



PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Podávání zpětné vazby

PRO-BIO Svaz ekologických zemědělců

TOTO VZDĚLÁVÁNÍ JE FINANCOVÁNO Z PROSTŘEDKŮ ESF PROSTŘEDNICTVÍM OPERAČNÍHO PROGRAMU LIDSKÉ ZDROJE A ZAMĚSTNANOST A STÁTNÍM ROZPOČTEM ČESKÉ REPUBLIKY.

Srdečně Vás vítáme na dnešním semináři

TEMPO TRAINING & CONSULTING a.s. poskytuje profesionální služby v oblasti vzdělávání dospělých od roku 1996. Ze dvou školících center v Ostravě a Praze připravujeme vzdělávací akce pro klienty z celé České republiky. Naše aktivity jsou zaměřeny do oblastí osobnostního, počítačového a jazykového vzdělávání. Naše společnost je akreditována Ministerstvem vnitra ČR. V oblasti počítačových kurzů jsme akreditováni Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. Jsme také testovacím střediskem ECDL.

Jedním z hlavních cílů naší společnosti je podpora osobního růstu jednotlivců i celých týmů. K naplnění těchto cílů nám také pomáhá spolupráce s dalšími organizacemi v rámci projektů Evropské unie. Tvorbou a realizací grantových projektů se zabýváme již od roku 1997. V současné době je velká část našich aktivit směřována k rozvoji lidských zdrojů prostřednictvím ESF v ČR ve spolupráci s významnými zaměstnavateli v regionech celé České republiky.

Společnost TEMPO TRAINING & CONSULTING a.s. ve spolupráci s realizačním týmem Vaší společnosti připravila tento seminář, který je navržen dle vzdělávacích potřeb účastníků cílové skupiny.

Vážíme si důvěry Vás všech.

Obsah

1. Co je zpětná vazba?	2
2. Poskytování a přijímání zpětné vazby - zásady	2
Chápat zpětnou vazbu jako zdroj informací.....	3
Rozmyslet si, co chceme sdělit dřív, než poskytneme zpětnou vazbu.....	3
Požadovat zpětnou vazbu	3
Naslouchat.....	4
Vést osobní komunikaci	4
Soustředit se na výstupy, předpoklady a styl.....	4
3. Pozitivní zpětná vazba	4
4. Negativní zpětná vazba	5
5. Zadávání úkolů	5
6. Přijímání úkolů.....	6
7. Delegování.....	6
8. Zpětná vazba při hodnocení plnění úkolů.....	7
9. Motivace.....	8
Motivační dovednosti	10
10. Zásady účinného odměňování.....	11
11. Kritika - má-li kritika pomoci.....	11
12. Týmová práce	13

1. Co je zpětná vazba?

Zpětná vazba dává informaci o přiměřenosti jednání a umožňuje tak sladit Reakce zpětnou vazbou je základem kvalitní komunikace žádoucí stav (jaký by měl být) se stavem skutečným (jaký je, jaký se jeví). Zpětná vazba je poskytnutí informace o tom, jak na nás určité chování působí.

Reagovat zpětnou vazbou znamená říci:

„Když ty děláš tohle, já se cítím takto.“

„Když ty děláš tohle, já to vnímám takto.“

2. Poskytování a přijímání zpětné vazby - zásady

Při poskytování zpětné vazby je nutné se vyvarovat chyb jako vágnosti sdělení, přerušení toku komunikace (nejenom během komunikačního aktu, ale také po sdělení samém, je vhodné rozvést dialog) nebo předjímání reakce příjemce (může způsobit pocit manipulace s příjemcem).

Při přijímání zpětné vazby je nutné se vyvarovat špatných komunikačních návyků jako pesimistických očekávání (defenzivní chování příjemce zpětné vazby, který očekává kritiku), protiútok (negativní reakce na nepříjemnou zpětnou vazbu, která vede k defenzivnímu postoji obou stran), pasivitě (pasivní příjem zpětné vazby vede k přehlížení aktivního vyhledávání zpětné vazby).

- ☛ oční kontakt - díváme se do očí partnerovi na znak naší čestnosti a vyjadřujeme též, že za naším tvrzením nejsou postranní úmysly.
- ☛ mluvit za sebe - v první osobě jednotného čísla. Zdůrazněním vlastní osoby vyjadřujeme vlastní zodpovědnost za tvrzení. („já to tak vidím, mně se to tak jeví“)
- ☛ poskytovat informaci a ne hodnocení
- ☛ popisovat konkrétní chování, ne jedince jako takového
- ☛ mluvit krátce a srozumitelně
- ☛ podat maximálně čtyři podstatné informace, z toho jen jednu negativní

Při poskytování zpětné vazby je vhodné najít komunikační rovnováhu. Není vhodná nadměrná snaha o porozumění pocitů, která může omezovat poskytovatele zpětné vazby v jeho vyjádření, naopak nerespektování pocitů může u příjemce vyvolat negativní reakci.

Je nutné:

1. Chápat zpětnou vazbu jako zdroj informací.
2. Rozmyslet si, co chceme sdělit dřív, než poskytneme zpětnou vazbu.
3. Požadovat zpětnou vazbu.
4. Naslouchat.
5. Vést osobní komunikaci.
6. Soustředit se na výstupy, předpoklady a styl.

Chápat zpětnou vazbu jako zdroj informací

Zpětná vazba se dělí na vstupy a výstupy, tedy na informace, které do komunikačního procesu vstupují a vystupují. Příjemce zpětné vazby by měl získat konkrétní informace, komentář a odpovídající závěry. Poskytovatel zpětné vazby se tedy musí soustředit na popis situace a tyto závěry. Obě strany se musí soustředit na informace, nikoliv zatěžovat zpětnou vazbu emocemi.

Rozmyslet si, co chceme sdělit dřív, než poskytneme zpětnou vazbu

Pokud chceme poskytnout zpětnou vazbu, je vhodné postupovat podle následujících kroků: **pozorování – význam – cíl**. Všechny tyto jednotky nesmí ve zpětné vazbě chybět, avšak na pořadí nezáleží. Při poskytování zpětné vazby je nutné si ujasnit, co nás přimělo k tomu, poskytnout zpětnou vazbu a jakým tématem se chceme zabývat. Dále je potřeba si uvědomit, co je na tématu pro příjemce důležité nebo co se ho může dotknout. V neposlední řadě je nutné si uvědomit, co je naším cílem a jaké mohou být výsledky zpětné vazby.

Požadovat zpětnou vazbu

Pro zlepšení komunikace je vhodné o zpětnou vazbu požádat. To je výhoda pro poskytovatele zpětné vazby, který bude vědět, že příjemce nebude reagovat defenzívně. Poskytovatel také může přiměřeně vyslovit své sdělení a zároveň obě strany přispívají ke společné odpovědnosti a komunikaci na úrovni.

Naslouchat

Pokud nám chce někdo poskytnout zpětnou vazbu, snažíme se zjistit, co nám chce poskytovatel sdělit, jaký význam to pro něj má a čeho chce dosáhnout. Proto poskytovateli pokládáme otázky, díky kterým získáme informace o pozorováních, významu a cílech. Tyto otázky pomohou příjemci ujasnit si, co chce poskytovatel sdělit.

Vést osobní komunikaci

Zpětná vazba se týká dvou lidí, a proto je nutné, aby probíhala osobně. Formuláře či dotazníky mohou sloužit pouze jako podklad.

Soustředit se na výstupy, předpoklady a styl

V diskuzi je potřeba se zaměřit na výstupy, odporné předpoklady a styl. V rámci výstupu je vhodné posoudit dosažené výsledky. V rámci odporných předpokladů je vhodné definovat chyby a porovnat je s dovednostmi příjemce zpětné vazby. V rámci stylu se soustředujeme na to, jak příjemce realizoval své úkoly.

Verbální zpětná vazba

- ☛ Chápající a pozitivní

„rozumím a souhlasím...“

- ☛ Chápající a neutrální

„rozumím, ale nevím...“

- ☛ Chápající a negativní

„rozumím, ale mám jiný názor...“

- ☛ Nechápající

„nevím, jestli jsem tomu dobře rozuměl...“

3. Pozitivní zpětná vazba

vede k posilování uvedeného chování, tzn. ke zvýšení pravděpodobnosti, že se chování bude opakovat

4. Negativní zpětná vazba

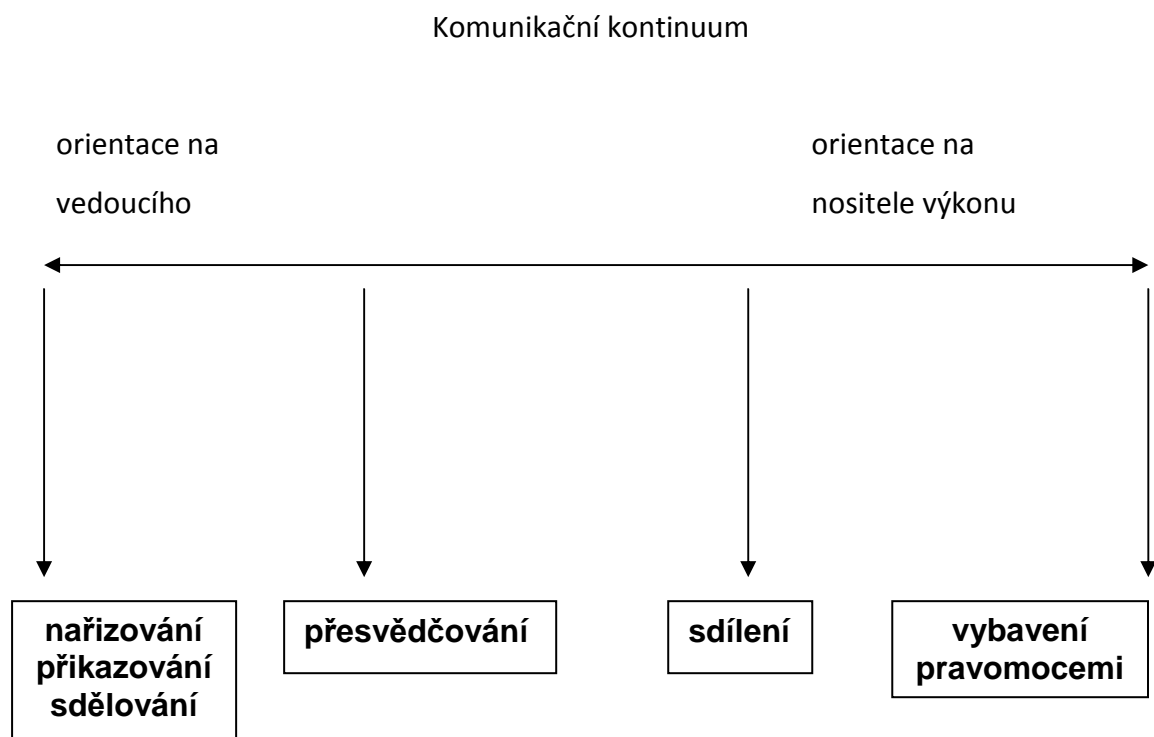
vede k zeslabení daného chování, tzn. ke snížení pravděpodobnosti, že se dané chování bude opakovat

Jak správně informovat své lidi a zadávat jim úkoly

- ☛ jasnost a srozumitelnost
- ☛ jednoznačnost
- ☛ stručnost a věcnost
- ☛ otázky

5. Zadávání úkolů

- ☛ nařizování, příkazování, sdělování
- ☛ přesvědčování
- ☛ sdílení, zapojení se
- ☛ vybavení pravomocemi



Zadávání úkolů formou SMART

- ☛ Specifický, srozumitelný
- ☛ Měřitelný
- ☛ Akceptovatelný, ambiciózní
- ☛ Reálný
- ☛ Terminovaný

SMART, popř. KARAT (kontrolovatelný, akceptovatelný, reálný, ambiciózní, terminovaný)

6. Přijímání úkolů

	Sdělit	Sdělit a ukázat	Sdělit, ukázat a nechat vyzkoušet
Po 3 týdnech si vybaví	70 %	72 %	85 %
Po 3 měsících si vybaví	10 %	32 %	65 %

7. Delegování

Nástroj k monitorování a rozvíjení pracovníků, které máme pod kontrolou

Delegování pravomocí a odpovědností je proces, ve kterém manager přiděluje pracovníkům autoritua odpovědnost vykonávat úkoly místo jeho samotného.

Manager zůstává i nadále odpovědný za práci, která byla delegována.

Zadávání úkolů versus jejich delegování

Postup při delegování

Úkoly k delegování

- ☛ Co chcete delegovat ?
- ☛ Co můžete delegovat ?

Kdo by to měl být a proč

- ☛ Odlehčí vaši pracovní zátěž ?
- ☛ Zlepší výkon a motivaci ?
- ☛ Rozvine znalosti a zručnosti ?

Projednání s pověřovaným

- ☛ Projevte ochotu !
- ☛ Popište úkol !
- ☛ Přezkoušejte porozumění !
- ☛ Prodiskutujte provedení úkolu !
- ☛ Dohodněte školení !
- ☛ Dohodněte vyhodnocení !
- ☛ Dohodněte potřebné termíny !
- ☛ Dohodněte konečné vyhodnocení !

Provedení úkolu

- ☛ Poskytněte interní hodnocení !
- ☛ Nezasahujte !
- ☛ Neberte zpět delegovaný úkol !

8. Zpětná vazba při hodnocení plnění úkolů

Hodnocení pracovníků

Příprava na hodnotící rozhovor

- ☛ zaměstnanec musí být včas informován
 - místo
 - čas
 - obsah
- ☛ cílem první části rozhovoru je nechat hodnotit zaměstnance sebe sama
- ☛ pro hodnotitele je dobré připravit si PŘEDEM otázky rozhovoru

Hodnotící rozhovor

- ☛ Zdůrazněte pozitivní aspekty zaměstnancova pracovního výkonu
- ☛ Vysvětlete každému zaměstnanci, že cílem hodnotícího rozhovoru je práci zlepšit, nikoli jen kárat
- ☛ Ved'te tento rozhovor v soukromí a pokud možno bez přerušování
- ☛ Výkon hodnotěte minimálně jednou ročně, v případě nových zaměstnanců nebo zaměstnanců problémových i častěji
- ☛ Ve své kritice buďte konkrétní, nikoli povšechní a vágní
- ☛ Kritiku zaměřte na práci, nikoli na osobní vlastnosti zaměstnance
- ☛ Během rozhovoru buďte klidní, s hodnoceným zaměstnancem se nehádejte
- ☛ Uveďte konkrétní návrhy, jak by mohl zaměstnanec svůj výkon zlepšit
- ☛ Zdůrazněte svou ochotu pomoci zaměstnanci v jeho snažení zlepšit výkon
- ☛ Rozhovor ukončete potvrzením pozitivních stránek jeho práce

9. Motivace

- ☛ Výkon pracovníka závisí zejména na jeho
 - schopnostech (ví jak)
 - na pracovních a organizačních podmínkách (může)
 - na jeho motivaci (chce)
- ☛ Motivovaný člověk ví, proč určitou věc dělá
- ☛ Motivovat znamená využívat znalost lidských potřeb
- ☛ Pro různé lidi však mohou mít různé potřeby odlišný význam. Aby byly pro člověka důležité vyšší potřeby (potřeba seberealizace, uznání, důstojnosti, sociálních kontaktů), musí být alespoň částečně uspokojeny potřeby nižší (mzda, jistota).
- ☛ Zkuste při motivování svých pracovníků využít reálné, ne příliš vzdálené cíle, které mohou splnit s přiměřeným vypětím

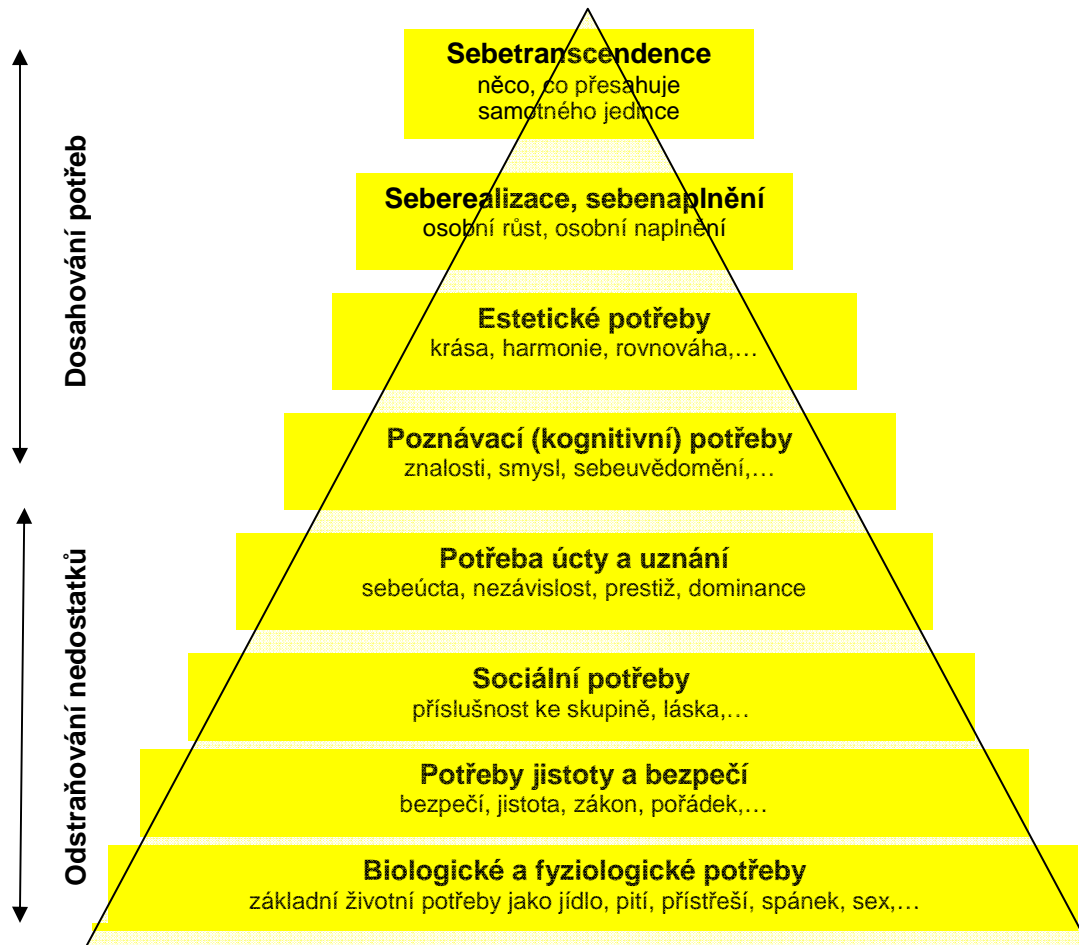
Maslowova pyramida potřeb

- ☛ Základním zdrojem motivace je potřeba
- ☛ Potřeby jsou zdroje motivační síly
- ☛ Potřeby tvoří hierarchickou strukturu
- ☛ Skládá se ze dvou hlavních skupin

- první tvoří potřeby odstranění nějakého nedostatku

- druhou potřeby dosažení něčeho

- ☛ Člověk nejprve uspokojuje své základní lidské potřeby a teprve po jejich uspokojení se snaží o naplňování neuspokojených potřeb vyšších. Dojde-li k nějakému nedostatku v nižších vrstvách potřeb, člověk se přestane zajímat o uspokojování potřeb vyšších a vrátí se zpět k naplňování potřeb základních.



Vnitřní motivace k plnění úkolů

Emoční tendence přímo vedoucí k vzestupu, nebo ho přinejmenším usnadňující

- ☛ ctižádostivost
- ☛ iniciativa
- ☛ optimismus
- ☛ loajalita

Některé motivátory

- ☛ Zajištění trvalého zaměstnání
- ☛ Povýšení
- ☛ Plat a ostatní sociální výhody
- ☛ Pocit úspěchu
- ☛ Pocit sounáležitosti
- ☛ Osvojení nových dovedností
- ☛ Výzva
- ☛ Pocit užitečnosti
- ☛ Status
- ☛ Moc
- ☛ Úcta

Některé demotivátory

- ☛ Nespokojenost s platem
- ☛ Špatné pracovní podmínky
- ☛ Špatná komunikace
- ☛ Řízení pomocí kritiky
- ☛ Řízení pomocí hrozeb
- ☛ Nevhodný člověk pro určitou práci
- ☛ Špatné uvedení do funkce
- ☛ Špatná příprava
- ☛ Neproduktivní rivalita
- ☛ Nedosažitelné cíle

Motivační dovednosti

Podpora úsilí metodou kladného povzbuzování

Tři součásti přístupu ke kladnému povzbuzování:

- ☛ Formulujme přesně, která činnost byla správně provedena.
- ☛ Zdůrazněme, jak moc to pomohlo nám i celé organizaci.
- ☛ Vyjádřeme své upřímné uznání.

Pořadí bodu dvě a tři můžeme zaměnit, záleží na naší úvaze o vhodnosti nebo na situaci. Můžeme nejdříve poděkovat a pak teprve říci, jak to pomohlo organizaci nebo obráceně.

10. Zásady účinného odměňování

- ☛ Správné odměňování odrážející výkon by mělo minimalizovat negativní důsledky dobrého výkonu
- ☛ Mělo by vytvářet podmínky pro to, že i další formy odměn budou závislé na dobrém výkonu.
- ☛ Peníze mohou ovlivňovat úsilí i stálost výkonu – odměňování musí vytvářet přesvědčení, že dobrý výkon vede k vyšší odměně
- ☛ Peněžní odměna je vysoce ceněnou formou odměny pro drtivou většinu pracovníků, protože může sloužit k uspokojování dalších různorodých a vysoce individuálních potřeb.
- ☛ Peněžní prémie
 - pravidelné celoročních prémie pro všechny
 - systémy strukturované dle různých skupin zaměstnanců
 - prémie odrážející úspěšnost celého podniku či firmy
 - prémie pouze pro úspěšná jednotlivá oddělení, divize a pracovní skupiny či týmy
 - prémie určené výhradně pouze nejlepším pracovníkům.
- ☛ Různé bonifikační systémy, při nichž zaměstnanci získávají body za kvalitu nebo množství splněných pracovních úkolů a tyto získané body jsou jim přepočítávány do podoby výše jejich finančních prémie – buď měsíčních nebo i celoročních.

11. Kritika - má-li kritika pomoci

- ☛ Pozorně poslouchat obsah sdělení a všechny informace
- ☛ Věty začínat v 1. osobě jednotného čísla - „Já..., Mně...“
- ☛ Při kritizování být konkrétní neútočit na celou osobnost, pouze na konkrétní stránku jejího projevu. Nepoužívat „nálepek“ (značek) např. „typická ženská“

- ☛ Při přijímání kritiky - tzv. TLUMENÍ (negativní aserce) - tzn. klidné uznání, že na tom, co bylo řečeno, je něco pravdy; přiznání, že máte chyby a pod.
- ☛ NEGATIVNÍ OTÁZKA aktivně pobídnout ke kritice svého chování, požádat o upřesnění „V jakém směru jsem podle vás nemožná...?“

Umění kritizovat a přitom neponižovat

- ☛ Respektovat důstojnost druhého člověka
- ☛ Kritika musí být konkrétní, specifická, stručná a jasná
- ☛ Musí být provedena ve správné situaci a ve správném čase
- ☛ Formulovat v 1. osobě jednotného čísla a vyjádřit vlastní pocity
- ☛ Snížit obavy z možných důsledků kritiky a zábrany či nepříjemné pocity ze samotného aktu kritizování
- ☛ Mít konkrétní informace o partnerově chybě nebo nedostatku
- ☛ Vyhnout se manipulativním trikům („Myslel jsem si, že se sám dovtípíš, že mi to vadí...“)

Přijímání kritiky, reakce na kritiku

Při přijímání kritiky oprávněné

- ☛ Klidně a pozorně kritiku vyslechneme
- ☛ Partnera informujeme o pocitech, pohnutkách a konečném rozhodnutí
- ☛ Rozlišíme mezi zpětnou vazbou a hodnocením
- ☛ Udržujeme si vlastní klid
- ☛ Při odpovědi můžeme použít zpětné vazby, negativního dotazování, asertivního souhlasu, negativní aserce nebo empatie
- ☛ Nenecháme se vyprovokovat k hádce, snažíme se partnera vést k objasnění jeho stanoviska tak, aby nám sdělil, co vlastně chce

Reakce na kritiku pravdivou, ale nevhodnou

- ☛ Odložíme řešení sporné situace na pozdější a klidnější dobu
- ☛ Dále reagujeme výše popsaným postupem jako u oprávněné kritiky

Reakce na nepravdivou kritiku

- ☛ Partnera informujeme o našem názoru
- ☛ Přímo vyjádříme svoje pocity
- ☛ Žádáme upřesňující informace
- ☛ Záleží-li nám na tom, můžeme navrhnout řešení

Reakce na útočnou kritiku

- ☛ Když nás někdo uráží nebo ponižuje, je důležité to přesně vyjádřit („Tím, co jsi mi řekl, jsi mě naštvál...“, „Uráží mě, když mi nadáváš...“, „Způsob, jakým jsi mi to řekl, ve mně vyvolává zlost...“)
- ☛ Vyhnout se odvetné kritice – neříkat např. „Už zase mě shazuješ.“ „Tak se chová jenom hulvát.“ „Nevím, proč mě opět ponižuješ!“
- ☛ Pokud partner nepřestane, lepší je hrdě odejít

12. Týmová práce

Od jednotlivce ke skupině

- ☛ Hra „Návrat z Hrubého vrchu“

Skupina a pracovní skupina

Skupina představuje jakýkoli počet lidí, kteří:

- ☛ Na sebe vzájemně působí

Sdílí některé společné

- ☛ zájmy nebo cíle
- ☛ Mají rozděleny mezi sebou role
- ☛ Považují se sami za skupinu

Pracovní skupina je charakterizována:

- ☛ Společnými (individuálními) úkoly, které jsou obvykle explicitní
- ☛ Funkčními manažersko – zaměstnaneckými vztahy
- ☛ Cílem plánovitě pracovat na nějakém úkolu
- ☛ Stanovenou strukturou a organizací

Co je to tým - od skupiny k efektivnímu týmu

Tým je silně kohezní skupina, založena na preferenci neformálních vztahů a vysokého úsilí dosáhnout společný cíl spoluprací, tvořivostí a vnitřní motivací.

Týmy jsou skupiny lidí, které:

- ☛ Spolupracují na splnění společně přijatého úkolu
- ☛ Mají přesně definované pracovní nebo podpůrné role, které si mohou mezi sebou rozdělit
- ☛ Mají možnost přidělit si pracovní úkoly podle vlastní volby s ohledem na zájmy týmu a potřeby společnosti
- ☛ Své chování směřují k tomu, aby přijali společně odpovědnost za své konání
- ☛ Podporují a rozvíjejí navzájem doplňující se znalosti a dovednosti svých členů
- ☛ Jsou kreativní při řešení problémů

Rozdíly mezi skupinou a týmem

Hlavní rozdíly v pracovním prostředí organizace

Znak	Skupina	Tým
1. soudržnost	relativní	vysoká koheze
2. komunikace	pracovně účelová	specifická
3. postoj k cíli	plnění si povinností	invence, přispívání
4. vztahy	manažersko - zaměstnanecké	neformální leadership
5. normy	organizační normy	vlastní týmové normy
6. vedoucí	funkční manažer	manažer úkolu

Zapamatujte si:

- ☛ Ne každá pracovní skupina je týmem
- ☛ Ve své činnosti může skupina vykazovat znaky týmové práce
- ☛ Rozdíl mezi týmem a skupinou spočívá zejména ve schopnostech a připravenosti jejich členů řešit úkoly, které si vyžadují značnou míru propojenosti znalostí, dovedností a invence

Nástroje týmové spolupráce

- ☛ Jasný, srozumitelný, akceptovatelný, realistický a měřitelný cíl
- ☛ Identifikace s cílem všemi členy týmu
- ☛ Dobrá skladba týmu z hlediska odbornosti, osobnostních rysů a týmových rolí, ale i vhodného počtu osob v týmu a jejich zkušeností
- ☛ Znalost technik týmové spolupráce
- ☛ Přátelská atmosféra zainteresovanosti a angažovanosti na společném cíli, jasné úkoly a postupné kroky
- ☛ Otevřená komunikace, umění si naslouchat, tolerance a možnost bez obav vyjádřit svůj názor
- ☛ Jasná pravidla a postupy, vymezené kompetence a zodpovědnost
- ☛ Časový harmonogram průběhu týmové spolupráce
- ☛ Konstruktivní kritika (je vítaná, nikdo si ji nebere osobně), členové přijímají různé názory a diskutují o nich
- ☛ Vychutnávání si úspěchu: sdílená radost – dvojnásobná radost

Základní pravidla týmové práce

1. všichni členové týmu jsou si vědomi odpovědnosti za způsob řešení úkolů nebo problémů
2. každý člen musí aktivně přispět svým názorem v diskusi
3. čas vymezený pro týmovou práci je časem, který nesmí být nabouráván vyrušováním, telefonováním, odvoláváním členů apod.
4. nikdo není osobně napadán za své názory, ani zesměšňován
5. pozornost je zaměřena na dosažitelné cíle, nedochází k odvádění pozornosti
6. zvažují se všechny nápady, alternativy řešení

7. veškeré úsilí na dosažení cíle má synergický efekt a řešení úkolu je odsouhlaseno všemi členy
8. tým je vysoce motivován organizací a členové si tento fakt plně uvědomují

Kompetence členů týmu

- ☛ Přestože osobou disponující nejvíce kompetencemi je vedoucí týmu, jsou kompetencemi vybaveni také všichni jeho členové.
- ☛ Vedení v sobě zahrnuje soustředění úsilí skupiny lidí na společný cíl a umožňuje jim pracovat jako tým.
- ☛ Vedoucí koordinuje funkce, pomáhá pohybu vpřed, posiluje jednotu skupiny, dělá z částí celek.
- ☛ Odpovědnost má každý člen týmu, vedoucí týmu i tým jako celek.
- ☛ Kompetence jednotlivých členů týmu vyplývají také z typických rolí, které daný jedinec v týmu plní.

Týmové role

- ☛ Konceptor – usměřovač, formovač
- ☛ Koordinátor
- ☛ Inovátor, myslitel
- ☛ Zdrojař – vyhledavač zdrojů
- ☛ Hodnotitel – vyhodnocovač
- ☛ Pracant – realizátor
- ☛ Humanizátor – týmový pracovník
- ☛ Dotahovač – kompletovač
- ☛ Specialista
- ☛ Oponent

Vůdce týmu

Týmový vůdce záměrně a vědomě omezuje svou roli a odmítá možnost absolutní vlády. Je pro něj charakteristické, že:

- ☛ Nepředpokládá, že by byl moudřejší, kreativnější či prozíravější než jeho kolegové, proto vybírá nadané členy týmu, aby kompenzoval své nedostatky a přispěl k vyváženosti týmu
- ☛ Nepotřebuje obdiv ani neustálou pozornost ke své osobě
- ☛ Vlastní zásluhy na prosperitě celého týmu popírá nebo je nezveličuje (je přirozeně skromný)
- ☛ Jeho vztah k ostatním členům týmu je založen na důvěře, a proto častěji deleguje pravomoci a odpovědnost
- ☛ Svou roli vůdce vnímá jako vytváření obsahu poslání týmu, klade důraz na správný výběr členů týmu, na jejich „dobrovolné“ přijímání úkolů a na jejich samostatnost
- ☛ Staví na rozmanitosti
- ☛ Projektuje vizi, kterou ostatní naplňují dle svých představ, schopností a možností
- ☛ Vyhledává talenty
- ☛ Neobává se konkurence
- ☛ Má zdravé sebevědomí, věří si, přijímá své přednosti i nedostatky
- ☛ Pomáhá ostatním v jejich osobním i profesním rozvoji, podporuje jejich klady

Konstruktivní chování členů týmu

- ☛ lidé se zajímají jeden o druhého
- ☛ akceptují týmové cíle, projevují nadšení a přistupují k nim angažovaně
- ☛ jsou k sobě otevření a mluví pravdu
- ☛ uznají své slabé stránky, přijímají odpovědnost za své chování
- ☛ jsou iniciativní, přispívají svými nápady a návrhy
- ☛ mají k sobě vzájemnou důvěru
- ☛ konstruktivně kritizují myšlenky ostatních, ne jejich povahové rysy
- ☛ rozhodnutí přijímají až na základě konsensu
- ☛ ke zvládnutí konfliktů přistupují pozitivně – zabývají se jimi a hovoří o nich otevřeně
- ☛ lidé pozorně vnímají vyslovené názory a pocity, umí si navzájem naslouchat
- ☛ spolupracují a jsou ochotni ke kompromisům
- ☛ podporují a povzbuzují ostatní členy týmu a projevují ochotu ke koučování
- ☛ sdílejí informace se všemi ostatními členy
- ☛ propagují výsledky a členy týmu před ostatními

Cíle týmu

- ☛ Správně stanovený cíl má určující vliv na veškeré dění v týmu. Ovlivňuje soudržnost i výkonnost týmu.
- ☛ Příliš náročné (až nedosažitelné) a příliš jednoduché cíle jsou demotivující.
- ☛ Pro tým je nejvhodnější cíl kooperativní.
- ☛ Každý cíl musí být správně definován (SMART, KARAT)

Zvyšování výkonnosti týmu

Výkonnostně rostou takové týmy, které:

- ☛ Umí si vytvořit neformální atmosféru, kde není napětí
- ☛ Hodně diskutují o úkolech, které mají dosáhnout
- ☛ Mají jasně definované role a odpovědnost svých členů
- ☛ Kladou důraz na maximalizaci výkonů současných členů týmu
- ☛ Mají společné záměry a cíle (buď díky konsenzu nebo silnému vedení)
- ☛ Staví na silných stránkách jednotlivců a podporují je při překonávání jejich slabých stránek
- ☛ Podporují vzájemné naslouchání, umí překonat unáhlené reakce členů
- ☛ Vyvolávají ochotu naplňovat rozhodnutí, která byla dosažena konsensem
- ☛ Podporují otevřenost při vyjadřování pocitů a názorů k problémům a společným postupům
- ☛ Usilovně pracují na zajištění efektivní interní komunikace - formálními i neformálními cestami
- ☛ Udržují kázeň, kvalitu vztahů a neustále hledají zlepšení
- ☛ Zvládají naučené týmové i individuální kreativní techniky
- ☛ Mají navzájem propojené dovednosti a znalosti členů tak, aby bylo možné očekávat synergický efekt při dosahování cílů

Doporučená literatura

- ALLEN, D. Mít vše hotovo. Praha: Jan Melvil Publishing, 2008
- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2005
- BLANCHARD, K., JOHNSON, S. Minutový manažer. Praha: Pragma, 2002
- CARNEGIE, D. Jak získávat přátele a působit na lidi. Praha: Talpress, 1993
- COVEY, S. R. 7 návyků skutečně efektivních lidí. Praha: Management Press, 2009
- DONELLY, J., GIBSON, J., IVANCEVICH, J. M. Management. Praha: Grada Publishing, 1997
- FAERBER, Y., STÖWE, CH. Vedení lidí v praxi. Praha: Grada Publishing, 2007
- HARVEY, CH. Umění motivovat. Praha: Informatorium, 1994
- HELLER, R. Manuál manažera. Praha: Euromedia Group – IKAR, 2004
- HERBST, H. M. Pozitivně řídit. Praha: Victoria Publishing, 1995
- HILGERMANN, R. H. Cílový management. Praha: Grada Publishing, 1996
- JAROŠOVÁ, R., KOMÁRKOVÁ, D., PAUKNEROVÁ, K., PAVLICA, K. Trénink sociálních a manažerských dovedností. Praha: Management Press, 2001
- KŘIVOHLAVÝ, J. Tajemství úspěšného jednání. Praha: Grada Publishing, 1995
- Mc KENNA, D. D., Mc HENRY, J. J. Pozitivní manažerské taktiky. Praha: Grada Publishing, 1996
- MISKELL, J. R., MISKELL, V. Pracovní motivace. Praha: Grada Publishing, 1996
- NAKONEČNÝ, M. Motivace pracovního jednání a její řízení. Praha: Management Press, 1992
- NOVÁK, T. Pomož si sám. Praha: Grada Publishing, 2007
- PLAMÍNEK, J. Vedení lidí, týmů a firem. Praha: Grada Publishing, 2005
- SMITH, H. W. 10 přírodních zákonů managementu, času a života. Praha: Pragma, 2005
- STÝBLO, J. Lidský kapitál v nové ekonomice. Praha: Professional Publishing, 2001
- STÝBLO, J. Manažerská motivační strategie. Praha: Management Press, 1992
- ŠULEŘ, O. Manažerské techniky. Olomouc: Rubico, 1995
- TOMŠÍK, P. Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů. Brno: MZLU, 2005