je ostatně zvykem, pak se snažíme získat a naše úsilí má vyústit ve ztrátu druhého subjektu), dole s polem **obětavosti** (naše úsilí má vést k naší ztrátě a k zisku druhého). Zbýlý kvadrant, ležící vlevo dole, obsazuje **destrukce** (úsilí o ztrátu na obou stranách, často podle myšlenkového schématu „když budu poškozen já, ať je poškozen i ten druhý“).

Z pohledu vitality (tedy dlouhodobé udržitelnosti úspěchu v životě) jsou bezprostředně užitečné a využitelné zejména obě taktiky bydlící v horních kvadrantech obrázku 1. To proto, že obě – spolupráce i soutěžení – mají tendenci usilovat o uspokojování zájmu subjektu Já. Destrukce a obětavost, osídlující spodní část obrázku, tuto vitální výhodu nepřinášejí. Jejich využití je proto limitováno – nejčastěji jsou účinné jako taktiky v rámci nadřazených strategií nebo jako specifické reakce ve výjimečných situacích.

Příklady

Obětavost je často volena s vírou, že bude v budoucnosti oceněna nebo opětována. – Časově omezené snižování cen může být účinnou taktikou pro likvidaci konkurence. – Kdyby nebylo obětavé chování vůči mláďatům vestavěno do systému instinktů nás živočichů, zřejmě bychom brzy kolektivně vymřeli po mečích i po přeslicích.

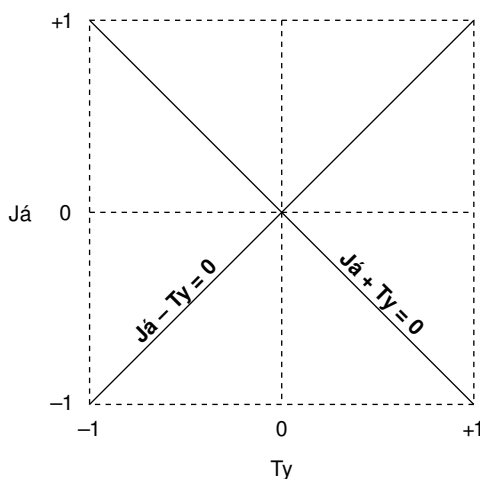
Všimněte si prosím, že někde v pozadí zmíněných kvadrantů jsou určité taktiky vztahového chování, které se mohou v podstatě ubírat dvěma zásadními směry, odpovídajícími úhlopříčkám velkého čtverce na obrázku 1. Povaha těchto dvou linií je ještě zdůrazněna na obrázku 2, z něhož je snad patrné, že jde v zásadě o preferenční volbu zúčastněných, kterou vybírají ze dvou alternativ, nám již z předchozího výkladu velmi dobře známých, jimiž jsou důraz na vztah nebo důraz na věc.

Nenechte se zde prosím strhnout k rychlému úsudku. Je to volba mezi soutěžením a obětavostí, odpovídající **distributivní linii $Já + Ty = 0$** na obrázku 2, která znamená soustředění účastníků na vztah. Distributivní linie (označení jsem zvolil podle toho, že je určitý objem hodnot rozdělován mezi účastníky vztahu) klade důraz na vztah tím, že přednostně sleduje, kdo dostane víc a kdo míň z disponibilního objemu hodnot (na obrázcích 1 a 2 je tento objem symbolicky označen nulou, protože objem hodnot v systému $Já - Ty$ se v důsledku interakce nemění). Středem pozornosti je zisk Já ve srovnání se ziskem Ty – přičemž je pro naši úvahu zcela lhostejné, zda smyslem je získat co nejvíc na úkor druhého nebo mu co nejvíc přenechat na úkor vlastní.

Naopak volba mezi spoluprací a destrukcí, kde většina podstatných odlišností sleduje **proporcionální linii $Já - Ty = 0$** na obrázku 2, zatlačuje vztah do pozadí a soustřeďuje se na věcné aspekty interakce. Vytváří nebo ničí hodnoty v systému $Já - Ty$ a je primárně zaměřena na tuto konstrukci nebo destrukci hodnot. To má pochopitelně sekundární dopad na vztahy, který může být velmi silný, takže je pro nás spolupráce často jakýmsi synonymem dobrých a destrukce zase špatných vztahů mezi lidmi.

Spolupráce mezi lidmi tedy musí směřovat k zisku všech spolupracujících osob. Smyslem spolupráce je, aby $Já + Ty$ bylo větší než 0 (resp. než původní objem hodnot v systému) a zároveň aby bylo větší než nula i $Já$ a zároveň i Ty . Toto směřování, toto úsilí se pochopitelně nakonec nemusí zdařit, nemusí získat všichni, dokonce mohou všichni ztratit, ale pokud je přítomno, můžeme mluvit o spolupráci bez ohledu na její výsledek.

Zisk ze spolupráce nemusí být ani zdaleka pouze materiální. Může to být třeba jen dobrý pocit, že jsme někomu pomohli, kupříkladu dali peníze tomu, kdo je potřebuje k něčemu zásadně důležitému nebo alespoň vzbuzuje ten dojem (například stojí s kloboukem na ulici). Znat příčinu různých typů chování je velmi užitečné. Většinou zjistíme, že situace je složitější, než na první pohled vypadá, a že na zcela stejný čin je možné se podívat ze zcela odlišných úhlů se zcela odlišnými výsledky.



Obrázek 2 Taktiky vztahového chování

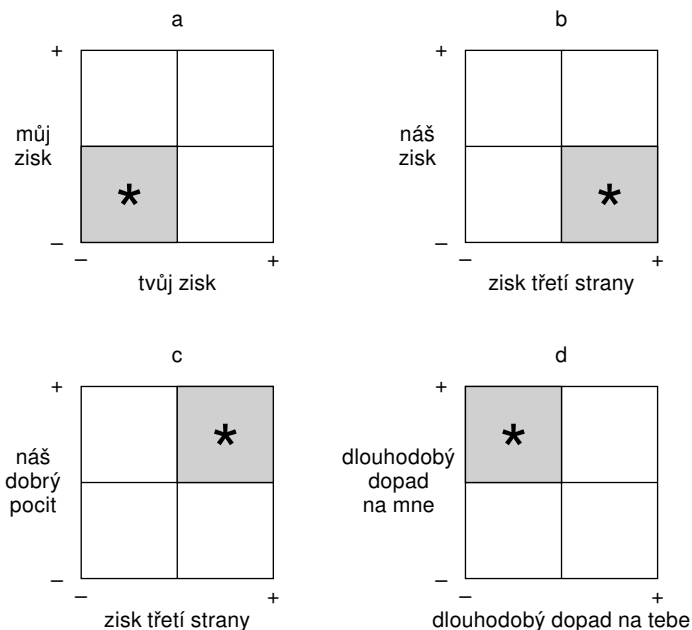
V reálném vztahovém chování zpravidla najdeme v různém poměrném zastoupení dvě složky: tendenci distribuovat preexistující objem hodnot (na obrázku symbolizovaný nulou) podle rovnice $Já + Ty = 0$ nebo tendenci měnit jej podle rovnice $Já - Ty = 0$.

Příklad

Pokud se dva lidé místo soutěžení o nějakou hodnotu (kupříkladu o zajímavou finanční částku) raději dohodnou, že ji společně věnují na charitativní účely, velmi záleží na tom, jaké zájmy při interpretaci tohoto činu využijeme jako osy našeho základního diagramu (obrázek 3). Podíváme-li se na takovou dohodu očima původního zadání „soutěžte“, koordináty jsou tvořeny finančními zisky obou partnerů a oba ztrácejí vůči jakémusi „průměrnému

zisku na osobu“, který odpovídá polovině oné zajímavé částky. Jde tedy o destrukci (obrázek 3a). Stačí malá změna koordinát – jako měřítko necháme peníze, ale na jedné ose znázorňujeme souhrnné ztráty nebo zisky obou partnerů a na ose druhé finanční zisky nebo ztráty vybrané charitativní organizace – a najednou jde o obětavost obou partnerů (obrázek 3b). Po další změně os – tentokrát sledujeme finanční zisk charity a například dobré pocity partnerů – můžeme zcela stejný čin interpretovat jako spolupráci (obrázek 3c). A konečně, vynášíme-li dlouhodobé finanční důsledky zkoumaného činu pro oba partnery (obrázek 3d) a zjistíme-li, že jde o konkurenty, přičemž jeden z nich je finančně podstatně silnější než druhý, můžeme získat obraz soutěžení, jehož cílem je dále finančně oslabit již slabšího konkurenta. Destrukce dostává svůj smysl – jde o taktiku v rámci nadřazené (strategické) soutěže.

Pátrání po důvodu kooperativního chování (tedy zájmech, které jsou spoluprací jednotlivých účastníků vztahu naplňovány) může být velmi užitečné, protože **spolupráce trvá, dokud trvá situace**, v níž je spolupráce nejlepším způsobem, jak zájmy stran uspokojovat. Pokud účastník spolupráce zjistí, že soutěžením může získat víc než spoluprací, je jeho snaha získat na úkor ostatních vlastně logická a do cesty se



Obrázek 3 Interpretace vztahového chování

Stejný čin může být různě interpretován v závislosti na tom, jakou vztažnou soustavu použijeme. To, že lidé hodnotí činy podle vzájemně odlišných kritérií, je běžné. Jde o jednu z nejčastějších příčin konfliktů mezi lidmi.

jí může postavit vlastně opět jen nějaký důležitý zájem (například neztratit pověst slušného člověka nebo nemít špatné svědomí).

1.1.3 VNĚJŠÍ PROJEVY TÝMOVÉ SPOLUPRÁCE

O spolupráci se v manažerské praxi často mluví v souvislosti s týmy jakožto vztahově vyzrálými skupinami lidí. Tím ovšem narážíme na další, velmi frekventovaný pojem – týmovou spolupráci. To je ta krása, o kterou dnes mnozí usilují, o které sní své manažerské sny, ale se kterou si zároveň poměrně často příliš nevědí rady a neumí ji pro sebe získat. Podívejme se nyní, z čeho bývá počata, z čeho roste a sílí a jak získává svou atraktivní image i podstatu. Pátrání můžeme začít u jiného manažersky atraktivního pojmu, totiž týmu.

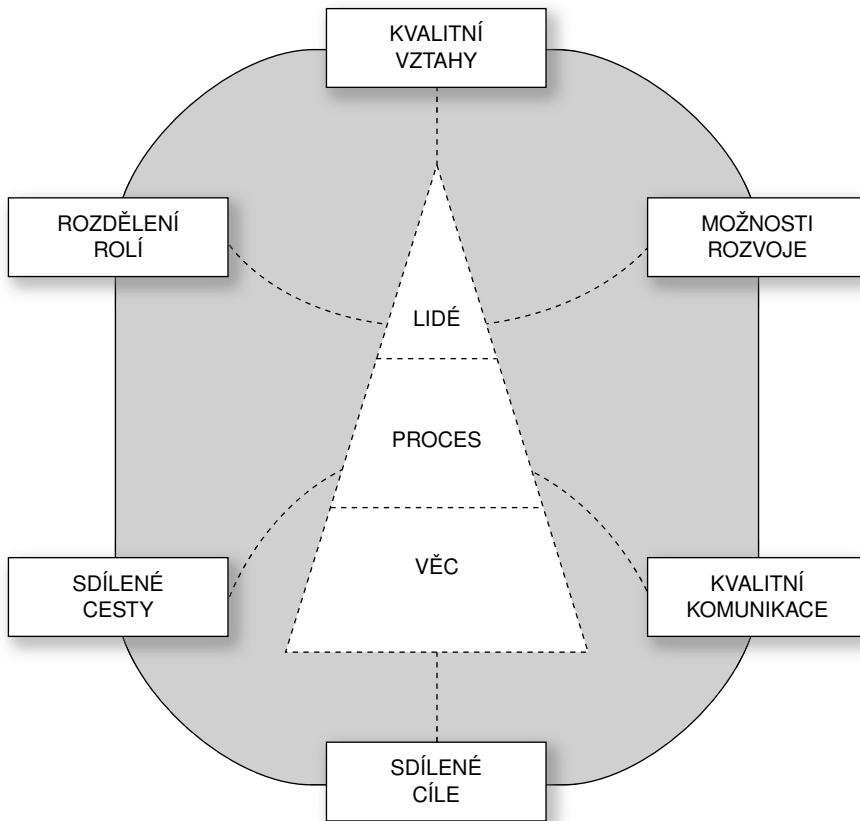
Pokud do spolupráce nevstupují dva lidé, ale celá skupina, za určitých příznivých okolností se v takovéto skupině může objevit **synergie** – hodnoty dosahované skupinou začnou převyšovat součty hodnot, které jsou schopni vytvořit členové skupiny samostatně. Pokud je tento jev trvalý a rozdíl významný, pak se taková skupina zřejmě stala týmem. **Týmy** jsou vlastně synergické skupiny. Synergie je nejen průvodním znakem funkčního týmu, ale často i důvodem a smyslem vzniku týmů.

Měl jsem tu čest a to potěšení poměrně hodně takových funkčních týmů vidět, a dokonce být i členem některých z nich. Vždy jsem se při těchto příležitostech snažil pečlivě sledovat, zda se takové týmy liší od běžných skupin také nějakými dobře viditelnými a rozpoznatelnými znaky. Objevil jsem šest takových znaků. Obrázek 4 vystihuje, že jeden z nich se váže k věcným aspektům života týmu, dva k aspektům procesním a zbývající tři se již týkají lidských aspektů týmové spolupráce.

Všechny funkční týmy, které jsem potkal, měly nějaké cíle – něco, čeho měly nebo chtěly dosáhnout – a jejich členové tyto cíle sdíleli. Tím myslím, že jim všichni stejně rozuměli a společně věřili a také že všichni společně usilovali o to, aby cílů dosáhli. Poměrně typické bylo také to, že tyto **sdílené cíle** nebyly vnímány jen racionálně, ale byly jednotlivými členy týmů přijímány i emocionálně a – ideálně – se za nimi skrývaly také společné, sdílené hodnoty jednotlivých členů týmu.

Aby mohli lidé sdílet cíle, emoce, nebo dokonce i hodnoty, potřebují spolu komunikovat. Dalším znakem funkčních týmů byla **kvalitní komunikace**. Zajímavé bylo, že tato komunikace se poměrně často lišila od komunikačních ideálů. Členové řady týmů, jež jsem mohl sledovat, se dokázali hádat, dělat si legraci jeden z druhého, být třeba i protivní, ješitní a arogantní, ale jejich komunikace měla většinou jednu zcela zásadní kvalitu: rozuměli si.

Dalším typickým znakem týmové komunikace může být vytváření **zvláštních forem komunikace**, specifických rituálů nebo specifického jazyka a mnohdy i vy-



Obrázek 4 Vlastnosti úspěšných týmů

(Podle Vedení lidí, týmů a firem, 3. vydání, Grada, 2008, tab. 56, s. 131)

Dá se říci, že tento půltucet vystihuje podmínky, bez nichž není týmová spolupráce buď vůbec možná, nebo dlouhodobě udržitelná.

tváření a udržování určitých tradic, například šíření historek, ve kterých vystupují členové týmu (velmi často i členové bývalí).

Zajímavé je, že funkční týmy z mého vzorku nesdílely jen cíle, ale také určité obecné parametry, určující povahu cest, kterými je třeba k cílům dojít. Tím samozřejmě nechci říct, že všichni dělali totéž. Dílčí metody se vždy lišily, ale bylo vidět, že mají někde v pozadí něco společného, že jsou založeny na nějaké sdílené (ne vždy však psané) soustavě **hodnot a pravidel**. Tato pravidla mohou být eticky zcela přijatelná (jako například: „každý má právo na odlišný názor“), stejně jako eticky pochybná (kupříkladu: „účel světí prostředky“). Je třeba poznamenat, že tmelící účinek se projevuje nejen u eticky korektních zásad, ale i u zásad eticky problematických.