

Univerzita Karlova
Filosofická fakulta
Katedra psychologie

Diplomová práce

Markéta Bumbálková

Řešení problémů v týmech – kreativní techniky

Team problem solving – creative techniques

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Pavel Uhlář

2007

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně a že jsem uvedla všechny použité prameny a literaturu.

Praha, červenec 2007

Resumé v ČJ

Práce vymezuje základní pojmy a přístupy vztahující se k termínům „skupina“ a „tým“ a jejich užití v řízení organizací. Podává metodický přehled, jakým způsobem týmy vytvářet a jak je následně vést. Stěžejní část práce tvoří přehled základních technik používaných týmy pro řešení problémů a jejich charakteristik.

English summary

The paper is mapping the key definitions and approaches related to the terms of „team“ and „working group“ and their application in managing organizations. It provides the overview of the methods of creating and successive leading teams. The focal point of the paper contains the overview of basic creative techniques used by teams in problem solving as well as their key characteristics.

Děkuji Phdr. Pavlu Uhlářovi za vedení, podporu a povzbuzení.

Děkuji mamince, manželovi, tchýni a všem ostatním, kteří mi svojí velkou i drobnou pomocí umožnili získat čas k dokončení studií. Bez nich bych to nedokázala. Díky.

ÚVOD	1
PROLOG	1
CÍL PRÁCE	1
STRUKTURA PRÁCE	2
ČÁST I	3
I CO JE TO TÝM	3
1. PRACOVNÍ SKUPINA A RODINA	4
2. ROLE V TÝMU	6
3.1. KONFLIKT ROLÍ	9
3. DRUHY TÝMŮ	11
3.1. VIRTUÁLNÍ TÝMY	13
4. PŘEDNOSTI A VÝHODY TÝMOVÉ PRÁCE	15
4.1. TÝMOVÝ EFEKT	16
5. NEVÝHODY A ÚSKALÍ TÝMOVÉ ČINNOSTI	18
6. SHRUTÍ	21
II VYTVÁŘENÍ TÝMŮ	21
1. KDY JE VHODNÉ SESTAVIT TÝM	21
2. KDO JE VHODNOU OSOBOU PRO TÝM	22
2.1. VÝBĚR VEDOUCÍHO TÝMU	24
3. ETAPY FORMOVÁNÍ TÝMU	25
3.1. ETAPY ČINNOSTI DLOUHODOBĚ PŮSOBÍCÍCH TÝMŮ	26
4. SHRUTÍ	27
III VEDENÍ TÝMU	28
1. VŮDCOVSTVÍ	28
2. CHARAKTERISTICKÉ RYSY LÍDRA	29
3. ZÁKLADNÍ ODPOVĚDNOSTI VEDOUCÍHO	32
4. SITUAČNÍ VEDENÍ	35
4.1. ÚROVEŇ VÝVOJE TÝMU	35
5. SHRUTÍ	39

ČÁST II	40
IV KREATIVNÍ TECHNIKY ŘEŠENÍ PROBLÉMU V TÝMECH	40
1. DRUHY SKUPIN	42
2. POSTUP PŘI ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ	45
3. HLEDÁNÍ NÁPADŮ	46
3.1. BRAINSTORMING	46
3.1.1. Různé varianty brainstormingu	49
3.2. JASNÉ DEFINOVÁNÍ PROBLÉMŮ	51
3.2.1. Occamova břitva	51
3.3. BANKA NÁPADŮ	53
3.4. MYŠLENKOVÉ MAPY	54
3.5. SYNEKTIKA	56
3.6. ŠEST MYSLÍCÍCH KLOBOUKŮ	59
4. POSUZOVÁNÍ NÁPADŮ	61
4.1. GRAF RYBÍ PÁTEŘE	62
4.2. ŠESTISLOVNÝ GRAF	64
4.3. OSBORNŮV SEZNAM	65
4.4. BLÝSKAVICE	66
4.5. ANONYMNÍ POSUZOVÁNÍ	67
4.7. DELFSKÁ METODA	67
4.7.1. Metoda modifikované Delfi	68
4.8. KOLÁŽE A FANTAZIE	69
5. HLEDÁNÍ ŘEŠENÍ	71
5.1. GRAF RYBÍ PÁTEŘE PRO ŘEŠENÍ	71
5.2. ANALÝZA SILOVÉHO POLE	72
6. ROZHODOVÁNÍ V TÝMU	74
6.1. ROZHODOVÁNÍ NA ZÁKLADĚ BODOVÁNÍ	75
6.2. ROZHODOVÁNÍ NA ZÁKLADĚ JEDNOHO KRITÉRIA	75
6.3. VÍCEKRITÉRIÁLNÍ ROZHODOVÁNÍ S VÁHAMÍ	76
7. TVORBA KONSENSU	77
7.1. SWAPPING	78
8. SHRUTÍ	80
8.1. STRUČNÝ PŘEHLED UVEDENÝCH KREATIVNÍCH TECHNIK	80
ZÁVĚR	86

Úvod

Prolog

Žijeme v dynamické době – žijeme rychle a prostředí i podmínky kolem nás se často mění. Je kladen velký důraz na individualitu, nezávislost a schopnost obstát. Stále častěji se objevuje snaha v pracovním procesu zavádět modely týmové práce, jejímž hlavním přínosem je právě využívání individuality jednotlivce ku prospěchu celku. I po patnácti letech od změny režimu se ale stále potýkáme s problémem závislosti a vyčkávání na to, až rozhodnou jiní, „vyšší“.

V zemích, které vysoko oceňují individualismus, vede často cesta k úspěchu právě přes týmovou práci¹. Jednadvacáté století bude v historii psychologie práce zcela jistě patřit týmům – kolektivy závislých lidí, ani zcela nezávislí jedinci, nedokáží dosáhnout lepších výsledků. Nejlepších výsledků dosahují vnitřně nezávislí lidé, kteří svobodně a dobrovolně vstupují do vzájemné závislosti v rámci fungujícího týmu. Dobře fungující tým je totiž vždy více, než jen prostý součet svých členů. A tak přínos jednotlivce z dobrého týmu je významně vyšší než přínos izolovaného jedince – pro něho samého i jeho zaměstnavatele.

Cíl práce

Tato práce si klade za svůj cíl nikoli vysvětlit, proč týmová práce tak často selhává (ačkoli se toho na několika místech jistě dotkneme), ale spíše to, jakým způsobem je možné využít v rámci týmu individuální tvořivý potenciál jednotlivce tak, aby byl ku prospěchu celku. Zejména předkládá základní přehled různých technik, jak v týmu pracovat na řešení zadaných problémů, jak „vytáhnout“ z jeho členů to nejlepší. Tato práce přináší základní rozcestník technik, použitelných při hledání řešení zadaného úkolu.

¹ Hermochová, S., s. 25

Struktura práce

První část textu stručně shrne obecná a základní východiska pro vytváření a fungování týmu - definujeme co to tým je, jaké jsou týmové role, jak tým vzniká a funguje / je veden.

Druhá část této práce se bude věnovat kreativním technikám řešení problémů týmovou prací. Nastíní vhodnost jednotlivých technik a případných slabin či rizik při jejich používání. Výčet kreativních technik je volen tak, aby vzniknul základní přehled směrů, do kterých se lze vydat.

Část I

I Co je to tým

Tým je skupina, v níž jednotlivci mají společný cíl a v níž pracovní činnosti a dovednosti každého člena vzájemně na sebe účelně a plynule navazují, jako – užíjeme-li mechanické a statické analogie – na sebe navazují jednotlivé části skládačky, dohromady vytvářející nějaký vzor.

Bernard Babington Smith

Na začátku jakékoliv diskuse o tom, co je to vlastně tým, jaké jsou jeho úkoly a možnosti, je žádoucí dopracovat se k základní definici slova tým. Týmová činnost zasahuje téměř do všech oblastí lidského působení, a to nejen ve své klasické podobě ve formě malých pracovních skupin, ale také vytvářením týmového stylu řízení. Týmy a jejich činnost mají vliv na organizační strukturu podniků a styl jejich řízení, které se mění právě v důsledku týmové práce.

Anglické slovo TEAM se dá podle Kolajové² vnímat jako zkratka klíčových slov:

Together

Everybody

Achives

More

(volně přeloženo: Společně každý získá víc).

Tým se stává efektivním v případě, že jeho struktura, vedení a metody práce jsou přiměřené požadavkům úkolu. V efektivním týmu je účel týmu jasný a jeho členové cítí, že úkol je důležitý jak pro ně, tak pro organizaci³.

Považujeme za důležité zmínit pojmy skupina a tým – oba tyto pojmy se často zaměňují a i v česky psané a překladové odborné literatuře jsou používají jako synonyma⁴. Pokud nebude výslovně řečeno jinak, je tomu tak i v této práci.

² Kolajová, L., s. 12

³ Armstrong, M., s. 347

⁴ Kolajová, L., s. 12

1. **Pracovní skupina a rodina**

Tým je tedy v zásadě malou pracovní skupinou či jednotkou. Je to dobře organizovaná skupina jednotlivců, její členové na sebe vzájemně působí a ovlivňují se již svou přítomností nebo činností. Jejich příspěvek ke společnému dílu se v oblasti ducha multiplikuje. Přínos týmu je proto významně vyšší než pouhý součet jednotlivých výkonů jeho členů.

Pokud budeme uvažovat jen skupiny vymezené podle práce, začnou se rozplývat neshody a rozdílné důrazy psychologů a sociologů, týkající se toho, čím se odlišuje seskupení jednotlivců tvořících skupinu od seskupení, která skupinou nejsou.

Seskupení lidí tvoří podle Adaira⁵ skupinu tehdy, má-li většinu těchto charakteristik (někdy i všechny):

- **Definovatelné členství** – seskupení dvou nebo více lidí, identifikovatelné jménem nebo úkolem
- **Skupinové povědomí** – členové se považují za skupinu, mají kolektivní vědomí jednoty, vědomě se navzájem mezi sebou identifikují
- **Představa sdíleného účelu** – členové mají stejný společný úkol nebo společné cíle či zájmy
- **Vzájemná závislost** – členové si potřebují navzájem pomáhat, aby dosáhli splnění cílů, kvůli kterým se ke skupině připojili
- **Vzájemná součinnost** – členové mezi sebou komunikují, ovlivňují se navzájem, vzájemně spolupracují a reagují jeden na druhého
- **Schopnost vyvíjet činnost jednotně** – skupina může pracovat jako jeden organismus

Podle Adaira⁶ lze nalézt i jakousi paralelu mezi skupinou a rodinou. V obou typech skupin si jednotlivci osvojují nebo přetvářejí hodnoty a postoje, názory a přesvědčení, cíle a ideály.

⁵ Adair, J. s. 14 [1]

⁶ Adair, J. s. 15 [1]

Rodina je však v tomto ohledu mnohem účinnější, protože zejména dítě je daleko citlivější než dospělý člověk. Dalším účinným stupněm je škola, která je mezistupněm mezi rodinou a pracovním životem. V dospělosti se pak člověk setkává s pracovními skupinami. Významná je přitom skutečnost, že hodnoty přijaté v dětství jsou dle Adaira vytesány do kamene, zatímco postoje, kterým se člověk naučí v dospělosti jsou vyryty do písku. Některé rodiny mohou zároveň být i pracovními skupinami. Mohou to být rodiny artistů nebo rodinné podniky, které začínaly jako partnerství otce a syna, dvou bratrů nebo manželů.

Ve světle výše uvedeného stojí za zamyšlení se nad původním významem slova „tým“. V současné době převládá představa sportovního týmu v kopané, hokeji či basketbalu. Pro lidi z anglosaského prostředí však tým původně představoval rodinu, potomstvo⁷. Poté se pojem tým aplikoval na zapřažená tažná zvířata, protože se přišlo na to, že voli táhnou lépe, jsou-li příbuzní. Od týmů volů a koní se používání termínu tým přeneslo na označení skupiny osob, které o něco usilují.

Pracovní skupiny, které existují po dlouhou dobu, jako například orchestr, začínají často vykazovat některé charakteristiky – dobré i špatné – života rodiny. Zaměstnavatelé se mohou vžít do úlohy otců a zacházet se svými pracovníky jako se svými dětmi, což bývá nejhorší druh paternalismu, nebo u nich ztělesní představu otce v nejlepším slova smyslu. Lidé ve spolcích se často oslovují „bratře“ či „sestro“. I to značí více, než pouhou analogii příbuzenského vztahu. Srovnání rodiny a týmu přehledně shrnuje tabulka 1.

⁷ Adair, J. s. 15 [1]

<i>Pracovní skupiny</i>	<i>Rodiny</i>
Mají společné úkoly (nebo soustavu individuálních úkolů), které jsou obvykle explicitní	Sledují dva cíle: vytvořit společenství, zplodit a vychovat děti. Tyto cíle jsou přirozené a často implicitní
Vztahy jsou funkční.	Vztahy mezi rodiči a dětmi jsou ontogenetické.
Skupiny existují s cílem pracovat na nějakém úkolu.	Rodiny mohou společně přistupovat k úkolům (např. ke společné práci na zahradě), tyto úkoly jsou však expresivní a nevyvěrají z podstaty rodiny.
Vedení skupiny má tendenci být spojováno se schopnostmi.	Vedoucí postavení v rodině se zpravidla určuje podle pohlaví a stáří. V čele rodiny tradičně stojí otec.
Pracovní skupiny jsou většinou dočasné.	Rodina představuje mnohem vyšší stupeň stálosti.

Tabulka 1 - Srovnání pracovní skupiny a rodiny

Mezi těmito dvěma základními typy skupin samozřejmě probíhá výměna poznatků, a to oběma směry. Zajímavý je také stále přehlížený aspekt, že rodina je prostředím, kde se lidé učí základním sociálním a podnikatelským dovednostem. Lze totiž předpokládat, že každý, kdo vedl domácnost, vychovával děti, postaral se o hosty, dělal zprostředkovatele mezi požadavky různých členů rodiny a staral se o jejich potřeby, už při této činnosti získal dovednosti potřebné k vedení malého a možná i většího podniku⁸.

2. Role v týmu

Role bez osobnosti je prázdná, ale osobnost bez role je neefektivní.

Adair⁹ definuje roli jako funkci, ve které někdo působí ve vztahu k jiným. Je to metafora z prostředí divadla, kde role je úloha, kterou hraje herec v představení v němž jiní hrají jiné

⁸ Zde okrajově narážíme na genderovou problematiku uplatnění žen v podnikání – ženy jsou díky získaným dovednostem z řízení domácnosti zpravidla v podnikání úspěšnější. Toto téma by jistě vydalo na samostatnou práci, přesto cítím (díky své současné zkušenosti matky v domácnosti a živnostníka) potřebu ho alespoň okrajově zmínit.

⁹ Adair, J. s. 38 [1]

role. Role je vlastně vyjádřením dynamiky ve skupině.

Každá pozice ve skupinové struktuře je spojena s očekáváním určitého chování a soubor těchto očekávání se nazývá role¹⁰ - tedy jednotlivec zastává konkrétní postavení a hraje určitou roli. Na jedné straně mu tak přísluší práva a výsady, na straně druhé se podřizuje oficiálním závazkům a často i nepsaným povinnostem. Svým jednáním více či méně odpovídá na očekávání ostatních členů skupiny. Jeho činy a snahy jsou v souladu s předpokládaným nebo žádaným jednáním anebo se od něho v té či oné míře odchyľují.

Role jsou tedy spojeny také se statutem nebo sociálním postavením v pracovních skupinách a organizacích¹¹. Ve strukturované skupině její jednotliví členové vystupují v různých rolích. Široká paleta druhů týmů v různých oblastech společenské činnosti s sebou přináší celou škálu rolí, které je možno dělit podle různých klasifikací.

Ze zkoumání struktury vědeckovýzkumných skupin je např. odvozena následující série rolí vytvořená podle způsobu účasti na řešení problému: generátor nových myšlenek, kritik, zprostředkovatel, znalec, metodolog, technik, technolog, komunikátor. Další klasifikace rolí se orientuje na úspěšnost týmového řešení: inspirátor, iniciátor, producent nápadů, informátor, expert, analytik, zpracovatel finálních výstupů, oponent, rozhodovatel a mluvčí.

Nejjednodušší složení týmu je uváděno jako vhodné pro řešení problémů strategického řízení: analytik, integrátor a realizátor.

Role v různých klasifikacích se funkčně překrývají. Velmi populární a široce používanou teorií rolí ve skupině je Belbinova teorie týmových rolí. Vychází ze zkoumání Mereditha Belbina při manažerských kurzech. Belbin tvrdí, že pro optimální výkon týmu je nutné, aby byl složen z lidí, kteří hrají devět týmových rolí¹². Týmovou roli přitom chápeme jako tendenci chovat se určitým způsobem v běžných situacích, kdy jsou jednotlivci v kontaktu s ostatními členy týmu.

Role v různých klasifikacích se funkčně překrývají. U některých z uvedených rolí je užitečné definovat, jak se jejich nositelé chovají a co se od nich dá očekávat při týmové práci:

¹⁰ Hiršová, M., s. 58

¹¹ Bedrnová E. – Nový, I. & kol., s. 89

¹² Dědina, J. – Odcházal, J.

- *inspirátor, iniciátor* – člověk se zvýšenou senzitivitou vůči problémům, všimne si jich i když jsou ještě v latentním stavu, upozorňuje na jejich aktuální nebo budoucí výskyt
- *inovátor* – prosazuje nové nápady mnohdy bez ohledu na své vlastní profesionální znalosti, touží vždy po originálním řešení a příliš nehledí na praktické aspekty, potřebuje však podporu týmu
- *analytik* - pracovník schopný provádět rozbor situace, nazírat na ni z různých hledisek, hodnotit a třídit jednotlivé údaje, systémově pracovat se soubory dat
- *týmový pracovník* – člen týmu, který na první místo klade soulad mezilidských vztahů, stará se o potřeby, zájmy a pocity lidí, dokáže rozeznat přednosti a slabiny jednotlivých členů týmu, často hraje úlohu zprostředkovatele při řešení rozporů v týmové činnosti
- *metodolog* – pracovník, který má přehled o metodologii daného předmětu zkoumání, zná různé metodické postupy analýzy a řešení, zná také know-how týmově řešitelské činnosti
- *integrátor* – člen týmu schopný formulovat přehledy, závěry, koncepce, teoretické sumarizace, obecná kritéria, směřující k tvorbě zásad, pravidel, norem, a to taktického i strategického rázu
- *znalec* – člen týmu, který sice nemá originální myšlenky, ale má bohatou zásobu faktů, údajů, statistik, informací všeho druhu, kterými přispívá k rozvíjení úvah dalších lidí
- *zpracovatel finálních výstupů* – pracovník, který dbá na variabilitu výstupů, a který dovede polemizovat s „jedině možnými“ východisky z problému, má různá řešení i jako zásobu pro případné změny situace a tudíž i změny jejich řešení. Selže-li v něčem zvolená varianta, má po ruce další možnosti postupu.

Tento přehled vybraných týmových rolí umožňuje vyvodit některé dílčí závěry. A sice, že tvorba týmových rolí je podmíněna povahou činnosti v dané oblasti práce, výroby nebo výzkumu a také specifičností řešeného úkolu. Je přitom důležité zdůraznit, že člen týmu neplní jen jednu roli, ale že často přechází z jedné role do druhé, a to nejen podle vývoje situace, ale také podle svého posouzení tohoto vývoje anebo spontánně reaguje na jednání

druhé osoby. Konflikt v týmu je považován za známku zdraví, ale zároveň to znamená, že bude zapotřebí vynaložit zvláštní úsilí na spojení týmu do soudržného a efektivního celku¹³. Vhodná sestava rolí umožňuje jak konfrontační, tak integrační působení, podmiňuje efektivitu týmové činnosti, tvoří podstatu týmové práce.

Znalost jednotlivých rolí v týmu je základní pro každého vedoucího – správná skladba týmu je totiž jedním ze základních předpokladů úspěchu¹⁴.

3.1. Konflikt rolí

Při práci dochází také ke konfliktu rolí. Bez ohledu na název pracovní funkce, řídicí pracovníci zaujímají tři základní role. První z nich – role vedoucího – natolik převládá, že další dvě role – role podřízeného a role kolegy – se často přehlízejí. Tyto dvě role jsou také méně zřetelné. Může však vzniknout značné napětí mezi povinnostmi ke skupině, která pro dotyčného pracuje a jeho loajalitou vůči svému vedoucímu nebo jeho spoluprací s kolegy, kteří mají stejné postavení v jiných částech organizace.

Nedostatečné vyjasnění pozice a nedostatek pohody v roli může mít za následek nejistotu, nedostatek sebedůvěry, předrážděnost, úzkost a dokonce hněv lidí okolo dotyčného. Může však také snadno degenerovat v určitou formu stresu, který je jako takový škodlivý. Různé problémy vznikající v souvislosti s rolemi jsou v následující tabulce 2. V pravém sloupci je naznačen vhodný postup při daném problému.

Problém	Příčiny	Strategie
Konflikt rolí	Vzniká z nutnosti, kdy člověk musí hrát v jedné situaci dvě nebo více rolí, a přitom jsou očekávání spojená s každou z těchto rolí konfliktní.	Snížit důležitost jedné z rolí. Smířit se s rozdělením života na úseky; věnovat se např. celý víkend rodině.

Tabulka 2 - Problémy rolí (1. část)

¹³ Armstrong, M., s. 349

¹⁴ Kolajová, L., s. 29

Problém	Příčiny	Strategie
Nekompatibilita rolí	Vzniká tehdy, když se vyskytnou protichůdná očekávání ve vztahu ke stejné roli.	Rozhodnout se dát přednost očekávání lidí, kteří jsou důležitější, snížit úroveň priority očekávání ostatních. Požádat o rozhodnutí ve věci nekompatibility odpovědné pracovníky.
Přetížení rolí	Odlišné od přetížení prací. Vyskytuje se tehdy, když je člověk v situacích, kdy se musí současně vypořádat s více rolemi. Je to spíše různorodost než množství práce, kterou pociťuje jako matoucí a únavnou.	Snížit úroveň priority některých rolí a smířit se s vlastním nižším výkonem. Souhlasit s přerozdělením odpovědnosti za jednotlivé role.
Nevytížení rolí	Typicky vzniká v případech, kdy člověk dostane roli, která zdaleka neodpovídá jeho pojetí sama sebe. Zda tomu tak opravdu je ve skutečnosti je irelevantní: nevytížení je otázkou vlastního pocitu, způsobu, jak roli vnímá.	Vzít na sebe vedle své vlastní role ještě roli někoho jiného. Využít vlastní představivosti k rozvinutí role.
Mnohoznačnost role	Dochází k ní, když klíčové osoby nebo členové jeho skupiny, kolegové nebo nadřízení nemají jasno v tom, jaká je vlastně jeho role v tom kterém okamžiku. Mnohoznačnost není nutně nic špatného; může povzbuzovat tvořivost. Avšak nejistotu může člověk pociťovat jako něco, co neprospívá a co způsobuje stres.	Vyžádat si vyjasnění od klíčových členů organizace, kteří jsou na problému zainteresováni. Projednat s nimi jasnější koncept role.

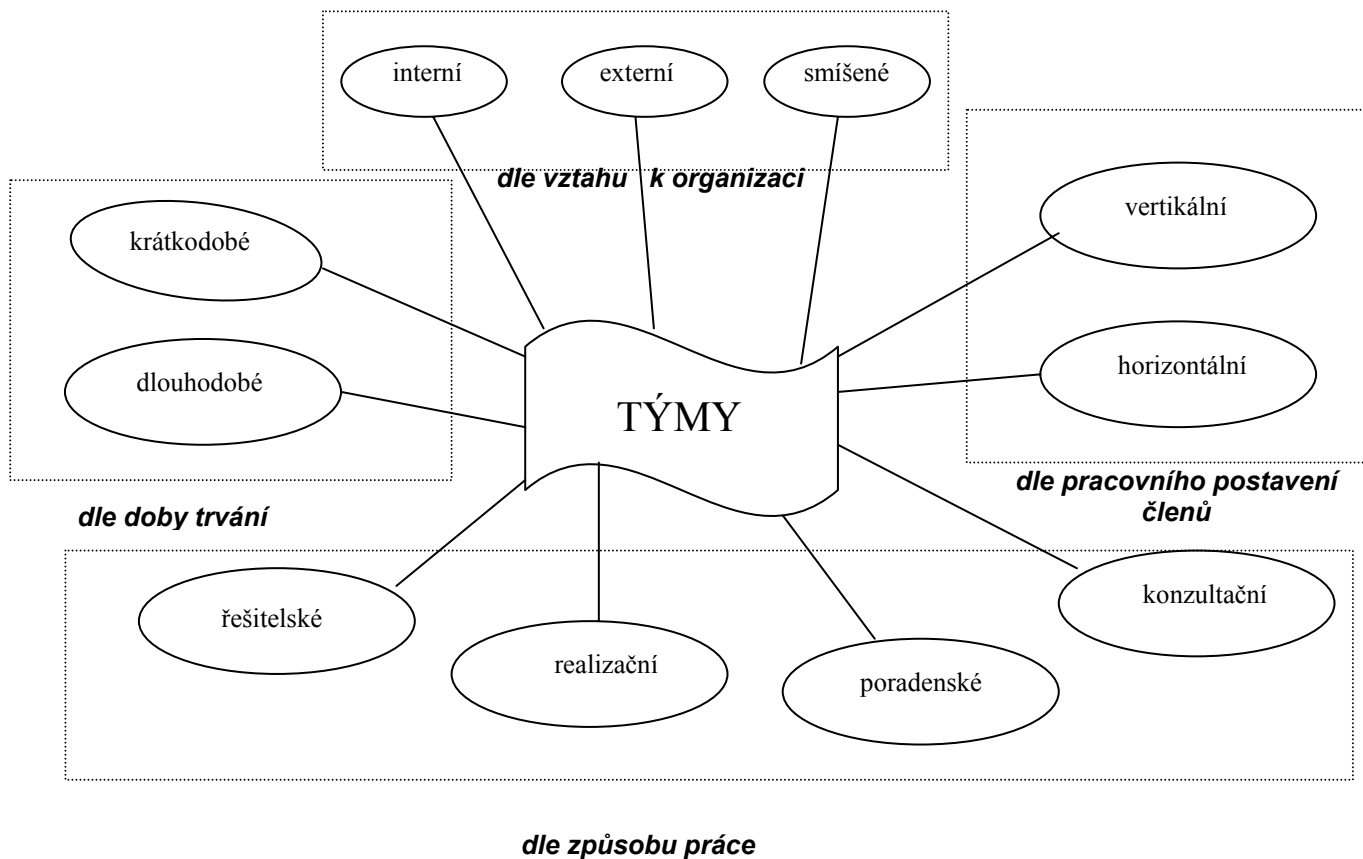
Tabulka 2 - Problémy rolí (2. část)

3. Druhy týmů

Tým, to není jeden způsob práce, ale desítky možností.

Každá klasifikace je relativní a měla by být považována za otevřenou, protože skutečnost často překvapí i velmi promyšlená schémata. Nicméně je důležité zmínit alespoň základní druhy týmů, protože upřesňují a konkretizují představy o týmové práci.

Týmovou činnost můžeme dělit podle několika hledisek, jak ukazuje obrázek www, jenž přehledně shrnuje základní druhy týmů.



Obrázek www – Dělení týmů

1. Dělení podle období trvání

- **Krátkodobé týmy** – zabývají se řešením jednorázových úkolů s odhadem doby trvání do jednoho roku.

- **Dlouhodobé týmy** – všechny ty, jejichž doba trvání přesahuje jeden rok. V těchto případech práce na úkolu trvá zpravidla dva až tři roky, výjimečně pět let.

2. Dělení podle pracovního postavení členů

- **Týmy vertikálního typu** – nastolují spolupráci pracovníků různých úrovní řízení. V týmech tohoto typu se však často promítá do jednání členů formální podřízenost, která je v rozporu s partnerstvím, jak je prosazuje týmová spolupráce. Pouze lidé znalí týmové činnosti dovedou překonat úskalí skluzu do formálních vztahů a podřídít své jednání týmovému vedoucímu, který je ve formální hierarchii na nižší pozici.

- **Týmy horizontálního typu** – sdružuje pracovníky různých útvarů organizace, které stojí většinou mimo linii řízení (štábní útvary), anebo pracují na stejné úrovni řízení. V těchto týmech sice neexistuje nebezpečí průniku formální podřízenosti do vztahů mezi členy, ale často se objevuje nové úskalí, a tím jsou kompetenční spory související s dvojitou podřízeností členů: v týmu a ve svém funkčním útvaru.

3. Dělení podle způsobu práce na daném úkolu

- **Řešitelské týmy** – zabývají se relativně rozsáhlým a složitým problémem a hledají způsoby jeho komplexního řešení.
- **Realizační týmy** – většinou jsou složeny z pracovníků řídicí sféry, kteří vydávají realizační opatření a organizují činnosti funkčních útvarů k jeho uskutečnění. Přebírají výsledky řešitelského týmu (po určitou dobu mohou pracovat společně – při „předávání štafety“).
- **Konzultační týmy** – cílem zřizovatele je snaha po věcném a správném posouzení navrhovaného řešení nebo opatření ze všech významných hledisek. Tým má interdisciplinární složení. Konzultanti nenavrhují nové řešení, pouze posuzují předložený návrh.
- **Poradenské týmy** – pomáhají svojí činností podnikům z krizových situací. Tyto týmy do svého středu zpravidla vybírají externí pracovníky, o nichž vědí, že podobnou situaci již řešili.

4. Dělení podle vztahu týmu k organizaci, pro kterou pracuje

- **Interní týmy** – jsou složené z pracovníků organizace, kteří dobře znají řešenou problematiku a jsou motivováni k jejímu řešení. Nežřídka však podléhají rutinním postupům a provozní slepotě anebo volí řešení, které bude přijatelné pro vedení a nehledají jiné nebo je dokonce zamlčí, aby neměli nepříjemnosti. Obvykle nemají také znalosti a zkušenosti z jiných organizací.
- **Externí týmy** – jsou složené z externích pracovníků. Přinášejí nové pohledy na problematiku a nejsou poplatné tradičním postupům, uplatňují poznatky a zkušenosti z jiných organizací. Na druhé straně se potřebují seznámit se situací, a to v (pro ně) relativně krátké době a zpracovat návrh na řešení, který bude realizován. Činnost externího týmu může být obklopena nejen atmosférou zvědavé nedočkavosti, ale i nedůvěry ze strany pracovníků, kteří mohou v týmu vidět kritiku své práce a ohrožení svého postavení.
- **Smišované týmy** – jsou složeny z interních i externích pracovníků. Jejich cílem je spojit externí dovednosti a pohled spolu se znalostí místních podmínek a zájmu na uskutečnění nalezeného řešení. Vyžadují poněkud delší dobu na sžívání, protože spolu často začnou pracovat neznámí lidé.

3.1. Virtuální týmy

Vzhledem k úplnosti práce je potřeba zmínit i virtuální týmy, ačkoli pro ně bude zapotřebí vymyslet kreativní techniky založené na jiném základě – zejména proto, že členové virtuálních týmu většinou nebývají geograficky na jednom místě a není tedy možné osobní setkání.

Virtuální týmy jsou druhem nového směru, který je v praxi velmi rozšířený, ale odbornou literaturou prozatím poměrně opomíjený. Virtuální týmy se rozmáhají pod vlivem stále prohlubující se globalizace. Vznikají například formou síťového seskupení členů týmů (v rámci organizace, ale i mimo ní, a to většinou bez oficiální regulace), které vznikají jen na základě neformálních aspektů se sledováním zjištěných cílů a lze je stejně rychle znovu neformálně rozpustit. Jedná se v praxi o kontinuálně se vyvíjející skupiny, které se spojují, aby využily specifické šance trhu, případně využily strategických výhod oproti ostatním konkurentům. Po dosažení svých cílů se opět rozpadají.

Obecně je virtuální tým skupina lidí, kteří společně pracují i přes to, že nejsou na stejném geografickém místě. Členové týmu používají mnohem častěji k vzájemné komunikaci technologie jako internet, e-mail, videokonference, instant messaging a telefon než osobní schůzky. Tyto technologie se slučují v pojmu elektronická komunikace¹⁵.

Jedním z nejčastějších důvodů vytváření virtuálních týmů je integrace odborných znalostí z různých oblastí, úspora času a nákladů na cestování a budování vztahů, vzájemného porozumění a sdílení identit mezi pracovišti a mezi organizacemi na celém světě. Virtuální týmy se dnes stávají běžnou součástí podniků díky rapidnímu rozvoji komunikačních technologií.

Virtuální týmy řeší stejné typy projektů a úkolů, jaké potkávají tradiční týmy. Například pracují na vývoji produktu a designu, projektovém řízení apod. ovšem většinou pomocí elektronické komunikace. Ta je sice náročnější na zvládnutí, ale přináší s sebou nezanedbatelné výhody v podobě snižování nákladů a možnosti efektivního využívání odborných informací, know-how, znalostí a vědomostí. Informace je v dnešní době postavena zcela oprávněně na úroveň ostatních výrobních faktorů.

Lidé z virtuálních týmů komunikují elektronicky a členové týmu se často nikdy osobně neseťkají. Software pro podporu virtuálních týmů se neustále vyvíjí a je stále sofistikovanější. K dispozici jsou programy pro videokonference, přenos zvuku i sdílení pracovních materiálů v reálném čase (například využití programu Skype pro telefonování pomocí internetu, chatovací programy ICQ atp.).

Vedoucí virtuálního týmu pracuje v jiném prostředí, a proto je nutné změnit některé manažerské techniky, které jsou obecně uznávány jako dobré, nebo je dokonce omezit, protože týmy jsou fyzicky odděleny.

Přestože většina členů virtuálních týmů získává pozitivní zkušenosti, největší oblastí stížností v dnešní praxi představují komunikační problémy. Ty jsou rozděleny do několika kategorií:

- Nedostatečná viditelnost celého projektu. Individuální člen týmu sice zná svůj úkol, ale není si často jistý, jak zapadá do celého projektu.

¹⁵ Dědina, J. – Odcházal, J.

- Neschopnost někoho zastihnout nebo získat odpověď podle potřeby. Jeden člen týmu o tom řekl: „Mohou uběhnout hodiny, dny i týdny, než dostanete odpověď na svůj dotaz a někdy odpověď nepřijde vůbec. Nevíte, co si o tom myslet. Nechtějí odpovědět, nebo co?“
- Někdy je také obtížné určit význam textových zpráv. Zvláště, když se někdo snaží o metonymické vyjádření. Je zapotřebí využívat náznaky, jak je co myšleno, v podobě emotikonů, aby bylo jasné, co je nebo není důležité¹⁶.

Vzhledem ke specifikům virtuálních týmů je druhá část této práce zaměřena pouze na klasicky fungující týmy, v nichž jsou jejich členové soustředěni ve stejném čase na stejném místě.

4. Přednosti a výhody týmové práce

Týmová činnost není chladně racionálním a stroze řešitelským procesem, ale kotlem, v němž vřou city, nadšení, optimismus spolu s vůlí zvládnout daný úkol. Přitažlivost týmové práce ovšem nelze vysvětlit pouze družnou a přátelskou pohodou, která v týmu vládne. To, co zvyšuje nebo způsobuje atraktivitu týmové práce by se dalo shrnout do šesti základních oblastí:

* jiskřivá atmosféra nápaditosti, podnikavosti, vynalézání, nezdolná chuť znovu a znovu hledat řešení, řešení, která budou nová, originální, riskantní a obtížná

- rovnoprávné postavení členů ve skupině, kdy každý může volně vyslovit svůj názor nebo právě tak volně oponovat, nehledě na funkce nebo zásluhy

¹⁶ Dědina, J. – Odcházal, J.

- snaha využít, pokud je to možné, všech názorů, a nejenom to, nejruznějších schopností, dovedností a zkušeností členů skupiny, uplatnit jejich myšlenky a návrhy, které by jako jednotlivci zřejmě neprosadili
- mezilidské vztahy založené na přátelství a vzájemné pomoci, na toleranci a uznání osobního přínosu, na vzájemném podněcování s nádechem sportovního fandění
- humorné ladění pracovního klimatu, kde smích a vtip (při zachování vzájemné úcty) uvolňuje napětí a spoluvytváří dělnou, nicméně úsměvnou pohodu mezi lidmi
- pocit pracovního uspokojení vyplývajícího z dosažených úspěchů a z možností seberealizace

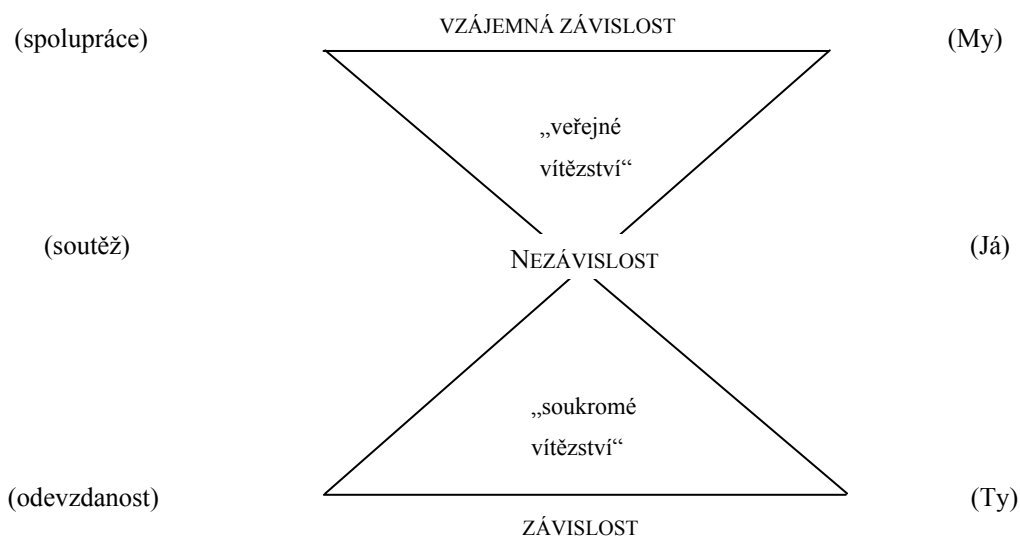
K pozitivním okolnostem týmové práce také nemalou měrou přispívá i způsob vedení týmu, který může uvolnit tvůrčí potenciál jak jednotlivců, tak týmu jako celku.

4. 1. Týmový efekt

Pro tým je charakteristická nikoliv sumarizace a syntéza poznávacích a řešitelských procesů jednotlivců, ale výsledek skupinové interakce v podobě nových myšlenkových kombinací a asociací představ.

Stephen R. Covey, autor, který v osmdesátých letech ovlivnil celou generaci lidí, zajímajících se o teorii úspěchu, upozornil, že na lidské zrání může být nahlíženo jako na cestu od závislosti přes nezávislost k vzájemné závislosti¹⁷ (obr. 2). Nejdříve je člověk závislý na ostatních a postupně se (alespoň většina lidí ano) stává nezávislým, tj. spoléhá hlavně sám na sebe. Někteří lidé dospějí až k poznání výhod vzájemné závislosti. Pochopí, že ve spojení s ostatními dokáží udělat v souhrnu víc, než by mohli dosáhnout v součtu svých izolovaných úsilí.

¹⁷ Plamínek, J. s. 250



Obrázek 2 – Coveyho cesta od závislosti ke spolupráci

Tito lidé pak objevují synergii, týmový efekt, který bourá běžné představy o sčítání. Podle Plamínka¹⁸ v synergickém prostředí neplatí jednoduchá, racionální rovnice

$$1 + 1 = 2$$

ale vzorec

$$1 + 1 \rightarrow 2 + v$$

kde v jsou vztahy mezi „sčítanci“. Tato rovnice symbolicky popisuje potenciál skupin tím, že bere v úvahu kvalitu vztahů mezi jejich členy. Výkon týmu převyšuje prostý součet možností všech členů týmu¹⁹. Týmová činnost zvyšuje efektivnost práce, spojuje lidi, kteří se vzájemně doplňují, obohacují a inspirují se nápady svých kolegů. Tak se zvýší nejen výkon celé skupiny, ale i výkon každého jejího člena.

Jsou-li vztahy špatné (v je potom záporné číslo), výsledkem je jakási „antiergie“ – lidé se zabývají rozdíly mezi sebou a mnoho energie vyčerpají vzájemným soutěžením. Jsou-li vztahy neutrální, pak $v = 0$ a síly členů skupiny se sčítají podle běžných aritmetických zvyklostí. Jsou-li však vztahy dobré (v nabývá kladných hodnot), členové skupiny využívají rozdíly mezi sebou k vytváření nových hodnot a jejich síly se vzájemně podporují.

¹⁸ Plamínek, J. s. 251

¹⁹ Kolajová, L., s. 17

5. Nevýhody a úskalí týmové činnosti

Vše má své kladné i záporné stránky. Nejinak je tomu i u týmové práce. Mnohému z toho špatného se lze vyvarovat, pokud si je skupina vědoma možných rizik. Existence a činnost týmu jsou vždy spjaty s mnoha očekáváními, záleží jen na jeho členech, aby tato očekávání nebyla zaměněna s iluzemi. Nejčastější iluzí v týmu bývá iluze úspěšnosti²⁰.

Následující přehled (tabulka 2) se pokusí přiblížit nejzákladnější oblasti, na nichž může týmová práce ztroskotat.

Rizikový faktor	Důsledky
Přechodná existence týmu	Z této přechodné existence plyne přechodné zařazení pracovníka do týmu – to může vyvolávat pocit pracovní nejistoty. Jakmile je tým rozpuštěn, nastává otázka, co s lidmi, kteří byli jeho členy. Jde o zásadní otázku personální politiky, jejíž řešení může příznivě ovlivnit ochotu pracovat v týmu nebo ji zcela zmařit.
Uvolnění z mateřského útvaru	Částečné uvolnění z útvaru pro práci v týmu nebo současné členství v několika týmech vyžaduje zvýšenou adaptabilitu pracovníků na různé problémové situace a styl práce, zdokonaluje jejich schopnosti pružné a rychlé orientace v problémové situaci, schopnost týmové souhry a inovačního myšlení. Zároveň však vnáší roztěkanost, roztříštěnost pozornosti, což se může negativně odrazit na jeho výkonu.
Stěhování z týmu do týmu	Chce-li pracovník začít etapu soustavné práce anebo má-li se stát členem méně výkonného týmu (kde bude mít poslání tahouna a koncového hráče) nebo týmu s nižší profesní prestiží, nebude nijak potěšen. Pak bude uvažovat, zda se mu taková „obět“ vyplatí a čím mu ji je zřizovatel schopen vynahradit.

Tabulka 2 – Rizikové faktory týmové činnosti (část 1/3)

²⁰ Armstrong, M., s. 115

Rizikový faktor	Důsledky
Rovnost členů týmu	V týmové činnosti neprobíhá jen tvůrčí proces jiskřivé nápaditosti, ale je v ní také dost pomocných činností a rutinních operací, které někteří členové odmítnou vykonávat (je to pro ně „nádenická“ práce). To vnáší do týmového života neshody a podstatně brzdí průběh týmové činnosti, pokud se na jejich zajištění předem plánovitě nemyslelo.
Interakční spolupráce	Interakční spolupráce patří ke stěžejním znakům týmové činnosti. Ale sloučení různých oborů práce, výzkumu a vědy může přinést výsledky i horší, je – li skupinová atmosféra narušena profesní nebo funkční rivalitou. Úzká specializace spolu s narcistickým zahleděním se do svého oboru, doprovázená nedostatkem taktu a mizivou snahou po dorozumění, může vést až k vážným střetům a k navršení skutečných bariér mezi členy týmu.
Zvýšená hladina emocionality	Interakční prostor není otevřen jen pro imaginaci, fantazii a invenci ve vzájemném inspirování účastníků, ale také prostorem pro citovou vznětlivost, pro zvýšenou hladinu emocionality. Ta je sice průvodním znakem tvůrčího procesu a rozechřívá touhu po úspěchu, slávě a uznání, ale vyvolává též pocity závidění, spontánního nebo záměrného odporu až po vznik osobních střetů a averzí, které podtínají kořeny efektivní týmové spolupráce.

Tabulka 2 – Rizikové faktory týmové činnosti (část 2/3)

Rizikový faktor	Důsledky
Týmová diskuse	<p>K efektivnímu průběhu je třeba využívat technik a metod skupinového řešení problému.</p> <p>V týmové diskusi může dojít k majorizaci názorů, kdy vlivný jedinec nebo skupina zapůsobí na jednání týmu nežádoucím směrem, jímž se vzdaluje optimálnímu řešení, místo aby se k němu blížil. V těchto situacích se projevuje vliv skupinového tlaku směrem ke konformismu a loajalitě s míněním většiny, což může být na úkor správnosti řešení.</p> <p>Do týmové diskuse se promítají i rozdíly v sociálním postavení členů. Návrhy pracovníků s vysokým statutem se přijímají bez velkých námitek, kdežto na návrzích lidí s nízkým statutem se hledají nedostatky a často se a priori zamítají, ačkoliv nemusí jít o špatné řešení.</p>

Tabulka 2 – Rizikové faktory týmové činnosti (část 3/3)

Týmová práce by neměla být nadřizovanými či zaměstnanci zneužívána k tomu, aby jejím prostřednictvím byly realizovány úkoly, které mohou lépe vykonávat jednotlivci. Tým by neměl potlačovat talentované jednotlivce. Neměl by je také k týmové práci nutit či si dokonce přivlastňovat výsledky jejich práce.

Tým by neměl být zneužíván ani k omezování odpovědností manažerů / řídicích pracovníků. Jestliže kolem sebe manažer při řešení nějakého úkolu shromáždí své podřízené, nejedná se o tým, i když to tak navenek může vypadat a pojem tým se v této situaci často používá. Jde o běžnou spolupráci, při které podřízení radí svému nadřízenému, případně podávají svá doporučení ze svých pozic²¹.

²¹ Urban, J., s. 199

6. *Shrnutí*

Přehnané zdůrazňování úspěšnosti týmové činnosti zrodilo „mýtus týmové práce“, z něhož vznikla falešná představa o všemocnosti skupinové činnosti. Považovat týmovou práci za všelék, jímž lze napravit všechny potíže, je nejsnadnější cesta, jak se přesvědčit o opaku.

Ne každá pracovní skupina a spolupráce funguje na týmových principech. V praxi je toto často zapomínáno a za tým a týmovou práci se vydává běžná hierarchická spolupráce. Tato záměna často v praxi vede k degradaci pojmu tým a způsobuje, že lidé mají zkreslenou představu o opravdové týmové práci. V týmu by vždy mělo platit, že celek je víc, než prostý součet jeho částí.

II **Vytváření týmů**

1. ***Kdy je vhodné sestavit tým***

Všechny úkoly nejsou pro řešení týmovou činností vhodné. Úkoly nevhodné pro týmovou práci se dají shrnout do tří základních okruhů:

- **úkoly běžného typu**, rutinního rázu anebo stanoveného způsobu řešení, které jsou vesměs obsahem práce některého z funkčních útvarů
- **úkoly příliš rozsáhlé a dlouhodobé**, kdy je užitečnější zřídit útvar a pověřit ho jejich trvalým vykonáváním
- **úkoly vyžadující samostatnou, individuální práci** bez potřeby komplexního pojetí a interdisciplinární analýzy

Je ovšem třeba podotknout, že i některé úkoly vhodné pro týmovou práci tuto přednost ztrácejí, pokud nemají správně formulované zadání úkolu, nebo práce na řešení úkolu není dobře zorganizovaná.

Obecně formulovaná zásada vhodnosti aplikace týmové práce se dá shrnout větou, že pro tým jsou nevhodné úkoly, při jejichž řešení nelze uplatnit interakční spolupráci a komplexnost přístupu.

Týmová práce se tedy používá v případech, kdy úkol vyžaduje všestranné posouzení z celé řady hledisek a vymyká se svou náročností nejen možnostem jednotlivce, ale i stávajících funkčních útvarů.

2. Kdo je vhodnou osobou pro tým

Kvalita týmu je v první řadě odvislá od výběru jeho členů. Pouhá množina osobností, i když odborníků, ještě nevytvoří funkční tým. Není vyloučeno, že vybraní lidé nebudou chtít, případně nebudou schopni v týmu spolupracovat. Sestavování týmu by proto nemělo probíhat pouze podle zaběhnutých kvalifikačních hledisek, ale měly by při něm být uvažovány také jedincovy sociálně - psychologické předpoklady pro týmovou práci. Složení skupiny je totiž jedním z klíčových prvků jejího úspěchu.

Kromě příslušného odborného vybavení jednotlivců je pro funkční a tvůrčí tým nezbytné přiměřené zastoupení pracovníků všech možných typů emocionálních reakcí. Vzhledem k tomu, že v týmové práci hraje klíčovou roli diskuse, nejpodstatnější jsou základní typy sociálních rolí, ke kterým jedinec tíhne. Psycholog R. F. Bales hovoří o 4 hlavních způsobech jednání jedinců v diskusi - rolích:

- A) pozitivně emocionální reakce
- B) pokusy o řešení problému
- C) kladení otázek
- D) negativně emocionální ladění

Role B a C směřují ke splnění úkolu. Úlohou role A je stabilizace týmu a jeho budování, zatímco osoba v roli D zaujímá kritické postoje a může se stát zdrojem nestability. Varianty chování ve skupině, která má před sebou nějaký úkol ovlivňují její celkovou atmosféru, ovlivňují psychickou rovnováhu členů, pružnost i rychlost jejich reakcí a uvažování.

Klasifikace rolí členů týmu může být různá. Týmy si vytvářejí velikou rozmanitost rolí, které determinují právě osobnostní rysy členů, ale jejich vzájemné interakce dávají též vzniknout

rolím novým. Z tohoto důvodu by se měla stát měřítkem výběru pracovníků i předpokládaná strategie vývoje sociální situace ve skupině. Řešení úkolů v týmu totiž probíhá jako řetězec sociálních interakcí, nejčastěji se projevujících v diskusi. Tým by měl být utvářen nejen jako soubor vynikajících odborníků, ale též jako těleso s vhodnou strukturou rolí, která podmiňuje jeho úspěšnost. V případě nevyhovující struktury je žádoucí tým vhodně reorganizovat.

Co by tedy mělo být bráno v potaz při výběru pracovníka do týmu? Zjednodušeně jde o tři základní kritéria²²:

1) profesionální zdatnost

2) schopnost týmové práce

3) osobnostní vlastnosti

ad 1: Hledá-li se nový člen týmu, je prvořadé, aby přinesl týmu takové znalosti a dovednosti, které tým potřebuje. Vedoucí týmu by měl být natolik universálně vzdělán, aby byl sám schopen na jisté úrovni posoudit odbornou zdatnost kandidáta. To nemusí být, při rostoucích požadavcích na specializaci nikterak snadné, může proto požádat o radu specialistu. V případech, kdy se o místo v týmu ucházejí dva různí stejně kvalitní kandidáti, přednost zpravidla dostane ten, který má „něco navíc“ (odbornou praxi, nějaké další relevantní znalosti atp.).

ad 2: V první řadě by výběrový proces měl vyřadit lidi, kteří nejsou dostatečně motivováni k týmové práci - takoví, kteří nevstupují do týmu s ideou něčeho dosáhnout. Jejich přítomnost by pouze negativně ovlivňovala ostatní členy týmu. Někteří uchazeči, ačkoli se nemusí jevit jako dostatečně motivováni, mohou v sobě skrývat potenciál, který mohl být utlumen například málo inspirativním vedením. Tyto dvě kategorie je nutno od sebe odlišit.

Další nevhodní kandidáti jsou takoví, kteří by přinášeli rozkoly. O rovnováhu a soulad ve skupině je třeba úzkostlivě pečovat a dbát. Pro vedoucího pracovníka není jednoduché rozhodnout, zda zrovna tento uchazeč je vhodným a jiný nikoli. Schopnost či neschopnost spolupráce v týmu je poměrně těžko postižitelná kvalita (až na výjimky vysoce individualistických a samotářských jedinců), která navíc hodně závisí na stávajících členech. Cílem tvůrce týmu musí být rovnováha ve smyslu emoční orientace a skupinových rolí.

²² Kolajová, L., s. 29

Konečně, vedoucí si musí být vědom, jak omezený okruh informací získá při pouhém pohovoru s kandidátem. Neměl by opominout příležitost informovat se na jeho práci v jiných skupinách, eventuelně nějaký čas osobně sledovat jeho výkony v rámci jiného týmu.

ad 3: Předchozí dvě kategorie udávají jakési „nutné minimum“ k tomu, aby uchazeč mohl v týmu pracovat. Tvůrce týmu má však ambice vyšší. Usiluje o neustálé pozvedávání kvality týmu jako celku a kandidát by měl k tomuto cíli nějakým způsobem přispět. Jaké budou jeho žádoucí osobnostní kvality? Jedná se o takové vlastnosti, které napomáhají splnění úkolu nikoli po obsahové (profesní) stránce, ale po stránce procesní - inovační myšlení, schopnost činit rozhodnutí, či přispívat k řešení konfliktů. Pružné myšlení odráží schopnost stavět na přínosech druhých, naslouchat jim, předpokládá jistou otevřenost a absenci podezíravosti vůči okolí. To dále předpokládá dostatečné sebevědomí, ochotu spoléhat na druhé, důvěru v kolegy, ale i důvěryhodnost vlastní - tedy nemalé osobnostní nároky.

Shrnuto - vedoucí týmu hledá morálně a charakterově integrální osobnost, která je profesionálně dostatečně na výši. Sympatie, popularita a oblíbenost u ostatních členů týmu mohou také sehrávat svoji roli, ale zdaleka ne tak zásadní. Obecně však platí, že lidé raději spolupracují s těmi, kteří jsou jim sympatičtí.

2. 1. Výběr vedoucího týmu

Výběru vedoucího týmu je třeba věnovat ještě vyšší pozornost a zájem, než je tomu v případě jednotlivých členů. Převážně neformální atmosféra panující v týmu, omezený úkol a jeho složitost, potřeba kreativního řešení a tvůrčí vytrvalosti - to vše na vedoucího klade velké a často i specifické požadavky. Na rozdíl od vedení funkční organizační jednotky nestojí vedoucí týmu nad ní, ale je přímo její nedílnou součástí. Jeho autorita je proto převážně neformální, stejně jako jeho vystupování v rámci týmu. Role vedoucího spočívá v úkolu koordinovat spolupráci své skupiny a směřovat ji ke splnění úkolu. To vše vytváří na osobnost vedoucího týmu vysoké nároky.

Pokud jde o odbornou kvalifikaci, není možné vzhledem k charakteru problémů, k jejichž řešení jsou týmy zřizovány, aby vedoucí stál ve skupině odborně nejvýše. Členové týmů bývají

nadprůměrní, pokud nejsou přímo špičkou svých oborů. Není proto ani dost dobře možné, aby vedoucí týmu všechny členy převyšoval v jejich specializacích. Vedoucí má za úkol vnášet do řešení problému komplexní pohled a udržovat si přehled o dané problematice, nikoli suplovat odborné nedostatečnosti členů. Ostatně, často to bývá on, kdo tým sestavuje. Je proto na něm, aby nikoho s „odbornostním deficitem“ do svého týmu nepřijal.

Úkoly kladené na vedoucího jsou náročné také na jeho sociální dovednosti. Popis výběru členů týmu dobře ilustruje, že vedoucí musí být vybaven sociální inteligencí a schopností lidi správně odhadnout. Na vedoucím přitom leží břímě vytváření kreativního ovzduší, soutěživosti i nutnosti vytvořit a udržet interakční spolupráci mezi jednotlivými členy. Na druhou stranu je to opět vedoucí, kdo nesmí nechat přerůst soutěživost v samoučelné a neřízené spory či střety překážející konstruktivní činnosti. V sociální oblasti představují největší handicap vedoucího osobní disproporce jako je psychická a postojeová nevyváženost, emocionální labilita, vztahovačnost, či nerozhodnost v klíčových okamžicích.

Vedoucí musí znát a umět ovládat metody, jak řídit skupiny lidí. V řízení týmů se nejčastěji uplatňuje demokratický styl řízení, který nejvíce vyhovuje požadavkům na příznivé skupinové klima a motivaci pracovníků k práci na svěřeném úkolu. Úspěšný vedoucí však musí mít schopnost pružně přizpůsobit styl vedení měnícím se podmínkám. Vytrvalost, pevná vůle a rozvážnost by měly patřit k osobnostnímu vybavení vedoucího týmu.

Vedoucí hraje klíčovou roli v interdisciplinárním týmu jako organizátor a iniciátor. Osobní způsobilost a připravenost nositele této funkce se významně promítá do celkové úspěšnosti či neúspěšnosti týmové práce. Vykonávat ji proto může pouze komplexní, vyhraněná a výrazná osobnost.

3. Etapy formování týmu

Skupina po svém zformování prochází několika charakteristickými etapami vývoje. Zpravidla se uvádí, že skupina dosahuje optimálního výkonu po čtyřech až pěti letech fungování. Po této době jednotliví pracovníci dokonale poznají možnosti a schopnosti druhých a naučí se

jich plně využívat. Tento stav trvá od osmi do dvanácti let jejího fungování, poté se s největší pravděpodobností dostaví stagnace. Skupina vyčerpá své tvůrčí kapacity. K tomuto jevu dochází z několika příčin. Především - skupina po čase sníží četnost komunikací se zdroji důležitými pro řešení daného úkolu. Tím, jak se tým postupně lépe v problému orientuje, spoléhá stále více sám na sebe i své zdroje, odřízne se od okolí a jeho podnětů. Přestane reagovat na nové podněty a podněty prostředí ke spolupráci.

K symptomům poklesu výkonu týmu náleží i tzv. petrifikace strategie činnosti. Znamená, že skupina si po čase najde nějaký optimální způsob řešení, který přednostně preferuje na úkor jiných, třeba efektivnějších řešení. Skupiny se po čase samy vydělí od vnějšího prostředí, narůstá jejich izolace posilovaná vlastním sebeuspokojením a rostoucím sebevědomím týmu.

3. 1. Etapy činnosti dlouhodobě působících týmů

Jednotliví členové nejprve musí důkladně poznat zadaný úkol a jeho problémy a také sebe navzájem. Novici týmu jsou nejprve vedoucím zasvěcováni do pravidel a seznamováni s očekáváními, která jsou na ně kladena. V této etapě jde o vytvoření důvěry, která je podmínkou pozdější úspěšné spolupráce. Celkově se pracovníci učí soužití se sebou navzájem, jednak se zadaným úkolem. Tým prochází etapou **sžívání**.

Když časem vznikne prostor interakční spolupráce a rozvine se naplno týmová práce, přejde tým do etapy **rozvoje a stabilizace**. První úspěchy týmu přinesou uznání a spolu s ním stoupá sebevědomí členů. Tvůrčí a inovační činnost je v tuto chvíli na vrcholu. Poté však následuje u týmů dlouhodobě pracujících ve stejném složení k fázi **stagnace**. V té přechází sebevědomí týmu v pouhé uspokojení a vytrácí se jeho vnitřní dynamika. Nezáleží přitom ani na atraktivitě řešených zadání, ani na entuziasmu jednotlivých členů. Znamená to, že myšlenkové interakce se v daném složení prostě začínají vyčerpávat.

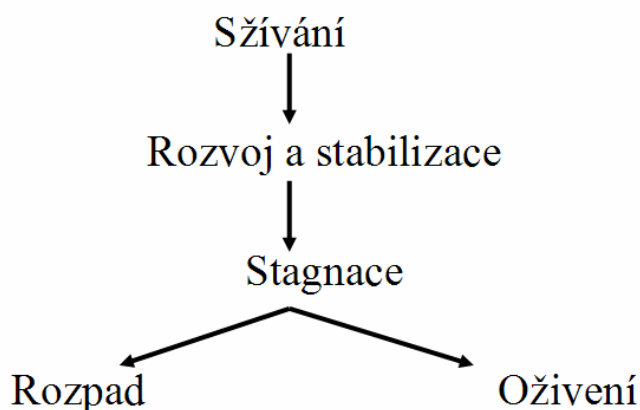
Skupina volí stále častěji osvědčené metody a postupně převládne nechuť k inovacím, experimentům a rizikům spojeným s oběma. Z věcného hlediska již skupina přizpůsobuje spíše problém řešení, nežli by hledala řešení originální. Motivace týmu klesá a skupina spěje buď ke svému **rozpadu**, nebo **oživení**. Mechanismus rozpadu spouští narůstající rozpor mezi nároky na tým kladenými a jeho výstupy. Tento fakt komplikuje atmosféru uvnitř skupiny a

startuje sérii konfliktů mezi jednotlivými pracovníky. V takovou chvíli klesá kvalita práce týmu pod úroveň, kterou by zajistila standardní pracovní jednotka a důvod k jeho další existenci proto zaniká.

Alternativou rozpadu může za příznivých okolností být znovuoživení týmu prostřednictvím příchodu nových pracovníků, případně výměna vedoucího týmu. V obou se jedná o posílení týmu lidmi s neotřelými způsoby práce, myšlení a s chutí do týmové činnosti. Noví členové týmu s sebou zpravidla přinášejí také nové úkoly, které jsou pro tým novou profesionální výzvou a stvrzují tak obnovu týmové práce v její žádoucí úrovni.

Etapy ilustruje obrázek 3.

Etapy činnosti dlouhodobě působících týmů



Obrázek 3 – Etapy činnosti dlouhodobě působících týmů

4. Shrnutí

Členství v pracovním týmu klade extrémně vysoké požadavky na řadové členy i na vedoucího týmu a to po stránce profesní i osobnostní. Pro týmovou činnost se prostě nehodí každý a výběr vhodných kandidátů na všechny pozice představuje náročný úkol. Vytváření týmu také

znamená jistou, často nemalou, investici do lidí, například jejich školení. V případě, že se podaří sestavit skutečně dobře fungující tým, vložená investice se mnohonásobně vrátí. Ale pokud z nějakého důvodu nepřináší práce týmu očekávané výsledky, je žádoucí i přes úsilí a prostředky vložené do jeho formování jeho činnost buďto ukončit, nebo v případě že příčinou poklesu výkonu je dán vyčerpáním možností kolektivu, jej rázně reformovat.

III Vedení týmu

Můžete vést svého koně k vodě, ale nemůžete mu nařídít, aby pil.

Důležitost kvalit vedoucího je při týmové práci, při vytváření týmu a jeho udržování neoddiskutovatelná. Orchestr může mít vynikající sólové hráče na housle, dechové nástroje i bicí, může mít před sebou nádhernou skladbu, není-li však dirigent výborný vedoucí, orchestr nepodá vynikající výkon.

Podle Adaira²³ je velký rozdíl mezi vedoucími a manažery v tom, že vedoucí jsou více viditelní. Jedině tak totiž může být vedoucí na místě, kde je právě potřeba. A může stimulovat, podněcovat, dodávat sebedůvěru či inspirovat - v závislosti na tom, co daná situace vyžaduje.

1. Vůdcovství

V souvislosti s vůdcovstvím existuje řada matoucích pojmů. Většina závěrů ohledně vůdcovství je založena více na mýtech, na realitě již méně. Například myšlenka, že vůdcovství je moc nad ostatními, se může z určitého úhlu pohledu zdát relevantní. Avšak její relevance nastává teprve v případě, je-li úroveň moci na stejné úrovni s ostatními lidmi a ne v případě, když je nad nimi.

Pojem vůdcovství²⁴ obsahuje určitý druh vzájemného vztahu mezi vedoucími a vedenými. Názor, že někteří lidé jsou rozenými vůdci neobjasňuje ani skutečnost, že většinou lze pozorovat, že schopnost vést byla získána praxí. Vytvořit správnou definici vůdcovství není jednoduché. V tomto oboru je téměř tolik definic, kolik je v něm teoretiků. Aspektem

²³ Adair, J, s. 93 [2]

²⁴ Angl. leadership

přijatelným pro všechny odborníky je definice, že vůdcovství je jakási forma uplatňování skutečného vlivu. Dalším důležitým momentem je konstatování, že právo vést je lídrovi často dobrovolně propůjčeno některými nebo všemi členy skupin. A také, že vůdcovství zahrnuje motivaci členů skupiny k vynaložení určité energie v dosahování cílů skupiny.

Vedení v sobě tedy zahrnuje soustředění úsilí skupiny lidí na společný cíl a umožňuje jí pracovat jako tým. Vedoucí by měl přikazovat demokraticky. Na svém místě není jen proto, aby koordinoval funkce, ale i proto, aby pomáhal pohybu vpřed vytýčeným směrem, tj. vývoji, jehož lze dosáhnout společným úsilím jednotlivců, kteří se podporují a jeden druhého doplňují. Vedoucí vybírá právě tuto skupinu, aby posílil jednotu pro dosažení společného cíle. Vedoucí vytvoří z části celek.

2. Charakteristické rysy lídra

Jedním z hlavních plodů dobrého vedení je dobrý tým. Tento princip se zdá být pro lidskou společnost univerzální a je relevantní také pro tvory, kteří člověku slouží. Například studie týmů vytvořených psy ukazují, že sibiřští psi husky jsou schopni táhnout saně konstantní rychlostí až 30 km v hodině za předpokladu, že mají dobrého vedoucího psa. To může být užito i jako podobenství pro týmy lidí.

Gary Yukl²⁵ tvrdí, že existuje šest hlavních elementů, které vzájemně reagují a které působí na efektivnost lídra²⁶:

- Lídrovy charakteristické povahové rysy a schopnosti - budou obsahovat jeho fyzické vlastnosti, průbojnost, osobnost, znalosti a technické dovednosti.
- Lídrova moc - může nabývat formy moci plynoucí z postavení, z možnosti odměňovat, ze schopnosti udržovat tým pohromadě, z odborných a osobních schopností atd.
- Skutečné chování lídra - tento pojem zkoumá, zda je takové chování orientováno na provedení zadaného úkolu, na lidi, na politické cíle nebo na kulturu podniku jako takovou.

²⁵ Tyson, S., Jackson, T., s. 77

²⁶ V anglické odborné i populární literatuře je používáno slovo „leader“ – do českého jazyka se překládá jako vůdce, vedoucí, v novější překladové literatuře se někdy už slovo leader ani nepřekládá, získalo i český přepis „lídr“. V této práci používáme slova lídr a vedoucí jako rovnocenná synonyma, není-li řečeno jinak.

- Proměnné vstupující do hry - patří sem charakter organizace, dovednosti a úsilí podřízených, vztahy mezi lídrem a podřízenými. Bude sem patřit i povaha podpůrných služeb a dalších zdrojů, které jsou lídrovi k dispozici.
- Situační proměnné - týkají externích, ale i interních proměnných, ať již jde o politické či společenské síly, technologie, potřeby, hodnoty a osobnosti podřízených.
- Organizační kultura - neměla by být opomíjena obdobně jako krátkodobé a dlouhodobé cíle.

Všechny tyto vlivy na sebe vzájemně působí a v konečné fázi pomáhají určit efektivitu lídra v dané situaci.

Není vyloučeno, že existují lidé, kteří jsou přirozenými lídry. Nejvíce vedoucích a zřejmě i naprostá většina vysoce úspěšných vedoucích disponuje přirozenými vlohami doplněnými výukou. Jsou pro vedení geneticky potencionováni, vůdcovský potenciál v sobě objevili a rozvinuli ho. Sami pohlíží na vedení jako na schopnost nebo dovednost, kterou se lze naučit, v praxi ji ověřit a zdokonalovat.

Vedoucí nepředstavují určitý „typ“. Neexistuje žádný styl vedení, který si člověk nasadí na svou osobnost jako svěrací kazajku. Úspěšní vedoucí jsou velmi rozdílní. Všichni mají sílu, osobnost a charakter, které se však u jednotlivých lidí projevují různě.

V důsledku toho je důležitým faktorem vedení dobře poznat sám sebe, poznat své silné a slabé stránky. V kontextu vytváření týmů toto poznání zajistí, že dobrý vedoucí bude moci kompenzovat to, co mu chybí. Je fatální vybírat spolupracovníky podle toho, zda patří ke stejnému typu. Vedoucí by si měl vědomě vybírat lidi, kteří mají silné stránky, znalosti a zkušenosti, jimiž on sám nedisponuje. Pokora je v tomto smyslu velkým aktivem vedoucího.

Charakteristiky vedoucího a dosažené výsledky na sebe navazují. Přehledně to shrnuje následující tabulka 3.

Charakteristiky	Výsledky
<ul style="list-style-type: none"> • Vzbuzuje nadšení. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lidé jsou cílevědomě činní a všichni mají základnu pro stanovení priorit.
<ul style="list-style-type: none"> • Žije podle svých hodnot, tvořících jeho integritu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Smysl pro vzrušení. Lidé jsou ochotni přijímat riziko. Jsou ochotni převzít větší pracovní zátěž. Pocit dosažení cíle.
<ul style="list-style-type: none"> • Vede příkladem. 	<ul style="list-style-type: none"> • Konzistentnost. Členové znají hodnoty vedoucího.
<ul style="list-style-type: none"> • Z členů vytváří dobré vedoucí. 	<ul style="list-style-type: none"> • Členové mu věří.
<ul style="list-style-type: none"> • Je si vědom vlastního chování a prostředí. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lidé se snaží jít za příkladem vedoucího.
<ul style="list-style-type: none"> • Intelektuálně stačí na potřeby svého pracovního zařazení. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vedení lidé začínají vést. Vedoucí je postradatelnější. Deleguje pravomoc, radí, podporuje.
<ul style="list-style-type: none"> • Je si vědom potřeb skupiny, kterou vede, a potřeb jednotlivců. 	<ul style="list-style-type: none"> • Členové jsou si vědomi, že nějak přispívají k cílům, a cítí se těmito cíli zavázáni.
<ul style="list-style-type: none"> • Dává členům najevo důvěru. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Je schopen zastupovat organizaci vůči členům a členy vůči organizaci. 	

Tabulka 3 - Souvislost charakteristiky vedoucího týmu a jeho výsledků

Důležitou součástí schopností vedoucího jsou jeho komunikační dovednosti. Jestliže jsou jeho myšlenky, slova a činy ve shodě a pokud také obsah jeho sdělení příznivě „rezonuje“ s ostatními lidmi v organizaci, může vedoucí propojit lidi v týmu a dovést je k rozvoji jejich schopností, k dosahování dohodnutých (či ještě lepších) výsledků a tím také k úspěchu²⁷.

3. Základní odpovědnosti vedoucího

Být lídrem znamená mít odhodlání, znamená to být rozhodnutým uvnitř i navenek.

Lech Walesa

Prvotní odpovědností vedoucího je definovat cíl. Dosažení cíle je konečným testem vůdčích schopností. Pokud vedoucí jasně neví, čeho chce dosáhnout, obtížně k tomu může začít směřovat jiné lidi. V případech, kdy definování cíle nebo úkolu není jednoduché, měl by si efektivní vedoucí vyčlenit potřebný čas na jeho promyšlení. Bez jasného cíle totiž nelze v týmové práci dosáhnout plného souladu.

Je-li úkol stanoven a tým ho akceptoval, jsou na řadě jednotliví pracovníci, kterým také musí být jednoznačně zřejmý osobní cíl. Jejich dílčí cíl musí přispívat ke společnému výsledku s tím, že jednotlivec musí vidět, že tento dílčí cíl odpovídá jeho možnostem i dovednostem. Pokud je to možné, měl by se příslušný pracovník na stanovení svého cíle podílet, aby se s ním ztotožnil a cítil, že se jedná o jeho skutečně osobní cíl.

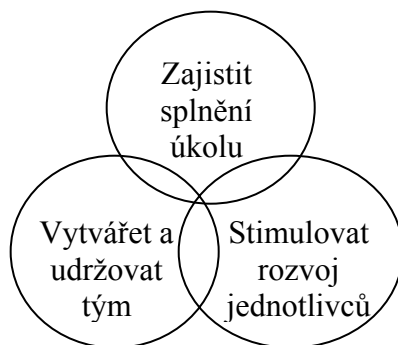
Dobrý cíl by měl být:

- měřitelný
- časově určený
- realistický
- motivující
- dohodnutý.

Každý pracovník by si měl být vědom, že jeho podíl na úkolu představuje významný příspěvek k celkovému úkolu skupiny.

²⁷ Tureckiová, M., s. 88

Prvky úkol, tým a jednotlivec²⁸ - představují základní odpovědnost vedoucího. Jsou odvozeny ze tří překrývajících se oblastí života pracovní skupiny a znázorněny třemi kruhy (Adairův model tří kruhů) (viz obrázek 4).



obrázek 4 - Základní odpovědnosti vedoucího

K naplnění těchto tří kruhů odpovědnosti je třeba vykonávat některé klíčové funkce. Všechny patří k odpovědnostem vedoucího. Neznamená to ovšem, že by je musel zastávat sám. Může je sdílet s jinými, případně může funkce rozličným způsobem delegovat. Výčet v tabulce 3. 2. dle Adaira²⁹ není v žádném směru vyčerpávající - a vzhledem k variabilitě možných situací ani být nemůže, shrnuje však funkce, které jsou k naplnění odpovědnosti nejčastěji nezbytné.

<i>Plánování</i>	Opatření všech dostupných informací, definování úkolu a cíle skupiny, vypracování proveditelného plánu (v daném rozhodovacím rámci).
<i>Vysvětlení</i>	Seznámení skupiny s cíli a plánem, <i>proč</i> je cíl nebo plán nutný, přidělení úkolů členům skupiny, stanovení skupinových standardů.
<i>Kontrola</i>	Dodržování skupinových standardů, ovlivňování tempa, zajištění, aby veškeré aktivity směřovaly k cíli, zaměření diskuse k relevantním otázkám, pobízení skupiny k akci a rozhodnutí.

Tabulka 4 - Základní funkce vedoucího (část 1/2)

²⁸ Adair, J., s. 72 [2]

²⁹ Adair, J., s. 87 [2]

<i>Podpora</i>	Vyjádření souhlasu vůči lidem a jejich práci, povzbuzování skupiny a jednotlivých pracovníků, použití kázeňských prostředků vůči jednotlivým pracovníkům, vytváření ducha týmu, snižování napětí prostřednictvím humoru, smiřování nesouladů nebo úsilí přimět lidi, aby o nich přemýšleli.
<i>Informování</i>	Objasnění úkolu a plánu, poskytování nových informací skupině, tzn. „udržování všech v obraze“, získávání informací od skupiny, jasná sumarizace návrhů a myšlenek.
<i>Hodnocení</i>	Kontrola proveditelnosti návrhů, testování důsledků navrhovaného řešení, hodnocení výkonu skupiny, pomoc skupině při jejím vlastním hodnocení výkonu ve srovnání se standardem.

Tabulka 4 - Základní funkce vedoucího (část 2/2)

Jak bylo konstatováno výše, vedoucí nemusí vykonávat všechny tyto funkce sám. Ve skupinách, které mají více než čtyři členy, je třeba k vykonávání těchto funkcí více než jednoho člověka. Vedoucí je ovšem za všechny tři kruhy odpovědný. Ve svém úhrnu tyto kruhy představují jeho roli. V praxi to bude znamenat, že i když členové týmu obvykle některé z těchto funkcí vykonávají, vedoucí se musí ujistit, že tomu tak skutečně je. Pokud to okolnosti budou vyžadovat, musí být schopen zastat kteroukoli funkci sám. Rozsah jeho funkcí bude proto vždycky větší než rozsah funkcí kteréhokoli člena týmu.

Pokud má někdo v praxi skutečně vést tým, jako kvalifikace mu k tomu ani zdaleka nepostačí pouhé jmenování do čela skupiny. Vedoucím se člověk reálně stane teprve v momentě, kdy jeho postavení uznají jeho spolupracovníci. Nový vedoucí je proto povinen se důkladně se svými spolupracovníky seznámit a porozumět vztahům uvnitř skupiny. Jen tak jimi může být akceptován a stát se plnohodnotným lídrem skupiny. Ochota věnovat se podřízeným a empaticky naslouchat patří k povinnostem vedoucího a nezbytným podmínkám efektivního vedení týmu.

4. Situační vedení

Pánové Hersey a Blanchard se pokusili spojit názory různých teorií vůdcovství behaviorálně zaměřených badatelů. Rozlišili základní styly vůdcovství podle typologie následovníků - podřízených. Vycházejí z předpokladu, že nejpřesněji vymezuje typ lídra styl, jakým se chová ke svému týmu.

- **Nařizování** - takové chování vedoucího jen málo podporuje podřízeného, převážně nařizuje. Rozhodování leží výhradně na manažerovi, zatímco následovníkovi je pouze říkáno co, jak a kdy má udělat. Znamená to, že komunikace mezi manažerem a týmem je v podstatě jednosměrná.
- **Koučování** - rozhodování je v tomto vůdcovském stylu stále doménou manažera. Ovšem ten se snaží více naslouchat podřízeným, všimnout si jejich reakcí na provedená rozhodnutí a být otevřenější vůči jejich návrhům a nápadům. Při tom všem však stále ještě vydává poměrně velké množství příkazů a nařízeních. Jde stále o vysoce direktivní i když zároveň vysoce podporující styl vedení.
- **Podporování** je naopak málo direktivní chování lídra vysoce podporující chování následovníka. Do rozhodování vedoucí zasahuje jen málo, vykonává ho převážně následovník, avšak vedoucí jej hodnotí. Zvolí-li lídr tento styl, musí být též aktivně k dispozici při řešení problémů a proto pečlivě naslouchat.
- **Delegování** je vůdcovským stylem, při kterém je rozhodování plně přeneseno na následovníky. Vedoucí s následovníky pouze diskutuje a to až do chvíle, kdy se přiblíží k dohodě o řešení problému. Chování vedoucího je v tomto případě málo direktivní i málo podporující.

4. 1. Úroveň vývoje týmu

Vývojovým úrovním podřízených odpovídají příslušné typy vůdcovského chování. Oba výše jmenovaní badatelé došli k názoru, že patřičnému chování se prostě lze naučit. Za nejefektivnější lídry pak považují takové osobnosti, které ovládli největší škálu stylů. Pro kvalitního lídra týmu je přitom důležitá také orientace jeho chování, tedy kam je chování, ať už jakéhokoli typu, směřováno. Orientace na zadaný úkol s sebou nese prvky stanovování různých cílů, plánování, koordinace činností, řešení problémů atp., orientace na vztahy zahrnuje elementy chování jako delegování, trénink, hodnocení, koučování, konstruktivní kritiku apod.

Méně zřetelné aspekty chování lídrů představuje chování orientované politicky a kulturně. První znamená schopnost jedince hájit zájmy jednotky, které stojí v čele a zastupovat ji v širším rámci organizace. Takové chování obsahuje schopnost vytváření spojení, kontaktů, iniciace potřebných změn či řešení konfliktů. Kulturně orientované chování znamená vůdčovu schopnost reprezentovat a tím stvrzovat a dávat najevo určité organizační sdílené hodnoty. Často tak inspiruje spolupracovníky a vnukává jim jistou společnou vizi budoucnosti organizace.

V následující tabulce 5 jsou uvedeny základní problémové situace s přiřazenými adekvátními styly jednání vedoucího. Z textu je patrné, že jen některé situace jsou vhodné pro týmové řešení, že klíčový význam má pružný styl vedení, který se mění v závislosti na změny situací a dalších faktorů.

Škála situací	Styl řízení
KRITICKÁ SITUACE Krizový, havarijný stav, výpadek výroby, požár atd., mimořádný, urgentní úkol, vyžadující rázné, energické jednání.	Vedoucí přikazuje, jednoznačně rozhoduje, určuje postup a způsob práce, osobně dohlíží a kontroluje, řídí práci na úkolu od počátku až do konce.
BĚŽNÁ SITUACE Jednoduchá, rutinní záležitost vyžadující pracovní návyky a zručnost, dovednost.	Vedoucí dává pokyn k provedení, kontroluje výsledek, jinak ponechává průběh a postup práce na podřízených.

Tabulka 5 - Základní problémové situace a příslušné styly vedení (část 1/2)

Škála situací	Styl řízení
OPAKOVANÁ SITUACE Řešená již několikrát, takže skupina zná postup a má důvěru vedoucího.	Vedoucí rozhodne o postupu práce, určí kdo a jak ji vykoná, anebo sami pracovníci si rozdělí jednotlivé úkoly nebo etapy práce, kontroluje vedoucí.
NOVÁ SITUACE Dosud neřešený úkol, kdy není možné přesně předvídat průběh ani budoucí problémy, nejistý výsledek.	Vedoucí určuje rámcově podmínky řešení, vysvětluje důvody svého rozhodnutí, diskutuje o možnostech řešení s podřízenými, hledá nejvhodnější variantu, udržuje tvůrčí klima skupiny a tempo práce.
SLOŽITÁ PROBLÉMOVÁ SITUACE Vyžadující specifické znalosti a zkušenosti podřízených k řešení.	Vedoucí vydá předběžné rozhodnutí o cílech, podřízení sami si určují postup a metody, průběžně informují o výsledcích, výsledek je dílem spolupráce vedoucího s podřízenými.
SLOŽITÁ PROBLÉMOVÁ SITUACE Umožňující relativně samostatnou práci podřízených.	Vedoucí vysvětlí skupině cíle, určí rámcově postup, dovoluje pracovat samostatně, deleguje rozhodování v rámci daného úkolu, usměrňuje pouze strategii řešení úkolu.
SLOŽITÁ PROBLÉMOVÁ SITUACE Vyžadující komplexní, interdisciplinární řešení.	Vedoucí deleguje úkol spolu s rozhodováním o postupu práce na tým, určí jeho vedoucího, pravidla práce, podřízení jsou kvalifikováni odborně i sociálně, jsou motivováni, dovedou týmově pracovat, využít týmové interakce.

Tabulka 5 - Základní problémové situace a příslušné styly vedení (část 2/2)

5. Shrnutí

Každý má potenciální vlohy stát se lídrem, neboť umění vést druhé se lze velkou měrou naučit. Pro úspěšného vedoucího je nezbytné získání materiálních, lidských i jiných zdrojů, které umožní jeho podřízeným pracovat na požadované úrovni. Je evidentní, že samotný lídr musí vyhovovat takovému standardu jako první a osobní příklad hraje nezastupitelnou roli. Oblíbenost vedoucího týmu přitom zdaleka není směrodatným kritériem úspěšnosti. Tím je naopak výsledek práce týmu jako celku. Návod na úspěšné vedení týmu však neexistuje. Cennější než cokoliv jiného jsou zkušenosti, nabývané mnohdy těžce i za cenu dílčích neúspěchů.

Týmové řízení věnuje zvýšenou pozornost úkolům a lidem³⁰. Při týmovém řízení není důležitá forma, ustupuje věci. Do pozadí se dostává i osoba lídra, který poskytuje prostor členům týmu a koordinuje jejich úsilí.

³⁰ Plamínek, J., s. 138 (Vedení lidí...)

Část II

IV Kreativní techniky řešení problému v týmech

Specifické metody a techniky tvořivého myšlení se začaly objevovat až ve 20. století, před druhou světovou válkou³¹. Kolébkou těchto technik jsou, vzhledem k historii psychologie nikoli příliš překvapivě, Spojené státy americké.

Existuje mnoho problémů, které lze řešit výhradně efektivní prací ve skupině³², třebaže je stejné množství problémů, které mnohem lépe vyřeší jednotlivec. Je proto nezbytné rozeznat situace, kdy bude s ohledem na cíl efektivnější využít týmové práce. Podstatným požadavkem přitom zůstává skutečnost, aby ti, kdo pracují ve skupině, byli pro svou práci náležitě vybaveni.

Nejprve je vhodné definovat případy, kdy je skupinová práce vhodná. Existují tři základní okruhy problémů vhodných k týmovému řešení:

1. Problémy, které se týkají **více než jednoho člověka**. V takové situaci bude mít každý zainteresovaný řešitel vlastní a z jeho hlediska také správný názor. Je vždy rozumnější, když se při hledání konkrétního řešení uváží všechny názory každého účastníka skupiny.
2. **Problémy, které nemají jediné, přímé jednoduché řešení** a u nichž je třeba uplatnit přístup, který sjednotí rozdílné názory jednotlivců.
3. Situace, kdy je nezbytné, aby se ti, jichž se problém týká, **zapojili do jeho řešení** s plným nasazením. Toto zapojení je nezdědkou důležitější než řešení samotné.

V praxi nastává mnoho situací, kdy je jedna či druhá z těchto okolností klíčová, což podtrhuje význam skupinového řešení problému jakožto strategie růstu. Pokud je týmové řešení problémů použito ve správné situaci správně vybavenými lidmi, nabízí mnoho výhod.

³¹ Volfová, J., s. 12

³² Robson, M., s. 11

Jestliže se na daný problém soustředí více hlav, všichni dodržují správný postup a efektivně spolupracují, zkvalitní to jak diskusi o problému, tak jeho cílové řešení. Lidé mají sklon přemýšlet více analyticky než tvořivě a spíše individuálně než kolektivně. Takový přístup je často také vhodný a vede i k úspěchu. Existuje však mnoho takových situací, kdy tento způsob nic nevyřeší – tyto situace jsou pak vhodné pro řešení v týmu.

Řada problémů v podnicích není nová. Situace se neustále opakují. Ačkoliv jsou do jejich řešení zapojeny nejlepší analytické mozky podniku, situace se nedaří vyřešit. Často proto, že některé problémy vyžadují odlišný, tvořivější přístup a pouhé využívání ryzí logiky je při jejich řešení nedostačující. Neznamená to však vzdát a zavrhnout vše, co nám analytický přístup poskytuje. Je třeba použít postup, který si bere to nejlepší z obou – analytické metody i tvůrčího přístupu. Jen tak lze vytvořit prostor pro množství nejrozumnějších nápadů, zkoumání problému z mnoha různých úhlů a posuzování neobvyklých řešení stejně jako posuzování řešení zjevných.

Velmi malá pozornost bývá věnována klíčové podmínce této metody – členové týmu musí umět pracovat společně! Většinou se totiž předpokládá, že lidé umí pracovat v týmu, jakoby jim toto umění bylo vrozené. Ve skutečnosti právě na tomto předpokladu mnoho řešitelských skupin ztroskotalo. I když to byly týmy složené z talentovaných lidí, ani zdaleka nedosáhly hranice svých možností. A to proto, že neznaly základní pravidla „skupinového života“.

Lidé jsou značně cílově orientovaní. Jinak řečeno, většina lidí je zaslepena svým cílem; nejsou schopni vidět nic jiného kromě výsledků, které mají přímý vztah k problému. Schopnost jednostranně se soustředit je posuzována jako přednost, a přesto vede často k neúspěchu. Skutečnost je pak taková, že většina potíží a překážek, jimž řešitelské skupiny čelí s řešeným problémem příliš nesouvisí, ale týkají se způsobu práce. Problematika skupinových postupů a skupinové dynamiky je natolik rozsáhlá, že očekávání, že každý účastník řešitelské skupiny bude odborníkem je nereálné. Podstatné však je, aby všichni, kteří jsou do práce některé skupiny zaangażováni, byli také obeznámeni alespoň se základy problému. Jedině tak se lze vyhnout překážkám, které skupině brání práci dokončit.

Další výhodou skupinové metody řešení problémů je skutečnost, že se s konečným řešením problému ztotožní mnohem více lidí proto, že se na tomto řešení osobně podíleli. Je známo, že největší nadšení projevují lidé pro vlastní nápady, nebo pro návrhy, k nimž se mohli alespoň

vyslovit. Mnoho problémů na první pohled bezvýchodných bylo vyřešeno tím, že se do jejich řešení zapojily zainteresované strany a dodržovaly správný postup. Tento přístup pak fungoval nejen kvůli technické stránce řešení, ale především proto, že se lidé zapojili do řešení, které sami navrhli. Lidé se správným zaujetím pro věc dokáží to, co by jinak nemělo šanci na úspěch.

Úspěšná skupinová práce je klíčovým faktorem úspěchu v dnešním podnikovém prostředí. Není to univerzální všelék, ale někdy je pro zdokonalování složitých výrobních a organizačních postupů týmová práce nepostradatelná. Při aplikaci metod řešení problémů v týmech, by se nemělo předpokládat, že potřebné dovednosti jsou lidem vrozené. Výcvik pracovníků pro skupinové řešení problémů a nácvik schopností pracovat společně by proto měl být významnou součástí růstu moderního podniku³³.

1. Druhy skupin

Pro řešení problémů lze podle Robsona³⁴ definovat čtyři druhy skupin:

- a) cílové skupiny (Task Forces)
- b) odborné týmy (Department Groups)
- c) kroužky kvality (Quality circles)
- d) týmy zlepšovatelů (Improvement Team)

ad a)

Cílová skupina je mezifunkční skupina, kterou obvykle sestavuje manažer vyšší organizační úrovně, popřípadě tým manažerů.

ad b)

Odborný tým sestavuje manažer oddělení nebo sekce pro vyřešení problémů v rámci podřízené organizační jednotky. Odborné týmy se obvykle skládají z pracovníků oddělení, ačkoli je možné zapojit i jiné pracovníky, pokud mají potřebné pracovní znalosti a dovednosti.

³³ Clegg, B. – Birch, P., s. 11

³⁴ Robson, M.

Až na tento rozdíl jsou si obě skupiny velmi podobné a předpoklady jejich existence jsou následující:

- Jedná se o skupiny pracovníků vytvořené za účelem zkoumání specifických otázek, považovaných manažerem za tak důležité, že na jejich řešení vytvoří speciální skupinu

- Vedení zůstává v rukou osoby, která příslušnou aktivitu vyvolala. Tuto skutečnost je třeba mít na zřeteli při jakékoli činnosti skupiny, neboť pravděpodobně ovlivní míru zaujetí účastníků daným problémem. Podstatné je definovat problém, který bude zevrubně prozkoumán - a lidi vhodné kvalifikace.

- Výběr členů skupiny - účastníkům je nezbytné vysvětlit, že se zapojují do určité společné činnosti. Rozumný manažer by měl podnítit zájem vybraných pracovníků na projektu a zajistit, aby byli patřičně zainteresovaní. Členové týmu však musí být vybíráni podle svého potenciálního přínosu řešení problému.

- Pokud jde o velikost, skupina by měla mít maximálně deset lidí, tj. neměla by překročit hranice malé skupiny. Pokud se do řešení problému zapojí větší počet řešitelů, dynamika skupiny se zkomplikuje a sníží se efektivnost její práce.

Cílové skupiny a odborné týmy lze použít pro širokou škálu různých situací. Pravděpodobně budou takovéto skupiny existovat neustále, jelikož je pořád nutné vytypovávat nové a nové otázky, problémy a příležitosti. Základní požadavek na všechny skupinové aktivity je, aby jejich členové měli kvalifikaci pro identifikování, analýzu a řešení problému, pro efektivní práci ve skupině, pro prezentaci jejích poznatků včetně sledování a hodnocení výsledků.

ad c)

Kroužky kvality odlišuje od předchozích dvou typů skupin především jejich postavení a přístup k problémům. Kroužek kvality je skupina dobrovolníků, kteří pracují pod stejným vedoucím a pravidelně se setkávají, aby identifikovali, analyzovali a řešili pracovní problémy. Pravděpodobně největší odlišnost kroužků kvality od předchozích typů spočívá ve faktu, že se tato skupina skládá výhradně z dobrovolníků. Vedení skupiny je potom samozřejmě v rukou jejích členů, kteří si navíc sami vybírají problémy svého oddělení, kterými se budou zabývat.

Vedoucí nebo manažer nejnižší úrovně bývá vedoucím skupiny, alespoň zpočátku, a její činnost vyžaduje přirozené rozložení skupiny, nikoli vybrané jedince z různých oddělení a funkcí. Je třeba také zdůraznit, že kroužky kvality nejsou skupiny ad hoc pro řešení problémů, které se rozpustí poté, co vyřeší jednu otázku - jsou tady proto, aby udělaly pořádek ve vlastním domě a udržovaly jej, což znamená, že jsou stálé.

ad d)

Týmy zlepšovatelů se zaměřují na zajímavé příležitosti ke zlepšení, vyžadující, aby se do nich zapojili i jiní, má-li se něčeho dosáhnout. Je to vlastně mechanismus, který umožňuje zaměstnancům včetně managementu, aby pracovali na zajímavých otázkách, které se jich týkají, a ve skupinách, které si mohou sami řídit. Kroužky kvality splňují tyto požadavky pouze v rámci přirozeného pracovního kolektivu, zatímco týmy zlepšovatelů přicházejí tehdy, když takováto potřeba přesáhne funkční hranice i hranice oddělení.

Rysy týmu zlepšovatelů:

- Obdobně jako u kroužků kvality i zde je členství dobrovolné. Praktický výraz dobrovolnosti je vedení, které je plně předáno členům skupiny. V rámci široce formulovaných hranic mohou členové skupiny volně zkoumat předmět, který je zajímavá.
- Týmy zlepšovatelů jsou zakládány pro specifické otázky. Mohou to být problémy i příležitosti. Důležité je, že skupina je zformována pro jediný problém či otázku, má tedy jasný účel. Když je problém / otázka zpracována, skupina zaniká. U cílové skupiny pravděpodobně nepřekročí doba na řešení jedné otázky, kterou zvolil management, několik měsíců, alespoň ve většině případů. Existují týmy zlepšovatelů, pro které platí totéž. Najdou se však i jiné problémy, které vyžadují, aby se jimi skupina zabývala mnohem delší dobu. Doba trvání je většinou předurčena charakterem úkolu, přičemž dobrovolná skupina se zpravidla sama rozpadne jeho vyřešením. Skupina si po vyřešení (na rozdíl od kroužků kvality) nehledá další problém. Členové skupiny mohou samozřejmě přejít do jiného týmu zlepšovatelů, který se zformuje pro jinou otázku, ale původní skupina po ukončení práce zaniká.
- Počet členů by neměl přesáhnout velikost malé skupiny – do deseti lidí. Skupině by mělo být umožněno setkávat se nejvýše jednu hodinu týdně. Pokud to bude členům vyhovovat, je přípustná i kratší doba. Důležité pro tento typ skupiny je, že každý v podniku by měl dostat

příležitost, aby se do nějaké zapojil. Je to užitečný způsob, jak zvýšit zájem zaměstnanců a vyvolat zaujetí pro vyřešení celé řady problémů podniku.

- Důležitá charakteristika týmu zlepšovatelů a jeden z faktorů jejich úspěšnosti je, že jsou cílově orientované a systematicky využívají strukturu řešení problémů, čímž je zajištěna profesionalita přístupu k problému.

Všechny čtyři skupiny mají svou úlohu v procesu růstu podniku a stejně tak všechny používají stejný základní postup při řešení problémů. Každý typ skupiny by měl mít čtyři až deset členů – ideální počet je sedm. Skupina by se měla setkávat pravidelně jednou týdně, alespoň na dobu jedné hodiny. Setkání by se mělo odehrávat, pokud možno, v pracovní době. Zkušenosti ukazují, že skupiny si samy nejlépe stanoví dobu setkání a sníží vyrušování na minimum.

2. Postup při řešení problémů

Zda se týmu podaří využít potenciálních výhod týmové práce a do jaké míry, záleží mj. na tom, zda si její členové osvojí metody a techniky skupinového tvůrčího myšlení³⁵.

Postup řešení problémů musí být přesný, a proto je v něm nutné kombinovat analytický a tvůrčí přístup. Analytická metoda zaručí, že probíraná otázka bude jasně definována již na počátku a že analýza i řešení budou založeny na faktech a nikoli na názorech. Toto jsou základní prvky, ale ty samy o sobě nepostačují, protože čistě analytické myšlení je výhradně racionální a nepřináší evidentně iracionální nebo nekonvenční možnosti. Proto je třeba při řešení problémů použít i tvůrčí techniky.

Hlavní kroky podle Robsona jsou:

1. Brainstorming
2. Jasně definování problému
3. Analýza problému
4. Shromáždění údajů
5. Interpretace údajů
6. Vytvoření možných řešení

³⁵ Provazník, V., s. 6

7. Shoda na nejlepším řešení
8. Analýza nákladů a přínosů
9. Presentace řešení
10. Uskutečnění řešení
11. Sledování a hodnocení

V rámci těchto kroků se uplatňuje celá škála praktických, základních technik, které napomáhají skupině postoupit od jednoho kroku ke druhému.

Abychom rozlišily, v které fázi je vhodné použít tu kterou techniku, rozdělíme fáze podle obrázku 4.1. podle Kolajové³⁶.

3. Hledání nápadů

3.1. Brainstorming

Brainstorming objevil v třicátých letech Alex Osborne jako způsob podněcování skupin k tvořivému způsobu myšlení. Společnost je orientována spíše na myšlení analytické. Mnoho lidí získalo v této oblasti velkou zručnost, zejména díky školní výuce, která se zaměřuje na schopnost analyticky myslet, a ta je pak dále podporována na pracovišti. Přesto ne každý problém lze vyřešit čistě pomocí analytického myšlení. Jsou to otázky, na které neexistuje jediná správná odpověď, a proto je dobré mít připraveno množství nápadů a myšlenek na dané téma ještě před tím, než začneme uvažovat o řešení. Je tedy dobré použít tvořivé myšlení.

V lidských myslích existuje mnoho různých bariér tvořivosti. Pře započítím brainstormingu je důležité si připomenout ty nejdůležitější, aby se předešlo jejich nástrahám³⁷:

- **První bariéra** → tendence předpokládat, že způsob, jakým se věci dělaly vždycky, je jediný možný, a zasazovat myšlení do vyjetých kolejí dosavadních zkušeností.
- **Druhá bariéra** → obava, že budeme vypadat nenormálně (např. při přednášce se nezeptám, protože se nikdo jiný taky neptá → předpokládám, že každý odpověď zná). Tato bariéra zabraňuje přijít s nekonvenčním návrhem, který může být ten pravý nebo

³⁶ Kolajová, L., s. 62

³⁷ O'Keeffe, J., s. 23

vyvolá dobrý nápad u někoho jiného.

- **Třetí bariéra** → sklon k okamžitému hodnocení. Je třeba dát nápadům šanci a čas, i když na první pohled vypadají nenormálně a neprakticky.
- **Čtvrtá bariéra** → existuje jen jediná správná odpověď na každý problém. Tato bariéra stimuluje analytické myšlení a brání lidem, aby se poohlédli po méně samozřejmém, tvůrčím řešení.

Alex Osborne si uvědomil, že právě tyto bariéry blokují tok tvořivých myšlenek a navrhl pravidla brainstormingu jako způsob jejich překonání, a to nikoliv navždycky, nýbrž na krátký časový úsek (20 – 30 minut). Zdůvodnil, že většina lidí není schopna dlouhodobě změnit zažité zvyky³⁸. Načas však může každý odhodit všechny bariéry a nechat vytrysknout svou skrytou tvořivost.

Branistorming má široké uplatnění při řešení problémů. V zásadě nejvýhodnější je jeho použití v případech, kdy tým řeší problémy, které se dají převést na otázky typu³⁹:

- Jaké jsou možnosti řešení tohoto problému?
- Co všechno můžeme udělat pro vyřešení obtíží?
- Co všechno má vliv na daný problém?
- Jak to udělat, aby...?

Brainstorming je vhodný pro tým, který je nekonfliktní a v němž panují dobré a uvolněné vztahy – psychické vyladění účastníků je totiž jedním ze základních předpokladů úspěchu této metody.

a) Pravidla brainstormingu

Brainstorming je metoda, jak přimět skupinu lidí, aby přinesla množství nápadů během krátkého časového úseku. Většina skupin potřebuje praxi, aby s touto metodou dovedla efektivně nakládat. Po osvojení je pro ně neocenitelným nástrojem řešení problémů.

Pravidla brainstormingu (dle Robsona⁴⁰):

1. Žádný nápad se nesmí kritizovat.

³⁸ Robson, M., s. 34

³⁹ Kolajová, L., s. 64

⁴⁰ Robson, M., s. 34

Je nutné vyloučit soudy o nápadech a návrzích až do doby ukončení setkání. I řeč těla je třeba kontrolovat, protože může být odmítavá a kritická. Největší kritikou je většinou autocenzura – je dobré ji „vypnout“.

2. Podporuje se naprostá volnost.

Nechat mysl pohybovat se zcela volně – jako při usínání a probouzení (v době, kdy je mozek naladěný na téta vlny → nejlepší doba pro tvůrčí myšlenky). Znamená to přicházet s náhodnými nápady ze samého vrcholku myšlení...

3. Soustředit se na získání maximálního množství nápadů.

Brainstorming je o množství, ne o kvalitě nápadů. Je třeba využívat nápady jako odrazové můstky k dalším nápadům. Když setkání probíhá opravdu dobře, může skupina vyprodukovat i 250 nápadů v dvacetiminutovém intervalu (průměr je 100).

4. Zapisují se všechny nápady, i opakované.

Zapisovatel musí psát na velký list papíru, který po zaplnění musí zůstat skupině na očích. Za zapsání nápadů jsou odpovědní všichni členové skupiny → musí nápad zopakovat, je-li to nutné. Zapisovatel formulace zkracuje, ale dává pozor na jejich obsah.

5. Všechny nápady se nechají uležet, žádný se jen tak nezavrhne.

Dává příležitost o nápadech přemýšlet. Nápady se nechávají zpravidla uležet asi týden, pak se k nim skupina vrací na dalším setkání → provozují brainstorming několik dalších minut, aby viděli, jestli se během týdne neobjevily ještě další nápady.

b) Průběh brainstormingového setkání

1. Zopakovat a napsat pravidla brainstormingu a vylepit je na viditelné místo.

Je důležité, aby si pravidla mohli všichni kdykoliv během setkání připomenout.

2. Napsat předmět brainstormingu.

Zajišťuje zaměřenost na téma. Obvykle je nejlepší uvést předmět frází: „ Hledáme všechny možnosti, jak...“ Téma musí být všem stále na očích.

3. Začít přicházet s nápady.

Dvě možnosti organizace:

a) kruh, každý řekne jeden nápad, když neví, pošle „slovo“ dál. Výhoda: všichni se zapojí, nápady je snadné zapisovat.

b) nestrukturovaný, volný přístup → každý má možnost kdykoliv pronést svůj nápad. Náročné pro zapisovatele, ale většinou vede k vyšší kvalitě brainstormingu (nápady přicházejí spontánně a přirozeně).

4. Zaznamenávání všech nápadů, i bláznivých.

Seznam nápadů by měl být pro celou skupinu neustále viditelný. Důležité je mít po ruce vždy pásku, aby bylo možno vylepit popsaný list na stěnu.

5. Nápady se nechají uležet.

Seznam nápadů se vylepí tam, kde mají možnost ho všichni vidět (pracoviště). Daný předmět nesejde z mysli a nápady mohou lépe uzrát. Ostatní vidí, co skupina dělá → mohou připsat i vlastní nápady.

6. Vyhodnocení nápadů pomocí Paretova principu ⁴¹.

Provádí se na následujícím setkání skupiny. Nápady se seskupí do tématických okruhů (předtím, než je něco zamítnuto jako nepraktické). Když je seznam přepsán, každý nápad se probere a odhalí se ty, které lze snadno a rychle uskutečnit. Pokud se brainstorming týkal možných řešení, je třeba se v dalším kroku podívat na seznam možností a použít Paretovu analýzu pro nalezení jednoho nebo dvou, které vyřeší větší část problému. Paretoův princip se také použije na přezkoumání nápadů pro konkrétní řešení.

3.1.1. Různé varianty brainstormingu

Brainstorming, jako technika, má různé varianty. Pro úplnost považujeme za vhodné uvést stručný přehled nejznámější variant s popisem, jak se odlišují. Existuje ovšem mnohem více variant a obměn.

⁴¹ viz. část 4.1. bod 6

- **Negativní / destruktivní brainstorming**
Taková modifikace, při které se v etapě zadání řešení uvedou a zvýrazní negativní vlastnosti, rysy či aspekty řešeného problému a intuitivní formou myšlení se hledají náměty na jejich pozitivní překonání.⁴² Metoda podporuje u skupiny rozvoj vnímavosti vůči problému.
- **Imaginární brainstorming**
Díky navození fiktivní situace, která však s reálným problémem logicky souvisí, je tak možné nalézt řešení v situacích zdánlivě neřešitelných. Tato modifikace je vhodná pro hledání originálních a neobvyklých řešení.
- **Vizuální brainstorming**
Použití, když se běžné myšlení a uvažování mívá účinkem, kdy kreativní schopnosti ustupují do pozadí a není možné přesně vyslovit jediný nápad⁴³. Nápady se neříkají, ale malují. Je možné využít i předpřipravené náčrty, které facilitátor rozdává.
- **Brainstorming hodnot**
Cílem je popsat všechny aspekty, kterými se problém dotýká zúčastněných osob, jaký vztah k problému a jeho řešení skupina má, jaký postoj od ostatních je možno očekávat v budoucnu. Vhodné pro sebranou skupinu, kde nehrozí osobní konflikty. Pokud je skupina nejednotná, doporučuje se využít brainwritingu. Brainstorming probíhá nad problémem ve světle 7 okruhů (viz Žák, 2004).
- **Rolestorming**
Jednoduchá varianta brainstormingu, kdy se účastníci mohou zbavit pocitu ohrožení vlastní identity tím, že vystupují za někoho jiného⁴⁴.

⁴² Metodické a systémové zásady zpracování sektorových operačních programů, s. 144

⁴³ Žák, P., s. 179

⁴⁴ Žák, P., s. 181

- Brainwriting

Cílem je rovněž soustředění maximálního počtu nápadů, ale s využitím písemné formy (kartiček) a v krátkém časovém intervalu. Pro formulaci myšlenek na kartičky je doporučeno tzv. „pravidlo 1–3–7“, což představuje jeden námět, tři řádky a maximálně sedm slov. To vede k jasnému, stručnému a srozumitelnému vyjádření.

- Brainwriting 6-3-5

6 lidí, 3 nápady každý, 5 x dokola – vhodný počet je 6-8 lidí („6“ je jen název), každý člen týmu napíše či namaluje 3 nápady, každá na jeden list papíru, poté následuje předání konceptů osobě po pravé ruce, ta může nápady modifikovat, rozšiřovat, upravovat. Následně se opět pošlou nápady dál, dokud neobjedou celý stůl. Toto se opakuje celkem 5x.

3.2. Jasně definování problémů

Pro skutečně efektivní řešení je potřeba jasně definovat, co je skutečný problém. Častým problémem je, že členové skupiny mívají odlišnou představu, jaká řešení by měla skupina přinést. Další problém je, že mnohé formulace problému jsou ve skutečnosti zamaskované formulace řešení. Třetí problém spočívá v přílišné obecnosti a šíři formulace, takže skupina nemůže problém uchopit. Skupiny pro řešení problémů se potřebují zabývat konkrétními otázkami pokud mají přinést nějaký užitek. Skupiny proto potřebují nástroj, kterým rozbijí obecnosti na drobné třísky. Tím pro ně může být Occamova břitva.

3.2.1. Occamova břitva

William z Occamu se narodil v Anglii roku 1280. Stal se františkánem a studoval oxfordskou univerzitu. Byl to revoluční filosof a jeho práce pomohly položit základy moderních teorií státu. Nejvíce však proslul svým výrokem *Entia non sunt multiplicando praetum necessitatem*, což znamená, že počet entit nelze rozšiřovat nad nezbytnosti. Tento výrok se dnes používá, když je nutno prosadit, aby věci zůstaly co nejjednodušší a nejspřádanější. Tato technika pomáhá skupinám i jednotlivcům srozumitelně definovat problémy. Skládá se ze tří kroků.

1. Stanovení širší problémové oblasti.

Pravděpodobně se to bude týkat spíš kroužků kvality a řešitelských týmů (prac. skupiny a prac. týmy mají téma zadané → tento krok pro ně není nutný). Je potřeba znát způsob, jak získat vhodné téma, aniž by se muselo uvažovat o každém jednotlivém nápadu dopodrobna.

K tomu pomáhají techniky analýza tématu a čtyři vodítka.

- *Analýza tématu → přeskupení náhodného brainstormingového seznamu do širších tematických kategorií, pět až osm kategorií, nápady se nepřirazují k více kategoriím najednou, skupina by měla přiřazovat nápad k tématům rychle. Pak se přepíše seznam, rozdělený do témat, vybere se jedno téma, na kterém se začne pracovat a poté se zvolí jedna z otázek tohoto tématu jako problém k řešení.*

- *Metodou čtyři vodítka lze zjistit, zda je zvolená otázka ta pravá. Vodítka slouží jako síto, které zachytí všechny problémy, které jsou pro další řešení nevhodné. Vodítka mají podobu čtyř otázek:*

1. *Týká se to nás? → vyloučí vše, co nejsme schopni ovlivnit*

2. *Můžeme s tím něco udělat v rozumné době? → problémy v horizontu týdnů*

3. *Umíme o tom shromáždit údaje? → problémy řešit na základě faktů (ty musí jít shromáždit)*

4. *Opravdu to chceme řešit? → všichni by měli mít zájem na vyřešení*

Skupina se musí těmito vodítky řídit a vyloučit vše, co se nehodí.

2. Návrat k jádru problému a shoda nad jeho přesnou formulací.

Tento krok je důležitý i pro pracovní skupiny a týmy zlepšovatelů, přestože jim byl problém zadán, nicméně jeho formulace nemusela být dostatečně přesná. Lze použít aplikaci Occamovy břitvy → původní formulace se napíše na velký list papíru a vyvěsí se na viditelném místě. Každý člen skupiny dostane hromádku čistých kartiček. Členové jsou požádáni, aby si dobře promysleli formulaci problému a zamysleli se nad tím, zda to není zamaskované řešení („Potřebujeme více prostoru.“). Je-li tomu tak, členové by měli odpovědět na otázku: „Jaký problém bychom vyřešili kdyby... (doplnit původní formulaci problému).“. Jednotliví členové napíší na kartičky své nápady, ty se pak rozdělí do kategorií. Z toho pak v diskusi vyplyne

skutečný problém, který lze podchytit. Vůbec to nemusí být myšlenka napsaná na většině kartiček, ale členové musí prodiskutovat každou možnost a dospět k jednoznačné shodě.

Pokud počáteční formulace problému neobsahuje předpokládané řešení, skupina může zvážit, zda je formulace natolik konkrétní, aby se na ní dalo smysluplně pracovat (vyloučit všeobecné formulace typu „Problém je špatná komunikace.“ → otázka pak bude znít: „Jaký problém způsobuje nám / našemu podniku?“).

Třetí aspekt formulace problémů se týká členů skupiny. Postup je obdobný → formulace se vyvěsí, každý z členů napíše na kartičku, co si představuje jako výsledek řešení, nápady se rozdělí do skupin a diskutuje se, zda je nutná změna formulace (v zájmu vyjasnění, zdůraznění závažnosti či perspektivy).

Ne každá metoda se použije pokaždé. Skupina by se měla rozhodnout, která z metod je pro ni vhodná.

3. Dotaz, zda problém stojí za pozornost.

Skupina by se v diskusi měla shodnout, zda zaměřením na tento úkol nepromarní čas. Není důvod pokračovat, jestliže všichni ve skupině cítí, že problém nestojí za řešení.

3.3. Banka nápadů

Metoda je variantou k brainwritingu. Účastníci píšou své nápady na kartičky (každý nápad na samostatnou kartičku) a dávají je na jednu hromádku. Všechny nápady je pak vhodné viditelně vystavit, aby se mohli jednotliví členové týmu inspirovat.

Použití metody je vhodné při řešení situací, u kterých se předpokládá jisté napětí při projednávání⁴⁵. Každý z účastníků totiž píše svoje nápady potichu a dá se říci, že i anonymně. Tím je podpořena kreativita a ochota účastníků k volnému projevu.

Hlavní výhodou této metody a brainwritingu obecně je její nonverbálnost. Tím, že se názory neříkají nahlas, se odbourávají psychické a sociální bariéry, jako je strach z kritiky,

⁴⁵ Kolajová, L., s. 64

nedostatek sebedůvěry, zamítání vlastních nápadů aj. Tato metoda se dá použít i ve velké skupině, počet účastníků není omezen. V relativně krátkém čase je nalezen velký počet námětů. Díky psaní má každý účastník možnost se vyjádřit a přispět svým nápadem.

Nevýhodou je zpracovávání – zpracovává se velké množství jednotlivých kartiček.

3.4. Myšlenkové mapy

Použití myšlenkových map slouží především ke zmapování a definování problému, k jeho analýze a následnému vytvoření jeho přesné struktury. Tato metoda podporuje schopnost analytického myšlení, přičemž je vyžadován pohled na problém z více úhlů⁴⁶.

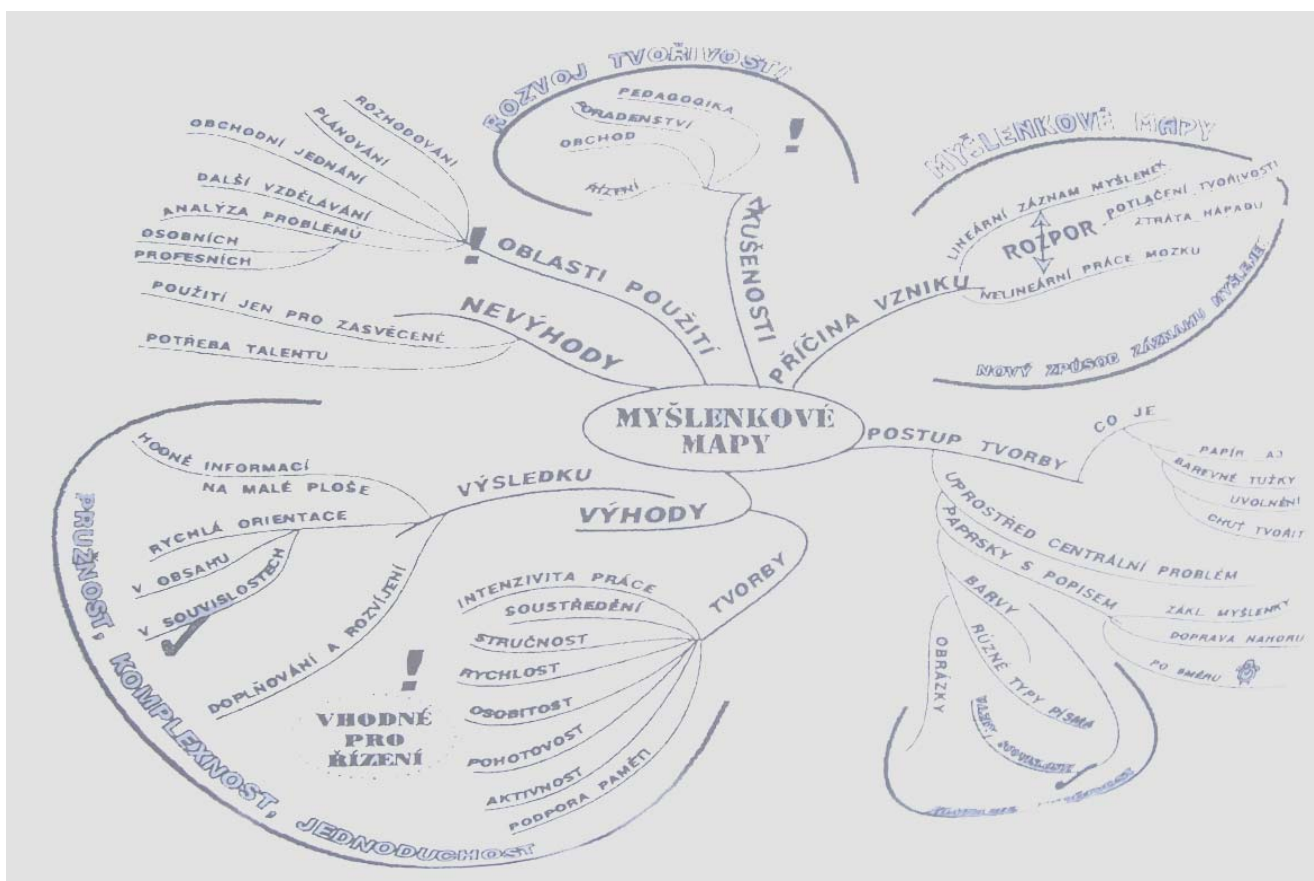
Hlavní výhodou metody je možnost komplexního náhledu na vzájemné souvislosti. Myšlenkové mapy se vytvářejí pomocí klíčových slov, myšlenek, různých obrazů a symbolů, případně vlastních značek, tyto je dobré odlišit barevně (minimálně třemi barvami).

Začíná se tak, že na střed velkého papíru nebo tabule napíšeme nebo namalujeme ústřední problém. Potom vytvoříme několik hlavních větví, nad které napíšeme hlavní myšlenky a tyto dále rozvíjíme tenčími linkami. Každé téma, nebo úhel pohledu by měl mít vlastní barvu. Klíčová slova bychom měli psát tiskacím písmem, větve by měly být stejně dlouhé jako slova, která nesou. Důležitá místa by měla být zdůrazněná. Tímto způsobem se postupně utváří velice přehledné schéma⁴⁷. Představu o tom, jak vypadá myšlenková mapa, dává následující obrázek⁴⁸.

⁴⁶ Týmová práce

⁴⁷ Týmová práce

⁴⁸ Kolajová, L., s. 66



Obrázek 6 – Myšlenkové mapy dle Kolajové

Myšlenkové mapy jsou vhodné pro přesnou formulaci myšlenek a návrhy složitých projektů. Je vhodné je použít ve chvíli, kdy je potřeba intenzivně se zabývat problémem a současně směřovat k jádru věci. Tým nemusí být sehraný ani provázaný sympatiemi, neboť se jedná o krátkodobou spolupráci⁴⁹.

Nejvýhodnější je myšlenkové mapy využívat v týmu, která je s principem zápisu map obeznámen a umí tak využívat jeho přednosti.

Hlavní výhody této metody jsou v její intenzitě, soustředěnosti k jádru věci, schopnosti podrobně zmapovat problém v relativně krátkém čase a nahromadit velké množství informací na malé ploše.

⁴⁹ Kolajová, L., s. 65

Nevýhodou této metody je, že její využití vyžaduje určitou zkušenost s tvorbou myšlenkových map, čili metoda je přístupná jen těm, kteří s ní umějí pracovat. Při tvorbě mapy je důležitý cit pro rozvržení mapy, jinak mapa ztrácí výhodu přehlednosti.

3.5. Synektika

Slovník cizích slov⁵⁰ definuje synektiku jako filozofickou výměnu názorů vedoucí k rozvoji nových nápadů, k řešení problémů.

Synektika, známa i jako Metoda analogie, je metoda založená na principu analogie a asociací – spojuje odlišné věci dohromady. Je to v současnosti jedna z nejrozšířenějších kreativních metod⁵¹. Autory jsou Willian J. Gordon a George Prince, zakladatelé firmy Synectics.

Tato metoda je postup vyhledávání a uplatnění podobného celkového řešení, založená na využívání podobností prvků, znaků, struktury a na reagování mezi různými objekty, systémy nebo jevy. Metoda analogie je založena na využívání podobnosti znaků, prvků, struktury a reakcemi mezi různými objekty, systémy nebo jevy. Jde především o podobnosti mezi strukturami a funkcemi objektů jako přírodních a účelových systémů. Obecně lze analogie členit na analogie funkční a strukturní. Protože analogické postupy a závěry jsou tvořeny jen s určitou pravděpodobností, jejich platnost se musí vždy prakticky ověřit.

V širším slova smyslu je tedy podstatou analogie vyhledávání a uplatnění podobného, analogického celkového řešení⁵².

Synektický postup je možné použít ve všech fázích řešení problému – od jeho definování, přes hledání nápadů, řešení, až po samotné rozhodování.

Hlavními nástroji synektiky je tedy analogie a metafora. Je vhodné ji použít tam, kde problém je příliš fádňí, neumožňuje fantazijní rozlet nebo v případě, kdy běžný postup selhává. Může být praktikována jednotlivcem i ve skupině, a to v jakémkoliv oboru. Metoda patří k základním metodám řešení, které jsou univerzálně použitelné. Buckminster Fuller hovoří o

⁵⁰ <http://www.slovník-cizich-slov.cz/synektika.html>

⁵¹ Žák, P., s. 189

⁵² Metodické a systémové zásady zpracování sektorových operačních programů, s. 148

synektice takto: „Všechny věci bez ohledu na jejich rozdílnost mohou být nějak spojeny, ať už fyzicky, psychologicky nebo symbolicky.“ (cit. in.: Roukes, 1988)⁵³

Předpokladem použití této metody je rozvinutá představivost a obrazotvornost vycházející z bohatých speciálních i všeobecných znalostí a vědomostí. Podmínky týmové práce znásobují efekty dosahované touto metodou.

Postup při synektickém myšlení popisují následující body (podle Kneschke):

1. Popište problém nebo výchozí stav, který je předmětem řešení.
pokles pracovní výkonnosti
2. Vytvořte seznam přímých analogií k danému problému a rozveďte je co nejpodrobněji. Analogie by měly být z co nejodlišnějších a nejrozmanitějších oblastí.
květiny nekvetou, čerstvě vyprané prádlo je stále špinavé, prohráváme bitvu, vymírá biologický druh
3. Vmyslete se do přímých analogií a vytvořte osobní analogii. ztrácím dech, přestávám být oblíbený, neběhám – pouze chodím, nemám peníze
4. Vytvořte fantastické analogie, kde i nemožné je možným.
ztratila se jedna z barev ze spektra, jsem neviditelný, všechny rukávy jsou kratší
5. Vytvořte symbolické analogie, zapojte emoce i tělo (zpívejte, kreslete...).
padla Říše římská, jsem chudý příbuzný, mám díru v kapse

⁵³ Kneschke, J. (3)

6. Analyzujte analogie a napište k nim řešení – popust'te uzdu fantazii, řešení nemusí být jen jedno.

květiny nekvetou – budu rekultivovat, prohráváme bitvu – povoláme posily, ztrácím dech – budu trénovat, ztratila se jedna z barev se spektra – nahradím ji jinou, jsem neviditelný – využiji to jako přednost, jsem chudý příbuzný – mám i jiné kvality, ožením se s bohatou

7. Nyní všechny typy analogií a řešení, ke kterým jste došli, aplikujte na výchozí problém.

budu rekultivovat = přehodnotím priority, povoláme posily = rozšíříme pracovní tým, ožením se s bohatou = najdu subdodavatele nebo partnera, využiji to jako přednost = snížení nákladů

Struktura synektického postupu je následující:

- a. stanovení problému
- b. analýza problému a jeho objasnění
- c. spontánní reakce
- d. zápis problému
- e. sjednocení týmu v chápání problému
- f. tvorba analogií
- g. prověřování možných řešení
- h. přenos řešení na problém
- i. aplikace dosažených hledisek na problém

K přednostem této metody patří její jednoduchý princip, k nedostatkům pak silný prvek náhodnosti nalezení úspěšného řešení.

3.6. Šest myslících klobouků

Podstatou této techniky je laterální myšlení. Autorem termínu laterální myšlení je Edward de Bono. Laterální myšlení je definováno jako způsob hledání řešení problému neobvyklou nebo částečně nelogickou cestou⁵⁴.

Laterální myšlení směřuje k tomu, aby se bezděčně či vědomě navodil odklon od dosavadního průběhu myšlení, tj. aby se myšlení zavedlo na vedlejší cestu. Laterální myšlení je, jinak řečeno, způsob, jak myslet stranou.

Klasický logický, analyticko-syntetický přístup de Bono nazývá skalní logikou, proti které staví svou laterální, vodní logiku. Skála se o překážku roztříští – nebo ji rozbije, kdežto voda ji obteče, pohltí či odnese sebou⁵⁵.

Základem metody je skutečnost, že klobouk⁵⁶ je přímou cestou k myšlence, než jen vodítkem k uvažování. Účelem šesti klobouků je soustavu myšlení „rozmotat“ tak, aby bylo možné používat vždy jen jeden typ myšlení.

Šest klobouků znamená šest odlišných přístupů k problému, pomáhají oddělovat vlastní názor a ego od projevu a tudíž se nemusíme bát zahanbení, prohlubují paralelní myšlení v souvislostech a podporují strukturální myšlení. Šest klobouků znamená šest stylizovaných rolí. Pokud má někdo na hlavě klobouk, je mu zapovězeno nahlížet na problém komplexně, ale pouze a jen z perspektivy daného klobouku.

⁵⁴ Žák, P., s. 195

⁵⁵ Kneschke, J. (4.)

⁵⁶ Pro aplikaci této metody ve skupině jsou fyzicky tyto barevné klobouky/čepice/pokryvky hlavy potřeba

Stručný popis významu jednotlivých barev klobouků⁵⁷:

- Bílý klobouk = nestrannost
 - *nahlížejte na problém bez emocí, vysvětlování a argumentací*
 - *pojmenujte všechna dostupná fakta, data a informace, která se k problému vztahují*
 - *nesmíte hodnotit, přiřazovat argumentacím hodnotu, kategorizovat...*
 - *ostatní se Vás mohou ptát na doplňující informace pouze informačního a datového charakteru*
- Červený klobouk = emoce a pocity
 - *oprostě se od faktů a dejte najevo své pocity, projevte svou intuici*
 - *pokuste se své pocity přesně pojmenovat, zviditelnit*
 - *nejste povinni své pocity zdůvodňovat ani hodnotit, snažte se být co nejvíce spontánní*
 - *ostatním je zapovězeno pocity jakkoliv hodnotit, aby se nevytvořil emocionální blok, který může být překážkou na cestě k řešení*
- Žlutý klobouk = optimismus
 - *soustřeďte se na všechny pozitivní a konstruktivní stránky, na hodnoty, které problém přináší*
 - *vycházejte z vědomého optimismu spíše než z euforie*
 - *zkoumejte přednosti a snažte se je opřít o konkrétní argumenty*
- Černý klobouk = negativismus
 - *jste kritickým hodnotitelem, opakem žlutého klobouku, ale nerozlévejte žluč*
 - *porovnávejte nabízená řešení s reálnou situací i se zkušenostmi z minulosti a upozorňujte na možná úskalí*
 - *nepleťte dohromady pocity a logické argumenty – zde není pro pocity místo*

⁵⁷ Kneschke, J. (4.), podrobnější popis najdete v např. v knize Kreativita a její rozvoj (Žák, P., 2004)

- Zelený klobouk = kreativita
 - přinášíte jakékoliv nápady k realizaci
 - také je možné nic neříkat – můžete mlčky probírat myšlenky a nápady, které by ale během sezení měly zaznít
- Modrý klobouk = odstup a přemýšlení o myšlení
 - toto je organizátor, dirigent orchestru, facilitátor – člověk s praxí a zkušenostmi
 - vypracováváte závěry, shrnutí a zapisujete
 - každý má v průběhu sezení možnost požádat o modrý klobouk a tak získat odstup

Klobouky mohou v průběhu sezení volně kolovat, podle jednotlivých žádostí, ale měly by být vždy všechny v akci. Je důležité nezapomínat, že klobouk je postoj – není to tedy osoba mluvčího, mluvčí je pouze hercem, hrajícím svou roli tak, jak nejlépe to umí.

Metoda je koncipována tak, aby odpoutala myšlení od normálního argumentačního stylu a převedla jej do stylu mapovacího. Jejím hlavním přínosem je možnost náhledu problému z několika různých úhlů⁵⁸. Výhodou techniky je její univerzálnost, možnost použití i s netrénovanou skupinou. Nevýhodou je potřeba přípravy pomůcek předem (barevné pokrývky), minimální počet lidí v počtu klobouků a nutnost znalosti významu jednotlivých barev pokrývek.

4. Posuzování nápadů

Skupiny pro řešení problémů jsou efektivní z mnoha důvodů, ale jeden z hlavních je ten, že zkoumají všechna možná řešení problému. Jednou z hlavních příčin neúspěchu při řešení problémů bývá nesprávná diagnóza skutečných příčin. Pro každý problém platí, že čím více alternativ skupina promyslí, tím lepší bude řešení, pro něž se případně rozhodne. Smyslem využívání technik, podněcujících tvůrčí myšlení je, že pomáhají vyvolat u členů důvěru v neobvyklé nápady a návrhy.

⁵⁸ Žák, P., s. 196

4.1. Graf rybí páteře

Tento graf je známý i pod názvem graf příčin a důsledků. Umožňuje oddělit příčiny od důsledků a pomáhá vidět problém v jeho celistvosti. Vyvinul ho japonský sociolog a psycholog Kaoru Ishikawa, jakožto organizační schéma, které umožňuje v procesu hledání nápadu a řešení problému identifikovat jeho možné zdroje, příčiny a skryté důvody⁵⁹. Pokud je graf důkladně vytvořen, poukazuje na všechny dílčí oblasti, které problém vyvolávají a často k řešení stačí jen odstranit zdroje těchto potíží.

Sestrojení grafu rybí páteře má šest kroků⁶⁰:

1. Pečlivé definování důsledku a jeho zápis.

Zapsání důsledku na pravou stranu → důležité, aby byl důsledek formulován co nejpřesněji (čím obecnější důsledek, tím obecnější příčiny a tím nesnadnější uchopení problému).

2. Zakreslení hlavních žebér ryby a zapsání názvů hlavních problémových oblastí.

Existuje šest oblastí, které odpovídají většině běžných situací:

1. *Lidé a vše co s nimi souvisí,*

2. *Prostředí, v němž se pracuje (včetně tepla a zimy, průvanu, polohy při práci a mnoha dalších aspektů*

pracovních podmínek.),

3. *Metody práce,*

4. *Závod (stroje, počítače, kotelna a budovy jako takové)*

5. *Vybavení (pracovní nástroje, pracovní oblečení, kancelářské potřeby,...*

6. *Materiál používaný při práci.*

Může se stát, že některé kategorie nebudou využity, či naopak, že bude potřeba některé doplnit.

Žebra by však měla zahrnovat pouze širší oblasti příčin.

3. Zopakování pravidel brainstormingu a jejich zapsání na viditelné místo.

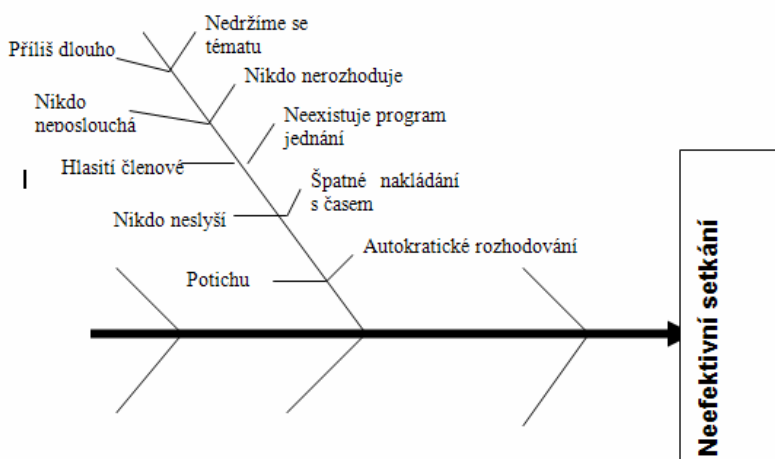
⁵⁹ Žák, P., s. 224

⁶⁰ Robson, M., s. 46

4. Brainstormingem zjištěné příčiny jejich zapsání na vhodné místo.

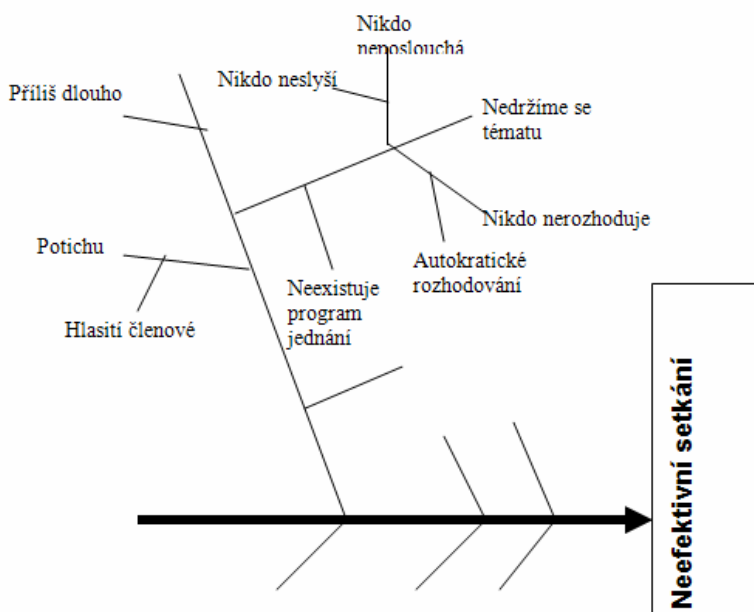
Rozvinutí grafu rybí páteře. Je důležité, aby zapisovatel umístil myšlenky na správné místo do grafu. I očividné opakování myšlenek by se mělo zaznamenávat - zejména pokud se přiřadí k jiné části grafu. Každý člen skupiny je odpovědný za to, aby jeho i myšlenky ostatních členů byly zaznamenány do grafu. (viz.obrázky 7 a 8)

Graf rybí páteře - nesprávný



Obrázek 7 – Ukázka špatného zakreslení do grafu rybí páteře

Graf rybí páteře - správný



Obrázek 8 – Ukázka správného zakreslení do grafu rybí páteře

5. Návrhy z grafu se nechají uležet a uzrát.

6. Pomocí Paretova principu se odhadnou hlavní příčiny, o nichž skupina musí shromáždit data.

Analýza celého grafu. Paretův princip říká, že jen několik příčin stojí s největší pravděpodobností za většinou důsledků → právě tyto příčiny skupina hledá. Skupina určí, na které podstatné oblasti je třeba se zaměřit při sběru dat.

Tento graf představuje užitečnou směs analytického a tvořivého myšlení. Je jednou z nejdůležitějších a nejpodstatnějších metod analýzy problémů využívaných skupinami pro řešení problémů. Metodu je výhodné použít jako průběžný kontrolní model při dlouhodobém odstraňování nedostatků či při rozsáhlých projektech⁶¹.

4.2. Šestislovný graf

Název pochází z básně Rudyarda Kiplinga⁶²:

Mám dobrých sluhů šestero

díky nim hodně znám

jmenují se: Co, Proč a Kdo

a Jak a Kdy a Kam.

Těchto šest slov zajistí, že v každé konkrétní situaci jsou položeny všechny důležité otázky. Právě proto má šestislovný graf takový efekt. Technika analyzuje problém nebo žádoucí stav věcí pomocí slov, jejichž různé dimenze se potom proberou brainstormingem. Kromě toho podněcuje skupinu, aby na „bezproblémový stav“ nahlížela stejně jako na daný problém. Tak analýza pomáhá skupině získat jistotu, že se na problém podívá ze všech úhlů.

Sestavení šestislovného grafu probíhá v šesti krocích⁶³:

1. Jasně definovat problém.

⁶¹ Žák, P., s. 225

⁶² R. Kipling, Povídky jen tak. Praha, Vyšehrad 1978, 1. vydání, s. 32. Přeložil J. Vančura

⁶³ Robson, M., s. 50

Tato technika je založena na uspořádání brainstormingového sezení nad dvanácti otázkami. Je důležitá jasná a stručná definice problému. Stojí za to zopakovat hlavní příčinu - čím obecnější, tím je obecnější i analýza a tím větší pravděpodobnost „zamotání se“.

2. Shodnout se na dvanácti otázkách a vypsát je.

Základní princip techniky spočívá v použití každého slova dvakrát, aby se dal prozkoumat i „bezproblémový stav. Otázky mohou vypadat následovně: Co je problém a co není problém? Kdy nastává a kdy nenastává? Proč nastává a proč nenastává? Kde nastává a kde nenastává? Kdo přispívá k příčinám problému a kdo přispívá k potlačení problému? Jak zjistit, že problém nastal a jak zjistit, že problém nenastal? Podstatné je, aby skupina formulovala otázky tak, aby z nich vyzískala k danému problému co nejvíc. Každou otázku je třeba napsat na samostatný plakát a vylepit na stěnu.

3. Zopakovat pravidla brainstormingu.

4. Semistrukturovaný brainstorming s cílem zjistit příčiny i „nepříčiny“ problému.

Postupuje se po otázkách → každá by se měl brainstormingovou metodou probrat a nápady by se měly zapsat na příslušný list. Skupina by si neměla dělat starosti, že se věci často opakují. Měl by se zaznamenat každý návrh, i když se objevil již dříve a analyzovat jej třeba i pod jinou oblastí.

5. Nechat nápady uležet.

6. Analyzovat myšlenky a izolovat klíčové oblasti, o nichž se budou shromažďovat data.

Z grafu by měly vyplynout hlavní oblasti problému na něž by se měl soustředit sběr dat.

4.3. Osbornův seznam

Osborn – tvůrce brainstormingu – je i autorem další techniky tvůrčího myšlení. Facilitátor pokládá předepsaný seznam otázek a motivuje účastníky k odpovědím. Z Osbornova seznamu vychází technika SCAMPER, jejímž otcem je Michael Michalko.

Technika napomáhá v přemýšlení jak změnit stávající produkt. Je často využívána v reklamních, či designérských týmech, ale i při plánování a vyvíjení nových technologií.

S – substitute (nahradit, použít jinak)

C – combine (kombinovat, sloučit, spojit s něčím jiným)

A – adapt (adaptovat, nahradit, změnit funkci)

M – modify (modifikovat, předělat – barvu, zvuk, tvar, pohyb...)

P – put to another use (použít jinak)

E – eliminate (eliminovat, nahradit, vyměnit, redukovat na základní funkce)

R – reverse (obrátit, přeskládat, přeskupit)

Tato technika bývá také nazývána jako Obrácení⁶⁴. Pomáhá nahlédnout na problém z několika úhlů a spolu s jeho přeformulováním pomůže k více nápadům, jak ho vyřešit. Je potřeba si uvědomit, že nápad se nerovná řešení. Řešení z nápadu teprve vzniká a tak je důležité neztratit i takové nápady, které při prvním pohledu vypadají jako nerealizovatelné nebo nerealistické, protože v důsledku mohou vést k brilantnímu řešení.

4.4. Blýskavice

Blýskavice je metoda rychlé kritiky nápadu nebo jevu. Každý z účastníků musí velice pohotově, jasně, stručně a co nejotevřeněji i nejkritičtěji sdělit svůj názor – nejdříve, co se mu líbí, poté eventuální možné nevýhody, rizika či nedostatky konkrétních nápadů či návrhů.

Tato metoda je vhodná pro rychlé řešení problému či krizové situace v týmu, který je zralý a existují v něm pozitivní vyspělé vztahy. To znamená, že v něm je možno použít otevřenou kritiku.

Výhodou je rychlé zmapování názorů účastníků, možnost rychlého vyjasnění a urovnání, účelná a cílená kritika a rychlé posouzení návrhu.

Nevýhody jsou zřetelné – psychická i sociální bariéra kritizovat z důvodu, že si někdo kritiku vztáhne na sebe, možnost negativního vyznění.

⁶⁴ Kneschke, J.

4.5. Anonymní posuzování

Metoda anonymního posuzování umožňuje velmi otevřené posuzování daného problému. S touto metodou se také dá získat velmi objektivní zpětná vazba.

Tato metoda je vhodná v případě, že je potřebná důkladná zpětná vazba, případně při posuzování situace / problému, kdy jsou důležité názory všech členů týmu. Její použití je také vhodné v případě, že pro sdělování kritiky není v týmu dostatečně pozitivní a uvolněná atmosféra.

Výhodou je důsledné posouzení pro a proti, větší otevřenost při sdělování, odbourání psychické a sociální bariéry.

Nevýhodou je nutnost rozřadit větší množství papírku a nutnost zaručit anonymitu (stejně tužky, tiskací písmena atp.).

4.7. Delfská metoda

Delfská metoda patří do skupiny intuitivních prognostických metod. Podstata metody spočívá v postupném zjišťování a porovnávání názorů expertů o budoucím vývoji zvolené oblasti, přičemž je zaručena jejich vzájemná anonymita, řízená zpětná vazba informací a statistické identifikace shody názorů zkoumané skupiny expertů.

Hlavní cíl delfské metody je určení *kdy se co stane, nebo se může stát a za jakých podmínek*. Metoda se uskutečňuje prostřednictvím promyšleně voleného systému otázek ve zkoumané oblasti, které se kladou zvolené skupině expertů, a to formou dotazníku nebo osobním rozhovorem organizátora ankety („delfisty“) s jednotlivými experty, aby se zjistil jejich individuální názor, přičemž účastník ankety (expert - respondent) nikdy nepřichází do kontaktu s ostatními respondenty. Optimální velikost skupiny pro delfskou metodu je 10 - 20 účastníků - expertů. Anonymita účastníků vylučuje tři podstatné nevýhody, které objektivně existují při přímém skupinovém kontaktu.

Jsou to tyto nevýhody:

- *konsensu* - všeobecný souhlas všech - je sociologicky dokázaný přirozený pud skupiny po konformismu (stejném názoru)
- uvědomělého nebo neuvědomělého *uznávání dominantního postavení* jednoho silného člena skupiny
- *nevýznamné komunikace ve skupině* - má více objektivních příčin (bariéra neschopnosti úplného uvolnění se apod.)

Názory účastníků zjištěné v prvním kole delfské metody se ve druhém kole zpětnovazebně oznamují ostatním účastníkům skupiny se současnou výzvou ke zpřesňování původních stanovisek nebo k jejich případnému přehodnocení resp. odvolání.

Řízená zpětná vazba informací je rozhodujícím procesem úspěšného využití delfské metody. Doporučuje se však, aby takových zpětnovazebních kol nebylo více než tři, neboť je ověřeno, že pak již dochází ke snižování kvality prognózy⁶⁵.

4.7.1. Metoda modifikované Delfi

Tato metoda upravuje použití delfské metody pro využití v týmu. Je to metoda použitelná v celé řadě situací; zejména pak ve skupině, která má mlčenlivé členy, nebo tam, kde členové nevyužívají či nemají příležitost dostat se ke slovu. Tato metoda se skládá z pěti kroků a skupina musí nejprve analyzovat problém a shromáždit o něm údaje⁶⁶.

1. Zopakovat problém, analýzu a data.

2. Individuálně přicházet s nápady.

Rozdat kartičky → napsat nápady či možná řešení, každý nápad na jednu kartičku. Povzbudit, aby lidé mysleli tvořivě a přišli s více než jednou možností.

⁶⁵ Metodické a systémové zásady zpracování sektorových operačních programů, s. 145

⁶⁶ Robson, M, s. 77

3. Zkombinovat nápady do jednoho seznamu.

Vybrat všechny kartičky a sestavit seznam → opakující se nápady zkombinovat, ale nedat najevo, že s nápadem přišlo více lidí. Lze provádět na setkání nebo mezi setkáními. Seznam se napíše na velký list papíru a vyvěsí.

4. Individuálně určit pořadí nápadů v seznamu a zaznamenat je.

Každý člen je požádán, aby seřadil nápady podle významu a pořadí napsal na kartičku. Nápad s největším významem se označí jako číslo 1. Kartičky se pak vyberou a výsledky zapíše do tabulky (viz obrázek 9).

Metoda modifikované Delfi: Krok 5

Určení pořadí nápadů

Nápad	Člen							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1								
2								
3								
4								

Obrázek 9 – Tabulka k použití při metodě modifikované Delfi

5. Prodiskutovat pořadí a shodnout se na řešení.

Vyvolá se diskuse, aby se skupina shodla, na který nápad je třeba se zaměřit. Je důležité vyslechnout a respektovat i názor menšiny.

4.8. Koláže a fantazie

Tato technika má omezenou použitelnost, ale je užitečná pro situace, kdy je třeba podchytit abstraktní a složitý problém. Takové problémy a názory na ně je někdy obtížné formulovat. Pak může pomoci technika koláží a fantazií, protože hovoří především vizuální formou. Když se vytvoří vizuální zpráva, lze ji i snadněji formulovat.

Technika se skládá ze šesti kroků:

1. Připravit časopisy, noviny, papíry, lepicí pásku, lepidlo a nůžky.

Náhodný výběr časopisů a novin, zastoupení různých žánrů – ne pouze ekonomické časopisy (ale i sport, hudba, bydlení, cestování, zábava... čím větší škála, tím lépe)

2. Popsat techniku skupině.

Popsat techniku tak, aby skupina mohla vizualizovat současnou a cílovou situaci. Připomenout potíže, které byly s verbálním popisem situace. Skupina se požádá, aby vytvořila dvě koláže / fantazie → jedna popisuje současný stav a druhá ideál, ke kterému směřujeme.

3. Vytvořit scénu pro použití techniky ve vztahu k probíranému tématu.

Životně důležitá je nestranná, nekritická, veselá a tvořivá atmosféra → měl by ji vnést instruktor či vedoucí.

4. Vytvořit koláže.

Většinou je nejlepší dělat jednu po druhé – někdy je ale lepší dělat obě současně. Pracovní plocha musí být uspořádaná, aby členové měli možnost volně procházet a tvořit. Je nutné nechat věcem volný průběh → tak se vytvoří jasný obrázek, jak se věci mají a jaké by měly být. Někdy stačí jedno setkání na obě koláže, jindy je lepší na setkání dělat pouze jednu koláž a na dalším se věnovat té druhé.

5. Připravit slovní prezentace.

Prezentace toho, co koláže znamenají a co představují. Je možná diskuse → koláže se můžou měnit, doplňovat či vyřazovat.

6. Použití výtvoru.

Možné jsou dvě formy → pokud se skupina pokusila „uvolnit“, pravděpodobně se nyní bude schopna věnovat tématu konvenčním způsobem. Nebo je možné, že je třeba koláže prezentovat managementu → instruktor napřed vysvětlí techniku a její pozadí ve vztahu k problému (ještě před samotnou prezentací).

Tato technika je velmi efektivní. Není vhodná pro všechny situace, ale má překvapivě široké možnosti použití. Je nutné, aby ji všichni pochopili, měli v ní důvěru a využili její možnosti.

5. Hledání řešení

Skupiny pro řešení problémů potřebují nástroje a techniky nejen k identifikaci problémů, ale i k hledání jejich řešení. Musí mít k dispozici řadu technik, podporující jak analytické, tak i tvořivé myšlení. Zde uvedené techniky pokrývají širokou oblast. Ne všechny jsou vzájemně zastupitelné, některé s nich jsou zkonstruovány pro určité typy situací - výběr zaleží na skupině a na povaze řešeného problému.

5.1. Graf rybí páteře pro řešení

Tato technika je použitelná pro celou řadu situací. Její výhodou je i to, že ji skupina může znát z analýzy příčin a následků, takže práce s ní bude jednodušší. Skládá se ze šesti kroků:

1. Napsat formulaci problému.
2. Shodnout se na hlavních žebrech grafu.

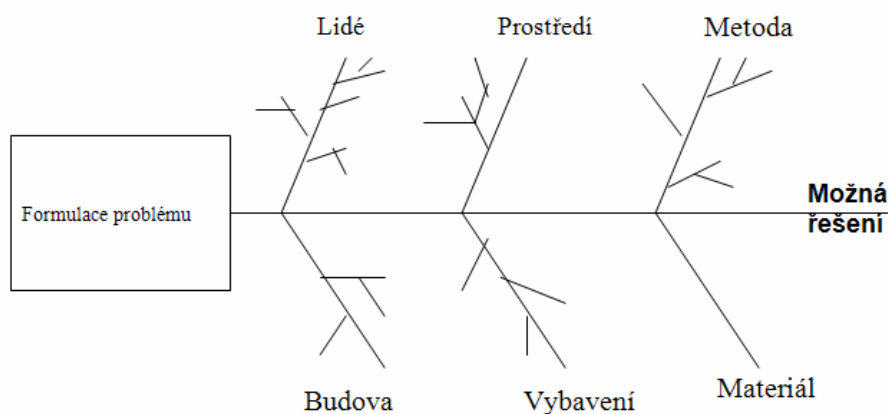
Důležité - hlavní žebra se vztahují k širším oblastem, nikoli ke konkrétním návrhům!

3. Nakreslit graf.
4. Brainstorming o možných řešeních.

Zakreslovat do grafu a sdružovat nápady připadající k jednotlivým větvením žebek (viz obrázek 10).

5. Nechat uležet.
6. Zhodnotit graf a využít nejlepší nápady pro řešení.

Graf rybí páteře pro řešení – Krok 4

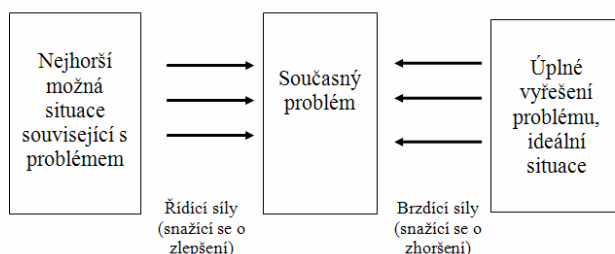


Obrázek 10 – Ukázka jednotlivých žeber a větvení u grafu rybí páteře

5.2. Analýza silového pole

Tuto metodu vyvinul Kurt Lewin, aby napomohl vizualizaci problémů. Je to metoda využívající převážně analytické myšlení. Lze ji použít pro širokou oblast situací. Grafické znázornění principu této metody je na obrázku 11.

Analýza silového pole: Grafické znázornění



Obrázek 11 – Analýza silového pole – princip metody

Použití analýzy silového pole pro nalezení možného řešení probíhá v šesti krocích:

1. Definovat nejhorší a nejlepší možnou situaci.

Nejlepší a nejhorší scénáře se zapíší na oddělené listy papíru a vyvěsí se na stěnu společně se třemi prázdnými listy, pokud možno linkovanými (viz obrázek 12).

Analýza silového pole: Krok 1

Nejhorší možná situace	Současná situace						Ideální situace
<i>Brzdící síly</i> 	D	VLIV		D	VLIV		<i>Řídící síly</i>
		MY	OST		MY	OST	

D → důležitost

VLIV → do jaké míry mohou být síly ovlivněny

MY → skupina

OST → ostatní mimo skupinu

Obrázek 12 – Analýza silového pole: Krok 1

2. Identifikovat a seřadit brzdící síly.

Prodiskutovat a shodnout se na brzdících silách, které brání v posunu k ideálnímu stavu → seřadit je podle důležitosti pomocí stupnice (viz obrázek 13).

Analýza silového pole: Krok 2 a 3

Definice	Bodové ohodnocení
Klíčový vliv – je životně důležité odstranit tuto sílu, pokud má být problém vyřešen	4
Důležitý vliv – v každém případě pomůže, když budeme moci tuto sílu odstranit	3
Odstraněním síly by se dosáhlo určitého pokroku, ale celkově nemá velkou důležitost	2
Nepatrný vliv na problém	1
Žádný vliv na problém	0

Obrázek 13 – Analýza silového pole: Krok 2 a 3

3. Identifikovat a seřadit řídicí síly.

4. Odhadnout ovlivnitelnost sil.

Prodiskutovat oba druhy sil a odhadnout, jak snadno je každá z nich ovlivnitelná → použít bodového hodnocení (viz obrázek 14).

Analýza silového pole: Krok 4

Definice	Bodové ohodnocení
Snadno ovlivnitelná síla	4
Síla, kterou lze změnit s vynaložením určitého úsilí	3
Síla, která se mění velmi špatně, nicméně je možná malá změna po velikém úsilí	2
Fixní, neměnná síla	1

Obrázek 14 – Analýza silového pole: Krok 4

5. Zdůraznit prioritní oblasti.

Zhodnotit, na které síly by skupina měla zaměřit svoji pozornost. → třeba sečtením „skóre“ za důležitost a ovlivnitelnost.

6. Sestavit akční plán na vyřešení problému.

Pomocí otázek určit specifické kroky zaměřené na omezení/vyloučení brzdících sil a posílení řídicích sil. Bývá výhodnější sestavovat akční plány na omezení brzdících sil (jeden z nejúčinnějších způsobů, jak řešit problémy).

Otázky napomáhající zajistit efektivnost plánu:

Co přesně je třeba udělat? Kdo to udělá? Kde se to bude dělat? Jak to lze rozšířit a podpořit?

6. Rozhodování v týmu

Rozhodování je – zjednodušeně řečeno - výběr mezi dvěma či více variantami řešení. Rozhodováním se zabývá rozhodovací věda, jako samostatný obor, od roku 1954. Zdrojovými obory pro rozhodovací vědu jsou filosofie, matematika, ekonomie, psychologie, počítačová věda a tzv. marketingová věda⁶⁷. V důsledku této různorodosti se mohou přístupy v rámci rozhodovací vědy obohacovat a doplňovat, na druhou stranu je zde silná nejednotnost ve vymezení pojmů a názvosloví.

Pokud není rozhodnutí v kompetenci jednotlivce, musí rozhodnout tým. Pro rozhodování existují různé techniky, nejběžnější je hlasování a rozhodnutí prostou většinou. V rámci týmu

⁶⁷ Skořepa, M., s. 46

je vhodné hledat takové techniky k rozhodování, které umožní vyjádření všech členů s možností uplatnit svůj názor.

Výhodou rozhodování v týmu oproti rozhodování jednotlivce je větší rozsah znalostí a informací o problému, pohledy na řešení z různých stran, minimalizace rizika plynoucího z rozhodnutí týmu (kdy konečné řešení může být kombinací z variant navrhovaných řešení).

Nevýhodou je pak vyšší časová náročnost procesu (každý člen má právo se vyjádřit), riziko dominance jednoho z členů týmu a riziko tzv. efektu skupinového myšlení (členové jsou příliš loajální a výsledkem je „neškodný“ kompromis, který ale nemusí být vhodným řešením, např. v případě nutnosti radikálního řešení).

6.1. Rozhodování na základě bodování

Rozhodování na základě bodování je nejjednodušší a časově nejméně náročná metoda rozhodování. Každý člen týmu přidělí všem variantám určitý počet bodů ze stupnice, která se předem stanoví. Vítězí varianta, která obdrží nejvíce bodů⁶⁸.

Tato metoda je vhodná tehdy, když je potřeba získat rychle podporu pro jednu variantu a navržené možnosti jsou si poměrně podobné. Tím pádem nehrozí riziko naprostého neúspěchu.

Výhodou této metody je, že se nehledá kompromisní řešení a rozhodnutí proběhne rychle. Nevýhodou je, že výběr probíhá na základě subjektivní preference a uplatnění metody je možné jen na méně důležité problémy.

6.2. Rozhodování na základě jednoho kritéria

Metoda rozhodování na základě jednoho kritéria je vyšší formou rozhodování. Navržené varianty se posuzují podle jednoho, předem stanoveného stejného kritéria. Na základě dostupných informací se pak jednotlivé varianty v souvislosti s daným kritériem hodnotí.

⁶⁸ Kolajová, L., s. 71

Tato metoda je vhodná v případě, že se rozhodnutí mezi variantami přikládá větší význam a zároveň je stále neefektivní použít hodnocení na základě více kritérií. Metoda je vhodná i v případě, že varianty, mezi kterými je třeba rozhodnout, mají více shodných rysů.

Výhodou této metody je zejména časová nenáročnost. Rozhodnutí bývá lépe přijato, než kdyby se rozhodovalo jen hlasováním. Nevýhodou jsou omezené možnosti hodnocení a nutnost vybrat pouze jedno kritérium.

6.3. Vícekritériální rozhodování s váhami

Metoda vícekritériálního rozhodování s váhami patří mezi náročné, ve smyslu posouzení jednotlivých variant. Je třeba stanovit hodnotící kritéria a přidělit jim příslušné váhy podle důrazu, který na kritéria tým či zadavatel klade. Pořadí se stanoví na základě matematického výpočtu přidělených bodů a jednotlivých vah.

Tato metoda se využívá u problémů, které mají zásadní vliv na činnost organizace. Také je vhodné ji použít v případě, že se účastníci nejsou schopni dohodnout na jednom kritériu, či pokud je více důležitých faktorů a není možné využít jen jednoho kritéria.

Výhodou metody je dobrý přehled jednotlivých kritérií variant řešení a existuje přehled předpokladů, ze kterých se při řešení vycházelo. Rozhodnutí, přijaté na základě této metody, má větší věrohodnost. Nevýhodou je zejména nárůst náročností s počtem variant a kritérií. Je nutné všechna kritéria převést na stejnou měrnou jednotku, aby nedošlo ke zkreslení výsledku. Je důležitá předchozí příprava.

7. Tvorba konsensu

Závěrečnou částí je sjednocení názorů všech členů v týmu – dosáhnout konsensu. To znamená, dosáhnout takové dohody, se kterou všichni souhlasí. Často se stává, že konsensus je odlišný od názoru, se kterým účastníci do jednání vstupovali. Konsensus – tedy dohoda – se tvoří právě v průběhu jednání. Na konsensu by se všichni měli shodnout, pochopit ho, přijmout za svůj a v neposlední řadě by měli být ochotni a rozhodnuti pro něj něco udělat.⁶⁹

Hledání konsensu v rámci týmu se liší od klasického vyjednávání. Liší se zejména v počtu účastníků jednání – v rámci týmu je počet účastníků výrazně vyšší, což jednání ztěžuje. Na druhé straně má tým společný cíl. To naopak jednání činí jednoduším, protože všichni účastníci jsou vedeni stejným cílem.

Postup při tvorbě konsensu je dle Kolajové⁷⁰ následující:

a) příprava na jednání

Tato část je často podceňována, ale je velmi důležitá. Bez přípravy bývá jednání neefektivní a plýtvá časem ostatních účastníků. Ti totiž musí věnovat čas potřebný k orientaci v problému během jednání. Příprava umožňuje lépe si ujasnit vlastní názor a zvyšuje čas, který je možno věnovat na přemýšlení o problému.

Důležité body, při přípravě jednání o tvorbě konsensu, jsou následující:

- stanovit si, čeho chce účastník dosáhnout > stanovení cíle a smyslu jednání
- připravit si podklady
- připravit návrhy a argumenty

⁶⁹ Kolajová, L., s. 73

⁷⁰ Kolajová, L., s. 74

b) průběh jednání

Jednání by mělo být jasně strukturované. Kolajová doporučuje univerzální strukturu jednání:

- určení smyslu a cíle jednání
- nastavení struktury a pravidel jednání
- vyjasnění stanovisek účastníků
- určení kritérií pro posuzování návrhů
- diskuse o variantách řešení a posouzení dle kritérií
- výběr konečného řešení, konsensus a diskuse o něm

c) závěr jednání

V závěru jednání doporučuje Kolajová provést tyto kroky:

- rozdělit úkoly
- stanovit termíny
- shrnout a zopakovat podstatné informace
- ověřit, zda opravdu došlo ke shodě a všichni rozumějí řešení a jsou ochotni se s ním ztotožnit

d) atmosféra jednání

Pokud při jednání nevládne bezpečná, otevřená a klidná atmosféra, jsou všechny poučky, techniky a doporučení na nic. Atmosféru ovlivňuje zejména přístup všech účastníků k jednání a určení osoby moderátora. Moderátor by měl celé jednání řídit a držet ve vymezených mantinelech. Jednání by mělo probíhat i ve vhodném prostředí, které umožní vytvoření žádoucí atmosféry.

7.1. Swapping

Tato metoda je určena pro situace, kdy se skupina rozdělí na dva tábory, z nichž každý trvá na svém vlastním řešení. Tyto situace mohou vést až k selhání komunikace ve skupině a ve svém důsledku i k selhání celé skupiny. Technika swappingu (*angl. swap - prohodit si, vyměnit si*)

se pokouší přenést vzájemnou rivalitu v porozumění tím, že každý z táborů prosazuje názory své protistrany. Postup se sestává z pěti kroků:

1. Stručná informace členů skupiny.

Je nezbytné, aby skupina metodu přijala! Cílem je pokus o překonání mrtvého bodu v postupu a snaha přijít s nejlepším řešením za skupinu jako celek.

2. Příprava prezentace názoru protistrany.

Rozdělení skupiny na dva tábory. Každý tábor má vytvořit prezentaci názoru protistrany → musí být jasné a co nejpřesvědčivější. Informace, vztahující se k problému, musí být volně dostupné.

3. Prezentace.

Provádět prezentace formálně, dodržovat pravidla fair play. Vyvěšení hlavních bodů prezentací – vyjasňující otázky, ale nehodnotit!

4. Kritika prezentací.

Po předvedení jsou prezentace předmětem kritiky tábora protistrany → hlavní body kritiky se poznamenají. Pravidlo: „Popisujte, ale nesudte.“ → lidé mohou popisovat své pocity, názory a reakce, ale nemohou soudit snahu opozice.

5. Shoda a dosažení konsensu o novém řešení.

Skupina diskutuje nad hlavními body prezentací a jejich kritiky. Snahou je dosažení konsensu mezi členy skupiny a nalezení vhodného řešení, které bude mít podporu všech členů skupiny.

Tato technika vyžaduje velkou zručnost vedoucího či instruktora, protože se používá výhradně v případech, kdy se skupina dostane do slepé uličky. Při citlivém zacházení je to velice dobrý nástroj na zlepšení přístupu k názorům ostatních, znovuoobjevení týmového ducha, nalezení cesty k lepšímu řešení a navrácení skupiny na takovou cestu ke konečnému řešení, s níž budou všichni souhlasit.

8. Shrnutí

Způsobů, jak řešit problémy ve skupinách je jistě mnoho. Je dobré znát různé metody – v konkrétní situaci je pak z čeho vybírat.

Důležité je uvědomit si, jak skupina funguje, co jí může bránit v efektivní práci a jaké jsou bariéry v myšlení. Pokud si skupina tyto věci uvědomí a bude je mít na paměti, její práce bude efektivní a vybraná řešení pak budou ta vhodná. Pro přehled uvádíme tabulku se stručným hodnocením a zařazením jednotlivých technik.

8.1. Stručný přehled uvedených kreativních technik

Technika	Použití	Výhody :-)	Slabiny, nevýhody :-(
Brainstorming	<ul style="list-style-type: none">- nejvýhodnější je jeho použití v případech, kdy tým řeší problémy Jak, co, proč- u otázek, na které neexistuje jediná správná odpověď	<ul style="list-style-type: none">- překonání bariér tvořivosti- rychlá technika, nenáročná na přípravu	<ul style="list-style-type: none">- vhodný pro tým, který je nekonfliktní a v němž panují dobré a uvolněné vztahy, jinak technika může selhat- nutnost znát pravidla
Occamova břitva	<ul style="list-style-type: none">- když je nutno prosadit, aby věci zůstaly co nejjednodušší a nejspřaždanější	<ul style="list-style-type: none">- pomáhá skupinám i jednotlivcům srozumitelně definovat problémy	<ul style="list-style-type: none">- nutnost znát postup- časová náročnost
Banka nápadů	<ul style="list-style-type: none">- vhodné při řešení situací, u kterých se předpokládá jisté napětí při projednávání	<ul style="list-style-type: none">- každý se může vyjádřit- v krátkém čase velké množství nápadů	<ul style="list-style-type: none">- zpracovává se velké množství jednotlivých kartiček- vhodné znát princip a pravidla brainstormingu

Technika	Použití	Výhody :-)	Slabiny, nevýhody :-(
Myšlenkové mapy	- zmapování a definování problému - vytvoření podrobné struktury problému	- možnost komplexního náhledu na vzájemné souvislosti - vizualizace - Tým nemusí být sehraný ani provázaný sympatiemi	- vyžaduje určitou zkušenost s tvorbou myšlenkových map - metoda přístupná těm, kteří si ní umějí pracovat - důležitý je cit pro rozvržení, jinak mapa ztrácí přehlednost
Synektika (Metoda analogie)	- je vhodné ji použít tam, kde problém je příliš fádní, neumožňuje fantazijní rozlet nebo v případě, kdy běžný postup selhává	- univerzální metoda - mohou používat týmy i jednotlivci - princip je velmi jednoduchý	- potřeba je rozvinutá představivost a obrazotvornost a specifické i obecné vědomosti - u řešení je silný prvek náhodnosti
Šest myslících kloubouků	- snaha odpoutat myšlení od normálního argumentačního stylu a převést jej do stylu mapovacího	- hledání řešení problému neobvyklou nebo částečně nelogickou cestou - výhodou je univerzálnost a možnost použití i s netrénovanou skupinou	- potřeba přípravy pomůcek předem (barevné „kloubouky“) - nutnost znalosti významu jednotlivých barev pokryvek

Technika	Použití	Výhody :-)	Slabiny, nevýhody :-(
Graf rybí páteře	- graf příčin a důsledků - vhodný jako průběžný kontrolní model u dlouhodobých projektů	- pomáhá vidět problém v jeho celistvosti - umožňuje oddělit příčiny od důsledků - směr analytického a tvořivého přístupu	- zkušenost s metodou
Šestislovný graf	- univerzální technika - vždy, když je nutno problém nahlížet komplexně, ze všech stran	- zajistí, že jsou položeny všechny důležité otázky - nahlédnutí na problém ze všech úhlů	- znalost brainstormingu
Osbornův seznam	- často využívána v reklamních, či designérských týmech - při plánování a vyvíjení nových technologií	- napomáhá v přemýšlení jak změnit stávající produkt	- nápad se nerovná řešení - Řešení z nápadu teprve vzniká, je důležité neztracovat žádný nápad
Blýskavice	- metoda rychlé kritiky nápadu nebo jevu - vhodná pro rychlé řešení problému či krizové situace	- možnost rychlého vyjasnění a urovnání - rychlé zmapování názorů - rychlé posouzení	- psychická i sociální bariéra kritizovat

Technika	Použití	Výhody :-)	Slabiny, nevýhody :-(
Anonymní posuzování	- velmi otevřené posuzování daného problému	- možnost získat objektivní zpětnou vazbu - vhodné v případě, že pro sdělování kritiky není v týmu vhodná atmosféra	- nutnost rozřadit větší množství papírku - nutnost zaručit anonymitu
Delfská metoda	- určení kdy se co stane, nebo se může stát a za jakých podmínek	- vylučuje nevýhody sociologického konsensu . vylučuje nevýhodu uznání dominantního člena skupiny	- metoda velmi organizačně náročná - expertní metoda (> experti často nebývají soustředěni na jednom místě)
Metoda modifikované Delfi	- určení kdy se co stane, nebo se může stát a za jakých podmínek	- u skupiny, která má mlčenlivé členy - pokud se členové týmu nemohou dostat ke slovu, či to nevyužívají	- metoda náročná na administraci a na přípravu
Koláže a fantazie	když je třeba podchytit abstraktní a složitý problém - když jsou problémy a názory na ně obtížně formulovatelné	- vizualizace - vizuální zprávu lze následně lépe verbalizovat	- je nutné, aby techniku všichni pochopili a měli v ní důvěru - náročné na přípravu podkladových materiálů

Technika	Použití	Výhody :-)	Slabiny, nevýhody :-(
Graf rybí páteře pro řešení	<ul style="list-style-type: none"> - když je více možných řešení problému - když problém ovlivňuje více faktorů 	<ul style="list-style-type: none"> - vizualizace - podchycení všech faktorů, které vstupují do řešení 	<ul style="list-style-type: none"> - zkušenost s metodou
Analýza silového pole	<ul style="list-style-type: none"> - při hledání řešení 	<ul style="list-style-type: none"> - napomáhá vizualizaci problému - zároveň je přísně analytická 	<ul style="list-style-type: none"> - obeznámenost s technikou
Rozhodování na základě bodování	<ul style="list-style-type: none"> - rozhodování v týmu - když je potřeba získat rychlou podporu jednomu návrhu a možnosti jsou si podobné 	<ul style="list-style-type: none"> - nejednoduší - časově nenáročná metoda - nehledá kompromisní řešení 	<ul style="list-style-type: none"> - je možné jen u méně důležitých problémů - hodnocení probíhá na základě subjektivní preference
Rozhodování na základě jednoho kritéria	<ul style="list-style-type: none"> - varianty se posuzují podle předem stanoveného kritéria - vhodné u případů, kdy varianty mají hodně shodných rysů 	<ul style="list-style-type: none"> - hlavní výhodou je časová nenáročnost a rychlost získání výsledku 	<ul style="list-style-type: none"> - omezené možnosti hodnocení - jedno kritérium

Technika	Použití	Výhody :-)	Slabiny, nevýhody :-(
Vícekritériální rozhodování s váhami	<ul style="list-style-type: none"> - u problémů, které mají zásadní vliv - i v případě, že se účastníci nejsou schopni dohodnout na jednom kritériu 	<ul style="list-style-type: none"> - existuje přehled předpokladů, ze kterých se při řešení vycházelo (kritéria) 	<ul style="list-style-type: none"> - náročné z hlediska posuzování variant - kritéria musí měřit stejné jednotky, aby nedošlo ke zkreslení - příprava předem je nutná.

Závěr

Týmová práce jako způsob organizace pracovního procesu je fenomén dnešní doby. Má svoje výhody, ale i úskalí. Je-li nasazována vhodně, pak skutečně platí, že celek je víc, než prostý součet jednotlivců. Toto platí i při nasazování týmů na řešení problémů. Zároveň představuje do určité míry „módní“ termín, užívaný bez dostatečné znalosti jeho reálného obsahu, výhod i omezení. Pokud týmovou práci použijeme na činnost či problém, kterou lépe zvládne jednatel, pak dochází k neproduktivnímu využití zdrojů.

Pokud se rozhodneme pro sestavení týmu k řešení problému, měli bychom předem zvážit, zda pro daný typ problému může být tým vůbec přínosem. Pakliže dojdeme k závěru, že ano, je důležité, aby byl tým dobře seznámen s cílem své práce a zároveň, aby byl proškolen v metodice. Tj. aby se dostatečně seznámil s technikami, které mu pomohou efektivně využít týmový potenciál.

Cílem této práce bylo nastínit techniky a metodiky, které mohou být použity v rámci týmové práce při řešení široké škály problémů. Druhá část práce proto obsahuje přehledný rozcestník technik, které mohou být využity týmem při práci na řešení problému. Dobře a dlouho fungující tým si navíc v průběhu svého fungování vyvíjí také částečně i vlastní metody, jak hledat řešení. Není tedy možné teoreticky obsáhnout naprosto všechny existující techniky. Málokterá z technik je použitelná univerzálně – většinou mají své kontraindikace i své výhody. Je na vedoucím týmu, aby věděl, kdy kterou techniku, či kombinaci technik, použít.

Zrychlený a mělký mediální diskurz snadno promění moderní a módní termín v pouhý „rétorický fenomén“. Proto neškodí opakovat, že aplikace týmové práce v řízení organizací, jejich vnitřních procesů a řešení problémů by se měla opírat o solidní znalost zákonitostí sestavování týmů, vnitřních i vnějších podmínek jejich utváření a řízení/vedení, typologie týmů a technik, kterými mohou úspěšně pracovat. V neposlední řadě také přirozených limitů této metody organizace práce z titulu životního cyklu týmů a jejich vnitřní dynamiky. Snad se v této práci podařilo nastínit alespoň základní směry a prvky palety, ze kterých lze vybírat.

Literatura, použité zdroje:

- [1] Adair, J.: Vytváření efektivních týmů, Management Press, Praha 1994
- [2] Adair, J.: Efektivní motivace, Alfa Publishing, Praha 2004
- [3] Armstrong, M.: Personální management, Grada Publishing, Praha 1999
- [4] Bedrnová, E. – Nový, I. & kol.: Psychologie a sociologie řízení, Management Press, Praha 2002
- [5] Clegg, B. – Birch, P.: Intenzivní kurz vedení lidí, Computer Press, Brno 2004
- [6] Crkalová, A. – Riethof, N.: Jak zefektivnit práci v týmu, Grada Publishing, Praha 2007
- [7] Dědina, J. – Odcházal, J.: Management a moderní organizování firmy, Grada Publishing, Praha 2007
- [8] Hermochová, S.: Teambuilding, Grada Publishing, Praha 2006
- [9] Hiršová, M.: Manažerská psychologie, Oeconomica, Praha 2005
- [10] Chalupa, B.: Tvořivé myšlení : tvořivost jako dobrodružství poznání, Barrister & Principal, Brno 2005
- [11] Kipling, R., Povídky jen tak, Praha, Vyšehrad 1978
- [12] Königová, M.: Jak myslet kreativně, Grada, Praha 2006
- [13] Kolajová, L.: Týmová spolupráce, Grada Publishing, Praha 2006
- [14] O'Keeffe, J.: Týden pro duševní svěžest, Talpress, Praha 1995
- [15] Pokorný, J.: Manuál tvořivé komunikace, CERM, Brno 2004
- [16] Plamínek, J.: Synergický management, Argo, Praha 2000
- [17] Plamínek, J.: Vedení lidí, týmů a firem – Praktický atlas managementu, 2. přepracované a rozšířené vydání, Grada Publishing, Praha 2005
- [18] Provozník, V.: Skupinové tvořivé myšlení – Brainstorming, Dům techniky ČSVTS Ústí n.L, Praha 1986
- [19] Robson, M.: Skupinové řešení problémů, Victoria Publishing, Praha 1995
- [20] Sedlák, J.: Psychologie tvořivé činnosti : [předmět číslo III], Dům techniky ČSVTS, Brno 1989

- [21] Skořepa, M.: Rozhodování jednotlivce – Teorie a skutečnost, Karolinum, Praha 2005
- [22] Tureckiová, M.: Klíč k účinnému vedení lidí, Grada Publishing, Praha 2007
- [23] Tyson, S., Jackson, T.: Organizační chování, Grada, Praha 1997
- [24] Urban, J.: Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu, ASPI, Praha 2003
- [25] Žák, P., : Kreativita a její rozvoj, Computer Press, Praha 2004

Elektronické, on-line zdroje:

- [26] Heslo Synektika, [cit. 20.6. 2007], dostupné on-line z <<http://tbsd-eq.wz.cz/kreativita/synektika.php>>
- [27] Kneschke, J.: Kreativní řešení problému (2.) - Technika obracení, in Komunikace, [cit. 27.6. 2007], dostupný on-line z <http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=3655>
- [28] Kneschke, J.: Kreativní řešení problému (4.) – Metoda šesti klobouků, in Komunikace, [cit. 27.6. 2007], dostupný on-line z <http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=3770>
- [29] Kolektiv autorů: Metodické a systémové zásady zpracování sektorových operačních programů, MMR ČR, edice Strukturální fondy – svazek 8/2000, [cit. 27.6. 2007], dostupné on-line z <www.mmr.cz/upload/1090417302funds08.pdf>
- [30] Ondráček, M.: Cesta k převratným způsobům řešení problémů, [cit. 27. 6. 2006], dostupné on-line z <<http://www.topregion.cz/index.jsp?articleId=3618>>
- [31] Slovník cizích slov, [cit. 27.6. 2007], dostupné z <<http://www.slovník-cizich-slov.cz/>>

- [32] TRANSCEN – výkladový slovník, kolektiv autorů - Regionální centrum vzdělávání v oblasti znalostního a technologického transferu, [cit. 20.6. 2007], dostupné on-line z < <http://www.transcen.cz/slovník.php>>
- [33] Volfová, J.: Rozhodování – Kreativita, PPT prezentace, [cit. 26.6. 2007], dostupná on-line z <http://multiedu.vslib.cz/~julie.volfova/multiedu/4_rozhodovani_kreativita.pdf>
- [34] Týmová práce, [cit. 25.6. 2006], dostupné on-line z <<http://www.gate2biotech.cz/tymova-prace/>>