11. Týmy a budování týmů

Original file

Týmy a budování týmů

1. týmy jsou moderním a aktuálním tématem v I/O psychologii, protože už jsou přítomné ve většině společností
2. existují ovšem stále pochybnosti o tom, jestli týmová spolupráce je tou nejlepší cestou pro organizace a jestli team-building skutečně přispívá k větší efektivitě týmů

Výhody a rizika skupinové práce a skupinového rozhodování pro organizaci (groupthink, skupinová polarizace, skupinové zahálení a další související konstrukty).

Týmové rozhodování

Tým vs. jedinec

1. mnoho lidí má cynický pohled na meetingy a setkání, ale pravdou je, že v současných organizacích se právě v rámci nich dělají důležitá rozhodnutí čím dál častěji
    1. pozitivní je to, že více lidí se cítí zahrnuto do rozhodování, což zvyšuje jejich závazek k firmě
    2. negativní je, že týmové rozhodování stojí více peněz
2. častá je otázka, jestli jsou lepší rozhodnutí týmů x jednotlivců – 2 přístupy k tomu:
    1. „více hlav víc ví“ = více lidí má více informací + mohou se navzájem opravovat
    2. „dva kuchaři, jeden host – nikdo neměl dost“ = mezi více lidmi může docházet ke špatné komunikaci + může mezi nimi panovat rivalita (snaha dosáhnout především vlastních zájmů)
    3. odpověď na otázku není vyřešena a závisí na: tréninku a zkušenostech lidí/týmů, na povaze řešeného problému
3. McGrath uvádí 4 možné cíle skupinového rozhodování:
    1. vytváření plánů (např. kolik lidí přijmout)
    2. generování nápadů (např. na nové produkty)
    3. řešení problémů, na které je „správná odpověď“ (např. kolik bude stát přijetí nového zaměstnance)
    4. řešení problémů, na které momentálně není „správná odpověď“ (např. odhad toho, kolik lidí odejde z organizace)
    5. 2. a 4. cíl poskytuje nejlepší příležitost pro porovnání efektivity skupinového x individuálního rozhodnutí
    6. 2. cíl – brainstorming (autor Osborn)
        1. lidé vymyslí až 2x více nápadů ve skupině, než když jsou sami – pokud skupina souhlasí, že:
            1. čím více nápadů, tím lépe
            2. je možno říkat i bizarní nápady
            3. i když jsou naplněny tyto podmínky, týmy nebyly efektivnější – možné důvody toho:
                1. obavy z hodnocení (pokud má člověk strach, že jeho nápady nebudou přijaty)
                2. „free-riding“ (člověk si myslí, že ostatní udělají práci za něj)
                3. blokování produkce (pokud někdo řekne nápad, ostatní mají tendenci své momentální nápady zapomenout, odsunout)
                4. lepších výsledků bylo dosahováno tehdy, když spolu lidé komunikovali online (viděli navzájem své nápady, ale nebyla tam přímá interakce)
    7. 4. cíl – otázky se známou odpovědí
        1. ve skupině si lidé vybavují informace rychleji a lépe
        2. liší se různé typy otázek: otázky s odpovědí, u které všichni vědí, že existuje, akorát si ji musí vybavit (např. jaká byla loňská produkce) x otázky, které mají povahu logické hádanky – je potřeba odpověď vyvodit
        3. ve druhém případě:
            1. lidé s nižším statusem měli menší vliv na řešení
            2. i když 1 člověk v týmu věděl správnou odpověď, nebylo skupinové řešení nutně lepší
            3. skupinová diskuze dávala lidem větší důvěru ve výsledné řešení, i když nebylo nutně správnější (oproti individuálnímu)

Skupinové nedostatky a jejich překonávání

1. témata řešená v souvislosti se skupinami
    1. podmínky, za jakých jsou skupiny lepší: když mají člena, který o problému něco ví; když mají motivující cíl; když mají člena, kterému záleží na dosažení kvalitního výsledku; když mají podporu od lidí vně týmu
    2. jaké role by měli mít členové týmu, aby byly týmy efektivní: nejvlivnější – Belbin

    3. procedury v týmu: schopnost vedoucího facilitovat a shrnovat diskuzi; dávat slovo všem stejně; hlídat, aby členové mluvili tehdy, když mají; hlídat, aby hlasování probíhalo tehdy, když vše podstatné začalo
2. jedním z nich jsou i faktory skupinového rozhodování, které jej dělají méně efektivním
    1. tendence akceptovat první aspoň trochu vyhovující řešení (minimally acceptable solution, Hoffman, Maier)
        1. při řešení komplexních problémů
        2. tendence přijmout první přijatelné řešení namísto snahy najít to nejlepší možné řešení
        3. někdy to může být výhoda (časový pres), ale většinou ne
    2. tendence skupin nevěnovat čas probírání strategie řešení, ale rovnou řešit problém (Hackman)
        1. je přitom dokázáno, že pokud je strategie řešení prodiskutována a připravena, řešení je kvalitnější
    3. sociální zahálení (Latané, prvně popsáno Ringelmannem)
        1. s rostoucím počtem členů týmu klesá výkon/snaha jednotlivých členů
        2. tento jev neplatí, pokud jedinec ví, že lze kontrolovat jeho individuální výkon
        3. je na vedoucím, aby zajistil, že každý člen týmu vidí spojení mezi individuální snahou a skupinovým výkonem
        4. hraje roli i kultura – sociální zahálení je silnější v individualistických společnostech než v kolektivistických (dokonce byl prokázán rozdíl i v rámci jedné země, kde jsou zastoupeny oba typy společností – Izrael)
        5. zahálení je menší i tehdy, má-li skupina specifický cíl
        6. tento jev je tedy přítomný častěji v laboratoři než v reálných podmínkách
    4. groupthink (Irving Janis, 1972) = skupina patologických skupinových procesů, které se objevují v případě, že skupina se snaží dosáhnout spíše jednomyslnosti a shody, než že by se snažila dojít k nejlepšímu možnému řešení situace.
        1. skupiny mají tendenci vystupňovat svoji důvěru v řešení více než jedinec, a to i v případě, že řešení příliš dobře nefunguje
        2. silnější je tato tendence, když členové jsou rozhodnuti, že do dalšího řešení již nebudou investovat energii
            1. a v případě, kdy se jedná o rozhodnutí, které má sloužit k vyvarování se ztrát spíše než k zisku
        3. Janis analyzoval mnohá politická rozhodnutí – nejznámější je analýza rozhodnutí Kennedyho ohledně Zátoky sviní (Castro se ujal moci, v reakci na to Kennedy poslal na Kubu 1400 kubánských exulantů, ti byli během 2 dnů obklopeni kubánskou armádou a ti, co to přežili, se vrátili do USA – to se dalo předpokládat)
        4. groupthink nastane:
            1. pokud snaha dojít ke konsenzu je silnější než motivace zhodnotit potenciální zisky a ztráty alternativních rozhodnutí
            2. stává se to ve vysoce kohezivních skupinách – členy pojí přátelství a respekt, jiný názor je (nevědomě) pokládán za narušení tohoto přátelství a respektu
            3. skupina je izolovaná
            4. o vedoucím skupiny se ví, jaký má na věc názor
            5. členové skupiny mají malou sebedůvěru
            6. ve skupině nejsou stanoveny jasné procedury rozhodování a diskuze
            7. okolnosti (časový pres, vysoce důležité rozhodnutí, situace je tak obtížná, že se zdá, že není možná dojít k rozhodnutí)
        5. symptomy „groupthinku“
            1. přecenění důležitosti a morálnosti skupiny – členové mají o sobě navzájem pozitivní mínění
            2. uzavřenost (closed-mindedness) – členové mají tendenci bagatelizovat varování a pokládají jiné skupiny za podřadnější
            3. tlak na jednotnost – individuální pochybnosti a odlišné názory jsou potlačeny, což vytváří dojem jednomyslnosti a objevuje se filtr (mindguard) nevhodných informací
        6. prevence groupthinku
            1. stanovení objektivního vůdce (členové nejsou v pokušení následovat lídra)
            2. instruovat členy, aby věnovali maximální úsilí vyjádření svých pochybností a cílů
            3. mít k dispozici odborníky v dané oblasti, kteří budou formulovat pochybnosti o navrhovaných řešeních
            4. provést mítink „druhá šance“, kde mohou členové vznést pochyby o přijatém (zatím neimplementovaném) řešení
            5. přijetí skupinové normy, že nesouhlasit s ostatním nerovná se vyjádření despektu, nepřátelství
        7. v reakci na Janise:
            1. byla provedena řada laboratorních studií, které groupthink nepotvrdily (vysvětlením může být, že výzkumy dělané na studentech v laboratoři nedovedou simulovat situace, v nichž se jev vyskytuje)
            2. studie v přirozeném prostředí jev potvrdily (7 zcela, 3 částečně, 3 nepotvrdily)
            3. jiné výzkumy zaměřující se na vliv koheze skupiny na výkon uvádějí, že koheze je s výkonem v pozitivním vztahu (např. kohezivní skupiny byly schopny podávat více návrhů řešení) – tyto výzkumy také dokazují, že dobrý výkon podporuje kohezi, spíše než by koheze podporovala výkon
            4. Park (2000) našel částečnou podporu pro Janisovy předpoklady:
                1. kohezivní skupiny – častější znaky groupthinku (souhlasí s Janisem)
                2. častěji groupthink u skupin se členy s vysokým sebevědomím (rozpor s Janisem)
                3. pocit nezranitelnosti a morálnosti členů vedl k nižšímu groupthinku (rozpor s Janisem)
                4. pokud skupina dostatečně neprověřila jiné možnosti, došla k horšímu rozhodnutí (souhlasí s Janisem)
            5. výzkumníci potvrdili i podobný jev jako groupthink:
                1. manažeři, kteří měli stejný názor ještě před vytvořením skupiny, měli tendenci hledat informace podporující jejich názor
                2. pokud byl ve skupině člověk s výrazně jiným názorem, tak hledání informací bylo objektivnější
        8. skupinová polarizace

9. = v rozporu s častou představou, že skupiny docházejí ke kompromisním řešením, skupiny poskytují extrémnější rozhodnutí a méně kompromisů než jedinec
    1. skupinová řešení jsou extrémnější než individuální řešení
    2. nejčastěji prokázáno ve spojitosti s tendencí riskovat (jedinci by přijali střední riziko, skupina by přijala větší riziko; podobně mírná obezřetnosti jedince je ve skupině extrémnější – větší obavy)
    3. možná vysvětlení:
        1. sociální srovnávání
            1. snažíme se chovat sociálně žádoucím způsobem – chovat se stejně jako ostatní (a možná ještě extrémněji)
        2. přesvědčování
            1. informace, které jsou v souladu s názorem většiny, převládnou v diskuzi, a protože jsou vlivné a nové, mají silnější přesvědčovací účinek
            2. toto vysvětlení má silnější vliv na polarizaci
    4. polarizace není sama o sobě dobrá nebo špatná, ale je zapotřebí kontrolovat, že ve skupinové diskuzi zazněly všechny možné argumenty a je třeba hlídat přílišnou konformitu členů (viz groupthink)
    5. možnou metodou je užívání dotazníků, které polarizaci snižují
10. efekt menšiny (minority influence)
    1. menšina ve skupině jen zřídka přesvědčí většinu – jak to zlepšit?
    2. intuitivně: souhlasit s většinou, pouze v zásadní věci vyjádřit nesouhlas
    3. Moscovici: pokud chce menšina přesvědčit většinu, musí systematicky konzistentně svůj názor a konzistentně nesouhlasit
    4. být asertivní a konzistentní je vhodná strategie pro minority, souhlasit je dobrá strategie pro minority
    5. v kontextu polarizace je to logické, protože minorita může prosadit svůj názor pouze pokud poskytne velké množství argumentů
    6. jiný výzkum dokazuje, že myšlení majority je úzké a rigidní a systematický kontakt s minoritou vede k hlubšímu a širšímu myšlení
    7. má tu vliv kultura: lidé, kteří zastávají kolektivistické myšlení a nezastávají individualistické mají tendenci méně naslouchat hlasu minority

3. Woods (doplnění)
4. fenomén skrytého profilu (hidden profile phenomenon) = tendence zabývat se v týmové diskuzi jen informacemi, které všichni členové sdíleli už před diskuzí a nevnímat informace, které přinesl 1 nebo 2 členové
    1. jak tomu předejít
        1. jasně definované role tak, že každý člen je potenciálním zdrojem důležitých a unikátních informací
        2. členové týmu si navzájem pečlivě naslouchají
        3. lídr zodpovídá za to, že pozornost je věnována i nápadům jednotlivců
5. konformita – lidé mají tendenci „jít s většinou“
6. tým může ovládnout hlasitý, sebejistý, agresivní jedinec, který si bere často prostor a argumentuje tak důrazně, že obvykle vyhraje
    1. v efektivních týmech mluví na mítinku nejdéle odborníci na dané téma (v neefektivních ti dominantní jedinci)
7. statusové a hierarchické vlivy – váha příspěvků některých členů může být hodnocena jinak (větší vliv slovo lídra)

Sociální identita a členství v pracovním týmu

Vztahy mezi pracovními týmy

1. v organizaci je mnoho týmů (různá oddělení, projektové týmy, týmy tvořené pracovníky na stejné pozici atp.) – je nutné, aby spolu efektivně spolupracovaly – to může být ovlivněno
2. lidé mají potřebu jasné a pozitivní identity, při uvažování o své skupinové identitě, proto mají tendenci považovat členskou skupinu za pozitivní (lepší než jiné skupiny) – využíváme skupinu, do které patříme, abychom se cítili lépe
3. to je základní myšlenka teorie sociální identity (Tajfel, Turner) a teorie sebekategorizování
4. členská skupina a základní výzkumná zjištění o ní:
    1. tendence upřednostňovat in-group před out-group (aniž bychom si to uvědomovali)
    2. toto uvažování vede ke zvýšení sebevědomí – pokud ho máme nízké, tím lépe hodnotíme vlastní skupinu
    3. skupiny s vysokým statusem a velkým počtem členů vykazují větší in-group zkreslení než skupiny s nízkým statusem a málo členy (pokud je rozdíl hodně velký, pak větší/významnější skupina má tendenci být shovívaná)
    4. metody pro redukci in-group zkreslení:
        1. učení lidí, aby potlačili zkreslení
        2. aby se chovali dobře k členům out-group (změna chování povede ke změně postoje)
        3. seznámení se s konkrétními členy out-group (nebudou je vnímat jako skupinu)
        4. nalézt nadřazenou skupinu, do které patří i out-group
    5. kultury se liší v tom, jestli lidé sami sebe popisují v termínech členství ke skupině či v termínech osobních charakteristik (v závislosti na tom se může měnit i přítomnost zkreslení)
5. stereotypy (úzce spojeny s členstvím ve skupině)
    1. jsou to zobecnělá přesvědčení o charakteristikách, atributech a chování členů určité skupiny
    2. skupiny mohou být vymezeny jakkoli (pohlaví, rasa), často bývají stereotypy poměrně konkrétní (např. odboráři jsou obvykle lidé, kteří prezentují nejvíce militantní názory)

    3. rozdíl je také ve valenci (+/-) a extrémnosti stereotypů
    4. stereotyp = nadhodnocení rozdílů mezi skupinami (většinou nějaký rozdíl mezi skupinami bývá, ale nevyhovují mu všichni členové)
    5. často vznikají jen z mála informací, které o členech out-group máme
    6. stereotypy jsou přirozené (usnadňují nám zpracování informací) a podléhá jim každý – člověk bez předsudků se od člověka s předsudky liší v tom, že úmyslně potlačuje stereotypní uvažování
        1. jiný výzkum však dokazuje, že instrukce, aby se lidé vyhnuli stereotypnímu myšlení je kontraproduktivní, protože tím víc na to musí myslet

Vymezení skupin a týmů v organizaci

Odlišení skupin a týmů v organizaci

1. pracovní skupina je tvořena lidmi, kteří:
    1. se vidí a druhými jsou vnímáni jako sociální entita, jednotka
    2. jsou navzájem závislí – spoléhají se jeden na druhého při plnění daného úkolu
    3. jsou začleněni do více než jednoho většího sociálního systému (jako je organizace, ve které pracují)
    4. vykonávají úkoly, které ovlivňují další lidi – spolupracovníky, zákazníky
2. tým se od skupiny liší:
    1. mírou vzájemné závislosti (je vyšší u týmu)
    2. tím, že tým jako celek pracuje na dosažení cíle, za jehož dosažení jsou všichni společně zodpovědní
    3. Hacknam uvádí 4 základní charakteristiky týmů:
        1. vzájemná závislost – členové týmu jsou na sobě navzájem závislí při plnění úkolů a činnost členů nespočívá jen v plnění zadání lídra
        2. hranice členství – členové vědí, kdo všechno do týmu patří (vědí také, za co mají ostatní členové odpovědnost)
        3. autorita (možná spíš autonomie) – definovaná a ohraničená autorita – členové týmu vědí, co tým dělá bez rušivého vlivu zvenčí a bez nutnosti k někomu zvenčí se vztahovat. Týmy jsou definovány vzhledem k míře autority dělat rozhodnutí
        4. stabilita – stabilní členství po dobu životnosti týmu
    4. kompozice týmu je tedy relativně stabilní a členové jsou navzájem závislí při dosahování společných cílů, přičemž tým má jistou autoritu jednat v ohraničeném prostředí
    5. pro shluky lidí (skupiny) platí, že jednotlivci mají pracovní cíle a navzájem spolupracují méně a je tam menší vzájemná závislost
3. převládání týmové práce
    1. má dva zdroje:
        1. týmová práce byla považována za více uspokojující pro pracovníky, než práce o samotě nebo ve skupinách (v 60. letech se tento způsob uvažování objevil)
        2. vlivný byl japonský styl řízení, který klade důraz na: multifunkčnost zaměstnanců, loajalitu ke kolektivu a kolektivní zodpovědnost za kvalitu i kvantitu práce (vše znaky práce v týmech)
        3. zdroje možno doplnit o vzrůstající zájem o znaky vysoko výkonného pracovního prostředí (High Performance Workplace – HPWP) – to je rovněž označováno jako pracovní prostředí s vysokým závazkem, protože pracovní praktiky se snaží zvýšit závazek lidí k firmě)
            1. jedním z nich je týmová práce (dále: extenzivní trénink a rozvoj, získávání velkého množství dovedností (multiskilling), které umožňují flexibilitu, a odměňování související s výkonem
            2. zvýšení engagementu a zahrnutí (involvement) jsou považovány za cestu k dosažení vyššího výkonu
4. jak častá je práce v týmech?
    1. záleží na tom, kdo se ptá, jak definuje tým a koho se ptá
    2. Bender – studie, kde se ptal 6000 výkonných ředitelů firem na světě na to, do jaké míry pracují lidé v těch největších odděleních (skupinách) ve firmě v týmech, které mají vlastní autoritu rozhodovat v určité oblasti (oblastí bylo 8, např. rozdělování práce, plánování práce atp.)
        1. vysoká týmová spolupráce = alespoň ve 4 oblastech převládají týmy + alespoň 70 % zaměstnanců pracuje v takových skupinách (týmech)
        2. 4 % firem splnila obě kritéria, 24 % alespoň jedno (procenta se liší v závislosti na zemi, kde firma sídlí – nejvyšší procento práce v týmech je ve Švédsku (demokratická tradice), Nizozemí, Francii, nejnižší ve Španělsku, Portugalsku, Itálii (důležitá je pro ně hierarchie a status)
        3. výzkum ukazuje, že ačkoli je týmová spolupráce opěvována, skutečné týmy nejsou příliš častým jevem
    3. možná ale výzkumy užívají přísná kritéria, která podhodnocují snahu organizací zavádět týmovou práci
        1. Work- place Employment Relations Survey – velký výzkum v UK, kde bylo prokázáno, že týmová spolupráce patří k nejčastějším praktikám vysoce výkonných pracovních prostředí
        2. je to výzkum založený na výpovědích manažerů – nemusí se tedy jednat o týmovou spolupráci, jak je oficiálně definovaná
        3. jiní výzkumníci také upozorňují na to, že možná není správné používat jednu definici, protože týmová spolupráce může mít mnoho konfigurací, které závisí na:
            1. pracovně-právním kontextu, metodách manažerského řízení, míře organizace, technologiích produkce a stupni kontroly

Vznik a vývoj týmu

Jak týmy pracují?

1. model vstup-proces-výstup
    1. je to klasický startovací bod, když se díváme na fungování týmu
    2. pro určitý tým v určitém kontextu jsou charakteristiky, které mohou být vnímány jako vstupy (inputs), ty ovlivňují výkon týmů (processes) a finální výsledky (outputs)
    3. vychází z něj dotazník pro zjišťování fungování týmu: Aston Team Performance Questionnaire)
    4. vstupy:
        1. velikost týmů
        2. diverzita členů týmu
        3. struktura
        4. týmové vs. individuální odměňování
        5. povaha plněných úkolů (fyzické, mentální, oboje)
        6. typ organizace, ve které týmová spolupráce probíhá
        7. autonomie, zpětná vazba a relevance úkolu (doplnění z Woodse)
    5. interakce mezi vstupy pak ovlivňuje procesy:
        1. jak velkou kohezi členové vnímají
        2. jak jsou schopni komunikovat spolu navzájem a s lidmi činícími rozhodnutí vně týmu (komunikace je ovlivněna spontaneitou a otevřeností na mítinzích a podporují ji spíše facilitující role než následování příkazů lídra)
        3. jak dobrá dělají rozhodnutí (vyžaduje zaměření na problém, jeho dekonstrukci do jednotek, které mohou být podrobeny analýze)
        4. jak efektivní je týmové vedení (ačkoli lídr je často stanoven zvenčí, může i jiný člen týmu převzít vedoucí roli – obzvlášť díky svým znalostem či osobním kvalitám)
    6. výsledky závisí na tom, pro jaký účel tým vznikl
        1. manažerský tým: může být zaměřen na objektivní, měřitelné cíle jako růst platů či snížení nákladů, případně na zavedení změn či zvýšení efektivity procesů
        2. týmy zaměřující se na rozvoj produktů, péči o zákazníky budou mít konkrétnější cíle
    7. model nemůže postihnout komplexnost týmů a nepostihuje jejich vývoj
    8. kritika tohoto modelu:
        1. mnoho faktorů, které ovlivňují převod vstupů do výsledků nejsou procesy, ale vznikající kognitivní či afektivní stavy (např. co si lidé myslí nebo jak vnímají problém je důležité a není to jen mechanismus vyjadřující, co tým dělá)
        2. předpokládá lineární vztah, i když během procesu je mnoho smyček
        3. rovněž interakce mezi jednotlivými složkami modelu nejsou lineární, ale komplexní (interagují spolu vstupy a procesy navzájem)
    9. přesto je model považován za užitečný nástroj pro organizaci výzkumné literatury
2. „za model I-P-O“ (beyond the I-P-O model)
    1. input-mediator-output-input model (Ilgen et al.)
    2. procesy jsou nahrazeny pojmem mediátor = označení pro možné faktory zevnitř i zvenku týmu, které ovlivňují výsledky a co tým dělá
    3. input na konci = feedback – výsledky bývají užívány pro zhodnocení a poupravení dosavadního fungování týmu)
    4. nový model naznačuje nelinearitu vztahu
3. Ilgen et al. uvádějí fáze fungování týmu:
    1. formování (charakterizováno vstupy a mediátory) – typické procesy:
        1. důvěra – členů týmu, že mají zdroje k efektivnímu naplnění cílů; důvěra členů týmu navzájem znamená bezpečné prostředí, které je podmínkou dobrého výkonu
        2. plánování – získávání a využívání informací; důležitá je otevřenost a sdílení informací; dalším krokem je tvorba strategie, která vyžaduje sdílení cílů
        3. strukturování – reprezentují jej sdílené mentální modely členů týmu = jak lidé vidí vzájemné vztahy, které existují, a kdo je zodpovědný za jednotlivé cíle
    2. fungování (charakterizováno mediátory a výstupy)
        1. navazování vztahů – reflektuje ryzí přání členů týmu spolupracovat; zahrnuje to kohezi, závazek a sociální integraci; je to ovlivněno i mírou diverzity v týmu
        2. adaptace – schopnost týmu rozpoznat, kdy se podmínky mění z rutinních na nové; rovněž to znamená schopnost zvládat pracovní zátěž vzájemně podporujícím chováním
        3. učení – odkazuje ke změnám ve znalostech, které tým využívá k řešení problémů; jedním aspektem je učení od menšiny (viz „vliv menšiny“ a „grouptink“); dalším aspektem pak využívání znalostí nejlepšího z týmu (odborníka na právě řešenou problematiku)
    3. dokončení (výstupy a vstupy)
        1. tato fáze není dobře prozkoumána a nic se o ní neví

Co je týmová spolupráce? (patří i do „dobrého týmu“ – viz níže)

1. předchozí dva modely popisují, jak obecně týmová spolupráce funguje, ale neříkají nic o tom, co odlišuje ne/efektivní týmy

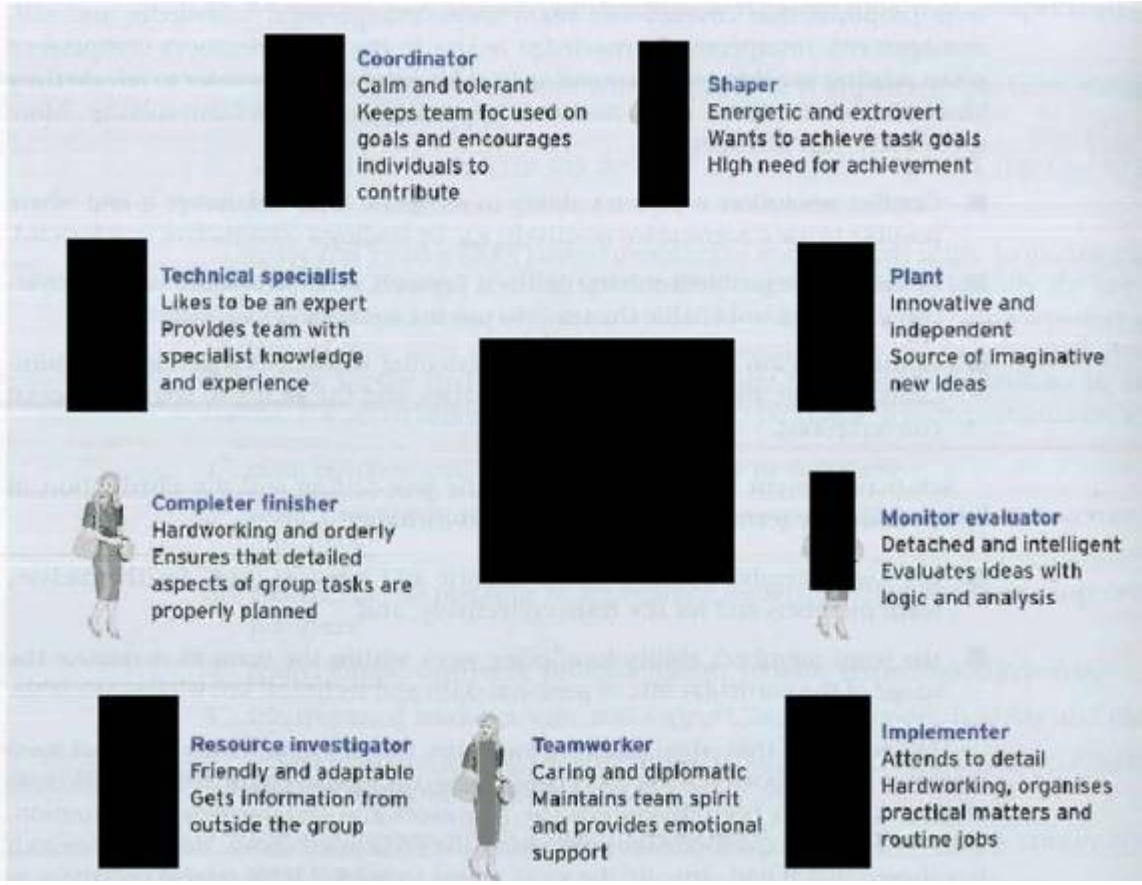
2. na to se zaměřily 2 výzkumy:
3. teoretický model kvality spolupráce (a k tomu Teamwork Quality Questionnaire, Hoegl a Gemmuenden), který uvádí 6 dimenzí:
    1. komunikace – dobrá = frekventovaná, spontánní, přímá, otevřená
    2. koordinace – dobrá = sdílené porozumění tomu, co kdo dělá kdy a pro koho
    3. vyrovnané přispění všech členů týmu – všichni členové jsou schopni přinést vše, co vědí
    4. vzájemná podpora – v týmu je důležitá kolaborace a kooperace (nikoli soutěžení) při plnění úkolů
    5. úsilí – ať už je požadováno jakkoli vysoké úsilí, členové by úroveň měli znát a respektovat ji
    6. koheze – vyjadřuje touhu týmu spolupracovat a trávit čas společně
    7. dotazník přináší stejné výsledky jako test postojů (takže nic moc navíc)
4. 7dimenzionální model týmové spolupráce (a Teamwork Survey, Senior a Swailes) – ptali se manažerů, aby definovali týmy podávající nejlepší, průměrné a nejhorší výkony
    1. účel týmu – jeho jasnost a akceptace členy
    2. týmová organizace – rozdělení rolí, odpovědností a struktury
    3. vedení – přítomnost stylu vedení a podpora členů ze strany lídra
    4. týmové klima – otevřenost, profesionalita, morálnost, tolerance
    5. interpersonální vztahy – péče, podpora, zdravý vztah
    6. týmová komunikace – konstruktivní řešení konfliktů, frekvence komunikace
    7. sestavení týmu – mix osobnostních proměnných a schopností, kontinuita členství
    8. přidávána bývá 8. dimenze – vztah týmu k organizaci (respekt ze strany organizace)
    9. dotazník dovede předpovídat individuální chování člověka v týmu

Vývoj týmu (Tuckman)

1. tým není stejně funkční po celou dobu existence – vyvíjí se, stadia:
    1. formování (typické je zmatení a nejasnosti) – nejasnosti se týkají úkolu, rolí, zvykání si na ostatní členy
    2. bouření (konflikt mezi členy a rebelie vzhledem k úkolu) – může se bojovat o moc + členové mohou zažívat frustraci z malého postupu v plnění úkolu
    3. normování (ustavuje se otevřená komunikace v týmu) – začíná konfrontací plněného úkolu, pak jsou zavedeny procedury a vzorce komunikace
    4. výkon (plná pozornost může být věnována dosažení cíle) – pokud byla předchozí stadia úspěšná, tak je skupina nyní otevřená, podporující, plná zdrojů a efektivní
2. je možné přidat stadium odpoutání, kdy členové po rozpuštění týmu mohou analyzovat svoji roli a přispění do týmové práce
3. ne vždy jsou naplněna všechna stadia (členové se mohou znát), tým může skočit rovnou do fáze normování…
4. další teorie:
    1. přerušované ekvilibrium (Gersick)
        1. týmy vykazují poměrně dlouhá stabilní období přerušovaná krátkými, rychlými revolučními změnami
        2. změny jsou podle této teorie ovlivňovány vnějšími proměnnými (zkoumal týmy, které měly vnější řízení – vždy po jeho zásahu došlo ke změně)
    2. Glickman spojuje 2 předchozí a uvádí, že týmy přecházejí z týmové spolupráce k práci na úkolu (taskwork)
5. ===== Role v týmu =====

Výběr vhodných členů týmu

1. znalosti, dovednosti, schopnosti
    1. Stevens a Campion uvádějí, že existují individuální kompetence ovlivňující výkon v týmu a tudíž výkon týmu
    2. týmové kompetence pokrývají: interpersonální znalosti a sebeřízení (self-management)
    3. interpersonální znalosti:
        1. schopnost řešit konflikty – rozpoznat je, předcházet jim, v pravou chvíli umět sdělit nesouhlas
        2. kolaborativní schopnosti řešení problémů – umět překonávat překážky a využít zdroje všech členů
        3. komunikační dovednosti – poslouchání bez hodnocení, otevřená komunikace, schopnost neverbální komunikace, schopnost navazovat sociální vztahy
    4. sebeřízení
        1. schopnost stanovovat realistické a relevantní cíle sobě, ostatním členům i týmu jako celku
        2. schopnost rozdělit práci tak, aby byly využity schopnosti a dovednosti všech členů týmu
    5. důležité je, jak je člověk schopen uplatnit tyto předpoklady ve skutečnosti
2. týmové role
    1. nejpoužívanější je typologie Meredith Belbina (1981) – pozoroval týmy a došel k závěru, že ten nejlepší nemusí být vždy nejužitečnější člen týmu
    2. podle něj: efektivní tým je ten, jehož každý člen zastává jinou funkci
        1. funkce přitom musí být vhodně nakombinovány
        2. uvádí 9 rolí:



1. funkce přitom musí být vhodně nakombinovány
2. každý člověk má 1-2 funkce, které obvykle zastává, a 1-2, které je schopen zastat
3. způsoby zjišťování: Team Role Self-Perception Inventory a Observer Assessment Sheet
    1. v první metodě člověk sám určí svou roli a druhá metoda může být užita pro zhodnocení jeho role dvěma dalšími lidmi
    2. většinou se používá jen ta první metoda
    3. slouží především k uvědomění si vlastní role, slabých a silných stránek s ní spojených a rolí ostatních lidí
    4. psychometrické pochyby: nízká reliabilita (pochybnost, že měří stabilní aspekty), nízká konvergentní a diskriminační validita (nekoreluje s jinými metodami měřícími totéž), ženy skórují výš na škále interpersonální spolupráce než muži

Týmy: pohled zevnitř

1. převažuje víra v efektivitu týmů nad množstvím důkazů o skutečné efektivitě
2. jedním z důvodů může být, že práce v týmech přináší lidem větší spokojenost s prací a zvyšuje jejich důvěru
3. důkazy pro vztah práce v týmu a postoje a well-being:
    1. Ramussen a Jappens – metaanalýza: práce v týmu je spojena s větší kohezí, závazkem a pracovní spokojeností
    2. jiný výzkum uvádí vztah jen k pracovní spokojenosti
    3. Harley uvádí, že jsou 2 tábory: jeden věří, že práce v týmech poskytuje lidem větší kontrolu, druhý uvádí, že týmová práce vede k většímu množství práce a méně autonomie pro individua (senior management využívá tlak od ostatních členů jako náhradu manažerského řízení)
    4. Harley uvádí, že v datech z toho velkého britského výzkumu nenašel rozdíl v úrovni autonomie, závazku, spokojenosti a vztahů s nadřízenými mezi lidmi v týmech a ne v týmech
    5. Arnold uvádí možná vysvětlení, proč se vliv týmu neprojevil s Harveyho protiargumenty (s. 529 – 530)
    6. další výzkumy se věnují tomu, že s nástupem týmů se dostává do pozadí role vedoucího
        1. Griffin et al. však poukazuje na to, že spokojenost zaměstnanců v týmech byla ovlivněna tím, do jaké míry cítili podporu vedoucího (jeho role tedy není nahrazena, jen má jinou povahu)
        2. na jedné straně týmová spolupráce snižuje spokojenost (redukuje množství podpory od vedoucího), na druhé straně zvyšuje spokojenost (je spojena se získáváním nových dovedností)
    7. poslední oblast se věnuje tomu, jak jedinci popisují tým za použití představ a konceptů
        1. výzkum věnující se výzkumu metafor užitých členy týmů k popisu:
        2. sportovní – konkrétní úkoly, s jasně definovanými cíli, malá hierarchie, orientace na výkon
        3. vojenská – to samé jako sportovní + jasná hierarchie
        4. rodinná – více vztahově orientované, cíle nejsou zase tak podstatné, jasná hierarchie
        5. komunitní – stejně jako rodinná + bez hierarchie
        6. spolupracovníci – slabé vztahy mezi členy, interakce jen na profesionální úrovni
        7. problém je, pokud se liší vnímání lídra a členů
        8. je to kulturně specifické

4. ===== Charakteristika dobrého týmu. Metody, nástroje a postupy sloužící k posilování týmu =====

Faktory ovlivňující fungování týmů

1. je nutné rozhodnout, jestli výkon je užit k popisu procesů uvnitř týmu nebo k rozvoji objektivních měr výsledků týmu
2. stadium ve vývoji týmu (uvádí k tomu jen popis stádií, viz výše)
3. klima
    1. cíle týmu: přicházet s novými nápady (kreativita) a implementovat je do praxe (inovace)
    2. tyto procesy vyžadují: vzájemný respekt a důvěru, spolupráci všech členů týmu, odlišné pohledy všech členů týmu
    3. naopak tlak zvenčí tyto procesy tlumí: nejistota (např. ohledně podmínek trhu), která zabírá kognitivní zdroje členů týmu
    4. Team Climate Inventory (Anderson, West) – nástroj vyvinutý pro zjišťování podmínek rozvoje kreativity a inovace:
        1. vize – jasně definované cíle vedou k většímu zaměření na jejich dosažení, definuje se, do jaké míry je vize pochopená, ceněná a sdílená členy týmu
        2. bezpečnost účastníků – klima týmu podporuje navrhování a zpochybňování návrhů a informací a umožňuje dělat rozhodnutí bez předsudků
        3. orientace na úkol – zůstává zaměření na řešení úkolu – výkon se hodnotí ve světle postupu při dosahování cíle
        4. podpora inovace – nejlepší nápady se objeví, pokud na pracovišti je možné vnímat potřebu něco změnit (potřeba musí být vnímaná nejen artikulovaná nadřízenými)
4. team-building
    1. je prováděn organizacemi u týmů na různých úrovních
    2. základní předpoklad: optimální výkon týmu nastane v určitém stadiu jeho vývoje – team-buildingové intervence slouží k urychlení vývoje týmu, aby se dostal do pozdějších stadií
    3. do intervencí patří:
        1. respekt členů týmu, jejich dovedností
        2. důvěra členů týmů, že mohou navrhovat řešení a zároveň je i zpochybňovat
        3. jasnost týmových cílů a priorit
        4. rozdělení práce v týmu a vztah týmů k okolí
    4. je to k něčemu? hlavní výzkumná zjištění
        1. byl nalezen nesignifikantní vztah mezi team-buildingem a hodnocením výkonu (platí pro objektivní míru výkonu, pro subjektivní byl nalezen mírný pozitivní vztah)
        2. ujasnění rolí je jediná intervence, která se ukázala jako signifikantní ve vztahu k výkonu
        3. efekt team-buildingu se snižuje s rostoucí velikostí týmu
        4. kratší intervence byly efektivnější než delší
5. týmová diverzita
    1. obecně je přijímáno, že větší množství různých pohledů je výhodou týmů
    2. problém je, že můžeme mít tendenci nevnímat význam charakteristik, které my sami nevlastníme
    3. diverzita může být: v organizačních rolích, typu práce, rase, věku, pohlaví
    4. ačkoli je diverzita dobrá, týmy ji většinou nedovedou využívat – týmy totiž potřebují integraci, pro kterou je diverzita překážkou
    5. znaky integrace
        1. sdílená sociální realita
        2. schopnost vidět věci z pohledu druhého
        3. motivace komunikovat
        4. schopnost diskutovat a přijmout normy a chování v týmu
        5. schopnost hledat příčiny všech potíží (neobviňovat druhé)
        6. sebedůvěra všech členů týmu
    6. různé typy diverzity mají na výkon různý vliv
        1. informační odlišnost podporuje výkon a řešení úkolu
        2. odlišnost v sociálních kategoriích způsobuje větší spokojenost lidí s jejich týmem
        3. hodnotová odlišnost vede nejčastěji ke konfliktu a zhoršuje výkon
    7. pokud odfiltrujeme různorodost znalostí, schopností a dovedností, hraje diverzita týmu roli sama o sobě?
    8. teorie:
        1. teorie podobnosti (similarity theory) – nejvíce produktivní budou týmy stejných lidí
        2. jiná teorie uvádí, že kombinace různorodého vytváří napětí, které povede k lepšímu výkonu
        3. teorie rovnosti (equity theory) uvádí, že lidé přizpůsobují svoje vstupy (zvyšují/snižují je) na základě srovnání s ostatními – mohou je utlumit, pokud vnímají větší expertnost někoho dalšího – heterogenita nepřispívá k většímu výkonu
    9. metaanalýza ukázala nesignifikantní vztah mezi diverzitou a výkonem, i když individuální studie vztah prokázaly (jejich výsledky byly protichůdné, takže se mohly vykrátit)
        1. prokázalo se, že homogenní týmy lépe fungují při plnění lehčích úkolů, naopak heterogenní u těžších
6. kognitivní schopnosti
    1. jak poukázal Belbin týmy vysoce inteligentní studentů nejsou zaručeně nejefektivnější
    2. metaanalýza prokázal vztah inteligence-týmový výkon, ale inteligence vysvětlovala jen cca 9 % rozptylu (lépe se vztah prokázal v laboratoři než v realitě)
    3. možné faktory ovlivňující vztah:
        1. silnější u komplexních problémů, které vyžadují plánování a řešení problémů

        2. časem vztah slábne, když členové týmu získávají zkušenost s tím, co úkol vyžaduje
7. osobnost
    1. vztah s Big Five (očekával se vztah se vším kromě extraverze, protože všechny ostatní aspekty ovlivňují dosahování výsledků)
    2. potvrdil se vztah přívětivosti (odkazuje k interpersonálním dovednostem) a svědomitosti (ovlivňuje individuální výkon stejně jako týmový)
8. ==== Woods – co má vliv na efektivitu týmu ====

1. k popisu využívá výše uvedený model I-P-O a uvádí, že na efektivitu mají vliv hlavní faktory ze všech 3 složek (vstupy, procesy i výstupy)

Vstupy

1. povaha úkolu, úkoly nejlépe plněné týmy jsou:
    1. kompletní, jejich plnění má různorodé požadavky, požadují vzájemnou závislost členů, jsou významné, poskytují možnost učit se, poskytují možnost rozvoje autonomie
2. vlivy vyplývající z týmové kompozice
    1. velikost – tým by měl mít tolik členů, aby zvládli splnit daný úkol (více členů vede k nerovnoměrnému dělení práce, pocitu některých, že dělají více než jiní); více než 8 členů zhoršuje komunikaci a koordinaci
    2. kognitivní schopnosti – uvádí výzkum prokazující pozitivní vztah k efektivitě týmu
    3. osobnost – uvádí Belbina a říká, že pro jeho předpoklady nebyla nalezena přílišná výzkumná podpora + špatné psychometrické vlastnosti testu
        1. big five – vliv závisí na okolnostech, v týmech, kde je odměňován jedinec za výkon, jsou nejlepší tvrdě pracující a spolehliví (není přímá kontrola, proto je potřeba sebekázeň)
            1. přívětivost sama o sobě není prediktorem, ale přítomnost extrémně nepřívětivého člověka snižuje výkon
            2. extrovertní týmy uvádí, že jsou dobré v rozhodování (pomáhá jim to přesvědčit ostatní)
            3. pro kreativní týmy je důležitá otevřenost
    4. týmové dovednosti – je potřeba je rovněž zhodnotit, i když se to často v organizacích nedělá (jde především o ochotu lidí pracovat v týmu; o to, jestli mají individualistický/kolektivistický přístup atp.)
        1. aktivní naslouchání
        2. komunikační schopnosti – schopnost komunikovat efektivně – vzít v úvahu autora zprávy, recipienta a médium pro předávání zprávy
        3. sociální vnímavost – pochopení pro reakce druhých lidí (proč reagují tak, jak reagují)
        4. self monitoring – uvědomovat si, jak moje chování působí na druhé
        5. altruismus – dělat něco pro druhé bez očekávání odměny
        6. vlídnost a kooperace
        7. trpělivost a tolerance
    5. další oblastí jsou kompetence pracovat v týmu (interpersonální schopnosti a self-management uvedeno výše v části Výběr vhodných členů týmu)
3. podpora organizace – aby mohly týmy fungovat, musí být podporovány organizací
    1. cílem týmů je inovace, takže jejich fungování v organizaci zahlcené byrokracií nebude fungovat
    2. organizační struktura (vertikální/horizontální)
        1. patří sem počet úrovní v hierarchii (v malé – střední (25 – 250) firmě více jak 3 úrovně snižují efektivitu týmů)
        2. míra integrace jednotlivých oddělení a funkcí (do jaké míry spolupracují, sdílí informace atp.)
            1. 2 typy firem: složené z izolovaných oddělení, která spolu málo komunikují x organizace tvořené týmy napříč různými odděleními
            2. funkce týmů je právě zvyšování integrace a propojování oddělených skupin v organizaci, takže větší integrace znamená lepší předpoklady pro týmovou spolupráci (znamená také více inovativní prostředí)
        3. organizační kultura = sdílené hodnoty, významy, postoje jejích členů
            1. pro vznik týmů jsou důležité tyto hodnoty: důvěra, komunikace, podpora týmové práce, podpora rozvoje, participace a zahrnutí
        4. kritéria hodnocení (musí být vyvinuta pro hodnocení týmu):
            1. výsledky týmu (nejlépe hodnoceny zákazníky)
            2. rozvoj členů týmu a jejich well-being – v dobře fungujících týmech se členové neustále učí od sebe navzájem
            3. týmová inovace – uvedení nového způsobu, jak dělat věci (často základní cíl vzniku týmu)
            4. vztahy mezi týmy – týmy musí být schopny kooperovat s jinými týmy
            5. nastavení cíle – nejdůležitější pro hodnocení, je potřeba, aby lídr týmu či manažer nastavil jasný cíl relevantní cílům organizace a formuloval 6-7 dílčích měřitelných cílů
        5. odměňování
            1. mělo by do jisté míry odrážet týmovou spolupráci – pokud má tým jasný cíl, pak by měl být odměněn za jeho dosažení a odměna by měla být rozdělena mezi členy
                1. problémem můžou být pochopitelně „černí pasažéři“ – řešením je kombinace skupinového a individuálního odměňování

Procesy

1. cíle
    1. nejdůležitější je definice cílů a ujištění se, že s nimi všichni souhlasí a přijali závazek je plnit
    2. cíle by měly být měřitelné, ideální počet 6-7 (dílčích), měly by být motivující, na jejich formulování by se měl podílet celý tým, všichni by jim měli rozumět
    3. ověření správné definice cílů se může dělat tak, že každý člen bez porady s ostatními má za úkol napsat cíle týmu
2. participace = interakce, sdílení informací, podílení se na rozhodování = základ týmové práce

Funkce týmu v organizaci

Sundstrom (jeden z povinných článků) uvádí 4 typy aplikace týmů v organizaci:

1. rada a zahrnutí
    1. přesun některých rozhodnutí z managementu na běžné zaměstnance ve formě: cyklus kontroly kvality (zaměřuje se možný vývoj produktů) a skupiny angažovaných zaměstnanců (employee involvement groups, zaměřující se na možný rozvoj ve službách zákazníkům)
2. produkce a služby
    1. týmy využívají technologii k vytváření produktů či služeb
    2. např. v automobilkách – tým 15-20 zaměstnanců, kteří dostanou nedodělaná auta a je na nich, aby je dokončili (nemají daný postup práce, ale mají danou kvótu, kterou musí plnit) – volí si sami vedoucího a organizují práci
3. projekty a vývoj
    1. týmy bílých límečků (inženýři, výzkumníci atp.) pracují na vlastních či přidělených projektech
    2. mají za cíl spíše inovaci, jejich projekty jsou více komplexní a dlouhodobé
4. akce a vyjednávání
    1. týmy schopných specialistů spolupracují na krátkých akcích, které vyžadují improvizaci za nepředvídatelných okolností (např. hudební skupina, vojáci, záchranáři atp.)
    2. často mají za úkol někoho přesvědčit nebo vyhrát
5. další typy týmů jsou pak: manažerské týmy, týmy přechodové (při implementaci výrazných změn) či „startovací“
6. Cohen (druhý povinný článek) uvádí tyto typy týmů v organizaci:
7. pracovní týmy
    1. jde o stálou skupinu lidí, která je zodpovědná za produkci zboží či služeb
    2. členství je stabilní, dobře definovaná, na celý úvazek
    3. typicky mají jednoho vůdce, který činí rozhodnutí
    4. nově existují: self-managing týmy, kde se na rozhodování podílejí členové; dále pak např. empowered, self-directing atp.
8. paralelní týmy
    1. složeny z lidí z různých oddělení, různých „prací“
    2. cílem je vykonávat funkci, kterou organizace není schopna zajistit bez vzniku těchto specializovaných týmů
    3. mají omezený vliv (dávají doporučení), existují paralelně s organizační strukturou
    4. funkce: řešení problémů, vývoj
9. projektové týmy
    1. produkují jednorázové výsledky (např. nový produkt, který bude uveden na trh)
    2. úkoly těchto týmů jsou často jedinečné a vyžadují aplikaci vědění a dovedností do praxe
    3. členové jsou často experty z odlišných oblastí (po dokončení projektu se vrací na původní místo nebo přecházejí na nový projekt)
    4. projekty se užívají od 2. sv. v., jejich výhodou je schopnost týmu dělat několik činností paralelně (ne sekvenčně), což šetří čas (výhoda v současném prostředí, kde je často důležitá rychlost)
10. manažerské týmy
    1. koordinují a usměrňují podřízené jednotky
    2. autoritu mají na základě umístění jejich členů v hierarchii
    3. jsou složeny z vedoucích jednotlivých podřízených jednotek
    4. umožňují firmě vypořádat se rychle s turbulencemi v business prostředí, protože využívají kolektivní řešení problémů, k čemuž mají informace ze všech částí firmy

Podíl týmů na rozhodování v organizaci

1. dobrý výkon skupiny neznamená automaticky dobrý výkon organizace – je zapotřebí koordinovat jednotlivé týmy a správně jim zadávat práci
2. rozhodnutí v organizaci se dělí:
    1. operativní rozhodnutí (krátkodobý vliv, rutinní)
    2. taktická (střednědobá, nerutinní, ne tak významná, aby ovlivňovala cíle firmy)
    3. strategická (dlouhodobá, týkají se cílů firmy)
    4. u každého typu je možno rozlišovat: na úkol orientovaná, na pracovníka orientovaná rozhodnutí
3. fáze rozhodování

        1. začátek – zjištění, že je potřeba rozhodnutí učinit
        2. vývoj – jsou hledány a zvažovány možnosti
        3. finalizace – rozhodnutí je učiněno
        4. implementace
4. kdo dělá rozhodnutí a jak je vliv těchto lidí rozdělen napříč typy a fázemi
    1. koncept moci (schopnost jedince či skupiny zajistit, že ostatní lidé se budou řídit jeho přáními)
    2. lidé i skupiny využívají organizační politiku, aby prosadili svoje zájmy (patří sem: získávání podpory druhých, kontrola přístupu k informacím, vytváření závazků – dělání služeb druhým, za které je očekávána protislužba)
    3. výzkumy se věnují tomu, kdo vlastně činí rozhodnutí
        1. překvapivě převážně top management, ale závisí to na typu organizace i zemi (pracovníci jsou o rozhodnutích informování, v lepším případě je to s nimi konzultováno)
        2. top management má největší vliv na strategická rozhodnutí
        3. v taktických rozhodnutích mají pracovníci o něco větší vliv – u na lidi orientovaných rozhodnutí mají vliv v počáteční fázi (to je frustrující), u na úkol orientovaných mají vliv ve fázi finalizace (méně frustrující)
    4. manažeři často činí autokratická rozhodnutí (ne kvůli egu, ale protože často je potřeba rozhodovat rychle)
    5. participativní styl je však doporučován, důvody:
        1. je možno využít znalosti a dovednosti ve firmě
        2. rozvíjí se pocit „zahrnutí“ (involvement) zaměstnanců
        3. zvyšuje se tok informací a spolupráce mezi lidmi napříč firmou
        4. vznikají tak rozhodnutí, která reflektují aktuální stav v organizaci
    6. na participaci má vliv:
        1. užívání procedur a předpisů při rozhodování – pokud je užito jen pravidlo rozhoduj participativně, pak jsou rozhodnutí méně předvídatelná, ale lépe reflektují aktuální situaci ve firmě
    7. výzkumy poukazují na to, že pokud manažeři využívají více decentralizace a probíhá komunikace o rozhodnutích napříč firmou, mají rozhodnutí větší vliv
    8. další výzkum dokazuje, že na efektivitu rozhodnutí měla významný vliv schopnost vyhledávat, získávat a vyhodnocovat relevantní informace z prostředí organizace)
        1. stejně důležitá je pečlivá implementace rozhodnutí (rovněž zvyšuje efektivitu)
    9. důvodem využívání participativního rozhodování může být i hrozba chyb při individuálním rozhodování:
        1. jedinci mají tendenci vyhýbat se riziku, pokud jde o zisky, a naopak chovat se riskantně, pokud jde o ztráty
    10. rovněž skupina manažerů je skupina jako jakákoli jiná – na její fungování má vliv koheze, diverzita
        1. přílišná koheze – rizika spojená s groupthink
        2. kognitivní konflikt může snižovat kohezi skupiny
5. - ===== Sundstrom (Pracovní týmy) =====

1. článek užívá ekologický model faktorů, které ovlivňují efektivitu týmů
2. ověřuje, že efektivita je vzájemně závislá s organizačním kontextem, hranicemi a týmovým vývojem
3. hlavní kontextové faktory: organizační kultura, design technologií a úkolů, jasnost mise týmu, autonomie, odměňování, zpětná vazba k výkonu, trénink/konzultování, fyzické prostředí
4. organizační kontext = vnější vlivy na fungování týmu (např. odměňování, trénink)
    1. souvisí se vstupy (výše zmíněné v teorii I-P-O), od 70. let jich bylo mnoho definováno
    2. tyto faktory ovlivňují efektivitu tím, že poskytují zdroje, které tým potřebuje pro dobrý výkon
5. hranice = oddělují a zároveň spojují tým s organizací
    1. odlišují tým jako jednotku od ostatních
    2. představují skutečné či symbolické bariéry pro výměnu informací, zboží, lidí
    3. poskytují body, kde dochází k výměně s externími lidmi (ostatní týmy, zákazníci atp.)
6. vývoj týmu – předpoklad, že týmy se během času mění, jak se vyrovnávají s měnícími se podmínkami
    1. patří sem role a normy
7. definice efektivity – definují ji jako výkon a životaschopnost týmu (zahrnují tedy i spokojenost členů týmů a jejich angažovanost)
8. interdependence – zohledňují, že faktory mohou ovlivňovat výkon a ten zpětně faktory a ty zase výkon (spirála)

Organizační kontext a efektivita

1. organizační kultura
    1. pokud je podporující pro inovace a sdílí touhu po úspěchu, pak je vhodná pro týmy
    2. větší vliv má na hůře definované pracovní jednotky – např. nově vzniklé výrobní týmy přebírají normy a hodnoty z firemní kultury
2. design úkolů a technologie
    1. úkoly se mohou lišit v řadě věcí: např. obtížnosti, technické vs. interpersonální požadavky, generování řešení vs. provádění operací atp., což zásadně ovlivňuje efektivitu týmu
    2. technologie a její neustálý vývoj vede ke změnám v sociální organizaci individuálních rolí (co dříve dělal jeden člověk je dnes natolik komplexní, že se to dělí mezi více lidí)
3. jasná definice cíle
    1. umožňuje vytvořit si reálná očekávání ohledně výsledků, načasování, kvality
4. autonomie – 3 kategorie:
    1. semi-autonomní skupiny – mají vedoucího, který superviduje
    2. samoregulující (self-regulating) – volí si vedoucího + hlídají si rozdělení práce

        3. self-designing – mají vedoucího za hranicemi skupiny
5. zpětná vazba
    1. přesná a dobře načasovaná zpětná vazba zvyšuje efektivitu
    2. efektivnější je u týmů, jejichž práce je stabilnější, měřitelná a probíhá v kratších cyklech
6. odměny
    1. finanční odměny neměly příliš velký vliv na zvýšení efektivity
7. trénink a konzultace
    1. týkající se týmových úkolů a interpersonálních procesů (jen málo výzkumů se však zabývá tím, jak by trénink měl vypadat)
8. fyzické prostředí
    1. týmová koheze a komunikace může záviset na tom, do jaké míry probíhá interakce tváří v tvář/nepřímo
    2. může to ovlivnit hranice skupiny a interakci s externími činiteli

Hranice a efektivita týmu

1. jsou mediátorem mezi týmovým vývojem a organizační kulturou
2. týmy mají za úkol jednak uspokojit požadavky širšího systému a pak udržet si dostatek nezávislosti pro výkon své speciální funkce
3. důležitými aspekty hranic mezi týmem a organizací jsou:
    1. integrace – týmy (jejich úkoly) se liší v míře, do jaké je integrace s ostatními týmy, spolupracovníky, zákazníky, dodavateli důležitá
        1. pokud je důležitá, pak efektivita je funkcí načasování a rychlosti této směny (tým je vlastně součást řetězce – jeho výkon je závislý na dodavateli a na jeho výkonu jsou závislé další články)
        2. pokud je potřeba integrace menší, pak efektivita je více závislá na interních procesech týmu
        3. pro týmy, u nichž je vyžadována vysoká integrace, jsou typické kratší častěji se opakující cykly
    2. diferenciace = míra specializace, nezávislosti a autonomie oproti ostatním týmům
        1. může nastat, pokud tým má úkol, u něhož je potřeba odfiltrovat vnější vlivy
        2. týmy se můžou lišit specializací, jinou pracovní dobou, přístupem k speciálním nástrojům, technologii atp.
        3. faktory tvořící hranice týmů:
            1. členství – kompozice týmu, velikost, „funkční období“ týmu
                1. vliv charakteristik členů týmu
                2. vliv toho, kdo členy vybírá (pokud si je vybírá lídr a nejsou mu přiděleni, pak hodnotí jejich výkon jako lepší)
                3. více viz s. 126 (přijde mi hloupé to vypisovat, je to citace mnoha výzkumných zjištění za sebou)
            2. časové období – životnost týmu a pracovní doba
                1. čím déle je tým spolu a čím delší je pracovní doba, tím větší je diferenciace
                2. vliv na výkon to má + i –
            3. týmové teritorium
                1. důležité pro každý tým, prostředí je zdrojem identity a umožňuje vymezení vůči vnější vlivům
4. typizace činností (uvedená výše u funkcí týmu) je vytvořena na základě toho, že odlišné požadavky na integraci/diferenciaci vedou k odlišným požadavkům na efektivitu
    1. cyklus kontroly kvality = nízká integrita i diferenciace (není potřeba to synchronizovat, lidé provádějící to jsou různí, napříč organizací)
    2. naopak kontext akce a přesvědčování vyžaduje vysokou integritu i diferenciaci (např. hudební skupina)

Vývoj a efektivita týmu

1. longitudinální studie uvádějí, že týmy vytvářejí kohezi, role a normy
2. normy
    1. týmy si normy vytvářejí, mohou být ovlivněny zvenčí (organizační kulturou), měly by být respektované všemi členy týmu
3. koheze = základní faktor ovlivňující životaschopnost týmu
    1. je spojen s konformitou vůči skupinovým normám a komunikací
    2. jejími prediktory je malý počet členů a fyzická blízkost při práci, externími: tlak zvenčí a odměny pro celý tým
    3. negativní vliv – groupthink
4. role – poskytují základní znak týmu
    1. nejčastěji zkoumaná je vedoucí role (2 základní funkce: úkolová a interpersonální)
5. team-building a možná intervence, které do něj patří, a slouží k usnadnění vývoje týmu
    1. interpersonální procesy – intervence spočívá v otevření upřímné diskuze o vztazích a konfliktech v týmu
        1. cílem je vyřešit skryté problémy a podpořit tak otevřenou komunikaci a vzájemnou důvěru
    2. jasné definování cíle – spočívá v jasném nastavení společného cíle, může k tomu sloužit stanovení dílčích cílů a tvorba rozvrhu
        1. v kombinaci s měřením výkonu a zpětnou vazbu je to úspěšná intervence
    3. definování rolí – vyjasnění individuálních očekávání, skupinových norem a sdílené odpovědnosti
    4. řešení problémů – vyjasnění procesů spojených s řešením úkolu (identifikace problému, jeho příčin, volba strategií řešení)

6. intervenční studie většinou uvádějí zlepšení komunikace, koheze a jiných známek životaschopnosti, co se týká zlepšení výkonnosti – výsledky sporné
7. možnosti neúplného úspěchu = intervence se zaměřují jen na interní procesy (což dle ekologické teorie nestačí)

Cohen (druhý povinný článek)

1. zabývá se rovněž faktory ovlivňujícími efektivitu, využívá pro to heuristický model (viz obrázek)
2. efektivita je funkcí: designu úkolu (rysy úkolu, skupiny a organizace, které mohou být ovlivňovány manažerem), environmentálních faktorů (charakteristika průmyslu a turbulence v něm), skupinových procesů (interakce uvnitř skupiny i s vnějšími entitami) a skupinových psychosociálních rysů (sdílené porozumění, víra a emoční tón)
3. efektivita = výkon, postojové indikátory a indikátory chování

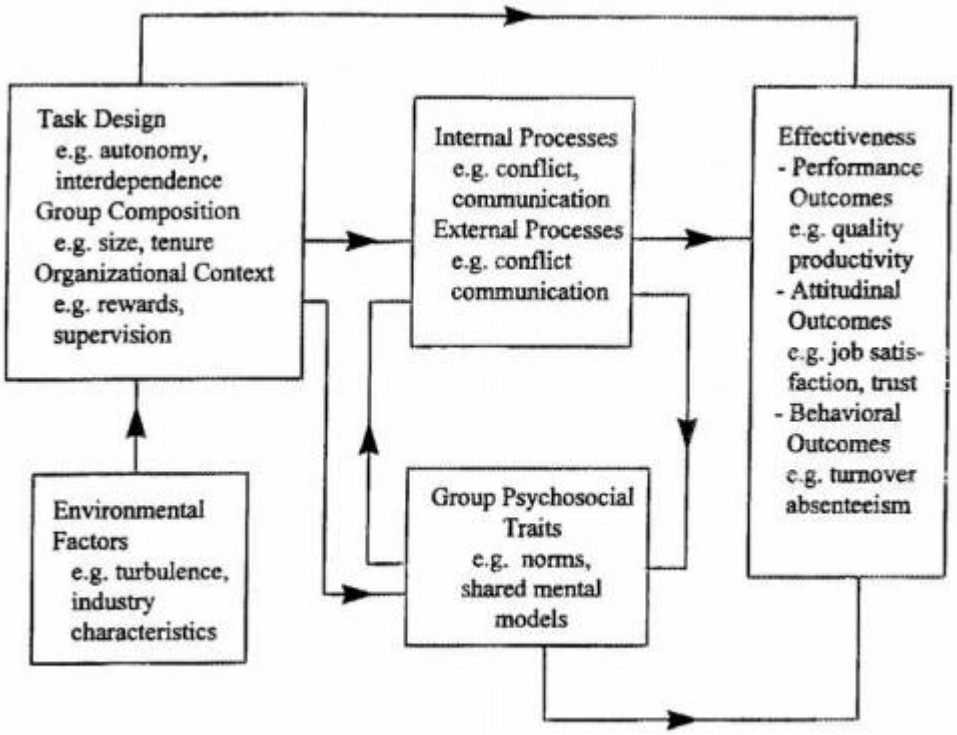


Figure 1. A Heuristic Model of Group Effectiveness. Variables listed under each category are meant as examples; they do not constitute an exhaustive listing.

1. tento model nevychází z klasického I-P-O modelu, protože uvažuje i možnost nepřímých vlivů (např. environmentální prostředí ovlivňuje efektivitu skrze design úkolů)
2. článek se dále zabývá vlivem těchto faktorů na efektivitu 4 typů týmů (jsou uvedeny v části „typy týmů“) – zobrazeno v tabulce na další stránce
3. - Paralelní a pracovní týmy
4. autonomie a participace pracovních skupin
    1. sebeřídící týmy (self-directed) a paralelní skupiny (např. cyklus kontroly kvality) jsou formami participace
    2. ty první znamenají velkou míru autonomie a je pro ně typická podstatná míra participace (substantive participation)
    3. druhé reprezentují konzultativní participaci (consultative participation) = návrhy pracovníků jsou vyslyšeny, ale manažeři si ponechávají kontrolu
    4. předpokládalo se, že oba typy ovlivňují výkon (teď je tam řada výzkumů, které to zkoumaly, s.249 a dále)
    5. závěr:
        1. substantivní forma participace ovlivňuje výkon – vyšší autonomie má pozitivní vztah k postojům, chování a výkonu pracovníka
        2. konzultativní participace takové benefity nepřináší
        3. metaanalýza (Macy a Izumi): autonomní a semiautonomní uspořádání týmů vedou k větším finančním ziskům a lepšímu výkonu celé organizace, jiná uspořádání týmů (cyklus kontroly kvality, general work teams, employee involvement teams) ne
        4. výsledky potvrzují i další studie
    6. je týmová autonomie forma kontroly?
        1. předpoklad: motivace manažerů pro vytváření týmů a autonomních skupin může být nejen ve snaze zvýšit produktivitu, ale i v rozvoji nové formy kontroly pracovních sil (samotné týmové normy, jejichž dodržování je kontrolováno a vyžadováno samotnými členy týmu)
        2. týmová organizace zvyšuje disciplínu členů týmů (pro autonomii se to nepotvrdilo)

5. vzájemná závislost a jiné charakteristiky úkolu
    1. úkoly jsou plněny: individuálně, skupinově (rozhoduje se kolektivně, skupinové výsledky), hybridně (mix)
    2. individuální i skupinové plnění je efektivnější než hybridní
    3. „vzájemně závislé“ plnění je lepší než hybridní i individuální při facilitaci interních procesů (jako je kooperace a učení)
    4. další charakteristiky úkolu: autonomie, zpětná vazba, významnost úkolu, diverzita potřebných dovedností, identity (potvrzen pozitivní vliv na efektivitu)

Category	Work Teams	Parallel Teams	Project Teams	Top Management Teams
Task Design	Autonomy Interdependence Task Traits	Participation	Autonomy Task Allocation Product Traits	
Group Composition	Diversity Size	Diversity Size		Demographics Size Diversity
Organizational Context	Rewards Supervision			Leader Behaviors
Environmental Factors	Client Climate			Industry Traits Market Effects
Internal Processes	Collaboration Conflict		Collaboration	Communication Collaboration Conflict
External Processes			Communication	
Group Psychosocial Traits	Cohesiveness Norms Affective Tone		Problem-Solving Style	Certainty Attributions
Effectiveness	Productivity Response Times Job Satisfaction Commitment Absenteeism Turnover Perceptions of Performance	Job Satisfaction Commitment Absenteeism Turnover Perceptions of Performance	Perceptions of: Adherence to Budgets and Schedules Innovation Project Quality Performance	Return on Equity Return on Assets Sales Growth Total Return to Shareholders Decision Quality Turnover Promotions

6.
7. kompozice skupiny
    1. diverzita – dva výzkumy – jeden potvrzuje, že větší heterogenita vedla k lepšímu hodnocení vlastní efektivity týmem; druhý nepotvrzuje vztah mezi diverzitou a výkonem, spokojeností
    2. velikost – vztah k efektivitě má tvar obráceného U; dva výzkumy však uvádějí i pozitivní vztah velikosti k efektivitě; vliv bude asi mít funkce týmu a plněný úkol
8. kontext organizace
    1. odměny – vztah se ukázal jen ve 2 studiích (v jedné: rekognice manažerem měla pozitivní vztah k hodnocení efektivity; druhá: vyšší výkon podávaly skupiny, jejichž úkoly byly čistě individuální, nebo čistě skupinové
    2. supervize – vedení self-managing teams musí být lépe prozkoumáno, protože dosavadní výzkumy dokazují lepší výkon těchto týmů bez vedení i pozitivní vliv některých typů chování lídra na výkon
        1. dobrá nálada supervizora ovlivňuje např. chování ke klientům
        2. očekávání supervizora rovněž ovlivňuje výkon (Pygmalion effect)
9. environmentální vlivy
    1. klima klienta (s. 255)
10. interní procesy
    1. konflikt – v jedné studii byly zkoumány 2 typy konfliktu: interpersonální a „úkolový“ (konflikt ohledně postupu řešení)
        1. ve skupinách plnících rutinní úkoly měl úkolový konflikt vždy neblahý vliv, ve skupinách plnících komplexní, složité, nerutinní úkoly měl konflikt do jisté míry pozitivní vliv (umožnil kritické zhodnocení problému)
        2. interpersonální konflikt narušil spokojenost členů týmu nehledě na povahu úkolu, ale neovlivnil výkon
    2. kolaborace – 2 studie prokazují vliv na efektivitu

11. psychosociální vlivy
    1. koheze – výsledky metaanalýzy uvádějí pozitivní vztah k výkonu
    2. normy – prokázal se pozitivní vztah k hodnocení výkonu členy týmu, ale ne k hodnocení manažerem
        1. pozitivní vztah k postojovému měření závazku k organizaci, důvěry v management a spokojenosti, ale ne k míře absencí (= behaviorální míra efektivity)
        2. normy reflektující akceptaci a otevřenost ovlivňovaly pozitivní vliv úkolového konfliktu
    3. afekt – pokud platí Schneiderova teorie atraktivita-výběr-attrition (že určité typy osobností jsou lákány určitým typem firem a určité firmy si vybírají určité typy osobností), pak pro pracovní skupiny platí, že sdílejí určitý afektivní tón (pozitivní či negativní)
        1. afektivní tón se ukázal prediktorem výkonu (pozitivní – pozitivní vztah k zákaznickému chování)
    4. kognice – potvrdil se vliv kolektivní mysli (více než jen suma individuálních myslí)
        1. patří sem např. transaktivní paměť – sdílené zkušenosti mohou vést k tomu, že skupiny kódují, ukládají a vybavují si informace dohromady (nejen suma pamětí jednotlivců, ale i znalost toho, kdo ví co)

Projektové týmy

1. autonomie – neprokázal se pozitivní vztah k výkonu tohoto typu týmu
2. povaha produktu – je upozorňováno na novotu (newness) produktu a jeho kompelexitu jako proměnné, které je třeba brát v potaz
    1. výzkumy poukazují na vliv těchto charakteristik na to, jak je třeba koordinovat a supervidovat týmové aktivity
    2. rovněž procesy řešení problému a nakládání s informacemi by mělo být přizpůsobeno typu produktu
3. diverzita – funkční diverzita má pozitivní vztah ke schopnosti týmů komunikovat s vnějším prostředím (napříč hranicemi), diverzita v tenure (doba ve firmě) má pozitivní vztah k interním procesům v týmu
4. kooperace, komunikace a „úkolové“ procesy – pozitivní vztah k efektivitě týmu vnímanou členy
5. komunikace (externí) – v pozitivní vztahu k hodnocení efektivity týmu manažery; je v negativním vztahu k hodnocení efektivity členy týmu a k hodnocení kohezivnosti
6. kognitivní orientace při řešení problémů (s. 265)

Manažerské týmy

1. kompozice skupiny – zaměřuje se na demografické proměnné (Schneiderovo pojetí attraction-selection-attrition předpokládá, že firma směřuje k homogenitě a k tomu, že budou vyloučeni ti odlišní
2. doba spolupráce týmu – delší spolupráce = lepší koordinace a rozhodování – výsledky jsou ovšem smíšené (potvrdilo se i nepotvrdilo)
3. diverzita mezi členy týmu v době spolupráce (jen jeden výzkum, moc jsem nepochopila, s. 270)
4. doba působení ve firmě – pokud je tým tvořen manažery s delší zkušeností, pak dovede vytvářet efektivnější strategie pro rozvoj výkonu firmy, protože zkušenosti přispívají ke lepšímu pochopení procesů ve firmě i v konkurenčním prostředí
    1. na druhou stranu dlouhé působení ve firmě může vést k rigiditě, takoví manažeři mohou užívat zastaralé strategie, vytvořit si špatnou interpretaci minulého výkonu atp.
    2. výzkumy prokazují, že dlouhé působení ve firmě vede k: lpění na statu quo, omezenému přijímání nových informací, averzi k riskování
5. věk – předpoklad, že bude v pozitivní vztahu se ziskem ve firmě, nálezy jsou smíšené
6. diverzita funkčního pozadí (v týmu jsou lidé z různých oddělení) – neprokázal se vztah k výkonu, případně negativní; ovlivňuje otevřenost při strategickém plánování a strategickou reorientaci
7. diverzita vzdělání – podobně jako předchozí může mít pozitivní i negativní vliv (pozitivní na řešení problému – různé pohledy; negativní v rovině kooperace a „vztahů“)
8. velikost týmu – jak velký tým je potřeba závisí na prostředí firmy – firmy v nestabilním prostředí potřebují větší manažerské týmy, aby se dokázaly s prostředím vyrovnat (než firmy ve stabilním prostředí)
9. chování lídra – aktivní naslouchání a zohlednění nápadů členů týmu v konečném doporučení/řešení ovlivňuje signifikantně vztah členů týmu ke skupině, jejich důvěru v lídra a kvalitu rozhodnutí, která jsou
10. vliv průmyslu – především jeho stability – méně stabilní průmysl = větší zátěž pro manažery
11. interním procesům byl věnován výzkum, který zkoumal jejich vliv na ROI a prodej ve firmě
    1. sociální integrita (kooperace, kohezivnost) – pozitivní vztah k obojímu
    2. komunikace (frekvence) – negativní vztah k obojí (x očekávání) – možné vysvětlení: hodně komunikace může být spíše příznakem konfliktu ve skupině
    3. konflikt (rozlišuje úkolový a interpersonální) – úkolový konflikt ovlivňuje výkon pozitivní, interpersonální negativně
12. jistota = stupeň jistoty týmu ohledně svého vyhodnocení konkurenčního prostředí a tvorby strategie
    1. má pozitivní vztah k výkonu
13. atribuční zkreslení – negativní atribuce jsou v negativním vztahu k výkonu