

Univerzita Palackého v Olomouci
Katedra psychologie Filozofické fakulty

Teambuilding, psychologické aspekty

Teambuilding, psychological aspects



Magisterská diplomová práce

Autor: **Bc. Rudolf Štork**
Vedoucí práce: **Doc. PhDr. Zdeněk Vtípil, CSc.**

Olomouc
2010

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně a uvedl v ní veškerou literaturu a jiné prameny, které jsem použil

V Olomouci dne 30. března 2010

.....

Poděkování

Děkuji tímto Doc. PhDr. Zdeňku Vtípilovi, CSc. a Mgr. Markovi Nečasovi, za cenné rady a připomínky při zpracování diplomové práce. Také děkuji všem, kteří mi pomáhali při sběru údajů k realizaci výzkumu.

Obsah

1 ÚVOD	4
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA ZÁŽITKOVÉHO UČENÍ	6
2.1 PROMĚNNÉ ZÁŽITKOVÉHO UČENÍ.....	6
2.2 ZÁŽITKOVÉ UČENÍ.....	8
2.2.1 <i>Teorie transferu</i>	10
2.3 VYKROČENÍ Z KOMFORTNÍ ZÓNY.....	11
3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA TÝMOVÉ PRÁCE	14
3.1 SOCIÁLNÍ SKUPINY.....	14
3.2 SKUPINOVÁ DYNAMIKA.....	17
3.2.1 <i>Adaptace na skupinu</i>	17
3.2.2 <i>Konformita</i>	18
3.2.3 <i>Koheze</i>	20
3.2.4 <i>Sociální facilitace</i>	21
3.2.5 <i>Synergie</i>	21
3.3 SKUPINA A TÝM.....	22
3.4 BUDOVÁNÍ TÝMU, FÁZE PŘEMĚNY SKUPINY NA TÝM.....	28
3.4.1 <i>Rozdělení týmů</i>	31
3.4.1 <i>Stádia vývoje skupiny</i>	33
3.4.3 <i>Týmové role</i>	37
3.4.3.1 <i>Role vůdce/vedoucího</i>	39
3.4.3.2 <i>Role jednotlivých členů</i>	40
4 TEAMBUILDING	43
4.1 INDIKÁTORY TEAMBUILDINGU.....	44
4.2 CÍLOVÁ SKUPINA.....	46
5 TEORETICKÉ SESTAVENÍ PROGRAMU	49
5.1 OUTDOOR.....	50
5.1.1 <i>Východiska a podstata metody outdoor tréninku</i>	50
5.1.2 <i>Zacílení outdoorových tréninků</i>	51
5.1.3 <i>Pět pilířů outdoorového tréninku</i>	53
5.2 TEAMBUILDINGOVÝ PROGRAM.....	54
5.2.1 <i>Prvky teambuildingových programů</i>	55
6 VÝZKUMNÁ ČÁST	58
6.1 VÝZKUMNÝ PROBLÉM A CÍLE PRÁCE.....	58
6.2 POPIS METODOLOGICKÉHO RÁMCE A METOD.....	59
6.2.1 <i>Typ výzkumu</i>	59
6.2.2 <i>Metody získávání dat a symbolika</i>	60
6.2.2.1 <i>ICL</i>	60
6.2.2.2 <i>DMV</i>	64
6.2.3 <i>Metody zpracování a analýzy dat</i>	65
6.2.4 <i>Soubor</i>	66
6.2.5 <i>Komplikace a etické problémy</i>	67
6.3 VÝSLEDKY PRÁCE.....	68
6.3.1 <i>Základní výstupy dotazníku ICL</i>	68
6.3.2 <i>Základní výstupy dotazníku D-M-V</i>	74
6.4 <i>K PLNĚNÍ CÍLŮ PRÁCE</i>	78
7 DISKUZE	80
8 ZÁVĚR	84
9 SOUHRN	86
10 POUŽITÁ LITERATURA	90
11 PŘÍLOHY	97

1 Úvod

Jedním z důvodů zlepšování práce jednotlivých podniků a tím i získání vyšších a rychlejších zisků ve dvacátém století, byla mimo jiné, i zvětšující se nabídka a využití, jak teoretického tak praktického vzdělávání zaměstnanců. V naší společnosti stále více přibývá poptávky po kvalifikovaných zaměstnancích s širokou škálou pracovních dovedností. Firmy hledají často specialisty, nebo vhodné kandidáty na místa, kde potřebují pracovníka s vyváženým vzděláním a schopnostmi zvládnout náročné úkoly. Tito lidé pak přirozeně větší mírou přispívají k rozvoji, fungování a úspěšnosti podniku.

V podnicích, kde jsou požadavky na práci patřičně specifikovány, lze jednotlivé zaměstnance postupně vzdělávat, až jsou dostatečně kvalifikovaní ke své práci, kterou pak odvádí na uspokojivé úrovni. Tam, kde se ale prostředí, skladba lidí, informace potřebné k práci, zadání úkolů, nebo samotné úkoly mění rychle, a kde základní organizační struktura nedokáže tyto změny řešit vlastní silou a vlastními organizačními prostředky je třeba najít jiná řešení. Jiným řešením může být sestavení vhodných pracovních týmů. Někteří autoři dokonce tvrdí, že některé podniky budou v budoucnu fungovat pouze jako korporace rozprostřené kolem jádra. Jádro vytváří stabilní pracovníci, kteří budou mít za úkol řešit jednotlivé projekty. K těm bude vždy potřebovat tým lidí, kteří jim pomohou projekt dovést do konce a následně pak činnost a funkce tohoto týmu skončí. Pracovníci, kteří budou součástí takového týmu, by pak měli být pružní, se snahou a schopnostmi splnit vše, co se od nich očekává. Ve společnosti, kde se daří uplatňovat týmová práce, pracují lidé efektivněji, pocítují menší míru stresu a více se snaží dosáhnout pozitivních výsledků. Výsledkem je bezproblémovější chod podniku, který nejenom šetří náklady, ale stává se i konkurenceschopnější. Bylo by ale chybou si myslet, že týmová práce je lékem na všechny problémy a je vhodná pro každý typ společnosti, práce či pro každý projekt.

Teambuilding jako proces, který pomáhá a zrychluje utváření týmů, se zařazuje jako vzdělávací aktivita, která velkou měrou přispívá k budoucí hladké spolupráci jednotlivých členů týmu. Stále častěji se můžeme dozvědět z nabídek a reklam nejrůznějších společností, že teambuilding je všelék na problémy, se kterými se můžeme ve firmě setkat. Je opravdu teambuilding tak efektivní a dokáže změnit osobnostní a sociální dimenze svých účastníků? To je cíl, kterému se budeme nadále věnovat v této práci. Také se zaměříme na celkové uspořádání a rozšíření poznatků o

týmové práci a přínosu teambuildingu samotného a budeme se tak snažit přispět k objasnění souvztažností v psychologii týmové práce.

Řazení kapitol je zvoleno v závislosti na celkovém a postupném seznamování čtenáře s problematikou. Tedy seznámení a hlubším proniknutím do samotného zážitku jako podstaty pro zážitkové učení, které je jednou z hlavních proměnných teambuildingového programu. Dále se zaměříme na teorii týmové práce, která začíná u skupin, jejich dynamiky a cílené přeměny skupiny na tým. Postupně se zaměříme v odborném výčtu i na problematiku týmů, jejich stylu práce a spolupráce. V druhé půlce teoretické části nabídneme pohled na teambuilding jako takový, a teoretické sestavení programu. Závěr práce je věnován výzkumné části, kde se snažíme zodpovědět otázku, zda je teambuildingový program efektivní z hlediska osobnostních a sociálních dimenzí.

Téma bylo zvoleno mimo jiné i jako reakce na stále častější informující dodatky, které se uvádí u velkého počtu inzerátů vztahujících se k zaměstnání. Firmy v 99% hledají vždy: „*týmového hráče*“, „*někoho se schopností pracovat v týmu*“, nebo „*vhodného člena do již úspěšného týmu*“. Dalším důvodem jsou pak změny v samotných firmách, kdy se od práce jednotlivců přechází k týmové spolupráci na projektech a začlenění týmu do jejich vnitřních struktur. V neposlední řadě je to snaha se podívat rovněž blíže na efektivnost teambuildingového programu. Samotný teambuilding by měl být jedním z hlavních výchozích prvků jak tým nastartovat a pomoci mu úspěšně spolupracovat v budoucnosti přímo v pracovním prostředí. Také můj osobní zájem o spojení poznatků ze studia psychologie, práce personalisty a instruktora teambuildingových programů přispěl k této volbě tématu, kterým se dnes zabývají jak pracovní psychologové, HR specialisté a samotní manažeři podniků.

2 Teoretická východiska zážitkového učení

Vším, čím se v budoucích kapitolách budeme zabývat má jistou návaznost a vazbu na principy a styly zážitkového učení. Obecně nejde o učení jako takové. Samotný zážitek totiž dodává podstatě významu učení jak jej známe, další rozměr. Je tedy důležité si představit celý tento komplex předpokladů, na kterém teamabulding staví.

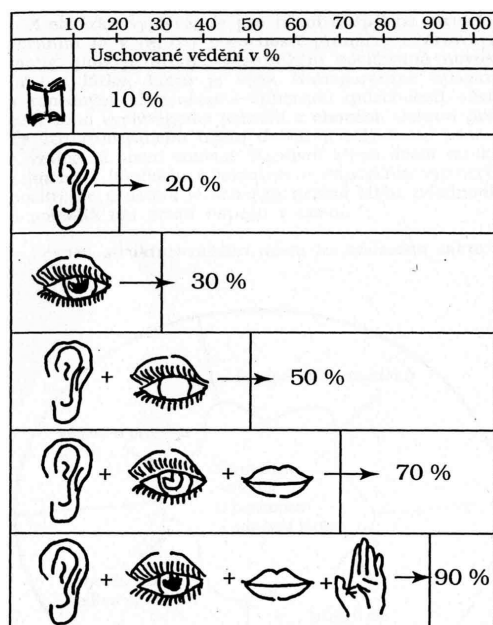
2.1 Proměnné zážitkového učení

Obecně známé smysly jako zrak a sluch chápeme běžně jako nedílnou součást procesu učení. Když však k těmto smyslům přidáme i další prvky jako hmat, prožití situace, zážitek a další, vznikají nám proměnné zážitkového učení.

Zážitek je každý duševní jev, který jedinec prožívá. Je vždy vnitřní, subjektivní a citově provázaný a je zdrojem osobní zkušenosti jedince. (Hartl, Hartlová, 2000)

Skutečnost, že u každého jedince nejlépe působí autentický prožitek či vlastní zkušenost podporují teorie, kdy je onen úspěch naučení dán množstvím lidských smyslů, které jsou do učení zapojeny (Mužík, 1998). Podle výzkumů Kolba (in Svatoš, Lebeda, 2005) plných 80 % našeho **poznání vychází z vlastních zážitků**, které si následnou racionalizací převedeme do podoby obecného poznatku, jímž se dále řídíme. Poznatky vyvozené ze zážitků jsou dlouhodobě zapamatovatelné a snadno vybavitelné.

Když je do procesu učení zapojen jen poslech, zachová se jen 20% předávaného sdělení. Jestliže pouze zrak, pak to může být až 30% sdělení apod. Pokud se zapojení jednotlivých smyslů do procesu učení kombinuje, dojde k nárůstu i procenta osvojení informací, vědomostí, dovedností a návyků. Ideální by tedy bylo zkombinovat poslech, zrak, samostatné vyjádření a možnost „osahání“ učební látky (viz obr.1).



Obr. č. 1 - Podíl lidských smyslů na procesu učení (Mužík, 1998, s. 19)

Nesmíme ale zapomenout, jak dále uvádí Mužík (2005), že vrcholem a často i podmínkou konečného efektu, je aktivní činnost ve výuce i po jejím skončení. Což my můžeme vnímat jako doporučení pracovat na vstřebání zážitku nejen v samotném programu, ale i po jeho skončení.

Zážitkové učení je způsob výuky založený na tom, že se účastníci vystaví vhodnému, simulovanému zážitku. Zejména pomocí hry a aktivit obsahujících v sobě jistou výzvu k překonání sebe samého. Tím, že člověk takovou zkušeností projde, posunuje si vlastní hranice svých schopností a získává větší zásobu vlastních možných řešení pro náročné situace v běžném životě. Teambuilding založený na zážitkovém učení může představovat pestrý program složený ze sportovních, výtvarných, dramatických a diskusních aktivit.

Dalo by se tedy říci, že teambuilding je přímé působení zážitku na jedince, a tedy i na skupinu, která má za cíl prožít zážitek a následnou vlastní sebezkušenost, introspekci. Nemalou roli hraje i získání zpětné vazby, tedy reflexe. Tyto principy se proto shodují s principy práce s týmem v kurzech teambuildingu a jsou jejich hlavní součástí.

Nejde tedy pouze o prosté prožití her. Po programech následuje i reflexe toho co se událo, a diskuse o tom. To umožňuje jednak další rozvíjení komunikačních dovedností a jednak poskytuje prostor k učení se z chyb a úspěchů. Právě skutečnost, že

se používají hry, dovoluje účastníkům dělat beztrestně chyby a vyzkoušet si, co někdy i chybná rozhodnutí způsobí a to bez negativních dopadů na ně samotné.

Introspekce je jedním z hlavních pilířů teambuildingových výcviků, a proto je důležité si ji vysvětlit. Hartl, Hartlová (2000) ji popisují jako rozbor vlastních psychických procesů a zážitků; je obtížná, subjektivní a podléhající náladě. **Reflexi** pak chápeme jako obrácení myšlení na sebe, do vlastního vědomí a prožitků.

Samotný zážitek tedy znamená nejenom prožít, ale také následně prodiskutovat předmětné situace z různých úhlů pohledu a tím tedy až po té, si i v diskutovaných pohledech vše „zapamatovat“. Takto naznačené schéma lze pak nazvat **principem zážitkového učení**.

2.2 Zážitkové učení

Dle zjištěných poznatků uvedených výše, je plných 80% našeho poznání získáno z vlastních zážitků. Můžeme tvrdit, že zážitky, které přijímáme, se dále transformují do obecných poznatků, které nám slouží k lepší orientaci a chování v libovolném prostředí.

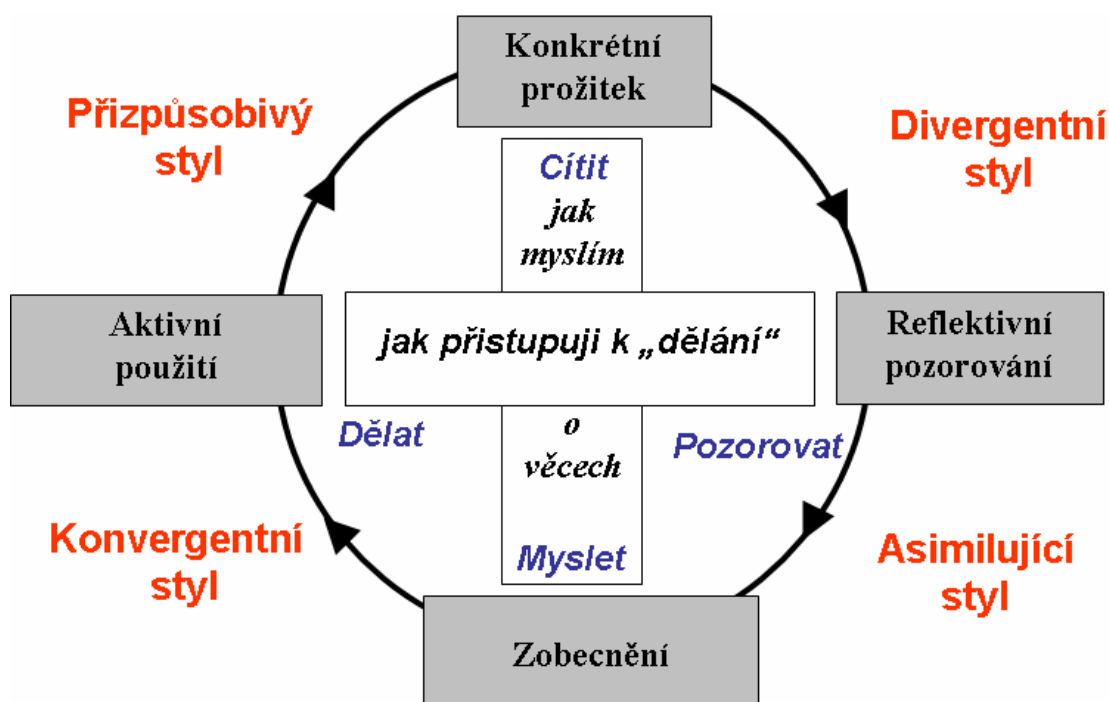
Zážitková metoda umožňuje poznání způsobu, jak se **učit z akce zážitkem**, jak **vytěžit z vlastního prožitku maximum** a jak **získat poznatky přímo z vlastního jednání pro sebe samého**. Je to metoda skupinového učení, kdy si jednotlivci současně předávají různé poznatky a pohledy na situace, a tím se učí kolektivně či vzájemně. Proto je metoda používána hlavně k budování skupin a rozvoji spolupráce jejich členů.

Zážitková metoda dle Skalkové (1999) je postavena na třech pilířích:

- Něco uděláme a zároveň si prožijeme souvislosti a důsledky dané situace.
- Zpětná vazba okolí na právě proběhlou situaci.
- Člověk se nemusí naučit všechno. Stačí to, co bude potřebovat v konkrétní situaci.

Základem většiny zážitkových metod učení bývá tzv. Kolbův cyklus. Ten říká, že k efektivnímu učení dojde tehdy, jestliže učební proces využije všechny čtyři způsoby učení se.

- Zážitek konkrétní situace, kterou člověk spontánně prožije.
- Zpětné poznání – prozkoumávání věci ze všech hledisek. Tedy „Co to vlastně bylo?“, „Jak to vnímali různí členové týmu?“
- Zobecnění, pochopení souvislostí – logické přemýšlení, hledání souvislostí mezi údaji, plánování a logické závěry - „Co z toho vyplývá?“.
- Aktivní zkouška poznaného – „Jak nejlépe využít poznané principy, realizace plánů.“, „Co když ...?“, „ Jak to funguje?“ atd.



Obr. č. 2 - Původní Kolbův cyklus učení s vyznačením obou dimenzí a učebních stylů.
<http://www.businessballs.com/kolblearningstyles.htm>

I Skalková (1999) dodává, že právě **opora o činnosti a zkušenosti jedince** je důležitým činitelem vyučovacího procesu.

Teambuilding jak ho charakterizuje Mohauptová (2009, s. 21) je „vědomá a cílená práce s týmem tak, aby byl schopen dobře využívat jedinečnost každého svého člena.“ Metoda outdoor trénink a potažmo související teambuilding, který outdoor trénink využívá, vychází z poznatků Kolba a v rámci svých kurzů často využívá upravený cyklus. Každá agentura má svoji vlastní metodiku, přesto však všechny vycházejí z procesu zážitkového učení. Mnoho agentur také spojuje zážitkové učení s pobytem v přírodě a s nabídkou nejrůznějších neobvyklých pohybových aktivit. To

nabízí možnost i méně sportovně založeným lidem objevit krásu pohybu a otevřít jim prostor pro případné ozdravení životního stylu a umocňuje samotný prožitek vnímaného.

Z výše uvedeného vyplývá, že je nutné a vhodné využívání zážitků či prožitků ve vzdělávání, a to jako jednoho z předpokladů dobrého výsledku. K tomu ale také přispívá přenos, tedy transfer toho co se naučíme v uměle vytvořeném prostředí (zorganizovaný kurz) do produktivního života.

2.2.1 Teorie transferu

Přenos nabytých zkušeností a znalostí je základem pro učení prožitkem. „Při učení se tak aktivuje též minulá zkušenost. Pozitivní účinek vzniká tehdy, když se nově nacvičovaný materiál, téma, nebo činnost podobá předcházející“ (Průcha, Walterová, Mareš, 1998, s. 261) K teoriím, které se uplatňují při tvoření teambuildingových programů patří **teorie specifického, nespecifického a metaforického přenosu**.

Specifický přenos je vysvětlován jako použití již naučených postupů u úkolů, které jsou velmi podobné těm, které jedinec původně nacvičoval. Dá se také mluvit o rozšíření návyků nebo asociací. Jedná se hlavně o obratnost a zručnost. Další způsob, jak můžeme předchozí učení zefektivnit a tím i následné výkony, je **nespecifický přenos**, nebo přesněji přenos základních principů a postupů, který staví na osvojování si neurčité oblasti, obecné myšlenky, která může být použita při deduktivním rozeznávání konkrétních problémů. Třetí, **metaforický přenos**, ukazuje učící se osobě, jak generalizovat základní principy jedné situace a použít je v jiné. Tyto principy jsou analogické a metaforické. (Skalková, 1999)

Skalková (1999) uvádí techniky podporující přenos učení pomocí aktivit zahrnujících dobrodružství a riziko:

- Naplánování podmínek pro transfer před začátkem činností určitého kurzu.
- Vytvoření základních prvků ve studentově učebním prostředí obdobným těm, které se s největší pravděpodobností objeví v jeho budoucím prostředí.
- Poskytnutí příležitosti pro přenos učení přímo v průběhu programu.
- Důsledky výuky mají být přirozené, ale ne umělé. Což zahrnuje spoléhání se na studentův vnitřní zdroj motivace; současně lze pak předpokládat rovněž

přenášení větší zodpovědnosti za učení na studenta a nepřítomnost jeho ochrany od důsledků učení, ať už jsou pozitivní nebo negativní.

- Poskytnutí způsobu, jak internalizovat to, co se studenti sami naučili. Internalizace konceptů může být zesílena reflexí a sebeuvědoměním.
- Zahnutí absolventů kurzu do programu - jejich příklad inspiruje.
- Dát studentům, klientům, větší zodpovědnost za výukový proces, pokud je to možné. Jejich zapojení by mělo záviset na jejich schopnosti přijímat zodpovědnost za učení a jejich ochotu a odhodlání tak činit.
- Vytvoření zaměřených technik zpracování prožitků, které usnadňují přenos.
- Poskytnutí návazných zážitků, jež pomohou při aplikaci transferu.

V praxi obvykle nejsou splněny všechny tyto prvky. Samozřejmě, že čím více se realita blíží ideálnímu modelu, tím efektivnější je přenos zážitků do normálního života. Pestrost podnětů a doplňkových aktivit uceluje a obohacuje výslednou zkušenost o další kvality. Také samotná ochota účastníků podrobit se vedení lektorů a naučit se něco nového v zásadě rozhoduje o pozitivních výsledcích celého programu. Jestliže se účastník necítí příjemně a pod dobrým vedením, nemůžeme očekávat, že si z teambuildingu odnese dobrý pocit a návyky, které se mu lektori a tým i celý kolektiv snaží podat.

Právě onen pocit, který nás brzdí uvnitř a někdy zabraňuje otevřít se, může také vést k nesprávnému vstřebání toho, co se snažíme předat. Vždy, kdy se učíme něco nového, je důležité chtít a vykročit z komfortní zóny, ve které se cítíme bezpečně a otevřít se tak novým informacím, zkušenostem a podnětům.

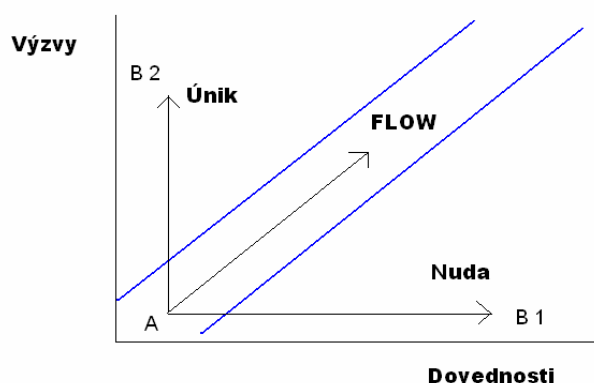
2.3 Vykročení z komfortní zóny

„Model komfortní zóny předpokládá, že se člověk během svého vývoje učí dovednostem, získává zkušenosti, vypěstovává si modely chování i komunikace a vytváří si vlastní hodnotový žebříček, cíle a smysl života. Tím vším kolem sebe vytváří zónu komfortu, jinak řečeno zónu zkušenosti a bezpečí.“ (Zedníková, 2006, s. 12)

Franc, Zounková a Martin (2007) s odvoláním na Adlera uvádí, že účastníci zážitkových akcí, tedy i teambuildingových programů, mají možnost se rozhodnout,

zda vykročí za hranice své komfortní zóny a odváží se do nového, riskantního a neznámého, nebo výzvu nepřijmou a zůstanou ve své komfortní zóně. Jedinec se však může rozhodnout, že vyzkouší něco nového, nepoznaného a i trochu riskantního. A tímto se **dostává na hranici mezi něčím naučeným a zcela novým**, bezpečným a riskantním, poznaným a neznámým – na hranici komfortní zóny.

Popis překročení komfortní zóny je často spjat s popisem konceptu „flow“ – „proudění, plynutí“ od Csikszentmihalyiho (1996), který tento pojem zpracoval. Koncept „flow“ nepřímou popisuje proces, který se děje při překročení komfortní zóny. Stav plynutí „flow“ můžeme označit za stav optimálního prožívání. V tomto stavu člověk disponuje emocemi, které jsou úzce spojené s činností a jsou tak konstruktivní. Podle Csikszentmihalyiho stav proudění vzniká, když aktivita plně zaměstnává všechny schopnosti člověka. Nesmí tedy dovednosti překročit výzvy (nuda) a ani výzvy nesmí být razantně vyšší než dovednosti (únik). Stav proudění tedy vzniká někde mezi těmito dvěma oblastmi v lineární závislosti na obou faktorech. Viz. obr. č. 3



Obr. č. 3 - Flow kanál (Csikszentmihalyi, 1996)

„Aktivity určené k vyvolání zážitku plynutí mají jedno společné, poskytují pocit objevování. Vedou k vyšším úrovním výkonu a ke stavům vědomí. Transformují naše já tím, že ho činí být komplexnějším – propracovanějším a ucelenějším. Klíč k takovým aktivitám spočívá právě v tomto růstu našeho já“ (Zedníková, 2006, s. 10).

Teambuildingové kurzy se snaží cíleně „vytlačit“ účastníky z jejich komfortní zóny. Odkrývají nové možnosti a postupy a snaží se vybízet ke krokům směřujícím do oblasti učení. Jejich cílem není jen rozvoj konkrétních vědomostí a dovedností, které si sebou jedinec již přináší, ale hlavně inspirace k seberozvoji. Základem úspěchu je pak práce s pozitivní zpětnou vazbou. Během zpětné vazby si účastníci prožité aktivity

zobecnují do co nejvíce konkrétních zkušeností. Po tomto zobecnění dochází k přenosu (transferu) zkušeností do pracovní a životní praxe. Velikost kroků z komfortní zóny na teambuildingových kurzech je převážně komplikována tím, že se pracuje najednou s větší skupinou účastníků, zatímco velikost a forma i vhodná délka a směr vykročení z její hranice jsou věci zcela individuální, a tedy každý jedinec vykročení z komfortní zóny vnímá jinak. V rámci kurzů je proto vhodné nabízet takovou škálu aktivit, aby se každý z účastníků alespoň v jedné z nich cítil úspěšný. (Lebeda, 2006)

Tato kapitola nám pomohla lépe pochopit jednotlivé proměnné zážitku a zážitkového učení. Prakticky bychom mohli říci, že dobré zvládnutí těchto prvků připravuje dobrý základ pro samotný teambuilding a jemu podobně zaměřené akce.

3 Teoretická východiska týmové práce

Týmová práce má několik aspektů, ze kterých se skládá. Můžeme na ni pohlížet jako na práci více než dvou lidí, kteří se snaží řešit zadaný problém. Do tohoto procesu zasahují také další proměnné jako vzájemná interakce, nálada ve skupině, konformita atd. Vše si blíže vysvětlíme v následující kapitole, která se věnuje skupině a proměnným, které na ni působí.

3.1 Sociální skupiny

Když hovoříme o skupině, myslíme určité seskupení lidí, které společně spojují určité znaky a řídí se stejnými normami nebo pravidly. Hlavní podmínkou je však stejný cíl, uspokojování potřeb a pokud možno vzájemná propojenost sociálních rolí. Uspokojování potřeb členů skupiny v jejím rámci a realizace cílů skupiny jsou základem její soudržnosti. (Mayerová, Růžička, 1998).

Seskupení, kde se některý z výše zmíněných faktorů nevyskytuje, označujeme termínem **agregát** nebo **seskupení**. Předpokládá se, že každé seskupení se může stát skupinou. Hlavní podmínkou je, aby se mezi zúčastněnými lidmi navzájem rozvinula interakce, a aby přetrvala do vzniku dalších skupinových fenoménů. (Výrost, Slaměník, 1997)

Skupina by měla plnit následující znaky:

- Interakce mezi lidmi je delší než několik minut.
- Členové vnímají sebe jako člena větší skupiny.
- Skupina si vytváří normy, role a očekávání, jak se její členové mají chovat a sankce při nedodržování stanovených pravidel.
- Skupina si vytváří vědomí společného cíle či vlastního účelu.
- Mezi jednotlivými členy skupiny se vytváří různé sociální vztahy.

(Walker, 2008)

Pro lepší orientaci lze sociální skupiny dělit dle Hayesové (1998) podle **velikosti, priority, norem, příslušností, referenčním zařazením a mírou souhlasu.**

- a) **Velikost** – malá vs. velká skupina. Malá skupina obsahuje dva až čtyřicet osob, ideální sociální skupinou je však ta, která obsahuje sedm až patnáct členů. Kritériem je zde přímá komunikace, vzájemná známost, popřípadě i citové vazby a propojenost sociálních rolí. Velká sociální skupina má většinou třicet a více členů, chybí přímá komunikace mezi členy. Ti se navzájem nemusí znát a nebývá zde vytvořená citová vazba mezi všemi ve skupině.
- b) **Priorita** – primární vs. sekundární. Primární skupina přispívá k typickým projevům, ať už je to v rodině jako dítě, nebo ve škole jako žák. V sekundární se učíme specifickým projevům v různých sociálních situacích. Hlavní je tedy nadstavba požadavků kladených na členství v primární skupině.
- c) **Sociální identifikace** – člen vs. nečlen. Je možné bez většího množství informací rozlišit skupiny a jejich členy, které k nim patří (rodina, zájmový kroužek ad.) a skupiny, kde to nelze jasně prokázat. Toto členění nám poskytuje sociální identitu. Oproti raným výzkumům sociální identifikace, které poukazovali na vytvoření nevraživosti a soupeření nově vzniklých skupin, dnes víme, že skupiny a týmy jsou schopny společně navzájem spolupracovat.
- d) **Referenční zařazení** – zde nezáleží na tom, jestli je jedinec členem skupiny nebo není. Hlavní je, že se se svou skupinou ztotožňuje. Ztotožňuje se i s jejími normami, cíly a chce k ní patřit. Skupina silně ovlivňuje jeho prožívání i chování, protože se jedinec chová podle jejích standardů. V negativní referenční skupině naopak jedinec absolutně odmítá všechny normy a cíle. (Hartl, Hartlová, 2000)
- e) **Míra souhlasu** – vlastní (in group) vs. cizí (out group). Dělení světa na „my“ a „oni“. Za vlastní skupinu považuje jedinec tu, o které hovoří jako „my“ a souhlasí s velkou většinou jejích pravidel. Dochází zde k vysoké míře citového uspokojení. Za cizí můžeme označit skupinu, kterou jedinec označuje jako „oni“.
- f) **Skupinové normy** – Normy vznikají většinou nevědomě a silou zvyku. Vytvářejí se z dohadů a přesvědčení členů skupiny o povaze jejich práce a očekávání ze strany managementu. Ve **formální skupině** jsou normy předem stanoveny a členství je podmíněno jejich dodržováním. Jestliže jsou pak normy překročeny, následují dříve stanovené tresty. V **neformální skupině** si členové

normy vytvářejí sami a v průběhu vývoje a je možné tyto normy přetvářet, což se děje většinou s nově příchozími členy. **Skupinové normy** mají především tyto funkce: **vyjadřují hodnoty skupiny, pomáhají skupině lépe fungovat, definují přijatelné sociální chování a pomáhají skupině přežít.** Neformální skupiny vznikají k uspokojení určitých potřeb a zájmů a hlavně pro velmi významné potřeby sounáležitosti. Na základě sympatií nebo antipatií se vytvářejí silné a trvalé vztahy mezi jednotlivými členy. (Feldman, 1984)

- g) **Týmové normy** – protože tým vychází ze skupiny, má v podstatě stejné normy, jako má skupina sama. Liší se hlavně v hodnocení a přístupu k práci. Ve skupině má každý člen zadanou svou práci. Pracovní tým má společný projekt a každý jedinec se svou prací na něm přímo podílí. Týmové normy bývají zaměřené na úkol a nejvyšší hodnotu bývá efektivní a precizní práce. Pozitivně je odměňováno vše, co vede k plnění zadaného úkolu a co vykazuje novátorský přístup a řešení. Na rozdíl od skupin se vše posuzuje z hlediska daného cíle a nikoli z hlediska norem dané skupiny.

Výkon skupiny je závislý na správném využití mnoha faktorů, jako jsou odpovídající znalosti, schopnosti, dovednosti, nástroje, čas, peníze atd. Pokud členové skupiny disponují společně nebo individuálně jednotlivými zdroji, má skupina mnohem větší potenciál k dosažení úspěchu. Z praxe ale víme, že dostupnost zdrojů nezaručuje vysoký výkon. Do všeho mohou zasahovat **procesní ztráty**, které brání skupině v dosažení jejího potencionálního výkonu. Takové ztráty zahrnují selhání koordinace a motivace. Navzdory tomu také víme, že při práci ve skupině může dojít k vyšší tvořivosti a účinnosti, což můžeme nazvat **procesními zisky**. Rovnice výkonu skupiny by tedy měla znít: **Skutečný výkon = procesní výkon – procesní ztráty + procesní zisky.** (Hackman, Morfia, 1975 in Hewstone, Stroebe, 2006)

3.2 Skupinová dynamika

Úspěšný tým nevzniká jako soubor lidí, kteří se sešli a začali dohromady pracovat. Jeho vývoj prochází stádií formování. Všichni se musí navzájem poznat, ujasňují si cíle a sladují si jednotlivé styly své práce. Následně při rozdílech v názorech přichází otevřený konflikt, tedy krize. Přichází etapa ujasnění si stylu práce, nastavení společných pravidel a sjednocení myšlenkových proudů, aby u těch nejlepších vyústil v období efektivního fungování.

Skupinová dynamika je skupinový stav, ke kterému přispívá komunikace, vztahy a interakce. Nic z tohoto není stálé, ale vše podléhá dynamickým změnám. Při rozhodování ve skupině dochází podle Výrost, Slaměník (1997) k posunu k riskantnějšímu jednání. Tento jev souvisí s rozptýlením odpovědnosti. Také rozhodnutí jednotlivých členů, kteří měli předtím možnost diskutovat ve skupině, jsou riskantnější. Tento jev se nazývá **fenomén posunu k riskantnosti**. Je velmi obecný. V jakékoli dimenzi usuzování mají skupiny tendenci směřovat k pólu, který v průměru původně zastávali jednotliví jedinci. „**Skupinová polarizace tedy vyjadřuje posílení původně dominantní pozice vlivem skupinové diskuse.**“ (Metes in Hewstone, Stroebe, 2006)

3.2.1 Adaptace na skupinu

Každý člověk, který přichází do nového prostředí nebo do nové skupiny lidí se určitým způsobem musí adaptovat a čeká od okolí své přijetí. Adaptace na pracovní skupinu znamená vstupovat a být přijímán v systému mezilidských vztahů, který je ovlivněn pravidly stanovenými skupinou. Jednotlivec musí dosahovat souladu hodnot, norem a představ vštěpených za dosavadní individuální působení s hodnotami, normami a tradicemi pracovní skupiny. Podstatou tohoto procesu je styk pracovníka s ostatními členy skupiny, v jehož průběhu jedinec vystupuje aktivně. Průběh adaptace je různý. Někdy jedinec přirozeně přijme požadavky skupiny, jindy testuje svou pozici a srovnává atraktivitu cílů, které může ve skupině dosáhnout s mírou konformity, kterou bude muset vůči skupině projevovat.

Plné začlenění jedince do skupiny závisí podle Hayesové (2006) na několika faktorech:

- Přijetí hodnot, norem, vzorců chování a tradic pracovní skupiny.
- Vytvoření přijatelné pozice v síti neformálních vztahů.
- Přijetí a zvládnutí své role ve skupině.
- Celkové hodnocení sociálního klimatu jako příznivého.
- Akceptování autority nadřízeného.

K posouzení adaptovanosti slouží subjektivní nebo objektivní kritéria. Subjektivní jsou spokojenost pracovníka s úrovní mezilidských vztahů na pracovišti, spokojenost s vlastním začleněním do neformálních vztahů a s vyjadřovanou ochotou spolupracovat s ostatními členy skupiny. Objektivní kritéria stanovují reálné místo člena ve skupině, jeho autoritu, četnost spoluúčasti na pracovních i mimopracovních aktivitách apod. Výsledek adaptace může být včlenění do nového systému vztahů, parciální adaptovanost s určitými výhradami a projevy konformity, nebo nezvládnutí či odmítnutí přijmout nové sociální podmínky. Kladný výsledek adaptace by se dal nazvat jako identifikace se skupinou, sounáležitostí nebo konformitou. (Výrost, Slaměník, 1998)

3.2.2 Konformita

Konformita je **přizpůsobení se převažujícím či dominantním názorům, požadavkům, normám skupiny**, nebo společnosti v níž člověk žije a potlačení projevů vlastních. (Výrost, Slaměník, 1998)

Dále můžeme rozlišovat dva hlavní principy konformního chování. Jedná se buď o informační vliv, nebo normativní vliv. V závislosti na **informačním vlivu** jedinec dosahuje konformity tím, že přijímá názor ostatních více než vlastní a informační hodnota tohoto názoru je pro něj převažující. Oproti tomu jedinec, který se stává konformním v závislosti na **normativním vlivu**, vyjadřuje souhlas se skupinou, ne kvůli názorům, které skupina zastává, ale pro touhu být oblíben a snaze vyhnout se averzi a nelibosti. (Hewstone, Stroebe, 2006)

Informační a normativní vliv tedy představují hlavní obecné mechanismy, kterými skupina ovlivňuje své členy. Relativní váha těchto dvou mechanismů se pochopitelně napříč situacemi liší. V některých případech jsou lidé více konformní

vlivem informací, které druzí poskytují, zatím co v jiných případech budou konformní hlavně z normativních důvodů. Navíc lze očekávat, že důsledky procesů, jimiž se uplatňuje normativní a informační vliv, budou mít několik rovin. „Jestliže je osoba konformní především kvůli tomu, co si o ní budou ostatní myslet, změní své vnější chování, zatímco uvnitř si zachová své původní přesvědčení. Jestliže však důvěřuje informacím, které ji poskytli ostatní, změní navíc i svůj vnitřní názor. Je proto třeba rozlišovat mezi vnější konformitou neboli **vyhověním** a vnitřní konformitou neboli **konverzí**.“ (Deutsch, Gepard in Hewstone, Stroebe, 2006, str. 460)

Různí autoři se shodují v tom, že určitá míra konformity je jedním z logických důsledků socializace a zaručuje bezkonfliktní fungování společnosti.

Typy konformity:

- Vyhovění - Je typem vnějšího přizpůsobení, které je pouze dočasné.
- Akceptace - Je vnitřní přijetí, podle kterého se člověk bude řídit už nadále.
- Identifikace - Přizpůsobení se díky náklonnosti.

(Deutsch, Gepard in Hewstone, Stroebe, 2006)

Faktory ovlivňující konformitu:

1) Velikost skupiny

Čím větší skupina, tím se konformita zvětšuje. Toto pravidlo platí pouze do pěti členů skupiny, pak už se konformita nemění.

2) Shoda

Pokud se nachází ve skupině jedinec, který se nezkonformuje, zvyšuje tak šanci i pro ostatní, aby ho následovali. Stačí už pouhý jeden člověk.

3) Skupinová soudržnost

Vyšší konformita vůči lidem, na kterých nám záleží.

4) Status

Konformita s lidmi, kteří mají vyšší sociální status.

5) Veřejný závazek

Pokud lidé musejí svůj závazek stvrdit před skupinou a veřejně, jsou více konformní (větší jistota splnění); pakliže ale nemusí, nejsou tolik vázáni svým závazkem a mnohdy svůj slib nemusí dodržet.

(Výrost, Slaměnik, 1998)

Konformita je jedním, ne jediným, prvkem dobře fungující skupinové dynamiky. Nejde jen o to být členem skupiny, protože je nám to přikázáno a navenek se chováme jako její členové, ale hlavní je se jako člen skupiny cítit a vystupovat tak. Jde nám tedy o vystavení účastníka informačnímu vlivu a jeho přechod do koheze v rámci konformního jednání.

3.2.3 Koheze

Členství ve skupině není totéž jako vědomí, že ke skupině náležíme. Koheze je tedy **soudržnost skupiny a její vlastnost k sobě vázat jednotlivé členy**. Toto pouto vnímají jednotliví členové tak, že ke skupině náleží a odlišují se tak od „těch druhých“. Již mnohokrát bylo prokázáno, že vysoce soudržné pracovní skupiny jsou produktivnější než skupiny, které tolik soudržné nejsou. Při studiu amerických institucí pro vědu a výzkum, kde se jednotlivé skupiny utvářely kolem jednotlivých výzkumných projektů, se zjistilo, že se velmi liší výsledek méně soudržných skupin od těch, které byly pevně soudržné. Tyto soudržné skupiny dosahovaly lépe stanovených cílů. (Hewstone, Stroebe, 2006)

Vedle skupinových norem je jednou z nejpřitažlivějších stránek koheze pro její členy přitažlivost skupiny. Lidé, kteří náleží k vysoce soudržné skupině, mají svou skupinu v oblíbě a těší je příslušnost k ní. Ukázalo se, že tito lidé jsou silně motivováni setrvat ve skupině a často budou silně odporovat, bude-li nutné, aby skupinu opustili. (Hayes, 2005)

Koheze jako taková nespočívá pouze v podobnosti. Je důležité, aby skupina vnímala, že je osobitá a má svůj cíl. To ale neznamená, že její členové musí být stejní. **Soudržná skupina je schopná tolerovat poměrně velké rozdíly mezi svými členy**. Někdy dokonce více, než ostatní považují za přijatelné. Podstatou skupiny, která společně pracuje je, že se v ní setkávají lidé s různými dovednostmi a jejich činnost je koordinována. Tím lze dosáhnout toho, že úkoly skupiny mohou být plněny co nejefektivněji. Je důležité, aby členové skupiny rozuměli tomu, čím se každý z nich podílí na skupinové práci, a k tomu je zapotřebí účinná komunikace. (Hayes, 2005)

3.2.4 Sociální facilitace

Pojem sociální facilitace zavedl Norman Triplett, který v roce 1898 provedl první výzkumy sociálního vlivu a zjistil, že pouhá přítomnost dalších lidí ovlivňuje aktuální výkony. Pojem patří **do oblasti vlivu skupiny na jednotlivce** a popisuje jev, který vede ke zlepšení výkonu jednotlivce za přítomnosti druhých lidí, kdy jednatel provádí úkoly již naučené nebo jednoduché, ale zhoršení výkonu při úkolech, které nejsou (zatím) dobře osvojené a mohou být vnímány jako obtížné. **Sociální facilitace je tedy vyšší výskyt dominantních reakcí vlivem přítomnosti ostatních. Naproti tomu sociální inhibice je nižší výskyt nedominantních reakcí za přítomnosti ostatních.** Přítomnost ostatních facilituje reakce, které jedinec upřednostňuje ve svém chování, ale inhibuje nové a složitější reakce, které jedinec ve svém chování nepoužil, nebo použil jen zřídka. Zvýšená úroveň aktivace má pak pozitivní vliv u dobře zvládnutých úkolů, kontraproduktivně působí při úkolech obtížných a ne zcela dobře zvládnutých. (Hewstone, Stroebe, 2006)

Sociální facilitace působí hlavně u jednodušších, případně automatizovaných úkolů. U komplikovanějších úkolů musí nastoupit namísto facilitace synergie.

3.2.5 Synergie

Efektivnost a úspěch práce jedince není jen provádění jednotlivých činností, které se posléze spojí s činnostmi, které udělali další jedinci ve skupině, ale synergie do celkové práce jednotlivců zahrnuje i onu **neviditelnou sílu a efekt spolupráce**. Tedy skloubení jednotlivých sil do jednoho celku, kdy po zpětném rozkladu a sečtení jednotlivých prvků nedostaneme celek, který jsme rozložili.

Hartl a Hartlová (2000) definují synergii jako: "Zmnožení síly a výkonu podle principu, že spojený výkon dvou jedinců je vyšší než prostý součet výkonů každého z nich."

Dle Ježka (2002) je synergie, jinak také emergence, nehmotný a nepoznatelný činitel celistvosti, ne celkový souhrn jednotlivých částí. Jestliže bychom rozložili celek na jednotlivé části, tento efekt zanikne. Kvalita celku není dána jenom vlastnostmi jeho jednotlivých částí. Teprve **prvek jejich vzájemného působení** v určitém prostředí vytváří emergentní vlastnosti systému. Emergence se objevuje jedině u funkčního

celku, jako výsledek působení integračních vazeb jednotlivých prvků systému. **Synergie se tedy dá vysvětlit jako celek, který je více, než prostý součet jeho jednotlivých částí.** Významné jsou hlavně vztahy mezi jednotlivými částmi systému. Vtahy jsou tak samy o sobě součástí celku, součástí, která tvoří podstatu systému, a to podstatu nenahraditelnou. Cílem tedy je vytvořit takové prostředí a vzájemné vazby, aby celek ve své funkčnosti byl větší, než součet jeho jednotlivých částí. A to je podstata synergie.

Synergický efekt můžeme najít v:

- týmové práci
- integrovaném řízení (spojení informačních a hmotně-energetických jednotek do jednoho celku)
- procesním managementu (integrace vnitřních procesů ve firmě)
- učící se organizaci (kdy se podnik učí ze svých chyb, od úspěšnější konkurence, zaměstnanci se sami stále vzdělávají)

3.3 Skupina a tým

V poslední době se setkáváme se záměnou slova skupina a tým. Hlavně v oblasti seskupení lidí, kteří spolu pracují, nebo spolupracují.

Pracovní **skupinu** tvoří lidé jednoho pracoviště, které řídí bezprostředně nadřízený, který se z pravidla přímo podílí na uskutečňovaném pracovním úkolu skupiny. Uspořádání pracovní skupiny je dáno formálními vztahy, které jsou na jednotlivých členech nezávislé. Celé toto uspořádání je ale protkáno i neformálními vztahy, které vznikají z osobních kontaktů mezi jednotlivými členy. Naopak **týmem** je myšlena malá pracovní skupina, sestavená z pracovníků potřebných ke komplexnímu vyřešení určitého problému. Po zvládnutí problému se tato skupina zpravidla rozpadá. (Mayerová, Růžička, 1998)

Hayes (2005) dodává, že tým je skupina lidí, která se snaží společně dosáhnout definovaného cíle. Členové týmu vzájemně spolupracují, což je opakem individuální práce. Členové týmu se nesnaží ostatním jejich práci narušovat.

Jedna z definic charakterizuje týmovou práci jako dočasnou spolupráci zainteresovaných lidí omezenou problémem a jeho řešením. Výchozí je tedy existence společného zřetelně definovaného problému, úkolu, nebo projektu, který členové týmu přijmou za svůj. Cítí spoluzodpovědnost za jeho vyřešení a jsou ochotni pro dosažení cíle vynaložit potřebné úsilí.

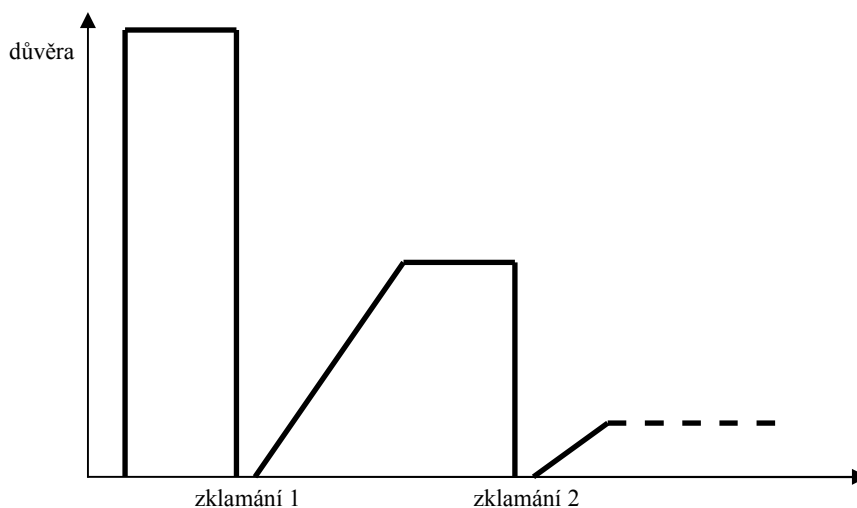
Při samotném utváření týmu je vždy zapotřebí brát v úvahu tři faktory a to **odbornou kvalifikaci, osobnostní profil a předpoklady pro týmovou práci.** (Krüger, 2002)

Členové týmu se snaží zároveň společně spolupracovat, nesnaží se jakýmkoliv způsobem ostatním práci narušovat či kazit. Jednotliví členové týmu se vzájemně doplňují. (Hayes, 2005)

K úspěšnosti týmu dle Hermochové (2006) přispívají:

- **Jasně formulované cíle** -Tým musí mít jasný, hodnotný a přesně zadaný cíl. Musí být s cílem seznámen a musí ho sám uznat za hodnotný a důležitý, jinak hrozí rozpad na několik dílčích podskupin, z nichž každá usiluje o rozličný cíl.
- **Vnitřní struktura týmu** - V dobře fungujícím týmu lze vždy zjistit jasně definované role jednotlivých členů a to ve smyslu funkcí a jednotlivých kompetencí, tedy zodpovědnosti za danou práci. Členové si sdělují vzájemná reálná hodnocení bez subjektivních konotací. V týmu by měla fungovat efektivní komunikace a měla být poskytována zpětná vazba na základě kvalitních vzájemných vztahů. Dále lze zjistit metody sledování výkonů a je kladen důraz na hodnocení založené na faktorech motivace zaměstnanců, ne pouze subjektivním vnímáním.
- **Členové týmu připravení k plnění úkolu** - Do týmu se přijímají členové podle jejich odbornosti a osobnostních předpokladů. Jedná se o know - how jednotlivce, které se prolíná s know - how firmy. Členy týmu by měli být tedy lidé kompetentní zastávat právě takovou pracovní pozici, k níž mají odborné i osobnostní předpoklady.
- **Klima podporující spolupráci** - V týmu by měli být poznat vzájemné dobré vztahy a důvěra. S tímto souvisí vzájemná otevřenost, čestnost, vzájemný respekt a prediktabilita reakcí. Hlavním rysem spokojenosti v týmu bývá zmiňována důvěra. Důvěra nevzniká samotným sestavením týmu, ale je budována vzájemnou komunikací, interakcemi a kooperací. Jak nám ukazuje

obr. č. 4, ztracenou důvěru po překonání zklamání jen velmi obtížně vracíme, či dostáváme na úroveň, kde byla před tím. Také v tomto případě je vhodnější, pokud v týmu panuje spíše neformální a uvolněnější atmosféra.



Obr. č. 4 - Znázornění důvěry a jejího ovlivnění zklamáním (Herмоchová, 2006, s. 27).

- **Externí podpora a uznání** – Podpora a chvála týmu vede ke zvýšení jeho výkonu a kvality práce. Zajímavé zjištění je, že týmy, které nepatří k nejúspěšnějším, vidí v nedostatku uznání příčinu svého neúspěchu. Uznání a podpora by měly pramenit od vedení i od ostatních pracovníků.
- **Kompetentní vedení** – Dobrý vedoucí by se měl plně soustředit na cíl či vizi, na schopnost přizpůsobit se měnícím se dovednostem a na přípravu svých následovníků (nástupců). Osobnost toho, kdo tým vede a styl, jakým svou roli realizuje, významně ovlivňuje atmosféru v týmu i jeho samotný výkon. Na druhou stranu je třeba uvést, že vedoucí by neměl skupinu ovládat jednoznačně z pozice vlastní moci.

Plamínek (2002) do vlastností týmu zařazuje navíc tzv. **sdílené cesty**, což je sdílená soustava hodnot a pravidel. Tým by měl mít další možnosti rozvoje a být za všech okolností dynamický. Pro tým je tedy typická kombinace dvou poněkud protichůdných tendencí: **sdílení** (které dominuje zejména ve věcné a procesní oblasti) a **rozmanitost** (respektovaná zejména v oblasti lidské a vztahové).

Hlavní charakteristiky týmu uvádí Katzenbach a Smith (in Armstrong 2002, s. 346):

- Týmy jsou pro organizací základní pracovní jednotkou. Spojují v sobě dovednosti, zkušenosti a pohledy několika lidí.
- Týmová práce se uplatňuje jak v celé organizaci, tak v jednotlivých týmech. Představuje „soubor hodnot, které povzbuzují takové chování, jako je naslouchání a kooperativní odezva na názory vyjadřované ostatními, vyjadřování pochybností ve prospěch ostatních a v prospěch kvality plnění úkolů, poskytování pomoci těm, kteří ji potřebují a uznávání zájmů a úspěchů ostatních“.
- Týmy podávají větší výkon než jednotlivci pracující osaměle nebo ve velkých podnikových skupinách především tehdy, jestliže práce vyžaduje širší škálu dovedností, úsudků a zkušeností.
- Týmy jsou pružné a reagují na měnící se události a požadavky. Mohou se přizpůsobovat novým informacím a úkolům rychleji, přesněji a efektivněji než jedinci chycení v síti rozsáhlých podnikových vazeb.

Vedení musí podporovat všeobecnou soudržnost mezi všemi pracovníky napříč týmu. Každý tým může mít svoji identitu, ale osobitý styl každého týmu je třeba budovat s opatrností, aby se jeden tým příliš neodlišoval od těch ostatních a nevznikal tak konflikt. Toho docílíme tím, že zabráníme konfliktům mezi týmy (negativní forma) nebo budeme organizovat společné akce, které pomohou získat vědomí, že lidé patří do stejné organizace (pozitivní forma). Společné zážitky obohacují organizační kulturu a posilují vědomí této kultury. V této souvislosti je významná i funkční komunikace (Hayes, 2005).

Z moderních teorií sestavování týmu si uveďme tu vydanou Němcem (2008). Najdeme v ní jak prvky již zmíněné, tak prvky inovativní a zaměřující se na multikulturní chování členů týmu.

1. **Jen jeden vůdce** - Vedoucí týmu si vybere pouze takové lidi, kteří jsou jeho kopíi. V týmu pak mají spolupracovat typy lidí, které chtějí podobně jako vedoucí mluvit do vedení i ve strategických otázkách, takže se podstatně zvyšuje potenciál střetu.
2. **Jasný cíl** - Cíl týmu byl dostatečně jasně definován a komunikován tak, aby cílům porozuměl bezvýhradně každý jeho člen.
3. **Nepodceňovat starší členy** - Tým musí být dostatečně pestrý. Lepší výsledky dávají zpravidla smíšené týmy. Nejen ve smyslu přítomnosti obou pohlaví, ale

také ve věkové struktuře. Trend a spoléhání se téměř výhradně na mladé muže či ženy, může vést k přílišné soutěživosti a k objevování mnohokrát objeveného. Zkušenosti mají velkou cenu a starší členové týmu do něj vnášejí větší klid. V některých případech je dobré přijmout do týmu i externisty, kteří mohou do takové skupiny vnést nerutinní možnosti řešení.

4. **Tým se musí navzájem poznat** - Vedení trvá na co nejrychlejším zahájení činnosti týmu. Skupina, jejíž příslušníci mají dospět k určitému řešení či naplnění cíle, bude pracovat lépe, když její členové dostanou příležitost ke vzájemnému poznání se a vyjasnění si pravidel společného působení.
5. **Sjednotit hodnoty** - Stanovení společných hodnot. Jde o zdánlivé maličkosti, jakými mohou na první pohled být třeba vztah k dochvilnosti či motivace pro účast v týmu.
6. **Pozor na rozdílné kultury** - Role hodnot vyniká zejména v mezinárodních týmech, které budeme nuceni vytvářet stále častěji. Tady je zejména potřeba připomenout, že vztah k času je rozdílný v odlišných zemích a kulturách. Jiný je také vztah mezi nadřízeným a podřízeným. Existují totiž kultury, kterým je menší formálnost ve styku s nadřízenými absolutně proti mysli.
7. **Spory řešit otevřeně** – Vedoucí by měl nechat skupinu, aby své členy soudila sama, a přivlastnit si teprve konečné slovo. Výtka, nebo naopak pochvala ze strany ostatních členů skupiny je zpravidla daleko účinnější než ze strany vedoucího. Členové týmu by si měli uvědomovat, že nepracují proto, aby byl jejich vedoucí spokojen, ale aby bylo dosaženo společného cíle.
8. **Nepotlačovat individualitu** - V každém týmu se časem objeví někdo, kdo se svojí individualitou vymyká průměru. Pokusy přeformovat takového člověka povedou pouze k tomu, že se zároveň utlumí také jeho kreativita. Pokud by se však takový nadměrný individualismus měl projevovat trvale rušivě, v zájmu týmu by měl být vyloučen.
9. **Ženy stmelují** - Ženy jsou lepšími vůdci týmu než muži. Jsou totiž lepšími komunikátory, jsou sdílnější, nebojují tolik o moc. Na rozdíl od mužů se kromě toho nestydí přiznat hranice svých možností.
10. **Spory řešit neprodleně** – Chybné je brzdit kontroverzní diskuse. Jakékoli spory nicméně musejí být ve skupině vyjasňovány co možná nejrychleji a otevřeně. Odklady nejsou na místě, jinak mohou přerůst v krizi. A řešení krizí ve vztazích je vždy komplikovanější než řešení konfliktů.

Ne všechny typy úkolů a zadání jsou vhodné pro týmovou spolupráci. Bylo by velkou chybou předpokládat, že všechny těžké úkoly vyřeší dobře utvořený tým. Je zapotřebí důkladně zvážit jaký typ úkolů je vhodný pro skupinu jednotlivě pracujících kolegů a jaký je vhodný pro tým. Uveďme si **kladné a záporné prvky týmové spolupráce**.

Výhody i nevýhody týmové práce shrnují Bedrnová a Nový (2002, s. 115):

- týmy bývají tvořivější než jednotlivci a klasické pracovní skupiny,
- snadněji se rozpoznávají a odstraňují chyby,
- účast na tvorbě rozhodnutí vede jednotlivce k identifikaci s ním a motivuje ho k jeho realizaci,
- zvyšuje se ochota k riziku, k neobvyklým řešením a originalitě,
- zmírňují se extrémní názory a řešení,
- rozšiřuje se a prohlubuje využívaná informační základna,
- tlak skupiny vyžaduje schopnost prosadit se a současně vytváří dostatečný prostor pro sebeprosazení jednotlivců,
- usnadňuje koordinaci a celkovou organizaci práce,
- má výchovný dopad na mladší spolupracovníky (nová zkušenost, příležitost se ukázat apod.),
- vytváří stimulační podmínky pro rozvoj všech členů týmu,
- usnadňuje nepopulární rozhodnutí, podmiňuje větší „neformální autoritu“ rozhodnutí než v případě rozhodování jednotlivce,
- vede k uspokojení řady sociálně psychologických potřeb členů týmu.

Nevýhody týmové práce:

- iluze úspěšnosti a společné nezranitelnosti, které mohou vést k nereálnému optimismu ve smyslu dosažení cílů i volby metod jejich dosažení,
- skupinový tlak proti argumentům, které zpochybňují společnou iluzi, společná snaha vyhnout se (i oprávněné) kritice zvenčí,
- přesvědčení o morální oprávněnosti týmem zvolených způsobů pracovního i sociálního jednání,
- stereotypní pohled na vnější okolí, tzn. na ostatní pracovníky, jiné týmy apod.
- autocenzura vlastních názorů a postojů, pokud se liší od týmového konsensu,
- přeceňování jednoty vlastního týmu (např. v názorech, vzájemné podpoře).

Skupina se na tým nepřemění pouhým zadáním nebo přáním nadřízených. Musíme následovat určité postupy a i jednotliví členové musí být nakloněni tomuto výraznému posunu. Nejde jen o změnu názvu, ale hlavně o význam a cíl, který na sebe tým bere.

3.4 Budování týmu, fáze přeměny skupiny na tým

Prvním úkolem při sestavování týmu je vytvoření kladné a silné vazby mezi členy skupiny navzájem. Bez tohoto prvku by jednotliví členové nevnímali ostatní členy týmu jako součást něčeho většího. Musí se docílit toho, aby jednotliví členové vnímali svůj tým jako „my“ a ne jako skupinu jednotlivců. V tom případě by tým nefungoval. Podstatou je, že k dobrému fungování a odvedení dobré práce se členové musí cítit dobře a bezpečně. To se dá docílit tím, že jednotliví lidé v týmu vnímají své kolegy jako přátele a spojence. Kdyby se každý jedinec týmu musel bát, a cítil se ohrožen ostatními, tak by jeho práce nevykazovala takové výsledky.

Existuje několik pohledů na proces budování týmů, ze kterých lze v teoretické části vycházet. Účinnost jednotlivých metod závisí na organizačním kontextu, povaze lidí, kteří se následně stanou členy týmu, a typech činností, které budou hrát důležitou roli při práci. Dle Hřebíčka (2008) existují tyto metody:

- **Interpersonální přístup**

Má kořeny v humanistické psychologii, jeho podstatou je otevřená deklarace vztahů, konfliktů a „skrytých agend“, což vytváří atmosféru důvěry a spolupráce, vzájemného porozumění si jednotlivých členů týmu a to například tím, že se členové týmu učí naslouchat jeden druhému nebo si uvědomovat dosavadní zkušenosti ostatních. Lepší vzájemné porozumění a komunikace, pomůže i k lepší spolupráci. Členové týmu se vidí jako „my“.

- **Přístup k definování rolí**

Poukazuje na často omezený počet interakčních procesů (např. člen týmu hodně předkládá své názory, ale málo se zajímá o názory druhých). Jde o vyjasnění rolí očekávaných od jednotlivců, norem skupiny jako celku a o podíl odpovědnosti v rámci týmu. Členové znají svou roli, místo a odpovědnost v organizaci.

- **Hodnotový přístup**

Tento přístup se hodí pro dlouhodobou týmovou práci, zvláště pro veřejný sektor. Utváření týmu začíná diskuzí a formování týmové vize, která se skládá z: **jasnosti, motivující hodnoty, dosažitelnosti, sdílení a otevřené budoucnosti**. Jde o sdílení hodnot a cílů členy týmu. Proto musí být tyto cíle a hodnoty jasně definovány, aby mohly být společně sdíleny. Efektivitu týmu zajišťuje vědomí, že každý člen týmu přispívá ke splnění sdílených cílů týmu.

- **Přístup zaměřený na úkol**

Je vhodný spíše pro komerční sféru. Používá se pro vysoce výkonné týmy, které vznikají jen kvůli splnění jednoho jediného úkolu. Proto lze při formování tohoto týmu předpokládat, že členové mají společné hodnoty. Důležité je pravidelné hodnocení míry dosažení daného cíle, zpětná vazba.

- **Přístup přijetí sociální identity**

První čtyři přístupy vycházejí z mechanismu sociální identifikace, pátý přístup vychází ze všech čtyř předchozích. Snaží se z každého přístupu vzít to nejlepší. Silná identifikace s týmem je potřeba, nesmí ale dojít k silnému vymezení se vůči nečlenům. Jeho cílem je vytvořit mezi členy týmu silné vědomí jednoty a sounáležitosti, což má členy motivovat ke spolupráci za účelem dosažení týmových cílů. Má vytvořit atmosféru vzájemného porozumění - každý má vědět, čím přispěli ostatní. Má posílit vědomí členů tak, aby byli hrdí na to, že jsou součástí právě svého týmu a byli si vědomi toho, co jejich tým přináší celé organizaci.

G. Lantz (2009) přidává naopak tři hlavní **překážky v budování** úspěšného týmu, kterým bychom se měli vyhnout.

- **Nejasné zacílení** - V této situaci tým skutečně neví, jak má fungovat. Především buď ztratí zacílení na výsledky, kterých by měl dosáhnout, nebo jeho členům nejsou jasné jejich osobní cíle. Naproti tomu se pracovníci příliš vnitřně zaměřují na ostatní členy týmu - hodnotí, co dělají, spekulují, co by se mohlo stát, dávají rány pod pás a kárají ostatní.

Bez jasného zaměření členové týmu často spontánně reagují na události v jejich bezprostředním okolí. Vyrušují je ostatní členové týmu nebo zbytečně

reagují na jakýkoli problém, který se objeví v jejich blízkosti. Neexistuje žádné zacílení týmu nebo energie, která by je vedla kupředu.

- **Nedostatek leadershipu (vedení)** - Má-li být tým úspěšný, neobejde se bez podpory vedení. Bez toho se členové týmu uchylují k různým vlastním metodám. Někteří jdou tak daleko, že přitom překračují hranice svých možností a přebírají příliš mnoho rizika. Jiní dlouho nečinně vyčkávají a podávají nízký výkon, a ještě si stěžují, jak mnoho práce musejí vydat, aby dosáhli cíle. Někteří vedoucí pracovníci se příliš soustřeďují na vlastní politickou nebo kariérní agendu. Jiní vedoucí stále nechápou svou roli nebo prostě nemají odpovídající vůdcovské schopnosti.
- **Zabřednutí do monotónnosti** - Jedná se o tým fixovaný v praktikách, které byly zavedeny už před léty. Jeho členové z pohodlněli nebo přestali zkoušet nové přístupy. Noví pracovníci přicházející do takového týmu tak mohou být frustrováni nedostatkem otevřenosti k novým myšlenkám nebo způsobům práce. Zkušenosti členové týmu totiž brání postupy, jakým byly v minulosti vždy věci prováděny.

Tabulka č. 1 Rozdíly mezi skupinovou a týmovou prací. (Topchik, 2007)

Skupinová práce	Týmová práce
Manažer dělá velkou většinu rozhodnutí sám. Komunikace je jednosměrná – od manažera k podřízeným.	Rozhodnutí jsou diskutována a přijímána celým týmem. Komunikace je obousměrná.
Každý člen je zodpovědný za svou práci.	Jednotliví členové, ale i tým jako celek je zodpovědný za svou práci
Individuální pracovní úkoly.	Skupinové pracovní úkoly.
Manažer poskytuje zpětnou vazbu jednotlivým členům.	Tým a manager poskytují zpětnou vazbu členům.
Týmové schopnosti nejsou podstatné.	Týmové schopnosti jsou rozhodující.
Členové jsou závislí na managerovi.	Členové jsou závislí na týmu.

Při snaze vyhnout se překážkám nezáleží přímo na tom, jaký přístup k budování týmu si vybereme. Hlavní prioritou je vždy vytvoření silných pozitivních vazeb ve skupině a také to, aby tým byl schopen dobře spolupracovat v atmosféře vzájemné důvěry a jeho členové měli vědomí, že do týmu patří. Jednotlivé přístupy budou fungovat, pokud

bude zohledněn reálný kontext, v němž tým funguje. Většinou se k budování týmu využívá několik přístupů najednou.

3.4.1 Rozdělení týmů

Můžeme rozlišovat několik kategorií týmů. Jsou týmy dočasné a týmy trvalé. Jsou týmy s výstupem v podobě (konečného) řešení, týmy poradenské a týmy koordinační. Každý z nich vyžaduje jiné podmínky pro svoji efektivní práci. Každý z nich má jiné opodstatnění, jinou optimální skladbu, jiné vnitřní řízení, jiné nároky na informace a znalosti. Každý z nich má jiné nároky na řízení vedení. Některé týmy pracují v průběžném kontaktu s okolím (s partnerskými týmy, funkčními útvary či s vyšším managementem), jiné dovedou pracovat samostatně. Týmy zřizujeme k řešení rozsáhlé škály problémů a situací. Nejčastější použití týmů souvisí s projekty inovačními, s řešením výjimečných situací v provozu, s řešením krizových a havarijních situací. Týmy umožňují koncentrovat znalosti a dovednosti v jednom čase, na jeden problém. Tam, kde běžný řetězec vazeb činností neuspokojuje potřebu řešení z hlediska kompetentnosti nebo z důvodu pomalosti, tam se uplatňuje týmová forma práce. Různé typy týmů vyžadují jinou skladbu týmu, jiné řízení a jinou vnější podporu. (Katolický, 2005).

Hayesová (2005) dělí týmy na čtyři kategorie:

- **Produkční týmy / týmy poskytující služby** (např. programátoři, letušky). Tyto týmy jsou často zapojené do výroby, produkce či služeb. Složené jsou většinou z pracovníků, kteří společně pracují i mnoho let. Jsou většinou nezávislí na zbytku instituce a práci si sami organizují. Vedení je na managerovi týmu, který je i spojovacím článkem mezi týmem a zbytkem organizace.
- **Realizační týmy** (např. chirurgové, bojové jednotky). Tyto týmy se sestavují za účelem splnění určitého odborného cíle a jeho členové jsou vybráni z řad odborníků na daný problém. Tým je orientován zpravidla jen na splnění úkolu. Manager musí být schopen vést tým jasně a pevně. Jeho úlohou je také určit úkol či cíl. Tým pak přebírá odpovědnost. Vedení pak jen koordinuje, řídí dílčí aktivity. Načasování si řídí tým sám. (Helmreich, 2000)

- **Projektové týmy** (např. projektanti, navržení automobilu). Jsou často sestaveny za účelem výzkumu a vývoje produktu. Mohou být rozpuštěny po splnění úkolu, ale někdy dosažení tohoto bodu trvá i několik let. Tyto týmy se většinou skládají z vysoce technicky nebo odborně specializovaných pracovníků z různých oborů. Organizují si svou práci uvnitř týmu a jsou relativně nezávislí na zbytku organizace.
- **Poradní týmy** (např. personalisté, ekonomové). Plní roli poradce v otázkách organizace práce a rozhodování. Činnost jednotlivých členů nezabírá v rámci týmu většinu pracovní doby. V organizaci zastávají i další role. Na nižších úrovních nebývají tyto týmy příliš autonomní.

Sundstrom, de Meuse a Futrel (1990) (in Hayes, 2005) určili v souvislosti s týmy 4 proměnné:

- a) jak výrazně se liší jednotliví členové týmu od zbytku podniku
- b) jak tým spolupracuje s ostatními členy organizace - integrace
- c) jaký je pracovní cyklus týmu
- d) jaké jsou typické výstupy každého typu týmu

Tabulka č. 2 - Typy týmů Sundstrom, de Meuse, Futrell (1990) (in Hayes, 2005)

Typ týmu	Diferenc.	Integr.	Pracovní cyklus	Výstupy
Poradní (např. představenstvo, výbor, rada)	nízká	nízká	Proměnlivý: buď krátký, nebo dlouhý	Rozhodnutí, výběr, návrhy, doporučení
Produkční/posk. služeb (např. posádka letadla, výrobní týmy, údržbové týmy)	nízká	vysoká	Opakované či průběžné procesy	Výroba, zpracování, velkoobchod, péče o zákazníky, opravy
Projektový/vývojový (např. výzkumné skupiny, pracovní čety)	vysoká	nízká	Proměnlivý: často jediný cyklus odpovídá životnosti týmu	Plány, návrhy, výzkumy, zprávy, prototypy, prezentace
Akční/vyjednávající (např. sportovní týmy, hudební skupiny, expedice, chirurgické týmy, vyjednávací týmy)	vysoká	vysoká	Krátkodobý úkol, který se často opakuje za nových podmínek	Závody, soutěže, expedice, ochrana zájmů, chirurgické operace, mise

3.4.1 Stádia vývoje skupiny

Každá skupina, v našem případě tým, musí projít určitým vývojem. Skupinová dynamika odráží reakce jednotlivých členů na vývoj vztahů uvnitř týmu. Na základě průchodu jednotlivými vývojovými stádii týmu, mohou být pochopeny a naplňovány jeho potřeby. Skupinová dynamika v sobě zahrnuje několik fází, které na sebe navazují a u různých skupin mohou trvat různou dobu (Zahrádková, 2005).

Jestliže skupina začíná pracovat společně od začátku, se všemi členy najednou, je možné sledovat určitá charakteristická stádia jejího vývoje. Zpravidla se uvádí čtyři až šest stádií. Přestože jednotlivé fáze po sobě následují v daném pořadí a trvají různě dlouho (v závislosti na daném týmu), nejsou mezi nimi ostré přechody.

Tradiční rozdělení nabízí Turkman (in Výrost, Slaměnik, 1997):

1. Formování

Charakterizuje ji závislost a orientace. Lidé se seznamují navzájem i s daným úkolem. Přítomná je úzkost z hlediska přítomnosti v týmu. V této fázi členové také vymezují své hranice, zkouší navzájem, jaké chování je přípustné, co si mohou dovolit. Typickým rysem je neujasněnost cílů, hodnot a autorit (Winkler, 1998). Jeden ze způsobů, jak formovat tým, je právě budování jeho hodnot. Jde o dosažení konsenzu mezi členy týmu v oblasti hodnot a principů. Sdílení společné vize a cílů je základním principem. Budování týmu začíná diskusí o tom, proč je důležitá práce, kterou dělají, jak má tým fungovat. Tato metoda je vhodná pro tým, který dlouhodobě spolupracuje a kde má tým velkou nezávislost v rozhodování. V takovýchto týmech je potřeba vysoká míra porozumění, jelikož myšlení a jednání členů týmu může lehce sklouznout do konfliktu. Důležitá je návaznost hodnot na celou organizaci (Hayes, 2005).

2. Bouření

Členové se snaží, aby skupina uspokojovala jejich osobní potřeby. V tomto se nevyhnou konfliktům a proudění emocí. Jde o období konfliktů v týmu. Nejsou přijata jednotná pravidla a normy, které by v týmu platily. Začínají se prosazovat autority v týmu, které ovlivňují zbytek členů týmu svými představami, hodnotami a potřebami. Tato etapa končí, když se vyjasňuje hierarchie moci a autority v týmu (Winkler, 1998).

3. Normování

Charakteristická je soudržnost a výměna. K překonání konfliktu slouží dohodnutí pravidel a skupinové komunikace. Vytváří se společné postoje, hodnoty a očekávání. V týmu se stabilizují vztahy a mezi jejími členy se začíná projevovat soudržnost. Je přijímán společný cíl. Členové své chování přizpůsobují očekávání. Mluvíme o skupinových rolích.

4. Optimální výkon

Typické je rolové chování členů skupiny a produktivní řešení problémů. Skupina pracuje jednotně pro dosažení cíle. Jednotlivé vztahy jsou stabilizované. Tým je plně funkční, tým plní pracovní povinnosti a úkoly (Winkler, 1998).

5. Ukončení

Členové se uvolňují ze sociálně-emocionálních vazeb a aktivit, zaměřených na plnění úloh ve skupině z důvodu dokončení jejího poslání, její nefunkčnosti nebo jiného důvodu.

Všechny fáze vývoje týmu a týmové práce jsou nemyslitelné bez velké otevřenosti a vzájemné zpětné vazby. (Krüger, 2002)

Další, novější, členění vývoje skupiny, které uvádí Meier (2009), je čtyřbodové a v některých bodech je podobné rozdělení výše:

1. Orientace

U členů se projevuje nejistota, stahují se k navyklým rolím a způsobům chování. Většinou jsou všichni opatrní s vlastními vyjádřeními. Členové skupiny se vzájemně pozorují, prozkoumávají okolí. Hledají odpovědi na otázky typu:

- Jací jsou ostatní?
- Jak s nimi vycházet?
- Co se ode mne očekává?

Mnoho lidí se na začátku chová spíše pasivně, jiní, kteří jsou zvyklí vykazovat iniciativu, toto chování, které je pro ně typické, přebírají v nové skupině. Členové skupiny se orientují na začátku na vedoucího a předpokládají, že vezme situaci do svých rukou. Proto je důležité vytvořit hned na začátku jasnou a jednoznačnou strukturu a společně nastavit pravidla spolupráce.

2. Konfrontace

Čím lépe se členové skupiny poznávají, tím více se snaží vyjadřovat své názory, otevřít se a zapojit. Ne vždy se ale také setkávají s pozitivním přijetím a proto se tato fáze vyznačuje častými konfrontacemi. Za věcnými rozpory se často skrývají problémy na úrovni vztahů, nezřídka i boje o moc a uznání vlastní role. Teprve po zvládnutí této fáze může skupina sloučit zájmy jednotlivců a cíle celé skupiny.

3. Organizace

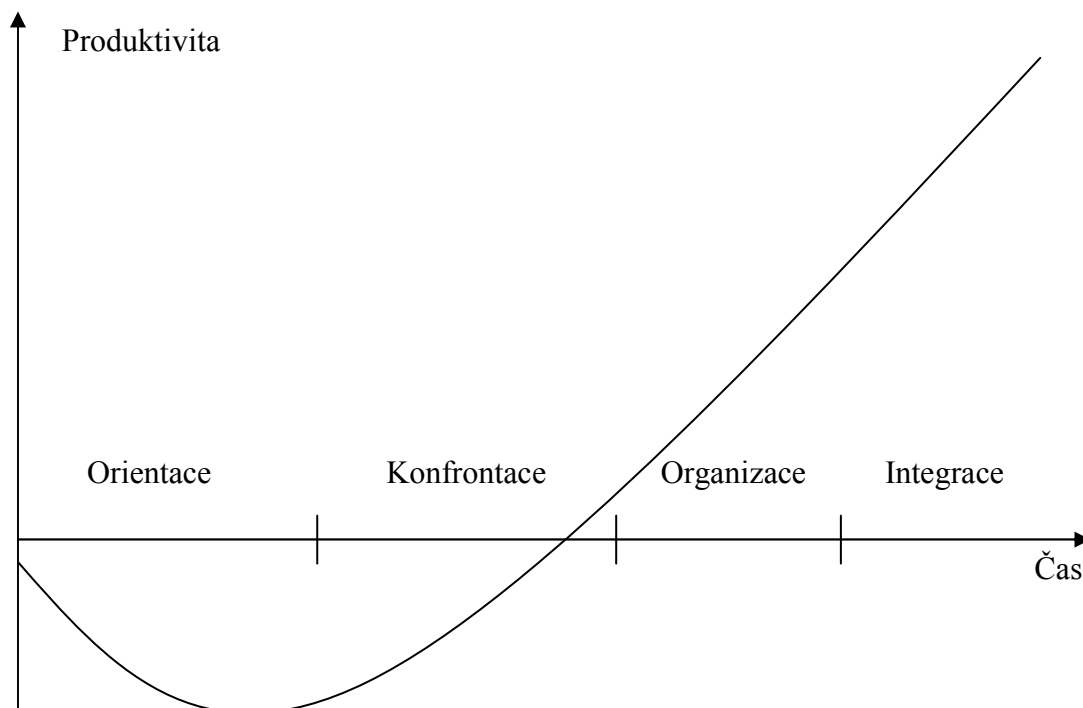
Skupina získává jistotu, její členové se otevírají a účastní se rozhovorů a diskuzí. Převládá snaha o harmonii. Někdy však tato shoda existuje pouze jen na povrchu. Avšak různé názory a postoje zakrývá přání být schopnou pracovní skupinou a úleva ze vzájemné harmonie.

V této fázi se skupina začíná sama řídit, regulovat procesy, rozhodovat o své práci a vytváří se organizační struktura. Typické pak je, že se ve skupině vytváří pozitivní pocit sounáležitosti a společná pravidla konání a jednání.

4. Integrace

Teprve v této čtvrté a poslední fázi vycházejí najevo různé přístupy, názory a nápady členů skupiny. Důvodem je rovněž délka spolupráce ve skupině. Jednotlivé silné stránky jednotlivých členů se začínají výhodně kombinovat. Tato fáze je také plná konfliktů, hlavně při hledání jednoho nebo více neformálních vůdců.

Významné zůstává rozdělení rolí a norem, která skupina navzájem dodržuje a řídí se jimi.



Obr. č. 5 - Čtyřbodové členění vývoje skupiny dle Meiera (2009)

Posuzování skupinové dynamiky a fází, kterou právě tým prochází, umožňuje lektorům naplánovat odpovídající techniky týmové práce a cíleně pracovat s kvalitou a charakterem zážitku. Tím lze ovlivnit prožívání jednotlivých členů týmu a umožnit jim posunout se ve vnímání vlastního jednání i vnitřních stavů.

Pro vznik efektivní spolupráce je nutné překonat překážky, které přicházejí hlavně na začátku společného fungování a působení skupiny, a které spočívají ve dvou hlavních konfliktech. Je totiž nevyhnutelné umět pracovat se vzniklým napětím mezi potřebami jednotlivce a zájmem celé skupiny. Druhou překážkou jsou rozdíly mezi jednotlivci, které je dobré již v samotném začátku akceptovat, vyrovnat a korigovat. Ale také je důležité si uvědomit, že i tato diverzita dodává týmu potřebnou stabilitu a dynamiku. Systém si musí uchovat rozumnou dávku vnitřní rozmanitosti, která umožňuje stabilně reagovat na nenadálé změny. Můžeme tedy říci, že rozdíly jsou žádoucí, ale zcela zákonitě produkují konflikty.

V týmu by měla být atmosféra, v níž se žádný ze členů nebojí svobodně vyjádřit své pocity a myšlenky týkající se práce týmu a týmu samotného. Souvisí s tím i potlačování rozporů mezi jednotlivými členy. Vždy je dobré problémy řešit v počáteční fázi a v rámci týmu, kdy je možné většinu rozporů relativně snadno vyřešit. Zde hraje jednu z klíčových rolí postava vedoucího týmu, který by měl toto dění reflektovat, řešit

a dokázat pracovníky dále motivovat a podporovat. „Úspěšní vedoucí dodávají členům svých týmů odvalu a sebevědomí, aby přebírali část zodpovědnosti k provádění změn a neplnili pouze zadané úkoly. Podpora možnosti autonomního rozhodování podporuje vzájemnou důvěru mezi členy týmu. Členové pak lépe chápou vizi organizace, jsou schopni překonat stagnaci a chápou, že změny jsou možné.“ (Hermochová, 2006, s. 31)

Velmi důležitý prvek v motivaci členů týmu k vyššímu výkonu je pocit zodpovědnosti. Pocit, že mohou takto dále rozvíjet své schopnosti. Neméně závažným prvkem je i pocit, že práce sama jim přináší uspokojení a uznání.

3.4.3 Týmové role

„Role je chování, které je pro jedince v určitém postavení vhodné a žádoucí. Je to předpokládaný způsob chování jedince v určité sociální situaci, pro kterou je dána konkrétní společenská norma. Role podléhá sociální kontrole a tím i sociálním sankcím.“ (Hartl, Hartlová, 2000)

„Skupinová role je sestava vzorů očekávaného chování, které jsou vyžadovány a očekávány od někomu, kdo ve skupině zaujímá určitou pozici.“ (Winkler, 1998, s. 41)

Definice dle Thilbauta a Kellera (in Hermochová, 2006, s. 82) říká, že rolí se myslí „systém očekávání, která existují v sociálním světě, který obklopuje toho, kdo zaujímá určitou pozici. Tato očekávání se vztahují na jeho chování k tomu, kdo zaujímá jinou pozici.“

Armstrong (2002) mluví o budování či formování rolí jako o nepřetržitém procesu, který se týká manažerů nebo vedoucích týmů a lidí, kteří jim podléhají. Znamená dosahování dohody o definování povinností a odpovědností, cílů a požadavků schopností. Ty se mohou významně měnit a je důležité dojít k vzájemnému pochopení očekávání obou stran. Role se budou formovat tak, jak se v nich budou rozvíjet lidé tím, že budou reagovat na příležitosti a měnící se požadavky, získávat nové dovednosti a rozvíjet své schopnosti a svou způsobilost. Je velmi důležité zajistit, aby si manažeři, vedoucí týmů a pracovníci vůbec osvojili nezbytné dovednosti k **definování rolí prováděnému v rámci procesu řízení pracovního výkonu.**

Pro správnou funkčnost týmu je dle Svatoše (2001) potřeba zajistit vyváženost rolí a osobnostní kompatibility mezi členy. Je důležité, aby byl tým sestavený z různých typů lidí, kteří vkládají svůj originální přístup do řešení celého týmu. Někdo

je schopen generovat originální nápady, jiný často přináší nové podněty z okolí, další se bez dlouhých příprav pouští do práce a svou energií inspiruje ostatní. Proto je třeba zajisti sestavení týmu tak, aby zde byly zastoupeny jak týmové, tak i funkční role.

Efektivním týmem můžeme nazývat takový tým, v němž se přiměřeně přizpůsobí struktura, vedení a metody práce požadavkům úkolu. V dobrém týmu je jasně dán společný cíl, který členové berou za svůj. Splnění úkolu je pro ně stejně důležité jako pro samotnou organizaci. Bylo zjištěno, že týmy potřebují jak členy, kteří vše co je nezbytné pro dosažení společného cíle, tak osoby, které se starají o sociální klima práce a skupiny. Zkušenosti ukazují, že členové týmu orientovaní na úkol jsou nejlivnější, ale sociálně orientovaní členové jsou nejžádanější a nejoblíbenější. Jednotlivé role se mohou ale i navzájem překrývat. Porozumění těmto rolím je následně užitečné pro proces formování týmu. (Armstrong, 1999)

Každý člen v pracovní skupině má své dané místo. Jednotlivá místa nazýváme pozicí a ta má určité parametry (prestiž, význam a hodnota pro skupinu, status jedince). Jednotlivé pozice jsou dále hierarchicky členěny. Na základě určení se od jednice očekává chování a plnění v rámci tohoto určení. Soubor očekávání spojených s určitou pozicí označujeme jako **pracovní roli**. V obecném slova smyslu je pak můžeme roli vymezit jako: způsob chování, který od nás ostatní očekávají. Dalšími rolemi, které rozlišujeme v pracovním procesu, jsou **skupinové role**.

Bene a Sheats (1948) (cit. Hayes, 2005) vytvořili 3 kategorie skupinových rolí dle podílu na činnostech skupiny viz. tabulka č. 3.

Tabulka č. 3 - Skupinové role upraveno podle Benneho a Sheatse (1948) cit. dle Hayes (2002)

I. Role zaměřené na úkol	
Iniciátor	Přichází s novými nápady, které se vztahují k problému
Hledač informací	Klade důraz na fakta a další informace od ostatních
Hledač názorů	Vyzývá k vyjádření postojů a pocitů kolem úkolu
Zpracovatel	Vyjasňuje a rozpracovává názory předložené ostatními
Koordinátor	Integruje informace přicházející ze skupiny
Kormidelník	Směřuje diskusi a vrací ji k tématu při odchýlení
Hodnotící kritik	Používá standardy k hodnocení výsledků skupiny
Hybatel	Povzbuzuje skupinu, aby jednala
Procedurální technik	Stará se o rutinní úkoly (vytváření pracovního zázemí)
Zapisovatel	Vede záznam o aktivitách skupiny a zapisuje poznámky
II. Role zaměřené na budování a udržování skupiny	
Povzbuzovatel	Povzbuzuje ostatní, aby se zapojili
Mediátor	Pokouší se řešit konflikty mezi členy skupiny
Hledač kompromisů	V případě konfliktu nabízí oboustranně přijatelné řešení
Strážný	Reguluje tok komunikace tak, aby se všichni mohli vyjádřit

Normovač	Určuje standardy a termíny skupinových aktivit
Pozorovatel	Objektivně komentuje atmosféru interakcí ve skupině
Stoupenec	Přijímá myšlenky ostatních a drží se skupinové většiny
III. Role zaměřené na sebe	
Agresor	Snaží se prosadit ve skupině tím, že napadá ostatní
Brzdič	Snaží se brzdit veškeré aktivity, jde proti skupině
Hledač uznání	Pokouší se vyzdvihovat vlastní úspěchy, pro získání pozornosti
Zpovědník	Využívá skupinu pro vypořádání se s osobními problémy
Playboy	Vtipkuje a odvádí pozornost od úkolu
Vládce	Snaží se skupinu ovládnout
Hledač pomoci	Snaží se vyvolat soucit vlastní nejistotou nebo neschopností
Obhájce vlastních zájmů	Donekonečna prosazuje vlastní přání

3.4.3.1 Role vůdce/vedoucího

Při společné práci v týmu, při diskusích o možnostech a řešeních společného úkolu by měl názor všech být zvažován se stejnou váhou. Hlas vedoucího by v této fázi měl být stejně důležitý jako hlas řadového zaměstnance. Současně je však nutné si uvědomit význam role a funkce vedoucího týmu, který nese plnou odpovědnost za jeho výsledky. Má také zodpovědnost za pomoc a zajištění týmu. Jeho hlavní snahou je:

- Informovat členy o důvodu sestavení týmu, cílu práce.
- Zajišťovat správné materiální a lidské zdroje pro tým.
- Řídit interní a externí vztahy týmu.
- Zjistit dobré vnitřní vztahy v týmu, které jsou přijatelné pro jeho členy a zajišťují plynulou práci.
- Zajistit příjem informací i z prostředí mimo tým.

(Duke Corporate Education, 2005)

Linda (2007) dodává:

- Vytvořit pozitivní a inspirativní atmosféru.
- Respektovat každého člena týmu a jeho jedinečnost.
- Sdílet úspěchy a zodpovědnost se zbytkem týmu.
- Přispět svým dílem do týmové práce, ale nechat tým samotný určovat směr.

Speciální a nenahraditelný význam pro dobré fungování týmu má však jeho přirozený vůdce - lídr. **Lídr je neformální autorita, respektovaná osobnost, která dokáže stmelit, podporovat a dodávat motivaci.** Neobjeví-li se v týmu taková osobnost, často je tato role suplována **situačními lídry**, kteří přijímají vůdčí roli v určitých situacích a případech, v nichž se ze zúčastněné skupiny nejlépe orientují. Stává se, že tento model funguje i po dlouhou dobu. Týmy, které nenajdou ve svých řadách přirozeného vůdce, mívají složitější situaci a jejich působení bývá většinou méně dynamické. Právě silný vůdce je silně akcentovanou postavou týmového myšlení. (Hayes, 2005)

Nejideálnějším případem je když se sám vedoucí (manažer) stává přirozeně lídrem týmu. Sám je odhodlaný dovést tým do cíle a svým zapojením inspiruje i ostatní. Navíc, jako přirozený člen týmu není brán jako někdo, kdo byl do týmu uměle dosazen. (Neil, 2004)

Ze série pozorování malých skupin Bales a Slater (in Hayes, 1998) vyvodili závěr, že **existují dva druhy vůdců**. Jeden je soustředěný na úkoly a druhý na interpersonální vztahy.

3.4.3.2 Role jednotlivých členů

V průběhu utváření samotného týmu můžeme sledovat vydělení týmových (a tedy současně i skupinových) rolí. Tyto jsou pak velice podstatným ukazatelem, že tým funguje a je připraven společně pracovat.

Belbin (2004) píše o týmové roli jako „tendenci k přínosnému chování a k interakci s ostatními určitým žádoucím způsobem.“ Belbin dlouhodobě prováděl výzkum týmových rolí. Učinil kolem devadesáti výzkumů zaměřených na manažery. Z těchto důvodů se nám jeho zjištění jeví pro potřeby mé práce jako nejprínosnější.

Kategorie, které byly zjištěny testováním, byly pojmenovány a odtud pramení potřeba devíti týmových rolí, které musí být v týmu obsazeny, aby fungoval efektivně. Jestliže by některá z uvedených rolí chyběla, mohlo by se stát, že tým by nefungoval efektivně, jak by mohl.

- **Myslitel = plánovač** (plant) přináší do týmu nové myšlenky a nápady, vymýšlí originální postupy práce. Většinou se jedná o vážného individualistu s velkým intelektem a schopností imaginace.

- **Procesní specialista = vyhledávač zdrojů** (resource investigator) je člověk aktivní, zvědavý, komunikativní. Do týmu nepřispívá svými myšlenkami, ale je spíše hledačem nových myšlenek v okolí, které do týmu přináší.
- **Koordinátor** (chairman) je členem vyzrálým a sebevědomým. Vysvětluje cíle a stanovuje program, určuje priority, prosazuje rozhodnutí. To vše většinou bez cílené dominance. Umí rozeznat schopnosti jedinců a využít je pro zájmy celého týmu.
- **Formovač** (shaper) je průbojný, vynalézavý a nechybí mu odvaha pracovat na složitých úkolech a překonávat překážky. Pod tlakem jeho výkonnost stoupá, je dynamický, takže často mobilizuje tým k akci.
- **Kontrolor = vyhodnocovač** (monitor evaluator) je věcný, strategický, někdy až příliš kritický. Analytik, který má bystrý úsudek, zvažuje všechny možnosti. Může mu ale chybět nadšení a schopnost nadchnout ostatní.
- **Pečovatel = týmový hráč** (team worker) bývá klidný, citlivý a diplomatický. Snaží se předcházet případným neshodám v týmu anebo vztahy urovnává. Má smysl pro humor i schopnost vytvářet týmového ducha. Jeho nevýhodou je, že může být velmi nerozhodným v kritických situacích a tím pádem i snadno ovlivnitelným.
- **Hybatel = realizátor** (implementer) je disciplinovaný, spolehlivý a konzervativní. Jeho schopností je převádět plány týmu do reality, nechybí mu praktický úsudek a organizační schopnosti.
- **Dotahovatel = kompletovač** (completer-finisher) svědomitý, snaživý, někdy až příliš starostlivý. Dbá na dotahování věcí do konce, zároveň se stará o dodržování plánu. (Mikuláščík, 2003)
- **Věcný specialista** (specialist) je odborníkem ve své profesi. Nechybí mu zaujatost pro věc a mnohdy je pro tým zcela nenahraditelným. (Jarošová, 2005; Belbin, 2003)

Tímto výčtem nechceme naznačit, že každý tým by měl mít devět členů, ale spíše to, že každý může zastávat i více než jednu roli. Belbin také zjistil, že většina lidí preferuje dvě role v týmu. Jednu preferuje více a druhou méně. Při tom všechny role, které jsem zmiňoval, jsou stejně hodnotné. Belbin ukázal, že dobré týmy staví na spoluúčasti různorodých jedinců. Jeden z hlavních přínosů teorie týmových rolí shledávám ve schopnosti těžit z osobních vědomostí a přizpůsobit se požadavkům konkrétní situace. Hnací energií je snaha dosažení cíle. (Belbin, 2004).

Pojetí rolí je v celkovém náhledu interakční, což dokládá Hermochová (2006, s.82). „Když A zahájí akci ve vztahu k B, odpověď B se stává opět stimulem pro A atd.“

Běžně se stává, že se jednotlivé role v týmu navzájem prolínají a z důvodu malé početnosti týmu někteří členové zastávají i více rolí, které jsou jim blízké. Pro jednotlivé členy týmu je působení v pracovním týmu podnětné a přitažlivé. Mohou se seznámit s nejrůznějšími přístupy řešení zadaného problému a přispět vlastními nápady a iniciativou. Pro vedení organizace je ale stále důležité vyhodnocovat úspěšnost a posun týmové práce. Ne vždy totiž máme při vytváření týmu k dispozici jedince, kteří ideálně vyhovují konkrétním požadavkům souvisejícím s jejich rolí ve skupině, což ale současně neznamená, že tým nemůže fungovat. Obvykle se totiž najde někdo, kdo prostor, v němž nám někdo chybí, zaplní zcela spontánně.

4 Teambuilding

Termín teambuilding je „vyhrazen programům zaměřeným na cílené, promyšlené a strukturované **budování a rozvíjení pracovních týmů** a jejich tvůrčího a výkonného potenciálu.“ (Svatoš, Lebeda, 2005, s. 68) Payne (2007, str. 8) dodává, že: „Teambuilding je prostředek pro zajištění harmonické, produktivní a efektivní spolupráce jednotlivců a maximalizace provedení úkolu a dosažení cíle.“

Zahrádková (2005, s. 21) uvádí původní výklad slova „teambuilding“ pod nímž si představuje „vědomou a cílenou práci s týmem tak, aby byl schopen dobře využívat jedinečnost každého svého člena. Teambuilding ve svém původním významu se zabýval budováním týmu. Zaměřoval se na rozvoj spolupráce, zvládnutí náročných situací, efektivní práci a komunikaci v přímém spojení s rozbohem a uvědoměním si fungování skupiny a vědomým plánováním změn s cílem zvýšit efektivitu týmu.“

Teambuildingové programy jsou určeny konkrétním pracovním skupinám, nejčastěji na začátku jejich spolupráce, nebo v etapě významných změn. Hlavním smyslem těchto aktivit je připomenutí principů týmové spolupráce, rozvíjení předpokladů kvality, které jsou pro efektivitu práce týmu zásadní. Tyto programy směřují k hlubšímu a bližšímu poznání členů týmu, podpoře sebedůvěry, budování vzájemné důvěry, rozvoji týmové komunikace, zaujímání optimálních týmových rolí, odhalování přirozených vůdčích osobností a k zdokonalování ve využívání technik tvůrčí týmové práce. Teambuildingové programy ukazují v jaké fázi se skupina nachází a urychlují skupinovou dynamiku. Zásadním rozdílem oproti jiným skupinovým akcím je využívání skupinových rozborů, díky nimž je společný zážitek zpracováván do podoby zobecněné a v praxi následně využitelné zkušenosti. (Svatoš, 2005)

Rozhodující, co dělá z teambuildingu kvalitní kurz, je **dobře řízená reflexe**. K tomu by měl mít lektor určité teoretické znalosti, ale také vlastní lidské a manažerské zkušenosti. (Příkryl, 2008)

Jak dále Svatoš a Lebeda (2005, s. 69) uvádějí, jsou teambuildingové programy „určeny konkrétním pracovním skupinám (na rozdíl od celofiremních setkání či kurzů pro skupiny manažerů vybíraných napříč firemní strukturou), nejčastěji na startu jejich společného působení, nebo v etapě významných změn. Jejich hlavním smyslem je připomenout principy týmové práce a rozvíjet předpoklady kvality, které jsou pro efektivitu práce týmu zásadní. Vedou k bližšímu a hlubšímu poznání členů týmu, podpoře sebedůvěry, budování vzájemné důvěry, rozvoji týmové komunikace,

zaujímání optimálních týmových rolí, odhalování přirozených vůdčích osobností a zdokonalování ve využívání technik tvůrčí týmové práce. Teambuildingové programy ukazují v jaké fázi vývoje se skupina nachází a urychlují dynamiku skupiny.“

Jednou z možných chyb je domněnka, že jediným zájmem týmu by měla být pouze orientace na výkon. Adairova teorie dynamické rovnováhy týmu říká, že má-li tým podávat vysoký výkon dlouhodobě, musí se brát i ohledy na otázky procesní. Jsou jimi průběh a kvalita práce týmu, v které vidí cestu k cíli. Dále se musí brát také ohledy na individuální potřeby jednotlivých členů jako osobní spokojenost s prací v týmu, uspokojení vlastních ambicí, ale i odpovídající vztahové prostředí. (Adair, 2005)

Ideálním spojením těchto jednotlivých bodů vede k dlouhodobé stabilitě týmu a je tedy velmi dobrým základem a něčím z čeho se může čerpat v budoucí práci.

4.1 Indikátory teambuildingu

Teambuilding se snaží naplnit konkrétní cíle vymezené zadavatelem, které jsou dány před sestavením samotného kurzu, kterými se kurz řídí a k nimž směřuje. Obecně je smyslem dosáhnout rozvoje jak týmu, tak i jednotlivců. Na kurzech, které jsou převážně outdoor formou se využívá zážitkové pedagogiky ve spojení s outdoor podmínkami, kterými myslíme zimu, vlhko, nepohodlí a vše co mohou přinést rozmary počasí a další skutečnosti.

Aby výstup z teambuildingu byl pro všechny pozitivní, je nutno naplňovat určité požadavky, zde jsou ty nejzákladnější:

- Stanovení si cíle/cílů teambuildingu.
- Měli bychom vědět, jak si zadavatel představuje celkový výkon, získaný efekt a změnu svých pracovníků po návratu.
- Před samotným naplánováním kurzu musíme detailně znát problém/y týmu. Doporučuje se také návštěva přímo na pracovišti, abychom mohli zmapovat, jak tým funguje ve skutečnosti v reálných podmínkách.
- Dle získaných informací od vedení a z výsledků samotné návštěvy zvolit metody kurzu, výběr aktivit, styl vedení apod.
- Je vhodné ještě před kurzem seznámit jeho budoucí účastníky s obsahem a zaměřením výcviku. Tím se předejde tomu, že by jednotliví účastníci jeli na

výcvik se zcela jinými představami a tedy následně by mohli být zklamáni, či výcvik vnímat velmi negativně a tudíž bez žádoucí míry zapojení se do programu.

- Je prospěšné se předem dohodnout na formě hodnocení úspěšnosti teambuildingu. Jde hlavně o formu zpětné vazby k samotným lektorům. Může se jednat o slovní hodnocení manažera po určité časové době, kdy je tým zpět v pracovním procesu a funguje v normálních podmínkách, atd..

Zahrádková (2005, s. 142) v té souvislosti dodává, že „každý kurz by měl být připravován podle konkrétní skupiny a konkrétních požadavků.“

Teambuilding zpravidla vyžaduje dostatečně dlouhý časový úsek, který se většinou pohybuje kolem 3–5 dnů. Skupiny, jak už bylo zmíněno dříve, prochází různými stádii vývoje a ty se nedají zvládnout za příliš krátkou dobu. Musíme si uvědomit, že účastníci musí získat důvěru nejen k sobě navzájem, ale také k instruktorům a celému programu. K tomuto účelu slouží hlavně zpětná vazba, která se může provádět jednak po každé aktivitě, po skončení bloku, nebo dne. Vše se dá i kombinovat. Teambuilding by bez zpětné vazby nemohl fungovat. Ta je i hlavním odlišným prvkem od ostatních skupinových programů.

Zážitky a zkušenosti z řešení jednotlivých úkolů jsou zhodnoceny tak, aby si každý pojmenoval zkušenost, kterou z dané aktivity má a tu se poté snažil aplikovat v reálných situacích. K hladkému průběhu zpětné vazby pomáhají kvalifikovaní instruktoři. Mimo to, že vedou skupinu po celou dobu programu, reflektují dění ve skupině a podle toho přizpůsobují vedení či aktivity. Zaměřují se především na interpersonální procesy, skupinovou dynamiku a základní rovinu manažerských dovedností. (<http://www.ceskacesta.cz/teambuilding/TBkomu>)

Nemalou část na úspěšném výcviku tvoří i samotní účastníci. Jak uvádí Svatoš a Lebeda (2005, s. 22) „je zcela klíčové vyvolat v účastnících od počátku zájem a podporu, aby od prvních okamžiků cítili, že kurz může být pro ně osobně užitečný, že směřuje k naplnění jejich vlastních potřeb a že jsou doslova osobně zainteresováni na výsledku.“

4.2 Cílová skupina

Za cílové skupiny teambuildingu se mohou považovat týmy, které řeší jednu z následujících složek:

- tým, který aktivně usiluje o svůj rozvoj,
- nové týmy, kde proběhla velká obměna složení,
- vstup nebo odchod člena týmu
- tým stagnuje a potřebuje překonat určité problémy,
- tým dlouhodobě spolupracující a podávající výkon, jenž se potřebuje zaměřit na vztahy a potřeby jednotlivců,
- tým, jenž je zaběhlý a čeká ho nový začátek, například nový projekt apod.
(<http://www.ceskacesta.cz/teambuilding/TBkomu>)

Teambuilding se může uskutečnit a být využit při jakémkoliv selhávání v týmové práci. Jsou dva hlavní body, které naznačují potřebu teambuildingu, a to problémy týmu v uskutečňování daných úkolů a problémové mezilidské vztahy. Jsou to totiž nejčastější problémy, které týmy potřebují řešit a vyhledávají pomoc. **Problém v týmu se projevuje hlavně špatnou komunikací, přetrváváním konfliktů, neplněním termínů, nízkou morálkou apod.**, všimne-li si zaměstnavatel některého z těchto problémů, měl by uvažovat o metodě teambuildingu jako jednoho z možných řešení. Skupina může mít jedince s disfunkčním chováním, kteří narušují chod týmu a dále celou řadu dalších problémů, které se kurz bude snažit odhalit. Čím je problém markantnější, tím je potřeba teambuildingu naléhavější (Payne, 2007).

Teambuilding je též osvědčeným prostředkem při přípravě zaměstnanců na **nadcházející změny**. Další často využívanou možností, je vyslat na kurz nově vznikající skupinu, která teprve začíná spolupracovat. Lze tím výrazně **urychlit její vývoj nejen v rovině vztahů, vzájemného respektu a důvěry, ale i v úrovni komunikace, využívání efektivních postupů atp.** Celkově lze ušetřit mnoho času potřebného k formování takové skupiny o mnoho měsíců. Jedná se nejčastěji o pracovníky nově vznikajících oddělení, poboček či projektové týmy sestavené napříč pevnou strukturou organizace. (Svatoš, Lebeda, 2005)

Jednou z cílových skupin je i tým, který společně pracuje a chceme jej dále rozvíjet. Na tuto problematiku můžeme nahlížet z několika směrů. Demografický přístup vychází ze snahy najít takové rysy týmu, které nejvíce ovlivňují výsledky jeho

jednání. Tyto rysy by se však neměly odvozovat od osobnostních charakteristik členů týmu. Proto si hlavně všímáme toho, co je snadno pozorovatelné a postižitelné.

Mezi hlavní demografické charakteristiky patří:

- Heterogenita (měří se například délka praxe v řízení a v současné pozici, délka působení v daném odvětví, úroveň a zaměření vzdělání). Výzkumy ukazují, že heterogenní týmy bývá sice obtížnější koordinovat a dosahovat v nich soulad, ale na druhé straně jsou schopny produkovat různorodé pohledy, což může prospět kvalitě rozhodování. Heterogenní týmy hrají pozitivní roli při orientaci firmy na inovace nebo strategickou změnu.
- Délka trvání týmu na jedné straně vypovídá o tom, že členové týmu jsou schopni dlouhodobě spolupracovat, ale ne vždy jsou schopni nacházet nová řešení a bránit se stereotypům a zvyklostem.
- Velikost týmu zvyšuje jeho kognitivní kapacitu, ale velmi obtížně zvládá problémy koordinace.

Demografický přístup se tedy bude věnovat analýze a aplikaci takových změn v demografické podobě týmu vedení, které napomohou zvýšení jeho budoucí výkonnosti.

Osobnostní přístup se zaměřuje na osobnostní kvality členů týmů. Je orientován psychologicky. Za důležité proměnné považuje hodnotové orientace členů týmu a jejich slučitelnost, převládající kognitivní styl (třeba schopnost podívat se na problém nově a nezávisle), temperamentové a emoční ladění (energičnost, pasivita), ale i další osobnostní charakteristiky (konformita, dominance apod.). Tyto kvality ovlivňují klima v týmu, schopnost řešit problémy, jednat soustředěně a aktivně. (Jermář, 2008)

Tyto teoretická východiska a doporučení můžeme najít i v základní nabídce společností, které se teambuildingu věnují. Jejich hlavní nabídka se zaměřuje právě na body, které jsem uvedl výše. Ve stručnosti se prakticky jedná o programy zacílené na:

Utváření - budování týmu

- nové skupiny či velká obměna ve složení skupiny
- hlavní téma: jak být spolupracujícím člověkem

Rozvoj týmu

- nalezení svého místa a funkce v týmu
- hlavní téma: jak být týmovým hráčem

Přerod týmu

- pro stagnující skupiny či týmy s potřebou překonat vědomé či skryté problémy
- hlavní téma: pomoc s překonáním starého a nastavením nového řádu

Refresh týmu

- skupina dlouhodobě spolupracující a podávající výkon, která potřebuje zaměřit svou pozornost na lidi a sebemotivaci pro další spolupráci
(<http://www.ceskacesta.cz/teambuilding/TBkurzy>)

Z této kapitoly vyplývá kdy a za jakých okolností by se firmy měly přiklonit k teambuildingu, jako jednomu z prvků pomoci pracovní skupině, která se ocitla před řešením nového problému. Ať už je tento problém personální, nebo je jím určitý cíl, který musí splnit za dané časové období. V následující kapitole se budu věnovat problematice samotného programu, jeho využitelnosti a možností jeho provádění.

5 Teoretické sestavení programu

„Zážitková metoda je postavena na dynamice celé skupiny, která podporuje účastníky v týmové práci, je motivující a umocňuje prožitek. Dramaturgie programu je sestavení aktivit po sobě v souvislosti s jejich fyzickou i psychickou dynamikou a tematickou návazností. Zároveň by měla sledovat cíle celé akce.“ (Zahrádková, 2005, s. 137)

Příprava kurzu je vždy důležitá. Je nutné se zamyslet a sestavit program přesně podle potřeb a nároků skupiny. Fáze přípravy patří mezi know how jednotlivých firem, ale základní struktura by měla být podobná.

- Zadání
- Analýza
- Organizační příprava
- Informace o kurzu účastníkům

Při každém kurzu je důležité si říci:

- co chceme dosáhnout
- proč to chceme dosáhnout
- co je cílem.

Zadání zaměstnavatelů jsou vyslovována tímto a podobným způsobem: „Dejte lidi dohromady, stmelte je, podpořte náš tým v lepší spolupráci, naučte je pracovat lépe jako tým“.

Před každým kurzem je žádoucí zjistit aktuální situaci ve skupině, doptat se blíže na jednotlivé členy, na jejich silné a slabé stránky. Je důležité předem seznámit jednotlivé účastníky s náplní kurzu. Stává se, že zadavatel informuje své zaměstnance o jiné náplni, než byla skutečně dohodnuta. Chce, aby se všichni více těšili, proto se informace od instruktorů a vedení někdy vzájemně liší. Je proto prospěšné se s účastníky sejit ještě před zahájením kurzu a program si vyjasnit. To ale někdy nebývá z organizačních důvodů možné.

Vítaným a oblíbeným pomocníkem jsou i některé testy - například Belbinův test týmových rolí, který pomáhá účastníkům objevit a pojmenovat jimi preferovanou roli v týmu.

5.1 Outdoor

5.1.1 Východiska a podstata metody outdoor trénink

Účastníci kurzů jsou stavěni do nejrůznějších problémových situací, jejichž řešení vyžaduje nasazení jednotlivců i spolupráci celého týmu. Praktické závěry pak vyvozují aktéři tréninku společně s lektory při společném zhodnocení postupu.

Účastníci jsou vytrženi ze známého („zaběhaného“) prostředí a jsou postaveni před neobvyklé situace a úkoly, které častokrát vyžadují nasazení jak jednotlivců, tak i spolupráci celého týmu. V „chráněném prostředí“ modelových situací tak dochází nejen k posunům v oblasti týmové spolupráce (společné dosahování vytyčených cílů za využití potenciálu jednotlivých členů), ale tyto programy jsou navíc přínosné i z hlediska osobního rozvoje (sebeřízení v zátěžových situacích, tvořivé myšlení, orientace na výsledek atd.).

Svatoš (2003) také mluví o zásadním významu lektora pro úspěch programu. Lektor musí zvolit cvičení odpovídající cílům tréninku a úrovni skupiny a vhodnou, motivující formou je klientům nabídnout. V průběhu řešení lektor sleduje chování účastníků, aby pak citlivě facilitoval proces společného vyvozování relevantních poznatků. Na závěr je vhodné, aby porovnal skupinové výstupy s uznávanou teorií, a tak potvrdil či mírně usměrnil skupinou generované myšlenky.

Převážná většina programů se odehrává "pod širým nebem". Mají povahu nejrůznějších skupinových cvičení, pohybových aktivit a didaktických her. V průběhu tréninků tak můžeme spatřit jinak decentní a usedlé manažery prolézat provazovou sítí nataženou mezi dvěma stromy, chodit na chůdách, konstruovat plavidla, provazové mosty či dřevěné věže, spouštět se na laně ze skalních výčnělků, nebo spolupracovat při „bojovkách“, které odborná terminologie nazývá **pohybové strategické hry**. To vše s jasným cílem: intenzivně a na vlastní kůži zažít situace, v nichž účastníci potřebují komunikovat, spolupracovat, rozhodovat se, překonávat vlastní limity, vymýšlet originální řešení problémů, nebo řídit skupinu při práci na úkolu.

Kurz jako celek musí tvořit logicky provázaný útvar s vnitřní dramaturgií. Od úvodního „lámání ledu“ a budování otevřené tvůrčí atmosféry plynule přechází k vlastním cílům tréninku. Postupně kurz umožňuje prověřit všechny dříve procvičované dovednosti. (Svatoš, Lebeda, 2005)

5.1.2 Zacílení outdoorových tréninků

Svatoš a Lebeda (2005) přicházejí s následujícím zacílením outdoor akcí:

- **Akce na podporu týmového ducha (Teamspirit events):** trvají několik hodin až jeden den. Hlavním cílem je zábavný, příjemný a zajímavý společný zážitek. Jako metody se používají převážně outdoorové aktivity a hry všeho druhu, směřující ke zprostředkování pozitivních zážitků a zábavy prožitých v týmu.
- **Trénink manažerských dovedností (Management training):** tyto programy s jasně zacíleným zadáním napomáhají rozvíjet např. prezentování úkolu pracovní skupině, řízení času, řešení konfliktů, delegování úkolů, aj. Trénink tohoto typu má jasně definované cíle a je obvykle určen manažerům na určitém stupni hierarchie firmy. Délka kurzu by dle Svatoše (2005) měla být maximálně čtyři dny. Ve výběru programů především dominují týmové úkoly. Manažeři řeší modelové situace, na kterých se pozoruje a následně rozebírá působení konkrétních členů skupiny s ohledem na rozvíjené dovednosti. Tyto nácviky a úkoly se mohou opakovat k lepšímu zapamatování. Závěrečný rozbor je pak zaměřen na zhodnocení činnosti manažera, poskytnutí zpětné vazby a zobecnění poznatků k ostatním členům skupiny. Velmi podobné kurzům manažerských dovedností jsou „kurzy týmové spolupráce (Teamwork Training), které jsou především věnované principům a technikám týmové spolupráce. Jsou určeny „týmovým hráčům“, kterým přibližují principy fungování pracovních týmů a prostřednictvím praktických outdoorových cvičení učí technikám týmové práce.“ (Svatoš, 2005, s. 72-73)
- **Rozvoj předpokladů k vůdcovství (Leadership Training)** lze a podle odborníků rozvíjet. „Nutné je tedy podporovat především otevřenost k novým/jiným názorům a přístupům, zájem o okolí, chuť a odhodlání věci ovlivňovat a měnit“.

„Vzdělávací program Leadership je zaměřený na rozvoj schopností vedení lidí u všech, kteří vedou pracovní týmy nebo jednotlivce. Program je vždy sestavený s ohledem na specifika jednotlivých vedoucích, při respektování jejich osobní strategie vedení. Úkolem je především osvojení zásad leadershipu u účastníků tak, aby byli schopni překročit dosavadní horizont "tradičního způsobu" vedení lidí.“

Rozvíjenými oblastmi jsou zde strategické vůdcovství, vůdcovství na principech integrativní teorie, řízení z budoucnosti, inovační vůdcovství, leader - manager - manipulátor. Vůdcovské způsobilosti a předpoklady.

(Svatoš, 2005, s. 73)

- **Hodnotící programy (Outdoor assessment center):** Programy typu AC, DC s outdoorovým prvkem. Metoda assessment centre outdoor (ACO) slouží jako účinný prostředek personálního hodnocení a výběru. Zaměřuje se na posouzení předpokladů uchazečů pro úspěšný výkon pracovní pozice. Uchazeči mohou být jak stálí zaměstnanci, kteří se hlásí na novou pozici, tak žadatelé o práci z oblasti mimo firmu. Tento způsob výběru je vhodný pro pozice, které vyžadují specifické schopnosti a dovednosti – např. práce pod tlakem, reakce ve stresových situacích, práce s náročnými klienty atp.

Celkové hodnocení kandidáta shrnuje jeho silné a slabé stránky (+ rizikové faktory) ve vztahu k dané pracovní pozici a navrhuje optimální postup pro jeho pracovní uplatnění.

ACO se opírá o psychodiagnostické testové metody, zaměřené především na výkonový potenciál a osobnostní charakteristiky (Svatoš, 2005).

- **„Expediční programy“:** Využívány pro podporu pozitivních vztahů ve skupině a jako trénink spolupráce v týmu. Forma expedice – náročné psychické a fyzické vypětí.
- **Budování a rozvoj pracovních týmů (Teambuilding):** cílené a promyšlené budování a rozvíjení pracovních týmů a jejich tvůrčího a výkonového potenciálu. Pro konkrétní pracovní týmy.

Cikánová (2008, s. 44) ke stávajícímu rozdělení přidává ještě další dva body:

- **Crossfunkční teambuilding** - akce s cílem navázat a posílit vztahy mezi různými odděleními firmy, která spolu běžně nepřicházejí do kontaktu.
- **Learning event** - akce s cílem podpořit interní kulturu nebo představit chystané změny nebo rozvíjet dovednosti nebo prohloubit vztah zaměstnanců k firmě nebo značce.

Po zjednodušení můžeme celkově vnímat dva typy programů:

- podporující (teambuilding a všechny jeho varianty včetně development center)

- rozvíjející (se zaměřením na rozvoj soft skills; konkrétně definované, cíleně zaměřené programy, ako např. leadership, change management, stress management, atd.)

Pro obě varianty je charakteristický rozdílný poměr mezi indoor a outdoor zážitkem. Druhý okruh je více vzdělávací, převládá zde tedy více indoorového zaměření. V ideálním případě lze u prvního okruhu hovořit o cca 90 % outdoor, u druhého okruhu pak o cca 60 - 70 % outdoorových akcí. Zbytek programu bývá většinou ve formě rozvojového semináře. Variantou takového programu pak jsou indoorové semináře s outdoorovými prvky, kde poměr mezi dobou strávenou uvnitř a venkovními aktivitami bývá poměr cca 70 : 30. Někdy se takové aktivity nabízejí jako outdoor. Z mého pohledu jde však spíše o marketingový trik. Náklady na takové programy jsou podstatně nižší.

Třetím okruhem jsou pak všechny možné firemní soutěže a hry, kde hlavním cílem je relaxace, pobavení zaměstnanců a vytvoření uvolňující atmosféry.

5.1.3 Pět pilířů outdoorového tréninku

1. Zážitek „nereálně reálných“ situací

Účastníci outdoorového tréninku se setkávají s aktivitami, které nejsou reálným zobrazením pracovní činnosti (plavba na vlastnoručně vyrobených vorech), ale mají zcela reálnou podobu s reálnými důsledky (potopení se uprostřed jezera, protože vor nebyl správně sestaven).

2. Vykročení z komfortní zóny

Subjektivně vnímané úspěšné vykročení ze známého a bezpečného prostředí přináší impulsy k osobnímu rozvoji.

3. Spolupráce v malé sociální skupině

Většinou se pracuje se sociální skupinou bez formální struktury. Způsob, jak se skupina vyrovnává s úkoly, výrazně napovídá o jejím vnitřním stavu a skupinové kultuře.

4. Role přírody

5. Skupinové rozbory

Jedná se o skupinovou reflexi, kde se lektor stává facilitátorem skupinového rozboru. Může se jednat o bleskové ohlédnutí nebo o podrobný rozbor zaměřený na konkrétní dovednosti skupiny atd.

(Svatoš, Lebeda, 2005)

5.2 Teambuildingový program

Výše jsme uvedli a popsali proč je teambuildingový program důležitý a jakými stádii v něm týmy a jednotliví členové procházejí a to s cílem, aby se z nich v ideálním případě stal silný a dobře spolupracující tým.

V této kapitole bychom chtěli spojit vše předcházející dohromady a popsat teambuildingový program jako celek.

Jak již bylo zmíněno, firmy se pro teambuilding rozhodnou ve fázi, kdy potřebují vyřešit problém nebo splnit úkol s pomocí týmové spolupráce svých zaměstnanců. Z velké většiny se na tuto práci najímají externí společnosti. Rozhodují jednak zkušenosti z minulých podobných akcí (společnosti většinou nenabízí jen teambuildingové programy, ale celou škálu kulturně-vzdělávacích akcí), a zkušenosti a reference společnosti.

Vedení společnosti nebo firmy odesílá žádost a svá specifika, kterými by se měl program řídit k dosažení předpokládaných cílů. Mnohdy se stává, že samotný zadavatel neví, co má očekávat a zadání jsou spíše obecná. Firmy se většinou snaží ukázat v nejlepší světlo a lektorům nechtějí sdělit skupinové či jiné konflikty, které ve firmě přetrvávají. (Mohauptová, 2009). Není tedy zřídka, že několik měsíců táhnoucí se problém vyplyne na povrch v nejméně vhodné situaci.

K výše uvedenému můžeme popsat vlastní zkušenost. Příhoda se stala přesně v nejužším místě jeskyně při speleologické části teambuildingu s jednou firmou. Všichni účastníci „vybuchli“ a lektoři měli plné ruce práce dostat je v odpovídajícím psychickém i fyzickém zdraví na povrch. Proto je dobré, jestliže teambuilding probíhá v poptávající firmě poprvé, firmu navštívit osobně a seznámit se s prostředím a atmosférou firmy přímo na místě. Také je možné pohovořit přímo s účastníky, zjistit jejich očekávání a obavy.

Jednou z velmi důležitých věcí je informovat účastníky dopředu kam jedou, co se bude dít a co je cílem jejich účasti a to dříve než samotný program nastane. Předejde

se tomu, že účastníci vystoupí z autobusu, který je dovezl na místo konání v takovém stavu, že již nejsou schopni absolvovat venkovní a fyzicky náročný program. Tato zásada je neodmyslitelnou součástí úspěšného teambuildingu. (Mohauptová, 2009)

Trvání a styl programů se liší dle zadání, cílů a finančních možností zadavatele. Většinou se jedná o prodloužené víkendy až pětidenní akce s náplní jak indoor tak outdoor technik, které mají vždy za cíl rozvoj týmové spolupráce. Jednotlivé typy her jsou představeny v následující kapitole. Vše je provázeno zpětnou vazbou a společnou diskusí účastníků a lektorů.

Po skončení programu by měl být nastavený mechanismus zpětné vazby k samotným lektorům programu. A opět, jak ze strany účastníků, tak ze strany vedení firmy. Druhá zmíněná zpětná vazba by měla následovat až po určité době, kdy se projeví zaměstnanci zpět v jejich normálním pracovním prostředí.

5.2.1 Prvky teambuildingových programů

Teambuildingové kurzy se liší svou délkou, formou, náročností i zaměřením na určité cíle. Tyto prvky se navzájem široce kombinují a vzniká tak nepřeberné množství různých programů. Existují různá rozdělení, např. zahřívací, odpočinková, symbolická, poznávací, výchovná, atd.

V této práci je použito rozdělení dle Svatoše, Lebedy (2005) jako základní nastínění a popis teambuildingových technik:

- **Icebreaks**

Jedná se o krátkou hru, která je většinou zařazena na začátek aktivního bloku. Její trvání by se mělo pohybovat kolem 5-20min. Někdy se her zařazuje více za sebou. Jak už název napovídá, slouží hlavně k „prolomení ledů“. Zaměřují se hlavně na prolomení formálních vztahů, na seznámení, zapamatování si jmen kolegů a odříznutí a izolace účastníků od problémů všedního dne, které si přinášejí sebou.

- **Dynamics**

Jsou to složitější úkoly, které nemají jednoznačné řešení a stojí tedy na týmu účastníků, jak se k úkolu postaví a s jakým nápadem přijdou. Dobré řešení vyžaduje nápad, zapojení a spolupráci všech, dobré vedení a naplánování.

Po každé technice následuje rozbor situace a formulace závěrů. Ty si účastníci většinou mohou hned ověřit v další technice. Náročnost jak na provedení, tak na naplánování a sestavení by měla být přizpůsobena skupině a postupně by se měla zvyšovat. Rozbory slouží nejen k poučení z minulé situace, ale naznačují účastníkům, kam se budou další techniky ubírat a dávají také lektorovi nenahraditelný zdroj informací o skupině i jednotlivcích.

- **Terénní strategické týmové hry**

Jsou většinou časově náročnější než předešlé programy. Někdy se může jednat o sled za sebou jdoucích dynamik, jindy o jednu hru, kterou utváří příběhová linie. To vše záleží na pojetí firem i zadavatelů. Strategické hry jsou téměř vždy spojeny s pohybem, ale nabízí i místo pro ty, kteří se na kontrolní stanoviště nemohou dostat.

- **Konstrukční skupinové úkoly**

Jde hlavně o stavby různých plavidel, vyvýšených plošin a přemostění. Jedna ze základních technik je stavění voru ze sudů, klád a lan. Nejdříve účastníci společně navrhnu, jak by mělo plavidlo vypadat. Později je sestaví a prakticky zkouší na vodě. Většinou je vše opřeno o ekonomický aspekt. Stavební materiál se kupuje za body a za převezení člověka se body získávají zpět. Výhodou programu je i okamžitá zpětná vazba účastníkům. Vor se může rozpadnout a pak se nedá mluvit o úspěchu.

- **Komunikační programy**

Jsou to týmová řešení logických problémů a případových studií. Většinou jsou to hry, které jsou řešitelné pouze společně. Každý účastník disponuje jen některými informacemi a společným úkolem je vše skloubit. Zde outdoor kurzy čerpají z indoorových aktivit. Klasickým příkladem může být navozená situace ztroskotání na poušti, nebo na moři. Skupina se ve fiktivní situaci musí rozmyslet, jak se zachová. Nabízí se tak možnost vyzkoušet a prosadit vlastní názor, obhajovat jej a hledat společná řešení s kolegy.

Tento program má mnoho variant a může dobře vypovídat o tom, jak je skupina schopna komunikovat. Výsledkem je pochopení principů přijímání rozhodnutí.

- **Programy na podporu důvěry**

Bývají to rychlé, ale účinné techniky na zvýšení důvěry ve skupině. Používá se například pád dozadu z vyvýšeného místa, kdy jedince ostatní chytají do natažených rukou. Program ukáže, jak se účastníci kurzu vyrovnávají se stresem, co pro ně znamená být závislý na pomoci druhých. Používané techniky jsou hlavně dobrým a účinným nástrojem pro prohlubování potřebné vzájemné důvěry ve skupině.

6 Výzkumná část

6.1 Výzkumný problém a cíle práce

Záměrem diplomové práce bylo zjistit jakým způsobem absolvování teambuildingového programu působí na jednotlivé členy týmu, zda efektivnost teambuildingu může být prokazatelně změřitelná a zda teambuildingový program dokáže změnit předem vytýčené osobnostní a sociální charakteristiky, s kterými jedinec do programu přichází.

Výzkum vychází z teoretického předpokladu, že teambuildingový program pozitivně působí na osobnostní a sociální stránku jednotlivých členů zařazených do programu, jak uvádí Payne, Hermochová, Svatoš, Lebeda a Mohauptová.

Cílem práce bylo za pomoci dotazníků **ICL** (Dotazník interpersonální diagnózy/Interpersonal Check List) a **D-M-V** (Dotazník motivace výkonu) změřit osobnostní a sociální dimenze účastníků před začátkem programu a po jeho skončení. Hlavní výzkumný cíl zněl: **Zjistit efektivnost teambuildingového programu z hlediska osobnostních a sociálních dimenzí.**

Dílčí cíle:

- DC1: Zjistit profil souboru z hlediska dimenzí ICL ve srovnání s normou v první administraci.
- DC2: Zjistit profil souboru z hlediska dimenzí D-M-V v první administraci.
- DC3: Zjistit koreláty věku a délky praxe ve vztahu k dimenzím ICL z první administrace.
- DC4: Zjistit koreláty věku a délky praxe ve vztahu k dimenzím D-M-V z první administrace.
- DC5: Zjistit rozdíly v dimenzích ICL před a po skončení kurzu (z 1. a 2. administrace).
- DC6: Zjistit rozdíly v dimenzích D-M-V před a po skončení kurzu (z 1. a 2. administrace).

6.2 Popis metodologického rámce a metod

6.2.1 Typ výzkumu

Pro výzkum jsme zvolili dotazníkovou metodu, kdy účastníci kurzu měli vyplnit testy ICL a D-M-V. Poprvé před samotným začátkem kurzu (administrace 1) a podruhé, opět oba testy, po skončení kurzu (administrace 2).

Testy č. 1 byly odeslány z emailu HR Managera v elektronické formě všem účastníkům nadcházejícího teambuildingu, kteří již dostali pozvánku s popisem celé akce (viz. příloha 1) a potvrdili svou účast. Teambuilding samotný trval 3 dny. Email (viz. příloha 2) obsahoval průvodní dopis, kde bylo sděleno, že sběr dat je uskutečňován v rámci diplomové práce a byla zaručena anonymita. Dále email obsahoval instrukce a samotné testy. Respondent měl za úkol v testu ICL u jednotlivých otázek odpovědět ano či ne (ano=1, ne= 0) a u testu DMV vybrat jednu z variant od 1-6 (1=vůbec pro mne neplatí ... 6=zcela pro mne platí). Odeslání vyplněných materiálů zpět bylo limitováno datem začátku programu.

Po skončení teambuildingu byl lehce upravený email zaslán ze stejné emailové adresy stejným osobám a to v podobném obsahu. Průvodní dopis se v tomto emailu změnil ve smyslu prosby o vyplnění i druhé části, tedy testů administrace 2, protože bez těchto dat bychom nebyli schopni výzkum dokončit.

Testy byly sbírány mezi červencem 2008 až listopadem 2009. Celkově bylo osloveno 123 účastníků. Testy zpět odeslalo 105 účastníků. Vyřazených bylo 50 kvůli nekompletnímu obsahu nebo nulovému vyplnění. Především testů administrace 2.

6.2.2 Metody získávání dat a symbolika

6.2.2.1 ICL

Ve výzkumu teambuildingu se ptáme, zda určité aktivity (teambuilding) vedly k očekávaným cílům. Nejdůležitějším bodem hodnocení je posouzení změn v úrovni osobnostních škál pomocí porovnání výkonu před výcvikem a po výcviku.

K samotnému hodnocení podobných výzkumů se může používat skloubení více metod dohromady. Jarošová in Komárková (2001) navrhuje tyto: strukturovaná zpětná vazba ostatních účastníků nebo třetích osob, psychologické diagnostické metody (autorka uvádí např. test ICL), sebesposuzovací stupnice některých aspektů sociální kompetence. Vhodné nástroje sběru dat autorka uvádí: doplňování vět, dotazníky, rozhovory, písemné výpovědi účastníků, hodnotící škály, zaškrťovací archy, skupinové diskuse a pozorování. Jedná se tedy kombinaci nástrojů, které se mohou několikrát použít k hodnocení různých sociálních dovedností.

Prvním dotazníkem, který jsme zvolili dle doporučení Jarošové (viz. výše) byl test ICL (Dotazník interpersonální diagnózy/Interpersonal Check List), jehož autory jsou La Forge a Suczek v češtině zpracovali Kožený a Ganický (1976). Tuto metodu, jak uvádí M. Svoboda (1999) rozpracoval a rozšířil T. Leary. Dotazník obsahuje 128 charakteristik interpersonálního chování. Tyto charakteristiky jsou vyjádřeny ve formě hodnotících přídavných jmen, stručných charakteristik chování nebo v jednoduchých větách.

Položky zobrazují 4 úrovně intenzity chování, od slabé, střední (průměrné), až po silné a extrémní. Dotazování při odpovědích zaškrťávají možnosti „ANO“ či „NE“ v závislosti, zda s danou charakteristikou souhlasí, nebo nikoli. Test zjišťuje osm kategorií interpersonálního chování. Jsou jimi **dominance, egocentrismus, agrese, rezervovanost, submise, závislost, afilience a responzibilita**. Významným plusem dotazníku je, že dokáže zaznamenat rozptyl určitého chování na škále od jeho minimálního výskytu až po maladaptivní formy. S použitím testu ICL můžeme tedy nejen určit několik typů osobnosti vyplývajících z interpersonálního chování jedince, ale také zjistit „intenzitu mechanismů, jež jedinec užívá ve styku se svým okolím, s cílem zabezpečit pro sebe neoptimálnější podmínky života“ (Kožený, 1976, str. 13). Protože právě potřeby uspokojivých sociálních kontaktů a vztahů se snažíme rozvíjet

v teambuildingu, rozhodli jsme se použít metodu měření interpersonálních charakteristik osobnosti.

Dotazník je zaměřen na interpersonální vztahy. Jeho použití je možné ve třech různých dimenzích (M. Svoboda, 1999):

- Úroveň veřejné komunikace (pozorovatelné chování) – hodnocení jinými osobami
- Úroveň vědomé komunikace (vědomé chování) – sebehodnocení
- Úroveň hodnot (ideální já) – zkoumá hodnotový systém jedince, který by rád dosáhl

Pro potřeby našeho výzkumu jsme použili úroveň 2., tj. úroveň zahrnující „**analýzu tvrzení jedince o vlastním interpersonálním chování**“. Snažíme se zjistit intenzity interpersonálních rysů jedince a jeho percepce vlastní osoby a struktury jeho interpersonálního světa.

Dle Wubbelse (1993) vycházel Leary při sestavování testu z domněnky, že způsob, jak člověk jedná a komunikuje ve spojení s tím, jak se chová, závisí na jeho osobnosti. Interpersonální vlastnosti osobnosti jím byly charakterizovány jako: „vědomé a nevědomé procesy, které lidé užívají v jednání s druhými lidmi, při hodnocení druhých lidí a v jejich vztahu k ostatním“. (Bartošová, 1971, str. 25).

Adler k tomuto přispívá tvrzením, že znakem zdravé osobnosti je určitý sociální cit, což vysvětluje jako snahu o kontakt a spolupráci s druhými lidmi. (Drápela, 2008)

Leary upozorňoval i na působení dalších vlivů, nejen komunikace. Tvrdil, že člověk tíhne k uchování si toho vzorce chování, který v určitých situacích vedl k jejich úspěšnému zvládnutí a minimalizaci vznikající úzkosti. Chování, jednání a prožívání Leary vnímal jako výsledek interakce mezi osobou a situací, přičemž mezi osobou a situací existuje prokazatelná vzájemná závislost. V nastalých situacích si jedinec vybírá ten vzorec chování, který předtím fungoval úspěšně. Tím si člověk zvyšuje naději, že se úspěch opět dostaví. To je označováno jako tzv. **konzistentní chování**. Tedy tendence opakovat chování, které již v minulosti nastalo a vedlo k úspěchu. Chování se podle situací liší, jedinec si buduje určitá schémata, která nadále používá. Úspěšné chování se vlivem několikanásobného užití upevňuje a je rozeznáno jako interpersonální styl jedince (Drápela, 2008).

Stručný přehled základních charakteristik interpersonálních typů:

- **AP Autokratická osobnost:** „Pro adaptivní formu tohoto chování je charakteristické energické chování a autorita, daná především schopnostmi jedince.

Extrémní forma se projevuje autokratickým, diktátorským a pedantickým chováním. Jedinec se kompulzivně snaží organizovat svůj život i život ostatních a jeho aktivity jsou poznamenány hyperaktivitou a manickými projevy“.

- **BC Egocentrická osobnost:** „V adaptivní míře se tento způsob chování projevuje nezávislostí a sebedůvěrou; je jednou z nejúspěšnějších sociálních technik. Maladaptivní forma je charakterizována studeným, sobeckým chováním a využíváním ostatních pro vlastní cíle.“

- **DE Agresivní osobnost:** „Adaptivní forma má projevy, které mohou být často sociálně přijatelné. Jedinec může k ostatním přistupovat tvrdě, rázně a mít k nim převážně trestající postoj, který vyvolává pocity viny, jeho chování však může být adekvátní k dané sociální situaci.

Jedinec, který konzistentně a za všech okolností přistupuje ke svému okolí tvrdě, necitelně, represivně, hrozivě, a to bez ohledu na to, zda daná situace tento přístup ospravedlňuje, patří již do maladaptivní oblasti této kategorie.“

- **FG Podezíravá osobnost:** „Adaptivní formou je kritický přístup k obecně přijímaným konvencím a formám sociálních vztahů. Určitý stupeň kritičnosti a skepse má zdravý vliv na každou sociální skupinu, chrání též jedince před zklamáním a dává mu pocit volnosti, spojený obvykle s pocitem výlučnosti.

Podezíravé, intenzivně kritické chování spojené s hořkostí, zklamáním, odcizením a odmítáním ostatních osob i konvenčních sociálních norem, poznamenané hostilitou a slabostí, vyúsťuje v patologickou formu přizpůsobení.“

- **HI Ponižená osobnost:** „Adaptivní forma se projevuje manifestovanou skromností, plachostí, nepředstíranou citovou rezervovaností a schopností se podřídit.

V maladaptivním extrému nabývá podoby pasivní poniženosti, spojené se slabostí, hypersubmisivností a manifestovanou inferioritou. Těchto technik užívá jedinec kompulzivně bez ohledu na charakter dané sociální situace.“

- **JK Hyperkonformní osobnost:** „V mírné adaptivní formě má tento mechanismus podobu obdivné či důvěřivé konformity projevované adekvátně s ohledem na danou sociální situaci. Maladaptivní intenzivní forma je charakteristická bezmeznou závislostí. Jedinci tohoto typu užívají této techniky generalizovaně, vyhýbají se projevům hostility, nezávislosti a moci a chovají se vždy bojácně a bezradně, zvláště když přijdou do styku se silnými autoritativními jedinci.“
- **LM Hyperafiliativní osobnost:** „Adaptivní forma se projevuje extravertovaným přátelským chováním a ochotou ke spolupráci. Uspokojení jedinců tohoto typu spočívá především v pozitivních sociálních vztazích k ostatním. Mají tendenci spolupracovat, vycházet s ostatními a výrazný sklon ke kompromisům. Vnější harmonie je pro ně důležitější než vnitřní hodnoty. Jedinci, kteří se rigidně, kompulzivně a neadekvátně k situaci chovají příjemně, laskavě a afiliativní, jsou považováni za hyperafiliativní, a proto za maladaptivní“.
- **NO Hyperprotektivní osobnost:** „V adaptivní míře je hlavním rysem tohoto typu odpovědné, ohleduplné chování. Jeví se jako silná osobnost, ale užívá své síly a sebevědomé nezávislosti afiliativním, přátelským způsobem. Rigidní, kompulzivně opakované užívání této techniky bez ohledu na sociální situaci vede k maladaptivní formě chování. Jedinci se natolik nutkavě vyhýbají projevům pasivity a agresivity, že působí jako karikatura normality.“

(Leary, T., LaForge, R. L., Suczek, R. F., v českém zpracování Kožený a Ganický 1976, s. 14-20)

6.2.2.2 DMV

Jako druhý test jsme zvolili test DMV (Dotazník motivácie výkonu). Samotný dotazník se skládá ze 3 základních škál – škály výkonové motivace (MV), škály úzkostnosti brzdící výkon (AB) a škály úzkostnosti podporující výkon (AP). (Hrabala ml., Mana, Pavelkové, 1984) Je v něm obsaženo 52 otázek a testovaný si vybírá z možností 1-6, kdy 1 znamená „Vůbec pro mě neplatí“ a 6 znamená „Zcela pro mě platí“.

- **Škála MV (motivace výkonu)** – ukazuje charakteristiky výkonového chování, aspirační úroveň, vytrvalost v práci a orientaci do budoucnosti.
- **Škála AB (anxiozita brzdící)** – ukazuje úbytek výkonu, aktivity a pohotovosti v situacích a zátěži; je zde souvislost s potřebou vyhnout se selhání.
- **Škála AP (anxiozita podporující)** – ukazuje, zda dotyčnému pomáhá určitá míra napětí, zda mobilizuje jeho aktivitu a podporuje výkon.

Tento dotazník jsme do výzkumu vybrali jako metodu ověření výkonové motivace, která je ekonomická, rychlá a jednoduše vyhodnotitelná. Její nevýhodou může být snaha jedince zkreslovat své odpovědi na stranu sociální žádoucnosti.

Výhodou dotazníku, jak uvádí Pardela, Maršálové a Hrabovské (1983) je, že výběr položek odpovídá komplexní a mnohotvárné povaze motivu výkonu a to ve vztahu ke škále výkonové motivace. Jako další přednost dotazníku můžeme uvést, že při posuzování pravděpodobnosti úrovně dosažení výkonu zohledňuje také motiv vyhnoutí se neúspěchu, což se vztahuje na škálu úzkostnosti brzdící výkon. A nabízí rovněž možnost zachytit mírný a optimální stav napětí umožňující lepší výkon ve škále úzkostnosti podporující výkon.

V souladu s tvrzením Pardela, Maršálové a Hrabovské (1983) ukázal dotazník dobrou kriteriální validitu ($r=0,32-0,57$) a vnitřní konzistenci ($r=0,74-0,90$). Rovněž posouzení reliability a validity českého překladu přinesly dobré výsledky.

6.2.3 Metody zpracování a analýzy dat

Veškeré zpracování se provádělo v programu Statistika následujícími postupy.

Směrodatná odchylka podle vzorce:

$$\bar{x} = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^N x_i$$

Pro statistické vyjádření vztahů mezi dotazníky ICL a D-M-V (respektive mezi jednotlivými škálami těchto dotazníků) versus věkem a senioritou (délkou praxe) byl použit Pearsonův korelační koeficient. (Reiterová, 2004).

Vypočítá se následovně:

$$r = \frac{(x_1 - \bar{x})(y_1 - \bar{y}) + \dots + (x_n - \bar{x})(y_n - \bar{y})}{\sqrt{(x_1 - \bar{x})^2 + \dots + (x_n - \bar{x})^2} \sqrt{(y_1 - \bar{y})^2 + \dots + (y_n - \bar{y})^2}}$$

Pro testovaný vzorek 73 probandů byl vypočítán koeficient pro hladiny významnosti ($p=0,05$, $p=0,01$). Interpolace byla vypočítána dle vzorce:

$$\frac{n_1 - n}{r_1 - r} = \frac{n_1 - n_2}{r_1 - r_2}$$

Statistická významnost porovnaných průměrů jednotlivých položek dotazníků ICL a D-M-V mezi muži a ženami byla ověřena pomocí Studentova párového t-testu. Byla vypočtena podle vzorce:

$$t = \frac{\bar{X}_D - \mu_0}{s_D / \sqrt{n}}$$

6.2.4 Soubor

Celý soubor byl zpracovával ve spolupráci se společností Ardconsulting, protože s ní dlouhodobě externě spolupracuji a jeden z lektorů je zároveň HR Managerem společnosti, která na teambuilding posílala své zaměstnance. Veškerý výzkum se prováděl se zaměstnanci pouze jedné firmy sídlící v Jihomoravském kraji. Všichni zúčastnění jsou pracovníci obchodního oddělení této společnosti.

Vzhledem k tomu, že se práce týká citlivých a konkrétních údajů z oblasti lidských zdrojů, zachová si firma v diplomové práci anonymitu, proto bude nazývána jako firm XY. Hlavním předmětem podnikatelských aktivit je obchodní činnost a pronájem vlastních nemovitostí. Firma XY je pravidelně zařazována mezi „Českých 100 nejlepších podnikatelských subjektů“.

V této firmě bylo k datu výzkumu zaměstnáno na obchodním oddělení 170 lidí. Tito jsou rozdělení do 15 týmů a každý má svého manažera. Z celkového počtu 170 zaměstnanců obchodního oddělení je 90 obchodníků.

Výzkumu se zúčastnilo celkově 123 zaměstnanců složených z obchodníků a manažerů. Vzhledem ke špatné návratnosti dat a to hlavně druhého sběru, který se konal po skončení akce, bylo do výzkumu zařazeno 73 respondentů. Jednalo se o jednotlivé obchodní týmy, které spolu již pracují, byly vytvořeny před nedávnou dobou, nebo k již stávajícímu týmu přibyl někdo nový. Všechny týmy byly předem navrženy vedením společnosti z důvodů společného dosažení vytyčených cílů nebo personální změny.

Tabulka č. 4 – Rozdělení četností dle pohlaví probandů

pohlaví	absolutní četnost	relativní četnost v %
muži	51	69,86
ženy	22	30,13

Tabulka č. 5 – Rozdělení četností dle věku probandů

věk	absolutní četnost	relativní četnost v %
21-30	28	38,36
31-40	37	50,68
41 a výše	8	10,96

Tabulka č. 6 – rozdělení četností dle odpracované praxe

délka praxe v měs.	absolutní četnost	relativní četnost v %
1-5	44	60,27
6-10	22	30,14
11-15	7	9,59
16 a více	1	1,37

6.2.5 Komplikace a etické problémy

Za komplikaci můžeme uvést špatnou návratnost testů č.2, tedy těch, které byly distribuovány po skončení teambuildingu. A to i přes několik vyzvání. Lze to připsat situaci vzniklé po návratu účastníků zpět do firmy a do pracovního procesu, kde se jim za dobu, kdy byli na teambuildingu nashromáždilo více pracovních úkolů a úkoly související s vyhodnocením testu se jim již nejevily tak urgentní a naléhavé. Odsunuli je tedy na pozdější dobu, kdy se k nim však již z důvodu plného či dokonce zvýšeného pracovního vytížení nedostali.

Účastníci také nebyli do programu vybráni náhodně, ale byli doporučeni vedením firmy. Sami pak museli svou účast potvrdit. Nebyl tedy zajištěn náhodný výběr.

Poslední komplikace nastala v průběhu sběru dat, kdy se ve sledované firmě projevila ekonomická krize a šetření a úsporná opatření začínala právě u teambuildingových programů jako nadstandardního prvku vzdělávání. Nakonec se však podařilo díky odstranění některých finančně náročnějších aktivit a díky drobné změně programu dokončit realizaci teambuildingu pro všechny naplánované skupiny.

6.3 Výsledky práce

6.3.1 Základní výstupy dotazníku ICL

Tabulka č. 7 – Dotazník ICL, hrubé skóry – muži

ID	pohlaví	věk	délka praxe	ICL															
				PA		BC		DE		FG		HI		JK		LM		NO	
				Ad.1	Ad.2	Ad.1	Ad.2	Ad.1	Ad.2	Ad.1	Ad.2	Ad.1	Ad.2	Ad.1	Ad.2	Ad.1	Ad.2	Ad.1	Ad.2
1	M	45	15	5	4	9	9	5	6	4	7	6	8	11	11	9	14	9	13
2	M	37	4	7	7	9	8	4	2	4	4	3	3	9	9	10	9	10	8
3	M	35	10	6	8	8	8	5	6	5	3	5	6	7	6	9	8	7	8
4	M	35	4	7	9	7	7	4	6	9	0	4	7	8	9	13	13	10	10
5	M	38	8	7	6	9	9	5	7	4	9	5	7	9	10	9	10	9	12
6	M	30	5	7	9	8	8	4	3	5	5	4	5	9	10	10	10	11	10
7	M	30	2	7	7	6	6	4	9	6	6	11	9	6	7	8	7	9	10
8	M	27	3	10	9	10	8	10	11	6	8	4	4	4	7	4	6	4	5
9	M	25	1	8	7	7	8	9	9	4	4	5	5	6	7	6	6	6	6
10	M	29	2	5	7	6	6	5	5	4	2	3	3	4	4	5	5	6	6
11	M	35	7	9	8	8	7	7	8	6	6	3	4	5	6	8	8	7	8
12	M	40	12	5	6	9	10	5	8	4	7	6	8	11	11	8	9	9	12
13	M	31	5	7	6	8	7	6	2	10	6	2	3	3	4	4	4	3	4
14	M	34	6	8	8	9	9	7	6	6	6	4	3	6	6	7	6	8	6
15	M	34	3	9	10	8	9	8	5	3	1	9	6	7	9	11	11	13	10
16	M	36	9	7	6	8	8	5	8	3	8	4	8	9	10	10	10	8	12
17	M	30	3	7	8	6	6	5	8	7	7	11	9	6	7	8	7	9	10
18	M	24	1	10	9	9	10	10	10	5	8	3	5	5	6	4	6	5	5
19	M	24	2	8	7	7	9	7	9	4	5	5	6	8	6	8	9	6	5
20	M	47	15	9	4	8	8	7	6	6	7	3	8	5	11	8	14	6	13
21	M	33	11	6	7	8	8	4	6	4	4	6	6	7	6	10	8	7	9
22	M	33	5	7	8	7	7	4	5	8	1	5	7	9	9	12	11	9	10
23	M	31	7	5	7	9	9	4	3	5	4	6	5	9	10	9	9	9	8
24	M	29	3	7	8	4	4	6	9	6	5	10	9	6	7	8	7	12	11
25	M	26	2	11	9	9	8	9	9	5	7	3	4	4	6	4	6	5	5
26	M	28	2	7	9	5	7	6	5	7	6	9	7	12	9	10	10	9	8
27	M	26	1	7	7	7	8	9	9	4	4	5	5	7	7	6	6	6	6
28	M	30	2	6	7	6	6	5	5	4	2	3	3	5	5	5	5	6	6
29	M	38	6	10	8	7	7	8	9	6	5	3	3	5	7	9	10	10	8
30	M	41	12	5	7	9	9	5	8	5	7	5	7	11	9	8	9	11	12
31	M	33	5	6	7	8	7	6	2	10	6	2	4	3	4	5	4	3	4
32	M	35	7	9	8	9	8	7	6	6	6	4	4	7	7	7	6	8	6
33	M	46	19	10	4	8	9	8	6	3	7	9	8	8	10	11	14	12	13
34	M	38	5	7	7	10	9	4	2	4	5	4	3	10	9	10	9	8	8
35	M	33	11	6	8	8	9	5	6	6	3	6	6	8	6	9	9	5	6
36	M	26	1	7	9	9	8	5	5	4	6	5	7	9	9	9	10	8	9
37	M	29	3	8	7	7	9	10	11	5	8	4	4	6	7	8	6	8	9
38	M	30	10	6	7	8	6	4	4	5	2	2	3	4	4	4	4	8	9
39	M	35	8	9	7	8	7	6	8	5	5	5	6	6	6	8	9	6	8
40	M	33	5	6	9	9	6	5	6	4	0	6	7	11	9	8	13	9	10
41	M	35	8	7	6	8	9	5	6	4	10	6	7	10	10	11	12	10	12
42	M	31	5	7	7	10	9	5	6	5	5	2	3	9	9	11	8	9	7
43	M	30	3	7	7	6	6	5	9	6	6	11	9	6	7	8	8	9	10
44	M	28	5	10	9	10	11	9	10	6	7	4	4	4	7	5	6	5	5
45	M	35	9	7	8	6	7	6	8	8	7	9	4	12	6	10	8	9	8
46	M	42	12	6	6	10	10	4	6	3	4	6	8	11	12	7	9	10	11
47	M	33	7	7	7	9	7	7	2	10	5	3	3	4	5	5	6	2	4
48	M	34	8	9	8	9	9	8	7	6	6	5	2	6	7	8	9	9	6
49	M	25	2	8	8	10	8	9	10	7	9	5	4	7	7	8	11	5	6
50	M	30	2	5	8	7	7	5	6	4	3	2	3	5	5	8	5	7	7
51	M	35	9	10	9	8	9	9	8	6	7	2	4	4	6	9	10	8	8

Tabulka č. 8 – Dotazník ICL, hrubé skóry – ženy

ID	pohlaví	věk	délka praxe	ICL															
				PA		BC		DE		FG		HI		JK		LM		NO	
				Ad.1	Ad.2	Ad.1	Ad.2	Ad.1	Ad.2	Ad.1	Ad.2	Ad.1	Ad.2	Ad.1	Ad.2	Ad.1	Ad.2	Ad.1	Ad.2
1	Z	26	1	7	9	6	9	6	5	7	6	9	7	12	10	10	10	8	8
2	Z	33	3	11	9	9	8	7	9	4	3	2	2	7	8	5	5	7	6
3	Z	42	2	2	5	4	5	6	7	6	6	6	7	5	8	7	7	6	6
4	Z	36	1,5	12	12	8	8	14	9	9	6	2	3	3	4	3	4	6	7
5	Z	34	7	7	7	8	8	4	3	4	4	3	3	9	9	10	9	10	8
6	Z	26	1	7	9	6	8	6	4	6	7	9	7	12	9	10	10	9	8
7	Z	35	4	11	8	8	9	9	9	3	4	3	2	7	7	5	5	7	7
8	Z	27	1	6	7	6	6	5	5	4	2	3	3	4	4	5	5	6	7
9	Z	39	6	7	7	9	8	4	2	4	4	3	5	9	9	9	9	9	7
10	Z	39	10	7	5	9	9	4	7	4	9	5	7	9	10	9	10	9	12
11	Z	29	4	8	8	7	10	9	10	4	7	5	4	6	6	6	6	5	5
12	Z	25	1	6	9	6	7	6	5	7	6	10	8	12	9	10	10	9	8
13	Z	35	5	11	9	9	9	9	9	4	4	3	3	7	7	6	5	7	7
14	Z	42	3	2	5	5	5	7	5	6	6	6	7	4	7	6	6	6	6
15	Z	38	2	11	12	9	9	14	9	9	7	1	1	3	5	3	4	6	8
16	Z	35	6	6	8	7	7	4	6	9	0	4	7	8	9	13	13	10	10
17	Z	36	8	10	9	9	9	9	9	4	4	2	2	7	7	5	5	7	7
18	Z	43	4	2	5	5	5	7	5	6	7	7	7	5	8	7	7	6	6
19	Z	38	3	12	11	9	9	14	10	10	6	1	1	4	4	5	6	7	7
20	Z	25	1	10	9	8	8	9	5	3	6	9	7	7	9	11	10	13	9
21	Z	30	5	11	9	10	9	9	9	4	4	5	4	6	6	10	11	8	6
22	Z	28	6	6	6	7	8	5	8	3	6	5	6	6	8	5	7	6	6

Vysvětlivky:

Z = žena

M = muž

Délka praxe je uváděna v měsících a jedná se o délku praxe v dané firmě na poslední pozici.

Ad.1 = hrubé skóry jednotlivých škál, které byly vyhodnoceny z testů zadaných před teambuildingem

Ad.2 = hrubé skóry jednotlivých škál, které byly vyhodnoceny z testů zadaných po teambuildingu

Tabulka č. 9 – Dotazník ICL - vyjádření hrubých skóre, administrací 1 a 2 – muži, ženy, norma.

	ICL															
	AP		BC		DE		FG		HI		JK		LM		NO	
	M	Z	M	Z	M	Z	M	Z	M	Z	M	Z	M	Z	M	Z
1. admin.	7,3	7,8	7,9	7,5	6,1	7,7	5,3	5,5	4,9	4,5	6,9	7	7,7	7	7,7	7,6
2. admin.	7,3	8,1	7,9	7,9	6,4	6,8	5,2	5,2	5,3	4,4	7,4	7,4	8,1	7,1	8,2	7,3
Norma	7,6	6,1	6,9	5,5	7,4	6,3	5,9	5,7	5,6	6,1	7,6	7,6	7,7	7,6	8	7,7

Dle hodnot uvedených v tabulce č. 9 můžeme říci, že z průměrných hodnot škál před a po teambuildingu, s rozdělením na muži a ženy byl nevyšší naměřený rozdíl ve srovnání s normou 0,9. A to ve škále DE (agresivní osobnost) pro ženy směrem k normě. Zbylé rozdíly jsou v maximálním rozpětí do 0,5 a to ve škálách JK (hyperkonformní osobnost) muži a NO (hyperprotektivní osobnost) muži. Obojí změna je směrem k normě, která je uváděna pro dané pohlaví.

Tabulka č. 10 - Profil souboru z hlediska dimenzí ICL (1.administrace)

	Celkem (N=73)		Muži (N=51)		Ženy (N=22)	
	Průměr	SD	Průměr	SD	Průměr	SD
AP	7.5	2.1	7.3	1.5	7.8	3.2
BC	7.8	1.4	7.9	1.3	7.5	1.6
DE	6.6	2.4	6.1	1.8	7.7	3.2
FG	5.4	1.9	5.3	1.8	5.5	2.2
HI	4.7	2.6	4.9	2.5	4.5	2.9
JK	6.9	2.5	6.9	2.5	7.0	2.7
LM	7.5	2.5	7.7	2.3	7.0	2.9
NO	7.7	2.1	7.7	2.2	7.6	2.0

SD (směrodatná odchylka) nám ukazuje v tabulce č. 10 zjištěnou variabilitu vzhledem k průměrné hodnotě v jednotlivých dimenzích. Rozložení vzorku bylo nejvíce variabilní v dimenzích HI (ponížená osobnost), JK (hyperkonformní osobnost), LM (hyperafiliativní osobnost). Za povšimnutí stojí hodnoty směrodatných odchylek ve sloupci muži, kteří se v tomto pohledu celkově jeví jako stabilnější skupina.

Tabulka č. 11 - Srovnání dimenzí ICL s normou (1.administrace)

	Celkem (N=73)			Muži (N=51)			Ženy (N=22)		
	Průměr	Norma	Poměr	Průměr	Norma	Poměr	Průměr	Norma	Poměr
AP	7.5	6.6	1.14	7.3	7.6	0.96	7.8	6.1	1.28
BC	7.8	6	1.30	7.9	6.9	1.14	7.5	5.5	1.36
DE	6.6	6.7	0.99	6.1	7.4	0.82	7.7	6.3	1.22
FG	5.4	6	0.90	5.3	5.9	0.90	5.5	5.7	0.96
HI	4.7	6	0.78	4.9	5.6	0.88	4.5	6.1	0.74
JK	6.9	7.6	0.91	6.9	7.6	0.91	7.0	7.6	0.92
LM	7.5	7.6	0.99	7.7	7.7	1.00	7.0	7.6	0.92
NO	7.7	7.7	1.00	7.7	8	0.96	7.6	7.7	0.99

Vysvětlivky:

Poměr - Poměr je počítán, jako: Zjištěná hodnota/Norma.

Tedy např. výsledná hodnota 1,14 znamená, že jsme 14% nad hodnotou normy a na druhou stranu hodnota 0,90 znamená, že jsme 10% pod normou.

Z tabulky č. 11 vyplývá, že pro celek (N=73) se od normy nejvíce odchýlila dimenze BC (egocentrická osobnost) a to o 30% nad rámec normy. Další významnou hodnotou je dimenze HI (ponížená osobnost), která je 22% pod normou. Obecně se vzorek držel pod hladinou stanovené normy a to v pěti případech z osmi.

Muži (N=51) byli při první administraci od normy nejvíce vzdáleni v dimenzi DE (agresivní osobnost) a to o 18% pod hladinu normy a v dimenzi BC (egocentrická osobnost) také pod hladinou normy. Celkově se vzorek mužů pohyboval pod normou a to v šesti případech z osmi.

Ženy (N=22) byly při první administraci od normy nejvíce vzdáleny v dimenzi BC (egocentrická osobnost) a to o 36% nad hladinu normy. Za povšimnutí také stojí dimenze AP (autokratická osobnost) a DE (agresivní osobnost) a to 28% a 22% nad hranicí normy. Celkově se vzorek žen pohyboval pod normou a to v pěti případech z osmi.

Tabulka č. 12 - Korelace věku a délky praxe s jednotlivými dimenzemi dotazníku ICL

(1.administrace)

	PA	BC	DE	FG	HI	JK	LM	NO
Věk	-0.181	0.152	-0.084	0.066	-0.124	0.088	0.155	0.178
Délka praxe	-0.104	0.310**	-0.268*	-0.154	-0.058	0.240*	0.256*	0.202

Vysvětlivky:

** - Statisticky významná korelace (hladina významnosti 0,01)

* - Statisticky významná korelace (hladina významnosti 0,05)

Tabulka č. 12 popisuje korelace věku a délky praxe s jednotlivými dimenzemi dotazníku ICL z první administrace.

Při hladině významnosti $p=0,01$ vidíme významnou kladnou korelaci mezi dimenzemi BC (egocentrická osobnost) a délkou praxe. Tato hodnota nabývá 0,310.

Při hladině významnosti $p=0,05$ vyplývá signifikantní vztah mezi dimenzí LM (hyperafiliativní osobnost) a délkou praxe, hodnota je 0,256, dimenzí JK (hyperkonformní osobnost) a délkou praxe a to v hodnotě 0,240. Pro stejnou hladinu významnosti vyšel záporný vztah mezi dimenzí DE (agresivní osobnost) a délkou praxe a to v hodnotě -0,268.

Mezi zbylými porovnávanými položkami nebyla zjištěna statisticky významná korelace pro zadané hladiny významnosti. Za povšimnutí ale také stojí vztah dimenze NO (hyperprotektivní osobnost) a délkou praxe, kde sice nebyl zjištěn statisticky významný vztah pro zadané hladiny významnosti, ale i zde můžeme nalézt určitou závislost.

Pro věk a dimenze dotazníku ICL byla nejsilnější naměřená korelace v hodnotě 0,178 mezi dimenzí NO (hyperprotektivní osobnost) a věkem. Nejslabší korelace -0,181 byla naměřena mezi dimenzí AP (autokratická osobnost) a věkem. Žádná z těchto hodnot není ale signifikantní pro zadané hladiny významnosti.

Tabulka č. 13 - Srovnání dimenzí dotazníku ICL před a po skončení kurzu.

	1. administrace (N=73)		2. administrace (N=73)		Výsledky párového T testu	
	Průměr	SD	Průměr	SD	Hodnota t-statistiky	p-hodnota
AP	7,5	2,1	7,5	1,6	-0,41	0,685
BC	7,8	1,4	7,9	1,4	-0,97	0,335
DE	6,6	2,4	6,5	2,4	0,26	0,797
FG	5,4	1,9	5,2	2,2	0,58	0,566
HI	4,7	2,6	5,1	2,2	-1,67	0,100
JK	6,9	2,5	7,4	2,0	-2,53	0,013*
LM	7,5	2,5	7,8	2,7	-1,65	0,103
NO	7,7	2,1	7,9	2,3	-1,18	0,242

Vysvětlivky:

* Statisticky významný rozdíl (hladina významnosti 0,05)

Tabulka č.7 popisuje pomocí párového T-testu rozdíly mezi první a druhou administrací testu ICL pro celkový počet N=73 probandů. Signifikantní rozdíl, který nabývá hodnoty 0,013 při hladině významnosti $p=0,05$ se objevuje v dimenzi JK (hyperkonformní osobnost). Můžeme tedy říci, že hodnota JK se signifikantně změnila mezi administrací č.1 a administrací č. 2.

Za povšimnutí také stojí, i když mimo hladinu významnosti, rozdíly hodnot mezi 1. a 2. administrací v dimenzi LM (hyperafiliativní osobnost), kde je p-hodnota 0,103 a v dimenzi HI (ponížená osobnost), kde p-hodnota nabývá 0,100.

6.3.2 Základní výstupy dotazníku D-M-V

ID	pohlaví	věk	délka praxe	DMV					
				AP		AB		MV	
				Ad.1	Ad.2	Ad.1	Ad.2	Ad.1	Ad.2
1	M	45	15	46	46	40	40	102	101
2	M	37	4	47	48	37	39	108	108
3	M	35	10	48	48	36	42	110	104
4	M	35	4	47	43	43	44	105	105
5	M	38	8	43	43	48	47	104	102
6	M	30	5	42	42	43	41	106	107
7	M	30	2	46	44	47	43	111	107
8	M	27	3	45	42	44	41	98	97
9	M	25	1	45	44	41	43	102	95
10	M	29	2	43	43	47	51	97	107
11	M	35	7	44	47	48	47	95	97
12	M	40	12	44	44	44	50	98	92
13	M	31	5	40	41	44	50	92	92
14	M	34	6	43	41	48	47	100	98
15	M	34	3	45	41	51	45	101	104
16	M	36	9	43	40	46	48	100	94
17	M	30	3	47	41	49	52	95	101
18	M	24	1	42	39	46	50	102	100
19	M	24	2	44	41	49	50	103	104
20	M	47	15	44	45	42	44	103	99
21	M	33	11	44	46	42	44	102	96
22	M	33	5	41	46	46	45	94	97
23	M	31	7	40	42	47	46	100	98
24	M	29	3	41	39	43	46	97	99
25	M	26	2	41	43	49	46	102	95
26	M	28	2	39	45	43	43	94	93
27	M	26	1	40	40	47	48	88	91
28	M	30	2	43	42	46	43	102	105
29	M	38	6	42	46	41	46	106	111
30	M	41	12	44	45	43	44	106	97
31	M	33	5	45	45	43	41	90	101
32	M	35	7	43	46	43	42	95	97
33	M	46	19	44	44	51	47	107	95
34	M	38	5	47	44	47	43	98	98
35	M	33	11	44	48	50	49	93	94
36	M	26	1	41	43	50	48	91	101
37	M	29	3	44	46	44	42	95	97
38	M	30	10	43	44	51	49	106	95
39	M	35	8	47	43	47	44	96	98
40	M	33	5	44	48	50	51	94	94
41	M	35	8	44	40	52	44	91	92
42	M	31	5	41	43	51	48	92	99
43	M	30	3	41	44	48	47	98	103
44	M	28	5	42	45	49	52	98	101
45	M	35	9	41	43	45	46	103	99
46	M	42	12	40	40	47	43	94	96
47	M	33	7	40	42	52	46	101	101
48	M	34	8	38	43	50	46	100	101
49	M	25	2	48	47	42	45	106	105
50	M	30	2	43	41	48	43	102	106
51	M	35	9	42	46	41	48	107	111

Tabulka č. 14 - Dotazník D-M-V, hrubé skóry – muži

Vysvětlivky:

M = muž

Délka praxe je uváděna v měsících a jedná se o délku praxe v dané firmě na poslední pozici.

Ad.1- hrubé skóry jednotlivých škál, které byly vyhodnoceny z testů zadaných před teambuildingem

Ad.2 -hrubé skóry jednotlivých škál, které byly vyhodnoceny z testů zadaných po teambuildingu

ID	pohlaví	věk	délka praxe	DMV					
				AP		AB		MV	
				Ad.1	Ad.2	Ad.1	Ad.2	Ad.1	Ad.2
1	Z	26	1	46	45	39	43	91	91
2	Z	33	3	46	45	42	47	98	98
3	Z	42	2	48	44	50	52	94	92
4	Z	36	1,5	44	42	47	48	101	98
5	Z	34	7	41	42	43	50	96	100
6	Z	26	1	43	43	46	48	102	99
7	Z	35	4	37	40	54	43	101	95
8	Z	27	1	44	46	47	43	92	97
9	Z	39	6	44	42	46	51	98	99
10	Z	39	10	44	44	51	44	97	92
11	Z	29	4	44	44	37	42	94	92
12	Z	25	1	43	49	45	43	92	91
13	Z	35	5	39	44	40	44	86	95
14	Z	42	3	42	47	40	39	97	91
15	Z	38	2	45	43	46	47	98	96
16	Z	35	6	44	40	51	43	91	92
17	Z	36	8	44	43	47	47	98	98
18	Z	43	4	42	47	50	50	99	95
19	Z	38	3	45	47	40	37	101	110
20	Z	25	1	48	48	40	37	107	110
21	Z	30	5	42	43	44	48	105	103
22	Z	28	6	40	42	55	46	91	101

Tabulka č. 15 - Dotazník D-M-V, hrubé skóry – muži

Vysvětlivky:

Z = žena

Délka praxe je uváděna v měsících a jedná se o délku praxe v dané firmě na poslední pozici.

Ad.1- hrubé skóry jednotlivých škál, které byly vyhodnoceny z testů zadaných před teambuildingem

Ad.2 -hrubé skóry jednotlivých škál, které byly vyhodnoceny z testů zadaných po teambuildingu

Tabulka č. 16 - Srovnání dimenzí D-M-V s normou (1.administrace)

	Celkem (N=73)			Muži (N=51)			Ženy (N=22)		
	Průměr	Norma	Poměr	Průměr	Norma	Poměr	Průměr	Norma	Poměr
MV	98.75	95.19	1.04	99.61	95.12	1.05	96.77	97.12	1.00
AB	45.77	55.30	0.83	45.90	52.58	0.87	45.45	58.14	0.78
AP	43.29	29.73	1.46	43.24	30.27	1.43	43.41	29.09	1.49

Vysvětlivky:

Poměr - Poměr je počítán, jako: Zjištěná hodnota/Norma. Tedy např. výsledná hodnota 1,04 znamená, že jsme 4% nad hodnotou normy a na druhou stranu hodnota 0,83 znamená, že jsme 17% pod normou.

Z tabulky č. 16, která znázorňuje srovnání dimenzí dotazníku D-M-V s normou, můžeme vidět, že pro celek (N=73) se od normy dotazování nejvíce odchyli v dimenzi AP (anxiozita podporující) a to o 46% nad rámec normy. Obecně se vzorek držel nad hladinou stanovené normy a to ve dvou případech ze tří.

Muži (N=51) byli při první administraci od normy nejvíce vzdáleni v dimenzi AP (anxiozita podporující) a to o 43% nad hladinu normy. Celkově se vzorek mužů pohyboval nad normou a to ve dvou případech ze tří.

Ženy (N=22) byly při první administraci od normy nejvíce vzdáleny v dimenzi AP (anxiozita podporující) a to o 49% nad hladinu normy.

Tabulka č. 17 - Profil souboru z hlediska dimenzí D-M-V (1.administrace)

	Celkem (N=73)		Muži (N=51)		Ženy (N=22)	
	Průměr	SD	Průměr	SD	Průměr	SD
MV	98.75	5.53	99.61	5.54	96.77	5.08
AB	45.77	4.17	45.90	3.79	45.45	5.01
AP	43.29	2.47	43.24	2.41	43.41	2.65

SD (směrodatná odchylka) nám v tabulce ukazuje zjištěnou variabilitu vzhledem k průměrné hodnotě jednotlivých dimenzí. Rozložení vzorku bylo nejvíce variabilní v dimenzích MV (motivace výkonu) a AB (anxiozita brzdící). Obecně lze ale říci, že zhodnocený vzorek byl mnohem méně variabilní než vzorek použitý pro vytvoření normy dotazníku D-M-V s hodnotami směrodatné odchylky nad 9,5.

Tabulka č. 18 – Dotazník D-M-V - vyjádření hrubých skóre –muži, ženy a norma pro jednotlivá pohlaví.

	D-M-V					
	AP		AB		MV	
	1. admin.	2. admin.	1. admin.	2. admin.	1. admin.	2. admin.
Muži	43,33	43,75	45,64	45,49	98,86	98,81
Ženy	43,02	43,63	46,20	45,91	97,92	98,22
Norma Muži	30,27		52,58		95,12	
Norma Ženy	29,09		58,14		97,12	

Z tabulky č. 18 je patrné, že průměrné hodnoty dimenzí dotazníku D-M-V v 1. a 2. administraci se od sebe výrazně neodlišují. Výrazně se neliší ani hodnoty mužů a žen ve stejných dimenzích. Hodnoty, a to hlavně dimenzí AP a AB, se ale liší ve vztahu k normě. A to v dimenzi AP (anxiozita podporující) cca o 13-14 bodů a v dimenzi AB (anxiozita brzdící) cca o 7-12 bodů v závislosti na pohlaví.

**Tabulka č. 19 - Korelace věku a délky praxe s jednotlivými dimenzemi dotazníku D-M-V
(1.administrace)**

	MV	AB	AP
Věk	0.091	0.007	0.120
Délka praxe	-0.027	0.041	0.210

Při korelaci věku, délky praxe a jednotlivých škál dotazníku D-M-V nebyla zjištěna žádná prokazatelná statisticky významná korelace. Nejsilnější korelaci z naměřených hodnot vidíme mezi dimenzí AP (anxiozita podporující) a věkem v hodnotě 0,120 a stejnou dimenzí a délkou praxe v hodnotě 0,210. Nejslabší korelace byla naměřena mezi dimenzí MV (motivace výkonu) a délkou praxe v hodnotě -0,027.

Tabulka č. 20 - Srovnání dimenzí dotazníku DMV před a po skončení kurzu

	1. administrace (N=73)		2. administrace (N=73)		Výsledky párového T testu	
	Průměr	SD	Průměr	SD	Hodnota t-statistiky	p-hodnota
MV	98,75	5,53	98,84	5,26	-0,15	0,885
AB	45,77	4,17	45,49	3,53	0,59	0,555
AP	43,29	2,47	43,73	2,45	-1,35	0,181

Při srovnání 1. a 2. administrací dotazníku D-M-V v tabulce č. 20 se nepodařilo prokázat žádnou statistickou významnost pro hladiny $p=0,01$ a $p=0,05$. Nejblíže požadovaným hodnotám byl rozdíl v dimenzi AP (anxiozita podporující) v p-hodnotě 0,181. Zbylé hodnoty nabývají takových hodnot, že je nemůžeme považovat za nijak významné.

6.4 K plnění cílů práce

Na základě výše prezentovaných výsledků je možné vyjádřit se k cílům práce, které byly stanoveny v kapitole 6.1 Výzkumný problém a cíle práce.

Testovaný vzorek 73 probandů, na dvou stanovených hladinách významnosti $p=0,01$ a $p=0,05$:

Cíl 1:

Zjistit efektivnost teambuildingového programu z hlediska vybraných osobnostních a sociálních dimenzí.

Z kapitoly 6.3.1 a 6.3.2 vyplývá zjištění efektivnosti teambuildingového programu. Výpočty první a druhé administrace testu ICL při hladině významnosti $p=0,05$ ukázaly signifikantní vztah v dimenzi JK . Změna se projevila směrem k normě.

I z ostatních výpočtů je možné pozorovat vliv teambuildingového programu na osobnostní a sociální dimenze jeho účastníků.

Cíl byl splněn.

Dílčí cíle:

DC1:

Zjistit profil souboru z hlediska dimenzí ICL ve srovnání s normou v první administraci.

Z výpočtů tabulky č. 11 je patrný celkový profil souboru v dimenzích dotazníku ICL ve srovnání s normou v první administraci.

Dílčí cíl byl splněn.

DC2:

Zjistit profil souboru z hlediska dimenzí D-M-V v první administraci.

Z výpočtů tabulky č. 16 je patrný celkový profil souboru v dimenzích dotazníku D-M-V ve srovnání s normou v první administraci.

Dílčí cíl byl splněn.

DC3:

Zjistit koreláty věku a délky praxe ve vztahu k dimenzím ICL z první administrace.

Z výpočtů tabulky č. 12 byl prokázán statisticky signifikantní vztah mezi:

dimenzí BC a délkou praxe (0,310 při hladině významnosti $p=0,01$)

dimenzí LM a délkou praxe (0,256 při hladině významnosti $p=0,01$)

dimenzí JK a délkou praxe (0,240 při hladině významnosti $p=0,05$)

dimenzí DE a délkou praxe (-0,268 při hladině významnosti $p=0,05$)

v první administraci.

Dílčí cíl byl splněn.

DC4:

Zjistit koreláty věku a délky praxe ve vztahu k dimenzím D-M-V z první administrace.

Koreláty věku, délky praxe a dimenzí D-M-V z první administrace jsou zaznamenány v tabulce č. 19. Z výpočtu nebyl prokázán žádný signifikantní vztah mezi věkem nebo délkou praxe a žádnou z dimenzí dotazníku D-M-V.

Dílčí cíl byl splněn.

DC5:

Zjistit rozdíly v dimenzích ICL před a po skončení kurzu (z 1. a 2. administrace).

Z výpočtů tabulky č. 13, kde byl použit párový T test při hladině významnosti $p=0,05$ vyplývá statisticky významný rozdíl mezi první a druhou administrací dotazníku ICL v dimenzi JK, kdy p hodnota nabývá 0,013.

Dílčí cíl byl splněn.

DC6:

Zjistit rozdíly v dimenzích D-M-V před a po skončení kurzu (z 1. a 2. administrace).

Z výpočtů tabulky č. 20, kde byl použit párový T test při hladině významnosti $p=0,05$ nevyplývá žádný statisticky významný rozdíl mezi první a druhou administrací dotazníku D-M-V.

Dílčí cíl byl splněn.

7 Diskuze

Při kompletování výzkumu jsme nenašli žádný podobný výzkum zabývající se změnou osobnostních a sociálních dimenzí u účastníků teambuildingu. Jediný výzkum, který bych na tomto místě rádi zmínili, je výzkum Rushmera (What happens to the team during teambuilding? Examining the change process that helps to build a team.), který je založen na rozhovorech s účastníky, kteří teambuildingem procházeli a na následných rozborech tvrzení. Zde se prokázal pozitivní vliv na účastníky.

V našem výzkumu (N=73) se snažíme zhodnotit, jestli je teambuildingový program vhodným nástrojem pro rozvoj osobnostních a sociálních dimenzí účastníků. Jestli je teambuildingový program správným „hybatelem“ u jednotlivých členů týmu. Z výsledků lze pozorovat, že v časovém prostoru mezi 1. a 2. administrací se opravdu změnilo mnohé.

Zaměříme-li se na výsledky měření v testu ICL, tak statisticky významné a signifikantní vztahy můžeme pozorovat v korelacích (viz tabulka č. 12) délky praxe s dimenzemi BC (egocentrická osobnost) (0,310), JK (hyperkonformní osobnost) (0,240) a LM (hyperafiliativní osobnost) (0,256). Znamená to, že s délkou praxe na dané pozici se zvyšují hodnoty daných dimenzí. Oproti tomu u další nalezené korelace mezi délkou praxe a dimenzí DE (agresivní osobnost) (-0,268), která vyšla v mínusu, se s délkou praxe snižuje hodnota DE.

Také zajímavým zjištěním je, že žádná z měřených dimenzí nijak zásadně nekorelovala s věkem. Z tohoto můžeme usuzovat, že na vývoj dimenzí dotazníku ICL a potažmo osobnosti jedince nemá tolik vliv věk, jako délka praxe.

Velice zajímavý je také výsledek srovnání mezi 1. a 2. administrací (viz tabulka č.13), kdy dimenze JK (hyperkonformní osobnost) vykazuje signifikantní rozdíl při $p=0,05$. Průměr dimenze se zde změnil od nižšího (6,9) k vyššímu (7,4) číslu a to směrem k normě (7,6). V této změně můžeme vidět nárůst konformity jedince. V našem případě pak celé skupiny, která má jako jeden z hlavních cílů stmelení a zvýšení konformity členů uvnitř týmu. Ale i jiné škály vykazují změny. V tomto případě již ne statisticky významné, ale i tak vhodné pro rozbor a analýzu. Jedná se hlavně o škály HI (ponížená osobnost) a LM (hyperafiliativní osobnost). Obě tyto dimenze se mezi 1. a 2. administrací změnily směrem k normě, čímž společně s dimenzí JK vykazují pozitivní změnu, kterou jsme ve výzkumu hledali. Změnu dimenze HI můžeme vidět jako vliv kurzu na jedince, který byl spíše submisivnější k lepšímu prosazení se a možnosti se

projevit. V dimenzi LM dle manuálu ICL můžeme vidět změnu jedince ve vztahu k týmu k hledání kompromisů, ke spolupráci a ke snaze o harmonii v týmu. Tímto se naplňují očekávání temabuildingového kurzu. Změny, které zde byly popsány, se s cílem kurzu shodují.

Za zmínku také stojí srovnání jednotlivých průměrů dimenzí mužů a žen a jejich srovnání k normě (viz tabulka č.11). Obecně skupina žen byla po 2. administraci vzdálena svými výsledky jednotlivých dimenzí od normy více než muži. To se projevilo v šesti případech. Může to být způsobeno nestejným rozdělením pohlaví, kdy žen bylo 22 a mužů 51. Při stejném rozdělení by se toto nemuselo objevit. Podíváme li se na výsledky ještě jednou a bereme li v úvahu rozdíly mezi 1. a 2. administrací větší nebo rovné 0,4 zjistíme, že z celkového počtu osmi takových průměrů je 5 z nich směrem k normě.

Otázkou zůstává, jestli cílem našeho teambuildingového programu je osobnostní přiblížení účastníků normě, která je v našem případě dána normami dotazníku ICL, nebo směřujeme rozvoj do jiných dimenzí a to spíše nad nebo pod hladinu normy. Obecně by nám mělo jít u teambuildingového programu o stmelení a prohloubení vazeb jednotlivých účastníků. To vše se vytváří změnou osobnostních a sociálních dimenzí. Když tyto dimenze nasměrujeme k normě, mohli bychom teoreticky čekat bezproblémový chod týmu.

Zaměříme li se na výsledky testu D-M-V zjistíme, že nebyl nalezen žádný signifikantní vztah mezi věkem, délkou praxe a jednotlivými dimenzemi dotazníku (viz tabulka č.19) ani mezi 1. a 2. administrací (viz tabulka č.20). I tak ale můžeme upozornit na jednotlivé vztahy, které nám vyšly.

Při korelacích stojí za povšimnutí vztah mezi dimenzí AP (anxiozita podporující) a délkou praxe (viz tabulka č.19). S délkou praxe strávené na poslední pozici zaměstnance se nám zvyšuje i míra anxiozity podporující. Tedy určitá míra napětí je vítána a podporuje výkon.

U srovnání dimenzí dotazníku D-M-V před a po kurzu (viz tabulka č.20) se opět můžeme podívat na dimenzi AP, která se zvýšila, a ač nám nevykazuje signifikantní vztah, tak ji můžeme hodnotit jako významnou položku. Činíme tak proto, že se v rámci teambuildingových programů snažíme rozvíjet kolektivní řešení často pod časovým tlakem, v nepříjemných podmínkách, nebo v nedostatečném materiálním zabezpečení. Toto vše může indikovat stres, ve kterém se účastníci snaží dojít ke správnému řešení a přijímají rozhodnutí. Zvýšení hladiny dimenze AP naznačuje, že si

členové týmu mohli zvyknout na vyšší míru napětí při jejich výkonu. Toto by rovněž dokazovalo pozitivní vliv teambuildingového programu.

Při pohledu na srovnání průměrů a norem dimenzí u jednotlivých měření (viz tabulka č.16) vidíme, že se jak muži, tak ženy v jednotlivých měřeních moc neliší. Je nutné, ale přihlídnout i k okolnosti, že už při 1. administraci byly výsledky vysoce nad, respektive v jednom případě pod normou testu. Obecně se lze vyjádřit, že zvolená skupina, která byla složená z obchodníků a manažerů obchodního oddělení už sama o sobě musí být motivovaná. Náplní jejich práce je totiž prodat produkt a na tom se odvíjí i část jejich odměny, v našem případě mzdy. Nemotivovaný obchodník by velmi těžko prodával, proto se domníváme, že celkové posazení skupiny nad normou v dimenzích AP (anxiozita podporující), MV (motivace výkonu) a pod normou v dimenzi AB (anxiozita brzdící) je logickým vyústěním zvoleného vzorku. Dokonce i po přihlídnutí k směrodatným odchylkám vzorku zjišťujeme, že minimálně 66% respondentů se v dimenzích AB a AP nachází nad hranicí normy. Dalo by se říci, že zvýšení, potažmo snížení jednotlivých hodnot by mohlo působit kontraproduktivně u týmu s takovýmto zaměřením práce.

Potenciální zdroj chyb je možné spatřit v nízkém počtu dotazovaných. Je dobře možné, že s vyšším počtem zkoumaných osob by se projevil další signifikantní vazby. Výsledky, které se nevyznačují statisticky významným rozdílem, ale které jsou popsány výše, by se mohly statisticky významnými stát. Bohužel, tato práce byla vytvářena v takových politicko-ekonomických podmínkách, které neumožňovaly, nebo jen velmi těžce, zvýšení počtu zúčastněných. Také dobrým doporučením pro budoucí výzkum by mohlo být přiklonění se k administraci č. 1 těsně před kurzem. Tím je myšleno přímo na místě, kde teambuilding bude probíhat. To stejné by se posléze dělo při administraci č. 2. Tedy sejmoutí testů bezprostředně po kurzu na místě konání. Jistě by se tak dal snížit počet vyřazených probandů, kteří nevyplnili převážně testy č. 2 v našem výzkumu.

Pro další výzkumnou činnost spatřujeme možnosti v zahrnutí osobnosti instruktora do samotného výzkumu. Instruktor je jednou z hlavních proměnných teambuildingového programu a s jeho přístupem, osobností, zpětnou vazbou a motivací se může měnit i kurz a v návaznosti jeho výsledky, které se projeví na jednotlivých účastnících. Další návrh by mohl směřovat na manažera (vedoucího) týmu a zkoumat jeho význam a vliv jeho osobnosti na zbytek týmu při teambuildingovém kurzu.

Teambuilding má mnoho proměnných, které mění jeho směr, povahu i výsledky. Je proto důležité zaměřit se na ty hlavní a zkoumat jejich důsledky na samotný kurz.

Z této práce je patrné zaměření na samotný proces, kterým lidé procházejí a jeho vliv na osobnostní a sociální stránku každého účastníka. Z naměřených výsledků můžeme vidět určitý posun, který odpovídá teoretickému cíli teambuildingového programu, který byl nastíněn výše. I přes vliv mnoha proměnných by teambuilding měl být přínosem pro jeho účastníky.

8 Závěr

Cílem prováděného výzkumu bylo zjistit efektivnost teambuildingového programu z hlediska vybraných osobnostních a sociálních dimenzí u 73 mužů a žen z obchodního oddělení soukromé společnosti. Pro zjištění požadovaných údajů byl použit Dotazník interpersonální diagnózy (ICL) a Dotazník motivace výkonu (D-M-V).

V závislosti na výsledcích spočítaných z administrací testu ICL a D-M-V je možné konstatovat následující.

Byla nalezena statisticky významná korelace (hladina významnosti $p=0,01$) mezi délkou praxe a dimenzí BC (egocentrická osobnost) v hodnotě 0,310 v dotazníku ICL při 1. administraci. Výsledek vyjadřuje, že s prodlužující se délkou praxe roste i dimenze BC, která se dá v tomto případě vyjádřit jako rostoucí nezávislost a sebedůvěra.

Byla nalezena statisticky významná korelace (hladina významnosti $p=0,05$) mezi délkou praxe a dimenzí DE (agresivní osobnost) v hodnotě -0,268 v dotazníku ICL při 1. administraci. Výsledek vyjadřuje ve své záporné hodnotě, že s prodlužující se délkou praxe se snižuje dimenze DE, která se dá v tomto případě vyjádřit jako ustupující tvrdé a rázné chování k druhým.

Byla nalezena statisticky významná korelace (hladina významnosti $p=0,05$) mezi délkou praxe a dimenzí JK (hyperkonformní osobnost) v hodnotě 0,240 v dotazníku ICL při 1. administraci. Výsledek vyjadřuje, že s prodlužující se délkou praxe roste i dimenze JK, která se dá vyjádřit v tomto případě jako zvyšující se konformita a důvěra k okolí.

Byla nalezena statisticky významná korelace (hladina významnosti $p=0,05$) mezi délkou praxe a dimenzí LM (hyperafiliativní osobnost) v hodnotě 0,256 v dotazníku ICL při 1. administraci. Výsledek vyjadřuje, že s prodlužující se délkou praxe roste i dimenze LM, která se dá vyjádřit v tomto případě jako zvyšující se přátelské chování, spolupráce a vyšší snaha nalézt kompromis.

Nebyla nalezena statisticky významná korelace mezi věkem a dimenzemi dotazníku ICL v 1. administraci při zadaných hladinách významnosti ($p=0,01$, $p=0,05$). Což znamená, že jsme nenalezli přímou spojitost mezi věkem a hladinou osobnostních a sociálních dimenzí dotazovaných a tudíž by na rozvoj těchto dimenzí věk neměl mít vliv.

Výsledky ukazují statisticky významný rozdíl (hladina významnosti $p=0,05$) mezi 1. a 2. administrací dotazníku ICL v dimenzi JK (hyperkonformní osobnost) v p -hodnotě 0,013. Toto vyjadřuje, že teambulding, který se udál mezi oběma administracemi, přinesl posun dimenze JK, která se dá vyjádřit jako vyšší důvěra a konformita s okolím. Členové týmu se tedy stali důvěřivější k sobě navzájem.

Ve vyhodnocení a statistickém vyjádření výsledků dotazníku D-M-V nebyla nalezena žádná statisticky významná korelace na zadaných hladinách významnosti ($p=0,01$, $p=0,05$) ve vztahu věku, délky praxe a dimenzí dotazníku D-M-V. Což znamená, že jsme nenalezli přímou spojitost mezi věkem ani délkou praxe na motivaci dotazovaných a tudíž by na motivaci neměl mít vliv ani věk ani délka praxe.

Ve vyhodnocení a statistickém vyjádření výsledků dotazníku D-M-V nebyl nalezen žádný statisticky významný rozdíl na zadaných hladinách významnosti ($p=0,01$, $p=0,05$) ve vztahu dimenzí v 1. a 2. administraci. Což znamená, že jsme nenalezli přímou spojitost mezi teambuildingovým programem a vlivem na motivaci jeho účastníků.

9 Souhrn

Tato diplomová práce se zabývá efektivností teambuildingu a jeho vlivem na osobnostní a sociální dimenze jeho účastníků. **Cílem bylo zjistit efektivnost teambuildingového programu z hlediska vybraných osobnostních a sociálních dimenzí.** Vše se rozvíjí v závislosti na týmu, týmové práci a procesech, které se v teambuildingovém programu uplatňují.

Po úvodu, kde byl zdůvodněn výběr tématu práce, se v kapitole č. 2 věnujeme **základním teoretickým východiskům zážitkového učení**, jako jedné z hlavních proměnných, které vstupují do teambuildingového programu. Skutečnost, že u každého jedince nejlépe působí **autentický prožitek**, či vlastní **zkušenost** podporují teorie, kdy je onen úspěch naučení dán množstvím lidských smyslů, které jsou do učení zapojeny (Mužík, 1998). Podle výzkumů Kolba (in Svatoš, Lebeda, 2005) plných 80 % našeho poznání vychází z vlastních zážitků, které si následnou racionalizací převedeme do podoby obecného poznatku, jímž se dále řídíme. Poznatky vyvozené ze zážitků jsou dlouhodobě zapamatovatelné a snadno vybavitelné. Zážitkové učení je způsob výuky založený na tom, že se účastníci vystaví vhodnému simulovanému zážitku. Zejména pomocí hry a aktivit obsahujících v sobě jistou výzvu k překonání sebe sama. Tím, že člověk takovou zkušeností projde, posunuje si vlastní hranice a má tedy větší zásobu vlastních možných řešení pro náročné situace v běžném životě. Teambuilding založený na zážitkovém učení může představovat pestrý program složený ze sportovních, výtvarných, dramatických a diskusních aktivit. Nevěnujeme se zde jen teoriím zážitku a zážitkového učení, ale je zde popsána i **nutnost vykročení jedince ze své komfortní zóny**, jako jedna z podmínek pozitivního transferu a naučení se novým věcem. Jak uvádí Lebeda (2006) teambuildingové kurzy se snaží cíleně „vytlačit“ účastníky z jejich komfortní zóny. Odkrývají nové možnosti a postupy a snaží se vybízet ke krokům do oblasti učení. Jejich cílem není jen rozvoj konkrétních vědomostí a dovedností, které si sebou jedinec již přináší, ale hlavně inspirace k seberozvoji.

V kapitole č. 3 nazvané Teoretická východiska týmové práce se snažíme logicky upořádat vše co je **potřebné k pochopení skupin, týmů, jejich přeměn a členů.** Snažíme se zachytit vše **co se ve skupině děje a co ji samotnou utváří.** Úspěšný tým totiž nevzniká jako soubor lidí, kteří se sešli a začali dohromady pracovat. Jeho vývoj prochází stádií formování. Všichni se musí navzájem poznat, ujasňují si cíle a sladují si jednotlivé styly své práce. Následně při rozdílech v názorech přichází otevřený konflikt,

tedy krize. Přichází etapa ujasnění si stylu práce, nastavení společných pravidel a sjednocení myšlenkových proudů, aby u těch nejlepších vyústil v období efektivního fungování. To vše ale začíná u pozitivní adaptace jednotlivce na skupinu. Kladný výsledek **adaptace** by se dal nazvat jako **identifikace** se skupinou, sounáležitostí nebo konformitou. (Výrost, Slaměník, 1998) **Konformita** je přizpůsobení se převažujícím či dominantním názorům, požadavkům, normám skupiny, či společnosti, v níž člověk žije a potlačení projevů vlastních. (Výrost, Slaměník, 1998) Členství ve skupině není totéž jako vědomí, že ke skupině náležíme. Proto je důležitá i **koheze** jako soudržnost skupiny a její vlastnost k sobě vázat jednotlivé členy. Toto pouto vnímají jednotliví členové tak, že ke skupině náleží a odlišují se tak od „těch druhých“. Již několikrát bylo prokázáno, že vysoce soudržné pracovní skupiny jsou produktivnější než skupiny, které tolik soudržné nejsou. (Hewstone, Stroebe, 2006) Dále popisána **sociální facilitace**, která přispívá svou měrou ke zlepšení výkonu jednotlivce za přítomnosti druhých lidí a **synergie**, kdy kvalita celku není dána jenom vlastnostmi jeho jednotlivých částí. Teprve prvek jejich vzájemného působení v určitém prostředí vytváří emergentní vlastnosti systému. (Ježek, 2002) V této kapitole dále pokrčujeme fázemi, jak se **skupina mění v tým**, co tým pro svou úspěšnou práci potřebuje, jací by měli být jeho členové, jaké **role** mohou zastávat (jak podle Belbina tak podle Jarošové) a jakými **fázemi při vývoji týmu procházejí**.

Kapitola č. 4 se věnuje samotnému **teambuildingu** jako prostředku pro zajištění harmonické, produktivní a efektivní spolupráce jednotlivců a maximalizace provedení úkolu a dosažení cíle dle Payneho (2007). Dále rozvíjíme téma v oblastech založených praktičtěji. Vyjmenováváme kritéria komu je teambuilding určen, **kdy je vhodné jej využít**, jaké jsou jeho **indikátory** a co vše je třeba splnit pro to, aby byl úspěšný. Teambuilding zpravidla vyžaduje dostatečně dlouhý časový úsek, který se většinou pohybuje kolem 3–5 dnů. Skupiny prochází různými stádii vývoje a ty se nedají zvládnout za příliš krátkou dobu. Musíme si uvědomit, že účastníci musí získat důvěru nejen k sobě navzájem, ale také k instruktorům a celému programu. K tomuto účelu slouží hlavně **zpětná vazba**, která se může provádět jednak po každé aktivitě, po skončení bloku, nebo dne. Vše se dá i kombinovat. Teambuilding by bez zpětné vazby nemohl fungovat a ta **je i hlavním odlišujícím prvkem od ostatních skupinových programů**.

Samotnému představení teambuildingu a jeho **technik** se věnujeme v kapitole č. 5. Představíme outdoor jako část teambuildingu a jeho přínos. Účastníci jsou tímto

programem vytržení ze známého („zaběhaného“) prostředí a jsou postaveni před neobvyklé situace a úkoly, které častokrát vyžadují nasazení jak jednotlivců, tak i spolupráci celého týmu. V „chráněném prostředí“ modelových situací tak dochází nejen k **posunům v oblasti týmové spolupráce** (společné dosahování vytyčených cílů za využití potenciálu jednotlivých členů), ale tyto programy jsou přínosné i z hlediska **osobního rozvoje** (sebeřízení v zátěžových situacích, tvořivé myšlení, orientace na výsledek atd.). Stručně se díváme i na celkovou nabídku kurzů a jejich odlišností, které se v současné době dají na trhu pořídit dle Svatoše a Lebedy (2005), Cikánové (2008) a internetových zdrojů. Na závěr popisujeme nejznámější a nejúčinnější **prvky teambuildingové akce**.

Cílem výzkumné části zahrnuté v kapitole č. 6 bylo zjistit **efektivnost teambuildingového programu z hlediska vybraných osobnostních a sociálních dimenzí**. Zvolili jsme si i dílčí cíle pro vyjádření jednotlivých korelací a statistických závislostí.

Výzkumu se zúčastnilo 73 osob. Veškerý výzkum se prováděl na zaměstnancích pouze jedné firmy sídlící v Jihomoravském kraji. Všichni zúčastnění byli zaměstnanci obchodního oddělení této společnosti. Jednalo se o jednotlivé obchodní týmy, které spolu již pracují, byly vytvořeny před nedávnou dobou, nebo k již stávajícímu týmu přibyl nový člen. Všechny týmy byly předem navrhnuté vedením společnosti. V souboru bylo 51 mužů a 22 žen. Věk účastníků se pohyboval mezi 21 až 47 lety, délka praxe na posledním místě v dané firmě se pohybovala od 1 do 19 měsíců. Pro potřeby výzkumu byla zvolena dotazníková metoda, kdy účastníci kurzu měli vyplnit Dotazník interpersonální diagnózy - ICL a Dotazník motivace výkonu - D-M-V. Oba tyto dotazníky poprvé před samotným začátkem kurzu a podruhé, opět oba dotazníky, po skončení kurzu. Dotazníky byly v obou případech distribuovány elektronicky přes HR managera společnosti.

Bylo zjištěno, že se signifikantně mění vztah dimenze JK (hyperkonformní osobnost) v 1. a 2. administraci vlivem teambuildingového programu. V této změně můžeme vidět nárůst konformity jedince. V našem případě celé skupiny, která má jako jeden z hlavních cílů stmelení a zvýšení konformity členů uvnitř týmu. Dále byla zjištěna významná korelace mezi délkou praxe a dimenzemi dotazníku ICL (BC, DE, JK, LM). Naopak se neukázala žádná statisticky významná korelace mezi věkem a dimenzemi dotazníku ICL. Po zaměření se na výsledky testu D-M-V zjistíme, že nebyl nalezen žádný signifikantní vztah mezi věkem, délkou praxe a jednotlivými dimenzemi

dotazníku ani mezi 1. a 2. administrací. V této kapitole také dále popisujeme změny, **které sice nejsou statisticky významné, ale mohly by ukazovat určitý posun v osobnostních a sociálních dimenzích, které skupina absolvovala.**

Potenciální **zdroj chyb** spatřujeme v nízkém počtu dotazovaných. Je možné, že s vyšším počtem zkoumaných osob by se projevily další signifikantní vazby.

Zjištěné výsledky lze pozitivně vyložit v praxi teambuildingových kurzů. Tato práce může přispět nejen svými výsledky výzkumu, ale i představením a logickým uspořádáním dostupné teorie. Čtenář je seznamován s celkovým konceptem týmu a teambuildingové práce.

10 Použitá literatura

Monografické publikace:

1. Adair, J. (1994). Vytváření efektivních týmů. Praha: Management Press.
2. Armstrong, M. (2002). Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing.
3. Armstrong, M. (1999). Personální management. Praha: Grada.
4. Bartošová, V. (1971). Interpersonální vztahy a vlastnosti osobnosti. Brno: Ústav pro další vzdělávání středních zdravotnických pracovníků.
5. Belbin, M. (2004). Management teams: why they succeed or fail. Amsterdam: Elsevier.
6. Bedrnová, E. & Nový, I. (2002). Psychologie a sociologie v řízení. Praha: Management Press.
7. Cikánová, R. (2008). Co je zážitkové učení. Strategie, 36, 44.
8. Csikszentmihalyi, M. (1996). O štěstí a smyslu života: můžeme ovládat své prožitky a ovlivnovat jejich kvalitu? Praha: Lidové noviny.
9. Drápela, V. J. (2008). Přehled teorií osobnosti. Praha: Portál.
10. Feldman, D. C. (1984). The development and enforcement of group norms.. Academy of Management Review. 47-53.
11. Franc, D. & Zounková, D. & Martin, A. (2007). Učení zážitkem a hrou: praktická příručka instruktora. Brno: Computer Press.
12. Hartl, P. & Hartlová, H. (2000). Psychologický slovník. Praha: Portál.

13. Hayes, N. (2005). Psychologie týmové práce. Praha: Portál.
14. Hayes, N. (1998). Základy sociální psychologie. Praha: Portál.
15. Helmreich, R. L. (2000). Culture and error in psace: implications from analog environments. Aviation, Space and Enviromental Medicine. 71, 133-139.
16. Hermochová, S. (2006). Teambuilding Praha: Grada Publishing.
17. Hevstone, M. & Stroebe, W. (2006). Sociální psychologie. Praha: Portál.
18. Hrabal, V., Jr. & Man, F. & Pavelková, I. (1984). Psychologické otázky motivace ve škole. Praha: SPN.
19. Hřebíček, V. (2008). Řízení lidských zdrojů. Brno: Masarykova universita.
20. Jarošová, E. (2005). Trénink sociálních a manažerských dovedností : metodický průvodce. Praha: Management Press.
21. Jermář, M. (2008). Týmy vrcholového vedení. Moderní řízení, 3, 60.
22. Komárková, R. & Slaměník, I. & Výrost, J. (2001). Aplikovaná sociální psychologie III. Praha: Grada.
23. Kožený, J., & Ganický, P. (1976). Dotazník interpersonální diagnózy - ICL : příručka pro administraci, interpretaci a vyhodnocování testu. Bratislava: Psychodiagnostické a didaktické texty.
24. Krüger, W. (2002). Vedení týmů: jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým. Praha: Grada Publishing.
25. Mayerová, M., & Růžička, J. (1998). Sociální psychologie v řízení. Plzeň: Vydavatelství Západočeské univerzity.

26. Meier, R. (2009). Úspěšná práce s týmem : 25 pravidel pro vedoucí týmu a členy týmu. Praha: Grada.
27. Mikuláščík, I. (2003). Komunikační dovednosti v praxi. Praha: Grada.
28. Mohauptová, E. (2009). Teambuilding. Praha: Portál.
29. Mužík, J. (1998). Andragogická didaktika. Praha: Kodex Bohemia.
30. Mužík, J. (2005). Didaktika profesního vzdělávání dospělých. Plzeň: Fraus.
31. Němec, P. (2008). Kdo jsou chovní a kdo tažní?. Ekonom, 10, 80.
32. Pardel, T., & Maršálová, L., & Hrabovská, A. (1984). Dotazník motivácie výkonu D-M-V. Bratislava: Psychodiagnostické a didaktické testy.
33. Payne, V. (2007). Teambuilding workshop: trénink týmových dovedností. Brno: Computer Press.
34. Plamínek, J. (2000). Synergický management: vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech. Praha: Agro.
35. Průcha, J., & Walterová, E., & Mareš, J. (1998). Pedagogický slovník. Praha: Portál.
36. Příkrýl, J. (2008). Osobní prožitky umocní proces učení. Moderní řízení, 9, 63.
37. Reiterová, E. (2004). Statistické metody pro studenty kombinovaného studia psychologie. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
38. Reiterová, E. (2006). Statistické techniky a možnosti realizace výzkumu v psychologii. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.

39. Skalková, J. (1999). *Obecná didaktika*. Praha: ISV nakladatelství.
40. Svatoš, V., & Lebeda, P. (2005). *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada Publishing.
41. Svoboda, M. (1999). *Psychologická diagnostika dospělých*. Praha: Portál.
42. Výrost, J., & Slaměník, I. (1998). *Aplikovaná sociální psychologie 1*. Praha: Portál.
43. Výrost, J., & Slaměník, I. (1997). *Sociální psychologie*. Praha: ISV nakladatelství.
44. Walker, A.J. et al. (2008). *Moderní personální management*. Praha: Grada.
45. Winkler, J. (1998). *Úvod do komunikace a interakce v organizační praxi*. Brno: Masarykova univerzita.
46. Wubbels, T., & Levy, J. (1993). *Do You Know What You Look Like? Interpersonal Relationships in Education*. London: The Falmer Press.
47. Zahrádková, E. (2005). *Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci*. Praha: Portál.
48. Zedníková, M. (2006). *Efekty realizace adaptačních kurzů pro střední školy*. Unpublished master's thesis, Fakulta sociálních studií MU, Brno, Česká republika.

Elektronická média:

1. Businessballs. (2003). Diagrams of kolb's learning styles. Retrieved February 12, 2010, from <http://www.businessballs.com/kolblearningstyles.htm>
2. Česká cesta. (n.d.). Teamspirit – akce, motivace, zábava. Retrieved April 23, 2009, from <http://www.ceskacesta.cz/teamspirit/TSkomu>
3. Česká cesta. (n.d.). Teambuilding - budování a rozvoj týmů. Retrieved January 27, 2010, from <http://www.ceskacesta.cz/teambuilding/TBkomu>
4. Česká cesta. (n.d.). Teambuilding - budování a rozvoj týmů. Retrieved January 27, 2010, from <http://www.ceskacesta.cz/teambuilding/TBkurzy>
5. Diamond, L. (2007). Perfect Phrases for Building Strong Teams: Hundreds of Ready-to-Use Phrases for Fostering Collaboration, Encouraging Communication, and Growing a Winning Team. Maidenhead: McGraw-Hill. Retrieved March 26, 2010, from UTS Library database <http://www.lib.uts.edu.au/>
6. Duke Corporate Education. (2005). Building Effective Teams. Chicago: Dearborn Trade Pub. Retrieved March 25, 2010, from UTS Library database <http://www.lib.uts.edu.au/>
7. Educity. (n.d.). Leadership. Retrieved May 10, 2008, from <http://www.educity.cz/skoleni-kurzy/manazerske-minimum-leadership/c573430>
8. Ježek, J. (2002). Úvod do managementu. Retrieved February 2, 2006, from <http://www.svr.zcu.cz/>
9. Katolický, A. (2010). Týmová práce v systému procesního, znalostního a projektového managementu. Retrieved March 10, 2009,

from <http://www.systemonline.cz/clanky/tymova-prace-v-systemu-procesniho-znalostniho-a-projektoveho-managementu.htm>

10. Lantz, G. (2008). Team Building: Leadership Strategies To Address Today's Most Common Team Building Problems Retrieved January 6, 2010,
from <http://www.gaylelantz.com/articles/teambuilding.html>
11. Lebeda, P. (2006). Doporučení pro výběr outdoorových programů. Retrieved September 20, 2009,
from <http://www.akord-ot.cz>
12. Rushmer, R. (1997). What happens to the team during teambuilding? Examining the change process that helps to build a team. Retrieved May 20, 2010,
from database ProQuest
13. Svatoš, V. (2003). Chcete pracovat v týmu?. Retrieved October 5, 2008,
from <http://www.akord-ot.cz>
14. Thomas, N. (2004). Concise Adair on Teambuilding and Motivation. London: Thorogood. Retrieved March 20, 2010,
from UTS Library database <http://www.lib.uts.edu.au/>
15. Topchik, G. S. (2007). First-Time Manager's Guide to Team Building. New York: AMACOM Retrieved March 28, 2010,
from UTS Library database <http://www.lib.uts.edu.au/>
16. Trenéři. (n.d.). Teambuilding. Retrieved November 10, 2009,
from <http://www.treneri.cz>
17. Tutor. (n.d.). Leadership. Retrieved November 12, 2009,
from <http://www.tutor.cz/skoleni-seminare/firemni-zakazkove-kurzy-leadership>

Seznam obrázků

Obr. č. 1 - Podíl lidských smyslů na procesu učení	7
Obr. č. 2 - Původní Kolbův cyklus učení s vyznačením obou dimenzí a učebních stylů.	9
Obr. č. 3 - Flow kanál	12
Obr. č. 4 - Znázornění důvěry a jejího ovlivnění zklamáním	24
Obr. č. 5 - Čtyřbodové členění vývoje skupiny	36

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 Rozdíly mezi skupinovou a týmovou prací. (Topchik, 2007).....	30
Tabulka č. 2 - Typy týmů Sundstrom, de Meuse, Futrell (1990) (in Hayes, 2005).....	32
Tabulka č. 3 - Skupinové role upraveno podle Benneho a Sheatse (1948) cit. dle Hayes (2002).....	38
Tabulka č. 4 – Rozdělení četností dle pohlaví probandů	66
Tabulka č. 5 – Rozdělení četností dle věku probandů	66
Tabulka č. 6 – rozdělení četností dle odpracované praxe	67
Tabulka č. 7 – Dotazník ICL, hrubé skóry – muži.....	68
Tabulka č. 8 – Dotazník ICL, hrubé skóry – ženy	69
Tabulka č. 9 – Dotazník ICL - vyjádření hrubých skóru, administrací 1 a 2 – muži, ženy, norma.....	70
Tabulka č. 10 - Profil souboru z hlediska dimenzí ICL (1.administrace).....	70
Tabulka č. 11 - Srovnání dimenzí ICL s normou (1.administrace)	71
Tabulka č. 12 - Korelace věku a délky praxe s jednotlivými dimenzemi dotazníku ICL (1.administrace)	72
Tabulka č. 13 - Srovnání dimenzí dotazníku ICL před a po skončení kurzu.....	73
Tabulka č. 14 - Dotazník D-M-V, hrubé skóry – muži.....	74
Tabulka č. 15 - Dotazník D-M-V, hrubé skóry – muži.....	75
Tabulka č. 16 - Srovnání dimenzí D-M-V s normou (1.administrace).....	75
Tabulka č. 17 - Profil souboru z hlediska dimenzí D-M-V (1.administrace)	76
Tabulka č. 18 – Dotazník D-M-V - vyjádření hrubých skóru –muži, ženy a norma pro jednotlivá pohlaví.....	76
Tabulka č. 19 - Korelace věku a délky praxe s jednotlivými dimenzemi dotazníku D-M-V (1.administrace).....	77
Tabulka č. 20 - Srovnání dimenzí dotazníku DMV před a po skončení kurzu.....	77

Seznam příloh

Příloha 1 – Pozvánka a harmonogram	97
Příloha 2 – Email účastníkům	99
Příloha 3 – Vzor dotazníku ICL určeného k výzkumu	99
Příloha 4 – Vzor dotazníku D-M-V určeného k výzkumu.....	103

11 Přílohy

Příloha 1 – Pozvánka a harmonogram



Dovolujeme si Vás pozvat na **outdoorový program:**

„Černá perla – Srdce draka“

„Píše se rok 1943. Německý archeolog Kurt Selinger právě objevuje v pouštní oblasti Mongolska první z devíti hliněných destiček. Ty, podle legendy, vedou k určení místa úkrytu vzácného artefaktu, známého jako Černá perla či Srdce draka. Na jeho ostře řezané tváři se objevuje úsměv. Je blízko svého cíle...“

„O několik měsíců později je jeho tělo nalezeno v Čechách, poblíž osady Bámischdorf. Podle dochovaných zpráv, došlo pravděpodobně při převozu Černé perly k roztržce. Je zřejmé, že pohotový archeolog, aby zabránil zneužití, ukryl celý nález někde v okolí. Vodítkem by mohla být mapa, nalezená v plášti mrtvého.“

Program

Dobrodružný příběh vycházející ze známých filmů o hledači pokladů Indianu Jonesovy. Byli jste pozváni jako skupina pátračů, která má za úkol najít zmíněný artefakt. Postupně budete hledat ukrytá místa, zdolávat nastražené překážky, plnit různé „nebezpečné“ úkoly a řešit rébusy, které povedou k získání všech indicií. Teprve po vyřešení šifry, která je v indiciích ukrytá, získáte místo pravděpodobného úkrytu. Avšak nic není tak jednoduché jak se zdá...



Místo konání

Celý program je lokalizován do hornaté oblasti Jeseníku. Výchozím bodem je vesnička Česká Ves, kde budeme ubytováni v hotelu Zlatý Chlum.



Časový harmonogram*

Čtvrtek 13.8.2009 :

Čas	Aktivita
17:00 - 18:00	příjezd, ubytování
18:00 - 19:30	Společná večeře
19:30 - 22:30	Zahájení programu, seznámení s průběhem a jednotlivými aktivitami
22:30 -	neformální setkání

Pátek 14.8. 2009:

Čas	Aktivita
8:30 - 9:30	Snídaně
9:30 - 10:30	Zahájení outdoorové části,
10:30 - 19:30	Outdoorové aktivity; v průběhu obědové baličky
19:30 - 20:30	Společná večeře
20:30 - 22:00	Zakončení programu, shrnutí, promítání záběrů z průběhu
22:00 -	neformální setkání

Sobota 15.8. 2009:

Čas	Aktivita
8:30 - 9:30	Snídaně
9:30 -	Návrat domů; pravděpodobný příjezd do Brna ve 13:00 hod.

Outdoorové aktivity

V průběhu se setkáte s různými, více či méně náročnými aktivitami. Mimo jiné vás budou čekat lanové překážky, sestup do jeskyně apod. Všechny aktivity jsou navrženy tak, aby je zvládl průměrně zdatný dospělý člověk.

Upozornění: program se koná i za méně příznivého počasí.



Nezbytnosti pro program

K realizaci outdoorového programu je nezbytné odpovídající sportovní oblečení a obutí. Vhodná je pevná (kotníková) obuv a oblečení pro pohyb v lesním prostředí. Na lanové překážky jsou vhodné volnější, ale pevné kalhoty. Pro případ nepříznivého počasí je vhodná nepromokavá bunda či pláštěnka. Vzhledem k tomu, že část programu bude probíhat ve smíšených či listnatých lesích, doporučujeme použít repelent proti hmyzu a klíšťatům.

Při sestupu do jeskyně se budeme pohybovat v přirozeném prostředí jeskynního systému. V jeskyni je po celý rok stabilní teplota kolem 8 °C a velká vlhkost vzduchu. Země a stěny jsou místy pokryté jilem. Proto doporučujeme použít staré oblečení, které je možné ušpinit. Vhodné je rovněž funkční prádlo (Moira, Klimatex apod.), které dobře odvádí pot.

*změna programu vyhrazena

Příloha 2 – Email účastníkům

Dobrý den, jmenuji se Rudolf Štork a jsem studentem pátého ročníku psychologie. Pro svou diplomovou práci bych Vás rád požádal o vyplnění dotazníku na dalším listě dle níže popsanych instrukcí. Veškeré získané údaje budou anonymní a budou sloužit pouze účelům diplomové práce. Děkuji

Příloha 3 – Vzor dotazníku ICL určeného k výzkumu

INSTRUKCE:

Pod touto instrukcí máte seznam tvrzení, jež charakterizují různé způsoby jednání lidí mezi sebou. Vedle jednotlivých tvrzení máte k dispozici záznamový list, do kterého budete zaznamenávat své odpovědi. Vaším úkolem je vybrat tvrzení, o kterých se domníváte, že **Vás nejlépe charakterizují**.

Např. tvrzení číslo 1 zní: "*1. Lidé mají o něm dobré mínění.*" Jestliže si myslíte, že lidé mají o **Vás** dobré mínění, vepište do volného políčka za příslušným tvrzením **1**. Jestliže si myslíte, že lidé o Vás nemají dobré mínění, vepište do políčka **0**. Postupně budete vyplňovat všechna políčka, kterých bude 128.

Některá tvrzení se skládají ze dvou částí, např.: *115. Pyšný a samolibý.* V takovém případě vepište **1** pouze tehdy, jestliže Vás charakterizují oba výrazy. Váš první dojem je nejlepší, nevažujte tedy příliš nad žádným tvrzením. Samozřejmě zde neexistují správné či nesprávné odpovědi, správná je každá pravdivá odpověď.

1=souhlasím
0=nesouhlasím

Tvrzení	Odpověď
1 Lidé mají o něm dobré mínění	
2 Dovede na lidi zapůsobit	
3 Důvěřuje si	
4 Hájí svá práva	
5 Je-li třeba, dovede být strohý	
6 Dovede být přímý a otevřený	
7 Dokáže si stěžovat , když je třeba	
8 Opatrný, než začne důvěřovat	
9 Opatrný, než začne důvěřovat	
10 Umí se podřídit	
11 Vděčný	
12 Dovede si lidí vážit	
13 Ochotný spolupracovat	
14 Přátelský	
15 Ohleduplný	
16 Ochotný pomoci	
17 Dělá dobrý dojem	

18	Schopný řídit činnost ostatních	
19	Spoléhá na sebe a dovede se uplatnit	
20	Praktický	
21	Neoblomný, když je to nutné	
22	Kritický k druhým	
23	Nestrpí, aby ho někdo komandoval	
24	Každému hned nevěří	
25	Upadá snadno do rozpaků	
26	Skromný	
27	Obdivuje své přátele	
28	Rád si dá poradit	
29	Vyhýbá se konfliktům	
30	Laskavý, plný porozumění	
31	Umí ostatní povzbudit	
32	Přející a nesobecký	
33	Odpovědný a spolehlivý	
34	Ostatní přijímají jeho vedení	
35	Dovede si sám sebe vážít	
36	Rád soutěží s ostatními	
37	Neústupný, ale spravedlivý	
38	Otevřeně kritický	
39	Pochybovačný	
40	Tvrdohlavý	
41	Chybí mu sebedůvěra	
42	Většinou se přizpůsobí	
43	Má velkou úctu k autoritě	
44	Záleží mu na mínění ostatních	
45	Příjemný a vlídný	
46	Velmi společenský a přátelský	
47	Citlivý a vlídný	
48	Rád a s ochotou pečuje o druhé	
49	Lidé si ho váží	
50	Rád přijímá odpovědnost	
51	Nezávislý	
52	Dokáže odmítnout hrozbu	
53	Jedná tvrdě, ale spravedlivě	
54	Jedná přímočaře a bez okolků	
55	Často nespokojený	
56	Těžko se na něho dá udělat dojem	
57	Plachý	
58	Snaží se nevybočit z mezí	
59	Jen zřídka bývá podezřívavý	
60	Má rád, když se o něho někdo stará	

61	Chce aby ho měl každý rád	
62	Vždy přátelský	
63	Laskavý, dodává sebedůvěru	
64	Neustále se snaží každému pomáhat	
65	Často bývá obdivován pro své jednání	
66	Rád poroučí	
67	Spokojený sám se sebou	
68	Vypočítavý, vychytralý	
69	Stále se prosazuje	
70	Nedůvěřivý	
71	Často mrzutý	
72	Těžko odpouští	
73	Silně ustoupí	
74	Obvykle ustoupí	
75	Druzí mu často pomáhají	
76	Rozhodování přenechává jiným	
77	Má sklon ke kompromisům	
78	Velmi snadno si každého oblíbí	
79	Příliš soucitný	
80	Příliš ochotný rozdávat	
81	Snaží se neúměrně o úspěch	
82	Usiluje často o to, aby byl vedoucí	
83	Dělá ze sebe něco lepšího než je	
84	Sobecký	
85	Bez pochopení pro chyby druhých	
86	Často zlostný	
87	Proti všemu se bouří	
88	Často zklamaný	
89	Stále se omlouvá	
90	Pasivní a neprůbojný	
91	Zřídka kdy odporuje	
92	Je důvěřivý a dychtivě se snaží vyhovět	
93	Příliš podléhá vlivu přátel	
94	Nekriticky si oblíbí lidi	
95	Každému všechno odpustí	
96	Kazí lidem dobrotou	
97	Stále chce každému radit	
98	Chce ovládat ostatní	
99	Vychloubačný	
100	Myslí jen na sebe	
101	Jízlivý a výsměšný	
102	Neomaleně otevřený	
103	Stále si na něco stěžuje	

104	Podezřívavý	
105	Bojácný	
106	Příliš povolný	
107	Chce být veden	
108	Snadno se dá oklamat	
109	Každému se chce zavděčit	
110	Má rád každého	
111	Příliš shovívavý	
112	Slibuje víc než může splnit	
113	Očekává od každého uctivý obdiv	
114	Neustále se snaží ovlivňovat ostatní	
115	Pyšný a samolibý	
116	Chladný a bezcitný	
117	Rád trestá ostatní	
118	Často nepřívětivý	
119	Zatrpklý	
120	Nikomu nedůvěřuje	
121	Cítí se neustále zahanben	
122	Nekriticky se podřizuje druhým	
123	Nesamostatný	
124	Často napodobuje ostatní	
125	S každým souhlasí	
126	Každého miluje	
127	Stále by chtěl někoho utěšovat	
128	Přehnaně se stará o ostatní	

Pohlaví	
Věk	
Délka Vaší praxe v dané pozici v měsících.	
Teambuilding (outdoor) mě čeká?	
Teambuilding (outdoor) již mám za sebou?	

Příloha 4 – Vzor dotazníku D-M-V určeného k výzkumu

Pod touto instrukcí máte výroky, které se mohou na Vás vztahovat. Posuďte do jaké míry jsou pro Vás charakteristické. Když nebudete se všemi výroky souhlasit a ani je zamítat máte k dispozici šets možností, které sahají od úplného zamítnutí (1) k úplnému souhlasu (6). Do vedlejšího sloupce napište číslo, které podle uvedených výroků nejlépe vystihuje Váš názor.

Příklad: Když například platí, že převážně pokládáte za příjemné dívat se dlouho na televizi napište do sloupce vedle této otázky číslo 5.

Neuvažujte dlouho o jednotlivých výrocích. Pracujte plynule a nic nevynechejte.

1	vůbec pro mne neplatí
2	málokdy pro mne platí
3	někdy pro mne platí
4	často pro mne platí
5	převážně pro mne platí
6	zcela pro mě platí

	Tvrzení	Odpověď
1	Pokládám, za velmi příjemné dívat se dlouho na televizi.	
2	Když se dostanu do těžké situace, cítím se velmi nejistý.	
3	Lidé si myslí, že pracuji víc než je třeba.	
4	Podávám lepší výkon, když jsem v mírném napětí.	
5	Úsilí něco ve společnosti dosáhnout pokládám za správné.	
6	Před zkouškou mívám velký strach.	
7	Když uvažuji o své budoucnosti, myslím daleko dopředu.	
8	Rád pracuji.	
9	Když si připravuji při zkoušce odpověď a uvědomím si, že nebudu včas hotový, propadám panice.	
10	Rád plánuji.	
11	Pocit napětí před zkouškou pokládám za velmi dobrou přípravu.	
12	Nevyhýbám se práci, která vyžaduje zodpovědnost.	
13	Pokládám za důležité si dopředu organizovat svoji budoucnost.	
14	Po zkoušce se cítím ubitý.	
15	Dlouho se připravovat na důležitou úlohu svědčí o smyslu pro realitu.	
16	V kritických situacích moje výkony stoupají.	
17	Život bez práce by byl neradostný.	
18	Stávám se neklidným před důležitou úlohou, při které je pravděpodobné, že se dopustím nějaké chyby.	
19	Kladu si na svoji práci vysoké požadavky.	
20	Mohu lépe myslet, když mám pocit určitého napětí.	
21	V kritických situacích se mě zmocňuje zmatek.	
22	Dělávám víc než jsem si předsevzal.	
23	Při lehkých pocitech strachu klesá moje schopnost reagovat.	
24	Zdá se mi, že moji vrstevníci by mohli trochu víc pracovat.	
25	Když jsem v napětí, nejsem schopný tak dobře pracovat jako obvykle.	

26	Těsně před zkouškou jsem velmi nervózní.	
27	Když se do něčeho pustím, dosáhnu dobrý výsledek.	
28	Ze zkušenosti vím, že mi pocity strachu pomáhají.	
29	Bojím se, abych se nezesměšnil.	
30	Umím se úplně ponořit do svojí práce.	
31	Bylo mi příjemné učit se v napětí.	
32	Přechod do nových situací je pro mě velmi těžký.	
33	Když se pustím do náročné práce, umím jen těžko přestat.	
34	Když mám v době zkoušky trochu strach, vynechává mi paměť.	
35	Celkově jsem zaměřený na budoucnost.	
36	Mohu lépe studovat, když jsem v mírném napětí.	
37	Jiní si myslí, že tvrdě pracuji.	
38	Lehké pocity strachu jsou pro moje výkony příznivé.	
39	Moji přátelé a známí mě pokládají za snaživého	
40	Většina lidí je při inteligenčním testu v napětí. Mě se však zdá, že napětí by můj výkon v takovém testu spíše zlepšilo.	
41	Stává se mi, že v kritických situacích dělám chyby.	
42	Mívám mnoho práce.	
43	Myslím si, že trochu strachu ze zkoušky pomáhá k lepším výkonům.	
44	Moje výkony při zkouškách byly ve velké míře ovlivněné mými pocity.	
45	Určitá míra soutěživosti nemůže škodit.	
46	Když jsem po prvé nedosáhl cíl, který jsem si sám vytyčil, vynaložím všechno na to, aby se mi to přece podařilo.	
47	Cítím se slabší než obvykle, když jsem v těžkých situacích v mírném napětí.	
48	Snažím se plánovat si život na delší časové období.	
49	Vytrvalost je důležitá vlastnost.	
50	Dostával jsem se do téměř panické nálady, když se ve škole bez přípravy psaly písemné práce.	
51	Po zkoušce si říkám: to jsi mohl zvládnout lépe.	
52	Když něco dělám, musí to být dokonalé.	

ANOTACE

Jméno: Rudolf Štork

Obor: Psychologie, prezenční, magisterské studium

Rok imatrikulace: 2004

Vedoucí práce: Doc. PhDr. Zdeněk Vtípil, CSc.

Počet stran: 92

Počet příloh: 4

65

Počet znaků: 168 492

Pocet titulů použité literatury:

Název práce: Teambuilding, osobnostní aspekty

Diplomová práce se zabývá problematikou teambuildingu, jako nástroje pro změnu osobnostních a sociálních dimenzí a zlepšení týmové spolupráce jeho účastníků za použití dotazníků ICL a D-M-V. V teoretické části se autor věnuje typologii týkající se skupin, jejich sestavení, přeměny na fungující tým a dále rozvíjí aspekty týmové práce a týmů jako takových. Věnuje se také teambuildingu, teambuildingovým programům a jejich sestavení, zaměření a cílům. Ve výzkumné části srovnává jednotlivé osobnostní a sociální dimenze účastníků teambuildingového programu před a po jeho skončení. Tyto rozdíly a korelace se ukázaly být statisticky významné u některých dimenzí a hodnot.

Klíčová slova:

Skupina

Tým

Teambuilding

Osobnostní dimenze

Sociální dimenze

Teambuilding, psychological aspects

This diploma thesis deals with team building issues, both as tools for changing personal and social dimensions, and also improving the teamwork of its participants by using questionnaires, ICL and DMV. In the theoretical section of this thesis, the author deals with the typology of the groups, their compilation, conversion to a working team and further development of the aspects of teamwork and the team as such. It is also devoted to teambuilding, its programs and preparations, focuses and goals. The research section compares the different personal and social dimensions of teambuilding participants in the program, both before and after teambuilding programs. These differences and the correlation between them, were prove to be statistically significant in some of the dimensions and values.

Key words:

Group

Team

Teambuilding

Personal dimension

Social dimension

Vysoká škola: **Palackého univerzita Olomouc**
Katedra: **psychologie**

Fakulta: **filozofická**
Školní rok: **2007/2008**

ZADÁNÍ MAGISTERSKÉ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno: **Rudolf Štork**
Osobní č. studenta: **F 04520**
Obor: **Psychologie – prezenční, magisterské studium**

Název diplomové práce: **Teambuilding, psychologické aspekty**

Název diplomové práce v angličtině: **Teambuilding, psychological aspects**

Rozsah práce: Min. 60 stran

Zásady pro vypracování:

Spec. zaměření: Role pracovních skupin a týmů v managementu, význam zážitku, teoretická východiska týmové práce, sestavování teambuildingového programu, systematika, problémy, zkušenosti.

Cíl: Efektivnost teambuildingového programu z hlediska vybraných osobnostních a sociálních dimenzí.

Metodika: DMV, ICL

Zkoumaný soubor: 100 zaměstnanců obchodního oddělení

Sociodemografické proměnné: pohlaví, věk, délka praxe v měsících

Parametry práce: www.casp.upol.cz

Statistika: studentův t-test, event. korelace

Seznam odborné literatury:

Dědina, J., Cejthamr, V. (2008). Management a organizační chování. Praha: Grada.

Hayes, N. (2008). Psychologie týmové práce. Praha: Portál.

Hewstone, M., Stroebe, W. (2008). Sociální psychologie. Praha: Portál.

Walker, A.J. et al. (2008). Moderní personální management. Praha: Grada.

Robbins, S. P., Coulter, M. (2008) Outdoor trénink. Praha: Grada.

Svatoš, V., Labeda, P. (2008). Outdoor trénink. Praha: Portál.

Zahrádková, E. (2008). Teambuilding. Praha: Portál.

Časopisy: Moderní řízení

Elektronické zdroje

Vedoucí diplomové práce: doc. PhDr. Zdeněk Vtípil, CSc.

Datum zadání diplomové práce: Květen 2008