

# **Základy práce v tíme**

# Cieľ prednášky

Cieľom prednášky je uviesť základné zásady pre formovanie, vedenie a komunikáciu v tímoch riešiacich konkrétne projekty, pracovné úlohy alebo problémy.

## Obsah

- Úloha vedúceho tímu
- Belbinova teória úloh v tíme
- Odhad budúcej efektívnosti tímu
- Zahájenie práce tímu
- Niektoré nástroje pre tímovú prácu
  - Diagram štyroch polí
  - RACI diagram
  - Brainstorming
  - Diagram príčin a následku
  - Multivoting
- Riadenie konfliktov
- Technika vyjednávania
- Techniky komunikácie

# Úloha vedúceho tímu

V tímoch riešiacich konkrétne projekty, pracovné úlohy alebo problémy je jednou z dôležitých požiadaviek schopnosť vedúceho tímu vytvoriť a viesť členov tímu, podieľajúcich sa na riešení projektu.

Vedúci tímu by mal najmä:

- **stanovovať priority**
- **plánovať**
- **vedieť počúvať**
- **vedieť vyjednávať a riešiť konflikty**
- **mať určité schopnosti komunikovať a prezentovať**

Podľa Keith Davisa, zásadami **efektívneho počúvania** sú najmä:

- nehovoriť - keď hovorím, nemôžem počúvať partnera
- pomáhať partnerovi hovoriť uvoľnene, nerozptyľovať ho - kreslenie ceruzkou na papier k tomu zaiste vedie
- ukázať partnerovi, že ho naozaj počúvate – ak si čítate e-maily počas rozhovoru, asi to ťažko dokážete
- vcítiť sa do pocitov partnera – pohľad očami iných ľudí môže pomôcť
- byť trpezlivý – poskytnúť partnerovi dostatok času
- nepreháňať kritiku a argumentáciu
- pýtať sa

Významnou úlohou vedúceho tímu je zostaviť efektívny tím. Jednou z možností, čím sa pri zostavovaní tímu riadiť, je využiť poznatky tzv. **Belbinovej teórie** úloh v tíme.

# Belbinova teória úloh v tíme

**Meredith R. Belbin** definoval deväť potrebných rolí, ktoré by mali byť členovia tímu schopní zohrať, aby efektivita práce tímu bola čo najvyššia:

ROLA	OČAKÁVANÉ SILNÉ STRÁNKY	PRÍPUSTNÉ SLABÉ STRÁNKY
<b>KREATÍVEC</b> (PLANT)	Tvorivý, s veľkou predstavivosťou, neortodoxný; rieši náročné problémy	Ignoruje details; príliš zaneprázdnený, aby dokázal efektívne komunikovať
<b>VYHLADÁVAČ</b> (RESOURCE INVESTIGATOR)	Extrovertný, komunikatívny, entuziastický; využíva možnosti, rozvíja kontakty	Preháňa optimizmus; po počiatočnom „vzplanutí“ rýchlo „vyhasína“
<b>KOORDINÁTOR</b> (COORDINATOR)	Skúsený, sebavedomý a schopný vedúci; objasňuje ciele, urýchľuje procesy rozhodovania a dobre deleguje zodpovednosti a právomoci	Môže sa zdať manipulujúcim; vlastnú prácu občas deleguje na ostatných
<b>PRERÁŽAČ</b> (SHARPER)	Inšpirujúci, dynamický, rád pracujúci pod tlakom; má energiu a odvahu prekonávať prekážky	Má sklony provokovať a napádať pocity ostatných
<b>VYHODNOCOVAČ</b> (MONITOR EVALUATOR)	Rozvážny, strategicky myslíaci, bystrý; hodnotí všetky možnosti, posudzuje presne	Chýba mu „ťah na bránku“ a schopnosť inšpirovať ostatných; nadmieru kritický
<b>TEAMOVÝ HRÁČ</b> (TEAM WORKER)	Rád spolupracuje, prístupný, vnímavý a diplomatický; dokáže počúvať, buduje, odstraňuje „trecie plochy“	Málo rozhodný v kritických situáciách, ľahko ovplyvniteľný
<b>REALIZÁTOR</b> (IMPLEMENTER)	Disciplinovaný, spoľahlivý, do určitej miery konzervatívny, ale výkonný; nápady mení na skutočnosť	Niekedy málo pružný, s pomalou reakciou na nové príležitosti
<b>DOKONČOVATEĽ</b> (FINISHER)	Svedomitý a snaživý, pátra po chybách a omyloch ostatných; dochvilný	Prehnane úzkostlivý, nerád deleguje na iných, puntičkár
<b>ŠPECIALISTA</b> (SPECIALIST)	Cieľavedomý, iniciatívny, konkrétne zameraný; poskytuje výnimočné vedomosti a schopnosti	Úzko zameraný, ponorený príliš do technickej stránky, prehliada "celkový obraz".

## Odhad budúcej efektívnosti tímu

Prisúdenie jednotlivých rolí jednotlivým členom tímu (napr. aj za pomoci nejakej stupnice) umožní odhadnúť budúcu efektívnosť vytváraného tímu, prípadne inšpiruje k jeho zmene, doplneniu a pod.:

ROLA	ČLEN 1	ČLEN 2	ČLEN 3	ČLEN 4	ČLEN 5	ČLEN 6	ČLEN 7	ČLEN 8	TEAM
KREATÍVEC (PLANT)	8	2	4	2	2	6	3	7	8
VYHLÁDÁVAČ (RESOURCE INVESTIGATOR)	6	1	3	1	2	8	4	9	8
KOORDINÁTOR (COORDINATOR)	2	4	5	2	2	8	4	3	8
PRERÁŽAČ (SHARPER)	6	2	2	2	0	4	2	8	8
VYHODNOCOVAČ (MONITOR EVALUATOR)	4	4	4	4	4	3	7	1	7
TEAMOVÝ HRÁČ (TEAM WORKER)	3	10	9	8	1	5	3	2	10
REALIZÁTOR (IMPLEMENTER)	3	8	10	10	2	3	2	2	10
DOKONČOVATEĽ (FINISHER)	0	9	7	10	7	2	9	0	10
ŠPECIALISTA (SPECIALIST)	7	0	2	1	10	2	7	4	10

0 – 3 = nehodí sa

4 – 7 = mohol by byť

8 – 10 = hodí sa

# Zahájenie práce tímu

Dôležité pre prácu tímu je od začiatku sa dohodnúť na tom, ako môžu byť jeho členovia čo najefektívnejší. V princípe sú štyri oblasti, ktoré by sa mali pri zahájení práce tímu vyjasniť:

- **úloha tímu**, t.j. čím, v akom rozsahu a s akým cieľom sa má tím zaoberať
- **pravidlá činnosti tímu**, t.j. najmä ako často sa budú členovia tímu schádzať, akým spôsobom sa bude plánovať a hodnotiť činnosť - jedným z možných nástrojov je tzv. diagram štyroch polí (*Quad Chart*), prípadne akým spôsobom budú prijímať rozhodnutia
- **zodpovednosti**, t.j. kto, komu a za čo je zodpovedný – jedným z možných nástrojov je tzv. RACI diagram
- **šírenie informácií (komunikácia)**, t.j. kto a s čím bude oboznamovaný – takisto použiteľný RACI diagram
- **spätná väzba**, t.j. ako naložiť a využiť názory členov tímu a ich okolia na problémy, prínosy a pod. (diagram štyroch polí môže poslúžiť aj pre tento účel)

Keďže najpravdepodobnejšou formou koordinácie činnosti tímu budú schôdzky tímu, od vedúceho tímu sa očakáva, že zaistí (podľa Richarda D.Irwina) najmä:

- relevantnú a užitočnú náplň
- zvolávanie schôdzok s dostatočným predstihom a s informáciou o programe
- minimálne potrebnú účasť (nemusia sa vždy zísť všetci)
- optimálnu dĺžku trvania
- zhrnutie na záver

# Jednoduché nástroje pre prácu v tíme (1)

**Diagram štyroch polí** (*Quad Chart*) je jednoduchým nástrojom, vhodným pre záznam informácií a plánu akcií napr. zo schôdzky tímu.

Štyrmi poliami sú:

- dosiahnuté úspechy (napr. od poslednej schôdzky)
- plán aktivít (napr. do nasledujúcej schôdzky)
- aktuálne problémy
- plán aktivít pre vyriešenie aktuálnych problémov

projekt/problém:	dátum:
<b>DIAGRAM ŠTYROCH POLÍ</b>	
DOSIAHNUTÉ ÚSPECHY:	PLÁN AKTIVÍT:
AKTUÁLNE PROBLÉMY:	PLÁN AKTIVÍT PRE VYRIEŠENIE AKTUÁLNYCH PROBLÉMOV:

## Jednoduché nástroje pre prácu v tíme (2)

**RACI diagram** je jednoduchý nástroj na stanovenie zodpovedností a informovanosti:

**Responsible** – ten, kto danú aktivitu priamo vykoná, môže ísť aj o viac osôb (viacej „R“)

**Accountable** – ten, kto je zodpovedný za výsledok aktivity, ktorú realizuje (-ú) „R“. Musí mať právomoci a „právo veta“, pričom pre danú úlohu to musí byť len jedna osoba (jedno „A“)

**Consulted** – ten, s ktorým je potrebné sa poradiť pred rozhodnutím alebo vykonaním nejakej aktivity (ak je to vôbec potrebné !). Snahou musí byť podľa možnosti minimalizovať počet „C“.

**Informed** – ten, kto má byť o rozhodnutí alebo vykonaní nejakého kroku informovaný (ak je to vôbec potrebné !). Takisto musí byť snahou minimalizovať počet „I“.

projekt/problém:				dátum:			
RACI DIAGRAM							
AKTIVITA/ ÚLOHA	OSOBA / ČLEN TEAMU						
	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7
A1	I			A	R		R
A2		C	A			R	
A3	I			A	R	R	
A4			C	A			
A5			A		R	R	
A6	I	A				R	R
A7	I		C	A			R



## Jednoduché nástroje pre prácu v tíme (3)

**Brainstorming** je metódou generovania kreatívnych myšlienok, názorov, postojov. Najmä v súvislosti s hľadaním príčin nejakého problému sa často spája s použitím diagramu príčin a následku (*C&E Diagram*, diagram rybej kostry, *Fishbone Diagram*, Ishikawov diagram).

Brainstormingom sa nemusí nevyhnutne riešiť problém alebo pripravovať plán opatrení. V spojení s inými nástrojmi, napr. multivoting, by mal napr. priviesť tím ku konsenzu, ako sa uberať v riešení problému ďalej.

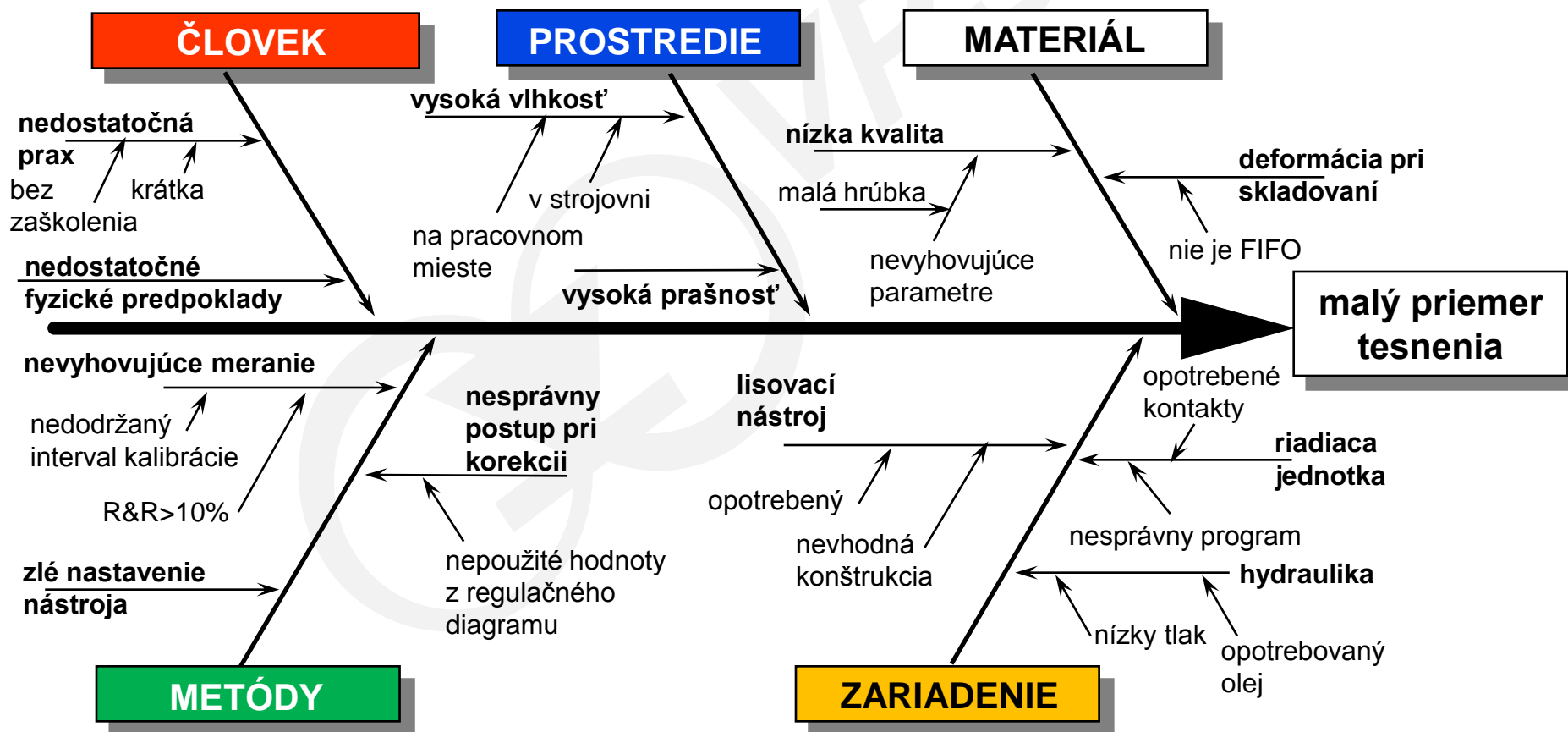
Základné princípy brainstormingu sú:

- generovať čo najviac nápadov a myšlienok, kvantita je dôležitá; zaznamenať všetky nápady
- aj keď sa myšlienka môže zdať polovičná alebo nezmyselná, má svoju cenu, pretože môže poslúžiť ostatným
- neodrádzať ostatných kritikou alebo hodnotením; k hodnoteniu príde neskôr
- umožniť každému hovoriť
- všetko zaznamenať bez úpravy názorov, iba zapísať tak, ako myšlienka odznela
- nechať myšlienky dozrieť, nekončiť brainstorming príliš skoro

**Kritika je v brainstormingu zakázaná !**

## Jednoduché nástroje pre prácu v tíme (4)

**Diagram príčin a následku** (*C&E Diagram*, diagram rybej kostry, *Fishbone Diagram*, Ishikawov diagram, 4M/5M/6M diagram) je nástrojom, ktorý je podporou brainstormingu najčastejšie pri hľadaní príčin nejakého problému. Možné príčiny sú vo všeobecnosti sústredené do 5 kategórií – človek (*manpower*), prostredie (*mothenature*), materiál (*material*), metódy (*methods*), zariadenie (*machine*):



## Jednoduché nástroje pre prácu v tíme (5)

**Výber z viacerých možností** (*Multivoting*, vážené hlasovanie) je často používanou metódou, ako vybrať napr. najlepšie riešenia či najpravdepodobnejšie príčiny z vopred pripraveného veľkého množstva názorov (napríklad pomocou brainstormingu), ktoré však môže byť v odôvodnených prípadoch už pred použitím tohto nástroja zredukované.

Postup:

- pripraviť zoznam možností pre výber (príčiny, riešenia...), prípadne ich označiť
- prideliť účastníkom určitý počet bodov (hlasov) ***n***, počet hlasov musí byť menší ako 50% z celkového počtu možností
- každý účastník pridelí postupne ***n, n-1, ... 1*** bodov (hlasov) jemu vybraným možnostiam
- sčítaním bodov (hlasov) pre jednotlivé možnosti vznikne ich poradie

názor možná príčina	hlasujúci							súčet	poradie
	Adam	Miro	Boris	Gerta	Eva	Juro	Noro		
chýbajúca kalibrácia	1			2		2		5	6
opotrebené kontakty		4	1	3	1			9	3
vysoká prašnosť						1	1	2	8
nízky tlak v hydraulike			3	1				4	7
nezaškolení pracovníci	2	3			4	3	4	16	2
malá hrúbka materiálu								0	9
opotrebený nástroj	4	1	2	4	3	4	3	21	1
opotrebený olej		2	4					6	5
zlé nastavenie nástroja	3				2		2	7	4

## Práca v tíme a riadenie konfliktov

Tím prechádza podľa Bruce. W. Tuckmana (1965) určitým vývojom v štyroch štádiách:

- **forming** – členovia sú neskusení, ale nadočkaví a zapálení pre vec
- **storming** – členovia sú konfrontační, myslia individualisticky, zvykajú si na svoje úlohy
- **norming** – členovia spolupracujú, o veciach diskutujú, zameriavajú sa na ciele
- **performing** – členovia sú skúsení, zameraní na procesy, dosahujú ciele

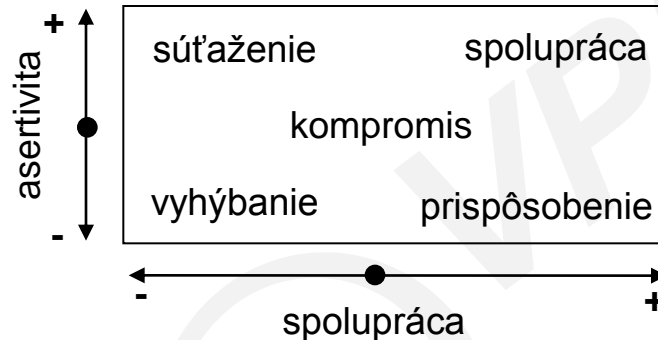
V rámci týchto vývojových štádií je nedeliteľnou súčasťou práce tímu aj **konflikt** ako výsledok vzájomne sa vylučujúcich cieľov alebo pohľadov, prejavujúci sa navonok emocionálnymi prejavmi ako sú strach, hnev a ignorancia.

Niektoré konflikty sú v ľudských vzťahoch nevyhnutné, najmä, ak činnosť jedinca alebo skupiny má byť riadená činnosťou iného jedinca alebo skupiny. Výsledok konfliktu môže byť v niektorých prípadoch pozitívny pre obe strany konfliktu (tzv. „win-win“ situácia - lepšie pochopenie problému, zistenie spoločnej snahy o zlepšenie, lepšie porozumenie stanoviska druhého, zvýšená motivácia a pod.), v iných prípadoch negatívny pre jednu alebo obe strany konfliktu („win-lose“ situácia – izolácia jednej strany, „lose-lose“ situácia - nežiadúce následky pre obe strany) a niekedy dokonca irelevantný (ani pozitívny ani negatívny vplyv pre obe strany konfliktu).

Práve umenie riadiť konflikt je jedným z dôležitých predpokladov práce vedúceho tímu aj žiadúceho vývoja tímu naprieč všetkými jeho vývojovými štádiami.

## Výsledok konfliktu

Výsledok konfliktu sa dá znázorniť dvojrozmerným modelom - Maticou riešenia konfliktov (Thomas, 1975), ktorá znázorňuje možné vyústenie konfliktu v závislosti od miery asertivity (asertivita – snaha presadiť sa, vyniknúť) a miery ochoty spolupracovať každej zo strán konfliktu:



Úlohou vedúceho teamu je vyhodnotiť mieru asertivity a spolupráce každej zo strán konfliktu a predvídať tým jeho vyústenie, ktorým môže byť:

- **vyhýbanie sa riešeniu:** „loose-loose“ situácia (v prípade konfliktu jednotlivca a skupiny: „ja prehrám, vy prehráte“)
- **prispôsobenie sa riešeniu:** „loose-win“ situácia (v prípade konfliktu jednotlivca a skupiny: „ja prehrám, vy vyhráte“)
- **súťaženie o riešenie:** „win-loose“ situácia (v prípade konfliktu jednotlivca a skupiny: „ja vyhrám, vy prehráte“)
- **spolupráca na riešení:** „win-win“ situácia (v prípade konfliktu jednotlivca a skupiny: „ja vyhrám, vy vyhráte“)
- **kompromis v riešení:** dosiahnutie neutrálnej situácie, v ktorej sa zmenšia rozdiely a dosiahne sa čiastočná spokojnosť oboch

# Technika vyjednávania

**Techniky vyjednávania** sa koncentrujú na vyjednanie dohody medzi jednotlivcami alebo skupinami. K nej je potrebný vždy aj určitý stupeň spolupráce, pretože pri vyjednávaní ide o výmenu myšlienok a názorov a zmenu vzťahov tak, aby viedli k dohode.

Spôsob vyjednávania s cieľom dosiahnúť „win-win“ situáciu je založený na úsilí oboch strán o úspešnú dohodu, teda nie ako súťažná hra, ktorá má na konci víťaza a porazeného. Tento spôsob vyjednávania by mal prebiehať v štyroch krokoch (Reck, 1985):

- vypracovať win-win plán: definovať vlastný cieľ, ktorý sa má dosiahnuť vyjednávaním a cieľ, ktorý je predpokladaný u druhej strany; pri predpokladaných rozdieloch pripraviť alternatívne riešenia, aby dosiahnutie cieľa druhej strany viedlo k tomu istému na strane našej
- vybudovať win-win vzťahy medzi oboma stranami, založené na lepšom poznaní a vzájomnej dôvere
- dosiahnuť win-win dohody: druhá strana nesmie mať pocit, že dosiahnutá dohoda nie je dobrá, pretože takáto situácia sa dá prirovnať k tomu, ako keby nebola urobená žiadna dohoda
- udržiavať win-win atmosféru: starať sa o vytvorenú vzájomnú dôveru aj keď akcia (projekt, riešenie problému) končí.

# Techniky komunikácie

**Techniky komunikácie** možno rozdeliť do kategórií podľa smeru toku informácií:

Komunikácia smerom dole (*Downward Flow of Communication*) je prenosom informácií, príkazov a rozhodnutí od vedúceho tímu k jeho členom (v širšom slova zmysle od nadriadených k podriadeným) vo forme:

- pokynov a vysvetlení pokynov
- vízie a misie, politiky a postupov
- spätnej väzby

Komunikácia smerom hore (*Upward Flow of Communication*) je prenosom informácií od členov tímu k jeho vedúcemu (v širšom slova zmysle od podriadených k nadriadeným). Poskytuje možnosť dozvedieť sa, „čo sa deje dolu“, pričom však najmä vo vzťahoch nadriadenosti a podriadenosti si treba uvedomiť typický jav (najmä vo väčších podnikoch) – informácie zdola sú filtrované a skresľované najmä z dôvodov:

- zatajenie informácií, ktoré môžu diskreditovať
- tendencia hovoriť manažérom (najmä autoritárskym typom) iba to, čo chcú počuť
- v typickom podniku, manažér nie je obkolesený iba spojencami; existuje súťaž a rivalita o manažérske pozície

Na zvýšenie spoľahlivosti informácií zdola slúžia nástroje ako sú politika otvorených dverí, prieskumy a dotazníky, systémy podávania návrhov, osobné stretnutia a pod.

Horizontálna komunikácia zodpovedá výmene informácií na tej istej úrovni riadenia.

## Použitá literatura

Lean Six Sigma – Michael L. George, McGraw-Hill, 2002

Zavádíme Metodu Six Sigma – Peter S. Pande a kol., TwinsCom, s.r.o., 2002

The Certified Six Sigma Black Belt Primer – Quality Council of Indiana, 2001

