



# NÁZEV PŘÍPADOVÉ STUDIE: Vedení malých týmů v Asociaci soukromého zemědělství České republiky

## Název organizace:

Asociace soukromého zemědělství České republiky

## Země a odvětví organizace:

Česká republika, organizace zastřešující malé a střední soukromé farmáře

## Typ organizace:

- **NGO – nestátní organizace**

## Velikost organizace:

- střední

## Krátký popis organizace:

Asociace soukromého zemědělství České republiky (ASZ ČR) je dobrovolná profesní organizace soukromých zemědělců v České republice. Všechny aktivity jsou založeny na respektování starých selských tradic a přesvědčení, že perspektivní rodinné farmy jsou základem moderního evropského zemědělství a živého venkova. Základní aktivitou ASZ ČR je ochrana ekonomických, sociálních a odborných zájmů českých soukromých zemědělců v České republice i v zahraničí. Hlavní cíle sdružení jsou udržitelné, multifunkční a ekologické zemědělství s produkcí veřejného a soukromého zboží, rovnováha mezi ekonomickými a ekologickými koncepcemi zemědělské produkce a podpora podnikatelského prostředí umožňujícího rozvoj kompetentních podnikatelů na venkově.

## Krátký popis případové studie:

Tématem této případové studie je vedení. V případě ASZ se zaměřujeme na hlavní výzvy vedení v nevládní neziskové organizaci, zejména na rozdíl mezi vedením malých týmů a velkých týmů zaměstnanců. Zaměřujeme se také na vedení zaměstnanců pod tlakem pandemie Covid-19 a na potřebu dobré komunikace s týmem v takových dobách.

## Klíčová slova:

Sdružení, nestátní organizace, nezisková organizace, vedení, vedení malého týmu, výzvy, komunikace, zemědělství

## PROFIL PŘÍPADOVÉ STUDIE

### DETAILNÍ POPIS

Asociace soukromého zemědělství České republiky (ASZ ČR) je dobrovolná profesní organizace soukromých zemědělců v České republice. Všechny aktivity jsou založeny na respektování starých selských tradic a přesvědčení, že perspektivní rodinné farmy jsou základem moderního evropského zemědělství a živého venkova. Základní aktivitou ASZ ČR je ochrana ekonomických, sociálních a odborných zájmů českých soukromých zemědělců v České republice i v zahraničí.

ASZ ČR je sdružení právnických osob jako jsou různé regionální sdružení soukromých zemědělců, jednotliví zemědělci a různé profesní specializované organizace. Mezi ně patří Asociace svazů chovatelů koní, Svaz chovatelů ovcí a koz, Asociace farmových chovů jelenovitých ČR atd. ASZ ČR dnes tvoří 42 regionálních sdružení a 7 dalších profesních organizací. Veškeré náklady spojené s činností ASZ ČR jsou hrazeny zejména z členských příspěvků a dále také z vlastních odborných činností ASZ ČR.

Hlavním cílem všech aktivit sdružení je udržitelné, multifunkční a ekologické zemědělství s produkcí veřejného a soukromého zboží. ASZ ČR pomáhá vyvažovat ekonomické a ekologické koncepce zemědělské výroby a podporuje soukromý trh se zbožím s minimálními zásahy státu. Základem udržitelného a odolného zemědělství je soukromé vlastnictví a správa rodinných farem a podpora silného a stabilního postavení těchto firem na trhu prostřednictvím zdravého podnikatelského prostředí na venkově.

Jako nevládní nezisková organizace s velkou sítí členů, ale malým počtem kancelářských zaměstnanců, musí ASZ CZ zvládnout vedení jak svých vlastních zaměstnanců, tak i členské základny. Aby zaměstnanci mohli poskytovat řádnou péči a služby členům, musí o ně být řádně postaráno a také musí být dobře vedeni. Vedení v menších organizacích, které se nezaměřují na získání co největšího zisku, ale spíše na poskytování služeb a lobování za zájmy konkrétní skupiny obyvatelstva, se liší od vedení ve velkých společnostech a mezinárodních konglomerátech.

Ve vrcholovém vedení ASZ ČR jsou 3 klíčoví lidé, předseda, tajemnice a ředitel kanceláře. Ředitel kanceláře má roli manažera každodenního chodu kanceláře. Předseda působí jako vedoucí a mluvčí organizace. Nakonec tajemnice spojuje obě role, vedoucí i manažer, a vyvažuje tak různé odpovědnosti, zejména v době krize.

### VYSVĚTLENÍ

V menším týmu přibližně 10 až 15 lidí nelze použít stejný styl vedení jako u 10 000 zaměstnanců a očekávat, že to bude fungovat bez problémů. Být vůdcem malého týmu znamená být mnohem více propojen se svým týmem, poznat každého člena týmu lépe a osobně. Mezi rolemi, kdy jste příkladem pro vaše zaměstnance a kolegy a zároveň jejich kamarádem, je tenká hranice. *"Vztahy se vyvíjejí, posilují, objevují se v nich konflikty, lidé mluví, pomlouvají a tak dále. I v malém týmu se stávají tyto věci, a dalo by se říci, že někdy ještě častěji. Nebo je ten pocit silnější, protože jste si s ostatními blíže. A právě to je zásadní pro vedoucího, aby uměl vyvážit emoce a profesionalitu, aby se uměl nad všechno povznést, ale zároveň byl schopen zůstat ve spojení se všemi"* říká tajemnice sdružení.

Jinými slovy, rozdíl mezi vedením velkých týmů a malých týmů jsou dovednosti. V menším týmu má člověk šanci rozvíjet osobní vztahy s každým jednotlivcem a po celou dobu objevovat jeho silné a slabé stránky. Zároveň by člověk neměl mít své „oblíbence“. Chápání týmu jako skupiny, spíše než jako skupiny jednotlivců, pomáhá podporovat týmového ducha a zvyšuje dobrý pocit z práce.

Tajemnice ASZ ČR to popisuje takto: „Snažíme se být se svými zaměstnanci co nejotevřenější, problémy řešíme hned místo toho, abychom je táhli s sebou nebo zametali pod koberec, i když to není nejpříjemnější způsob, jak trávit svůj čas.“ Jednou z pravidelných věcí, které zabraňují nepříjemným nebo konfliktním situacím a pomáhají pročistit atmosféru, je individuální setkání s každým zaměstnancem každého půl roku. Jedná se o přátelský rozhovor, kde se řeší klady a zápory práce, zjišťuje se, zda zaměstnancům něco nevádí, a pokud ano, snaží se řešení problému najít co nejdříve. Vedení ASZ ČR je založeno na přístupnosti, takže i mezi těmito oficiálními individuálními schůzkami jsou dveře vždy otevřené.

Kromě toho je kladen důraz na dodržování slova a na vzájemnou důvěru. Aby se zabránilo mikromanagementu (což je přílišné pozorování a kontrola práce jiných lidí, projevující nedostatek důvěry a svobody zaměstnanců), považuje asociace tyto dvě podmínky za klíčové. Musí to však fungovat oběma směry. Tajemnice zdůrazňuje, že dodržování slova a vzájemná důvěra je to, co umožňuje práci plynout. Stejně tak očekává, že sama bude pro zaměstnance vzorem pro takovéto chování.

A jak se změnilo vedení během pandemie? Tajemnice je velmi optimistická: „Vzhledem k tomu, že s našimi zaměstnanci jednáme spravedlivě a dostává se jim zdravé dávky svobody, jsou motivováni k práci z domova a k zapojování se do práce. Věřím, že v tom je krása zacházení se zaměstnanci dobře a s respektem.“

## CÍLE

Cílem vedení ASZ ČR je přimět jejich zaměstnance, aby pochopili tzv. širší obraz toho, co organizace dělá jako celek, a nikoli toho, co má každý zaměstnanec jako pracovní úkol. Díky týdenním schůzkám zaměstnanců, dokonce i v době pandemie, kdy každý informuje ostatní členy týmu o jejich pracovním postupu nebo aktuálním zaměření jejich práce, je každý obeznámen s prací ostatních lidí a sám si tyto body spojuje. Tajemnice asociace dodává, že následně chtějí, aby jejich zaměstnanci pochopili, proč je jejich práce zásadní pro chod organizace a jak je propojena s úkoly ostatních členů týmu. Tímto způsobem mohou dosáhnout soudržnosti a jednoty ve vedení organizace a vytvořit správné a stabilní jméno pro asociaci.

## DOPAD

Největší dopad viditelný v takovém přístupu vedení je pozitivní motivace zaměstnanců k účasti na jejich vlastním blahobytu i blahobytu celé organizace. „Díky otevřenému přístupu, kterému věříme a praktikujeme s naším týmem, vidíme, že samotní zaměstnanci se hodně snaží, aby vše fungovalo. Zvláště v dobách krize, jako je pandemie Covid-19. Všimli jsme si, že férovost vůči našim zaměstnancům se v minulosti odrazila v jejich motivaci pomáhat v době krize“ shrnuje tajemnice.

Být spravedlivý ke členům týmu a nezacházet s nikým jinak, podle osobních preferencí nebo náklonnosti vedoucího, je zásadní dovednost, která vyžaduje určitou praxi. Lidé mají tendenci mít „oblíbence“, což však může ovlivnit pracovní morálku a motivaci zbytku týmu.

## ZÍSKANÉ POZNATKY

Spravedlnost, přístupnost, komunikační dovednosti, vzájemný respekt, důvěra



## Asociace soukromého zemědělství ČR

### ZDROJE

- 1) [www.asz.cz](http://www.asz.cz)
- 2) <https://www.15five.com/blog/run-a-small-team-dont-just-look-to-the-big-guys-for-advice-2/>
- 3) Osobní rozhovor se tajemnicí, 2.3.2021