

Socializácia v tíme

Definícia tímu

Dvaja alebo viacerí jednotlivci, ktorí:

- sú vo vzájomnej interakcii,
- dosahujú spoločnú identitu – vedomie, že patria k sebe, cítia sa ako „MY“,
- sú schopní plniť tímové normy,
- sú schopní dosahovať tímové ciele,
- vedľa vedomia spoločnej identity si uvedomujú tiež jeden druhého.

- väčšina odborníkov rozlišuje pojmy pracovná skupina a tím
- **Tím je zoskupenie osôb zložené zo zamestnancov z rôznych oborov, profesií potrebných ku komplexnému riešeniu zložitých problémov, ktoré vyžadujú konfrontáciu znalostí a skúseností a súhru jednotlivých činností jeho členov**
- tím na rozdiel od kooperácie formálnej pracovnej skupiny je zriaďovaný k danej konkrétnej úlohe

Typy tímov

1. Formálny tím – vytvorený organizáciou alebo manažérom

Typy formálnych tímov:

- Príkazový tím
- Úlohový tím

Z hľadiska doby trvania:

- Trvalý
- Dočasný

Typy tímov

2. Neformálny tím – uspokojenie osobných potrieb zamestnancov, ktoré nesúvisia so zámermi organizácie

Typy neformálnych tímov:

- Záujmový tím
- Priateľský tím

Manažéri a zamestnanci vnímajú prít'ážlivosť
tímovej práce:

- v rovnoprávnom postavení členov tímu,
- dočasnej existencii,
- dobrovoľnej účasti,
- rozmanitom profesijnom zložení,
- odvodení sociálnych pozícií a sociálnych rolí členov z potrieb tímovej práce (na základe znalostí, skúsenosti, osobného zaujatia),
- v uplatňovaní netradičných prístupov pri riešení problémov (tvorivosť, iniciatíva vychádzajúca z využitia skupinových metód a techník kreatívneho myslenia),

- v snahe dívať sa na problém rôznymi pohľadmi,
- vo vyššom pracovnom tempe,
- vzájomnom podnecovaní (súdržnosť, rozvoj interpersonálnych vzťahov, solidarita, tolerancia, pomoc, uznanie osobného prínosu),
- v prípade potreby zastupiteľnosť členov,
- v uvoľnenej pracovnej atmosfére,
- v pocite väčšieho pracovného uspokojenia a seberealizácie,
- v participatívnom štýle vedenia

Funkcie formálneho tímu

- Formálne funkcie
- Individuálne funkcie
- Psychologické funkcie

Formálne funkcie tímu

- Prostriedok k vykonaniu úlohy.
- Vznik a rozvoj nových myšlienok.
- Prostriedok koordinácie funkcií.
- Riešenie problému.
- Uľahčenie zavádzania zložitých rozhodnutí.
- Socializácia a učenie členov tímu.

Individuálne funkcie tímu

- Uspokojovanie individuálnej potreby príslušnosti.
- Rozvoj, zvyšovanie a upevňovanie potreby uznania a sebaurčenia jednotlivca ako člena tímu.
- Príležitosť overenia si a zdieľania chápania sociálnej reality jednotlivcom.
- Obmedzenie úzkosti, pocitu neistoty a bezmocnosti jednotlivca.
- Poskytnutie mechanizmov pre riešenie osobných a interpersonálnych problémov človeka.

Štruktúra tímu

- Členovia tímu sa odlišujú na základe faktorov:
 - odbornosť,
 - agresivita,
 - sila,
 - status.
- Každý člen zastáva pozíciu v tíme a vzor vzťahu medzi pozíciami vytvára tímovú štruktúru.
- Typy štruktúr sa neustále vyvíjajú.

Štruktúra tímu

- Tímová štruktúra je hierarchická.
- Status vo formálnom tíme je zvyčajne založený na pozícii vo formálnej organizácii.
- V neformálnom tíme môže byť status založený na čomkoľvek (napr. skórovanie v golfe).

Status

- Status je priradený určitej pozícii a je typický ako dôsledok určitých charakteristík, ktoré odlišujú jednu pozíciu od druhej.
- V niektorých prípadoch je osobe udelený status vďaka určitým faktorom – dlhodobé pracovné zaradenie, vek, úloha

Hierarchia statusu

Hierarchia statusu a hlavne podriadenosť môže mať za následok mimovoľný a nežiadúci vplyv na výkon.

Vývojové štádiá tímu

1. Štádium zdvorilosti.
2. Štádium „Prečo sme tu?“.
3. Štádium „boja“.
4. Štádium konštruktívnosti.
5. Štádium dospelosti.

Úlohy manažéra v jednotlivých vývojových štádiách tímu

1. Štádium zdvorilosti

- oboznámiť členov so zabehnutým systémom,
- uviesť nových členov do tímu,
- vysvetliť spoločné ciele,
- informovať jednotlivcov,
- používať priateľský prístup.

V prípade nedostatočnej pozornosti:

- noví jednotlivci nezapadnú do tímu

Úlohy manažéra v jednotlivých vývojových štádiách tímu

2. Štádium „Prečo sme tu?“

- vysvetliť, akú má kto pozíciu v tíme,
- pravidelné stretávanie sa manažéra a pracovníkov,
- hlbšie objasnenie cieľov a konkretizácia úloh.

v prípade nedostatočnej pozornosti

- jednotlivci nepochopia ciele tímu, nesplnia úlohy

Úlohy manažéra v jednotlivých vývojových štádiách tímu

3. Štádium „boja“

- vytvoriť priestor pre všetky názory,
- otvorene riešiť konflikty,
- nesmelých povzbudzovať a dominantnosť kontrolovať,
- vytvoriť priestor pre kritiku bez strachu a potrestania,
- podpora dôvery a neformálnosti.

v prípade nedostatočnej pozornosti

- napätie, konflikty, úpadok tímu

Úlohy manažéra v jednotlivých vývojových štádiách tímu

4. Štádium konštruktívnosti

- nad'alej podporovať komunikáciu,
- počúvať každého,
- podnecovať vyjadrenie odlišných názorov.

v prípade nedostatočnej pozornosti

- zaniká komunikácia, narastá individualizmus

Úlohy manažéra v jednotlivých vývojových štádiách tímu

5. Štádium dospelosti

- dať pocit každému, že je dôležitý,
- delegovať vo väčšom rozsahu,
- vzájomná dôvera na vysokom stupni,
- zvyšovanie zodpovednosti,
- zvyšovanie náročnosti na členov tímu.

v prípade nedostatočnej pozornosti

- pokles morálky, práca sa stáva rutinou,
pokles tvorivosti

Role

- Každá pozícia v tímovej štruktúre má priradenú rolu;
 - Očakávaná rola - pozostáva z očakávania správania osoby na danej pozícii;
 - Vedomá rola – súbor správania, ktorému osoba v danej pozícii verí, že sa má tak správať;
 - Schválená rola – také správanie, ktoré práve presadzuje daná osoba;

Role – konflikty, nedorozumenia

- Vystávajú z rozdielov jednotlivých typov rolí.
 - V takmer ustálenom tíme je zvyčajne typický dobrý súlad medzi očakávanými a vedomými rolami.
 - Pokiaľ sa schválená rola príliš odlišuje od očakávanej role, daná osoba sa buď musí prispôbiť danej roli, alebo musí opustiť tím.

Normy

- Štandardy zdieľané členmi tímu, majú určité charakteristiky, ktoré sú dôležité pre členov daného tímu.
 1. Sú formované len s rešpektom k veciam, ktoré majú pre tím význam.
 2. Sú akceptované v rôznych stupňoch členmi tímu.
 3. Môžu sa zamerať na každého člena tímu, alebo len na niektorých členov.

Normy

- Môžu mať písomnú podobu; veľmi často sú predávané členom tímu ústne.
- Súlad tímových noriem môže ohroziť množstvo faktorov (norma súladu)
 - Osobná charakteristika jednotlivca, veľkosť tímu, štruktúra tímu, vnútrotímové vzťahy
- Člen, ktorý sa neprispôsobí dôležitým normám je často tímom trestaný (izolácia, ignorácia).

Role členov tímu

■ Role pracovné

- pomáhajú určiť, vyjasniť a kontrolovať plnenie úloh; vedú tím na ceste.

■ Role udržiavacie

- podporujú pozitívne medzil'udské vzťahy vo vnútri tímu; držia tím pohromade.

Pracovné role (podľa Belbina)

- Vedúci tímu
- Rozpracovávač – realizátor
- Pestovateľ
- Hľadač zdrojov

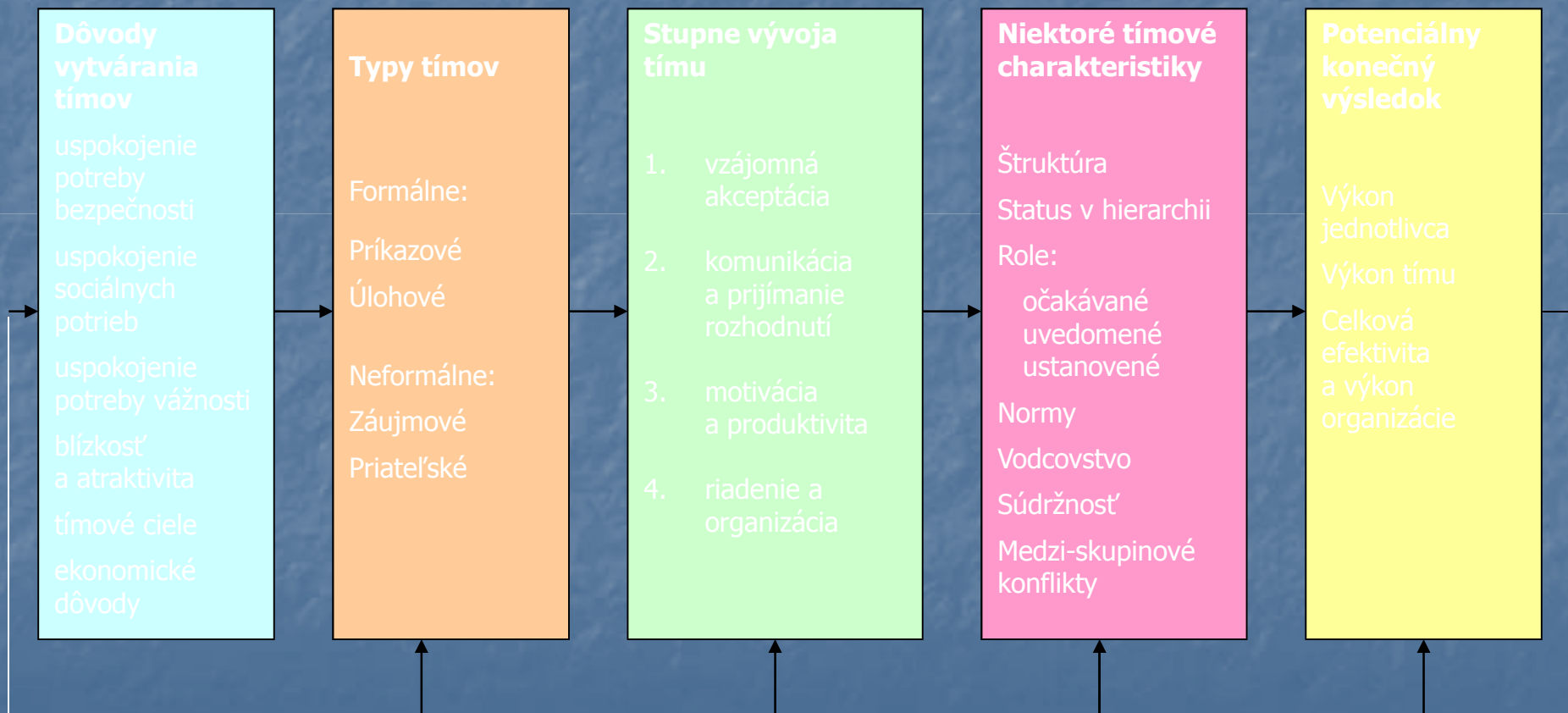
Udržiavacie role (podľa Belbina)

- Tvarovač
- Monitorovač – hodnotiteľ
- Tímový pracovník
- Zdokonaľovač - finišér

Vodcovstvo

- Extrémny a rozhodujúci faktor tímu, keďže vodca tímu uplatňuje svoj vplyv na ostatných členov skupiny.
- Vo formálnom tíme – môže využívať zákonom schválenú silu (odmena, trest).
- V neformálnom tíme – rešpektovaná osoba, ktorá reprezentuje hodnoty skupiny.

Model vytvárania skupiny a jej vývoj



Synergetický efekt

- Potenciál tímu nie je len súčtom potenciálu jednotlivcov.
- Ľudia v tíme sú spojení určitými väzbami, dochádza k doplňovaniu ich nedostatkov prednosťami iných, nápady jedných stimulujú myšlienky druhých, vytvára sa nová kvalita.

Synergetický efekt ⇒

Výkon tímu prevyšuje sumu možností jednotlivých členov.

Synergetický efekt

- zvyšuje efektivnost' tímu

Efektívnosť tímovej práce

Môžeme ju posudzovať podľa týchto kritérií:

1. **Tímová efektívnosť** – výsledky práce tímu sa porovnávajú so štandardami pre splnenie úlohy.
2. **Tímový vývoj** – sprievodné sociálne procesy, ktoré vytvárajú alebo posilňujú pripravenosť členov tímu pracovať spoločne na úlohe.
3. **Osobná spokojnosť** – prevažujúce uspokojenie individuálnych potrieb nad mierou frustrácie v dôsledku neuspokojenia týchto potrieb.

Efektívna tímová práca

Podmienky:

- Spolupráca
- Dôvera
- Súdržnosť

Spolupráca

Systematická integrácia
(scelenie, spojenie) úsilia
jednotlivcov pri dosahovaní
spoločného cieľa.

Spolupráca

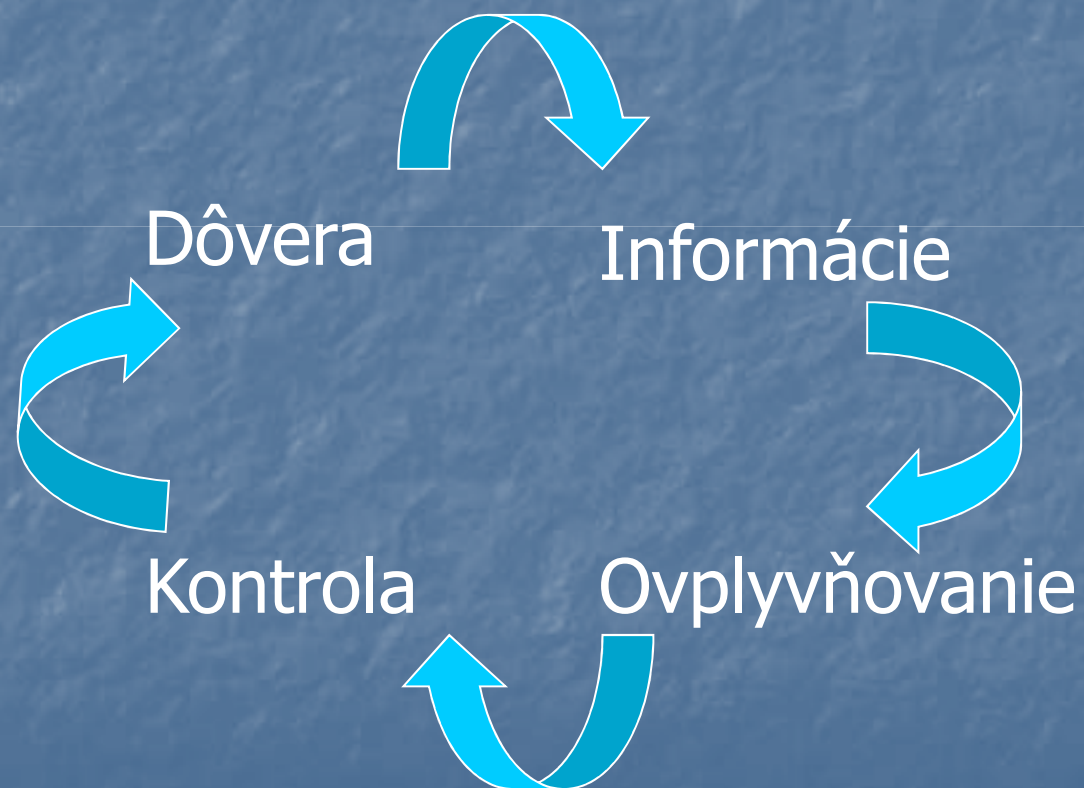
- je spojením dvoch faktorov:
 - **Súčinnosť** - súčasná práca na úlohe, zdieľanie zodpovednosti za výsledok;
 - **Koordinácia** – spoločná zodpovednosť za úlohu, ktorá je plnená postupne;

Dôvera

Vzájomná dôvera je jedným z najsilnejšie pôsobiacich prvkov tímovej atmosféry.

Dôvera je vzájomná istota o zámeroch a správaní.

Cyklus dôvery



Cyklus dôvery

Dôvera vyvoláva potrebu deliť sa o informácie, tým sa upevňuje ochota k ovplyvňovaniu seba samého a rastie sebakontrola, ktorá spätne zvyšuje dôveru.

Súdržnosť

Prekonávanie individuálnych rozdielov a motívov pocitom spoločnej identity.

Spoločná identita je vyjadrená hĺbkou prežívania „My“.

Súdržnosť

Inštrumentálna súdržnosť

- členovia tímu sa potrebujú navzájom, aby dosiahli spoločné ciele, ku ktorým by sa ťažko dopracovali ako jednotlivci.

Socio-emocionálna súdržnosť

- členovia tímu sa cítia v spoločnosti ostatných dobre, prežívajú uspokojenie z účasti na činnosti skupiny.

Negatívne javy

- Sociálna lenivosť
- Skupinové myslenie

Sociálna lenivosť

Dôvody:

- „jednotné úsilie“
- strata osobnej zodpovednosti
- zníženie motivácie vzhľadom k spoločnej odmene
- zhoršenie koordinácie

Sociálna lenivosť

sa prejavuje tam, kde:

- je úloha vnímaná ako nedôležitá alebo príliš ľahká,
- členovia tímu sa domnievajú, že ich osobný prínos k splneniu tímovej úlohy sa nedá rozpoznať,
- členovia tímu si myslia, že sa ich spolupracovníci ulievajú.

Skupinové myslenie

Znamená tvrdé potlačovanie kritických názorov jednotlivcov.

Podmienkou pre vznik skupinového myslenia je silný tlak, ktorý narastá, keď členovia tímu pracujú v tesnom spojení a majú spoločné hodnoty, pričom problém sám ich silno stresuje.

Skupinové myslenie

- obmedzuje efektívnosť tímu.

Pravidlá, ktoré negatívnym dôsledkom zabránia

- Každý člen tímu je povinný k navrhnutým riešeniam vysloviť nejaké výhrady alebo pochybnosti.
- Členovia vedenia nesmú brániť kritike predtým prijatých riešení.
- Tím bude rozdelený na dva alebo viac podtímov, ktoré sa budú samostatne zaoberať tými istými problémami.

Pravidlá, ktoré negatívnym dôsledkom zabránia

- Tímy budú prejednávať svoje návrhy s nezávislými expertmi.
- Niekomu bude pridelená rola „diablovho advokáta“, ktorý bude pátrať po všetkých možných negatívnych aspektoch tímového rozhodnutia.
- Po dosiahnutí konsenzu budú všetci vyzvaní k prehodnoteniu spoločného názoru, aby skontrolovali jeho oprávnenosť.