

# Tým snů

Robert Stuchlík



## 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.*



*Věnuji synovi Jakobovi s poděkováním  
za podporu a střízlivou panenskou kritiku.*

**Mgr. Robert Stuchlík**

## **TÝM SNŮ**

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](http://www.grada.cz)  
jako svou 3274. publikaci

Odpovědná redaktorka Zuzana Koutná  
Sazba a zlom Milan Vokál  
Počet stran 160  
Vydání 1., 2008

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.  
Husova ulice 1881, Havlíčkův Brod

© Grada Publishing, a.s., 2008  
Cover Photo © profimedia.cz

Recenzoval:  
PhDr. Jan Kobylka

**ISBN 978-80-247-1776-0**

# OBSAH

<b>PODĚKOVÁNÍ ANEB CHVÁLA DVEŘNÍKŮM .....</b>	<b>7</b>
<b>JUBOX MÍSTO ÚVODU .....</b>	<b>9</b>
<b>OD TÝMU K REALITĚ A ZPÁTKY .....</b>	<b>11</b>
<b>KDYŽ ROLE NENÍ POLE? .....</b>	<b>19</b>
<b>VOLNOST, ROVNOST, BRATRSTVÍ ANEB KDO POTŘEBUJE VEDOUcíHO? .....</b>	<b>39</b>
<b>SMARTUJ, SMARTUJ, VYKRÚCAJ .....</b>	<b>57</b>
<b>JSOU NORMY NORMÁLNÍ? .....</b>	<b>67</b>
<b>ANI KILOMETR BEZ ZPĚTNÉHO ZRCÁTKA .....</b>	<b>81</b>
<b>MOTIVACE JE KDYŽ... ..</b>	<b>91</b>
<b>POHLAZENÍ A VÝKONNOST .....</b>	<b>115</b>
<b>POROZUMĚNÍ NENÍ NÁHODA ANEB JAK ZVÝŠIT ŠANCE NA DOROZUMĚNÍ... ..</b>	<b>119</b>
<b>GERTRUDO, VYPNI TO DESTRUDO... ..</b>	<b>125</b>
<b>NEŽ ZAKLEPEME NA DVEŘE BUDOUCÍHO ZAMĚSTNAVATELE... ..</b>	<b>131</b>
<b>VE ZDRAVÉM TĚLE ZDRAVÝ DUCH ANEB HLUBŠÍ LADĚNÍ TÝMU... ..</b>	<b>135</b>
<b>VÝZVA NA KONEC .....</b>	<b>145</b>
<b>POUŽITÁ LITERATURA .....</b>	<b>147</b>

# PODĚKOVÁNÍ ANEB CHVÁLA DVEŘNÍKŮM

Tato knížka by nikdy nemohla vzniknout bez vydatné pomoci řady „dveřníků“. Kdo to jsou „dveřníci“? V kvalitativních studiích se „dveřníky“ (tzv. gatekeepers) myslí osoby, které umožňují výzkumníkům pobyt v terénu a přístup k zajímavým jedincům a skupinám.

Rád děkuji panu Mgr. Václavu Coubalovi, který mi umožnil po několik let vést kurzy týmové spolupráce pro **Českomoravskou stavební spořitelnu**.

Poděkování náleží paní Ing. Zemanové, která mi umožnila dlouhodobě pobývat a školit ve skupinách společnosti **Mountfield**.

Paní Bc. Rozehnalové jsem vděčný za zkušenost téměř dvouleté spolupráce s týmy team leaderů společnosti **bauMax**.

Paní Mgr. Řehulkové děkuji za bližší poznání problematiky řízení a práce s časem ve společnosti **Baťa**.

Velmi si vážím vstřícnosti zaměstnanců společností **LMC s. r. o.**, **Pioneer Investments**, **DF Partner**, kteří odvážně vstoupili do diagnostických sond typu 360° zpětné vazby, auditů spokojenosti či diagnostik stylu řízení a atmosféry na pracovišti.

Paní Dr. Haně Slezákové děkuji za šanci po dobu pěti let školit, vnímat a být ve spojení s týmy finančních poradců **OVB Allfinanz**.

Díky svým „gatekeepers“ jsem mohl pobývat, sledovat, ptát se, zkoumat a měřit, natáčet na video, vytvářet SWOT analýzy, moderovat, diskutovat v dnes již stovkách skupin.

Upřímně jim touto cestou děkuji!

Robert Stuchlík

# JUBOX MÍSTO ÚVODU

*Kalné ráno nás zastihlo v baru. Jubox stereotypně přehrával jakousi melodii. Můj podroušený hostitel Xaver se na mě podíval unaveným okem a s úsměvem šibala začal rozprávět filosofickou debatu.*

**Je vůbec možné přenášet principy fungování z jednoho týmu na jiný tým? Vždyť každý tým je jiný, jsou v nich různí lidé.**

Ano i ne. Každý tým je skutečně jiný, jsou v nich lidé s různými zkušenostmi a potřebami. Týmy dokonce mohou být v různých fázích svého vývoje. Liší se i cíle jednotlivých týmů. To je pravda. Můj oblíbený autor William Bridges (2000) rozlišuje 16 různých typů organizací nebo, chceš-li, společenství. Takže zcela souhlasím s tím, že mezi týmy najdeme velké rozdíly a každá skupina má vlastní specifika. Na druhou stranu, mnohá pravidla prostě mají univerzální platnost. Fungují stejně v Čechách jako v Antarktidě.

**Aha, takže „ano“ nebo „ne“?**

U juboxu víme, jaký knoflík zmáčknout, aby nám hrací skříňka přehrála konkrétní písničku. Co se týče organizačního chování, známe některé knoflíky. Ale nikdo už ti neřekne kdy, konkrétně jak a zda vůbec je v dané situaci zmáčknout. To už záleží na citu, dalekozrakosti a někdy i štěstí vedoucího týmu.

**Je kalný ráno, mám toho dost. Napsals knížku o týmech, proč bych ji měl vůbec číst? Nemám čas, jsem hotovej a mám spoustu práce... A aspoň pár hodin se potřebuju prospat.**

Tahle knížka ti, Xavere:

- **Umí poradit**, jak zvýšit výkon týmu bez nutného navýšení mezd nebo dalších investic. Prostě „jenom“ na juboxu zmáčkneš tlačítko s nápisem „soft skills“.
- **Zjednoduší ti orientaci** ve složitých situacích. Sice nedostaneš glóbus, ale pár užitečných turistických map tu leží.
- **Vylepší** díky konkrétním technikám, návodům a postupům tvou práci manažera při vedení týmu.
- **Pomůže najít** lepší řešení konkrétních situací, které se v týmu objevují.
- **Ušetří odhadem 100 hodin času**, protože nebudeš muset být průkopníkem slepých uliček. Budeš-li chtít, poučíš se z chyb druhých.
- **Zajistí kupu nápadů, triků a námětů** na stavbu a řízení týmu.
- **Usnadní výkon** pozice vedoucího týmu.

- **Dokáže srozumitelně vysvětlit** i celkem komplikované názory odborníků na problematiku týmové spolupráce.

## A co když ne?

Xavere, příteli, pokud ne, tak si hezky průběžně zapisuj, na co jsi v knize nenašel odpovědi, a pak to pošli na mail **[kontakt@trener.info](mailto:kontakt@trener.info)**. Dozvíš se to v dotisku.

*Jubox hrál dokola svou melodii. Xaver neměl sílu na další rozprádání diskuse, vzal knihu a krokem námořníka opouštěl lokál. Začalo svítat...*

Na jaké otázky jsem se nedozvěděl v knize odpověď?

1. ....  
.....  
.....
2. ....  
.....  
.....
3. ....  
.....  
.....
4. ....  
.....  
.....
5. ....  
.....  
.....
6. ....  
.....  
.....
7. ....  
.....  
.....



# OD TÝMU K REALITĚ A ZPÁTKY

## Co se v této kapitole dozvíte:

Co nás vede k budování týmů?

Proč se víc o týmech mluví, než reálně koná?

Co týmy přinášejí pozitivního?

Kdy se mají budovat týmy?

Co je to tým?

Podle čeho poznáme virtuální tým?

Jak funguje graduální šestikrokový model interpersonálních konfigurací?

*Potěšilo mě, že odpoledne zastihlo Xavera již v dobré kondici. Jen co dosedl na terase do proutěného křesla, spustil...*

## Co si budeme vykládat. V realitě se stále mluví a mluví o týmech a spolupráci, ale skutek utekl. Proč si myslíš, že to tak je?

Protože, příteli, Xavere, budování a řízení týmu je trochu namáhavé. Nebo spíš nezvyklé. Je to, jako když kajakář přesedlá ze svého kajaku na řízení zámořského parníku. Stále je na lodi. Ale přeci jen ten parník s pěti poschodími, strojovnou, restauracemi, parkovištěm a heliportem vyžaduje poněkud jiný přístup než malý kajak. Nejen řízení, ale i pouhý pobyt v týmu od svých členů vyžaduje celou řadu dovedností. A ne ledajakých!

## Takže, jaké dovednosti potřebujeme pro život v týmu?

Jde především o schopnost domluvit se, naslouchat, dovednost prezentovat své nápady, představy, potřeby, umění vyjednávat, zvládat konfliktní situace, taktické vstupování do koalic. K tomu přidej takovou dovednost, jakou je řízení diskuse, porady, nebo dokonce schopnost vyhodnocovat činnost týmu. Takže v běžné realitě se opravdu o týmové spolupráci víc mluví, než činí. Život v týmu není snadný. Rozumím tomu, že řekneme pro začínající a méně zkušené vedoucí je snazší nepracovat týmově. Nadto, uvědom si, Xavere, že týmová spolupráce je vhodná jen v některých případech. Nikoli vždy, stále a dogmaticky! Víc o tom budeme mluvit v kapitole věnované osobnosti vedoucího týmu.

## Možná, že tým ani není výhodné budovat...

To si mnozí skutečně myslí! Vždyť tým je funkční jednotka. Je v něm síla. Tým může být odbojný, může prosazovat jiný úhel pohledu či postup řešení problému než vedoucí. Jen si vzpomeň na Tři mušketýry, co se nazlobili vrchnost. A tak je svým způsobem bezpeč-

nější a snažší velet více či méně submisivním králíčkům, kteří sice nic moc nevymyslí, ale ani nedělají potíže. Uznej.

## Opravdu, budovat tým není jen procházka růžovým sadem. Proč se tedy o týmech stále mluví? Co přináší?

Priznejme si, že téma týmové spolupráce je trochu módní záležitostí. Kdo mluví o týmech je „in“. Třeba kultovní autor **Peter M. Senge**, autor konceptu učících se organizací, ve slavné knize „The Fifth Discipline“ uvádí pět kroků nutných k budování učící se organizace. Učící se organizace je organizace schopná dlouhodobě (nikoli nekonečně) přežít v drasticky se měnícím prostředí. Poučit se z vlastních chyb, nastartovat vlastní životní elán a pozitivní vitální energii. Co je tedy podle P. M. Sengeho zapotřebí k budování učící se organizace?

1. Rozvoj osobního mistrovství
2. Rozvoj myšlení v souvislostech
3. Vytváření modelů
4. Budování a sdílení vize
- 5. Podpora týmového učení**

Dále např. R. Heller (In: Dědina, 2005) provedl studii špičkových evropských společností, z které odvodil potřebu nových manažerů a nových metod řízení. Je nová doba a ta potřebuje nové styly řízení. Naše nová doba je charakteristická, Xavere, nejen masovým rozšířením internetu (a tím pádem snadnou dostupností informací) a naprosto nebývalým rozvojem telekomunikací (díky mobilním operátorům můžeš být kdykoli, kdekoli k zastížení). Do hry vstupuje letecká doprava a otevření hranic, které ti umožňuje během několika hodin změnit světadíl, díky jazykové unifikaci se v zásadě domluvíš angličtinou téměř kdekoli. Zdá se, že se proměňují hodnotové preference na trhu práce. Potenciální zaměstnanec láká nejen mzda, ale i (a někdy především) otázka volného času, času na privátní život. Úspěch dnes není otázkou hlubokých zkušeností, šedin, ale bystrosti, nápaditosti, neotřelosti, všímavosti a duševní svěžesti. Vzpomeň si na osudy internetového serveru YouTube. Na Valentýna roku 2005 založila parta studentů internetový server YouTube ([www.youtube.com](http://www.youtube.com)). Na stránkách si prohlížíš a stahuješ videa, která na server umístili jiní uživatelé nebo přímo ty. Omezen jsi přitom jen velikostí – video nesmí být větší než 100 megabytů a delší než 11 minut. V srpnu 2006 navštívilo tento server 72 milionů uživatelů. V říjnu 2006 koupila server YouTube společnost Google za 1,65 miliardy dolarů (cca 37 miliard korun), což je zatím nejvyšší cena, která byla zaplacená za fúzi dvou internetových serverů. Pro takto radikálně změněné a proměněné prostředí definuje R. Heller 10 klíčových strategií pro nový typ evropského manažera.

1. Rozvíjet vůdcovství
2. Prosazovat radikální změny
3. Přetvořit kulturu
4. Rozdělit pravidla
5. Využít „organizaci“

6. Udržovat konkurenční výhodu
7. Dosáhnout stálé obnovy
8. Řídit „motivátory“
- 9. Týmová práce**
10. Dosáhnout celkové kvality managementu

A můžu pokračovat dál.

## Stačí! Takže je to jen nafouknutá bublina. Módní pojem, kus mýdlové pěny.

Ne tak zcela, Xavere. Módní trend se zakládá na reálných skutečnostech. Jde o to, že za jistých podmínek, když se lidé dají dohromady, tak jsou schopni neuvěřitelných výkonů. **1+1 v týmu = 400**. Připomeňme si známou větu českého národního buditele a průkopníka svépomocného družstevnictví F. C. Kampelíka „**Co jednomu nemožno, všem dohromady snadno**“. Mimochodem, v roce 1856 napsal F. C. Kampelík brožuru, ve které navrhl zakládání drobných venkovských spořitelců, jež by z nahromaděného kapitálu poskytovaly rolníkům a venkovským řemeslníkům levný úvěr. Návrh ve své době zapadl, ale záložny organizované obdobným způsobem se začaly úspěšně rozvíjet na přelomu 80. a 90. let 19. století. Jako projev uznání průkopnických zásluh Kampelíkových byly nazvány „kampeličky“, a především díky tomu zůstalo jeho jméno v povědomí mnoha generací. F. C. Kampelík si byl velmi dobře vědom onoho dynamizujícího efektu skupiny či družstva, byť spíše preferoval ekonomické dopady spojenectví než organizačně psychologické.

Ve skupině začne pracovat jakýsi „dopingový“ prvek. Říkejme mu **skupinová dynamika**. A tato skupinová dynamika mohutně navyšuje síly izolovaných jednotlivců. Jakoby najednou se propojí mozky všech členů týmu. Už tam není izolovaná Maruška, izolovaný Pepa a izolovaný Franta. Oni se jakoby propojí do sítě. Už tam není malinký harddisk Josefa, Franty či Marušky. Najednou máme obří paměť celé té trojice. Vypadá to mysticky, vím. V týmu dochází k **akceleraci výkonů**. To je obdivuhodná záležitost, která samozřejmě láká k využití.

Zajímavé popisy této „**nadsily**“ najdeme třeba ve vojenství.

*19. července 1972 zaslechli obyvatelé přístavu Mirbat v provincii Dhofar v jižním Ománu střelbu z automatických zbraní. V té době útočilo 250 povstalců z hnutí Adoo na devítičlennou skupinu mužů, v jejímž čele stál příslušník SAS, kapitán Mike Kealy... Výsledkem střetnutí bylo ohromující vítězství mužů SAS v obranné bitvě...“*

(Ch. McNab, Příprava pro přežití, 2003)

Xavere, uvědom si, s čím tu zacházíme! S jak ohromnou energií. Devět mužů odolalo náporu 250 povstalců. I kdyby těch povstalců bylo jen 50, tak to je obdivuhodný výkon.

Nebo! Vzpomeň si na XIII. Olympijské hry v roce 1980 v Lake Placid, kdy hokejový tým Spojených států amerických triumfálně porazil hokejisty Sovětského svazu. Proti esům ruského hokeje, opakovaným mistrům světa a permanentním vítězům, nastoupili kluci z amerických univerzit. Jenže, legendární kouč Herb Brooks z nich vytvořil tým. Dokázal nabudit jejich výkon tak, že pár mladých kluků porazilo ruská esa. Uvědom si, že na ruské straně hrál třeba legendární gólman Vladislav Tret'jak.

A právě prokazatelná zkušenost s **akcelerací výkonů** vynesla týmy a týmovou spolupráci do popředí zájmu teoretiků. Zájem o „týmovou spolupráci“, „budování týmu“, „podporu týmového ducha“ atd. je aktuálním módním trendem. Leč trendem, který se opírá o nanejvýš vzrušující, zneklidňující zkušenosti, trendem s ohromnou silou ukrytou ve společenství lidí. Je tu reálný základ.

## Proč tedy ta opěvovaná týmová akcelerace funguje, řekněme, sporadicky?

Bingo! Protože zdaleka ne každé uskupení lidí je týmem! Proto! Protože dnes je inflace slova „tým“. Každý se s ním ohání. Všude mají týmy, všude se pracuje týmově. Omyl! Dokonce jen někteří manažeři, tedy ne všichni, tuší, co to ten tým a týmová spolupráce je. Leč, je jaksi „politicky nekorektní“ říct, že v naší firmě jsme ještě nedozráli na týmovou spolupráci, nebo že nám nejde, nebo že je to na nás příliš pracné. Nadto někdy (dost často) se „rozvoj týmové spolupráce“ omezí jen na to, že si firma nechá uspořádat od agentury sportovně laděnou „outdoorovou“ akci. Účastníci akce běhají po lese, oblékají si barevná trička, zdolávají různé lanové překážky, ale... Z lesního outdooru se vracejí do firmy, která mnohdy nemá nastaveny systémy řízení na jakoukoli týmovost. Vracejí se nabuzení, připravení „budovat tým“, leč systém na to není přizpůsoben, vyladěn, připraven. Rozvoj týmové spolupráce vyžaduje hluboké změny v organizační kultuře, firemních hodnotách, firemní filosofii. Tento složitý a hluboký proces nelze omezit na dvoudenní outdoor. Proto týmová spolupráce nefunguje vždy.

## Dobře. Říkáš, že nikoli všichni manažeři vědí, co je to tým. Co to tedy je ten „tým“?

To je otázka!

*Optimálně fungující tým můžeme definovat jako malou skupinu lidí s doplňujícími se schopnostmi a dovednostmi, kteří společným postupem a pomocí jasně definovaných úkolů směřují k cíli, za jehož plnění jsou společně odpovědní.“*

(J. Stýblo, J. Urban, M. Vysokajová, Personalistika, 2006)

Osobně mám rád definici týmu následující:

*„...množství osob, které jsou za existence **bezprostřední interakce** a převahy vnitřních kontaktů delší dobu pohromadě, mají přitom rozdělené **role**, rozvíjejí společné **normy**, hodnoty a cíle a vykazují kohezi v tom smyslu, že sounáležitost je pro členy atraktivní, z čehož vzniká pocit **,my'**.“*

(R. H. Bay, Účinné vedení týmů, 2000)

Do třetice všeho dobrého:

*„...tým je seskupení lidí **dohromady** pracujících na uskutečnění **společného cíle (záměru, smyslu)**, za jehož dosažení společně **zodpovídají**.“*

(P. Scholters, The Team handbook, 2003)

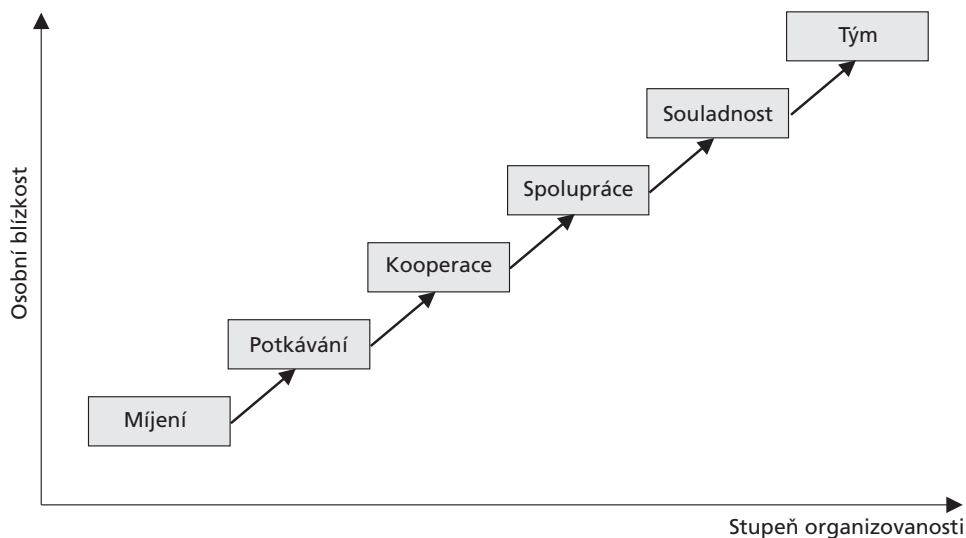
Pro mne je „tým“ především určitým druhem vztahu. Uvědom si, Xavere, jak neobyčejně zploštěle obvykle vnímáme vztahy.

## Jak to myslíš? Jaký typ vztahu?

Mezi lidmi přirozeně vznikají různá spojení, různé vztahy. Tak trochu jsme všichni navzájem stále propojeni, pospojováni. Vytváříme jakési síť velmi jemného přediva. Mezi lidmi existují, nemám to slovo rád, **sítě vztahů**. Některé studie prokázaly velkou korelaci mezi sítí vztahů a kontaktů určitého člověka a jeho úspěchem v práci i v životě (viz MŘ č. 6/2006, s. 73–76). Běžně lidé rozeznávají „dobrý vztah“, „špatný vztah“, „skončený vztah“. Je to komické. Manželé označují svůj vztah za „skončený“, ale obden si volají, aby si vynadali a navzájem se obvinili z něčeho nedobrého. To přeci není skončený vztah. Zkus se někoho na ulici optat: „Pane, máte vztah?“ Odhaduji, že tázaný se bude domnívat, že se ptáš, zda má partnerský či milostný vztah. Přitom ten člověk má celou řadu různě zabarvených, různě modifikovaných vztahů. Klasická astrologie rozeznává 24 různých smysluplných vztahových rovin.

## Nevidím souvislost s tématem týmu...

Lidé ve skupině mohou mít, Xavere, různé typy vztahů. Jedním z nich, snad tím nejvyšším, je tým.



**Obr. 1** Graduální šestikrokový model interpersonálních konfigurací

Rozlišuji šest stupňů konfigurací.

### 1. Míjení

Jdeš po náměstí a někoho mineš. Zaznamenáš, že měl třeba zajímavý oděv nebo účes, ale hned na tento údaj zapomeň. Ty nemáš zájem o druhého, druhý nemá zájem o tebe. Míjíte se. Nejste si blízcí a míjení není ani jakkoli organizováno (že by jste se třeba domluvili, že se minete u kostela přesně v 9.30 hodin a ty půjdeš zleva a on či ona zprava). Jakmile míjení přejde do stavu, že se začneme těšit na to „minutí“, že na sebe zlehka kývneme či se letmo usmějeme, pak věz, jsme v další kategorii.

### 2. Potkávání

„Zdravíčko, to nám dnes krásně přší!“ Potkávám takto svou paní sousedku. Nemáme k sobě blízko, jen tak přiměřeně zdvořile se zaznamenáváme. Potkávání není zcela náhodné. Vím, kdy paní sousedka chodí venčit svého psa. Ona má přehled o mých návštěvách. Naše potkávání vykazuje minimální známky organizovanosti. Přesto není zcela nevypočitatelné.

### 3. Kooperace

Už rok jsi můj dodavatel. Jednou za dva týdny přijedeš, něco prohodíme, udělám objednávku, vyřešíme slevy, sem tam reklamaci či posezónní „vratku“. Naše schůzky mají strukturu, pravidelnost, je za nimi celý arzenál obchodně právních vztahů, faktur. Musíme si povídat a být v kontaktu víc než při náhodném potkávání. Kooperace je v zájmu nás obou. Ty chceš prodat a získat ode mne peníze na výplatu, já potřebuji zboží, k němuž si přidám marži, a budu mít na výplatu pro sebe. Potřebujeme se.

#### 4. Spolupráce

Sedíme v jedné kanceláři, třeba v účtárně. Já ti připravuji podklady, které ty následně zpracováváš. Trávíme spolu denně mnoho hodin. Máme podobné starosti, průšvihy, ale i radosti. V našem životě vládne pevný řád. Kdy se přichází do práce, kdy se odchází, kdy je oběd, kdo a kdy vaří kávu apod.

#### 5. Souladnost

Nejen, že spolupracujeme, ale osobní vazba mezi námi je vyšší než při pouhé spolupráci. Rovinu spolupráce obohatíme třeba tím, že jezdíme společně na dovolenou. Chodíme se pobavit a třeba zasportovat si i mimo zaměstnání. Tím pádem je mezi námi i trochu více pravidel a organizovanosti. Víme o tom, že se nám narodily děti. Občas podnikneme společně „akci“.

#### 6. Tým!

Zvláštní uskupení, kde je vysoká míra organizovanosti (pravidel, řádů, postupů) a současně i vysoká osobní blízkost. V týmu se spouští skryté síly „skupinové dynamiky“. Jeden za všechny, všichni za jednoho.

Dříve, než „skočíme“ do úrovně týmu, obávám se, že je třeba projít těmi předcházejícími stupni.

### Kam bys řadil tzv. virtuální týmy?

Pod pojmem „virtuální tým“ se obvykle míní uskupení dislokovaných pracovníků využívajících moderní komunikační technologie (např. ICQ) k plnění zadaných úkolů. Dokáží si představit, že ve virtuálním týmu může být velmi dobrá spolupráce. Trochu si neumím představit tu souladnost a tím pádem osobní blízkost členů, která je nutnou podmínkou uvolnění týmové dynamiky. Pro mně blízké pojetí týmu zde schází ona „face-to-face“ komunikace. Asi bych spíše volil název „pracovní skupina“ než tým.

### A jaká je vhodná velikost týmu?

Nejlépe 6–7 osob. Ale neutíkej, Xavere, od tématu graduálního šestikrokového modelu interpersonálních konfigurací.

#### Cvičení

Zkuste si ve skupině vysvětlit šestikrokové graduální schéma. Obrázek přeneste na flipchart. Každý člen skupiny dostane jeden samolepící bod. Instrukce zní: Umístěte svůj samolepící bod kamkoli na kontinuum mínění – tým podle toho, kde si myslíte, že vaše skupina/společenství aktuálně je.

**Otázky:**

- Jak velký je rozptyl mezi jednotlivými body?
- Jak situaci vnímají muži, jak ženy?
- Proč jste umístili své body tam, kam jste je umístili?
- Co ze cvičení vyplývá pro vás či skupinu?
- Jste spokojeni s výsledky cvičení nebo by jste si přáli, aby to vyšlo jinak?
- Co by se konkrétně muselo stát/změnit, aby jste se posunuli do vyššího levelu?
- Co dalšího vás napadá ke cvičení?

## Mohla by jít gradace i do mínusu?

Ano, Xavere, mohla. A mnohdy to i v praxi vidíme. Je zřejmé, že tak jako může být ve skupině vygenerováno nadšení a spolupráce, tak za jistých okolností se nám to překlápí do pomlouvačné nenávisti a boje všech proti všem. Celý mechanismus si představuji jako dynamo, které vyrábí elektrický proud, a je velmi důležité, kam ta hnací síla bude nasměrována. Někdy se stane, že je ta energie potlačena („držte pusu a krok“). Pak se tým mění v natlakovaný kotel, který začne „probíjet“. Lidé jsou na sebe protivní, zadržují se informace, navzájem se zraňují, ztrácí se zásady jakési civilní zdvořilosti. Jindy je nahromaděná hnací síla promrhána a rozptýlena na zbytečných, neujasněných aktivitách. No a sem tam potkáme velmi dobře usměrněnou týmovou sílu, která má „tah na branku“, vytrvalost, pevnost. Tým si můžeme obrazně představit jako to dynamo. Všechna doporučení, která nacházíš v této knize, se snaží zabránit neprospěšnému zacházení s „týmovým dynamem“. Jsou to jakési pojistky či záklopy, jež brání přetížení systému.

## Kdy zejména doporučuješ budování týmu?

Budování a rozvoj týmové spolupráce zejména doporučuji, pokud:

- zadaný úkol vyžaduje komplexní a mezioborový přístup, vidění a vnímání problému z různých odborných úhlů pohledu, v různých rovinách;
- je zapotřebí kreativní a tvůrčí přístup;
- řešení není jednoznačné a jasné (více hlav více ví);
- je nutné rychlé učení;
- je vhodný vysoký souhlas s cílem a zaangažovanost na jeho plnění (commitment);
- k implementaci řešení je zapotřebí spolupráce více oddělení (kolikrát se stane, že marketing vymyslí skvělá firemní trička, ale pracovníci výroby je nechťejí nosit, protože jim z nějakého důvodu nevyhovují);
- dosažení/nedosažení výsledku je pro členy v týmu spojeno s rizikem, nebezpečím (vyhneme se povzdechům: „Tak nám IT zlikvidovali firmu...“);
- jednotlivci nemají dostatečné znalosti a zkušenosti k řešení zadaného problému.



## KDYŽ ROLE NENÍ POLE?

### Co se v této kapitole dozvíte:

Co je to role?

Jak má být správně popsána pracovní role?

Jaké role v týmu rozeznáváme?

Na co si dát pozor v souvislosti s rolemi?

Jak sebeobraz ovlivňuje naši akceptaci role?

Jak měnit sebepojetí?

### Tož u nás role je pole. Co u vás?

Rolí se rozumí v sociální psychologii očekávané chování od člověka na určité pozici. Role nám říká: „Takto by ses měl chovat. Toto se od tebe očekává. Pouze takové či onaké chování bude přijato.“ Role je tedy jakýsi model chování, který nám umožňuje orientovat se v tlupě. A připomínám to, co již víš ... aby tým byl týmem, tak musí mít ustanovené role.

### Proč nám role umožňují orientaci v tlupě?

Role tak trochu zpřehledňují terén. Sice nemáš jistotu toho, co přijde, ale můžeš si vytvářet více či méně přesnou představu, odhad, jak se bude situace vyvíjet. Asi tušíš, jak se bude chovat hostinský, můžeš odhadnout, jak si bude počínat pošťák atd.

### A není to právě nevýhoda rolí? Role oklešťují tu krásnou barevnost, tvořivost, nevypočitatelnost světa...

Poeticky máš, Xavere, pravdu. Leč záleží i na stupni „tuhosti“ role. Předpisy rolového chování nás mohou tísnit a dusit. Např. pracovní postupy některých „fast foodů“ jsou velmi striktní. Určují, co má mít obsluha na sobě, kdy se má usmát, jakými slovy poděkovat či pozdravit. Na druhé straně, druhým extrémem je mlžno v oblasti rolí. Kroužíš prodejnou, očima hledáš nějakého prodavače, sice vidíš pár mladíků v civilním oděvu, jak si povídají mezi vystaveným zbožím, ale nijak se neliší od návštěvníků obchodu. Určitě jsi zažil podobnou situaci. Já jsem v takovéto slabé chvílce požádal vlídnou procházející paní o pomoc. Opravdu jsem byl přesvědčen, že tato dáma v tričku a s culíky je prodavačka. Usmála se a řekla: „Jé ... to vám nepomůžu ... já nevím ... já jsem tady taky na nákupu.“ Mezi těmito trochu extrémními pozicemi se obvykle pohybujeme. Každý tým hledá pro sebe příhodnou pozici a vyladění.

## A neměla by být role specifikována v popisu práce? Základním to dokumentu personální agendy?

Ano i ne, Xavere. Jakási základní specifikace by samozřejmě měla být obsahem zmíněného popisu pracovního místa. Další specifikace nám nabídne třeba provozní/pracovní řád.

**No, my ještě úplně popisy pracovních míst nemáme. Tedy, pár ano, ale to víš, není na to čas a tohle papírování stejně nic nepřinese...**

To je ten omyl, Xavere. Rozumně vytvořené popisy práce usnadní všem zúčastněným život. A práci.

## Co by měl podobný popis pracovního místa nebo role obsahovat?

To jsou velmi důležité otázky, Xavere. Vezmeme to postupně. Nač bychom měli pamatovat při oficiálním vyjašňování si rolí a co se stane, když na to zapomeneme?

**Tab. 1** Struktura definice role

Parametr	Ukázka	Co se stane, když je popis specifikován?	Co se stane, když není popis specifikován?
<b>Název pracovního místa a útvaru</b>	Vedoucí úseku vývoje antivirové ochrany v oddělení IT	Vím, kam patřím, vím, jak se jmenuje má pozice, mohu v klidu pracovat.	Já jsem taková děvečka pro všechno, tak se tu o to jakoby starám a pomáhám ostatním.
<b>Přímý nadřízený</b>	Vedoucí oddělení IT	Vím, na koho se obracet, kdo mne hodnotí.	Může nastat bezvládní, zmatky. Někdo to sice v týmu „šéfuje“, ale vlastně to není nějak formálně nastaveno – podhoubí pro manipulace, nezodpovědnost.
<b>Počet a pozice podřízených</b>	Dva podřízení – pracovníci úseku vývoje antivirových aplikací	Vím, koho mohu úkolovat, po kom co vyžadovat.	Váhání, nejistota – můžu po nich něco chtít, požadovat nebo prosit o laskavost?
<b>Vztah k ostatním pracovním místům</b>	Spolupracuje s ostatními vedoucími vývojových týmů	Vím, jak jsou nastaveny moje vztahy s kolegy, kdo po mně může něco chtít, koho já mohu žádat o pomoc.	Pracně musím zjišťovat, jak to s druhými mám nastaveno, tápu. Stojí to čas i peníze.

Pokračování

## Pokračování

Parametr	Ukázka	Co se stane, když je popis specifikován?	Co se stane, když není popis specifikován?
<b>Hlavní účel pracovního místa/pozice v týmu</b>	Vývoj nových produktů antivirové ochrany počítačů a zajištění aktualizace stávajících programů antivirové ochrany	Má energie a úsilí ví, kam směřovat. Umím odlišit důležité od nedůležitého.	Mám zmatek. Teď přišla kolegyně, abych jí pomohl nainstalovat operační systém v účtárně. No, pracuji v IT, tak to asi mám jít udělat. Jak snadno bych mohl říct: „Marie, nepůjdu vám nic nainstalovat. Mně volejte, až budete mít problém s viry či červy. Požádejte Karla.“
<b>Popis okruhu hlavních pracovních činností a procesů</b>	Vedoucí úseku vývoje antivirové ochrany <b>vede svůj tým</b> k plnění zadaných vývojových projektů, <b>kontroluje činnost</b> podřízených vývojářů...	Vím, co mám dělat.	Často nedokáži odlišit podstatné od nedůležitého.
<b>Popis okruhu hlavních povinností a odpovědností</b>	Hlavní povinností vedoucího úseku je dbát na dodržení smluvených termínů realizace projektů	Mohu se orientovat na důležité aspekty práce.	Všechno je důležité nebo nic není důležité nebo si to stanovuji podle svého umu a rizika, že mi zadavatel úkolu zavaří.
<b>Hlavní pravomoci</b>	Řídí a koordinuje práci ve svém vývojovém týmu, dává mzdové návrhy vedoucímu IT	Vím, co mohu při plnění pracovních povinností použít. Např. James Bond směl jako jediný agent zabíjet.	Na všechno se ptám nebo si osobuji pravomoci, které mi nenáleží, a pak dostávám přes prsty.
<b>Pracovní podmínky a vybavení</b>	Prostředí kanceláře, notebook, mobilní telefon, pružná pracovní doba	Vím, co mám k dispozici.	Nesmíme o obědové pauze opouštět budovu. Tak nevím, je to šikana nebo jsme si to domluvili jako součást mé role v týmu?
<b>Vzdělání, zkušenosti, praxe</b>	Dokončené VŠ vzdělání technického směru, 3–5 let zkušeností s vedením vývojového týmu	Vím, v čem podmínky splňuji, v čem nespĺňuji, mohu se adekvátně do vzdělávat, doškolovat, rekvatifikovat.	Přijali dívku ze Slovenska na místo asistentky. Z počátku nikomu nevadily zápisy z porad ve slovenštině. Najednou začala být vyžadována čeština. Oprávněně si pracovnice stěžovala: „Kdyby mi na rovinu řekli, že jim slovenština vadí, tak bych chodila někam do školy. Ale když to řeknou takhle náhle, tak to nevím, co s tím mám dělat.“
<b>Osobnostní předpoklady a sociální dovednosti</b>	Vysoký stupeň kreativity, představitivosti a rozvahy, pečlivost, schopnost koncentrace pod zátěží, emocionální stabilita	Vím, v čem podmínky splňuji, v čem nespĺňuji, mohu na sobě pracovat.	Až po čtvrt roce zjistíme, jaký ten člověk je, a že potřebujeme na danou pozici někoho jiného, s jinými vlastnostmi, pracovníka přefadíme (v lepším případě) a hledáme někoho jiného.

## Tak trochu mi to připomíná seznamovací inzerát...

Bingo! Seznamovací inzerát je hrubé nastínění role, formální popis role. „Hledám atraktivního, pracovitého, finančně zajištěného domácího kutila, který chce rozesmát smutnou princeznu. Najdu?!“ To je přeci popis role jak vyšitý. Chceš-li se starat o depresivní madam, nosit jí své peníze a opravovat kapající vodovodní kohoutky a přitom se zvládneš ještě pitomě usmívat, pak máš šanci!

## Ještě si to promyslím ... díky!

### Takže formální popis role stačí k jejímu ujasnění?

Pokud je podobný dokument pečlivě a srozumitelně zpracován, pak může skutečně v mnohém napomoci. Hlavně novým pracovníkům. Samozřejmě, mluvíme o rovině oficiální. Důležité je, aby se podobný dokument pravidelně aktualizoval. Život a všednodenní praxe na nás valí různé úkoly, naše pracovní vytížení se proměňuje a zastaralé, neaktualizované popisy práce mnohdy neodrážejí skutečnou realitu. Je to stejné, jako když máte v autě navigační systém s nahanou 10 let starou mapou.

## Chceš naznačit, že problematika rolí má i nějakou neoficiální část?

Bohužel. K většině důležitých rolí v našem životě nedostáváme manuály. Jen si vezmi jako příklad rolí „matky“. Všichni tuto roli známe, nějak jsme ji zažili nebo potkali. Přesto bychom se asi příliš snadno neshodli na tom, co to je „dost dobrá matka“.

### Cvičení

Vytvořte skupinku mužů a skupinku žen. Zkuste během 10 minut ve skupinkách vytvořit definici toho, kdo je to „dobrá matka“, čím se tato role vyznačuje.

.....  
 .....  
 .....

Úkoly:

- Odprezentujte si výstupy práce jednotlivých skupinek.
- Zkuste zdůvodnit, proč skupiny vydefinovaly uvedené parametry role „dobré matky“.
- V čem se odlišuje pohled mužů a žen?

Ta nedefinovanost klíčových rolí našich životů je občas sžírající. Co to znamená být dobrý syn? Nebo hodný manžel? Co to znamená být dobrý přítel? Po většinu života tápeme, přehodnocujeme.