

TÝMOVÁ PRÁCE A JEJÍ PROBLÉMY

Jana Šindlářová

Ústav práva a sociologie, Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, Brno

Anotace:

Článek se zabývá pojmem tým a snaží se jej upřesnit ve vztahu k pojmu pracovní skupina. Terminologická nejednoznačnost může zakrývat faktické odlišnosti pojmenovávaného pracovního seskupení. Článek navrhuje užívat pojmu pracovní skupina tam, kde se jedná o hierarchické uspořádání pracovní činnosti, a pojem tým vyhradit takovým pracovním skupinám, které vykazují rysy synergické autoregulace. Jako určité problémy v obecně pozitivně hodnocené činnosti týmů jsou uvedeny možná nízká motivace členů a teprve vznikající tmelící kultura práce v případě týmů sestavených formální cestou "shora" (jinými slovy absence definičních znaků týmu). S tím souvisí i způsob výběru vedoucího a způsob vedení týmu (spíše reprezentování vzhledem k vnějšímu prostředí). Jako další problém je uvedeno možné paradoxní působení silné a živé kultury práce jako konflikt tradice a potřeby inovace, stejně jako konflikt oddanosti týmu a potřeby kritičnosti. Je zdůrazněna vhodnost pružné týmové práce pro nestandardní úkoly a řešení stejně jako vysoký stupeň satisfakce a pracovní seberealizace, který může tento model práce nabídnout disponovaným jedincům.

Summary:

Article deals with the term "team", "team-work" and suggests to connect this term with only synergic model of cooperation with high degree of self-regulation of working group. The term working group might be reserved for groups in hierarchic model of organization. While the modern management prefers team-organization for the sake of its effectiveness and flexibility, there are some problems connected with this way of common activities: problem of coming into existence of team, problem of its management style, culture and possible conflicts between the team tradition, culture and fidelity to them on the one side and the need of innovation, change, and criticism on the other side. However, this

form is appreciated as the most suitable form for non-standard tasks and solution searching as well as for the job satisfaction of some people.

Klíčová slova:

tým, týmová práce, problémy týmové práce, synergický a hierarchický model spolupráce

Key words:

team, team-work, strenghts and weaknesses of team-work, synergy and hierarchy in organization of human activities

Oblast managementu a marketingu patří k těm, které se snaží velmi intenzivně o seznámení s moderními evropskými, americkými, japonskými i dalšími poznatky. Sama evropská integrace je těžko myslitelná bez vzájemné inspirace a hledání optimálních cest řízení a vedení lidí a modelů spolupráce lidí v různých oblastech.

Týmová práce je obecně hodnocena jako velmi efektivní způsob společného úsilí při plnění daného úkolu. Pokud však studujeme naše i zahraniční odborné časopisy a publikace, vyvstane několik otázek, jež nemusí mít jednoznačnou odpověď. Některými z nich bych se chtěla dále zabývat.

1. Pojem "tým"

Pokud užíváme pojmu "pracovní tým", je vhodné uvážit, zda máme na mysli totéž, co jsme dříve označovali pojmem "pracovní skupina". Z řady článků můžeme nabýt dojmu, že je to jen "modernější" pojmenování téhož. Z jiných pak spíše vyplývá, že tým autoři považují za pracovní skupinu vyšších kvalit (vzpomeneme si možná na diskusi sociologů v 80. letech, kdy se diskutovalo o problému pracovního kolektivu jako vyšší formy pracovní skupiny, která musela vykazovat určité kvality, aby byla považována za kolektiv). Někdy se mluví o týmech jen jako o "řídících týmech", přičemž je míněno pouze to, že vedení organizací není svěřeno jednomu člověku, ale odpovědnost vedoucích je kolektivní (Parkinson a Rustomji 1991, str.17-18). Můžeme se také setkat s pojetím skupiny jako formální struktury, kdežto u týmu je zdůrazněna jeho struktura neformální. I způsob vedení je často spojován jiný s pracovní skupinou- vedení příkazem- a jiný s týmem - vedení společným cílem. Tady už vidíme řadu nejednoznačností:

Domnívám se, že vznikají paralelním používáním terminologie sociologické - pracovní skupina - a terminologie užívané v současném managementu (řada článků v Moderním řízení) i snahou vyjádřit určité kvality pracovních seskupení. Jistě je tu souvislost i s důrazem na motivaci pracovníků k větším pracovním výkonům a k řešení neobvyklých úkolů, s důrazem na pružnost a ploché organizační struktury, což vše vede ke snaze nějak pojmenovat ta seskupení, která jsou toho schopná. V dalším textu se pokusíme připomenout, že ani "tým" nemá vždy předpoklady k tomu, aby byl ideální efektivní formou sdružení lidí k práci, zatímco tradiční pracovní skupina může přerůst a vykristalizovat ve skutečně angažovaný tým. Konkretní podoba kultury práce je tím odlišujícím znakem mezi prostou formální pracovní skupinou a mezi pružným a angažovaným pracovním týmem.

Uvedené tvrzení je ovšem v rozporu jak s používáním pojmu "řídící tým", tak s obvyklým chápáním a charakterizováním týmu s důrazem na jeho neformálnost a interdisciplinárnost - domnívám se, že o týmech můžeme plným právem hovořit i v případě stejné odbornosti jeho členů - ta nevylučuje jejich specializaci na různé stránky a etapy plnění pracovního úkolu. Sama zdůrazňovaná neformálnost týmu je v určitém rozporu s tím, jak je popisován úkol manažerů "vybudovat, vytvořit tým" shora. Vznik osobních vazeb samozřejmě je záležitost dlouhodobá a postupná, těžko ji lze organizačně "zajistit".

Přesto se domnívám, že i v češtině má termín "pracovní tým" své místo, a to za předpokladu, že nebude pouhou módní náhražkou "pracovní skupiny", ale označením té její podoby, která má zřetelně specifické rysy a je velmi vhodná pro určité specifické úkoly. To zřejmě souvisí s celkovým způsobem, jak lidé organizují svou spolupráci: můžeme to stručně označit jako hierarchický model spolupráce a synergický model spolupráce (podrobněji Gregor, M. a kol., 1993).

2. Hierarchický model, synergická autoregulace pracovních skupin

Velmi zjednodušeně lze říci, že pracovní skupiny projevují zpravidla určitou míru sebeřízení, autoregulace, ale ve značně odlišné míře. Hierarchický model vykazuje obecně nižší míru autoregulace (pochopitelně ve své schematické, "čisté" podobě) a příkřejší oddělení těch, kteří vedou a těch, kteří jsou vedeni. Od tradičního hierarchického modelu s řadou řídicích úrovní dospívá současnost ke snaze o "ploché" pyramidy řízení a o posilování možností vedených participovat nějakou vymezenou formou na řízení organizačních

jednotek. Domnívám se, že v tomto modelu řízení by bylo na místě mluvit o pracovních skupinách v tradičním chápání.

Odlišný model spolupráce vidíme u modelu, který jsme pracovně označili jako synergický: autoregulace skupiny je podstatným faktorem, na němž mají účast všichni členové, i když v nestejně podobě. Společně sdílené hodnoty a cíl, společně modelovaná kultura práce, významnost každého jedince pro skupinu, ztráta distance obvyklé pro řídící a řízené, identifikace každého člena se skupinou- to vše ve své vyhraněné podobě znamená odlišnou kvalitu pracovního seskupení, které by snad bylo možno skutečně nazvat týmem. Jednotlivé uvedené charakteristiky se samozřejmě objevují i v pracovních skupinách hierarchického modelu, ale neznamenají tak významný posun ve stupni autoregulace, jako u týmů. V týmu každý vkládá do spolupráce, jejíž výsledek je umocněn synergii, nejen svou kvalifikaci, schopnosti, dovednosti, ale také neopakovatelné rysy své osobnosti a svých vazeb k ostatním. Proto je tak těžké nahradit člena skutečně fungujícího živého týmu ve srovnání s relativní snadností vypsání konkursu na místo, pozici v organizaci.

Je třeba zdůraznit, že žádný z uvedených modelů v realitě nepotkáváme jako čistý "ideální typ"- skutečné pracovní skupiny a týmy bývají v různých svých vývojových etapách přítomny v hierarchickém i synergickém modelu řízení a tyto modely slouží jako pracovní nástroj k určení typu, k němuž má daná reálná skupina blíže.

3. Problémy týmové práce

3.1 Způsob vzniku týmu

Za ideální případ bývá považován spontánní vznik pracovního týmu uvnitř nebo napříč různých pracovních skupin, podniků a organizací i mimo ně. V tomto případě skutečně nevznikají problémy s nedostatečnou motivovaností a identifikací členů s týmem, poněvadž tyto faktory jsou základními kameny vzniku samotného týmu. Problémem, o němž se literatura často zmiňuje, je otázka společné odpovědnosti za výsledky, která v našem prostředí naráží na organizační schémata s vymezenou osobní odpovědností vzhledem k vnějšímu prostředí (souvisí to i s otázkami financování, právními a dalšími).

Je celkem zřejmé, že v případě jmenování členů "týmu" bude situace opačná, takže - aspoň zpočátku- půjde o pracovní skupinu, sestavenou za určitým účelem, s nestejně motivovanými a identifikovanými členy (z níž však tým v pravém slova smyslu může

vzniknout). Takový "tým" zapadne do svého organizačního prostředí, má zajištěno materiální prostředí a zdroje ke svému fungování i odbytu na produkty společné práce, může však mít problémy s tím, aby spolupráce jeho členů byla opravdu týmová (tedy společná, nikoliv jen "vedle sebe").

3.2 Způsob vedení týmu

Vedení týmu souvisí s tím, co bylo uvedeno o modelech spolupráce, i se způsobem vzniku týmu. Skutečně synergický tým se ve značné míře vede "sám", potřebuje spíše než vedoucího osobu zastupující tým navenek, koordinující práci týmu. Výběr takového "vedoucího" je spontánní, není vzácná situace, že pro různé etapy práce jsou uznávány různé osoby jako vedoucí - spíše však jako experti na danou část úkolu.

Problémy mohou souviset s tím, že míra autoregulace převyší potřeby vnějšího organizačního prostředí a to může řešit situaci jmenováním vedoucího týmu formálními postupy. Způsob vedení týmu se pak posune od autoregulace k participaci s vymezenými pravidly a někdy s negativním dopadem na motivaci pracovníků.

Způsob vedení týmu by měl odpovídat charakteru pracovního úkolu pracovní skupiny: nelze předpokládat, že synergické týmy s vysokou mírou autoregulace jsou vhodné ve všech situacích a pro všechny úkoly. Navíc jejich postupné vytváření trvá poměrně dlouho a jejich úkol může být krátkodobý. Při řešení velmi neběžných, složitých a proměnlivých požadavků však mívají pro svou pružnost a originalnost lepší předpoklady úkol splnit. Navíc se dá předpokládat jejich vyšší potenciál ve vztahu ke stupni pracovní satisfakce a seberealizace u jedinců, v jejichž hodnotovém žebříčku stojí tyto hodnoty vysoko.

3.3 Vytváření společné kultury práce

Již bylo řečeno, že kultura práce (na úrovni organizace se zdůrazňuje podniková kultura, organizační kultura, corporate culture) se utváří postupně jak u pracovních skupin, tak u týmů. Její součástí jsou společné hodnoty, normy, rituály, zdůrazňovaná tradice, skupinové vědomí, identifikace s cíli.

Společná kultura práce je mocným pojítkem pracovních seskupení, ať je pojmenujeme jakkoliv. Bývá chápána občas jako převážně pozitivní činitel. Je třeba zdůraznit, že společná kultura práce může obsahovat i řadu prvků, které mohou z hlediska vnějšího prostředí být považovány za destruktivní.

Součástí kultury práce, utvářené pomalu a namáhavě, může být i snaha pracovní skupiny nebo týmu uchovat za každou cenu svou existenci i po splnění úkolu, který jejich existenci podmiňoval (ad hoc týmy). Pochopitelně to může mít obecně důsledky prospěšné (sehraná parta lidí se stejně zaujatě vrhne na jiný úkol) i spíše retardující (účelem je uchovat síť osobních vazeb s fignováním činnosti a jejích výsledků). Nesnižujeme tím ovšem hodnotu, kterou pro člověka a jeho pocit životní harmonie a identity mají hluboké pozitivní vztahy k dalším lidem.

Jako problém bych chápala i možnost, že vžitá a funkční kultura práce může nabýt velké síly a její tradice může v určitém momentu zabránit skupině či týmu v potřebné změně a snaze o inovativnost. Jistě může vzniknout i situace, kdy hluboká identifikace se skupinou či týmem může vyústit v konflikt mezi oddaností skupině a potřebou kritického pohledu na ni.

A konečně se jeví jako nepříliš prozkoumaná otázka vztah mezi schopností kooperace (ve skupině) a synergické spolupráce (v týmu) na jedné straně a mezi soutěživostí jednotlivých členů, která je považována za přirozenou charakteristiku jednotlivých osobností, již je v současné době třeba podporovat k překonání psychických bariér části populace. Vztah principu spolupráce v týmech k principu konkurence mezi jednotlivci uvnitř týmů by bylo přínosné konfrontovat s vžitým pojetím efektivnosti práce pracovních seskupení různých typů.

Literatura:

Gregor, M.: Hledání pružné organizace. Edice Věda do kapsy, Masarykova univerzita v Brně, 1993, 98 s.

Moderní řízení. Měsíčník pro vrcholový a střední management, lektory, personalisty i podnikatele. 1990 - 1995

Parkinson, C.N. - Rustomji, M.K.: Bible pro manažery. Edice TOP, Praha 1991, 85 s.

Malone, P.B.: Mějte je rádi a věřte je. Práce, Praha 1991, 178 s.