



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI  
Fakulta přírodovědně-humanitní  
a pedagogická



# Teambuilding ve volnočasovém klubu pro adolescenty se zaměřením na role v týmu

## Bakalářská práce

*Studijní program:* B7505 – Vychovatelství  
*Studijní obor:* 7505R004 – Pedagogika volného času

*Autor práce:* **Petra Rotundo**  
*Vedoucí práce:* PhDr. Milan Hrdina



## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petra Rotundo**  
Osobní číslo: **P15000598**  
Studijní program: **B7505 Vychovatelství**  
Studijní obor: **Pedagogika volného času**  
Název tématu: **Teambuilding ve volnočasovém klubu pro adolescenty se zaměřením na role v týmu**  
Zadávací katedra: **Katedra pedagogiky a psychologie**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl:

Vytvořit, realizovat a evaluovat teambuildingový program pro účastníky volnočasového kroužku Elevate

Požadavky:

Pravidelné konzultace s vedoucí práce

Studium odborné literatury

Pravidelná práce se skupinou

Metody:

Pozorování, evaluace

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

- HAYES, N. Psychologie týmové spolupráce, strategie efektivního vedení týmu. 1. vydání. Praha: Portál s. r. o., 2005. ISBN 80-858-39-09-1.
- HENDL, J. Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9.
- HERMOCHOVÁ, S. Teambuilding. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. 116 s. ISBN 80-247-1155-9.
- KOLAJOVÁ, L. Týmová spolupráce Jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. 2006. 105 s. ISBN 80-247-1764-6
- LANGMEIER, Josef a Dana KREJČÍŘOVÁ. Vývojová psychologie. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1284-9.
- PÁVKOVÁ, Jiřina. Pedagogika volného času: [teorie, praxe a perspektivy výchovy mimo vyučování a zařízení volného času]. Vyd. 4. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-423-6.
- ZAHRÁDKOVÁ, E. Teambuilding cesta k efektivní spolupráci. Vydání 1. Praha: Portál, 2005. 172 s. ISBN 80-7367-042-9.

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Milan Hrdina

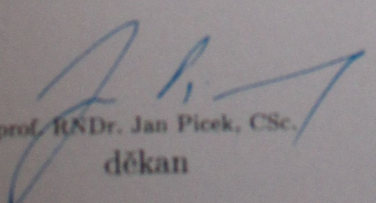
Katedra pedagogiky a psychologie

Datum zadání bakalářské práce:

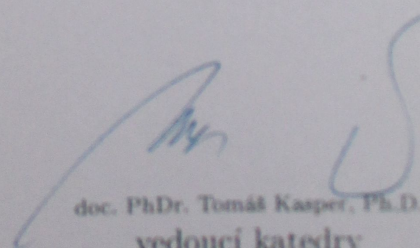
1. prosince 2016

Termín odevzdání bakalářské práce:

18. prosince 2017

  
prof. RNDr. Jan Píček, CSc.  
děkan

L.S.

  
doc. PhDr. Tomáš Kasper, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 10. ledna 2017

## Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

## **Poděkování**

Děkuji svému vedoucímu práce panu PhDr. Ing. Milanu Hrdinovi za cenné rady, konzultace a odborný dohled. Dále bych chtěla poděkovat panu Mgr. Miloši Kafkovi za pomoc s realizací a grafickou úpravou. Velké dík také patří mému muži, který mě podporoval během psaní celé práce.

## Anotace

Tato bakalářská práce se zabývá teambuildingovým programem pro účastníky volnočasového klubu Elevate ve Varnsdorfu. Teorie obsahuje základní definice teambuildingu, adolescence a volného času. Práce nadále popisuje volnočasový klub Elevate. V praktické části se práce zabývá samotným teambuildingovým programem, jeho realizací a evaluací. Cílem práce je vytvořit, realizovat a evaluovat teambuildingový program se zaměřením na role v týmu pro účastníky volnočasového klubu Elevate ve Varnsdorfu.

**Klíčová slova:** teambuilding, týmové role, vůdce, volnočasový klub

## Annotation

This bachelor thesis deals with a teambuilding program for participants of the Elevate leisure club in Varnsdorf. The text contains basic definitions of teambuilding, adolescence and leisure time. The work continues to be described by the Elevate leisure club. The practical part deals with the teambuilding program itself, its implementation and evaluation. The aim of the thesis is to create and evaluate a teambuilding program focusing on team roles of the participants of Elevate club in Varnsdorf.

**Keywords:** teambuilding, team roles, leader, leisure club

## Obsah

Úvod.....	11
1 Výchova a volný čas.....	13
1.1 Výchova a výchovné cíle.....	13
1.1.1 Hierarchie výchovně vzdělávacích cílů.....	13
1.1.2 Oblasti výchovně vzdělávacích cílů.....	15
1.1.3 Vlastnosti výchovně vzdělávacích cílů.....	16
1.2 Kolbův cyklus.....	17
2 Adolescence.....	20
2.1 Tělesný vývoj.....	21
2.2 Kognitivní vývoj.....	21
2.3 Emoční vývoj.....	22
3 Sociální skupina.....	23
3.1 Dělení sociálních skupin.....	23
3.2 Normy a hodnoty ve skupině.....	24
3.3 Socializace.....	25
3.3.1 Sociální role a sociální status.....	26
4 Tým.....	28
4.1 Týmové role.....	28
4.2 Tým a jeho vůdce.....	32
4.3 Příčiny selhávání týmů.....	35
5 Teambuilding.....	37
5.1 Komunikace.....	40
5.1.1 Neverbální komunikace.....	40
5.1.2 Verbální komunikace.....	41
5.1.3 Komunikace činem.....	42



5.1.4	Paraverbální komunikace .....	43
6	Volnočasový klub Elevate .....	44
6.1	Cíle Elevatu .....	45
	Praktická část.....	46
7	Cíle a metodologické postupy .....	47
7.1	Cíle práce.....	47
7.2	Metodologické postupy .....	47
7.3	Úvodní dotazník (průzkum týmových rolí).....	47
7.3.1	Tvorba dotazníku .....	47
7.3.2	Sběr dat – vyplnění dotazníků .....	47
7.3.3	Vyhodnocení dotazníků .....	48
8	Vlastní realizace programu .....	53
8.1	Časový harmonogram realizace programu.....	53
8.2	Teambuildinový program – použité hry .....	54
9	Evaluace teambuildingového programu .....	58
9.1	Cíle evaluace .....	58
9.2	Postupy evaluace .....	58
9.3	Dotazníkového šetření .....	58
9.3.1	Tvorba dotazníku .....	58
9.3.2	Sběr dat – vyplnění dotazníků .....	58
9.3.3	Vyhodnocení dotazníků .....	58
9.3.4	Kvalitativní rozhovor.....	61
9.4	Návrhy na úpravu programu.....	62
9.5	Identifikace týmových rolí účastníků teambuildingu .....	63
9.6	Splnění cílů práce .....	64
10	Diskuse .....	65

11	Závěr .....	67
	Literatura .....	68
	Přílohy .....	70

### **Seznam tabulek**

Tabulka 1: Souvislosti mezi typem temperamentu a osobnostními předpoklady pro práci v týmu (Kolajová 2006, s. 31).....	29
Tabulka 2: Rozdíly mezi jednotlivými typy vůdců (Kolejová, 2006, s. 29).....	33
Tabulka 3: Účastníci klubu Elevate (vlastní zdroj).....	53
Tabulka 4: Týmové role účastníků volnočasového klubu Elevate (vlastní zdroj).....	63

### **Seznam Grafů**

Graf 1: Kolbův cyklus učení (Činčera, 2007 s. 16).....	18
Graf 2: Jaké je tvé pohlaví?.....	48
Graf 3: Jaký je tvůj věk? .....	48
Graf 4: Jsi součástí nějakého týmu (sport, kroužek, klub, ...)? .....	49
Graf 5: Pokud jsi členem (členkou) nějakého týmu, jakou máš roli? .....	50
Graf 6: Je dobré mít v týmu lidi různých charakterů, nadání či schopností?.....	51
Graf 7: Znáš nějaké týmové role? .....	51
Graf 8: Poznal(a) jsi při programu svou týmovou roli? .....	59
Graf 9: Pochopil(a) jsi význam, účel všech týmových rolí? .....	59
Graf 10: Změnil(a) bys nějakou aktivitu? .....	60
Graf 11: Vyhovoval ti čas věnovaný programu, nebo bys ho zkrátil(a) / prodloužil(a)?60	

## Úvod

Způsob trávení volného času adolescenty se velkou měrou podílí na formování jejich osobností z hlediska způsobů a norem chování, jednání a přemýšlení, budování myšlenkových procesů, budování návyků zdravého životního stylu a v neposlední řadě na vytváření vztahů s vrstevníky.

S tímto vědomím se již pět let věnujeme vedení volnočasového klubu Elevate zaměřeného na adolescenty, v rámci kterého se podílíme na formování zmíněných oblastí lidských životů.

Jedním z důležitých témat, jehož správné pochopení má významný vliv na mezilidské vztahy v práci i mimo ni, je formování teamu - tzv. teambuilding. Tato bakalářská práce tak bude praktickým podkladem a výstupem pro volnočasový klub Elevate.

Při vytváření teambuildingového programu budeme vycházet z poznatků pedagogiky volného času, jejíž zaměření je následovné:

*„Pedagogika volného času je jednou z vědních disciplín. Zabývá se výchovou ve volném čase, cíli, podmínkami a prostředky výchovy ve volném čase, pedagogickým ovlivňováním či zhodnocováním volného času. Sleduje možnosti rozvoje osobnosti člověka v různých věkových obdobích – dětí, mládeže, dospělých v produktivním věku i seniorů ve volném čase“ (Pávková, 2008, s. 6).*

*„Pedagogické ovlivňování volného času znamená citlivé, nenásilné, ale cílevědomé vedení k racionálnímu využívání volného času. Právo dětí na volný čas a jeho účelné využívání je dáno Úmluvou o právech dítěte“ (Pávková, 2008, s. 24).*

Důležitost správného vedení lidí ve volnočasovém klubu, a správné hodnotové orientace vedoucích lidí klubu, je tedy zřejmá a blíže bude specifikovaná v teoretické části.

Teoretické část se bude dále zabývat aspekty určujícími postup teambuildingu volnočasového klubu pro adolescenty. Mezi tyto aspekty patří myšlení, hodnoty a sklony adolescentů a vhodné způsoby komunikace s osobami cílové věkové hranice. Dále bude definována sociální skupina, vymezena práce s týmem a týmové role jedinců. V závěru teoretické části bude představen volnočasový klub Elevate.

V části praktické bude na základě teoretických poznatků sestaven vhodný teambuildingový program zaměřený na adolescenty navštěvující volnočasový klub Elevate. Zmíněný program bude následně aplikován a ověřen v praxi. Získaná data budou analyzována a použita pro vyhodnocení úspěšnosti programu a jeho zlepšení.

## 1 Výchova a volný čas

Pedagogika volného času má několik základních výchovných funkcí – **výchovně vzdělávací funkce, zdravotní funkce, sociální funkce a funkce preventivní**.

**Výchovně vzdělávací funkce** má za úkol jedince obohatit a rozvinout o psychickou, fyzickou i sociální stránku života, přičemž vždy musí být zvolené správné pedagogické prostředky, které respektují daného jedince v dané situaci. Výchova ve volném čase nabývá také možnosti rozvíjet jedincovy potřeby, zájmy a schopnosti, které by nebylo možno rozvíjet v běžné školní třídě. **Zdravotní funkce** naopak podporuje zdravý psychický, fyzický i sociální vývoj jedince. Pro podporu rozvoje všech těchto vlastností můžeme přispět například vhodným uspořádáním denních aktivit, zařazením sportovních aktivit, pěstováním zdravých hygienických návyků, popřípadě dodržování zásad práce, apod. **Sociální funkce** napomáhá účastníkům při volnočasových aktivitách navazovat nová přátelství, dostávat se do nových sociálních rolí či se pouze seznámit s jedinci, kteří mají podobné zájmy a koníčky. **Preventivní funkce** napomáhá k prevenci rizikových problémů ve výchově, jako je například lhaní, krádeže, šikana atd. Pedagogika volného času může tedy jistým způsobem fungovat i jako primární prevence (Pávková, 2008).

Všechny zmíněné funkce se v pedagogické praxi vzájemně prolínají a žádná z těchto funkcí není více důležitá. Všechny tyto funkce napomáhají ke smysluplnému trávení a prožívání volného času (Pávková, 2008).

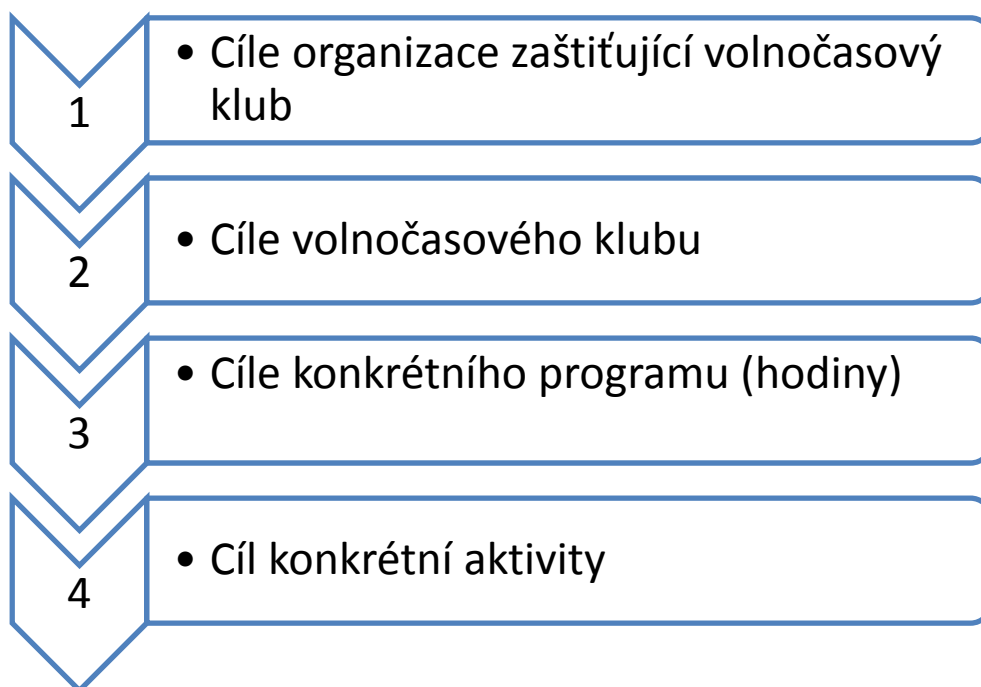
### 1.1 Výchova a výchovné cíle

Hlavním cílem výchovy ve volném čase je naučit každého jedince, že volný čas je důležitou a plnohodnotnou součástí života a je nutno s ním umět rozumně nakládat. K tomuto obecnému cíli musíme z hlediska jedinečnosti každého jedince dospět několika cestami, způsoby, aktivitami. Avšak aby mohla výchova ve volném čase přinést očekávaný, vytyčený cíl, je potřeba jej nejdříve správně určit.

#### 1.1.1 Hierarchie výchovně vzdělávacích cílů

Každý pedagog či vedoucí volnočasové aktivity si musí stanovit výchovně vzdělávací cíl, kterého chce danou aktivitou dosáhnout. Tento cíl však musí být v

souladu s vytyčenými cíli volnočasového klubu. Je tedy patrné, že stanovení cílů musí odpovídat určité hierarchii, kterou přehledně znázorňuje následující diagram.



### **Cíle organizace zaštiťující volnočasový klub**

Volnočasové kluby jsou často provozovány nějakou organizací, společností, obcí či státem, přičemž tyto zakládají volnočasový klub z důvodu naplnění svých cílů v oblasti volnočasových aktivit.

Tyto cíle lze považovat za nejobecnější v celé hierarchii cílů, jelikož se ještě nezaměřují na konkrétní programy ani aktivity.

Jednou z nejvýznamnějších organizací pro volný čas na severu České republiky je Schrödingerův institut, jejímž cílem je: „*Naším cílem je pak kultivovat společnost Šluknovského výběžku, a to vytvářením pozitivních a přátelských vztahů mezi lidmi při společném prožívání volnočasových aktivit a při zájmových činnostech, ale také výchovou v rámci volného času a podporou vzdělávání*“ (On institutu). Tento cíl je tedy obecným cílem organizace, přičemž každá dílčí aktivita má své vlastní cíle a podcíle.

Cílem této bakalářské práce je vytvořit, realizovat a evaluovat teambuildingový program pro účastníky volnočasového klubu Elevate, který je zaštiťován Apoštolskou církví ve Varnsdorfu.

## **Cíle volnočasového klubu**

Každý volnočasový klub musí mít stanoveny cíle určující jeho význam. Volnočasové kluby mohou být zaměřeny na sporty, poznávání, vzdělávání aj. Cíle pak specifikují zaměření klubu a zároveň tyto cíle vycházejí z cílů nadřazených a to cílů organizace zajišťující konkrétní volnočasový klub.

Cíle volnočasového klubu Elevate jsou uvedeny v kapitole *Elevate*.

## **Cíle konkrétního programu**

Z cílů volnočasového klubu se pak odvozují konkrétnější cíle pro každý program či hodinu (den).

## **Cíl konkrétní aktivity**

Každý program (hodina) je složen z několika aktivit, z nichž každá potřebuje stanovit své vlastní konkrétní cíle.

Např. vzdělávací soustava ČR specifikuje obecné cíle vzdělávání a výchovy v tzv. Bílé knize. Tyto cíle jsou následně rozpracovávány do konkrétnějších podob pro jednotlivé vzdělávací obory - rámcové vzdělávací plány. Tyto rámcové vzdělávací plány následně každá škola konkretizuje do školních vzdělávacích plánů, které jsou následně základem pro stanovení cílů jednotlivých předmětů a vyučovacích hodin. Nejkonkrétnějšími cíli pak jsou cíle jednotlivých aktivit prováděných během přímé pedagogické činnosti v jedné vyučovací jednotce (hodině).

Při správném splnění cílů konkrétních aktivit ve vyučovacích jednotkách (hodinách) dojde zřejmě ke správnému naplnění cílů daného předmětu, potažmo školních vzdělávacích plánů. Pokud jsou správně naplněny školní vzdělávací plány, dochází ke správnému naplnění i rámcových vzdělávacích plánů a tedy plánů stanovených zajišťujícím ministerstvem - Ministerstvo Školství, Mládeže a Tělovýchovy.

### **1.1.2 Oblasti výchovně vzdělávacích cílů**

Oblasti výchovně vzdělávacích cílů se dělí do čtyř skupin a to:

- Cíle kognitivní – vzdělávací
- Cíle afektivní – postoje



- Cíle psychosometrické – výcvikové
- Cíle sociální – komunikační

Taxonomií vzdělávacích cílů se zabývá například B. S. Bloom (1999) nebo B. Niemerko (1999). Bloomova taxonomie cílů – se zabývá hierarchickým uspořádáním kognitivních cílů výuky. Taxonomie začíná procesy jednoduchými na myšlení jedince a končí procesy složitými. Tento systém se dělí do šesti základních tříd a to následujících: znalosti, porozumění, aplikace, analýza, syntéza a hodnocení a posouzení (Bloom, 1999, Niemerko, 1999 cit. podle Průcha 195, s. 31).

Obecné cíle vzdělávání jsou popsány i ve školském zákoně č. 561/2004 Sb. v pozdějším znění předpisu: Uvedenými obecnými cíli vzdělávání jsou zejména:

- Rozvoj osobnosti člověka
- Získání všeobecného vzdělání, nebo všeobecného a odborného vzdělání
- Pochopení a uplatňování zásad demokracie a právního státu, základních lidských práv a svobod spolu s odpovědností a smyslem pro sociální soudržnost
- Pochopení a uplatnění principu rovnosti žen a mužů ve společnosti
- Utváření vědomí národní a státní příslušnosti a repektu k etnické, národnostní, kulturní, jazykové a náboženské identitě každého
- Poznání světových a evropských hodnot a tradic
- Získání a uplatnění znalostí o životním prostředí a jeho ochraně vycházející ze zásad trvale udržitelného rozvoje a bezpečnosti a ochraně zdraví.

### 1.1.3 Vlastnosti výchovně vzdělávacích cílů

#### **Konzistentnost (soudržnost)**

Cíle nižších (konkrétních) úrovní musí naplňovat cíle úrovní vyšších (obecných). Cíle jednotlivých aktivit tak musí naplňovat cíle daných hodin (programů). Cíle hodin musí naplňovat cíle klubu a cíle klubu musí naplňovat cíle zaštiťující organizace.

#### **Přiměřenost**

Přiměřenost výchovně vzdělávacího cíle musí vycházet z podmínek, ve kterých účastníci žijí. Podmínky rozlišujeme na vnější a vnitřní podmínky. Vnější podmínky

jsou např. materiální vybavení jedinců, popř. sociální či týmové skupiny. Vnitřní podmínky jsou pak především věkové individuálnosti a rozdílnosti vychovávaných jedinců (Pávková, 2005).

Výchovné cíle se stanovují dle různých hledisek: dle věku, výchovné instituce, či podle druhu činnosti (Pávková, 2005).

### **Konkrétní úkol**

Jde o vymezení činnosti, která má být provedena, či stavu, kterého má být dosaženo. Může jít např. o kontrolu pravopisu, skok do dálky, vyřešení logické úlohy, dosažení zisku.

### **Podmínky**

Každý cíl musí mít stanoveny podmínky, za jakých má být dosažen. Tyto podmínky se mohou týkat počtu spolupracujících, použité výbavy či určitého prostředí. Jde tedy o specifikaci určující, zda má být úkol proveden samostatně či ve skupině, za pomoci určitých nástrojů, či bez nich.

### **Jaká je norma kvalitního naplnění**

Kvalita či norma naplnění cíle udává míru, množství, přesnost úkolu, kterou musíme naplnit, aby došlo k naplnění cíle.

## **1.2 Kolbův cyklus**

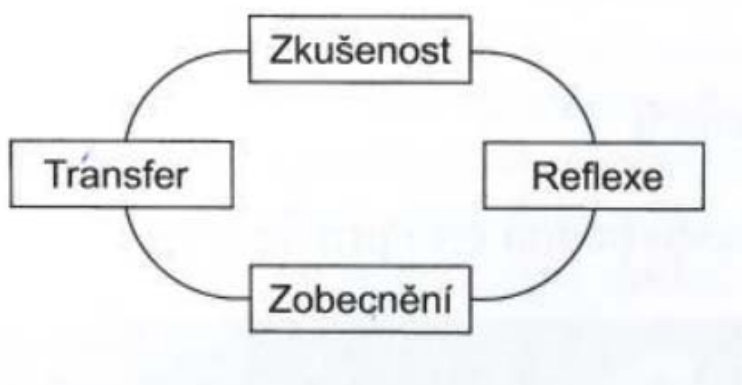
Kolbův<sup>1</sup> cyklus zkušenostního učení navazuje na učení Johna Deweyho a Kurta Lewina ve 20. století. Tento cyklus má pomoci jedincům učit se pomocí vlastních zkušeností a chyb. Celý cyklus vychází z předpokladu, že učení je cyklický proces, který se ohlíží na zkušenosti jedince, které jsou možné se měnit a zároveň se tak skrze ně učit.

První fází Kolbova cyklu je vlastní **zkušenost**. Jedinec zažije zkušenost, kterou si zapamatuje, vryje se mu do paměti a přemýšlí o ní. Druhou fází cyklu je **reflexe**. Jedinec reflektuje (přemýšlí) nad skutečností, která se stala. Výsledkem přemýšlení nad danou skutečností je vytvoření **abstraktivních pojmů**. Tato fáze slouží k zobecnění dané zkušenosti a vytvoření si vlastních závěrů. Výsledkem celého cyklu je **další**

---

<sup>1</sup> David Kolb – narozen v roce 1939, výchovný teoretik, který se zabýval experimentálním učením, v letech 1964-1967 působil na univerzitě v Harvardu, vytvořil tzv. Kolbův cyklus učení (Činčera 2007)

**zkušenost**, která je ovšem již potvrzená předchozí praxí a následným přemýšlením. Celý cyklus se neustále opakuje (Činčera, 2007).



Graf 1: Kolbův cyklus učení (Činčera, 2007 s. 16)

Aby mohl cyklus správně fungovat je potřeba splnit několik následujících podmínek: nadšení pro hru – **flow** – ponoření účastníků do fiktivní situace, rovnováha mezi vědomím úrovně svých dovedností, přítomnost jasných cílů, přítomnost jasné zpětné vazby, koncentrace na řešený úkol, ztráta rozpaků, proměna vnímání času. Stav **flow** by nemohl fungovat bez následovných třech složek: koncentrace, zájem, pocit uspokojení. Dalším důležitým parametrem pro správné naladění pocitu flow je pocit autonomie (Činčera, 2007).

Další podmínkou pro správné fungování cyklu je **komfortní zóna**. Každý člověk má komfortní zónu nastavenou někde jinde a co může být pohodlného pro jednoho jedince, nemusí být vždy pohodlné pro druhého. Pokud účastník přijme nabízenou výzvu a ve výzvě uspěje může se tím tak zvětšit jeho komfortní zóna, je ale potřeba dbát na velikost výzvy, aby pro jedince nebyla až příliš velká a nevedla tak do situace, kterou účastník není schopen zvládnout (Činčera, 2007).

Poslední podmínkou je **princip dobrovolnosti**. Tento princip funguje na bázi toho, že si každý z účastníků volí, jakou výzvu chce přijmout a jakou přijmout nechce. Tento princip vychází ze třech hlavních zásad: stanovení si vlastního cíle v nabízené výzvě, rozhodnutí toho co a jak si z dané výzvy vyzkoušet, informovanost ohledně volby (Činčera, 2007).

Kolbův cyklus je ve volném čase často využíván a je mu přikládán velký důraz při tvorbě jednotlivých aktivit.

## 2 Adolescence

*„ Být normální v době dospívání je samo o sobě nenormální“ Anna Freud*

Volnočasový klub Elevate navštěvují především adolescenti ve věku 15-21 let. Z vývojové psychologie je známo, že každé věkové období má své charakteristické rysy, kterým je věnována následující kapitola.

Adolescence je vývojovým obdobím probíhajícím mezi 15. a 22. rokem života. Termín adolescence je odvozen z latinského slovesa „adolescere“, které znamená dorůstat, mohutnět, dospívat. Podle Macka je adolescence most mezi dětstvím a dospělostí. (Macek, 2003)

Dle Langmajera (2006) je adolescence vývojovým obdobím, v němž je dokončován tělesný růst, mění se postavení ve společnosti, začínají vznikat první erotické vztahy a mění se vlastní sebepojetí jedince.

Sigmund Freud<sup>2</sup>(1939 cit. podle Markus, 2002), hlavní představitel psychoanalýzy, nazval toto vývojové období jako genitální fázi. V této fázi dochází k odpoutání se od rodičů a hledání si sexuálního partnera. Cílem této fáze je tedy podle Freuda překonání závislosti na rodičích. Freud dává také důraz na snížení egocentrismu.

Anna Freudová<sup>3</sup> (1946 cit. podle Vágnerová, 2006) přikládala dospívání významnější roli, než její otec Sigmund Freud. Dle Anny Freudové je dospívání jistým nárůstem pudových tendencí a narušením osobní rovnováhy. Freudová také dělí dospívání na dvě stádia a to stádium intelektualizace (přemístění sexuálních pudů na jiný objekt) a stádium asketismu (potlačení sexuálních pudů).

Dle Erika Eriksna<sup>4</sup> (1994 cit. podle Vágnerová, 2006) je pro období dospívání hlavním cílem hledání vlastní identity a boj s nejistotou a pochybnostmi o sobě samém. Dalším velice důležitým faktorem je osamostatnění se od rodiny.

Raná adolescence, neboli pubescence, je vymezována mezi 11. až 15. rokem života. Nejvýznamnější změnou v tomto období je především tělesné dospívání a

---

<sup>2</sup> Sigmund Freud (1856- 1939)– lékař, neurolog, psycholog, zakladatel psychoanalýzy, vytvořil psychoterapeutickou metodu založenou na volných asociacích (Markus, 2002)

<sup>3</sup> Anna Freudová (1895- 1982) – psycholožka, zakladatelkou egopsychologie, věnovala se problematice puberty (Vágnerová, 2006)

<sup>4</sup> Erik Erikson (1902-1994) – psycholog, pokládán za stoupence neofreudismu (Vágnerová, 2006)

puberta. Další velice důležitá změna je změna způsobu myšlení a to především myšlení abstraktního. Do popředí se také velmi silně dostává emoční prožívání. Pro pubescenta je zcela normální nechat se vést svými pocity a emocemi (Vágnerová, 2006).

Pozdní adolescence je vymežována mezi 15. až 20. rokem života. Tato fáze je především fází pohlavního dozrávání. Adolescenti si hledají svou vlastní sociální identitu, s níž se spojují také nové sociální role – například role partnerství, dále také hledají hranice svých možností (Vágnerová, 2006).

*„Smyslem pozdní adolescence je poskytnout jedinci čas a možnost, aby porozuměl sám sobě, zvolil si čeho chce v budoucnosti dosáhnout a osamostatnil se ve všech oblastech, v nichž to současná společnost vyžaduje“ (Vágnerová, 2006, s. 325).*

## 2.1 Tělesný vývoj

Tělesný vývoj se začne velmi znatelně projevovat již 2. až 3. rokem před obdobím adolescence a neustále se posouvá k mladšímu věku. Tělesný vývoj s sebou nese také otázky, které se týkají identity daného jedince – děvčata se v tomto období mohou pokoušet skrývat tělesný vývoj pod volné oblečení, kdežto naopak chlapci mohou tělesný vývoj „dávat na obdiv“ oblečením přiléhavým.

Chlapci se ve většině případů vyvíjejí pomaleji, než dívky v adolescenci se jedná především o vývoj svalů a celkového vzrůstu postavy. U chlapců bývá tělesný růst také ve většině případech chtěný – čím silnější a mohutnější postava, tím lepší sociální postavení například ve školní třídě, kdežto u dívek není v raném stádiu tělesné dospívání chtěným faktem (Vágnerová, 2006).

## 2.2 Kognitivní vývoj

Jean Piaget<sup>5</sup> (1980 cit. podle Vágnerová, 2006) období rané adolescence nazval stádiem formálních logických operací, adolescenti si uvědomují variability různých možností – jsou tedy schopni vidět a posuzovat situace z různých hledisek pohledů. Dovedou také uvažovat systematicky. Adolescent je schopen stanovit si různé hypotézy a sám je vlastním logickým myšlením prozkoumat a vybrat z nich hypotézu, která je dle jeho názoru správná. Dospívající také umí přemýšlet o vlastních úvahách a tyto úvahy dokáže kombinovat.

---

<sup>5</sup> Jean Piaget (1896- 1980) – filosof, přírodní vědec a vývojový psycholog, sestavil teorii kognitivního vývoje (Vágnerová 2006)

Dospívající bývají také ve většině případech velmi radikální – radikálnost je jejich obranným faktorem vůči nejasnostem a mnohoznačným. Velice často také generalizují problémy okolo nich. Typickou hláškou adolescentů může být například: „*Všichni rodiče jsou moc přísní*“ (Vágnerová, 2006).

Mění se také charakteristiky krátkodobé a dlouhodobé paměti, přičemž dlouhodobá paměť se zvětšuje. Zvyšuje se také efektivnost pozornosti, osobní relevance, sebereflexe (Macek, 2003).

### 2.3 Emoční vývoj

Adolescence je obdobím citové lability. V dospívání se mění citové prožívání, které je zapříčiněno hormonální proměnou a zvýšenou mírou sebereflexe.

Emoce bývají krátkodobé a proměnlivé, přičemž adolescenti nejsou své emoce v mnoha případech schopni vysvětlit. S kolísavými emocemi se také spojuje nadměrné přemýšlení nad emocemi, které může vést k takzvanému **emočnímu egocentrismu** (Vágnerová, 2006).

Dle Petersonové (1988 cit. podle Macek, 2003) výzkumy prokázaly, že labilita dospívajících je silně spjata s dětstvím. Prokázalo se, že děti vyrůstající v nestabilním rodinném prostředí projevují v adolescenci větší labilitu, než děti vyrůstající ve zdravém prostředí.

### 3 Sociální skupina

Sociální skupina je skupina lidí, které spojuje společný cíl, popřípadě koníček. Sociální skupina může být například sportovní tým či volnočasový kroužek.

Každá skupina či tým se vyznačuje skupinovými (týmovými) znaky. Jedním z nejzákladnějších znaků je **sociální identita** (potřeba někam náležet), sociální identitu si každý tým utváří sám. Dalšími znaky skupiny může být například: cíl, který si skupina zvolí, role jednotlivých členů skupiny, popřípadě skupinové normy, podle kterých se skupina řídí (Jandourek, 2003).

Dle Jandourka má ideální skupina pět členů. V takové skupině je jednoduché o něčem hlasovat díky lichému počtu členů a také: *„pětičlenná skupina je dost malá na to, aby členové mohli vnímat druhé, a dost velká na to, aby mohli svobodně vyjadřovat své názory a potřeby“* (Jandourek, 2003, s. 84).

S tímto názorem je ale v rozporu francouzský inženýr a specialista na teambuilding Maximilian Ringelmann, který se domnívá, že perfektní tým se skládá z 5ti až 9ti lidí, přičemž perfektní číslo pro skupinu je číslo 6. (Ringelmann, 2013, s. 6).

Pro správné fungování skupiny či týmu je zapotřebí, aby spolu tým uměl správně spolupracovat – **skupinová dynamika**. Skupinová dynamika je ovlivněna: přijatými normami a pravidly skupiny, přijetím rolí ve skupině/týmu, vedoucím a stylem, kterým skupinu vede, soudržností, týmovým napětím a velikostí týmu (Hanuš, 2009).

#### 3.1 Dělení sociálních skupin

Sociální skupiny lze dělit podle několika základních charakteristik a to na skupiny primární a sekundární, malé a velké, formální a neformální

**Primární sociální skupinou** jsou menší skupinky, ve kterých mají její členové mezi sebou silná citová pouta a velmi dobře se znají. Takovou sociální skupinou může být například rodina, skupina přátel či blízkých popřípadě malý pracovní kolektiv.

**Sekundární skupiny** jsou naopak skupiny s větším počtem členů, jejich členové nemají k sobě až tak blízký a důvěrný vztah, jako ve skupinách primárních. Sekundární skupiny jsou obvykle skupiny, které jsou zaměřeny na určitý sociální cíl – taková skupina může být například školní třída či pracovní kolektiv (Jandourek, 2003).



Další již zmíněné dělení je na skupiny **malé a velké**. Malá sociální skupina by měla mít maximálně do třiceti členů, pokud má ovšem skupina již tak velký počet členů hrozí ve skupině tvorba podskupin. Podskupiny s sebou nesou problematiku neschopnosti prezentovat se jako celek a zároveň snižují sociální vazby svých členů. Členové malé sociální skupiny spolu mají velmi silné a osobní vztahy, které jsou propojeny společnými zájmy koníčky a prožitky (Buriánek, 1996) .

Poslední dělení skupin je na skupiny **formální a neformální**. Formální skupina je skupina řídicí se předem danými a stanovenými pravidly, jako je například školní řád či řád organizace. Velice často se stává, že ve velkých, popřípadě neformálních skupinách se postupem času vytvoří malé formální skupinky, spjaté silnými posty popřípadě koníčky jednotlivých členů. Jeden z příkladů přetvoření neformální skupiny do skupiny formální může být například školní třída. Na začátku školního roku školní třída skupinou neformální postupem času se ve skupině ovšem začnou tvořit malé podskupiny, spolužáci spolu začnou navazovat silná pouta a přátelství a na konci roku je z neformální skupiny skupina formální, která spolu mnohdy udržuje pouta i mnoho let po dokončení školní docházky.

### 3.2 Normy a hodnoty ve skupině

*„Normy jsou pravidla, která ve společnosti řídí jednání jedinců“ (Montuoussé, 2005, s. 97)*

Skupinové normy, které si daná skupina vytváří, mají zásadní vliv na fungování celé skupiny, včetně skupinové spolupráce. Do takových norem patří nepsaná pravidla, která si skupina, popřípadě vedoucí skupiny určí. (Hanuš, 2009)

Pokud jednotlivec normy ve skupině dodržuje, je za to kladně ohodnocen, pokud však normy nedodržuje, může být z dané skupiny vyloučen či na něho může být negativně nahlíženo. Jednou ze skupinových norem, které jsme si osvojili na Elevatu je například, zákaz sprostých slov. Tato norma nám všem napomáhá k lepšímu sounáležití a vzájemnému respektu.

Skupinové normy mají své funkce. Feldman (1984 cit. podle Hayes, 2005) ustanovil čtyři funkce skupinových norem. První z funkcí je, že skupinové normy **udávají hodnoty** ve skupině, díky těmto funkcím mají členové skupiny možnost lépe porozumět smyslu skupiny a jejího směru. Druhou z funkcí je **poskytování hladkého průběhu jednotlivých skupinových aktivit** a také předvídatelnost chování

jednotlivých členů skupiny. Třetí z funkcí je **definovatelnost přiměřeného sociálního chování**. Tato funkce napomáhá jednotlivým členům skupiny předejít nechtěným momentům, které by mohly nabourat chod celé skupiny. Poslední, čtvrtá funkce je funkce **přežití skupiny**, když je skupina v ohrožení. Tato funkce napomáhá skupině přežít v těžkých chvílích a udržet si svou osobitost a skupinové cíle.

Schein (1988) dělí skupinové normy na normy **klíčové** a **periferní**. Klíčové normy jsou nezbytné normy pro chod celé skupiny. Každý jednotlivý člen skupiny takové normy musí dodržovat, jinak by skupina nefungovala. Periferní normy jsou podřadné normy, které nejsou až tak zásadní pro chod celé skupiny.

Hlavním rozdílem mezi týmovými a skupinovými hodnotami (normami) je, že skupinové hodnoty (normy) nemusí mít nic společného s úkoly, které jednotliví členové skupiny mají na starosti. Pokud se norma týká úkolu, týká se ve skupině daného úkolu pro danou osobu, kdežto normy či hodnoty týmu mají prvotní myšlenku toho, že tým má společný cíl, na kterém se všichni jeho členové společně podílí. Každý člen tak přímo ovlivňuje práci všech ostatních členů. Týmové normy jsou tedy vždy zaměřené na nějaký cíl. Členové si také volí další členy podle jejich rozmanitosti, čím více osobnostní rozmanitosti v týmu, tím lépe pro tým. Toto ovšem neplatí u skupiny, ve skupině se příliš velká rozmanitost nebere jako přednost.

### 3.3 Socializace

*„Socializace je definovaná jako proces vývoje osobnosti v konkrétním materiálním a sociálním prostředí, které je charakteristické pro konkrétní společnost. Vzájemný vztah mezi jednotlivcem a společností je podle socializační teorie primárně určován společností“ (Macek, 2003, s. 37).*

Každý z nás, vědomě či nevědomě, „hraje“ různé sociální role<sup>6</sup>, díky nimž se začleňuje do společnosti. Jeden a ten stejný člověk může být jak fotbalista, tak otec ve stejné osobě, přičemž každá z těchto rolí nám dává naši vlastní sociální identitu (sociální cítění).

Pro jedince bývá jednoduché měnit jednotlivé sociální role (identity) podle toho, v jaké roli se právě nachází.

---

<sup>6</sup> Sociální role – chování, které sociální skupina očekává od každého svého člena (Průcha, 2009, s. 271)

Nacházím-li se v roli matky, může být má sociální identita já matka, podporující rodinu a zdravý růst dětí, pokud se nacházím v roli pracující ženy, může být naopak má sociální identita – blaho firmy a všech lidí, kteří se v ní nachází.

Se sociální identitou je velmi silně spjata sebeúcta a sebepojetí, jedinec v dané sociální skupině má díky členství buď dobrou či špatnou sebeúctu. Může se stát, že jeden a ten stejný jedinec může v jedné sociální skupině, ve které se nachází mít dobrou sebeúctu a v jiné mít sebeúctu špatnou.

Sociální identifikace s sebou nese jakousi hrdost z členství z dané sociální skupiny. Z tohoto důvodu by každý jedinec měl najít svou sociální skupinu, ve které se bude cítit přijatý a bude pyšný, že je jejím členem. Ne vždy se to ovšem všem jedincům povede. Existují skupiny, které jednatel může opustit a skupiny, které opustit nelze i přestože v nich jedinec necítí sebeúctu ani přijetí – například skupina hendikepovaných (Hayes, 2005).

### 3.3.1 Sociální role a sociální status

Dle Montoussé (2005) je status pozice člověka v konkrétní oblasti sociálního života. Každý jedinec díky této definici může mít několik prolínajících se sociálních statusů, které si buď zvolí, anebo jsou mu dány (např. status studenta). Jeden jedinec proto může mít status matky, studentky a také vedoucího volnočasového klubu.

*„Sociální role představují svým způsobem odzkoušené a funkční vzorce chování v určité pozici či situaci. Odráží očekávání ostatních členů společnosti“ (Buriánek, 1996, s. 41).*

Sociální role jednoho člověka se mohou dostat do vzájemného konfliktu, a proto je důležité si ve všech rolích udržovat vlastní identitu. Ne všechny sociální role mají stejnou váhu, stejně jako náš vztah k roli může být jak její přijetí a kompletní ztotožnění se s ní, tak také její odmítnutí. Existují určité role, kterým není schopno se vyhnout například role dítěte – ovšem i tyto role lze nějakým způsobem obejít popřípadě se jim vyhnout (Buriánek, 1996).

Sociální status<sup>7</sup> vyjadřuje určité postavení jedince ve společnosti. Sociální status může být stejně jako sociální role přidělen. Každý jedinec se rodí do určité společenské

---

<sup>7</sup> Sociální status – sociální postavení, společenské ocenění nebo prestiž, které jsou jedinci či skupině poskytovány ostatními členy společnosti. Sociální status je spojen s různými životními styly. (Průcha, 1995, s. 205)

vrstvy. Sociální status se dá měnit – **sociální mobilita**. Sociální mobilita může být jak vzrůstající, tak klesající. Každý jedinec si může nějakým způsobem vylepšit své sociální postavení, například studiem vysoké školy, nebo získáním dobré pracovní pozice (Buriánek, 1996).

Podle Montoussé (2005) status může mít dvě pozice a to, pozici **horizontální** – vztah k sobě rovným a pozici **vertikální** – pozice v hierarchii, například pozice v práci.

Každý status s sebou nese i sociální role. Sociální role jsou práva a povinnosti, které se vážou k jednotlivým statusům. Sociální role může být také definována jako chování, které společnost očekává od určitých sociálních statusů. Například učitel má několik rolí, které hraje – učitel žák, učitel a ředitel školy, učitel a kolega.

## 4 Tým

*„Tým je skupina lidí aktivně spolupracujících na dosažení stejného cíle. Členové týmu vzájemně spolupracují na dosažení svých cílů: není to tak, že by každý dělal jen svou práci a nechal ostatní dělat si tu jejich. Zároveň členové týmu spolupracují – nepokoušejí se ostatním práci narušovat či ztěžovat. Naopak se snaží svými aktivitami pomáhat ostatním členům týmu a společně plnit týmový úkol.“ (Hayes, 2005, s. 58)*

*„Týmem rozumíme nejlépe tři a více jedinců, kteří jsou ve vzájemné interakci a mají pocit společné identity, společného vědomí my. Všichni se snaží dosáhnout stejného cíle. Dodržují většinou nepsané normy či pravidla, podle kterých dobrovolně a z vlastní vůle pracují a jednají“ (Kolajová, 2006, s. 12).*

Budování týmu znamená nasměrovat všechny členy týmu na stejný cíl a pomoci jim cíle dosáhnout. Budování týmu má několik zásad. Hlavní zásadou pro dobré fungování týmu je silná vazba mezi jednotlivými členy týmu, tým musí mít skupinovou identitu a každý člen se v něm musí cítit vítaný, důležitý a potřebný. Velmi důležité je, aby každý člen týmu vnímal tým a týmovou práci jako úspěch všech a ne pouze svůj vlastní.

### 4.1 Týmové role

Pro perspektivně fungující tým je potřeba správný výběr jeho členů. Zvolit si jednotlivé týmové hráče obvykle nebývá lehký úkol. Jedním ze základních vlastností, podle kterých můžeme volit týmáky<sup>8</sup> jsou například: loajalita, charakter, schopnost pracovat v týmu, vnitřní motivace, ambice, srozumění se s cílem, ochota spolupráce a komunikace. Každý tým si volí své členy na základě jiných kritérií, podle toho o jaký tým se jedná a jaký cíl si stanoví.

Jednotliví členové týmu by také měli být charakterově rozlišní (4 typy temperamentu), nebývá vhodné, aby byl tým z velké části sestaven pouze z choleriků a naopak ani z melancholiků. Správně zvolení členové týmu by měli být co nejvíce charakterově odlišní (Kolajová, 2006).

---

<sup>8</sup> Výraz „týmák“ používáme na Elevatu pro členy týmu

Typ temperamentu	Autorita	Styl řízení	Prestiž	Specifika
Sangvinik	Přirozená a vysoká	Kooperativní, konzultující, nedirektivní	Vysoká včetně oblíbenosti	Smysl pro humor, nadhled
Flegmatik	Nízká	Liberální	Vysoká	Lhostejnost, uzavřenost a odstup
Cholerik	Vysoká, ale provázená strachem	Diktátorský, direktivní	Nízká, ale vyvolává poslušnost	Výrazná agresivita
Melancholik	Nízká vzbuzuje spíše lítost a soucit	Snaha o participativní, nedirektivní	Vysoká	Utíká před konflikty a nepřijemnostmi

Tabulka 1: Souvislosti mezi typem temperamentu a osobnostními předpoklady pro práci v týmu (Kolajová 2006, s. 31)

Jednotlivé temperamenty se dají zjistit pomocí tzv. testů charakterů, každý jedinec spadá do více typů temperamentu. Jen zřídka se stane, že v nějakém jedinci převládá pouze jeden typ temperamentu.

Pro pochopení různých týmových rolí je prvně potřeba pochopit, co je týmová role. Týmová role se definuje následovně:

*„Je to takové chování jedince v týmu, které mu je vlastní a je týmem přijímáno, Jde o chování člena týmu k ostatním, o jeho přístup k řešení problémů a o jeho typické postoje při plnění úkolů“ (Kolajová, 2006, s. 33).*

#### **Role podle R. M. Belbina:**

Jedním z nejznámějších rozdělení týmových rolí- je podle R.M. Belbina (1981).

1. **Konceptor** – tento člověk vytváří pravidla týmu a normy práce, bývá cílově zaměřený, cíl znovu rád připomíná a opakuje svým spolupracovníkům, často bývá extrovertní, může stresovat své kolegy, bývá nejefektivnějším členem týmu

- i kvůli tomu, že je připraven vždy zakročit, když je to potřeba, jeho záporom ovšem může být to, že přenáší nadměrný stres na své kolegy a spolupracovníky
2. **Koordinátor** – tento člen týmu umí celý tým nasměrovat na společný cíl, díky své vlastní sebedůvěře důvěřuje i ostatním členům týmu, nebojí se improvizovat, velkou nevýhodou je, že tento člověk i přes všechno své delegování často zapomíná sám pracovat a ostatní členové týmu ho poté berou jako někoho, kdo rozkazuje, kritizuje, ale sám nic nedělá
  3. **Inovátor**, nebo-li myslitel – má potřebu neustále přinášet nové nápady a ideje, je velice tvořivý, až tak, že ostatním členům může občas připadat, jako z „jiné planety“, snadno se dostává do konfliktu skrz nucení svých vlastních názorů a novinek ostatním členům týmu, jeho velkou nevýhodou může být častá zapomnětlivost
  4. **Zdrojař** – vyhledávač zdrojů – má zpravidla velice dobré komunikační dovednosti, díky kterým se umí dobře prosadit, bývá extrovertního temperamentu, umí vyhodnotit projekty a cíle týmu a vyhodnotit je, zda jsou reálné, či nereálné, rád vidí nové příležitosti, jeho nevýhoda je, že se může nechat lehce pohltit novými informacemi a přehltnout jimi celý tým
  5. **Hodnotitel** – vyhodnocovač – nenadchne se jednoduše, všechno si musí několikrát promyslet a prokonzultovat, má kritické myšlení, umí se objektivně rozhodnout na základě všech zjištěných faktů, umí analyzovat problémy, umí odkrývat klady i nedostatky v týmu, nevýhoda této role je, že u týmových členů nebývá moc oblíbený, kvůli svému radikálnímu myšlení
  6. **Pracant** – realizátor – většinou bývá velice praktický a disciplinovaný, problémy řeší systematicky, bývá velice spolehlivý a samostatně pracující, má velice dobré organizační schopnosti, nevýhoda může být nadměrná nerozhodnost
  7. **Humanizátor** – týmový pracovník – je oporou týmu, je pocitově zaměřený a zajímá se o blaho ostatních členů týmu, v týmu bývá velice oblíbený, umí zabraňovat konfliktům v týmu, ještě před jejich začátkem, nevýhoda je, že často může schovávat problémy pro pomyslné blaho týmu
  8. **Dotahovač** – umí dokončit daný projekt, bývá zaměřený na detaily, neumí dobře přemýšlet o několika požadavcích ve stejnou dobu, umí se dobře soustředit na zadaný úkol, je velice precizní, nevýhoda je že se může nechat snadno pohltit jednotlivými detaily a nevidět pro ně celkovou práci týmu

9. **Specialista** – má odborné dovednosti potřebné k naplnění cíle, bývá expert ve svém oboru, nevýhoda může mít problémy s trpělivostí pro ostatní lidi z týmu
10. **Oponent** – poskytuje zpětnou vazbu skrz ne vždy příjemné otázky, vidí možná rizika a předem zná jejich řešení, umí zdokonalit tým, nevýhoda může mít tendence vystavovat tým nadměrné kritice

### **Role podle Margerisona a McCanna:**

Margerison a McCanna (cit. podle Kolajová, 2006, s. 36-37) rozlišují osm týmových rolí:

1. **Zpravodaje** – umí dobře shromažďovat a systematizovat informace
2. **Tvůrce** – má neustále potřebu vymýšlet nové styly práce a nové nápady
3. **Průzkumník** – shromažďuje a přebírá nápady, se kterými se někde setkal a informuje o nich ostatní členy týmu
4. **Hodnotitel** - má potřebu vyhodnocovat možnosti a ujistit se, že budou vhodné a přínosné pro budoucnost
5. **Iniciátor** – umí se postarat o týmové cíle, projekty, umí dodržovat dané termíny, nutí tým k práci
6. **Producent** – organizuje jednotlivé plány jak dojít k cílům
7. **Kontrolor** – dodělává chybějící detaily, které ostatní členové týmu často přehlížejí
8. **Podporovatel** – podporuje jednotlivé členy týmu k výkonu a osobnímu blahu

### **Role podle Kolajové:**

Kolajová (2006, 37-38) rozlišuje následující týmové role:

1. **Alfa** - neformální vůdce týmu, bývá velice charizmatický, týmem následovaný a respektovaný. Nebojí se dělat rychlá a důležitá rozhodnutí. Aktivně přebírá zodpovědnost nad řešením daných situací, cítí se zodpovědný za vzniklé situace.
2. **Beta** – bývá expertem v nějakém zaměření, tým by bez něho nemohl existovat a cíl týmu by nemohl být naplněn. Umí analyzovat situace, shromažďovat informace a navrhovat promyšlená řešení. Často také bývá nejvzdělanějším člověkem z týmu.
3. **Gama** – do této kategorie můžeme přiřadit většinu týmu, jsou to podpůrné týmové role, které jsou ne vždy na první pohled viditelné, ale jsou nesmírně důležité pro splnění týmového úkolu.



4. **Role obětího beránka** – tato role není v týmu vítaná, avšak může se stát, že se najde jedinec, který tuto roli zaujme ve velkých firmách to bývá velice často.

Všechny tyto modely jsou si velice podobné, některé role jsou až identické, pouze jinak pojmenované. Poslední model se zaměřuje spíše na seskupení jednotlivých rolí podle temperamentu a dovedností, kdežto předchozí dva modely jsou více rozpracované a zabývají se jednotlivými členy týmu samostatně.

## 4.2 Tým a jeho vůdce

Každý tým by měl mít svého vůdce. Vůdce není jen takzvaný „obličej“ týmu, ale osoba s nespočtem zodpovědností – naplnění cíle, klima v týmu, členové týmu, týmové normy a hodnoty, vedoucí by měl být hlavním motivátorem celého týmu. Týmová práce a vůdcovství se začalo studovat především ve 20. letech 20. století, v tomto čase také vzniklo několik vůdcovských teorií.

Existuje několik různých teorií a stylů vůdcovství. Jedním ze základních dělení vůdců je na vůdce týmové a vůdce sólové (Kolajová, 2006).

<b>Týmový vůdce</b>	<b>Sólový vůdce</b>
Nepředpokládá, že by byl moudřejší, kreativnější, či prozíravější, než jeho kolegové, proto vybírá nadané členy týmu, aby kompenzoval své nedostatky a přispěl k vyváženosti týmu.	Často žije v domněnku, že je ten nejzkušenější, nejmoudřejší, který ví a zná všechno nejlépe.
Nepotřebuje obdiv, ani neustálou pozornost ke své osobě. Vlastní zásluhy na prosperitě celého týmu popírá, a nebo je nezveličuje (je přirozeně skromný).	Rád na sebe strhává pozornost, potřebuje mít pocit úcty a důležitosti. Libuje si v osobní publicitě.
Jeho vztah k ostatním členům týmu je zaměřen na důvěře, a proto častěji deleguje pravomoci a odpovědnosti.	Protože se domnívá, že je nejlepší, mívá problémy s delegováním. Nejlépe to přece umí on sám a nikdo jiný to tak nedokáže.

Svou roli vůdce vnímá jako vytváření obsahu poslání týmu, klade důraz na správný výběr členů týmu na jejich „dobrovolné“ přijímání úkolu a na jejich samostatnost.	Rád úkoly rozděluje zcela direktivním způsobem, očekává, že všechny pokyny budou splněny. Chce být vzorec, který mají ostatní chtít následovat.
Staví na rozmanitosti.	Usiluje o konformitu. Formuluje podle obecně známých a uznávaných standardů.
Projektuje vizi, kterou ostatní naplňují dle svých představ, schopností a možností.	Dává jasně najevo, co kdo a jak má dělat.
Vyhledává talenty. Neobává se konkurence. Má zdravé sebevědomí, věří si, přijímá své přednosti i nedostatky.	Soustředí kolem sebe především své stoupence, mnohdy vyhledává pochlebovače a obdivovatele.
Pomáhá ostatním v jejich osobním i profesním rozvoji, podporuje jejich klady.	Své podřízené řídí a vede, poskytuje návody jak postupovat.

Tabulka 2: Rozdíly mezi jednotlivými typy vůdců (Kolejová, 2006, s. 29)

Další možné dělení může být podle Jandourka (2003, s. 68).

### 1) Expresivní (sociálně emocionální specialista)

Tento typ vůdce je zaměřen především na emoce a emoční sféru celé skupiny, vždy chce budovat dobrý dojem u ostatních členů skupiny, také ve skupině bývá většinou oblíbený, jako vůdce.

### 2) Instrumentální vůdce (úkolový specialista)

Zaměřuje se především na výkon skupiny a zadávání skupinových úkolů – pro takového vedoucího je výkon a splnění všech zadaných úkolů prioritou.

### 3) Přirozený vůdce

Je osoba, která přirozeně vede skupinu aniž by jí k tomu byl dán nějaký oficiální status, většinou to bývá osoba s vrozeným potenciálem pro vůdcovství.

### 4) Sociometrický vůdce

Je osoba s největší neformální autoritou, bývá často volen dalšími členy skupiny.

Dalším dělením může být například na vůdce rozeného, vyškoleného, budoucího a vůdce s omezenými možnostmi (Maxwell, 1993 s. 9-11).

**Rozený vůdce** se narodil s vrozenými předpoklady pro vedení druhých lidí. Po většinu svého života měl okolo sebe vůdčí typy lidí, od kterých mohl odkoukat a naučit se vůdcovství, díky těmto vzorům měl také možnost trénovat již získané schopnosti v praxi.

**Vyškolený vůdce** je člověk, kterému nebyly dány přirozené vlohy pro vedení, ale díky vůdcům v jeho životě se naučil sám vést. Všechny kvality a znalosti si získal díky tvrdému tréninku.

**Budoucí vůdce** je člověk, který se učí, aby se z něho mohl stát dobrý vůdce, člověk, který je teprve na samém začátku vůdcovství. Takový člověk musí mít sebekázeň, aby se jednou mohl stát opravdovým vůdcem.

A poslední je **vůdce s omezenými možnostmi**. Takový vůdce v životě okolo sebe neměl moc příkladných vůdců, od kterých se mohl učit. Všechny schopnosti, které má si sám rozvíjel. Je to člověk, který by se toužil stát vůdcem (Maxwell, 1993).

S rozdělením typů vůdcovství je silně spjata také vůdcova schopnost vést. Dle Maxwella existuje pět různých schopností vést. Těmito schopnostmi jsou: pozice, souhlas, produktivita, rozvíjení lidských schopností a síla osobnosti. **Poziční vůdce**, je vůdce, který má možnost někoho vést kvůli své pozici a autoritě, která mu byla někým dána. Každý dobrý vůdce by ale měl vnímat, že opravdové vůdcovství není pouze o přidělené pozici a autoritě, ale spíše o umění vést a hodnoty být následován. Maxwell (Maxwell, 1993, s. 17) ve své publikaci uvádí několik rozdílů mezi opravdovým vůdcem a vůdcem pozičním:

1. Šéf své podřízené řídí – vůdce je vede
2. Šéf říká „já“ – vůdce „my“
3. Šéf vzbuzuje strach – vůdce nadšení
4. Šéf se při selhání soustředí na viníka – vůdce na samotné selhání

Druhá úroveň je úroveň **souhlasu**. „*Umění vést spočívá v tom, že dokážeme přimět lidi, aby nás následovali, i když to není jejich povinnost*“ (Maxwell, 1993, s. 19).

Důležitým znakem pro tuto úroveň jsou vztahy. Je proto velice důležité umět projevit zájem o jednotlivé členy týmu a ukázat jim, že se o ně opravdu zajímáme. Další

velice důležitý bod je celkový souhlas celého týmu, který vedoucí získá na základě pevně vybudovaných vztahů. Souhlasem všech členů se vůdce také postará a vývoj jednotlivých členů jak individuálně, tak kolektivně. Důležité je také postavení jednotlivých členů týmu a jejich potřeba na první místo (Maxwell, 1993, s. 19).

Úroveň tři Maxwell nazval jako úroveň **produktivity**. Toto stádium se zaměřuje především na výsledky. Fungování samotného týmu už není pouze o tom, že jednotliví členové jsou spolu rádi, ale o předem stanovených cílech, na kterých je potřeba jako tým pracovat.

Předposlední úroveň je dle Maxwella úroveň **rozvíjení lidských vlastností**.

*„Vůdce je významný ne pro svou sílu, ale pro svou schopnost dodávat sílu jiným. Úspěch bez toho kdo uspěl, je prohrou. Hlavní povinností vůdce, je umožnit ostatním pracovat co nejlépe“ (Maxwell, 1993, s. 22).*

Hlavním bodem pro toto stádium je osobní rozvoj jednotlivých členů týmu. Každý vedoucí by měl osobně rozvíjet jednotlivé členy týmu a dát jim tak prostor k růstu jak osobnímu, tak pracovnímu. Investice do členů týmu se vždy vyplatí.

Pátou a poslední úrovní je dle Maxwella **síla osobnosti**. Síla osobnosti je dle Maxwella úroveň, na kterou se ne každý vedoucí dostane je to úroveň, která se ukáže po dlouhé době vedení ostatních.

### 4.3 Příčiny selhávání týmů

Sestavit tým podle předem stanovených kritérií a požadavků nebývá těžkým úkolem, ale udržet tým v dobré kondici a uchránit ho před rozpadem nebývá lehký úkol.

Patric M. MONTOUSSÉ (2009) se ve své publikaci 5 příčin selhávání týmu zabývá rozpoznáváním a odstraňováním takových příčin.

#### 1) Absence důvěry

Tým před sebou musí být otevřený – tato otevřenost s sebou nese vědomí toho, že každý má své silné a slabé stránky, které by před sebou členové týmu neměli schovávat, důležité také je, aby jednotliví členové uměli přiznat chyby a vzájemně se sobě omluvit.

## **2) Obavy z konfliktu**

Každý dobrý a smysluplný vztah potřebuje ke svému růstu konflikt, tým, který se takovým konfliktům vyhýbá, neustále zvětšuje napětí ve skupině, až jednoho dne členové týmu vybuchnou a týmu hrozí rozpad.

## **3) Nedostatek loajality**

Tým by měl být místem různých názorů a zároveň by se měl každý jeho člen ztotožnit se zvoleným cílem a zastávat vůči týmu loajalitu. Pro některé bude nutné hledat cestu ke ztotožnění se s rozhodnutím týmu.

## **4) Vyhýbání se zodpovědnosti**

„Snadno se říká, ale hůře se dělá“, zodpovědnost buduje respekt mezi jednotlivými členy týmu, když chybí zodpovědnost, narušuje se tím tak respekt, který má tým vůči danému jedinci, zodpovědnost také buduje respekt a vytváří přirozený tlak na výkonnost a zlepšuje tím tak kvalitu týmů a jeho výsledků.

## **5) Lhostejnost k výsledkům**

Každý tým musí mít jasně stanovené cíle, kterých chce dosáhnout. Pokud je nějaký člen týmu lhostejný k výsledkům, celá práce týmu se tím zpomaluje a rozbíjí tak skupinovou dynamiku a skupinové citění.

## 5 Teambuilding

Slovo teambuilding je doslovným překladem dvou anglických slov a to podstatného jména team - tým a slovesa build – budovat. Slovo teambuilding by se tedy dalo přeložit jako budování týmu.

Podle Hayese (2005) existují čtyři různé přístupy budování týmu:

1. Interpersonální přístup
2. Definování rolí a norem
3. Týmové hodnoty
4. Týmový úkol

### 1) Interpersonální přístup

*„Porozumíme-li lépe osobnosti druhého a naučíme-li se lépe mezi sebou komunikovat, pomůže nám to k lepší vzájemné spolupráci. Pomůže nám to vidět členy týmu jako my a ne jen jako seskupení jednotlivců, se kterými pracujeme“ (Hayes, 2005, str. 64).*

Tvořením vzájemné porozumění jednotlivým členům týmu. Z porozumění plyne společná týmová harmonie, na které tento přístup staví.

### 2) Přístup definování rolí

Každá role má určité očekávání a tento přístup nepřikládá pouze důraz na jednotlivce a jeho role, ale především na očekávání, která s sebou každá role nese. Budování týmu podle tohoto přístupu je zaměřeno na to, co očekávám já od ostatních členů týmu a to co očekávají oni ode mě. Oboustranná očekávání a plnění si vzájemně určených rolí by mělo být základem pro budování týmu.

### 3) Hodnotový přístup

Stavebním kamenem pro tento přístup je týmová vize a její naplnění.

*„Pouze mají-li lidé společný cíl, který je drží pohromadě, mají možnost vzájemně spolupracovat a vytvořit si podvědomí my a oni“ (Hayes, 2005, s. 72).*

Budování týmu podle tohoto přístupu začíná vytvořením vize a diskusí o tom, co je a není důležité pro týmovou spolupráci. Tento přístup také pokládá za velice důležité

rozmanité složení členů týmu, kteří tak mají možnost zvolenou vizi dovést k cíli. Hodnoty každého člena týmu by měly být stejné a následování hodné.

#### **4) Metody stanovení cílů**

*„...je nedůležitější, aby měl tým zcela jasno v tom, co dělá a jak daleko je na cestě ke svému cíli.“ (Hayes, 2005, s. 76)*

Úkoly týmu v tomto přístupu jsou rozděleny na krátkodobé a dlouhodobé, toto rozdělení pomáhá jednotlivým členům uspořádat si smysluplný harmonogram, ve kterém jsou časově vymezeny všechny jednotlivé podcíle, které je potřeba splnit. Stanovení jednotlivých podcílů má za úkol udržet tým ve správném směru a zajistit tak naplnění vize.

Každá ze zmíněných metod je vhodná pro jiný typ týmu a teambuildingu. Každý tým by se měl řídit alespoň v nějaké míře všemi zmíněnými přístupy. Model budování týmu na všech čtyřech přístupech je zaměřený na přijetí sociální identity. Tento model má tři hlavní cíle: vytvoření silného vědomí jednoty a sounáležitosti, atmosféru vzájemného porozumění, hrdost na tým a jednotlivé členy týmu (Hayes, 2005).

Podle Hermochové (2006) se týmy mohou úspěšně budovat na základě následujících šesti bodů. (Hermochová, 2006 s. 26-33)

1. Jasně formulované cíle
2. Přiměřená vnitřní struktura
3. Členové připravení k úkolu
4. Klima podporující spolupráci
5. Podpora a uznání z „venčí“
6. Kompletní vedení

##### **1) Jasně formulované cíle**

Každý jednotlivý cíl by měl být jasně a stručně formulovaný. Pokud má tým ustanovený nějaký dlouhodobý cíl, o kterém ví, že se bude dlouhodobě naplňovat bývá také dobré stanovit si jednotlivé podcíle, které pomohou členům týmu udržet si správnou cestu k naplnění stanoveného cíle. Naplněním každého podcíle členové týmu také získávají sebedůvěru a nadšení v práci pokračovat. O cílech volnočasového klubu

Elevate se zmiňují v kapitole *Elevate*, dále se také o cílech zmiňují v úvodu bakalářské práce.

## **2) Vnitřní struktura týmu**

Zda je vnitřní struktura týmu v pořádku, se pozná v první řadě v dobách krize. Literatura uvádí, že pro vnitřní strukturu je důležité: jasně definované role jednotlivých členů, efektivní komunikační struktura, metody sledování individuálních výkonů a poskytování zpětných vazeb, důraz na objektivní hodnocení (Hermochová, 2006)

## **3) Členové týmu připraveni k plnění úkolu**

Pro kvalitní fungování týmu je důležité si správně zvolit jednotlivé členy týmu. Každý člen by měl mít odborné znalosti a předpoklady k dosažení týmového cíle.

## **4) Klima podporující spolupráci**

Základem každého týmu je týmová spolupráce, bez týmové spolupráce by žádný tým nemohl dlouhodobě fungovat. Za klima dobré spolupráce bývá považováno: důvěra, čestnost, dobré vzájemné vztahy, prediktabilita reakcí. Všem těmto vlastnostem se všichni členové týmu musí postupně učit.

## **5) Externí podpora a uznání**

Tým jako celek má obrovskou potřebu nejen vnitřního uznání, ale především uznání vnějšího. Tým má potřebu být rozpoznáný a uznávaný jak ostatními týmy, tak samotnými jednotlivci ve společnosti.

## **6) Kompetentní vedení**

Klíčem úspěchu každého týmu je mít kompetentního vedoucího. Stanovit jednotné měřítko a náhled na úspěšného vedoucího je velice těžký úkol, jelikož týmy se svými týmovými zaměřenými velice liší a nedá se tedy jednoznačně určit nějaká pravidla.

Všechny tyto přístupy mají jedno společné a to důraz na jedince, komunikaci a správné složení týmu, ať jsou to jeho členové či týmoví vedoucí.



## 5.1 Komunikace

*„Také slova jsou činy“* Ludwig Wittgenstein

Komunikace je nezbytně důležitá pro budování, rozvíjení týmu a tedy pro celý teambuilding. Komunikace může často být to, co bude dělit úspěšný tým od týmu neúspěšného. Pokud tým nebude dobře komunikovat, pravděpodobně nikdy nedosáhne svého stanoveného cíle.

Komunikace bývá velmi často definovaná jako proudění informací z jednoho zdroje ke zdroji jinému. Někteří autoři (např. Hausenblas 1971) ovšem tuto definici považují za neúplnou a nepřesnou. Hausenbas (1971 cit. podle Vybíral, 2005) se domnívá, že komunikace je: *„obcování lidí, společné podílení se na nějaké činnosti ve vzájemném kontaktu“* Dle jiných autorů je komunikace podružný pojem k chování.

Komunikace má své základní funkce (Vybíral, 2005, s. 31; Vymětal, 2008, s. 24)

1. **Informovat** – předat informaci posluchači, či posluchačům
2. **Instruovat** – předat instruktáž, vysvětlit
3. **Přesvědčit** – přesvědčit posluchače o nějaké problematice
4. **Vyjednat** – dospět ke společnému závěru
5. **Pobavit** – zábavná složka
6. **Vzdělávací a výchovnou** – cílem je vychovat či vzdělat
7. **Poznávací** – naučit se rozpoznávat
8. **Motivující** – motivovat jedince pro další činnost

Všechny tyto složky jsou v komunikaci stejně důležité a vzájemně se prolínají.

### 5.1.1 Neverbální komunikace

*„Člověk mluví, i když mlčí“* (Vymětal, 2008, s. 54)

Neverbální komunikace je takzvaná komunikace beze slov. Za neverbální komunikaci by se daly považovat různé signály a řeči těla. Příklady neverbální komunikace jsou například: komunikace gesty, posunky, komunikace pomocí očí, postojem těla, dotyky, tónem hlasu, oblečením, úsměvem, atd.

Neverbální, neboli mimoslovní, komunikace je velice důležitá a lze z ní usoudit, jak se daný jedinec cítí, aniž by řekl jediné slovo.

Každý z nás si již od útlého věku potřebuje osvojit takzvanou **neverbální citlivost**. Neverbální citlivost je umění porozumět lidem, aniž by řekli jediné slovo. (Vybíral, 2005)

Velice zajímavé na neverbální komunikace je, že je nemožné neverbálně nekomunikovat. Jedinec už samotným postojem naznačuje jak se cítí, zda se stydí, anebo se cítí unaveně, proto byl ustanoven pojem: **míra neverbální exprese**. Každý z nás svými gesty, postoji těla a pohledy očí vždy něco vyjadřuje, jde jen o to v jaké míře. (Vybíral, 2005)

Mimoslovní komunikace se skládá z několika hlavních prvků (Vymětal, 2008, s. 70):

- Kinezika – zabývá se pohyby těla
- Gestika – základním prvkem jsou gesta, gesta můžeme používat jak vědomě, tak nevědomě
- Vizika – základní prvek jsou oči a oční kontakt
- Haptika – základním prvkem jsou doteky
- Proxemika – posuzování vzdálenosti mezi komunikujícími
- Posturologie – základním prvkem je držení těla

Neverbální komunikace má také své signály, kterými jsou **první dojem neurovegetativní reakce** (reakce na podměty), **vnímání barev** (oblíbené barvy), **vnímání vůně, styl oblékání**. Všechny tyto signály nám napomáhají či nenapomáhají v neverbální komunikaci. Funkce neverbální komunikace jsou například: podpořit řeč, vyjádřit nějakou emoci, vyjádřit radost pomocí potlesku atd. (Vybíral, 2005)

### 5.1.2 Verbální komunikace

Verbální komunikace je komunikace slovem. Pro verbální komunikaci je důležitý společný jazyk komunikujících osob. Do verbální komunikace se řadí komunikace ústní, tak komunikace písemná. Základním faktorem verbální komunikace jsou slova (Vymětal, 2008).

Verbální komunikace se dělí na (Vymětal, 2008, s. 113):

- Racionální a emocionální
- Formální a neformální
- Dle komunikačních stylů – konverzační, operativní

Každý jedinec se vyjadřuje jinak a používá jiné **paralingvistické jevy**. Paralingvistický jev může být například jakým tempem daný dotyčný mluví, jak velké dělá pomlky mezi jednotlivými slovy, jak zvučný hlas používá atd. Mluvčí díky těmto jevům může často prozradit informace, které vůbec prozradit nechce – například spěch, strach apod.

Každý člověk má také jiný způsob mluvy, kterým kopíruje své osobnostní rysy. Podle Platona (427 př. n. l. – 347 př. n. l.) způsob mluvy odráží i lidský charakter a povahu. Pomocí individuálního stylu mluvení je snadné uvědomit si také charakteristické vlastnosti jedince, jako je například negativní myšlení či naivita. Odlišnosti se dají najít také v ženské a mužské mluvě. Nějaké z těchto odlišností mohou být například: výška a tón hlasu, artikulace (ženy artikulují lépe), rychlost mluvy atd. (Vybíral, 2005)

Stejně jako je potřeba osvojení si neverbální komunikace, je potřeba si osvojit komunikaci verbální. Pro děti jsou na začátku slova pouhými zvuky, které slyší. Když se tyto zvuky začnou opakovat ve stejných situacích, jako je například pozor, dítě si začne tyto zvuky přiřazovat k určitým situacím a začne je opakovat, aniž by vědělo, co to dané slovo opravdu znamená. Poslední fáze je, že se dítě naučí umístit slovo do správného kontextu a porozumí mu (Vybíral, 2005).

Slova a slovní zásoba se u lidí neustále vyvíjí. Děti nejprve získávají pasivní slovní zásobu a poté zásobu aktivní. Slovní zásoba jedince se neustále mění a přizpůsobuje vývojovému období, ve kterém se daný jedinec nachází.

### 5.1.3 Komunikace činem

*„...verbální komunikace není oddělitelná od našeho chování a dalších doprovodných znaků. Někdy se také uvádí, že kromě verbální a neverbální komunikace existuje takzvaná komunikace činy. Ne tedy co děláme, ale jak se chováme, jak činíme“* (Šik, 2004, s. 30).

Komunikace činem se zaměřuje na samotný čin, skrz který je komunikován nějaký postoj – příkladem může být například, když někdo pláče a někdo jiný mu

nabídne kapesníček, nebo když někdo pomůže mamince snést kočárek ze schodů. Samotný čin, skutek komunikuje sám za sebe a není tudíž potřeba dalších slov na jeho vysvětlení, popřípadě pochopení.

#### **5.1.4 Paraverbální komunikace**

Paraverbální komunikace se zaměřuje na práci s hlasem – tónem, intonací a barvou hlasu. Práce s hlasem může být například hlasitost projevu, barva hlasu, pomlky mezi jednotlivými slovy atd. Dále se do paraverbální komunikace zařazuje hlasitost, dynamika, tempo, přízvuk a melodie.

## 6 Volnočasový klub Elevate

Volnočasový klub Elevate je zaměřený na práci s mladými lidmi pocházejícími převážně z Varnsdorfu a je zaštiťován místní Apoštolskou církví. Klub fungoval již od roku 2000 pod názvem Exit, poté se jeho činnost pozastavila. Klub se znovu otevřel v roce 2013 pod názvem Elevate. Elevate nezměnil pouze svůj název, ale také hodnoty a vize.

Varnsdorf je městem zničených rodin závislých na sociálních příspěvcích. Město má dále velké mezikulturními problémy. Není proto jednoduché ani perspektivní pro mladé lidi vyrůstat v takovém městě.

Z tohoto důvodu vznikl volnočasový klub Elevate, který chce pomáhat a povzbuzovat všechny mladé lidi ke smysluplnému životu, ve kterém nezáleží na tom, v jaké sociální či ekonomické vrstvě se jedinec narodil, ale ve kterém má každý šanci něčeho dosáhnout.

Program je sestavován vždy na půl roku s hlavním půlročním cílem, přičemž pro každý měsíc je určen jeden specifický podcíl, který se snaží reagovat na aktuální potřeby mladých lidí, kteří do Elevatu dochází.

Momentálně do klubu dochází 31 mladých lidí. Většina z nich studuje na středních školách.

Od září roku 2017 zaštiťuje Elevate také Elevate Dance a Elevate Doma. Elevate doma má za úkol ukázat účastníkům, že se dá žít i jinak, než na co jsou zvyklí z domova.

## 6.1 Cíle Elevatu

Název klubu představuje vizi celého volnočasového klubu. Slovo „Elevate“ pochází z anglického jazyka a v překladu znamená „vyvýšit“ – vyvýšit o jeden krok, nebo o jedno patro. Cílem Elevatu je tedy vyvýšit všechny jeho účastníky o krok výše:

- Pomáháme účastníkům dostat se krok po kroku ven z osobních problémů.
- Pomáháme účastníkům dostat se k životním snům o krok blíže.
- Směřujeme účastníky krok po kroku k dobrým hodnotám.
- Toho, kdo chce, směřujeme krok po kroku blíže k víře.

## Praktická část

## **7 Cíle a metodologické postupy**

### **7.1 Cíle práce**

Cílem praktické části je vytvořit, realizovat a následně evaluovat teambuildingový program, jehož úkolem je poznání týmových rolí účastníků, seznámení účastníků se všemi týmovými rolemi, jejich účelem a vzájemnou spoluprací.

Cíl 1: Tvorba teambuildingových aktivit

Cíl 2: Tvorba úvodního dotazníku a dotazníkového šetření

Cíl 3: Vlastní provedení programu

Cíl 4: Evaluace programu

### **7.2 Metodologické postupy**

Cíl 1: Volba vhodných her zaměřených na týmové role.

Cíl 2: Návrh úpravy a korekce programu na základě dotazníkového šetření.

Cíl 3: Provedení programu.

Cíl 4: Vyhodnocení programu.

### **7.3 Úvodní dotazník (průzkum týmových rolí)**

#### **7.3.1 Tvorba dotazníku**

Jedná se o autorsky vytvořený dotazník, který byl předem připravený na PC, vytisknut a následovně vyhodnocen. Úvodní dotazník obsahuje 8 otázek. Otázky byly koncipovány tak, aby se respondenti zamysleli nad tím, co je to teambuilding. Dotazník měl dále za úkol zjistit jaké mají respondenti povědomí o týmových rolích.

#### **7.3.2 Sběr dat - vyplnění dotazníků**

Dotazník byl rozdán všem 31 účastníkům klubu Elevate 5. ledna 2018 a to v prostorách klubu Elevate. Na dotazník měl každý respondent maximálně 15 minut.



### 7.3.3 Vyhodnocení dotazníků

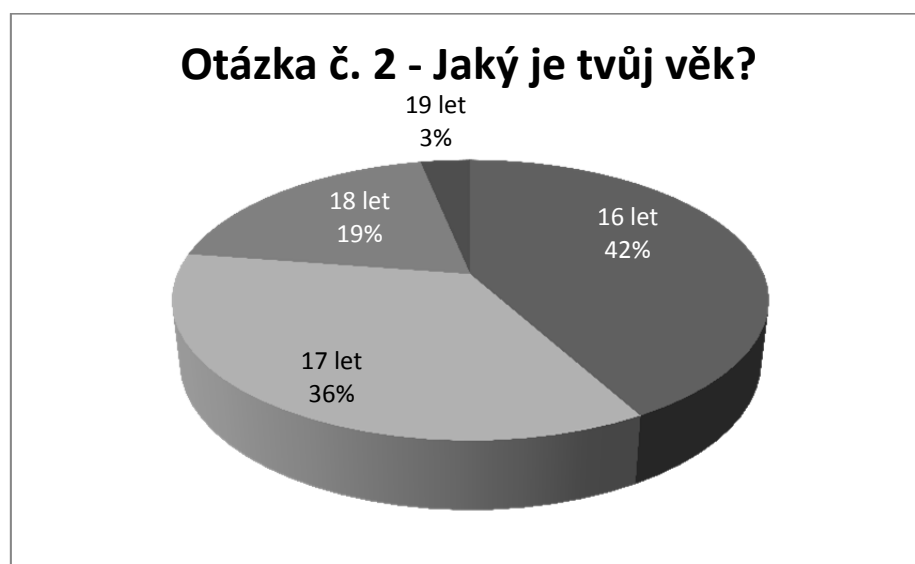
Otázka číslo 1: *Jaké je tvé pohlaví?*



Graf 2: Jaké je tvé pohlaví?

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 19 dívek (61 %) a 12 chlapců (39 %).

Otázka číslo 2: *Jaký je tvůj věk?*



Graf 3: Jaký je tvůj věk?

Nejvíce účastníků je ve věku 16 let a to 42 % (13) účastníků. Druhým v pořadí je věk 17 let, jemuž odpovídá 36 % (11) účastníků. Šesti účastníkům je 18 let (19%) a nejmenší procento zastupuje věk 19 let – pouze jeden účastník.

**Otázka číslo 3: *Jsi součástí nějakého týmu (sport, kroužek, klub, ...)?***



**Graf 4: Jsi součástí nějakého týmu (sport, kroužek, klub, ...)?**

Na tuto otázku odpovědělo pouze 10 (32%) respondentů, že jsou součástí nějakého týmu, zbylých 21 (68%) respondentů odpovědělo na otázku ne.

**Otázka číslo 4: Pokud jsi členem (členkou) nějakého týmu, jakou máš roli?**



**Graf 5: Pokud jsi členem (členkou) nějakého týmu, jakou máš roli?**

94 % (29) respondentů odpovědělo na tuto otázku, že neví, pouze 2 z respondentů (chlapci) odpověděli, že mají v týmu jasnou týmovou roli.

**Otázka číslo 5: Myslíš si, že je dobré mít v týmu lidi různých charakterů, nadání či schopností?**

Na tuto otázku všichni respondenti odpověděli ano.

**Otázka číslo 6: *Myslíš si, že je dobré mít v týmu lidi různých charakterů, nadání či schopností?***



**Graf 6: Je dobré mít v týmu lidi různých charakterů, nadání či schopností?**

74 % (23) respondentů odpovědělo, že je důležité mít v týmu lidi různých charakterů a schopností.

**Otázka číslo 7: *Znáš nějaké týmové role?***



**Graf 7: Znáš nějaké týmové role?**

Na tuto otázku odpovědělo 19 (61 %) respondentů, že neznají žádné týmové role. 12 (39 %) respondentů odpovědělo, že nějaké týmové role znají.

**Otázka číslo 8: *Prošel (prošla) jsi někdy teambuildingovým programem?***

Na tuto otázku odpověděli všichni respondenti, že žádným teambuildingovým programem nikdy neprošli.

## 8 Vlastní realizace programu

Celý program byl zrealizován v prostorách klubu Elevate na adrese Národní 2826, 40747 Varnsdorf. Program byl realizovaný ve dnech 2.-3. února s přespaním v klubu Elevate. Programu se zúčastnili všichni účastníci volnočasového klubu – 19 dívek a 12 chlapců. Ve věku 16 až 19 let. Programu se také zúčastnilo 5 vedoucích klubu Elevate.

Informace o účastnících programu:		Věk:	
Dívka	19	16 let	13 účastníků
Chlapec	12	17 let	11 účastníků
		18 let	6 účastníků
		19 let	1 účastník
	Vedoucí klubu Elevate		5

Tabulka 3: Účastníci klubu Elevate (vlastní zdroj)

### 8.1 Časový harmonogram realizace programu

#### Sobota

17:00 – zahájení programu a úvodní slovo

17:45 – hra Bingo a zpětná vazba

17:45 – 18:15 – příprava společné večere

18:15 – 19:15 – večere a úklid

19:15 – 21:00 – film

21:00 – 23:00 – volná zábava

23:00 – večerka

## Neděle

8:00 – snídaně

8:00 – 8:45 – taneční rozcvička

8:45 – 9:35 – hra The Ship a zpětná vazba

9:35 – 10:00 – hra ElevatePen a zpětná vazba

10:00 – 10:20 – přestávka

10:20 – 11:00 – hra Živé sochy a zpětná vazba

11:00 – 12:00 – příprava společného oběda

12:00 – 13:00 – společný oběd

13:00 – 13:20 – hra Gorlický uzel a zpětná vazba

13:20 – 13:50 – dotazníkové šetření

13:50 – 14:00 – úklid prostor Elevate

15:00 – procházka na Skalku

15:30 – závěrečná evaluace a identifikace se s týmovými rolemi

## 8.2 Teambuildinový program – použité hry

Hry byly zvoleny tak, aby aktivity byly jak rozumové, pohybové, týmové i samostatné.

Během her bylo pozorováno chování účastníků a jejich přístup k řešení úkolu. Byla pozorována aktivita účastníků, stavění se do popředí týmu, uplatňování svých rozhodnutí, způsoby analyzování problémů, přebírání zodpovědnosti, logické uvažování a další chování, které napomůže k analýze vytyčených týmových rolí. Po každé hře proběhla ústní evaluace a diskuze o týmových rolích.

## **Hra Bingo<sup>9</sup>**

**Popis hry:** Každý účastník dostane kartičku, na které jsou různé otázky. Například: „Kdo má doma zvíře?“, „Kdo nemá sourozence?“, „Kdo má černé vlasy?“ Účastníci musí po obdržení kartičky co nejrychleji a správně doplnit jména osob z Elevatu, které splňují požadavky na kartičce. Tato hra funguje jako icebreaker (hra na prolomení atmosféry)

**Otázky:** Otázky budou dvojího charakteru:

- Otázky osobnějšího charakteru, na které budou znát odpověď pravděpodobně pouze přátelé.
- Otázky obecného charakteru, na které bude možné zjistit odpovědi přímo na místě.

**Časová dotace:** cca 20 minut

**Fyzická zátěž:** 1

**Čas na přípravu:** 1 hodina

**Instr. na přípravu** 1

**Materiál:** psací potřeby, bingo kartičky

## **Hra Živé sochy<sup>10</sup>**

**Popis hry:** Z účastníků se vytvoří několik týmů za rovnoměrného počtu účastníků. Těmto týmům je následně oznamováno, kolika rukama a kolika nohama se mohou dotýkat země. Každý tým následně sestaví takový postoj, ve kterém jsou zapojeni a dotýkají se všichni z týmu, a který splňuje požadavky. Např. je řečeno, že se země mohou dotýkat pouze 2 nohy a jedna ruka. Všech pět členů týmů se pak musí na sebe poskládat tak, aby se země dotýkaly pouze 2 nohy a jedna ruka – dohromady, za celý tým. V takovém postavení musí vydržet 5 sekund. Fyzická náročnost hry stoupá s počtem lidí v týmu a snižováním počtu částí těla, které se mohou dotýkat země.

**Časová dotace:** cca 30 minut

**Fyzická zátěž:** 4

---

<sup>9</sup> Autorská hra stojící na základech hry Bingo

<sup>10</sup> Hra převzatá z: <https://www.hranostaj.cz/>



**Čas na přípravu:** žádný

**Instr. na přípravu** 1

**Materiál:** žádný

### **Hra Elevate Pen<sup>11</sup>**

**Popis hry:** Jde o týmovou hru, při které je velmi důležitá komunikace a trocha zručnosti. Každý tým dostane jeden velký papír, tužky a provázek. Úkolem pak bude napsat slovo ELEVATE avšak bez dotýkání se tužky jakoukoli částí těla, resp. za použití provázku a tužky.

**Časová dotace:** 15 minut

**Fyzická zátěž:** 4

**Čas na přípravu:** 5 minut

**Instr. na přípravu** 1

**Materiál:** žádný

### **Hra Gordický uzel<sup>12</sup>**

**Popis hry:** Utvoří se kruh tak, aby se všichni dotýkali rameny. Každý předpaží levou ruku a uchopí ruku účastníka naproti. Nesmí chytit za ruku svého souseda, totéž se udělá s pravou rukou. Cílem hry je rozmotat vzniklý uzel. Hra je koncipována tak, že vyhrají buď všichni, nebo nikdo.

**Časová dotace:** 20 minut

**Fyzická zátěž:** 2

**Čas na přípravu:** 5 minut

**Instr. na přípravu** 1

**Materiál:** žádný

---

<sup>11</sup> Autorská hra

<sup>12</sup> Hra převzatá z: <https://www.hranostaj.cz/>

## **Hra The Ship**

**Popis hry:** Účastníci se budou muset přemístit z jedné strany místnosti na stranu druhou, přičemž nebudou moci šlápnout na zem. K dispozici budou mít pouze židle, jejichž počet bude o čtyři menší, než je počet účastníků. Dále bude muset tým přepravit jednoho slepého, jež bude účastník z týmu. Během celé přepravy nebudou účastníci mluvit, ani vydávat jiné zvuky. Pokud účastníci poruší pravidla, bude jim odebrána další židle. Taktiku a její podrobnosti si budou muset domluvit ještě před začátkem samotné hry.

**Časová dotace:** 30 minut

**Fyzická zátěž:** 2

**Čas na přípravu:** 10 minut

**Instr. na přípravu** 1

**Materiál:** židle

## 9 Evaluace teambuildingového programu

### 9.1 Cíle evaluace

Cíl 1: Zhodnocení výsledků teambuildingového programu a jeho cílů.

Cíl 2: Korekce a úprava teambuildingového programu na základě výsledku evaluace.

### 9.2 Postupy evaluace

Cíl 1: Dotazníkové šetření a kvalitativní rozhovor se čtyřmi účastníky.

Cíl 2: Návrh úpravy a korekce programu.

### 9.3 Dotazníkového šetření

Dotazník se skládá ze 7 otázek, zaměřených na splnění cílů teambuildingového programu.

#### 9.3.1 Tvorba dotazníku

Jedná se o autorsky vytvořený dotazník, který byl připraven na PC, vytištěn a poté rozdán k vyplnění všem účastníkům volnočasového klubu Elevate. Dotazník byl tvořen tak, aby z něho jednoznačně bylo možné pochopit, zda měl či neměl teambuildingový program přínos pro účastníky volnočasového klubu Elevate.

#### 9.3.2 Sběr dat – vyplnění dotazníků

Dotazník byl rozdán všem 31 účastníkům klubu. Na vyplnění dotazníku měli respondenti 30 minut.

#### 9.3.3 Vyhodnocení dotazníků

Odpovědi na otázku číslo 1 a otázku číslo 2 se shodují s odpověďmi úvodního dotazníku.

Otázka číslo 3: *Chodíš na Elevate pravidelně?*

Na tuto otázku všichni respondenti odpověděli, že na klub Elevate chodí pravidelně.

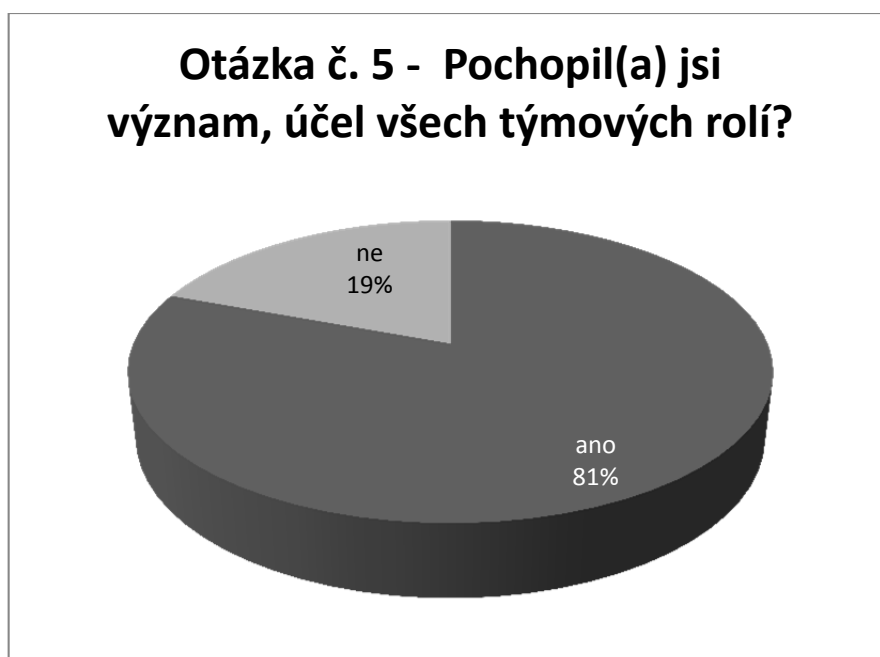
**Otázka číslo 4: *Poznal(a) jsi při programu svou týmovou roli?***



**Graf 8: Poznal(a) jsi při programu svou týmovou roli?**

Na tuto otázku odpovědělo 94 % (29) respondentů, že poznalo svou týmovou roli, pouze dva z účastníků odpověděli, že svou týmovou roli nepoznali.

**Otázka číslo 5: *Pochopil(a) jsi význam, účel všech týmových rolí?***



**Graf 9: Pochopil(a) jsi význam, účel všech týmových rolí?**

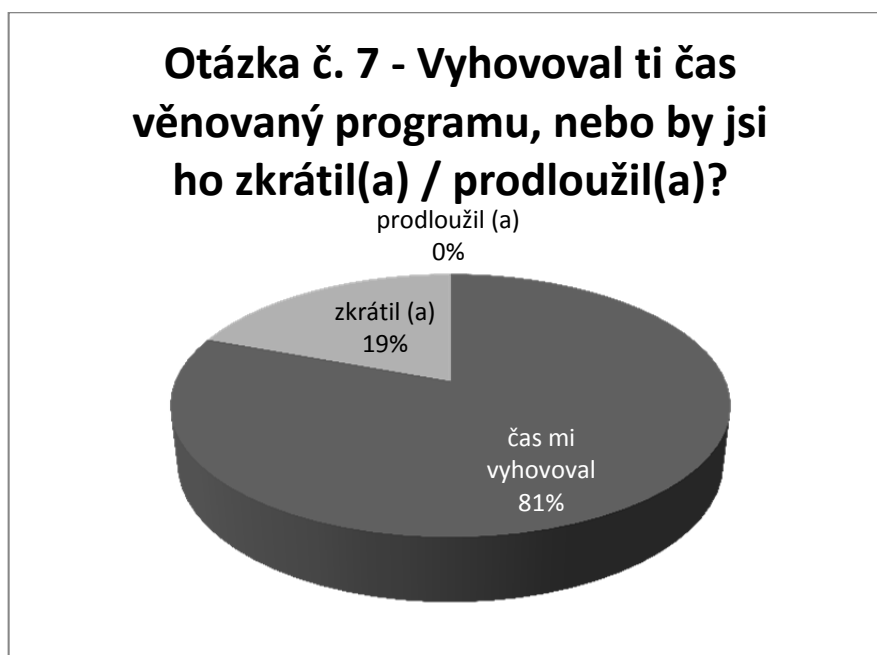
**Otázka číslo 6: *Změnil(a) bys nějakou aktivitu?***



**Graf 10: Změnil(a) bys nějakou aktivitu?**

Na tuto otázku odpovědělo 21 respondentů (68 %), že neví, zda by změnilo či nezměnilo nějakou aktivitu.

**Otázka číslo 7: *Vyhovoval ti čas věnovaný programu, nebo bys ho zkrátil(a) / prodloužil(a)?***



**Graf 11: Vyhovoval ti čas věnovaný programu, nebo bys ho zkrátil(a) / prodloužil(a)?**

Časová dotace teambuildingového programu vyhovovala 81 % (25) respondentů.

### 9.3.4 Kvalitativní rozhovor

S některými vybranými členy (2 dívky, 2 chlapci) Elevatu byl proveden kvalitativní rozhovor o tom, co si myslí, že jim program přinesl a zda se dokáží ztotožnit s přidělenou týmovou rolí. Zveřejněný rozhovor proběh s Kristýnou, 19 let.

Otázka číslo 1: Myslíš si, že měl pro tebe program jak osobní, tak týmový přínos?

*Ano, myslím. Program i pomohl v uvědomění si toho, že všichni v týmu jsme stejně důležití a že každá role je stejně důležitá pro dobré fungování týmu.*

Otázka číslo 2: Je nějaká část programu, kterou bys chtěla změnit?

*Myslím, že ne. Všechny hry se mi moc líbily. Možná bych pouze dala více her zaměřených na přemýšlení. Také by se mi velice líbilo vyjet někam do zahraničí.*

Otázka číslo 3: Která část programu se ti líbila nejvíce?

*Nejvíce se mi líbila hra The Ship. Jelikož si myslím, že nejvíce stmelila náš tým. Hra nám pomohla lépe spolupracovat a komunikovat.*

Otázka číslo 4: Dokážeš se ztotožnit s týmovou rolí, kterou jsi přijal?

*Ano, dokážu, i přesto, že jsem nad takovou rolí nikdy nepřemýšlela.*

#### 9.3.4.1 Vyhodnocení rozhovorů s účastníky

Kvalitativní rozhovor proběhl s Kristýnou 19 let, Honzou 20 let, Pepou 19 let a Aničkou 17 let.

1. *Myslíš si, že měl pro tebe program jak osobní, tak týmový přínos?*

Na tuto otázku odpověděli všichni, že ano. Honza odpověděl, že měl pro něho program především osobní význam.

2. *Je nějaká část programu, kterou bys chtěla změnit?*

Oba kluci se shodli na tom, že by chtěli více venkovních a sportovních aktivit, kdežto Anička a Kristýna by chtěly více her na přemýšlení.

3. *Která část programu se ti líbila nejvíce?*

Na tuto otázku odpověděl každý z dotazujících jinak. Každému se nejvíce líbila jiná hra.

4. *Dokážeš se ztotožnit s týmovou rolí, kterou si přijal?*

Na tuto otázku odpověděli všichni dotazující, že ano.

#### **9.4 Návrhy na úpravu programu**

Dle získaných informací z dotazníkového šetření, pozorování a kvalitativních rozhovorů bylo zjištěno, že se program všem účastníkům velice líbil. Na základě dotazníkového šetření bychom do programu zařadili více sportovních a venkovních her. Přemýšleli bychom také nad uspořádáním dalšího programu mimo prostory klubu Elevate – například někde v přírodě s možností využití venkovních prostorů.

Z jednoho kvalitativního rozhovoru bylo zjištěno, že by byl zájem i uskutečnit nějaký zahraniční výjezd, ale o této možnosti bychom v blízké budoucnosti nepřemýšleli.

## 9.5 Identifikace týmových rolí účastníků teambuildingu

Na Skalce ve Varnsdorfu byla provedena závěrečná evaluace a identifikace účastníků s týmovými rolemi. Týmové role byly účastníkům přiděleny na základě pozorování při teambuildingovém programu. Každý účastník měl možnost se následně vyjádřit k tomu, zda si myslí, že ho daná role vystihuje.

Jméno	Týmová Role	Poznámka
Natálka V.	GAMA	
Štěpánka L.	DELTA	taneční kroužek Elevatu
Mariana Š.	BETA	vede Elevte taneční kroužek
Mirča V.	ALFA	
Týna K.	BETA	Elevate video
Týna M.	ALFA	
Zuzka D.	BETA	taneční kroužek Elevatu
Káťa D.	BETA	věnuje se děvčatům
Lenka K.	BETA	občerstvení
Ivča K.	DELTA	
Eliška Š.	BETA	Elevate kapela
Petra R.	ALFA	Elevate kapela
Anička L.	GAMA	taneční kroužek Elevatu
Kája K.	GAMA	
Terka M.	ALFA	vedoucí partičky
Dominika N.	GAMA	taneční kroužek Elevatu
Míša M.	GAMA	
Anička N.	GAMA	
Simča K.	GAMA	
Honza Š.	ALFA	Skupinky Elevatu Doma
Rosťa V.	GAMA	
Marek H.	BETA	vítač
Marek M.	BETA	stmelovač
Matěj S.	BETA	zvuk a technika
Mikuláš N.	ALFA	
Erik F.	GAMA	
Tomáš R.	BETA	technika
Pepa D.	GAMA	
Martin B.	GAMA	
Petr V.	GAMA	
Honza M.	BETA	technika

Tabulka 4: Týmové role účastníků volnočasového klubu Elevate (vlastní zdroj)



## 9.6 Splnění cílů práce

Cílem bakalářské práce bylo vytvořit, realizovat a evaluovat teambuildingový program pro účastníky volnočasového klubu Elevate. Každý z těchto cílů byl naplněn.

## 10 Diskuse

Tato bakalářská práce je pro nás především praktickým podkladem pro náš volnočasový klub Elevate, který je zaštiťován Apoštolskou církví ve Varnsdorfu. Všichni účastníci se rádi zapojují do příprav programu a tvoří tak zároveň i organizační tým Elevatu.

Mnohokrát jsme si všimli, že se účastníci na klubu ztrácí ve svých zodpovědnostech a týmových rolích. Proto jsme se rozhodli uspořádat teambuildingový program se zaměřením na role v týmu. Cílem tohoto programu bylo, aby si každý účastník uvědomil svou týmovou roli, poznal její klady a zápory a dokázal se s ní ztotožnit a pochopit, že každá role je pro tým stejně důležitá.

Teambuildingový program jsme se rozhodli uspořádat v prostorách klubu Elevate. Původně jsme program chtěli uskutečnit na jiném místě, a to ve středisku Immanuel v Hlinsku v Čechách, ale po rozhovorech s účastníky Elevatu jsme se dozvěděli, že by jim rodiče, i přes jejich věk, nedovolili s klubem nikam odjet. Dalším důvodem uspořádání programu právě v prostorách Elevatu bylo to, že se tam všichni účastníci cítí jako doma a nebojí se tam dávat najevo své pocity a postoje.

Vzhledem k účastníkům klubu jsme se rozhodli udělat program jak psychicky, tak fyzicky nenáročný. Snažili jsme se vybírat hry tak, aby nebyly až příliš „venku“ z komfortních zón účastníků. Do programu jsme také zařadili hry, které nejsou příliš známe, jelikož jsme nechtěli riskovat to, že účastníci hry již v minulosti hráli a program tak pro ně nebyl zajímavý.

Před samotným začátkem programu jsme účastníkům rozdali úvodní dotazník, který měl za úkol zjistit, kolik toho respondenti o teambuidingu vědí. Z dotazníku jsme se dozvěděli, že 94% respondentů neví jakou mají v týmu roli. Na základě tohoto zjištění jsme sestavili teambuildingový program, který se zaměřoval na zjištění základních týmových rolí.

Programu se zúčastnilo všech 31 účastníků volnočasového klubu. Příprava celého programu byla pro nás velice zajímavá a inspirující. Vyhledali jsme si mnoho zajímavých her. Ve výběru her se nám velice osvědčila internetová stránka [www.hranostaj.cz](http://www.hranostaj.cz) na které je uveden nespočet týmových her. Z této webové stránky jsme také čerpali několik her. Samotná realizace programu proběhla velice dobře,

všichni účastníci včas dorazili do prostor klubu Elevate. Program se všem účastníkům velice líbil.

Celý program byl evaluován pomocí dotazníku a čtyřmi kvalitativními rozhovory, které byly pro celkovou evaluaci velice podstatné.

Z celkové evaluace bylo zjištěno, že 94 % respondentů si po programu bylo vědomo své týmové role. Zajímavé je, že toto číslo odpovídá číslu z úvodního dotazníku, kde naopak 94 % respondentů odpovědělo, že neví, jakou mají roli v týmu. 81 % respondentů si uvědomilo význam všech existujících týmových rolí.

19 % respondentů se zmínilo, že by zkrátilo celkovou dobu programu. Na základě tohoto výsledku bychom příští program zkrátili o jednu hru a místo ní bychom zvolili nějakou odlehčovací aktivitu, jako je například jízda na koloběžkách.

S vedoucími Elevatu jsme si také vyplnili Belbinův osobnostní test abychom zjistili, jaké jsou naše týmové role, jak se vzájemně doplňujeme a jaké zodpovědnosti se k nám hodí nejlépe.

Psaní této bakalářské práce mělo pro nás jak teoretický, tak praktický přínos a věříme, že tato práce poslouží jako praktický výstup pro volnočasový klub Elevate.

## 11 Závěr

Teambuildingové programy jsou v dnešní době fenoménem ve školách, firmách či volnočasových organizacích. Teambuildingový program má za úkol stmelit daný tým, naučit ho lépe komunikovat a spolupracovat. Správné určení a pochopení týmových rolí často dělí úspěšný tým od toho neúspěšného.

Cílem této bakalářské práce bylo vytvořit, realizovat a evaluovat teambuildingový program pro adolescenty se zaměřením na role v týmu. Cíle této práce byly naplněny – teambuildingový program byl realizován i evaluován.

Celý program byl evaluován dotazníkovým šetřením a čtyřmi kvalitativními rozhovory.

## Literatura

1. BELBIN, M, R. *Management Teams : Why they succeed or fail*. Heinemann, 1981. ISBN 0434901261, 9780434901265.
2. BURIÁNEK, Jiří. *Sociologie pro střední školy a vyšší odborné školy*. Praha: Fortuna, 1996. ISBN isbn80-7168-304-3.
3. ČINČERA, Jan. *Práce s hrou: pro profesionály*. Praha: Grada, 2007. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-1974-0.
4. HANUŠ, R., CHYTILOVÁ, L. (2009) *Zážitkově pedagogické učení*. 1. vydání. Praha. Grada Publishing, a. s., 192 s., ISBN 978-80-247-2816-2.
5. HAYES, N. *Psychologie týmové spolupráce, strategie efektivního vedení týmu*. 1. vydání. Praha: Portál s. r. o., 2005, ISBN 80-858-39-09-1.
6. HERMOCHOVÁ, Soňa. *Teambuilding*. Praha: Grada, 2006. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1155-9.
7. JANDOUREK, Jan. *Úvod do sociologie*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-749-3.
8. KOLAJOVÁ, Lenka. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Praha: Grada, 2006. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1764-6.
9. KOLB, David A. *Experiential learning: experience as the source of learning and development*. Second edition. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, 2015. ISBN 97-801-33-89-2406.
10. LANGMEIER, Josef a Dana KREJČÍŘOVÁ. *Vývojová psychologie*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2006. Psyché (Grada). ISBN 80-247-1284-9.
11. LENCIONI, Patrick. *Pět příčin selhávání týmů: [jak je rozpoznat a odstranit]*. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-2398-0.
12. MACEK, Petr. *Adolescence*. Vyd. 2., upr. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-747-7.
13. MARKUS, Georg. *Sigmund Freud a tajemství duše: životopis*. Přeložila Eva ČERVINKOVÁ. Praha: Paseka, 2002. ISBN 80-7185-447-6.
14. MONTOUSSÉ, Marc a Gilles RENOUARD. *Přehled sociologie*. Přeložila Kateřina DOHNALOVÁ. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-976-3.
15. MAXWELL, John C. *Rozvíjejte své vůdčí schopnosti*. Praha: Pragma, 2001. ISBN 80-7205-829-0.

16. PÁVKOVÁ, Jiřina. *Pedagogika volného času: [teorie, praxe a perspektivy výchovy mimo vyučování a zařízení volného času]*. Vyd. 4. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-423-6.
17. PRŮCHA, Jan, Eliška WALTEROVÁ a Jiří MAREŠ. *Pedagogický slovník*. 7., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Portál, 2013. ISBN 978-80-262-0403-9.
18. RINGELMANN, M. *Principles of Team Building - Leadership skills*. 2013. ISBN 978-1-62620-987-9. Dostupné také z: <http://www.free-management-ebooks.com/dldebk-pdf/fme-team-building.pdf>
19. SCHEIN, E. H. *Organizational Psychology*. 3. vyd. Prentice-Hall, 1988. ISBN 0136411924, 9780136411925.
20. ŠIK, Vladimír. *Komunikační kompetence v praxi*. Ústí nad Labem: Univerzita J.E. Purkyně v Ústí nad Labem, Pedagogická fakulta, 2004. ISBN 80-7044-601-3.
21. VÁGNEROVÁ, Marie. *Vývojová psychologie I.: dětství a dospívání*. Praha: Karolinum, 2005. ISBN 978-80-246-0956-0.
22. VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie komunikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-998-4.
23. VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.

#### **Internetové zdroje:**

1. O institutu. *Schrödingerův institut* [online]. [cit. 2018-04-22]. Dostupné z: <http://www.sinstitut.cz/o-institutu>

## **Přílohy**

Příloha 1: Dotazníky

Příloha 2: Kvalitativní rozhovory

Příloha 3: Belbinův test osobnosti – výsledky

Příloha 4: Fotodokumentace

## **Příloha 1: Dotazníky**

### **Úvodní dotazník – otázky**

1. Jaké je tvé pohlaví?
2. Jaký je tvůj věk?
3. Jsi součástí nějakého týmu (sport, kroužek, klub, ...)?
4. Pokud jsi členem (členkou) nějakého týmu, jakou máš roli?
5. Myslíš si, že je dobré mít v týmu lidi různých charakterů, nadání či schopností?
6. Znáš nějaké týmové role?
7. Prošel (prošla) jsi někdy teambuildingovým programem?

### **Dotazníkové šetření – otázky**

1. Jaké je tvé pohlaví?
2. Jaký je tvůj věk?
3. Chodíš na Elevate pravidelně?
4. Poznal(a) jsi při programu svou týmovou roli?
5. Pochopil(a) jsi význam, účel všech týmových rolí?
6. Změnil(a) by jsi nějakou aktivitu?
7. Vyhovoval ti čas věnovaný programu, nebo by jsi ho zkrátil(a) / prodloužil(a)?

### **Kvalitativní rozhovor – otázky**

1. Myslíš si, že měl pro tebe program jak osobní, tak týmový přínos?
2. Je nějaká část programu, kterou by si chtěl(a) změnit?
3. Která část programu se ti líbila nejvíce?
4. Dokážeš se ztotožnit s týmovou rolí, kterou jsi přijal?



## **Příloha 2: Další kvalitativní rozhovory**

### **Honza 20 let**

Otázka č. 1 – *Myslíš si, že měl pro tebe program jak osobní, tak týmový přínos?*

Myslím si, že ano, hlavně tedy ten osobní, jelikož jsem se naučil lépe poznávat svou týmovou roli.

Otázka č. 2 – *Je nějaká část programu, kterou bys chtěl změnit?*

Program bych nějak zásadně neměnil, jediné, co by se mi líbilo, je mít nějaké venkovní aktivity.

Otázka č. 3 – *Která část programu se ti líbila nejvíce?*

Líbila se mi hra ElevatePen – jelikož byla velice vtipná a také rychlá.

Otázka č. 4 – *Dokážeš se ztotožnit s týmovou rolí, kterou si dostal?*

Ano, myslím si, že mě role vystihuje.

### **Pepa 19 let**

Otázka č. 1 – *Myslíš si, že měl pro tebe program jak osobní, tak týmový přínos?*

Ano

Otázka č. 2 – *Je nějaká část programu, kterou bys chtěl změnit?*

Chtěl bych více sportovních aktivit, klidně nějaký fotbal, či podobný sport.

Otázka č. 3 – *Která část programu se ti líbila nejvíce?*

Živé sochy, jelikož to byla nejvíc sportovní hra.

Otázka č. 4 – *Dokážeš se ztotožnit s týmovou rolí, kterou jsi přijal?*

Nikdy jsem takto nad svou týmovou rolí nepřemýšlel ale asi ano.

### **Anička 17 let**

Otázka č. 1 – *Myslíš si, že měl pro tebe program jak osobní, tak týmový přínos?*

Ano

Otázka č. 2 – *Je nějaká část programu, kterou by si chtěl změnit?*

Chtěla bych více aktivit na přemýšlení, třeba nějaké luštění a podobně.

Otázka č. 3 – *Která část programu se ti líbila nejvíce?*

Bingo – Jsem na Elevatu nová, takže to pro mne byla příležitost lépe poznat ostatní lidi na klubu.

Otázka č. 4 – *Dokážeš se ztotožnit s týmovou rolí, kterou jsi přijal?*

Myslím, že jo.

**Příloha 3: Belbinův test osobnosti – výsledky**

VYHODNOCENÍ	Typ	Charakteristika týmové role	Možný přínos	Omezení
koordinátor	Předseda, koordinátor	Zralý, sebejistý, odvážný	Objasňuje cíle a priority, motivuje	Nevyniká inteligencí, kreativní schopností
stmelovač, tvarovač	motor (shaper)	Otevřený, dynamický	Výzvy, tlak, umí najít cestu podél překážek	Citlivý na provokování, krátkodobé výbuchy nálad
inovátor, pěstitel	Inovátor, pěstitel	Chytrý, imaginativní, neortodoxní	Má originální ideje, řeší složité problémy	Slabý při řízení a komunikaci s méně kreativními lidmi
pozorovatel, hodnotitel	Pozorovatel, hodnotitel	Inteligentní, suchý, objektivní	Vidí všechny možnosti, analyzuje, odhadne pravděpodobné výsledky	Postrádá elán a schopnost druhé inspirovat
realizátor	Uskutečňovatel, realizátor	Konzervativní, spolehlivý, disciplinovaný	Organizuje, přenáší ideje a plány do praktické podoby	Trochu neflexibilní, pomalý, když reaguje na nové možnosti
formovač, týmový pracovník	Týmový hráč, formovač	Společenský, mírný, přizpůsobivý, vnímavý	Naslouchá, buduje, zabraňuje třenicím, zvládá obtížné lidi	V rozhodujících situacích je nerozhodný
hledač zdrojů	Hledač zdrojů	Extrovertní, nadšený, zvědavý, komunikativní	Zkoumá nové možnosti, rozvíjí kontakty, vyjednává	Ztrácí zájem, když opadne první vlna nadšení
dokončovatel	Dokončovatel	Pilný, svědomitý, úzkostlivý	Najde chyby, zanedbané a opomenuté věci, sám se koncentruje a má druhé aby dodržovali časový plán a určené cíle	Má sklon přehnaně se strachovat, zdráhá se delegovat

	Mari	Eli	Honzik	Týna	Petra
<b>Předseda, koordinátor</b>	12	8	8	10	10
<b>Motor</b>	10	4	11	9	12
<b>Inovátor, pěstitel</b>	3	10	11	14	2
<b>Pozorovatel, hodnotitel</b>	5	10	7	4	4
<b>Uskutečňovatel, realizátor</b>	20	13	6	8	19
<b>Týmový hráč, formovač</b>	4	16	14	9	7
<b>Hledač zdrojů</b>	6	2	9	7	5
<b>Dokončovatel</b>	12	7	4	7	13
celkem bodů	72	70	70	68	72

#### Příloha 4: Fotodokumentace



