

Lenka Kolajová

TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE

Jak efektivně vést tým
pro dosažení nejlepších výsledků



Poradce
ro praxi

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, umisťování 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.



*Knihy edice **Poradce pro praxi** se věnují nejrůznějším tématům z oblasti vedení lidí a řízení firem, marketingu a prodeje, rozvoje pracovních, komunikačních a manažerských dovedností, vztahů v zaměstnání, budování kariéry a rozvoje osobnosti. Edice je určena jak profesionálům z řad odborných pracovníků, manažerů a podnikatelů, kteří si chtějí osvěžit své vědomosti a ověřit si v praxi nabyté znalosti, tak těm, kteří se připravují na svou budoucí profesi nebo začínají budovat vlastní profesní kariéru.*

PhDr. Lenka Kolajová

Týmová spolupráce

Jak efektivně vést tým

pro dosažení nejlepších výsledků

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, Praha 7

tel.: +420 220 386 401, fax: +420 220 386 400

www.grada.cz

jako svou 2676. publikaci

Odpovědná redaktorka Mgr. Andrea Bláhová

Sazba Antonín Plicka

Počet stran 112

První vydání, Praha 2006

Vytiskly tiskárny EKON, družstvo

Srázná 17, Jihlava

© Grada Publishing, a.s., 2006

Cover Photo © profimedia.cz/CORBIS, 2006

ISBN 80-247-1764-6 (tištěná verze)

ISBN 978-80-247-6099-5 (elektronická verze ve formátu PDF)

© Grada Publishing, a.s. 2011

Obsah

O autorce	7
Předmluva	9
1. kapitola	
Základní charakteristiky týmu	11
1.1 Pojetí týmu	12
1.2 Charakteristiky týmu	15
<i>Pozitiva týmu a základní charakteristiky</i>	<i>16</i>
1.3 Funkce týmu	18
1.4 Velikost týmů	19
2. kapitola	
Cíle	21
2.1 Druhy cílů	22
2.2 Definice cílů	23
3. kapitola	
Role v týmu	27
3.1 Vůdce týmu	28
3.2 Výběr členů týmu	29
<i>Profesní zdatnost</i>	<i>29</i>
<i>Osobní vlastnosti</i>	<i>30</i>
<i>Týmové role</i>	<i>32</i>
3.3 Týmové role podle Belbina	32
3.4 Změny ve složení týmů	38
3.5 Sebepoznání	38
4. kapitola	
Efektivita týmu	43
4.1 Synergický efekt	44
4.2 Podmínky efektivity	44
<i>Spolupráce</i>	<i>46</i>
<i>Důvěra</i>	<i>46</i>
<i>Soudržnost</i>	<i>47</i>
4.3 Faktory omezující efektivitu týmu	48

5. kapitola

Proces týmové spolupráce	51
5.1 Týmová spolupráce jako proces	52
5.2 Stadia spolupráce	53
3.3 Kritické faktory	55
<i>Konflikt</i>	55
<i>Ztráta zájmu</i>	56
<i>Nerozhodnost</i>	57
5.4 Bariéry týmové spolupráce	57
5.5 Předpoklady úspěšné týmové spolupráce	59

6. kapitola

Techniky týmové spolupráce	61
6.1 Techniky pro hledání nápadů	63
<i>Brainstorming</i>	63
<i>Banka nápadů</i>	64
<i>Myšlenkové mapy</i>	65
6.2 Techniky vhodné pro tvořivé posuzování nápadů	67
<i>Blýskavice</i>	68
<i>Anonymní posuzování</i>	68
<i>Metoda „Philips 66“</i>	69
6.3 Techniky vhodné pro rozhodování	70
<i>Rozhodování na základě bodování</i>	71
<i>Rozhodování na základě jednoho kritéria</i>	72
<i>Vícekriteriální rozhodování s váhami</i>	72
6.4 Tvorba konsensu	73
<i>Příprava na jednání</i>	74
<i>Průběh jednání</i>	75
<i>Závěr jednání</i>	75
<i>Atmosféra jednání</i>	75
6.5 Poskytování zpětné vazby	76

7. kapitola

Sociálněpsychologický výcvik	77
7.1 Vymezení sociálněpsychologického výcviku	78
7.2 Historie sociálněpsychologického výcviku	80
7.3 Cíle sociálněpsychologického výcviku	81
7.4 Metody sociálněpsychologického výcviku	84
<i>Interakční výcvikové programy</i>	85

Příloha: Test týmových rolí	93
--	-----------

Použitá literatura	103
---------------------------------	------------

O autorce

PhDr. Lenka Kolajová

Vystudovala Univerzitu Karlovu, Fakultu filozofickou, obor psychologie (1992). Prošla pětiletým psychoanalytickým výcvikem při Institutu aplikované psychoanalýzy (1993–1997). V roce 2002 absolvovala v rámci celoživotního vzdělávání studium se zaměřením na aplikovanou sociální psychologii. Získala klinickou praxi jako terapeut a diagnostik v Psychiatrické léčebně v Bohnicích při léčbě závislostí. Pracovala jako manažer pro lidské zdroje v soukromém sektoru. Působila jako poradce a spolupracovník personálně poradenských společností. Od roku 1996 působí jako nezávislý poradce, lektor a kouč manažerských a sociálních dovedností. Jedná se o rozmanitá témata jako např. komunikační dovednosti, vztahové strategie, vedení a motivace lidí, týmová spolupráce, zvládání konfliktů, obrana proti manipulaci, zvládání stresu a relaxační techniky, obchodní, komunikační a vztahové dovednosti, prezentační dovednosti, time management a jiné. Pracuje na projektech a výcvikových programech pro významné společnosti na našem i zahraničním trhu: Pojišťovna Generali, Tatra banka Slovenská republika, Ikea, Baxter BioScience, Copy General apod. Publikuje v odborných časopisech a trvale spolupracuje s nakladatelstvím Burda Media.



Pro případné náměty, podněty, připomínky
či možnou spolupráci pište na:
www.akme.dstranky.cz
l.kolajova@quick.cz.

Předmluva

Jedním z nejcennějších statků každého člověka je duševní zdraví. K němu přispívají nejvyšší měrou sociální vztahy.

Problémy ve společenských vazbách, osamělost, nedostatek asertivity a schopnosti sebevyjádření vedou k poruchám v sociálních interakcích, které selhávání v mezilidských vztazích dále prohlubují.

Nejvýznamnější oblastí lidského života jsou vztahy erotické (mezi milenci a partnery), rodinné (mezi manžely, rodiči a dětmi, sourozenecké vztahy), vazby přátelské a na pracovišti (mezi kolegy, k nadřízeným či podřízeným).

V dnešní době značnou část svého času strávíme na pracovišti při plnění svých pracovních rolí a povinností. Jsme tedy obklopeni lidmi, které si ve většině případů nevybíráme, a přesto, že mohou být zcela jiní než my, s nimi musíme spolupracovat a dobře vycházet.

Jakákoliv disharmonie, nesoulad, či dokonce konflikty a frustrace mohou být velmi vážnou příčinou psychických problémů. Duševní potíže mohou mít různorodou podobu: od nežádoucích reaktivních stavů, jako jsou úzkost, zvýšená podrážděnost, výbuchy hněvu, uzavřenost před okolním světem nebo nedostatek odpovědnosti, až k vážným psychickým poruchám vyžadujícím hospitalizaci ve specializovaném léčebném zařízení a odbornou péči.

Z tohoto pohledu lze hovořit o sociálněpsychologických aspektech duševního zdraví. Sociální psychologie může svými poznatky pomoci zvládnout určité situace či stavy a tím působit jako prevence sociálního selhávání. Snad k tomu přispěje i tato publikace.

V současném velmi hektickém období, kdy do mnoha našich firem vstoupil zahraniční kapitál a tím i zahraniční management, se velmi často objevují problémy a nedorozumění právě v oblasti pracovních vztahů. Boj o postavení ve společnostech, o privilegia, snaha vybudovat kariéru v co nejkratší době, různá mentalita vlastníků, managementu a pracovníků, to vše se odráží na konečných výsledcích společnosti.

Některé prozíravé firmy si již začaly uvědomovat, že do lidského potenciálu se vyplatí investovat a že pouze harmonická spolupráce, vzájemná úcta a respekt všech pracovníků je správná cesta k dosažení úspěchu.

To vše jsou důvody, které mne vedly k výběru tématu **týmové spolupráce**. Věřím, že tato publikace nebude jen teoretický návod, ale že najde praktické uplatnění tam, kde o ni budou mít zájem a budou ochotni pro

svůj další úspěšný vývoj v tvrdém konkurenčním prostředí podniknout další krok.

Důkazem, že tato práce není jen teoretické pojednání nepoužitelné v praxi, je má zkušenost s realizací sociálněpsychologických tréninků týmové spolupráce. V mnoha firmách jsem měla možnost nahlédnout „pod pokličku“ jejich práce a v praxi si ověřit, že tam, kde pracují dobré týmy, je jednoznačně dosahováno lepších výsledků.

Lenka Kolajová
autorka