

Obsah

1	TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ	2
1.1	Skupina, pracovná skupina, tím	2
1.2	Kedy je potrebné vytvoriť tím	3
1.3	Potreby skupiny	4
1.4	Vodca tímu	6
1.4.1	Manažér alebo líder	6
1.5	Ciele	7
1.6	Zloženie tímu	8
1.6.1	Odborná skladba	8
1.6.2	Tímová skladba	10
1.7	Komunikácia v tíme	10
1.7.1	Komunikačné štruktúry	11
1.7.2	Komunikačná pasca	13
1.7.3	Dialóg a diskusia	13
1.8	Postupy	14
1.8.1	Brainstorming	15
1.8.2	Brainwriting	16
1.8.3	Think Tank (zásobáreň nápadov)	16

1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ

1.1 Skupina, pracovná skupina, tím

Sociálna skupina je útvar, ktorý sa skladá z určitého množstva osôb, ktoré sú voči sebe vo vzájomných pozíciách a roliach. Tento útvar má vlastný systém hodnôt a noriem regulujúcich správanie jednotlivcov v záležitostiach pre skupinu dôležitých.¹

Skupina je výsledkom vzájomného pôsobenia ľudí v čase a priestore. Predstava, že zhromaždením ľudí vzniká skupina je nesprávna. Skupinu nevytvára náhodný alebo krátkodobý styk ľudí medzi sebou, ani občasný spoločný záujem alebo cieľ. Do okruhu podmienok, za ktorých sa súbor ľudí stáva skupinou, zahŕňame - okrem spoločnej činnosti - ešte tieto okolnosti:

- vznik relatívne stálych, priamych aj nepriamych kontaktov medzi členmi, v ktorých vzájomné pôsobenie (interakcia) integruje členov skupiny,
- postupná kryštalizácia spoločných záujmov (potrieb a cieľov) a aktívna účasť na ich uspokojovaní,
- usporiadanie medziľudských vzťahov do hierarchie (štruktúry) pozícií a rolí, ktorá môže mať neformálny ale aj inštitucionálny charakter,
- existencia pravidiel, noriem a vzorov spolužitia a spolupráce, zjednotenie hodnotovej orientácie,
- taká úroveň výkonu (činnosti), ktorá prináša členom uspokojenie a uznanie od ostatných skupín.

Podmienky vzniku sociálnej skupiny z určitej množiny ľudí platia aj pre vznik pracovnej skupiny, pretože pracovná skupina je variantom sociálnej skupiny. Základné znaky pracovnej skupiny sú:

- formálne usporiadanie pracovnej skupiny,
- organizačný poriadok, ktorého súčasťou je organizačné schéma,
- pracovná skupina má stanovené krátkodobé a dlhodobé ciele (formou plánov, harmonogramov),
- role v pracovnej skupine sú rozdelené na základe profesií,

¹ SHERIF, M.C.: An Outline to Social Psychology. New York 1956. s.114 – cit. Podľa KUCHYŇKA, Z.: Organizování a řízení týmové činnosti. Praha, Institut moderního průmyslu 1992. s.15.

- sú určené formy komunikácie medzi členmi,
- sú určené normy a pravidlá pre hodnotenie, odmeňovanie, sankcionovanie členov.

Tím je malá pracovná skupina zložená z pracovníkov z rôznych oblastí (v podniku to znamená z rôznych podnikových útvarov). Jeho úlohou je komplexne analyzovať a vyriešiť zložitý problém (úlohu), ktorý vyžaduje súhrn a konfrontáciu znalostí, skúseností a činností členov skupiny.

Pre tímovú prácu sú charakteristické tieto znaky:

- zložitý, relatívne krátkodobý, komplexne chápaný problém,
- zoskupenie pracovníkov z rôznych organizačných útvarov – heterogénna skupina,
- dočasnosť existencie skupiny vymedzená časom potrebným na splnenie danej úlohy,
- intenzívne a neformálne vzťahy medzi členmi skupiny, ktoré vytvárajú špecifickú sociálnu atmosféru v skupine (atmosféru rovnosti členov) a menia status a rolu vedúceho tímu,
- spontánne zaujatie úlohou a z toho vyplývajúca dobrovoľná angažovanosť, obetavosť a pracovná morálka,
- prevažne demokratický štýl riadenia, ktorý motivuje členov skupiny k práci a ktorého výsledkom je súhra špecifických prínosov členov skupiny k riešeniu problému,
- interakčná spolupráca, to znamená vytvorenie takeého sociálneho priestoru (priestoru vzájomného ovplyvňovania), ktorý umožňuje preklenúť úzku špecializáciu, stereotypnú deľbu práce a hranice profesného zamerania a spôsobiť vzájomnú inšpiráciu k novým, originálnym riešeniam.

V týchto bodoch je stručne vyjadrená charakteristika malej pracovnej skupiny tímového typu a špecifické znaky jej existencie a činnosti.

Rozdiel medzi funkčným útvarom v podniku a tímom znázorňuje tabuľka, ktorá je uvedená v prílohe D.

1.2 Kedy je potrebné vytvoriť tím

Nie všetky úlohy sú vhodné pre tímovú prácu. Keď vychádzame z charakteru tímovej práce, musíme konštatovať, že pre tím nie sú vhodné:

- úlohy bežného typu a rutinného charakteru, pretože tie sú obsahom práce niektorého z funkčných útvarov podniku,
- úlohy príliš rozsiahle a dlhodobé, pri ktorých je užitočnejšie zriadiť útvar a poveriť ho trvalým vykonávaním týchto úloh,
- úlohy vyžadujúce samostatnú, individuálnu prácu bez potreby komplexného poňatia a interdisciplinárnej analýzy.

Vo všeobecnosti povedané, pre tímy nie sú vhodné tie úlohy, pri ktorých riešenie sa nedá uplatniť interakčná spolupráca a komplexnosť riešenia. Tímová práca sa používa vtedy, keď úloha vyžaduje všestranné posúdenie z rôznych hľadísk a vymyká sa svojou náročnosťou možnostiam jednotlivca a existujúcich funkčných útvarov.

V praxi sa však vyskytujú úspešné tímy aj pre úlohy, na riešenie ktorých nie je nevyhnutné zostaviť tím. „Aj keď pri niektorých úlohách nie je striktné nutná tímová práca, predsa je rozdiel, keď na nich pracuje tím. Tím totiž pristúpi k týmto úlohám iným spôsobom, ako len súbor jednotlivcov.“² Úloha je za pomoci tímového prístupu často vyriešená lepšie, ako keby k jej riešeniu pristupovali jednotlivci. Nielenže je úspešne vyriešená úloha ale aj uspokojenie potrieb pracovníkov je väčšie a takisto aj ich osobný a profesionálny rast zaznamenáva výrazný pokrok. Aj z tohto dôvodu sa v praxi často vytvárajú tímy tam, kde to nie je bezpodmienečne nutné. Nasledujúca kapitola ukazuje, že kruhy ÚLOHA a TÍM sú interaktívne. Na jednej strane úloha môže vyžadovať určitú štruktúru v oblasti skupiny (tím, organizáciu), na druhej strane povaha skupiny (obzvlášť keď pracuje ako tím) ovplyvňuje vnímanie, vymedzenie a splnenie úlohy.

1.3 Potreby skupiny

V živote každej skupiny sa vyskytujú tri navzájom späté potreby:

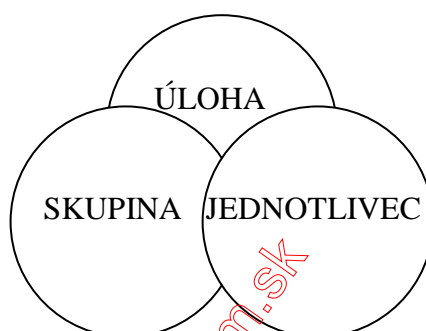
Úloha = potreba niečo dosiahnuť, vyriešiť nejaký problém. Potrebou skupiny je splniť túto úlohu. Po celú dobu, kým sa úloha nesplní, bude v skupine napätie a tlak na jej splnenie.

Skupina = potreba udržiavania skupiny. Potreba rozvinúť a udržiavať pracovné vzťahy medzi členmi skupiny. Keď si ľudia navzájom nerozumejú a nesnažia sa rozvíjať návrhy iných členov, skupina nesplní danú úlohu.

² ADAIR, J.: Vytváření efektivních týmů, Praha, Management press, 1994, s.140

Jednotlivec = potreby jednotlivcov. Ľudia pracujú, lebo potrebujú uspokojiť svoje potreby. Keď sú splnené základné potreby (jedenie, bývanie, oblečenie), prebúdajú sa v nich ďalšie potreby: istota pracovného miesta, bezpečnosť práce. Ak sú aj tie splnené, potrebujú určitú kvalitu vzťahov v pracovnom živote, úctu ostatných, seberealizáciu. Pokiaľ je možné uspokojiť tieto potreby v rámci skupiny a nie na úkor splnenia jej úloh a jej udržania, bude mať skupina tendenciu byť efektívnou.

Obrázok 1 Potreby skupiny



Zdroj: ADAIR, J.: Vytváření efektivních týmů, Praha, Management press, 1994, s.66

Obrázok 1 ukazuje, že kruhy sa prekrývajú, tzn., ak sa splní spoločná ÚLOHA, bude to mať vplyv aj na kruh SKUPINA, kde sa vytvorí pocit jednoty. Takisto bude ovplyvnený aj kruh JEDNOTLIVEC. Ak je napríklad efektívna SKUPINA, bude pravdepodobnejšie, že sa ÚLOHA splní. Ak sú jednotlivci zapojení a dobre motivovaní, vydajú zo seba v prospech ÚLOHY a SKUPINY oveľa viac. Ak skupina zlyhá ovplyvní to aj ostatné kruhy.

Aby bolo možné uspokojiť tieto tri potreby, je potrebné:

- Podnecovať – udržiavať chod činnosti skupiny,
- Regulovať – ovplyvňovať smer a tempo práce skupiny
- Informovať – poskytovať skupine informácie a názory
- Podporovať – vytvárať klímu, ktorá drží skupinu spolu: harmonizácia, odstraňovanie napätia, povzbudzovanie
- Hodnotiť – pomôcť skupine pri hodnotení jej rozhodnutí, cieľov, postupov.

V efektívnom tíme sa na týchto činnostiach nepodieľa len vedúci, ale všetci jeho členovia, avšak vedúci je za všetky tri kruhy zodpovedný.

1.4 Vodca tímu

Efektívny vodca tímu je jeho súčasťou a nie niekto, kto stojí mimo, určuje pravidlá, či správa sa autokraticky. Vodca udáva tón, zúčastňuje sa hry, prežíva výhry aj prehry tímu. Pozorne počúva ostatných členov tímu, pomáha im a dáva im spätnú väzbu. Efektívny líder tímu by mal:³

- presne vedieť, čo chce dosiahnuť,
- deliť sa so svojimi cieľmi a úlohami s ostatnými členmi tímu,
- byť k svojmu tímu a jeho členom lojálny a obhajovať ich, ak ich niekto zvonku napadne,
- dôverovať svojmu tímu a jeho členom,
- delegovať úlohy, aby ľuďom pomáhal učiť sa a rozvíjať svoje schopnosti,
- neuhýbať pred úlohami – čeliť im,
- byť uznalivý a pochváliť, ak tím postupuje dobre, ale čestne a otvorene poukázať na chyby, ak tak nepostupuje
- mať radosť a byť hrdý, keď vidí, že tímu a jeho členom sa darí,
- mať istotu, že tím má nejaké jasné pravidlá fungovania,
- mať názor, že práca by mala prinášať radosť všade tam, kde je to možné a že pracovná spokojnosť je dôležitá pre každého.

Tieto charakteristiky sú typické pre lídra, pre ktorého chcú ľudia pracovať, ktorého si vážia a rešpektujú nie preto, že sa ho boja alebo že ich donútil.

Existujú ľudia, ktorí sú prirodzenými vodcami, ale je ich veľmi málo. Väčšina úspešných lídrov sa musí tejto schopnosti naučiť. Preto je dôležitým faktorom vedenia, aby líder poznal sám seba – svoje silné a slabé stránky. Len tak bude môcť zistiť svoje nedostatky a odstrániť ich.

1.4.1 Manažér alebo líder

„Slová manažér a líder sú metafory, stojace na opačných koncoch jedného kontinua. Manažér označuje skôr racionálnejší, štrukturovanejší, kontrolovateľnejší, premyslenejší a usporiadanejší koniec kontinua, kým líder zaujíma skôr experimentálnejší, vizionárskejší, flexibilnejší, menej kontrolovanejší a tvorivejší

³ WILLCOCKS,G.–MORRIS,S.: Budovanie úspešných pracovných skupín. Bratislava, Open Windows 1996. s.34.

koniec.“⁴ Väčšina ľudí sa nenachádza ani na jednom z týchto extrémov, skôr disponujú určitou kombináciou manažérskych a vodcovských orientácií s celkovou preferenciou jednej alebo druhej.

Tabuľka číslo 1 znázorňuje rozdiely medzi orientáciou manažéra a lídra.

Tabuľka 1 Odlišnosti správania manažéra a lídra

Manažérska orientácia	Vodcovská orientácia
Autorita	Vplyv
Uniformita	Jednota
Programy	Ľudia
Postup	Príklad
Inštrukcia	Inšpirácia
Manažment prostredníctvom cieľov	Manažment prostredníctvom styku s ľuďmi
Kontrola	Podpora
Principiálnosť	Oddanosť
Hierarchia	Rovnosť
Formálnosť	Neformálnosť
Prebrať zodpovednosť	Prenechať zodpovednosť iným

Zdroj: Hickman, C.R.: Manažéri a lídri. Bratislava, Open Windows 1995, s. 24 a 27 – výber

Manažér má tendenciu ku kontrolovaniu, dozoru a autorite. Vodcovstvo naopak súvisí s citlivosťou, čestnosťou a rozvíjaním zmyslu pre spoluprácu. Vodca prenecháva kontrolu aj druhým a delí sa o autoritu. Manažéri riadi zhora, kým líder vedie uprostred.

Tímy musia byť skôr vedené ako riadené. Uvoľňovanie potenciálu členov tímu je jadrom roly efektívneho tímového vodcu.

1.5 Ciele

Prvou zodpovednosťou pri vedení je definovať cieľ. Dosiachnutie cieľa je konečným testom vodcovských schopností. Keď líder nevie, čo chce dosiahnuť, nemôže k tomu smerovať iných ľudí. Ciele sú dôležité lebo bez nich sa nedá plánovať a uskutočniť príslušnú úlohu. Bez cieľov pôjdu členovia tímu každý svojou cestou, v tíme bude vládnuť zmätok a začne sa rozpadáť.

⁴ HICKMAN, C.R.: Manažéri a Lídri. Bratislava, Open Windows 1995. s.21.

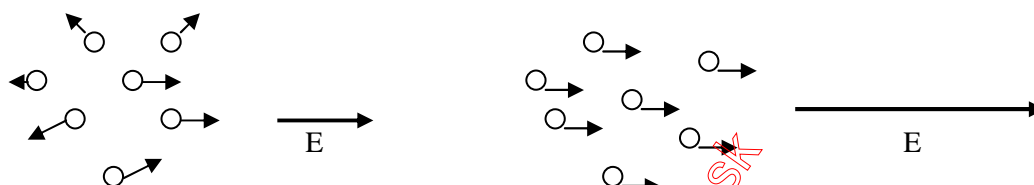
Celkový cieľ skupiny je potrebné rozčleniť na ciele a úlohy jej členov. Musia mať jasný osobný cieľ, ktorý musí prispievať k spoločnému cieľu. Každý pracovník musí vidieť, že tento cieľ zodpovedá jeho možnostiam a schopnostiam.

Dobry cieľ by mal byť merateľný, časovo určený, realistický, motivujúci, dohodnutý.

Aby sa vedúci ubezpečil, že všetci vedia čo je ich úlohou a za čo sú zodpovední, môže využiť slová ako: Čo?, Prečo?, Kto?, Ako?, Kde?, Kedy?.

Dôležitosť zosúladenia cieľov jednotlivých členov tímu znázorňuje obrázok 2.

Obrázok 2 Vplyv zosúladenia cieľov jednotlivcov na celkový efekt



E – veľkosť výsledného efektu

Zdroj: vlastný návrh

1.6 Zloženie tímu

Od zloženia tímu a počtu pracovníkov závisí spôsob jeho práce, druh a rýchlosť komunikácie a celková atmosféra skupinovej činnosti. Každá konkrétna úloha vyžaduje iné zloženie tímu. Základnou úlohou vedúceho je vytvoriť tím, ktorý predstavuje nielen určitý počet jednotlivcov, ale dobre fungujúci mechanizmus ako celok.

Štruktúra tímu má dve stránky:

1. správna skladba odborných zručností – toho, čo ľudia robia ako odborníci,
2. správna skladba tímových spôsobilostí – toho, ako sa správajú, aby prispeli k efektívnemu fungovaniu tímu.

1.6.1 Odborná skladba

V tíme je potrebné zastúpenie odborníkov všetkých oblastí, ktorí majú odborné zručnosti na realizáciu úloh potrebných na dosiahnutie stanoveného cieľa. Pri výbere členov tímu sa vedúci v prvom rade musí pýtať: Má príslušný človek schopnosti alebo znalosti, ktoré tím potrebuje? Nie vždy však budú všetci odborníci, ktorých tím potrebuje k dispozícii. V takom prípade je jedinou možnosťou zostaviť najlepší súbor zručností podľa daných možností.

Nesmie sa zabúdať ani na to, že odbornosť členov tímu je potrebné neustále zvyšovať. Ekonomické a legislatívne zmeny v spoločnosti, napredovanie výskumu a vývoja spôsobujú neustále zmeny na trhu a firma, ktorá chce byť úspešná, musí zabezpečiť svojim zamestnancom pochopiť tieto zmeny a získať nové zručnosti a schopnosti.

Podľa počtu členov a vnútorného usporiadanie tímovej činnosti rozlišujeme dva typy tímov:

- tímy so stálou štruktúrou a nemenným počtom členov,
- tímy s premenlivou štruktúrou a meniacim sa počtom členov.

Tímy prvého typu sú určené na prácu na jednoduchších a krátkodobých úlohách a na úlohách, ktoré sú menej náročné na všestrannosť posúdenia a šírku záberu komplexného riešenia.

Zloženie tímu v druhom prípade je nasledovné:⁵

1. Stáli členovia – vytvárajú jadro tímu, pracujú na úlohe od začiatku dokonca. Na ich žiadosť sa k nim pripájajú ďalší pracovníci potrební pre určitú fázu činnosti.
2. Dočasní členovia – pridávajú sa k tímu podľa potreby a povahy úlohy alebo keď sa objavia problémy.
3. Pomocný aparát - vykonáva administratívne, výpočtové, kopírovacie práce.
4. Experti – sú to externí spolupracovníci z vedeckovýskumných pracovísk, z vysokých škôl alebo iných podnikov.
5. Konzultanti – sú to členovia podniku, ktorí pomáhajú pri riešení čiastkových, špecifických otázok alebo poskytujú metodickú pomoc.

Pri určovaní veľkosti tímu je potrebné vziať do úvahy špecifickosť tímovej práce a interakciu, t.j. vzájomné pôsobenie členov tak, aby skupina dosiahla stanovený cieľ. Relatívne veľké skupiny strácajú intímnu, priateľskú klímu, v ktorej sú si ľudia blízki a ktorá podporuje ich angažovanosť a spoluprácu. Príliš malé skupiny zas neposkytujú možnosť širšej a rozmanitejšej výmeny názorov a skúseností, čo má vplyv na kvalitu prijatých rozhodnutí. Doporučujú sa 5 až 7 členné skupiny, pričom sa má na mysli jadro skupiny, nie jej ďalší možní členovia. Päťčlenná skupina má možnosť vytvoriť 10 vzťahov a pri 5 minútovej rečníckej lehote trvá jedno kolo diskusie v tíme 25 minút (sedemčlenná 21 vzťahov a 35 minút). Hraničný počet členov jadra skupiny je 12.

⁵ KUCHYŇKA,Z.:Organizování a řízení týmové činnosti. Institut moderního průmyslu, Praha 1992. s.38.

1.6.2 Tímová skladba

V tímovej skladbe ide o to, čo jednotliví členovia robia, aby tím podporili, aby pomohli tímu dosiahnuť úspech a ako ich správanie a prístupy ovplyvňujú spôsob fungovania tímu. Vodca musí vybrať ľudí s vlastnosťami, dôležitými pre vytváranie efektívneho a zrelého tímu. Pri výbere by sa mal vyhnúť hlavne týmto dvom typom ľudí:

- tí, ktorí málo spolupracujú – nie sú motivovaní, nechcú nič dosiahnuť. Takíto ľudia nepracujú usilovne ani v tíme ani ako jednotlivci. Treba však rozlišovať medzi pracovníkmi, ktorí sa môžu takto javiť len preto, že dlho pracovali pod málo inšpiratívnym vedením v priemerných skupinách.
- tí ktorí narušujú spoluprácu – prinášajú rozkol, pretože sa snažia vyniknúť za každú cenu a z toho dôvodu nedokážu pracovať v tíme

Kvôli vyváženosti je však nevyhnutné zachovať v skupine pestrosť názorov a osobností. Je potrebné vyhýbať sa sebakopírovaniu, t.j. výberu sebe podobných ľudí. Je síce pohodlné, že niekto vždy vidí veci z rovnakého zorného uhla, ale vedie to k stavu, že príliš veľa slabostí je nevykompenzovaných a príliš veľa predností sústredených v niektorých oblastiach. Tím sa potom stáva nevyrovnaný. Je nutné zabezpečiť, aby v tíme boli zastúpené rozdielne povahy, hoci sa zo začiatku nemusia veľmi navzájom znášať. Výhodou tohto postupu je, že:

- vo veciach, v ktorých niektorí členovia nie sú úplne kompetentní ich iní členovia môžu zastúpiť,
- vo veciach, v ktorých je jeden člen dobrý ho iní dopĺňajú,
- do myslenia a rozhodovania sa vnášajú nové pohľady.

1.7 Komunikácia v tíme

Efektívnosť tímovej činnosti závisí aj od efektívnej komunikácie. „Sociálna interakcia resp. komunikácia môže byť chápaná ako najdôležitejší znak skupiny. Význam komunikačných štruktúr preto patrí k najintenzívnejšie skúmaným oblastiam usporiadania a práce aj malých skupín.“⁶

⁶ ZUCHA, R.O.: Praktická príprava manažera. Praha, Management Press, 1993. s.133.

1.7.1 Komunikačné štruktúry

Dôležitým faktorom pri dorozumievaní sa je vytváranie a akceptovanie poriadku v komunikačnom priebehu tak, aby sociálna interakcia prebiehala len výnimočne bez pravidiel, napríklad, keď hovorí „jeden cez druhého“. Takýto časový a priestorový poriadok sociálnej interakcie v skupine sa nazýva komunikačná štruktúra. Grafické znázornenie rôznych komunikačných štruktúr predstavuje obrázok 3.

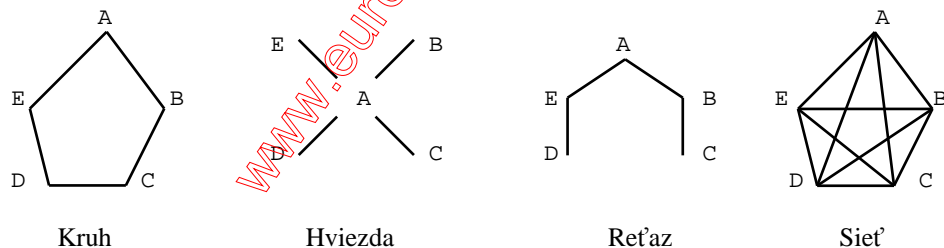
Kruh – skupina pracuje bez centrálnej osoby, tú si môže vybrať až pre spracovanie výsledkov alebo pre interpretáciu svojho riešenia.

Hviezda – Členovia skupiny posielajú všetky informácie centrálnej osobe, ktorá vracia odpovede a dáva ďalšie pokyny.

Reťaz – Informácie putujú cez stredné osoby k centrálnej, ktorá ich rovnakou cestou vracia.

Sieť – Sieťová komunikácia predstavuje spojenie každého s každým, rovnocenné postavenie členov v právach a povinnostiach.

Obrázok 3 Grafické znázornenie komunikačnej štruktúry



Zdroj: KUCHYŇKA,Z.: Organizování a řízení týmové činnosti. Praha, Institut moderního průmyslu, 1992. s.60.

V kruhu je malá rýchlosť komunikácie. Tento spôsob práce sa používa, keď postup riešenia vyžaduje skutočnú účasť každého jednotlivca. Kruhová organizácia skupiny a obehu informácií v nej je účinná vtedy, ak je nutné prácu rozdeliť do etáp. Každý člen skupiny samostatne spracuje svoju časť a posunie ju ďalšiemu, tzn. pracuje sa sukcesívnou kooperáciou.

Skupina v tvare hviezdy pracuje veľmi rýchlo a dopúšťa sa málo chýb. Množstvo informácií alebo ich zložitosť môžu ale nadmerne zaťažiť centrálnu osobu, a tým je

ohrozený celkový výkon. Spokojnosť s prácou je nízka, lebo je stále uprednostňovaná tá istá osoba, ktorá je najviac uspokojená, pretože je najlepšie informovaná, samostatne rozhoduje, prijíma a vydáva informácie. Okrajoví členovia vo hviezde sú pasívnejší. Táto štruktúra je vhodná ak ide o naliehavú situáciu, jednoduchší problém alebo o simultánne riešenie tej istej úlohy použitím rôznych metód.

V reťazovej štruktúre je centrálna osoba v pozícii najaktívnejšieho člena skupiny ale jej postavenie nie je také výrazné, ako vo hviezde. Používa sa, keď pri riešení problému prostredné osoby môžu hrať rolu poradcov alebo kontrolórov.

Sieťová štruktúra najviac umožňuje voľnú výmenu názorov, skúseností a nápadov. Prináša uspokojenie všetkým členom, lebo im umožňuje maximálnu účasť na skupinovej činnosti (na diskusii) a dovoľuje vzájomnú pomoc, inšpiráciu. Používa sa pri riešení zložitých problémov.

Tabuľka č.3 znázorňuje porovnanie komunikačných štruktúr v skupine.

Tabuľka 2 Porovnanie komunikačných štruktúr v skupine

KOMUNIKAČNÁ ŠTRUKTÚRA	KRUH	HVIEZDA	REŤAZ	SIEŤ
Rýchlosť komunikácie	Neveľká	Značná	Značná	Malá
Organizácia	Nestabilná	Stabilná	Stabilná	Nestabilná
Úloha vedúceho	Neurčitá	Veľmi výrazná	Výrazná	Limitovaná
Uspokojenie	Veľmi veľké	Veľmi malé	Malé	Vysoké
Kvantita	Veľká	Malá	Malá	Značná

Zdroj: KUCHYŇKA,Z.: Organizování a řízení týmové činnosti. Praha, Institut moderního průmyslu, 1992. s.61.

Vedúci tímu by mal poznať jednotlivé komunikačné štruktúry a tiež vedieť s nimi pracovať, pretože potom dokáže:

- Vhodne zvoliť komunikačné usporiadanie v súlade s povahou úlohy resp. etapy práce na úlohe
- Prechádzať od jedného usporiadania k druhému, podľa toho ako to vyžaduje postup práce na probléme
- Riadiť tímovú prácu ako komunikačný proces, neponechávať toku informácií voľný priebeh chaotického charakteru.

Rozhodujúcim faktorom voľby konkrétnej komunikačnej štruktúry je čiastkový cieľ skupinovej činnosti v určitej etape práce na probléme.

1.7.2 Komunikačná pasca

„Dobrá komunikácia, to nie je len posielanie a prijímanie. Dobrá komunikácia takisto nie je len mechanická výmena údajov. Aj keď zorganizujeme komunikáciu perfektne, keď nikto nenačúva, je všetko stratené. Najlepšia komunikácia vás donúti načúvať.“⁷

Kľúčovým znakom efektívneho tímu je schopnosť jeho členov povedať, čo si myslia alebo cítia bez toho, aby ponižovali druhých či samých seba. Potrebujú pracovať v prostredí vzájomnej podpory, rešpektu a dôvery, musia cítiť, že si ich vážia a počúvajú ich, hoci vždy nedosiahnu to, čo chcú. Bez takejto atmosféry môžu jednotlivci upadnúť do komunikačnej pasce, prestanú komunikovať efektívne a namiesto toho:

- budú váhať so svojím príspevkom – budú sa cítiť frustrovaní a zbytoční a celému tímu budú chýbať ich nápady a názory
- následne upadnú do svojich emócií a budú sa nimi trápiť, čo povedie k vzájomnej nechuti a nedôvere a prejaví sa v umylných činoch a negatívnom správaní,
- pôjdu svojou vlastnou cestou a budú sa tajne zastrájať proti tomu, o čo sa snaží zvyšok tímu.

V tabuľke č.4 v prílohe sú uvedené spôsoby komentovania nápadov iných, ktoré môžu viesť do komunikačnej pasce.

1.7.3 Dialóg a diskusia

Vo vnútornej komunikácii tímu hrajú rozhodujúcu úlohu dialóg a diskusia.

Obsahom dialógu je riešenie problému, hľadanie východiska. Nie je to len nejaké porozprávanie sa, ale rozhovor s pravidlami. V dialógu sa neočakáva pritakávanie, ale nesúhlas a nezhoda v názoroch. Nesúhlas je dôležitý predpoklad riešenia. Prostredníctvom nezhody v názoroch sa v dialógu dosahuje zhoda v riešení daného problému – zhoda v podstatných údajoch, v ich interpretácii, v ich spracovaní do variant riešenia a vo výbere konečného riešenia.

⁷ DE PREE,M.: Umení vést. Praha, Management Press, 1995. s.111.

Diskusia je tvorivá aktivita skupiny zameraná na riešenie problému. V praxi mnohým diskusiám chýba riešiteľská orientácia. Často sú len výmenou postojov a názorov k nejakej záležitosti. Diskusia je riadená činnosť – má diskusný poriadok, v ktorom je uvedené kto diskusiu riadi aké práva majú členovia, ako sa v diskusii rozhoduje o výsledku, kto formuluje závery z diskusie, kto zaznamenáva a ako sa záznam poskytne diskutujúcim. Základné pravidlá diskusie sú:

- Pravidlo aktívnej účasti – Každý člen má právo povedať svoj názor k prejednávanej otázke.
- Pravidlo spolupráce – Každý člen má povinnosť poskytnúť potrebné informácie na riešenie, pozorne vypočuť všetky prednesené návrhy (tzn. nemal by utajovať niektoré údaje, skákať druhým do reči).
- Pravidlo rovnosti – vo vzťahu k úlohe sú si členovia skupiny rovní, pri jeho plnení neplatí funkčná ani profesná hierarchia.
- Pravidlo riešiteľskej aktivity – Riešiteľské poslanie diskusie je splnené vtedy, keď sa požaduje rozdielnosť názorov a návrhov na riešenie.
- Pravidlo diskretnosti – Členovia zachovávajú mlčanie o priebehu diskusie a o prednesených návrhoch.
- Pravidlo tolerancie - Každý člen rešpektuje názory ostatných účastníkov a podrobuje ich len vecnej kritike.

Tieto požiadavky sú základom diskusie v tíme, ktorá má síce formálny rámec, ale neformálny charakter.

1.8 Postupy

Od všetkých tímov sa vyžaduje, aby sa stretávali s cieľom urobiť nejaké rozhodnutie, vyriešiť problémy alebo dospieť k novým návrhom. Postupy predstavujú spôsob, akým tím pracuje na realizácii svojich cieľov pri diskusiách a rozhodovaní. Tvoria určitý rámec alebo spoločnú metódu, ktorú majú členovia tímu na zreteli, keď riešia nejaký problém.

Všeobecná stratégia pre rozhodovanie alebo riešenie problémov zahŕňa päť krokov:

- Definovanie cieľa alebo problému.
- Zber údajov alebo hodnotenie už dostupných informácií.
- Vypracovanie alternatívnych uskutočniteľných riešení alebo postupov.
- Hľadanie správneho riešenia alebo postupu.

- Vyhodnocovanie rozhodnutia (pred realizáciou, počas nej alebo po nej).

Snahou tímu je prostredníctvom najvhodnejšieho prístupu, respektíve postupu prijať čo najoptimálnejšie rozhodnutie

Existuje mnoho tvorivých metód, z ktorých najčastejšie využívané sú: brainstorming, brainwriting, think tank (zásobáreň nápadov).

1.8.1 Brainstorming

Brainstorming predstavuje sieťovú komunikačnú štruktúru. Podstata tejto techniky je založená na troch poznatkoch:

- Čím viac nápadov, prístupov a myšlienok, tým skôr sa nájde správne riešenie.
- Skupina dokáže vyprodukovať v krátkom čase podstatne viac a predovšetkým originálnejších nápadov, ako to dokáže rovnaký počet jednotlivcov.
- Naše myslenie potrebuje oddeliť tvorivú fázu myslenia od kritickej, resp. myslenie intuitívne od logického.

Pre túto techniku sa nehodia všetky typy problémov. Používa sa pri problémoch, ktoré môžeme preformulovať do otázok typu: „Ako rôzne...? alebo Čo všetko...?.

Počet účastníkov brainstormingu by mal byť 7 až 10 ľudí z rôznych oblastí a niektorí by mali byť úplní laici. Účastníci môžu byť z rôznych stupňov hierarchie.

Pravidlá brainstormingu sú: zákaz kritiky, uvoľnenie fantázie, vzájomná inšpirácia, čo najväčšie množstvo nápadov, rovnosť účastníkov.

Priebeh brainstormingu má 5 fáz.. V prvej fáze je potrebné vysvetliť problém a uistiť sa, že ho každý pochopil rovnako. V druhej fáze oboznámime účastníkov s pravidlami brainstormingu. Treťou fázou je rozcvička, ktorá účastníkov uvoľní a naladí na tvorivé myslenie. Častou témou rozcvičky je otázka, na čo všetko sa dá použiť nejaký známy predmet. Štvrtou fázou je vlastná diskusia, pri ktorej sa všetky nápady zapisujú na flip chart, pričom sa dbá na to, aby sa nápady zapisovali bez zmeny a aj vtedy keď dvaja povedia takmer to isté, zapíšu sa oba nápady. V poslednej fáze je potrebné nápady spracovať. Stanovia sa kritériá hodnotenia, podľa ktorých tím vyberie alternatívne riešenia problému, ktoré sú dotiahnuté do jednej alebo dvoch funkčných možností.

1.8.2 Brainwriting

Táto technika predstavuje kruhovú komunikačnú štruktúru. Diskusia prebieha písomne. Každý z tímu má napísať do pripraveného formulára 3 námety. Potom formulár odovzdá susedovi po svojej ľavej strane a od pravého suseda dostane jeho formulár. Tento postup sa opakuje, až kým každý nedostane späť svoj pôvodný formulár. V druhej časti prebieha hodnotenie nápadov.

1.8.3 Think Tank (zásobáreň nápadov)

Táto technika je založená na rozdielnych skúsenostiach ľudí z rôznych ale aj rovnakých oborov. Princíp think tanku je, že viac hláv viac vie. Ak by sme jednotlivcom z podniku dali vypracovať odpovede napr. na 10 otázok z rôznych oblastí, skóre každého z nich by bolo určite nižšie, ako keby sme týchto jednotlivcov spojili do skupiny.

Táto technika má len jedno pravidlo: dosiahnuť cieľ, ktorý sa stanoví na začiatku zasadania. Diskusia je tajná, žiadne informácie by nemali preniknúť navonok. Je možné prizvať svojich nadriadených aj podriadených, ako aj odborníkov z danej oblasti. Pri riadení porád skupiny sa členovia striedajú.