

Sestavování týmu

ONDŘEJ BAREŠ,
LAURA THONOVÁ

Obsah přednášky:

Tuckmanova teorie vývoje týmu

- Fáze vývoje týmu

Sestavování týmu

- Sestavený a Samovolně zformovaný tým
- Pohledy na sestavování týmu

Budování týmu

- Metody budování týmu

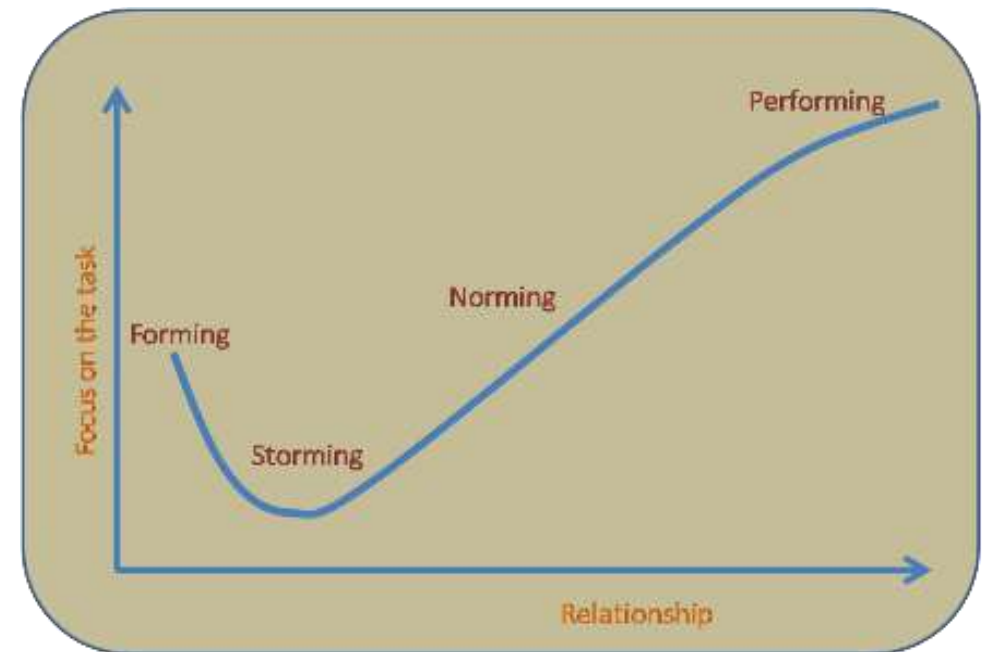
Závěr

Tuckmanova teorie (1965)

- Tým / skupina nezačíná plně funkční, prochází určitým vývojem, toto zabere čas

Fáze:

1. **Formování** (Forming)
 2. **Bouření** (Storming)
 3. **Normalizace** (Norming)
 4. **Výkon** (Performing)
- Model pomáhá pochopit některé problémy při rozvoji týmu
 - Úskalí teorie jsou:
 - nic o vedení týmu v daných fázích
 - vývoj nemusí být lineární, některé týmy mohou nějakou dobu pendlovat mezi kroky 2 a 3



Tuckmanova teorie

1. Formování

- Zformování pracovní skupiny, formulace cílů a pochopení překážek na cestě
- Každý člen hledá své místo, převažují individuální myšlení a názory

2. Bouření

- Diskuze nápadů a řešení, celkově nejmenší zaměření na zadaný úkol
- Často vyvstávají konflikty názorů, jak na řešení úkolu, tak osobní
- Ideální vyřešení všech hlavních konfliktů na konci této fáze

Tuckmanova teorie

3. Normování

- Sjednocení týmu, ideálně překonání rozdílností členů, tvorba základních pravidel
- Zaměření členů na jejich role a jak přispívají k celkovému postupu
- Formulace "týmového ducha"

4. Výkon

- Finální fáze, hlavní práce týmu, společné snažení k cíli
- Možno díky upevnění týmových rolí a individuálních zodpovědností

Tuckmanova teorie

(5. Ukončení (Adjourning))

- Pozdější aktualizovaný model, toto je čas po ukončení práce a rozložení týmu
- Hlavní cíle:
 - Zachycení znalostí a zkušeností, které tým při práci získal pro další použití
 - Případné řešení pocitu ztráty ve členech při konci zavedeného týmu
 - Pochopení důvodů disfunkce týmu, který musel být předčasně rozpuštěn

Zbývající otázky:

- Jak vést tým v jednotlivých fázích? Jak poznat přechod fáze?
- Jak se tým vyvíjí organizačně? Efekt jiných vnějších vlivů?

Sestavování týmu

1. Sestavený tým (Staffed Team)

- Tým je sestaven vnějším organizátorem nebo vedoucím týmu, ten nese hlavní zodpovědnost za výkon i dobré rozložení expertíz členů
- Hrozí menší snažení od členů, kteří nemají vládu nad výběrem spolupracovníků
- Typické pro zapojování studentů do vědeckého projektu

2. Samovolně zformovaný tým (Self-assembled team)

- Lidé volně spolupracují, výběr kolegů - lepší pochopení potřebných talentů
- Členové nesou zodpovědnost za výběr nových členů
- Možné lepší fungování pro týmy tvořené přáteli a známými
- Větší motivace členů spolupracovat

Sestavování týmu

Kompoziční pohled

- Zohlednění individuálních vlastností členů týmu (osobnost, kompetence, demografie...) a jak jsou schopni spolupracovat
- Potřebné také vědomosti a schopnosti (KSA) mimo technické zaměření - pro spolupráci a případné manažerské role
- Diverzita názorů a schopností je vítána, ale příliš rozdílný tým nemusí fungovat.

Sestavování týmu

Vztahový pohled

- Zohlednění vztahů mezi (potenciálními) členy týmu
- Nutná interakce s rozdílnými názory jiných členů
- Skupiny s pevnějšími vztahy většinou fungují lépe
- Rovnováha mezi vlastními zájmy členů a sociálními výměnami a závislostmi
 - každý přispívá a každý získává
- Různí lidé mohou zlepšit komunikaci s okolím

Sestavování týmu

Ekosystémový pohled

- Zohlednění vnějšího prostředí, ve kterém tým existuje
- Tým může být považován za neúspěšný, pokud se jeho cíl značně liší od celkového směřování mateřské organizace
- Tým může vzniknout z členů různých jiných týmů (nějakou formou sousedících) lišících se zaměřením, toto vytváří propojenost týmů přes členy
- Takovéto propojení lidí může vést i ke vzniku nových (interdisciplinárních) oborů
- Se sestavováním týmu může významně pomoci technologie
 - dostupné informace o možných členech, doporučovací algoritmy

Budování týmu

- Nejdůležitějším a prvotním úkolem budování týmu je vytvoření silné pozitivní vazby členů týmu ke skupině
- Velký důraz je kladen na zajištění atmosféry důvěry a bezpečí
- Metody budování týmu:
 - a. **Interpersonální přístup**
 - b. **Definování rolí**
 - c. **Hodnotový přístup**
 - d. **Přístup zaměřený na úkoly**
 - e. **Přijetí sociální identity**

Budování týmu

Interpersonální přístup

Cíle metody:

- Dosažení vysoké úrovně sociální a osobní vnímavosti mezi jednotlivými členy týmu
- „Pokud si lidé vzájemně porozumí, budou lépe spolupracovat.“ (Hayes, 2005)
- Používá se převážně v pomáhajících profesích

Hlavní motto:
**VYTVÁŘENÍ PEVNÝCH
MEZILIDSKÝCH VZTAHŮ.**

Budování týmu

Definování rolí

Cíle metody:

- Upřesnění rolí členů týmu a očekávání, která se k těmto rolím vážou
- Stanovení norem skupiny jako celku
- Určení dělení odpovědnosti mezi jednotlivými členy
- Umožňuje týmu zjistit, jaké role v něm chybí a lépe specifikovat kritéria pro přijímání nových členů.
- Vhodným nástrojem rozvoje jsou teambuildingy.

Hlavní motto:
**ZNÁT SVÉ MÍSTO, ROLI A
ODPOVĚDNOST.**

Budování týmu

Hodnotový přístup

Cíle metody:

- Ztotožnění hlavních hodnot týmu s hodnotami jednotlivých členů
- Staví na potřebě sdílené společné vize

Hlavní motto:
**FORMULOVÁNÍ,
ROZVOJ A SDÍLENÍ
HODNOT TÝMU.**

Přístup zaměřený na úkol

Cíle metody:

- Zdůraznit úkol, který má tým splnit
- Vypilování dovedností členů týmu a zdrojů potřebných k úspěšnému splnění úkolu
- U vysoce výkonných týmu je důležité určit směr a priority

Hlavní motto:
**DOVEDNOSTI A
SCHOPNOSTI PŘED
OSOBNOSTÍ.**

Budování týmu

Přijetí sociální identity

Cíle metody:

- Vytvoření vědomí jednoty a sounáležitosti týmu
- Vytvoření atmosféry vzájemného porozumění
- Zdůraznění podpory pocitu hrdosti na tým
- Skupinovou soudržnost podporuje pravidelné hodnocení úspěchů týmu
- Pocit hrdosti na tým se posiluje zvyšováním profesionality jeho členů

Hlavní motto:

TÝM MÁ PŘEDNOST PŘED JEDNOTLIVCI.

Závěr

- Tuckumanova teorie popisuje 4 hlavní fáze vývoje pracovního týmu, jako:
 - Formování, Bouření, Normalizace a Výkon (pozdější verze i Ukončení)
- Rozlišujeme tým sestavený a samovolně zformovaný
- Na sestavování týmu se lze dívat z hlediska kompozice, vztahů nebo ekosystému firmy
- Při budování týmu se lze opřít o 5 základních metod:
 - interpersonální nebo hodnotový přístup, definování rolí či pracovního úkolu, popřípadě přijetí sociální identity

Děkujeme za pozornost :)

