

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra psychologie

**TÝMOVÉ ROLE A STYL VZTAHOVÉ VAZBY V MEZITÝMOVÉ
KOMUNIKACI**



Bakalářská diplomová práce

Autor: Ing. Petra Dvořáčková

Vedoucí práce: PhDr. Martin Seitl, Ph.D

Olomouc

2017

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou prací na téma: „Týmové role a styl vztahové vazby v mezitýmové komunikaci“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Letovicích dne 27.3.2017

Podpis

Poděkování

Ráda bych na tomto místě poděkovala PhDr. Martinu Seitlovi, Ph.D za jeho trpělivost a vstřícný přístup, poskytnuté odborné rady a užitečné připomínky v průběhu psaní práce. Dále bych ráda poděkovala všem respondentům, bez nichž by tato práce nevznikla. Nejvíce bych chtěla poděkovat svému manželovi a dětem, kteří mi vytvořili prostor pro sepsání práce.

Obsah

Obsah.....	3
Úvod	5
Teoretická část	6
1. Teorie vztahové vazby	6
1.1 Základní principy teorie vztahové vazby	6
1.2 Styly vztahové vazby v dětství	7
1.3 Teorie vztahové vazby v dospělosti.....	8
2. Strategie vztahové vazby a její projevy v pracovním prostředí.....	11
2.1 Styly vztahové vazby a leadership	11
2.2 Styly vztahové vazby a pracovní skupiny.....	12
2.3 Styly vztahové vazby a organizační změny	14
3. Projevy vztahové vazby v interpersonálním chování zaměstnanců.....	15
3.1 Styl vztahové vazby a důvěra.....	15
3.2 Styl vztahové vazby a nezdvořilé chování (incivility/civility).....	16
3.3 Styl vztahové vazby a komponenty organizačního chování	17
4. Tým a týmové role.....	17
4.1 Role v týmu.....	21
5. Interní komunikace, specifika meziskupinové komunikace	26
5.1 Proces komunikace.....	27
5.2 Typy a formy komunikace	28
5.4 Bariéry komunikace	29
5.5 Specifika mezitýmové komunikace.	30
Praktická část.....	32
6. Výzkumný problém, cíle práce a hypotézy.....	32
6.1 Výzkumné otázky.....	32
6.2 Výzkumný problém.....	32
7. Metodologický rámec.....	35
7.1 Výzkumný design	35
7.2 Základní a výběrový soubor.....	38
7.3 Průběh výzkumu	40
7.4 Metody analýzy dat	40
8. Výsledky výzkumu	43
8.1 Výsledky dílčího výzkumu.....	43

8.2 Výsledky konfirmační statistiky	48
9. Diskuse.....	54
10. Závěr	58
11. Souhrn	60
Seznam použité literatury	63

Úvod

Organizace jsou v poslední době nuceny se rychle adaptovat na zvyšující se požadavky trhu. Jednou z možností, jak uspět v rychle se měnícím prostředí, je využití týmů a týmové práce. Zásadní podmínkou pro úspěch týmu v organizaci se stává jeho schopnost vyjednávat a nalézat své cesty v organizačním prostředí. Z pohledu organizace je efektivní fungování týmu založeno na interakci mezi jednotlivci a skupinami/týmy v zájmu zajištění zdrojů, pochopení a plnění požadavků na výkon, koordinaci aktivit s ostatními týmy.

Jednou z možností jak nahlížet na interpersonální vztahy je teorie vztahové vazby Johna Bolwbyho. Jeho teorie umožňuje nahlédnout na hlubší vzorce vztahového vnímání a chování člověka a poskytuje podklad pro širší porozumění chování jedinců v pracovním prostředí.

Stejně jako teorie vztahové vazby poskytuje možné vysvětlení chování jedince v interakci s ostatními, tak i teorie týmových rolí přináší možný pohled na chování a jednání jedince v týmovém prostředí.

Tato práce si klade za cíl přispět k porozumění teorii vztahové vazby v pracovním prostředí v oblasti pracovních týmů a hledat možné propojení s teorií týmových rolí. Důvodem výběru tohoto tématu je můj zájem o oblast psychologie práce a organizace a možnost použití získaných poznatků ve své každodenní praxi. Navíc sama možnost setkat se s teorií vztahové vazby přispěla k většímu porozumění vnímání sebe sama i ostatních jak v pracovním, tak i v soukromém životě.

Teoretická část práce se zabývá teorií vztahové vazby se zaměřením na pracovní prostředí, dále se věnuje týmu a týmovým rolím a poslední část se zabývá interní komunikací se specifikací mezitýmové komunikace. Praktická část představuje výzkumný záměr a cíl práce, kterým je *identifikace souvislostí vlivu týmových rolí a stylu vztahové vazby s dopadem na komunikaci mezi vybranými pracovními týmy*. Navazuje popisem metodologického rámce a prezentací zjištěných výsledků.

Teoretická část

1. Teorie vztahové vazby

1.1 Základní principy teorie vztahové vazby

Vztahová vazba (attachment) představuje psychologický konstrukt, který vyjadřuje „*stálé emoční pouto charakterizované potřebou vyhledávat a udržovat blízkost s určitou osobou a to zejména ve stresových situacích*“ (Bowlby, 2010). Teorie vztahové vazby se zabývá poutem, které se vytváří mezi dítětem a vazebnou osobou a důsledky, které má na vznikající sebepojetí dítěte a na vytvářející se pohled na sociální okolí (Collins & Read, 1990).

Teorie vztahové vazby spjatá zejména s pracemi Johna Bowlbyho (1969/2010) byla inspirována klasickou psychoanalýzou, etologickými výzkumy Konráda Lorenze a pokusy Harryho Harlowa. Bowlby v roce 1958 publikoval článek *The nature of the child's tie to his mother*, kde poprvé předložil úvahy o existenci biologicky založeného systému vztahové vazby, který zodpovídá za silný emoční vztah mezi matkou dítětem (Brisch, 2011).

Vztahová vazba představuje podle Bowlbyho geneticky ukotvený motivační systém, který se v určité biologické latenci po narození aktivuje mezi primární osobou (zpravidla matkou) a kojencem (Brisch, 2011). Navázání a udržování blízkosti vytváří pocity jistoty a lásky, kojenec si pak vytváří jistou vazbu k osobě, která citlivě uspokojuje jeho potřeby. Narušení vztahů plodí úzkost případně zlost nebo smutek. Při nedostatečné nebo nekonzistentní interakci se častěji rozvíjí nejistá citová vazba (Brisch, 2011). Hlavním faktorem citlivosti primární vazebné osoby je „*mind-mindedness*“, schopnost matky vnímat dítě jako bytost s vlastními city, myšlenkami a vůlí a na základě tohoto pochopení správně interpretovat signály dítěte a vhodně reagovat. (Mains, 1997 in Grossmann & Grossmann, 2001) Nepostradatelným faktorem je, zda „*dítě vnímá, že jeho sociální iniciativy vedou k předvídatelným výsledkům a jak je jeho iniciativa úspěšná při navazování vzájemné komunikace s matkou*“ (Bowlby, 2010, str. 298). Dítě, které je adekvátně vedené vazebnou osobou, si pravděpodobně vyvine potřebné dovednosti (jako vhodné vyjadřování emocí, koherentní a jasná komunikace potřeb a pocitů, regulace projevu potřeb v souladu s preferencemi a nároky vazebné osoby) a má předpoklad stát se úspěšným ve vyjadřování svých potřeb v dalších vztazích (Mikulincer & Shaver, 2007).

Pracovní modely. Časně zkušenosti s vztahovou vazbou se podílí na vybudování mentálních reprezentací sebe/self, které mohou být buď pozitivní nebo negativní, a mentálních reprezentací ostatních, kteří mohou být považováni za důvěryhodné nebo naopak nespolehlivé. Prostřednictvím časté aktivace mentálních reprezentací v průběhu života se tato schémata stávají stabilními reprezentacemi sebe a ostatních lidí ve formě „*pracovních modelů*“ („*working model*“) a zabarvují poznání, emoce a chování vazebné osoby předvídatelným způsobem (Boccatto & Capozza, 2011;

Mikulincer & Shaver, 2007). Pracovní modely představují mechanismus kontinuity vztahové vazby v průběhu života a mají zvláštní význam pro pochopení role, kterou hrají rané vztahy při určování vztahů v dospělosti (Collins & Read, 1990). Dítě si vytváří pracovní model úspěšného navázání blízkosti. Na základě epizodických vzpomínek interakce s vazebnou osobou, deklarativních znalostí odpovědí vazebné osoby a účinnosti vlastních akcí, může v určitých situacích rozvinout model hyperaktivace nebo deaktivace vazebného systému (Mikulincer & Shaver, 2007). Vrozený vazebný systém motivuje jedince k hledání blízkosti a bezpečí v časech potřeby, udržování blízkosti a dosažení jistoty záleží i na reakcích konkrétního partnera. Pokud je primární vazebná osoba dostupná a citlivě reagující, obnoví se u jedince pocit jistoty. V takovém případě je vazebný systém funkční a hledání blízkosti je spolehlivou a efektivní strategií regulací emocí. V opačném případě, kdy primární strategie obnovování pocitu bezpečí a jistoty selhávají, je vazebný systém kontinuálně aktivován. Tehdy nastupují sekundární strategie ve formě **hyperaktivace** nebo **deaktivace** vazebného systému (Mikulincer & Shaver, 2007).

Vnitřní pracovní modely reflektují pouze z části skutečnou interakci s vazebnou figurou, jelikož jsou ovlivněny i působením obranných mechanismů. (Mikulincer & Shaver, 2007).

1.2 Styly vztahové vazby v dětství

Zásadní význam na rozvoj teorie vztahové vazby měla spolupráce s psycholožkou Mary Ainsworthovou, která empiricky podložila teorii vztahové vazby výzkumem formování dyadických vztahů dítěte s matkou. Za použití své experimentální metody „neznámá situace“ (Strange situation) sledovala chování dětí vůči matce v podmínkách narůstajícího stresu (Bowlby, 2010). Pozorované chování bylo kódováno do předem připravených škál vycházejících z teoretických konstruktů: hledání blízkosti, udržování kontaktu, vyhýbavé chování, rezistence, vzájemné interakce v daném prostoru, lokomoce za účelem prozkoumání nového, průzkumná manipulace s neznámými předměty, pláč (Mikulincer & Shaver, 2007). Na základě těchto pozorování rozdělila vazebné chování dítěte do tří vzorců citové vazby¹, které lze pojímat jako dva základní typy – jistý a nejistý (Kulíšek, 2000).

(a) **jistý (secure)** – interakce dítěte s matkou jsou srdečné, dítě projevuje opravdový zájem o prozkoumání nového, v případě nepřítomnosti matku hledá, po jejím návratu projevuje pozitivní emoce, přijímá matčino vysvětlení, vyžaduje její blízkost a tělesný kontakt (Brisch, 2011) a následně se vrací do bezpečné explorační okoli (Mikulincer & Shaver, 2007); tyto děti používají koherentní strategii, matka pro ně představuje „jistou základnu“ (Colin, 1996)

(b) **nejistý vyhýbavý (avoidant)**-po odloučení a při návratu matky chování dítěte osciluje mezi vyhledáváním blízkosti matky a odmítáním kontaktu s ní (Brisch, 2011); matky neposkytují dítěti

¹ Ainsworthová (1978) používala označení typů attachmentu A nejistě vyhýbavý, B jistý, C nejistý-ambivalentní. Psychologové zabývající se vztahovou vazbou používali i jinou terminologii. Pro větší přehlednost budeme používat označení jednotlivých typů: vyhýbavý, jistý, úzkostný.

dostatečnou podporu, díky tomu se tyto děti naučili spoléhat se sami na sebe (Bowlby (1982) označuje jako „compulsively self-reliant“), udržují si citový a fyzický odstup i přes zaznamenanou úzkost nebo tíseň (Mikulincer & Shaver, 2007); využívají defenzivní strategii spočívající v přesměrování pozornosti od všeho, co by mohlo aktivovat vazebné chování (Colin, 1996); převládající je použití deaktivující strategie (Mikulincer & Shaver, 2007).

(c) **nejistý úzkostný (anxious)** – dítě extrémně lpí na matce, prožívá intenzivní úzkost při odloučení od matky, po návratu se snaží o rychlé navázání kontaktu bez následného uklidnění, dítě zpravidla projevuje zlobu nebo odpor, přičemž tyto projevy jsou výsledkem nekonzistentních reakcí matky na potřeby dětí, oscilující mezi citlivým přijetím a emoční nepřístupností (Brisch, 2011; Mikulincer & Shaver, 2007); tyto děti využívají strategii extrémní závislosti na matce (Colin, 1996); převládá použití hyperaktivační strategie (Mikulincer & Shaver, 2007).

Později byl objeven Mainovou a Solomonovu (1986) další typ nejisté vazby

(d) **nejistý dezorganizovaný (disorganized/disoriented)** – v rámci pozorovaného chování není tyto děti možné zařadit do žádné ze tří popsaných skupin, děti neprojevují jasnou strategii chování v případě separace a opětovného návratu matky (Colin, 1996), přestože jejich vazebný systém je aktivován (Brisch, 2011). Uvažuje se o tom, že matka pro tyto děti není bezpečným přístavem, ale zdrojem úzkosti a ohrožení (Brisch, 2011).

1.3 Teorie vztahové vazby v dospělosti

Bowlby (1988) tvrdí, že teorie vztahové vazby je vysoce relevantním rámcem k vysvětlení poznávání vztahů a chování v průběhu celého života. Na základě Bowlbyho předpokladů je možné teorii vztahové vazby použít na vztahy, kterými jedinec prochází v průběhu života, v případě, že splňují tři kritéria: (a) udržování blízkosti („proximity maintenance“) - lidé upřednostňují své partnery a vyhledají jejich blízkost v čase potřeby, (b) bezpečný přístav („safe haven“) – partner pomáhá zmírnit úzkost a je zdrojem ochrany, podpory, útěchy, (c) bezpečná základna („secure base“)- partner usnadňuje objevování, přijímání rizika a vlastní rozvoj (Rom & Mikulincer, 2003)

Teorie vztahové vazby v dospělosti vysvětluje individuální rozdíly v utváření a udržování uspokojivých vztahů (Locke, 2008). Podobu vztahů s druhými lidmi v dospělosti významně ovlivňuje kvalita raného attachmentu (Collins & Read, 1990), jež prostřednictvím stabilních vnitřních pracovních modelů řídí regulaci emocí a chování (Zimmermann, 1999) .

Hazanová a Shaver (1987) byli první, kteří využili teorii vztahové vazby jako podklad pro zkoumání, zda milostné vztahy v dospělosti jsou ovlivněny ranou interakcí rodiče a dítěte. Vycházeli z předpokladu, že milenecký partner se stává nejdůležitější primární vazebnou osobou v dospělosti. Jeho blízkost v případě potřeby se stává rozhodujícím zdrojem podpory, útěchy a uklidnění (Collins & Read, 1990). Přes určité podobnosti se raný attachment liší od vazby v dospělosti: (a) zpravidla se

nejedná o potřebu dostupnosti blízké osoby, ale o aktivaci mentálních reprezentací pečujícího partnera, „*kteřé se mohou stát symbolickým zdrojem ochrany*“ (Mikulincer & Shaver, 2007, str. 13) v případě zažívané tísně. Vědomí možnosti zvládnání stresujících nebo tíživých situací spolu s povědomím o možné podpoře partnera, poskytuje jedinci model pro regulaci negativních emocí, udržování klidu a podporování hodnotných vztahů (Walters, Rodrigues, & Ridgeway, 1998 in Mikulincer & Shaver, 2007); (b) dospělé vztahy jsou typické svou reciprocitou (Slaměník, 2011); (c) v dospělosti zahrnuje vztahová vazba tři složky chování: emoční, pečující a sexuální (Hazan & Shaver, 1994)

Styly vztahové vazby v dospělosti. Hazanová a Shaver (1987) aplikovali typologii vztahové vazby Ainsworthové na romantické vztahy dospělých a zařazovali dospělé jedince do tří kategorií: jistý, vyhýbavý a úzkostný. Jiný model, založený na Bowlbyho předpokladu, že vztahová vazba se odlišuje zejména v utváření vnitřních pracovních modelů, představili Bartholomewová a Horowitz. Kombinací obou složek pracovních modelů (obrazu vlastního já a obrazu druhých) lze získat čtyři kategorie/typy: (a) **jistý (secure)**, představuje pozitivní model sebe i druhých; (b) **zapletený (preoccupied)**, negativní model sebe, pozitivní model druhých; (c) **odmítavý (dismissing)**, pozitivní model sebe a negativní model ostatních, (d) **strachuplný (fearful)**, negativní model sebe i ostatních. Tyto čtyři typy jsou částečnou analogií jistého, úzkostného, vyhýbavého a dezorientovaného stylu vztahové vazby (Mikulincer & Shaver, 2007).

Později Brennanová s kolegy (1998) vyvinuli dvojdimenzionální model založený na dvou vzájemně nezávislých dimenzích vztahová úzkostnost a vztahová vyhýbavost. Dimenze **vztahová úzkostnosti** souvisí s obavami o vlastní hodnotu, o dostupnosti partnera a touhou po blízkosti a ochraně. Dimenze **vztahová vyhýbavost** souvisí s preferencí citového odstupu, spoléháním se na sebe a s problémy se závislostí na druhých (Mikulincer & Shaver, 2007). Využití dimenzionálního přístupu ke zkoumání struktury vztahové vazby se v současnosti jeví jako vhodnější než přístup kategoriální (Harms, 2011; Brennan, Clark, & Shaver, 1998; Mikulincer & Shaver, 2007). Výsledné styly vztahové vazby v dospělosti lze charakterizovat na základě sycení dvou základních dimenzí (Rybářová & Kondrádová, 2013). Níže jsou uvedeny základní charakteristiky stylů vztahové vazby v dospělosti:

- (a) jedinci s **jistým stylem** se v partnerských vztazích projevují nízkou mírou úzkosti a vyhýbavosti; důvěřují sobě i ostatním, jsou otevření, projevují své emoce (Shaver & Mikulincer, nepublikováno) sebe i ostatní vnímají pozitivně (Boccatto & Capozza, 2011); jsou sebevědomí, vyznačují se vyhledáváním intimity a blízkosti v interpersonálních vztazích (Hazan & Shaver, 1994);
- (b) jedinci s **nejistým stylem** se obecně projevují většími emočními výkyvy, mají zkreslený obraz sebe i ostatních

(ba) jedinci s **nejistým vyhýbavým stylem** se naučili spoléhat se sami na sebe a nehledat otevřeně pomoc partnera, a to i v případě, kdy je pomoc nutná pro přežití a optimální vývoj (Leiter, Day, & Price, 2015); časté používání deaktivačních strategií může vést k opovrhování potřebami druhých a jejich slabostmi, mívají zvýšenou idealizaci sebe sama (Shaver & Mikulincer, nepublikováno); vnímají sebe je pozitivní a nezávislé, ostatní jsou vnímáni jako nedůvěryhodní (Hazan & Shaver, 1994); nebývají citliví k potřebám partnera, zvláště v období stresu se vyhýbají sociálním kontaktům (Slaměník, 2011); využívají strategie zahrnující redukci nebo maskování verbálního i neverbálního vyjádření emocí (Mikulincer & Shaver, 2007);

(bb) jedinci s **nejistým úzkostným stylem** pochybují o lásce, o tom, že jsou milováni nebo o tom, že budou podporováni, což je příčinou neobvyklé ostražitosti, závislosti, neodbytnosti a vznětlivosti (Shaver & Mikulincer, nepublikováno); zdají se být pohlceni svými emocemi, sebe vnímají negativně, ostatní jsou vnímáni jako pozitivní, ale nekonzistentní (Boccatto & Capozza, 2011); vůči partnerovi jsou přehnaně sebeodhalující, prosazují své potřeby na úkor pocitů a potřeb partnera (Slaměník, 2011); používají *hyperaktivační strategie* s cílem zmírnit stres zažívaný ve vztahu, přehnaně posuzují sociální a emoční náznaky k detekci možného ohrožení svých vztahů (Mikulincer & Shaver, 2007)

(bc) jedinci s **nejistým dezorientovaným stylem** projevují nižší asertivitu, empatii a mohou se u nich vyskytovat závažnější poruchy osobnosti, negativní model sebe i ostatních je způsoben konfliktem potřeb a chování (Mikulincer & Shaver, 2007); používané regulační strategie kolísají mezi hyperaktivací a deaktivací (Mikulincer & Shaver, 2007).

Stabilita stylů vztahové vazby v dospělosti. Jak již bylo zmíněno, Bowlby (1988) předpokládal odolnost stylů vztahové vazby vůči změnám. Výzkum milostných vztahů v dospělosti Hazanové a Shavera (1987) zaznamenal téměř stejný poměr rozložení jednotlivých stylů vztahové vazby jako výzkumy raného attachmentu prováděné Aisworthovou (1978). Výsledky metaanalýzy Fraleyho a Brumbaughové (2004 in Mikulincer & Shaver, 2007) ukazují na vyšší stabilitu stylu vztahové vazby v dospělosti než stability stylů vztahové vazby od dětství do dospělosti (Mikulincer & Shaver, 2007). Změnu stylu vztahové vazby v dospělosti mohou ovšem vyvolat měnící se životní podmínky (smrt partnera, rozchod nebo naopak soužití s citlivým partnerem) nebo působení psychoterapie (Mikulincer & Shaver, 2007).

2. Strategie vztahové vazby a její projevy v pracovním prostředí

Styly vztahové vazby, které představují relativně stabilní vzory regulace emocí a interpersonálních vztahů v dospělosti, jsou rozšiřitelné i na predikci vztahového vnímání a chování jedince v pracovním prostředí (Geller & Bamberger, 2009). Hazanová a Shaver (1990) jako první zkoumali efekt stylů vztahové vazby na pracovní postoje a chování a otevřeli tak prostor pro další výzkum v této oblasti.

Výzkumy vztahové vazby v pracovním prostředí se soustředí na zkoumání chování jedince v práci a v organizaci zaměřené například na výkonnost, zvládnání stresu, well-being, vyhoření, pracovní autonomii; a na pracovní vztahy a interakce jedince k vedoucímu, ke kolegům, k organizaci, v rámci skupiny (Littman-Ovadia, Oren, & Lavy, 2013, Harms, 2011). Styl vztahové vazby hraje důležitou roli při tvarování pracovního chování, motivace, postojů a emočních projevů (Littman-Ovadia, Oren, & Lavy, 2013).

2.1 Styly vztahové vazby a leadership

Stejně jako pro rodiče/primární vazebnou osobu, tak i pro vedoucí je jednou z nejdůležitějších funkcí poskytovat svým podřízeným jistou základnu pro exploraci a další růst. Touha po silné osobě vedoucího je nejvíce znatelná zejména v náročných situacích (osobní či kolektivní krize, trauma, nejistota) (Mikulincer & Shaver, 2007).

Vztah vedoucí-podřízený. Vedoucímu s jistým stylem vedení jeho podřízení více důvěřují, spoléhají se na jeho rady a doporučení a efektivněji organizují realizaci skupinových úkolů, což zvyšuje úspěch skupiny a pocit kompetentnosti a hodnoty členů skupiny (Mikulincer & Shaver, 2007). Jedinci s jistým stylem vztahové vazby se mohou plně soustředit na potřeby jiných bez prožívání nejistoty ve vztahu a nedostatku empatie, stávají se lépe „vybavení“ pro roli vedoucího s jistou vazbou. **Jistí** projevují na základě hodnocení svých podřízených vyšší efektivitu jak v emocionálních tak v úkolově orientovaných situacích (Davidovitz, 2007); častěji delegují rozhodování na své podřízené (Harms, 2011). Styl vedení jedinců s jistou vazbou je spojován s transformačním stylem charakteristickým vzájemnou důvěrou, sdílením odpovědnosti a transparentní komunikací (Harms, 2011). Jedinci s **úzkostnou** vztahovou vazbou mohou vyhledávat roli vedoucího ve snaze uspokojit své vlastní potřeby pozornosti, blízkosti a přijetí (Davidovitz, 2007). Soustředěním se na své vlastní emocionální požadavky úzkostní nemusí věnovat patřičnou pozornost úkolové části leadershipu, která vyžaduje vědomé zacílení všech členů týmu na plnění termínů a cílů projektu (Mayselless, 2010). Úzkostní vedoucí se spíše soustředí na budování blízkých vztahů s ostatními členy týmu. Mohou tak být vnímáni ostatními jako přátelští a přístupní, nemusí být však efektivní v dosažení klíčových cílů (Davidovitz, 2007). Jedinci s **vyhýbavou** vazbou mohou vidět leadership jako možnost získání

nezávislosti a zároveň obdivu a uznání od svých podřízených (Mikulincer & Shaver, 2007). Vyhýbaví méně často delegují na své podřízené, jejich styl vedení je častěji spojován s výkonově orientovaným stylem leadershipu (Harms, 2011). Méně se soustředí na potřeby rozvoje členů svého týmu, ignorují sociální aspekty fungování týmu (Mikulincer & Shaver, 2007). Mohou být proto úspěšní při mobilizaci týmu ke splnění úkolu, nebývají však podřízenými hodnoceni jako nápomocní a přátelští (Davidovitz, 2007).

Vztah podřízený- vedoucí. Studie zabývající se preferencí stylu leadershipu ve smyslu orientace na úkoly nebo na vztahy dokládají, že jistí a úzkostní podřízení preferují styl vedoucího orientovaného na vztahy, což je spojováno se zaměřením na spokojenost, motivaci, well-being. Vyhýbaví podřízení, kteří výše hodnotí samostatnost a nezávislost, tento styl neupřednostňují (Boatwright, Lopez, Sauer, VanDerWege, & Huber, 2010).

2.2 Styly vztahové vazby a pracovní skupiny

Ačkoliv je teorie vztahové vazby častěji aplikována na individuální vztahy, může být použita i pro vysvětlení vztahů ve skupině (Boccatto & Capozza, 2011). Na vztahy v rámci skupiny nebo skupiny jako takové lze uplatnit kritéria vazebného pouta. Výzkumy skupinové identifikace a skupinových vztahů ukazují, že lidé preferují své vlastní skupiny a podobně jako v případě vazebné osoby **hledají blízkost** členů skupiny v případě potřeby. Výzkumy skupinové koheze dokládají možnost skupiny jako celku **poskytovat podporu**, komfort a útěchu zejména v náročných a ohrožujících situacích. Skupinové aktivity mohou poskytovat bezpečnou základnu pro průzkum a učení se sociálním, emocionálním a kognitivním dovednostem (Rom & Mikulincer, 2003).

Sociální identifikace. Smith et al. (1999) zkoumali paralelu mezi vztahovou vazbou v blízkých vztazích a skupinovou identifikací. Rozdíly v chování členů skupiny reflektují rozdílné vnitřní pracovní modely sebe i ostatních, které se rozvíjejí na základě dostupnosti a reakcí skupiny k jednotlivci (West, Tjosvold, & Smith, 2005). Smith et al. (1999) za použití modifikované verze dotazníku Romantic Partner Attachment Scale (Collins & Read, 1990) zjistili, že pro popis specifických aspektů vazby ke skupině lze použít dimenzi úzkostnost a vyhýbavost (Boccatto & Capozza, 2011). Jedinci skórující vysoko v dimenzi **úzkostnost** projevují nadměrné obavy o akceptaci členy skupiny a zažívají pocit nízké hodnoty jako člena skupiny. Jedinci s vyšší úrovní úzkostnosti prožívají spíše strach a méně pravděpodobně se identifikují se skupinou. Jedinci s nižší úrovní úzkostnosti se snaží identifikovat se skupinou, jelikož hledají další zdroj podpory v případě potřeby souhlasu (Boccatto & Capozza, 2011). Jedinci skórující vysoko v dimenzi **vyhýbavost** považují sounáležitost ke skupině za nežádoucí, mají sklon vyhýbat se závislosti na skupině a jednat nezávisle. **Jistí** se cítí bezpečně a komfortně v prostředí své skupiny/organizace a ví, že jejich skupina bude v případě potřeby dostupná a dostatečně reagovat. Rom a Mikulincer (2003) zkoumali souvislost mezi stylem vztahové vazby v blízkých vztazích

a skupinovými procesy. Ve svém výzkumu prokázali, že individuální styl vztahové vazby ovlivňuje formování skupinového stylu vztahové vazby, vnímání skupinové koheze a skupinového výkonu.

Interakce uvnitř skupiny. Rom a Mikulincer (2003) zkoumali rozdílnost stylů vztahové vazby ve vnímání a chování uvnitř skupiny a výsledky jejich výzkumu potvrdili, že vazebné strategie úzkostných a vyhýbavých jedinců mohou odpovídat za kognici a chování v rámci skupiny (Boccatto & Capozza, 2011). Nejistá vztahová vazba obecně inklinuje k negativnímu skupinovému postoji a zeslabuje instrumentální a emocionální fungování ve skupině.

Projevy rozdílnosti jednotlivých stylů vztahové vazby v rámci skupinových interakcí:

a) **Jistí** členové skupiny pracují samostatně a volně sdílí informace ostatním členům skupiny, zůstávají v kontaktu se skupinou, jejími cíli a skupinovými potřebami, které se objeví (West, Tjosvold, & Smith, 2005); při řešení problémů pracují efektivněji s ostatními členy skupiny (Molero, 2013)

b) Jedinci skórující vysoko v **úzkostnosti** hodnotí skupinové interakce jako ohrožující, nízké je i hodnocení vlastní efektivity při plnění skupinových úkolů; zažívají více negativních emočních reakcí během skupinových aktivit (Rom & Mikulincer, 2003 in Mikulincer & Shaver, 2007); hledání dalšího zdroje pomoci a bezpečí v rámci skupiny je odvádí od výkonových úkolů skupiny (Boccatto & Capozza, 2011); v případě projevu respektu se zvyšuje sounáležitost se skupinou a úsilí věnované plnění úkolů, projev neúcty snižuje sounáležitost, přičemž je zachováno zvýšené úsilí k plnění úkolů z důvodu obav odmítnutí skupinou (Boccatto & Capozza, 2011);

c) Jedinci skórující vysoko v dimenzi **vyhýbavost** hodnotí častěji negativně kvality ostatních členů týmu stejně jako skupinové procesy, sami bývají kolegy negativně hodnoceni; častěji vyvolávají konflikty s ostatními členy skupiny (Rom & Mikulincer, 2003 in Mikulincer & Shaver, 2007); negativní model ostatních a jejich soběstačnost mohou ovlivňovat nízké přispění v emocionálním a instrumentálním fungování skupiny (Boccatto & Capozza, 2011); projev respektu skupinou neovlivňuje přístup ke skupině ani ke zvýšení úsilí při plnění skupinových úkolů (Boccatto & Capozza, 2011); v rámci skupiny jsou méně otevření a empatičtí (v porovnání s jedinci s jistým stylem) (Mikulincer & Shaver, 2007)

Struktura skupiny. Zatím ne zcela vyjasněnou otázkou zůstává optimální složení skupiny a případný poměr zastoupení jednotlivých typů vztahové vazby. Některé současné výzkumy podporují úvahy o výhodách heterogenního složení skupiny/týmu ve vztahu ke stylu vztahové vazby (Ein-Dor T. M., 2010; Lavy, Bareli, & Ein-Dor, 2014). Jedinci s odlišnými styly vztahové vazby využívají jiné behaviorální mechanismy, rozdílnou emoční regulaci a copingové strategie současně s rozličnými pracovními motivy a tak lze předpokládat obohacení týmové práce a zvýšení týmové funkčnosti (Lavy, Bareli, & Ein-Dor, 2014).

Tento předpoklad vychází z aplikace teorie sociální obrany (Social Defense Theory, SDT) vypracované Ein-Dorem et al. (2010), podle níž se jedinci s odlišným stylem vztahové vazby liší ve

schopnostech vnímat nebezpečné události. Zjistili, že jedinci s nejistou vazbou využívají specifická schémata pro zpracování informací v případě ohrožení. Jedinci s **úzkostným** stylem rychleji identifikují hrozby („threat detectors“) a bez prodlení mohou poskytnout ostatním členům informace o potencionálním ohrožení při plnění skupinových úkolů (např. odchýlení se od instrukcí, blíží se termín splnění úkolu) nebo směrem ke skupině (destruktivní kritika, těžkosti v sociálních vztazích) (Lavy, Bareli, & Ein-Dor, 2014). Tito jedinci využívají schéma „strážní hlídky“ (Ein-Dor T. , Mikulincer, Doron, & Shaver, 2010). Vyznačují se také větší schopností správně detekovat klamná prohlášení v sociální interakci s druhými (Ein-Dor & Perry, 2014). V situacích ohrožení se **vyhýbaví** jedinci stávají kompulzivně soběstační a mají tendenci k sebeochranným opatřením, které upřednostňují jejich vlastní potřeby. Podle Ein-Dor et al. (2010) používají schéma „boj-útek“. Vyhýbaví jedinci si vytvořili způsob, jak se rychle vypořádat s hrozbou tak, že rychle reagují bez nutnosti skupinového zvažování a hledání kompromisu. Tito jedinci mohou podpořit fungování skupiny soustředěním se na dokončení úkolu. **Jistý** styl vztahové vazby z pohledu SDT může být nevýhodný z důvodu opožděného vnímání nebezpečí a v důsledku pomalejšího zapojení účinného obranného chování v reakci na hrozby a nebezpečí. Jistí mají tendenci zůstat při ohrožení emocionálně stabilní a klidní (Rom & Mikulincer, 2003), jejich výhodou je větší předpoklad pro koordinaci a vedení členů skupiny při řešení složitých sociálních úkolů (použití schéma jisté báze) (Ein-Dor T. , 2014).

Potenciální pozitivní efekt heterogenity na fungování pracovních týmů zkoumali Lavy et al. (2014). Došli k závěru, že heterogenní týmy (složené z členů s jistým, vyhýbavým a úzkostným stylem vztahové vazby) byly asociovány s lepšími výkony za předpokladu vysoké týmové koheze. Týmová heterogenita s úzkostnými členy byla dále spojena s vyšším subjektivním hodnocením týmové funkčnosti opět za předpokladu vysoké týmové koheze.

Meziskupinové vztahy. Vztahy k jiným skupinám jsou rovněž ovlivněny stylem vztahové vazby. **Jistí** jedinci mají sklon projevovat harmonické vztahy s jinými skupinami, včetně pozitivních projevů k strategii integrace imigrantů v rámci akulturace (Boccatto & Capozza, 2011). Hodnocení jiné skupiny jedinci s **úzkostným stylem** vztahové vazby je asociováno negativně: čím vyšší je vazebná úzkost, tím vyšší jsou negativní reakce na jinou skupinu (Boccatto & Capozza, 2011). Jedinci s **vyhýbavou** vztahovou vazbou neprojevovali k jiným skupinám odlišné reakce, než jaké projevují k vlastní skupině (Boccatto & Capozza, 2011).

2.3 Styly vztahové vazby a organizační změny

Styl vztahové vazby může také tvarovat reakce pracovníků na organizační změny, které patří k největším stresorům pro členy moderní organizace, vedou k přehodnocení cílů organizace a jejího celkového uspořádání. Pro členy organizace znamenají organizační změny nutnost v krátké době získat nové dovednosti nebo případnou ztrátu zaměstnání (Mikulincer & Shaver, 2007).

Nejistý styl vztahové vazby je negativně asociován s kognitivní otevřeností, hledáním nového, flexibilním přizpůsobením novým myšlenkám nebo sociálním rolím či nárokům. Jedinci s nejistým stylem vztahové vazby tak mohou zůstat rezistentní k organizačním změnám a nemusí být schopni se vyrovnat s novými okolnostmi. Jistí jedinci jsou pravděpodobně schopni vyrovnávat se efektivněji se změnou podmínek a otevřít se novým příležitostem, které tyto podmínky umožňují (Mikulincer & Shaver, 2007).

3. Projevy vztahové vazby v interpersonálním chování zaměstnanců

Vztahové dispozice jsou nezbytné v proměnlivém prostředí týmové práce, kdy zaměstnanci pracují v mnoha dočasných týmech s různým složením, na různorodých projektech s plněním společných cílů. V tomto prostředí intenzivní sociální interakce se svými kolegy utváří/formují své role ve specifických projektech, seznamují se stylem práce ostatních a vyměňují si informace pro dosažení týmových cílů (Wu, Parker, & De Jong, 2014). Od jedinců pracujících v pracovních skupinách či flexibilních pracovních týmech v rámci organizace se očekává, že budou vzájemně spolupracovat s kolegy na dosažení společného cíle. Organizace i tým je pro své členy sociálním mikrosvětlem a v sociálních interakcích se projevuje jedincova motivace, vztahy k lidem, k pracovní činnosti i osobnostní nastavení (Bednář, 2013). Sociální vztahy jsou také nástrojem k naplnění profesionální role a povinností (Leiter, Day, & Price, 2015). Zaměstnanci vstupují do sociálního prostředí a jejich různorodé reakce a vnímání sociálního kontextu práce je možné vysvětlit prostřednictvím teorie vztahové vazby (Leiter, Day, & Price, 2015).

3.1 Styl vztahové vazby a důvěra.

Regulační mechanismy jednotlivých stylů vztahové vazby ovlivňují důvěru, která reprezentuje základní stavy myšlení (Simmons, Gooty, Nelson, & Little, 2009). Důvěra je chápána jako ochota jedince „stát se zranitelným činností druhého“ (Simmons, Gooty, Nelson, & Little, 2009, str. 234), přičemž reprezentuje psychologický stav jedince týkající se jiného člověka a je tedy jedním z aspektů interpersonálních vztahů (Simmons, Gooty, Nelson, & Little, 2009). Výzkum Simonsa et al. (2009) hodnotící vztah mezi **jistým** stylem vztahové vazby a důvěrou prokázal signifikantně pozitivní efekt, stejně jako vztah mezi **jistým** stylem vztahové vazby a důvěrou ve vedoucího a ochotou diskutovat s vedoucím otevřeně pracovní vztahy. Ve svém výzkumu Frazier et al. (2015) zjišťovali, jak styl vztahové vazby ovlivňuje vnímání důvěryhodnosti druhých (v tomto případě vedoucího) a jak toto vnímání ovlivní důvěru. Vnímání důvěryhodnosti bylo testováno na základní tři charakteristik: schopnost, shovívavost a integrita. U **jistého** stylu potvrdili předchozí signifikantní pozitivní vztah k důvěře vedoucímu (Simmons, Gooty, Nelson, & Little, 2009). Dále zjistili pozitivní souvislost mezi **jistým** stylem vztahové vazby a vnímáním schopností a nepřímou signifikantní souvislost s ochotou

důvěřovat. Tato zjištění jsou konzistentní s teorií vztahové vazby, podle níž jistě připoutaní rozvíjí reciproční vztahy a spíše vnímají ostatní v pozitivním světle. Výsledky studie demonstrují, že jistý styl vztahové vazby je silnějším prediktorem vnímání důvěryhodnosti a důvěry než ochoty důvěřovat. U **vyhýbavého** stylu byl zjištěn negativní vztah s vnímáním shovívavosti; na rozdíl od očekávání byl nalezen nepřímý signifikantní pozitivní vztah důvěry a vnímání důvěryhodnosti. Z výsledků vyplývá, že rozvoj vztahů zaměstnanec-nadřízený s vyhýbavě připoutanými jedinci bude problematický a to z důvodu, že (a) jakákoliv pozitivní informace o důvěryhodnosti nadřízeného bude pravděpodobně ignorována, (b) rozvoj na důvěře založeného vztahu vedoucí-vyhýbavě připoutaný zaměstnanec bude složitý z důvodu negativního vidění ostatních a jejich zaostřování negativního. Zajímavé výsledky přinesla studie u **úzkostného** stylu vztahové vazby. Nebyl prokázán signifikantní vztah k důvěře ani k žádné ze tří položek vnímání důvěryhodnosti. Hodnocení vedoucího jedinci s úzkostným stylem vztahové vazby vykazuje vysokou fluktuaci, tato fluktuace pak může vysvětlovat nedostatek signifikantní souvislosti vnímání důvěryhodnosti i důvěry jedince ve vedoucího.

3.2 Styl vztahové vazby a nezdvořilé chování (incivility/civility).

Nezdvořilost/neslušnost na pracovišti je definována jako deviantní chování nízké intenzity s nejednoznačným úmyslem poškození a je spojené s porušováním společenských norem na pracovišti. Projevem je hrubost, nezdvořilost a neprojevení dostatku respektu k ostatním (Anderson & Pearson, 1999). Tyto negativní jevy mají dopad nejen na fungování mezilidských vztahů na pracovišti, ale odporují zásadám vysoce výkonných týmů (Bednář, 2013). To, zda je určité chování vnímáno jako neslušné, ovšem spočívá výhradně na jeho příjemci (Anderson & Pearson, 1999), jelikož vnímání a prožívání je určeno jeho osobnostními charakteristikami (Leiter, Day, & Price, 2015). Styl vztahové vazby může pomoci objasnit rozdílnost vnímání sociálních situací vedoucích a kolegů v týmu (Leiter, Day, & Price, 2015). Jedinci skórující výše v dimenzi **úzkostnost** budou pravděpodobněji nesprávně posuzovat sociální situace díky svým obavám, které jsou spojeny s pocity odsuzování, kritizování a odmítnutí. Toto nesprávné vnímání se může obzvláště projevit v případě nezdvořilého chování, kdy budou pravděpodobněji prožívat nevinné situace jako nezdvořilé. V případě účasti na týmové práci může sociální chování úzkostných reflektovat jejich vnitřní obavy a potenciálně inhibovat jejich efektivní zapojení. Tyto zkušenosti mohou přispět k napjatým vztahům v pracovním prostředí (Leiter, Day, & Price, 2015). Pro jedince skórující vysoko v dimenzi **vyhýbavost**, kteří se snaží vyhýbat emocionálnímu zapojení s druhými (Bartholomew, 1990), nemusí být přímo nepříjemné sociální setkávání s druhými, ale jejich snahou je vyhnout se emocionální blízkosti. Interakce s ostatními v rámci formální profesionální struktury, která dovoluje emocionální odstup od kolegů, může být pro tyto jedince vítaná. V případě vyhýbavých bude nezdvořilost spojena spíše s profesionální rolí (např. porušení profesního dekora). Z výzkumu Leiter at al. (2015) vyplývá, že

vyhýbavý styl není na rozdíl od úzkostného stylu spojován s vyšším rizikem cynismu a vyčerpání, ale stejně jako úzkostný styl je spojován s nižší důvěrou a pozitivním chováním na pracovišti.

3.3 Styl vztahové vazby a komponenty organizačního chování

Styl vztahové vazby je spojován s výzkumy organizačního chování v podobě občanského chování v organizaci („organizational citizen behaviors“; OCBs) nebo kontraproduktivního pracovního chování („counter-productive work behaviors“, CWBs). Občanské chování jde nad rámec stanovených povinností a není přímo napojeno na získání odměny. Le Pine et al. (2002) sestavil pět projevů OCB: kooperativní a nápomocné chování vůči ostatním členům organizace (altruismus); inhibice chování, které by mohlo poškodit úsilí organizace a které by mohlo zabránit dosažení cílů organizace (svědomitost); nestěžování se na všední úkoly (férovost); respekt k potřebám a právům ostatních členů organizace (pozornost); osobní angažovanost ve věcech týkající se zájmů organizace (občanská ctnost).

Ve spojitosti s občanským chováním v organizaci byly v mnoha studiích nalezeny signifikantní pozitivní vztahy s jistým stylem vztahové vazby, naproti tomu nejistý styl vztahové vazby byl asociován s redukovanou mírou občanského chování na pracovišti (Harms, 2011). U vyhýbavých jedinců se jedná zejména o komponenty altruismus a pozornost vůči potřebám a právům ostatních z důvodu nedostatku empatie a prosociálních hodnot. Jejich tendence nezapojovat se do aktivit se vzájemnou závislostí interferuje občanskou ctnost. Úzkostní jedinci mohou pravděpodobně narušovat svědomitost a férové chování a díky svému egoistickému zaměření na vlastní nenaplněné potřeby blízkosti a přijetí mohou být lhostejní k potřebám a právům ostatních členů organizace (Mikulincer & Shaver, 2007). Jedinci skórující výše v dimenzi úzkostnost a vyhýbavost dosahují nižších hodnot při měření úrovně OCB (Geller & Bamberger, 2009). V případě kontraproduktivního pracovního chování našli Richards a Schat (2007) větší sklon jedinců s vyhýbavým stylem vztahové vazby k tomuto druhu chování. Replikace jejich výzkumu provedená Little et al. (2011) zjistila pozitivní vztah mezi vyhýbavým stylem vztahové vazby a kontraproduktivním chováním, zatímco u jistého stylu byl nalezen negativní vztah. Tato zjištění naznačují, že jedinci s nejistým stylem vztahové vazby vstupují do organizace s nedostatečnými kooperativními a altruistickými tendencemi.

4. Tým a týmové role

Týmy se stávají ve většině organizací základní pracovní jednotkou. Jedním ze základních rysů týmu je zaměření na společný cíl a jasný účel. Katzenbach a Smith (1993) definuje **tým** jako „malou skupinu lidí se vzájemně se doplňujícími dovednostmi, kteří jsou oddáni společnému účelu, pracovním cílům a přístupu k práci, za niž jsou vzájemně odpovědní.“ Týmy budují svůj úspěch na intenzivní

spolupráci na splnění specifických cílů nebo úkolů, jejichž plnění jednotlivci ani pracovní skupinami by nebylo dostatečně efektivní (Katzenbach & Smith, 1993).

Týmovou práci vidí Scarnati (2001, str. 5) jako „*kooperativní proces dovolující běžným jedincům dosáhnout mimořádných výsledků*“. Úspěšná týmová práce spoléhá na synergii mezi všemi členy týmu, kde jsou všichni ochotni přispívat a podílet se na tvorbě efektivního a pozitivního týmového prostředí. Členové týmu musí být dostatečně flexibilní, aby se byli schopni adaptovat na prostředí spolupráce, kde cíle jsou dosahovány prostřednictvím kooperace a vzájemné sociální závislosti spíše než prostřednictvím dosahování individuálních cílů jedince (Tarricone & Luca, 2002). Pro členy týmu, ale i celé organizace to znamená přijetí hodnot, které povzbuzují odpovídající chování jako „*naslouchání a kooperativní odezva na názory vyjadřované ostatními, poskytování možností ostatním, aby vyjádřili své pochybnosti, poskytování pomoci těm, kteří to potřebují, a uznání zájmů a úspěchů ostatních*“ (Katzenbach & Smith, 1993 in Armstrong, 2007, str. 253)

Dělení týmů. Sundstrom et al. (1990) představuje dělení týmů na (a) **poradní**, (b) **výrobní/servisní**, (c) **projektové**, (d) **akční/vyjednávací**. Jednotlivé týmy se od sebe odlišují stupněm diferenciací od zbytku organizace, mírou spolupráce s ostatními členy organizace, pracovním cyklem a typickými výstupy.

Jiné dělení se zřetelem na způsob práce nabízí Bělohlávek (2008): (a) **tým pracoviště** (oddělení, útvaru)- bývají považováni za přirozený tým, očekává se vzájemná podpora, pomoc a komunikace; (b) **spolupráce mezi směnami**- důležitý zejména ve výrobě, slouží k efektivnímu předávání informací; (c) **interdisciplinární týmy**- složené z odborníků z různých útvarů, vyžadují pochopení a vstřícnost členů, mohou být zaměřeny na řešení dílčího problému i dlouhodobou spolupráci; umožňují pružnější řešení problémů; (d) **vrcholový tým**- sestavený z vrcholových manažerů, má mimořádný význam z hlediska plnění cílů; (e) **procesní týmy**- zefektivňují práci jednotlivých útvarů firmy, postavené na principu návaznosti činností útvarů; (f) **firma jako tým**; (g) **spolupráce s externími partnery**- v případě překročení rámce organizace.

Podle míry užití technologických nástrojů, podílu práce sdíleného členy v prostoru a čase a fyzické přítomnosti členů týmu lze týmy dělit do tří kategorií: (a) **tradiční**, (b) **smíšené**, (c) **virtuální** (Kubátová & Seitlová, 2015).

Katzenbach a Smith (1993) rozdělují týmy do pěti úrovní, přičemž jednotlivé úrovně jsou měřeny týmovým výkonem v závislosti na zvoleném přístupu a efektivitě jeho uplatnění: (a) **pracovní skupina**-skupina samostatně pracujících jedinců, výsledky skupiny nejsou založeny na společném úsilí; členové vzájemně sdílí informace, osvědčené postupy a činí rozhodnutí, která umožňují jedinci výkon v rámci oblasti své zodpovědnosti; chybí opravdový společný účel nebo společný pracovní cíl, který vyžaduje týmový přístup či vzájemnou odpovědnost; (b) **pseudo tým**- je skupina jedinců, kteří nejsou ochotni převzít rizika týmového přístupu (riziko konfliktu, společných akcí, tvorby společného

výsledku) k dosažení společného cíle; jsou nejslabším uskupením z pohledu výkonnosti; součet celkového výkonu týmu je nižší než součet potenciálu jednotlivých členů; (c) **potenciální tým**- skupina se signifikantní nutností výkonu, která se snaží o jeho zlepšení, což obnáší vyjasnění účelu, cílů, společných výstupů a větší disciplíny a nutnost překonávat překážky; dosud nebyla ustanovena týmová odpovědnost; (d) **reálný tým**- malý počet jedinců s komplementárními dovednostmi; jsou zavázáni ke společnému účelu, cíli a pracovnímu výstupu, za které nesou společnou odpovědnost; (e) **vysoce výkonný tým**- skupina splňující všechny podmínky reálného týmu sdružující členy, kteří mají zájem o vzájemný osobní růst a úspěch.

Základní rozdíly mezi pracovní skupinou a týmem naznačuje tabulka 1.

Tab. 1 Rozdíl mezi pracovní skupinou a týmem

Charakteristické znaky	Pracovní skupina	Tým
Leadership	Silný, jednoznačně zaměřený vedoucí	Sdílená role leadershipu
Zodpovědnost členů	Individuální	Individuální i vzájemná
Účel	Shodný s misí organizace	Specifický
Výsledek práce	Individuální	Kolektivní
Komunikace	Zčásti otevřeně, zčásti skrytě	Otevřený informační proces a zpětná vazba
Měření výkonnosti	Nepřímo prostřednictvím vlivu na jiné	Přímo posouzením výsledku kolektivní výkonu
Vzájemná důvěra	Malá (ke skupině)	Silná důvěra mezi členy i v týmu

Upraveno dle Krüger, 2004

Rozvoj týmu. Od svého vzniku prochází tým určitými změnami. Tuckmanova (Tuckman & Jensen, 1977 in Výrost & Slaměník, 2008) koncepce vývoje skupiny/týmu vychází z identifikace trendu vývoje ve dvou základních sférách: sociálně-emocionální a úkolově-orientované. Jeho původní návrh byl později upraven do pěti fází: (1) **Fáze formování**- charakterizované závislostí a orientací; jedinci se seznamují vzájemně a s úkolem; nebyl dosud vytvořen závazek k týmové práci; vedoucí udávají směr a nastiňují očekávání; převládá úzkost členů a nejistota; (2) **Fáze bouření**- typické jsou konflikty a emocionalita; nepřátelské chování mezi členy, zpochybňování vedoucího; vedoucí se soustředí na koučování členů, jak řídit konflikty a soustředit se na cíl; (3) **Fáze normování**- charakteristické je soudržnost a výměna; členové oceňují různorodost, snaží se překonat konflikty, společně sdílí hodnoty, postoje, cíle; vedoucí se projevuje jako facilitátor, nabízí podporu a vedení; (4) **Fáze optimálního výkonu**- tým je plně funkční, členové přijímají své role, tým je schopný kooperovat na dosažení společných cílů; vztahy členů týmu jsou stabilizované, cítí se akceptováni a jsou schopni komunikovat otevřeně s vedoucím; úloha vedoucího spočívá v delegování zodpovědnosti; (5) **Fáze ukončení**- uvolnění ze sociálně emocionálních vazeb a ukončení aktivit spojených s plněním úkolů skupiny (Tuckman & Jensen, 1977 in Výrost & Slaměník, 2008; Jackson & Madsen, 2005)

Charakteristiky efektivní týmová práce. Výkon týmu není měřitelný pouhým součtem výsledků jednotlivců. Proto, aby týmy podávaly špičkové výkony, je nutné dosažení tzv. **synergického efektu** (Plamínek, 2011). Tarricone a Luca (2002) poskytli přehled atributů potřebných pro efektivní týmovou práci: (a) oddanost týmovému úspěchu a sdíleným cílům: členové týmu se zaměřují na kvalitu výsledku, jsou motivovaní, angažovaní a usilují o dosažení nejvyšší úrovně výkonu; vytváří pozitivní vztahy založené na spolupráci; (b) vzájemná závislost: členové týmu musí vytvořit pozitivní prostředí vzájemné závislosti, kde mohou společně přispívat více než jednotlivci a předvést to nejlepší z každého jedince pro dosažení cíle; (c) interpersonální dovednosti: každý člen musí být schopný diskutovat problémy otevřeně, být upřímný, důvěryhodný, podporující a ukazovat respekt a odevzdanost týmu i jedincům za účelem posílení efektivity týmové práce; (d) otevřená komunikace a pozitivní zpětná vazba: členové musí aktivně naslouchat ostatním a zabývat se jejich potřebami, oceňovat příspěvky ostatních a pomáhat si navzájem; členové dávají i přijímají konstruktivní kritiku a poskytují autentickou zpětnou vazbu; (e) vhodná skladba týmu: členové týmu jsou kompetentní a plně si vědomi týmové role a požadavků na ně kladených; (f) přístup k týmovým procesům, leadershipu a odpovědnosti: členové týmu jsou zodpovědní, znalí týmových procesů, osvědčených postupů a nových myšlenek, implementují efektivní leadership, který zahrnuje sdílené rozhodování a řešení problémů.

Stejně tak Deutch (2005) představil charakteristiky, které jsou předpokladem kooperativních vztahů v rámci týmu: (1) efektivní komunikace- myšlenky jsou verbalizovány, členové týmu jsou pozorní k sobě navzájem, akceptují názory ostatních a jsou jimi ovlivňováni. Mají menší potíže v komunikaci a porozumění jiným; (2) v diskusi se projevuje přátelskost, vstřícnost a méně překážek, členové týmu jsou spokojeni, mají zájem získat respekt ostatních a dostát závazkům vůči ostatním; (3) v kooperativních týmech se projevuje koordinace úsilí, rozdělení práce, orientace na dosažení cílů, uspořádanost v diskusi a vysoká produktivita; (4) pocit shody s názory ostatních a v chápání základních přesvědčení a hodnot stejně jako důvěra ve vlastní myšlenky a v hodnotu názorů ostatních členů týmu; (5) ochota zvyšovat kompetence ostatních (znalosti, dovednosti, zdroje) a zároveň ochota ostatních posilovat kompetence mé; (6) definování protichůdných zájmů jako problému, který je nutné řešit společně a nutnost hledat řešení reagující na potřeby ostatních. Využívání přesvědčování ostatních spíše než ovlivňování.

Za určitých okolností mohou být výsledky týmu horší než souhrn úsilí jednotlivců. I zde může působit více příčin, mezi které lze zařadit mimo jiné: (a) sociální zahálení („social loafing“), kdy se členové týmu nespolehnají na sebe, ale na druhé a podávají pak nižší výkon než by podávali mimo skupinu, (b) sociální inhibice - negativní tlak skupiny, který vede ke snížení výkonu členů i přes možný rozpor s jejich osobními zájmy, (c) skupinové myšlení, kdy skupina učiní špatné rozhodnutí, které by jednotlivec sám neučinil (Bělohlávek, 2008).

4.1 Role v týmu

V rámci týmu se vymezují dva typy rolí. Role funkční/formální, které se odvíjí od konkrétních odborných či technických požadavků a jsou přidělovány bez ohledu na osobní charakteristiky a vloh jedince a role týmové, které vycházejí z osobnosti jedince a z tendence chovat se určitým charakteristickým způsobem v týmovém procesu (Belbin, 2010; Partington & Harris, 1999). Belbin (2012, str. 200) definuje týmovou roli jako „*charakteristický vzorec chování a jednání, který člen týmu používá při interakci s ostatními členy s cílem pozitivně se podílet na práci celého týmu*“. Jedinci, kteří plní stejnou funkční roli, mohou zastávat výrazně odlišné týmové role (Belbin, 2012). **Vyvážené zastoupení** a koordinace **týmových rolí** jsou nezbytné pro efektivní výkon týmu a může pomoci vyhnout se ztrátám z důvodu dysfunkčních konfliktů, nejednoznačnosti rolí nebo sociálního zahálení (Mumford, Van Iddekinge, Morgenson, & Campion, 2008). Týmové role a přínos jednotlivých členů by měl být jasně definované a zároveň by si jednotliví členové měli uvědomovat svůj přínos pro tým jako celku (Bělohlávek, 2008).

Koncept týmových rolí. Prvními, kteří se pokusili popsat různé vzorce individuálního chování v rámci pracovních skupin jako celku, byli Benne a Sheats (1948 in Mumford, Van Iddekinge, Morgenson, & Campion, 2008). Jimi definované týmové role (např. „hybatel“, „mediátor“) popisují způsob, jakým se jedinec podílí na činnostech skupiny. Role seskupili do tří kategorií: (a) role zaměřené na úkol, kam spadají role nutné pro realizaci konkrétního projektu (b) role zaměřené na budování a udržování skupiny, (c) role zaměřené na členy skupiny a způsob naplňování jejich vlastních zájmů. Benne a Sheats zároveň upozornili, že jedinec ve skupině může přijmout roli, která je pro něj obvyklá nebo obsadit jiné role v závislosti na úkolech a fázi vývoje skupiny (Hayes, 2005).

Podobně i Bales (1950 in Mumford, Van Iddekinge, Morgenson, & Campion, 2008) navrhl rozlišit interakce mezi členy v týmech do dvou kategorií: chování zaměřené na vztahy („socio-emotional“) a chování zaměřené na úkol („task-oriented“). Další model týmových rolí můžeme nalézt u Margerison & Mc Cann (1995 in Mumford, Van Iddekinge, Morgenson, & Campion, 2008), kteří navrhli koncept obsahující osm rolí seskupených do čtyř kategorií: poradci, průzkumníci, organizátoři, dozorcí. Novější studie vycházející z empirických výzkumů dělí týmové role na sociální a úkolové (Steward, Fulmer, & Barrick, 2005). Steward et al. (2005) zjistili, že týmy s vyšším podílem jedinců se sociální rolí reportují vyšší týmovou kohezi. Týmy s vyšším podílem úkolově orientovaných jedinců ovšem nedosahovali vyšší úrovně výkonu.

V české odborné literatuře se setkáváme zejména s typologií Plamínka (2011), který vycházel z týmových rolí Belbina a na základě srovnání preference týmové role a motivačního založení zjistil, že o vstupu jedince do konkrétní role rozhoduje i motivační založení. Výsledkem je devět rolí, které do značné míry odpovídají původním belbinovským a jsou navázány na model vitality se základními podmínkami: užitečnost, efektivita, stabilita a dynamika.

Týmové role podle Belbina. Jedna z nejrozšířenějších metod pro identifikaci týmových rolí vychází z prací Belbina (Belbin R. M., 2010). Na základě devítiletého experimentálního studia manažerských týmů, jejichž členové byli posuzováni podle osobnostních rysů, schopnosti kritického myšlení, pozorovaného chování a výsledného týmového výkonu, identifikoval osm týmových rolí. Následně byla doplněna devátá role Specialisty. Po zahájení praktické aplikace byla shledána nutnost zařadit i technicky orientovanou roli, která by plnila některé další úkoly týmu (Partington & Harris, 1999). V Belbinově pojetí týmová role spojuje osobnostní charakteristiky, vrozené povahové vlastnosti a získané životní zkušenosti v kontextu aktuální situace na pracovišti. Jedinec vstupuje do rolí, které jsou mu blízké a ve kterých se osvědčil. Role, které odporují jeho osobnosti nezvládne (Bělohlávek, 2008).

Týmové role je možné sdružit do tří kategorií- role orientované na akci (Usměřňovač, Realizátor, Kompletovač finišer), role orientované na vztahy (Kordinátor, Týmový pracovník, Vyhledávač zdrojů), role orientované na tvořivost (Inovátor, Vyhledávač zdrojů). Níže uvádíme základní charakteristiky jednotlivých týmových rolí:

(a) Inovátor (Plant)- předkládá nové myšlenky a strategie k dosažení týmových cílů; hledá alternativní řešení problémů (Belbin M. R., 2012); hlavním přínosem pro tým je kreativita, inovační kapacita, schopnost vidět nedostatky tam, kde je ostatní nevnímají, což dává dobré předpoklady pro řešení složitých problémů (Bělohlávek, 2008), zajišťuje syntézu informací z různých externích a interních zdrojů (Blundel & Ippolito, 2008); slabinou je neprůbojnost s nepřilíživými rozvinutými komunikačními dovednostmi, přílišná zapálenost pro daný problém, která může vést k pomíjení důležitých detailů, problém s dotahováním věcí do konce (Bělohlávek, 2008); v týmu potřebují tito jedinci podporu okolí, proto jejich ideálním nadřízeným je Kordinátor nebo Týmový pracovník; inspirují své kolegy, dobře se doplňují se společensky založenými rolemi; jasně definovaná pravidla spolupráce na kolegiální úrovni jsou nutná při interakci s Realizátory, s nimiž se nejvíce liší v základních cílech a hodnotách, naopak vztah nadřízenosti k Realizátorům může být velmi efektivní, hodnotný vztah vzniká i s Monitorem vyhodnocovačem (Belbin R. M., 2010); více inovátorů v týmu může zapříčinit vzájemné spory a vnučování vlastních návrhů ostatním členům (Belbin M. R., 2012)

(b) Vyhledávač zdrojů (Resource Investigator) – je otevřený, komunikativní, nachází nové myšlenky, informace a zdroje v prostřední mimo tým a získané poznatky vnáší do týmu; nepřichází s novými nápady, ale pokud se objeví nová příležitost, rychle a bez dlouhého rozvažování reaguje a dále ji rozvíjí; je praktický, své nápady ihned realizuje; vše nové jej podněcuje k mobilizaci úsilí; je přesvědčivý a úspěšně jedná s druhými týmy a jedinci; slabinou bývá rychlá ztráta původního nadšení a neschopnost se dlouhodobě koncentrovat na jednu činnost; rizikem může být jeho nadměrná pružnost, která může přejít v nekázeň a nedůsledné dokončování rozdělané práce (Belbin M. R., 2012; Bělohlávek, 2008); při kontaktu s ostatními členy jsou tolerantní a družní, vhodnou týmovou

rolí nadřízeného je Usměrňovač, nevyhovující jsou Kompletovač finišer a Specialista, tyto dvě pozice mohou působit problémy i na kolegiální úrovni, nejlépe vycházejí s Realizátory a Týmovými pracovníky; kombinace s podřízeným Kompletovačem finišerem kompenzuje slabé stránky Vyhledávačů zdrojů (Belbin R. M., 2010);

(c) Koordinátor (Co-ordinator) – organizuje, kontroluje a koordinuje činnosti týmu, což zahrnuje objasňování týmových cílů, delegování úkolů a odpovědností; je přirozený vůdce zaměřený na cíl a současně respektuje názory spolupracovníků; umí odhadovat potenciál lidí, sladuje potřeby firmy s potřebami jednotlivců, důvěřuje schopnostem druhých, motivuje s využitím nehmotných nástrojů; přílišná důvěra může vést k nedostatečné kontrole práce ostatních členů; v podmínkách, kdy je vhodnější prosazení vlastního postupu, se může přiklonit k názoru ostatních; rázná opatření vůči týmu nebo jednotlivci mu nejsou přirozená, a proto se jim snaží vyhýbat; slabinou bývá i sklon manipulovat ostatními a přenášet vlastní práci na druhé (Belbin M. R., 2012; Bělohávek, 2008; Partington & Harris, 1999); je schopný dávat i přijímat příkazy, dobře vychází s talentovanými lidmi; umí vytvořit funkční vztah s nadřízeným v roli Usměrňovače i Inovátora; na úrovni rovnocenných vztahů může mít problém s Usměrňovačem díky odlišnému stylu a prioritám, nejlépe se doplňují s Týmovými pracovníky a Realizátory, jako nadřízený dokáže efektivně řídit i Inovátory, nevyhovuje jim vyhraněný Usměrňovač (Belbin R. M., 2010).

(d) Usměrňovač (Shaper) – jde o vedoucí roli spojenou s autoritativním, direktivním stylem řízením; usměrňuje a formuje úsilí celého týmu, zaměřuje se na stanovování cílů a priorit týmu, tvaruje skupinové diskuse; je náročný, kritický, netrpělivý, vznětlivý, chyby ostatních jej popuzují; soustředí se hlavně na skupinové výsledky, vyzývá k výkonu, je připraven pro jejich dosažení udělat cokoliv; je neocitelný v krizové situaci, dokáže se rozhodovat pohotově a většinou i správně, dokáže rychle zvážit situaci, přijmout řešení a neprodleně je uplatnit (Belbin M. R., 2012; Bělohávek, 2008; Partington & Harris, 1999); slabinou bývá sklon provokovat, urážet ostatní, chybí mu mezilidské porozumění, neumí zklidnit situaci humorem nebo omluvou; je netolerantní ke slabinám ostatních; při strategických rozhodnutích dlouhodobého charakteru může chybovat díky podcenění nutnosti zpracovat důkladnou analýzu situace (Bělohávek, 2008); týmy vedené Usměrňovačem bývají velmi úspěšné, ale postihuje je krize v personální oblasti; pro vedení Usměrňovačů je vhodný Koordinátor nebo Monitor vyhodnocovač, nejméně vhodným je Realizátor; na kolegiální úrovni ocenují dynamiku Vyhledávače zdrojů, nejméně si rozumí s Inovátory, pro které jsou ostré výměny názorů hrozbou; jako nadřízení nejlépe vycházejí s Týmovými pracovníky a Kompletovači finišery, případně s Realizátory. Problematické vztahy mívá s Koordinátory z důvodu odlišného stylu vedení a Monitory vyhodnocovači, jejichž názory často ignoruje (Belbin R. M., 2010).

(e) Monitor vyhodnocovač (Monitor Evaluator) – analyzuje problémy, vyhodnocuje nápady a návrhy posouzením reálnosti řešení, uvědomuje si možná rizika, předkládá týmu nestranný, emocionálně

nezatížený úsudek ; přináší strategický nadhled, čím je složitější řešení problému, tím více nabývá tato role na významu (Belbin M. R., 2012); je střízlivý, opatrný, úzkostný, někdy až nelogicky cynický; slabou stránkou je nadměrná kritičnost, která může ostatní demotivovat; rizikem pro tým může být jeho silná, logicky založená argumentace vůči rozvíjejícím se nápadům, která může tlumit další snahy rozvoje nápadů (Bělohlávek, 2008); pro přínosné uplatnění v týmu by měl být povzbuzován a podporován kolegy vyznačujícími se aktivitou, spolupráce se stejným typem nebývá úspěšná (ve vztahu nadřízenosti nebo kolegiality), nejlepší vztahy má s nadřízeným Koordinátorem, nejméně vhodná je kombinace s Usměrňovačem; na úrovni kolegů dobře vycházejí s Koordinátory a Realizátory, spolupráce s ostatními týmovými rolemi nedosahuje jednoznačných výsledků; efektivně fungovat dokáží s podřízenými Realizátory, vyjma Inovátorů a Monitorů vyhodnocovačů bude atmosféra spolupráce s ostatními týmovými rolemi spíše nekonfliktní (Belbin R. M., 2010)

(f) Týmový pracovník (Team Worker) – podporuje silné stránky kolegů a kompenzuje jejich slabiny, usnadňuje komunikaci v rámci týmu poskytováním podpory druhým, pozitivně ovlivňuje atmosféru týmu, zvyšují morálku a zlepšují kvalitu spolupráce; vyznačuje se důvěřivostí, citlivostí, smyslem pro humor, má zájem o mezilidské vztahy; neprosazují sebe ani své zájmy, důležité je pro ně uspokojení potřeb ostatních; slabinou bývá nerozhodnost, oddalování složitějších rozhodnutí nebo potlačování problému; je pro něj těžké vyvinout dostatečný tlak a řešit kritické situace, nerad sděluje nepříjemné informace (Belbin M. R., 2012; Bělohlávek, 2008); ideálním nadřízeným je Usměrňovač, maximální využití schopností je při interakci s Týmovými pracovníky na kolegiální úrovni, Inovátorům pomáhají rozvíjet nápady a sociální vztahy, jako nadřízení upřednostňují jedince, kteří jsou schopní sami si organizovat práci, ale nejsou pro ně konkurencí, což bývají Specialisté, konfliktní vztah nadřízenosti mohou mít s Usměrňovači (Belbin R. M., 2010)

(g) Realizátor (Implementer) – převádí koncepty a plány na praktické pracovní postupy, systematicky realizuje odsouhlasené plány týmu; je disciplinovaný, výkonný, svědomitý, důvěřivý, respektuje zavedené podmínky; má vynikající organizační schopnosti; jejich přínosem pro tým je tvorba systému, pravidel a respekt k normám vytvořených jinými; slabinou je malá pružnost, spontánnost, rezistence vůči změnám, což může být rizikem v rychle se měnícím prostředí (Belbin M. R., 2012; Bělohlávek, 2008); díky schopnosti pojmenovat praktické požadavky týmu, dobře interaguje s rozmanitými týmovými pozicemi, upřednostňují nadřízené v týmové roli Usměrňovače či Inovátory, kteří ocení jejich organizační schopnosti, dobré spojení mají se všemi týmovými rolemi na kolegiální úrovni mimo Realizátory, jelikož oba usilují o stejné pracovní teritorium, a Inovátory díky velmi odlišným pracovním hodnotám a prioritám; s podřízenými navazují spíše formální vztahy, vyhovují jim Týmoví pracovníci, nejméně vhodnou kombinací v podřízeném vztahu je Inovátor a Vyhledávač zdrojů (Belbin R. M., 2010)

(h) Kompletovač finišer (Completer Finisher) – kontroluje a odhaluje chyby, zaručí kvalitní zpracování zadaného úkolu, hlídá termíny; má potřebu mít vše v pořádku, i když často může mít sám problém s dokončením úkolu; je perfekcionista, úzkostný, pečlivý, svědomitý, bývá málo sdílný; je vhodný pro řešení problémů vyžadujících velké soustředění a pozornost; slabinou může být malá schopnost nadhledu a širší perspektivy; je pro něj velmi obtížné delegovat, mívá minimální důvěru vůči spolupracovníkům, bývá netolerantní a netrpělivý; bojí se chyb, čímž může neúměrně prodlužovat délku práce na úkolu; vyhovující vztah podřízenosti vytváří s Vyhledávači zdrojů, Inovátory a Usměrňovači, z pohledu kolegů mají největší respekt u Realizátorů, naopak nejvíce konfliktní vztah mívají s Vyhledávači zdrojů, jako nadřízení si váží spolehlivých Realizátorů (Belbin M. R., 2012; Bělohávek, 2008; Belbin, 2010);

(i) Specialista (Specialist)- tato role je založena na vysoké úrovni odborných znalostí v určité oblasti, vše ostatní je pro něj podružné; nevyznačuje se typickými povahovými rysy; mezi jeho silné stránky patří cílevědomost, iniciativa a oddanost profesi; poskytuje vědomosti a dovednosti, které jsou vzácné; jeho role je nezastupitelná, řeší ty nejsložitější problémy v oblasti svého zájmu; slabinou bývá jednostranná orientace, čímž se může dostat do určité izolace, má sklon vnímat úkol pouze z pohledu svého útvaru; rizikem pro tým je slabší komunikace z důvodu používání jazyka méně srozumitelného ostatním a menší schopnost spolupráce s ostatními (Belbin M. R., 2012; Bělohávek, 2008; Belbin, 2010);

Vyváženost týmu . Využitím znalostí týmových rolí jednotlivých členů týmu je podle Belbina možné předpovědět úspěšnost (vysoký výkon) týmu. Schopnost členů uvědomit si a vyrovnávat silné a slabé stránky týmu ovlivňuje jeho celkovou efektivnost. Dalším důležitým aspektem je předpokládaná schopnost každého jedince vykonávat efektivně více než jednu týmovou roli (Belbin M. R., 2012). Vyvážený tým je takový, ve kterém je výrazně zastoupena každá týmová role aslepoň u jednoho člena týmu (Partington & Harris, 1999). Jedinec může přijmout v týmu svou primární roli, tj. roli vůči níž vykazuje největší afinitu, nebo může zastávat současně i záložní roli („*Back-Up Role*“), tj. druhou případně třetí jemu nejpřirozenější týmovou roli (Belbin M. R., 2012).

Senior (1996) se zabývala vztahem mezi vyvážeností týmu a výkonným výkonem. Zjistila, že pro predikci vyváženosti týmu nestačí pouhé zastoupení každé týmové role (se skórem vyšším než 70 bodů), ale je nutné použít i jinou, i když arbitrárně ustanovenou, míru. Tak Partington a Harris (1999) zkoumaly vztah tento vztah. Došli k závěru, že Belbinova metoda má potenciál stát se užitečným prediktivním nástrojem. Jejich výzkum také neprokázal souvislost mezi vyvážeností týmu a dosaženým týmovým výkonem.

Složení týmu a fáze projektu. Při řešení dlouhodobých projektů je vhodné, aby se v jednotlivých fázích projektu angažovali jedinci s klíčovými týmovými rolemi:

(1) **Fáze indentifikace potřeb a stanovení cílů** – Usměrňovač, Koordinátor; (2) **Fáze hledání nápadů**, kdy jsou generovány nápady, jak splnit konkrétní cíl- Inovátor, Vyhledávač zdrojů; (3) **Fáze formulace plánů** spojená s analýzou a vyhodnocením různých možností včetně plánování efektivního využití potenciálu týmu- Monitor vyhodnocovač, Specialista; (4) **Fáze vytváření kontaktů**, v jejichž průběhu je nutné prosadit plány a myšlenky a utišit případný neklid – Vyhledávač zdrojů, Týmový pracovník; (5) **Fáze ustavení organizace** vypracováním metod a pracovních postupů a jejich zavedením do praxe- Realizátor, Koordinátor; (6) **Dokončovací fáze**, kdy je nutné dotáhnout celý projekt do požadovaného konce – Kompletovač finišer, Realizátor

Hodnota a využití Belbinových týmových rolí. Přes široké použití je tento nástroj vážně kritizován. Kritika byla vedena třemi směry: (1) Belbinův dotazník týmových rolí je ipsativní a neměl by být používán ke srovnávání jedinců na základě výsledných škál; (2) způsob pokládání otázek v testu, kritizována je jejich přílišná obecnost a nekonzistentnost; (3) problematické teoretické a empirické zakotvení typologie a testu (Furnham, 1993). K jinému výsledku dospěli Swailes a McIntyre-Bhatty (2003), kteří na vzorku cca 5000 respondentů testovali reliabilitu Belbinova dotazníku týmových rolí a dimenzionalitu rolí. Výsledky studie ukazují, že reliabilita a dimenzionalita jsou mnohem vyšší než naznačují předchozí výzkumy.

5. Interní komunikace, specifika meziskupinové komunikace

Organizace jsou subjektem, který umožňuje dosahování cílů prostřednictvím společného úsilí lidí. Fungování organizace je založeno na upořádání sociálních procesů probíhajících v organizaci. Sem náleží interakce a vytváření sítí, komunikace, chování ve skupině, leadership, moc, politika nebo konflikty (Armstrong, 2007). K efektivnímu dosahování cílů organizace je nutné zajistit komplementaritu cílů organizace s cíli jejich zaměstnanců.

Komunikace, jako jeden z nezbytných procesů v organizaci, tvoří základ smysluplnosti působení jednotlivců a skupin. Samy organizace nejsou pouhými objektivními strukturami, ve kterých se komunikace vyskytuje, ale jsou vzájemně konstruovány jednotlivými subjekty prostřednictvím komunikační výměny (Janoušek, 2015). Z tohoto pohledu interní či firemní komunikace představuje soubor komunikačních iniciativ plánovaných a prováděných v organizaci a zároveň množinu všech interakcí, které se vyskytují mezi členy organizace (Deetz, 2001)

Definice interní komunikace. Deetz (2001) vysvětluje interní komunikaci jako „*způsob popisu a vysvětlení organizace*“. Interní komunikace pak představuje proces, prostřednictvím něhož zaměstnanci nejen sdílejí informace, ale vytvářejí vztahy a významy („make meanings“), organizační kulturu a hodnoty. Komunikace se pak stává základem moderní organizace. Welch a Jackson (2007)

pojímají interní komunikaci jako „*strategické řízení interakcí a vztahů zúčastněných stran v rámci organizace v celé řadě vzájemně souvisejících dimenzí*“. Zúčastněnou stranou je míněna „*jakákoliv skupina nebo jednotlivec, který může ovlivnit nebo ovlivňuje dosažení firemních cílů*“.

Interní komunikace poskytuje zaměstnancům důležité informace o jejich práci, organizaci, prostředí. Může pomoci v motivování, vytváření důvěry, tvorbě sdílené identity nebo při podpoře zapojení. Jednotlivci poskytuje způsob k vyjádření emocí, sdílení nadějí a ambicí či projevu úspěchu (Donnelly, Gibson, & Ivancevich, 2017).

5.1 Proces komunikace

Komunikace je vždy vázána na jedince, ale představuje i specifickou činnost interpersonální, skupinovou případně hromadnou. Ve všech typech komunikace se vyskytují a projevují ve vzájemném průniku vlivy prostředí, interpersonálních vztahů a psychologických faktorů. Typ komunikačního aktu člení Janoušek na: (1) předávání významů mluvčím a jejich přijímání posluchačem; (2) jednosměrné/vzájemné sebereprojevování; (3) směnu významů z hlediska užitečnosti, která zahrnuje vzájemné srovnávání hodnoty a bere zřetel na individuální zájmy účastníků komunikace (např. řešení konfliktů); (4) spolupráci na tvorbě významů. „*Význam v sobě zahrnuje kromě vztahu s druhým člověkem, skupinou vlastní nebo cizí a společností jako celkem i vztah jedince k sobě samému*“ (Janoušek, 2015, str. 118).

Komunikační modely. První modely přenosu zpráv byly postaveny na jednosměrném šíření informací a inspirovány elektronickým telekomunikačním procesem. Užívaným modelem je Shannon-Weaver model (1949). V tomto S-M-C-R modelu zdroj informace (S) kóduje zprávu (M) a doručí prostřednictvím vybraného kanálu (C) určenému příjemci (R), který zprávu dekóduje. Důležitou součástí tohoto modelu je šum, který může ovlivnit přenos kvality zprávy. Tento model komunikace byl často kritizován a později byl model doplněn i o zpětnou vazbu příjemce na odesílatele. Hlavní důraz v tomto modelu je soustředěn na informaci a odesílatele. Další modely komunikace vnesly dynamičtější pohled na komunikaci a byly zobrazovány jako dvousměrné. Tyto modely obsahovaly i prostředky (mluvené, písemné, grafické) a kanály komunikace (např. telefon, porada) (Dainty, Moore, & Murray, 2006).

Novější modely zdůrazňují transakční povahu procesu komunikace. Jedinci, skupiny a organizace konstruují mínění a účel komunikace, přičemž je nutné brát ohled i na organizační kontext ve formě struktury, kultury, charakteristikách skupinových úkolů a informací z vnějšího prostředí (Dainty, Moore, & Murray, 2006)

5.2 Typy a formy komunikace

Základní formou komunikace v organizaci je **interpersonální komunikace**. Základním projevem interpersonální komunikace je rozhovor, který může mít dle Janouška podobu: (1) doprovodného dorozumívání např. při pracovní činnosti, (2) faktické komunikace ve formě konverzace za účelem navázání kontaktu, odreagování, aj. (3) dialogické komunikace zaměřené na dosažení nového společně sdíleného významu. V rámci dialogu, který představuje rozvinutou formu komunikace, dochází k propojení vyřešení úkolu nebo dosažení nového významu prostřednictvím vzájemné interakce účastníků a zároveň prostřednictvím porozumění vzájemných vztahů. Na rozdíl od konverzace dialog musí obsahovat všechny tři složky- úkolovou, interakční i vztahovou.

Skupinová komunikace představuje komunikaci více než dvou účastníků ve vzájemných vztazích, kdy dochází k alternování účasti na společné činnosti a pozorování (Výrost & Slaměník, 2008). Vyskytuje se v týmech, útvech nebo v zaměstnaneckých skupinách. Zaměření této úrovně je na sdílení informací, řešitelské diskuze, koordinace úkolů, řešení problémů a nacházení konsensu (Odcházal).

Komunikace na úrovni organizace se soustředí na předávání vizí, politiky, znalostí a výkonu organizace.

Typy komunikace lze dělit dle míry formálnosti a podle směru, kterým se komunikace ubírá. **Formální komunikace** se uskutečňuje přes oficiálně stanovené komunikační kanály s jasnou frekvencí a časovým plánem sdělení. Sdělení obvykle postupuje v souladu s organizační strukturou, využívá ústní formu i písemnou formu. Objevují se i nové formy formální komunikace jako schránky pro zlepšovací návrhy, apod. **Neformální komunikace** nebere ohled na formálně stanovené kanály a obsahuje fámy, mínění, emoce a aspirace. Jsou často interpersonální a horizontální a zaměstnanci věří, že je autentičtější než formální komunikace (Donnelly, Gibson, & Ivancevich, 2017).

Dle směru komunikace rozlišujeme komunikaci vertikální, horizontální a diagonální. **Vertikální komunikace** představuje přenos informací mezi jednotlivými hierarchickými úrovněmi, tzn. od nadřízených k podřízeným a naopak. Účel vertikální komunikace podle Katze a Kahna spočívá v: (1) předání specifických informací o pracovních instrukcích; (2) předání informací o procesech a praktikách organizace; (3) poskytnutí informace o cílech pozice; (4) informování podřízených o jejich výkonu; (5) poskytnutí informací usnadňujících přijetí cílů. Pro tento typ komunikace je důležitá pravidelnost více než volba nejvhodnějšího komunikačního kanálu. Účinným opatřením pro prověření přesnosti a úplnosti sdělení je zpětná vazba od příjemců. U **horizontální komunikace** probíhá výměna sdělení na stejné hierarchické úrovni, v rámci jednoho oddělení či týmu nebo mezi nimi. Pro neexistenci vztahu nadřízenosti a podřízenosti se komunikující soustředí na podstatu sdělení, proto je tento typ komunikace rychlejší a přesnější. Jedná se většinou o komunikaci neformální. Při **diagonální komunikaci** se šíří informace napříč všemi úrovněmi. Zahrnuje komunikaci na různých úrovních, její výhodou je možnost koordinovat aktivity při řešení pracovních úkolů (odcházal, management).

5.4 Bariéry komunikace

Při sdělování informací uvnitř organizace se mohou vyskytovat komunikační bariéry, které způsobují ztrátu informace nebo její významovou deformaci. Mezi možné komunikační bariéry v organizaci patří (Nakonečný, 1999; Bednář, 2013; Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2012):

(a) předsudky a stereotypy – předsudky jsou zvláštním druhem postojů a vycházejí ze zobecněných nebo zjednodušených představ. Mohou souviset s atribucemi určitých vlastností (negativních i pozitivních) určitých jedinců. Jedná se o nepřesné předpoklady o druhých, na jejichž základě dochází k sestavení sdělení.

(b) nefunkční vztahy mezi zaměstnanci, nadřízenými a podřízenými představované nedostatkem důvěry, vnitřním bojem o moc, nevhodnými normami, sklonem k utajování místo otevřenosti v komunikaci mezi vedením a zaměstnanci, převažující řídicí styl vedoucích pracovníků apod.

(c) bariéry v komunikačních kanálech: (i) filtrování – projevuje se často ve vertikální komunikaci v organizaci ve směru od podřízených k nadřízeným jako účelová modifikace informace za účelem pozitivního vnímání příjemcem (nadřízeným),(ii) omezený rozsah technických prostředků (např. poruchovost), (iii) deformace sdělení v průběhu toku komunikačním kanálem, (iv) přeceňování významu komunikačního kanálu

(d) rozdílný hierarchický status – rozdílné postavení v hierarchii organizace zdůrazňované používáním různých symbolů (kancelář, titul, vyhrazené parkoviště pro manažery, apod.) může zabránit nebo narušit komunikaci

(e) selektivní naslouchání – subjektivní výběr důležitého podle příjemce sdělení a subjektivní opomíjení nedůležitého. Příjemce si vybírá jen určité informace, které jsou podle jeho názoru podstatné a nerespektuje názory a pocity druhého.

(f) důvěryhodnost zdroje - úroveň důvěryhodnosti, kterou příjemce přiřadí nositeli zprávy, ovlivňuje reakce a přijetí sdělení.

(g) referenční rámec – každý z účastníků komunikace interpretuje sdělení rozdílně v závislosti na předchozích zkušenostech, což se projevuje v rozdílnosti procesů kódování a dekodování. Referenční rámec jedinců na různých pozicích v organizaci se projevuje v jiných potřebách, hodnotách, postojích či očekávání, což může neúmyslně narušit vzájemnou komunikaci.

(h) informační přetížení – znamená nadměrné množství informací, které se dostává k účastníkům komunikace a hrozí, že informace budou odloženy a nebudou nikdy dekodovány

5.5 Specifika mezitýmové komunikace.

S narůstající důležitostí pracovních skupin a týmů v organizacích vzrůstá důležitost skupinové a meziskupinové komunikace. S touto změnou přichází i změna povahy pracovních skupin a týmů, které se mění z relativně homogenních skupin na diversifikované. Týmy musí hledat správný způsob komunikace uvnitř i s ostatními týmy/skupinami tak, aby dosáhli společných potřeb a zároveň zajistili jejich porozumění ostatními. Řízení meziskupinové komunikace se pro mnohé firmy stává jednou z nejvíce náročných oblastí (Dainty, Moore, & Murray, 2006).

Podle Giles and Langa (2005) meziskupinová komunikace probíhá, pokud obě strany sociální interakce definují sebe nebo druhého jako člena skupiny. Pro vysvětlení jedincova chování ovlivněného členstvím v určité skupině poskytuje užitečný rámec teorie skupinové identity (Social Identity Theory, SIT). Podle této teorie chápou lidé sebe v termínu osobní identity (sebe percepce jako jedinečné osoby s určitými vlastnosti, vnímáním) a sociální identity (sebe percepce jako člena určité skupiny). Meziskupinová komunikace probíhá, pokud sociální identita je výraznější než osobní identita minimálně pro jednoho účastníka. Tato definice zdůrazňuje 3 důležité problémy:

- (1) přenos nebo přijetí sdělení je ovlivněno účastníkovým členstvím ve skupině
- (2) ne všichni účastníci musí vnímat komunikaci prostřednictvím meziskupinové perspektivy
- (3) dochází k prolínání sebe kategorizace a kategorizace ostatních a skupinové identifikace (Giles & Lang, 2005)

Teorie skupinové identity sleduje motivaci meziskupinových setkání, při kterých se lidé snaží zachovat odlišnou skupinovou identitu. Teorie, která zkoumá interpersonální komunikaci z meziskupinové perspektivy, je **teorie komunikace CAT** (Communication Accomodation Theory). Motivace, postoje a cíle účastníků meziskupinové komunikace, jsou ovlivněny osobní i sociální identitou. CAT pak vysvětluje, jakým způsobem tyto faktory ovlivňují mezitýmovou komunikaci a sleduje dopad meziskupinových vztahů v každém místě komunikačního procesu (Gallois, Ogay, & Giles, 2006). Každý účastník, vstupující do komunikace, se na počátku orientuje buď na interpersonální, nebo na meziskupinovou komunikaci. CAT popisuje, jak společenské, motivační a okolnostní vlivy spolu se skupinovým zaměřením ovlivňují komunikaci.

V meziskupinovém kontextu může účastník komunikace převzít akomodační nebo neakomodační orientaci. Akomodační orientace se projevuje v případě ochoty afiliace (ochotou převzít pozitivní osobní a sociální identitu) a regulovat komunikaci kooperativním směrem nebo neakomodační orientací a regulace komunikace nezvýraznění rozdílností nebo přerušování vazby.

Meziskupinová komunikace a fáze vývoje skupiny. Důležitým aspektem vztahů mezi skupinami a meziskupinové komunikace může být fáze vývoje, ve které se skupina právě nachází. Agazarian a Gantt (2003) předpokládají, že komunikace členů skupiny v první fázi vývoje, kdy dochází k ustavování vztahů uvnitř skupiny, vede často k externalizaci vnímání ostatních na „oni“. V druhé

fázi, kdy cílem je rozvoj důvěry ve skupině, členové zdůrazňují podobnosti s ostatními členy. V tomto stádiu mohou členové skupiny provádět sociální porovnání popisované teorií sociální identity, zvýrazňující sociální odlišnosti. Ve třetí fázi vývoje skupiny, kdy je zdůrazňována vzájemná závislost členů, se mohou její členové cítit psychosociálně a morálně nadřizeni a tento stav může vést ke zjevné diskriminaci ostatních skupin či podskupin, které jsou vnímány jako překážky efektivního fungování skupiny.

Praktická část

6. Výzkumný problém, cíle práce a hypotézy

V naší diplomové práci se zabýváme oblastí **komunikace v organizaci a aplikací teorie týmových rolí a teorie vztahové vazby v pracovním prostředí**. Jde nám zejména o analýzu pracovních týmů z pohledu týmové vyváženosti na základě aplikace teorie týmových rolí a teorie vztahové vazby v pracovním prostředí spolu s analýzou hodnocení interní mezitýmové komunikace se zaměřením na identifikaci spokojenosti s komunikací mezi pracovními týmy.

Cílem práce je **identifikace souvislostí vlivu týmových rolí a stylu vztahové vazby s dopadem na komunikaci mezi vybranými pracovními týmy**.

6.1 Výzkumné otázky

Primárním výzkumným problémem naší práce je zmapování stylů vztahové vazby a jednotlivých týmových rolí na reálných pracovních týmech ve výrobní společnosti. Následně analyzujeme vyváženost pracovních týmů a to z pohledu teorie týmových rolí a z pohledu stylů vztahové vazby. Vyvážené týmy podle Belbinovy teorie týmových rolí by měli fungovat efektivněji (Pisani, 2012). Následně budeme zkoumat vliv týmové vyváženosti na hodnocení mezitýmové komunikace.

V rámci naší práce byly definovány tyto výzkumné otázky:

Existuje souvislost mezi stylem vztahové vazby a týmovými rolemi?

Existuje souvislost mezi vyvážeností týmů z pohledu týmových rolí a hodnocením mezitýmové komunikace?

Existuje souvislost mezi vyvážeností týmů z pohledu stylu vztahové vazby a hodnocením mezitýmové komunikace?

6.2 Výzkumný problém

Pro praktické vymezení řešení výzkumného problému byly stanoveny tyto hlavní výzkumné cíle:

1) **zjistit souvislost mezi týmovými rolemi a stylem vztahové vazby na vzorku vybraných týmů ve výrobní společnosti**

2) **zjistit souvislost mezi vyvážeností skladby jednotlivých týmů z pohledu týmových rolí a stylu vztahové vazby u zvoleného vzorku**

3) **analyzovat souvislost mezi hodnocením mezitýmové komunikace a skladbou týmů ve zvolené výrobní společnosti**

Dále byly stanoveny tyto dílčí výzkumné cíle:

- 1) Popsat celkový výběrový vzorek a jednotlivé týmy z hlediska stylu vztahové vazby**
- 2) Popsat jednotlivé týmy z hlediska zastoupení týmových rolí jednotlivých členů týmu**
- 3) Popsat jednotlivé týmy z hlediska týmové kompozice z pohledu vyváženosti týmových rolí a z pohledu stylu vztahové vazby**

K hlavnímu cíli jsme stanovili tyto hypotézy:

H1a: Existuje signifikantní pozitivní souvislost mezi percentilem týmové role Specialista a škálou vztahovou vyhýbavosti ECR

Charakteristické pro Specialisty je hrdost na práci a možnost samostatného řízení pracovních aktivit (Belbin R. M., 2010), nejsou příliš ochotni chápat problémy ostatních (Bělohlávek, 2008). Tyto charakteristiky by mohli odpovídat vyhýbavému stylu vztahové vazby pro sklony jednat nezávisle, vyhýbat se závislosti na skupině (Smith, Polglase, & Parry, 2012).

H1b: Existuje signifikantní negativní souvislost mezi percentilem týmové role Vyhledavač zdrojů a škálou vztahové úzkostnosti ECR

H1c: Existuje signifikantní negativní souvislost mezi percentilem týmové role Vyhledavač zdrojů a škálou vztahové vyhýbavosti ECR

Vyhledávač zdrojů je družný, tolerantní, komunikativní extrovert, schopný jednoduše navazovat vztahy s ostatními lidmi (Bělohlávek, 2008). Tato role by mohla být vhodná pro jistý styl vazby, který se vyznačuje schopností rozvíjet a udržovat své sociální dovednosti (Guererro & Jones, 2005)

H1d: Existuje signifikantní pozitivní souvislost mezi percentilem týmové role Monitor vyhodnocovač a škálou vztahové úzkostnosti ECR

Monitor vyhodnocovač se projevuje nerozhodností, v rámci týmové spolupráce musí být povzbuzován a podporován. Je svědomitý, brání tým před rizikem a unáhleným rozhodnutím (Bělohlávek, 2008). Tato týmová role může souviset se vztahovou úzkostností. Úzkostní hledají další zdroj pomoci a bezpečí, v případě projevu respektu se zvyšuje jejich úsilí (Boccatto & Capozza, 2011).

H1e: Existuje signifikantní pozitivní souvislost mezi percentilem týmové role Usměrňovač a škálou vztahové vyhýbavosti ECR

Usměrňovači mají sklon ke konfliktům, jsou spojeni s autoritativním stylem řízení. Jsou vysoce úkolově orientováni. Nezeptají je překážky ani neochota ostatních (Bělohlávek, 2008).

Usměrňovač může souviset s vyhýbavým stylem vazby pro nutnost vysoké úrovně výkonu, kritičnost, soustředí se na dokončení úkolu (Ein-Dor, Mikulincer, Doron, & Shaver, 2010).

H1f: Existuje signifikantní negativní souvislost mezi percentilem týmové role Týmový pracovník a škálou vztahové úzkostnosti ECR

Týmový pracovník preferuje dobré vztahy mezi lidmi a pohodu. Chyby hledají spíše na sobě, na ostatních vidí spíše to dobré (Bělohávek, 2008). Souvislost může být s úzkostným stylem. Úzkostní hodnotí sebe jako méně efektivní, soustředí se na budování blízkých vztahů s ostatními lidmi (Rom & Mikulincer, 2003).

H1h: Existuje signifikantní pozitivní souvislost mezi percentilem týmové role Kompletovač finišer a škálou vztahové vyhýbavosti ECR

Kompletovače finišera je úzkostný, důkladný, precizní, zaměřený na detail (Belbin R. M., 2010). Související styl vztahové vazby by mohl být vyhýbavý pro důraz na detail spolu s analytickým, na detaily orientovaným myšlením (Mikulincer & Shaver, 2007).

H1i: Existuje signifikantní pozitivní souvislost mezi percentilem týmové role Koordinátor a škálou vztahové vyhýbavosti ECR

Koordinátor je vedoucí role, vyznačuje se pružností, demokratickým přístupem. Může souviset s jistou vztahovou vazbou (Bělohávek, 2008). Jistí jedinci mají větší předpoklad pro koordinaci a vedení členů (Ein-Dor, Mikulincer, Doron, & Shaver, 2010), vstávají emočně stabilní a klidní i v případě rizika.

Pro týmové role Inovátor a Realizátor jsme stanovili obousměrné hypotézy:

H1j: Existuje signifikantní souvislost mezi percentilem týmové role Inovátor a škálou vztahové úzkostnosti ECR

H1k: Existuje signifikantní souvislost mezi percentilem týmové role Inovátor a škálou vztahové vyhýbavosti ECR

H1l: Existuje signifikantní souvislost mezi percentilem týmové role Realizátor a škálou vztahové úzkostnosti ECR

H1m: Existuje signifikantní souvislost mezi percentilem týmové role Realizátor a škálou vztahové vyhýbavosti ECR

H2a: Existuje signifikantní negativní souvislost mezi dosaženou shodou sebehodnocení a hodnocení pozorovatelů dotazníku Interplace Team Role Instrument a vztahovou úzkostností

H2b: Existuje signifikantní negativní souvislost mezi dosaženou shodou sebehodnocení a hodnocení pozorovatelů dotazníku Interplace Team Role Instrument a vztahovou vyhýbavostí

H3: Čím vyváženější je tým z pohledu týmových rolí, tím méně homogenní je složení týmu z pohledu zastoupení stylu vztahové vazby.

7. Metodologický rámec

7.1 Výzkumný design

Vzhledem k stanoveným cílům výzkumu je stanoven kvantitativní design v podobě dotazníkového šetření. V případě kvantitativně orientovaného výzkumu vycházíme z pozitivistického paradigma, tj. z předpokladu, že „*existuje jedna objektivní realita, která není závislá na našich citech nebo přesvědčení*“ (Gavora, 2008, str. 36) a že tato objektivní realita může být měřena a vysvětlena vědecky.

V našem případě jsou použity 3 typy dotazníků:

1) **Týmové role.** Týmové role byly zjištěny na základě české verze Interplace programu: Interplace Team Role Instrument. Program vypočte skóre týmové role na základě skóre sebehodnotícího inventáře (Belbin's Team Role Self-Perception Inventory; BTRSPI) a adjektiv zvolených minimálně čtyřmi pozorovateli v listu posouzení pozorovatelů (Observer Assessment, OA).

Belbinův sebehodnotící inventář týmových rolí. Dotazník obsahuje 70 položek rozdělených do sedmi sekcí. Každý respondent rozděluje v dané sekci deset bodů, které nejlépe vystihují jeho chování. Devět položek v každé sekci představuje charakteristické chování jednoho typu týmové role, desátá se vztahuje k sociální vhodnosti. Při vlastním výpočtu týmových rolí nejsou započteny skóre v položkách sociální vhodnosti („social desirability“), čímž se částečně odstraňuje ipsativní povaha nástroje (Dierendonck & Groen, 2011).

List posouzení pozorovatelů. Jde o seznam 81 adjektiv rozdělených do dvou částí. První část obsahuje 57 unipolárních pozitivních adjektiv, druhá část nabízí 24 unipolárních záporných adjektiv. Každý z pozorovatelů uděluje 1 bod pro adjektiva, která dobře charakterizují hodnoceného jedince. Hodnotu 2 bodů může pozorovatel udělit v případě významné vhodnosti. Příklad adjektiv pro roli Týmový pracovník: taktní, ochotný.

Využití těchto nástrojů jako užitečného prediktivního diagnostického prostředku potvrzují výzkumy Parington a Harris (1999), Senior (Senior, 1997), Pisani (2012). Dierendonck a Groen (2011) potvrzují ve

své studii dobrou diskriminantní a konvergentní validitu nástroje jako celku. Zároveň zjistili nízkou negativní korelaci mezi počtem pozorovatelů a shodou/konzistencí hodnocení pozorovatelů.

2) **Styl vztahové vazby.** Pro zjištění stylu vztahové vazby byla u respondentů využita elektronická verze české škály Experience in Close Relationships (ECR-CZ), kterou v původní verzi vytvořili Brennan, Clark a Shaver (1998). ECR obsahuje dvě škály- vztahovou úzkostnost a vztahovou vyhýbavost, přičemž každá škála je tvořena 18 položkami. K hodnocení je využita sedmibodová stupnice Likertovy škály (1- rozhodně nesouhlasím až 7- rozhodně souhlasím). Lečbych a Pospíšiliková (2012) zjistili vysokou vnitřní konzistenci jednotlivých položek české verze ECR u obou škál. Pro určení převládajícího stylu vztahové vazby se použijí normy pro každou dimenzi zvlášť. Bezpečný styl vztahové vazby je přisouzen respondentovi, který dosahuje T-skóru v obou škálách 60 a méně. Respondenti s nejistým stylem vztahové vazby dosahují hodnot T-skóru u jedné z dimenzí vyšší než 60 (Seitl, Charvát, & Lečbych, Psychometrické charakteristiky české verze škály Experiences in Close Relationships (ECR) , nepublikováno). Součástí této metody bylo i vyplnění stratifikačního dotazníku.

3) **Mezitýmová komunikace.** Pro účely měření interní komunikace lze využít tři základní instrumenty: (a) *interview* jako výzkumnou metodu, která umožňuje zachytit fakta a současně více zachytit motivy a postoje jedince. Interview je vhodné využít v případech, kdy „ hledáme bezprostřední, osobní nebo důvěrné odpovědi“ nebo kdy je vysoká pravděpodobnost nízké návratnosti dotazníků (Gavora, 2008, stránky 138-139). Z tohoto pohledu se mohla tato metoda jevit jako vhodnou pro naše výzkumné záměry. Hlavním důvodem, proč jsme se rozhodli nepoužít tento instrument, je zaměstnanecký poměr výzkumníka ke zkoumané organizaci, což může ovlivnit odpovědi respondentů; (b) metoda *ohniskové skupiny* nebyla rovněž zvolena z důvodu její vhodnosti spíše pro účely získání základní orientace v problematice, při interpretaci dat, k zjištění reakcí účastníků na navrhované změny, v přípravné fázi pro formulaci výzkumných otázek (Hargie & Tourish, 2009); (c) *dotazník* dle Ferjenčíka (2010, str. 183) vystupuje jako „*standardizované interview předložené v písemné formě*“. Využívá se v případech, kdy je potřebné položit stejné sady otázek velkému počtu respondentů. Výhody dotazníku spočívají v úspoře času a finančních prostředků a v lepší kvantifikovatelnosti dat. Nevýhodou je menší pružnost, možnost nedostatečné srozumitelnosti formulace otázky pro všechny, nižší věrohodnost dat (Ferjenčík, 2010). Nástroje pro měření interní komunikace v rámci organizace Down et al. (1988) seskupil do tří sekcí: (a) komplexní nástroje (kam patří např. International Communication Association Audit, Communication Satisfaction Questionnaire, Organizational Communication Scale); (b) nástroje zaměřené na proces komunikace, zejména se zaměřením na vztah nadřízený-podřízený (Management Communication Style, Focal Person's Communication Survey), (c) nástroje zaměřené na výsledky organizace.

Pro hodnocení spokojenosti s mezitýmovou komunikací jsme se rozhodli využít dotazník vlastní konstrukce. Při jeho konstrukci jsme vycházeli z teoretických východisek popsaných

v teoretické části této práce. Efektivní komunikace pomáhá jednotlivcům a skupinám/týmům koordinovat aktivity k dosažení cílů. Důležitou součástí efektivní komunikace je důvěra a otevřenost, která zabezpečuje prostor členům organizace diskutovat rozdílné názory či vstupovat do řešení vzájemných neshod či konfliktů.

Dotazník obsahuje těchto 5 tvrzení:

(1) *Při vzájemné spolupráci jasně vyjadřují, co od nás očekávají.* Proto, aby spolupráce byla úspěšná, je nutné jasně definovat cíle a současně vyjasnit očekávání týkající se výsledků, termínů, postupů práce apod.

(2) *Sdílí potřebné informace, které mi pomáhají při plnění aktuálního úkolu.* V rámci spolupráce lidé věří, že jejich cíle jsou pozitivně propojeny. Chápu, že dosažení vlastních cílů pomáhá ostatním v dosahování svých cílů a proto sdílí informace, vyměňují si zdroje a používají jiné způsoby vzájemné podpory pro efektivní jednání (Janoušek, 2015).

(3) *Při vzájemné komunikaci můžeme otevřeně vyjádřit, co si myslíme.* Otevřená komunikace znamená, že jedinci/zaměstnanci jsou ochotni vyměňovat si své myšlenky a nápady, a to i v případě, že tyto nápady jdou proti obecnému mínění. Zaměstnanci více váhají se zapojením do podpory cílů organizace, pokud nemohou věřit svým nadřízeným nebo pokud neexistuje otevřená komunikace (Thomas, 2009).

(4) *Při společném řešení problémů se aktivně zajímají o náš názor.* Ochota porozumět druhým lidem, pochopit jejich jednání, záměry, myšlenky a potřeby tvoří základ komunikačního chování (Plamínek, 2012).

(5) *Důvěřuji informacím, které mi poskytují.* Williams (2001, str. 379) uvádí, že „*důvěra se vyvíjí skrze opakované sociální interakce, které lidem umožňují aktualizovat jejich informace o důvěryhodnosti ostatních*“. Členové organizace musí věřit svým informačním zdrojům. Lidé rychle zapudí ty informační zdroje, které se ukázaly nespolehlivými či nepravdivými. Pokud vnímáme informaci jako přesnou a správnou, potom jí více věříme a také ji použijeme produktivnějším způsobem. Thomas (2009) dále zjistil, že kvalita informací je důležitější v komunikaci se spolupracovníky a nadřízenými.

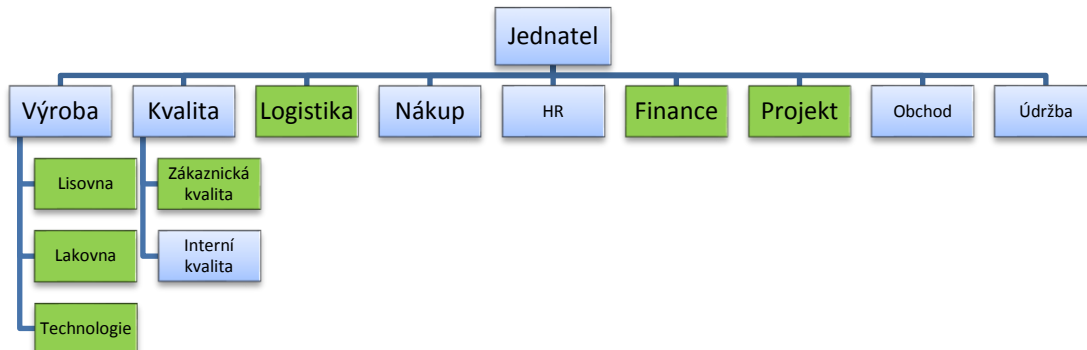
Pro každé z výše uvedených tvrzení sestaví respondent na základě vlastní zkušenosti pořadí týmů od 1. do 6. místa, podle toho, jak daný tým vystihuje tvrzení. Mimo to určí i vzdálenost mezi jednotlivým pořadím na desetistupňové škále (1 označuje minimální rozdíl až 10 extrémní rozdíl). Dotazník byl vytvořen v programu Microsoft Office Excel 2010 a umístěn k vyplnění na sdílený prostor, aby byla zaručena anonymita respondentů. Každý z účastníků obdržel email s instrukcemi k vyplnění dotazníků a s hypertextovým odkazem na umístění dotazníků. V úvodu dotazníku byli respondenti stručně informováni o účelu výzkumu. Respondenti byli rovněž informováni o zachování jejich anonymity.

Fáze předvýzkumu. Na základě teoretické přípravy, informací získaných z rozhovorů s vedoucími jednotlivých týmů a konzultace s vedoucím diplomové práce byly sestaveny otázky pro dotazník mezitýmové komunikace. Po zkompletování dotazníku byla zaslána jeho prvotní verze čtyřem náhodně vybraným respondentům. Následně byly s těmito respondenty provedeny rozhovory pro ověření srozumitelnosti instrukcí, funkčnosti ovládání a ukládání vyplněných dotazníků na sdílený prostor. S každým z respondentů předvýzkumu byl proveden rozhovor, v němž bylo ověřeno porozumění srozumitelnosti a jednoznačnosti zadaných tvrzení. Zpětná vazba od účastníků směřovala především k problematickému porozumění výběru vzdálenosti pořadí hodnocení mezi týmy. Proto bylo nutné doplnit instrukce v dotazníku pro snazší porozumění této části. Znění otázek nebylo nutné upravovat.

7.2 Základní a výběrový soubor

Základní soubor tvoří zaměstnanci firmy výrobní společnosti. Evidenční počet zaměstnanců k 30. 9. 2015 byl 253. Organizačně je společnost rozdělena na 9 funkčních jednotek, viz obrázek č. 2

Obrázek č. 2 Organizační struktura firmy



Výběrový soubor tvoří celkem 7 týmů v celkovém počtu N=46 respondentů (18% základního souboru). Do výběrového souboru byly zařazeny týmy, které se podílejí na zavádění nově získaných zakázek do výroby, jelikož funkční interakce těchto týmů včetně efektivní komunikace je důležitým předpokladem jejich úspěšné implementace. Osloveni byli všichni zaměstnanci jednotlivých oddělení, pouze v případě výrobního oddělení jsme oslovili zaměstnance první řídicí úrovně a výše. Zařazení respondentů probíhalo na základě splnění dvou základních podmínek:

(1) pracovní zařazení respondentů do jednoho ze sedmi zvolených týmů

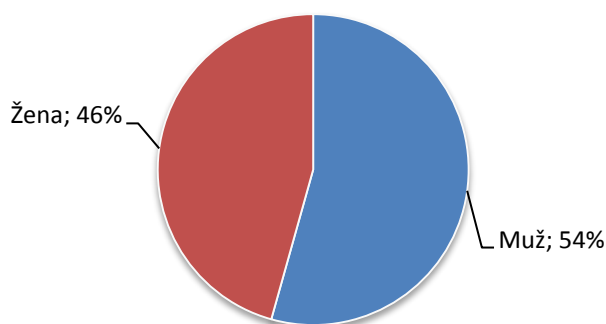
(2) minimální velikost týmu v počtu 5 členů s pracovní zkušeností v daném týmu minimálně 6 měsíců (zejména s ohledem na hodnocení týmových rolí)

Původní výběrový soubor (43 respondentů) byl v září 2015 rozšířen o tři respondenty, kteří v mezičase začali pracovat pro společnost a splnili podmínky kvótového výběru, jeden respondent v průběhu výzkumu ukončil svou účast z důvodu ukončení pracovního poměru.

Struktura výběrového vzorku dle věku a rodu. Průměrný věk výběrového souboru dosahuje 36 let. Věkové rozpětí je 28 let, pohybuje se od 23 let do 51 let. Složení výběrového souboru podle rodu činí n=21 (46%) ženy a n=25 (54%) muži.

Graf č. 2 Struktura výběrového vzorku dle rodu

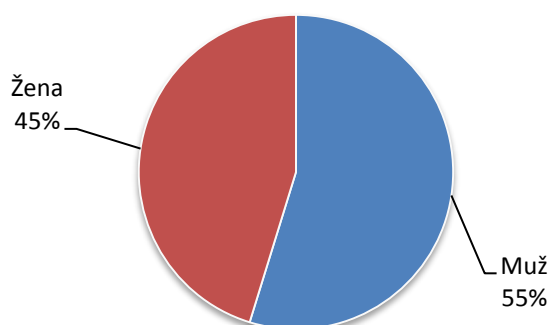
Struktura výběrového vzorku dle rodu



Struktura výběrového souboru dle věku a rodu – metoda ECR. Z N=42 respondentů, jejichž výsledky z metody ECR jsme měli k dispozici, je n= 23 mužů (55%) a n= 19 žen (45%). Věkový průměr výběrového vzorku činí 36 let, medián je 36 let, min. je 23 let, max. je 51let (z toho průměrný věk žen je 37 let, min. 26 let, max. 51 let; z toho průměrný věk mužů činí 34 let, min. je 23 let, max. je 49 let).

Graf č. 3 Struktura výběrového vzorku dle rodu - ECR

Struktura výběrového vzorku dle rodu - ECR



7.3 Průběh výzkumu

Výběrový soubor byl vytvořen záměrným výběrem.

Dle Urbánka (2011) je záměrný výběr založen na úsudku výzkumníka, vyžaduje znalost charakteristik populace a je do jisté míry založen na subjektivním rozhodování o významnosti znaků, které je třeba zohlednit. V našem případě jsme využili osobní znalosti základní populace z důvodu pracovní zkušenosti autorky.

Sběr dat všech tří použitých metod probíhal od srpna 2014 do února 2016. Data byla sbírána přes počítačové rozhraní on-line.

Etické aspekty výzkumu

V souladu s právem na informace byl každý oslovený respondent autorkou seznámen s cíli a smyslem výzkumu. Pro účely hodnocení mezitýmové komunikace bylo nutné v dotazníku zveřejnit jména jednotlivých respondentů, tak jak byli zařazeni do posuzovaných týmů. S tímto byli účastníci předem seznámeni. Na základě těchto informací se každý oslovený respondent rozhodoval, zda se výzkumu zúčastní, přičemž mu byla zaručena důvěrnost zjištěných informací. Respondent, který se rozhodl podílet se na výzkumu, podepsal informovaný souhlas s poskytnutím osobních údajů pro výzkumné účely, kde byli mimo jiné informováni o možnosti kdykoliv z výzkumu odstoupit. Data získaná z jednotlivých metod byla anonymizována a zpracována tak, aby nebylo možné ve výstupech identifikovat souvislost s konkrétním respondentem. K přímým údajům získaným v rámci jednotlivých metod měl přístup pouze výzkumný tým pod vedením PhDr. Martina Seitla, Ph.D. a PhDr. Kláry Seitlové, Ph.D.

Zároveň bylo respektováno přání výrobní společnosti, ve které výzkum probíhal, neuvádět její název ani žádné detailnější informace.

7.4 Metody analýzy dat

Jak již bylo zmíněno, vstupní data byla pro účely kvantitativního zpracování anonymizována. Pro zpracování dat byly použity programy Microsoft Office Excel 2010, Statistica 12 a výstupy z E-Interplace zpracované pro jednotlivé respondenty a pro celé zúčastněné týmy. Analýza dat proběhla za pomoci deskriptivní a inferenční statistiky. Pro vyhodnocení výsledků jsme použili Spearmanovu korelaci, Mann-Whitney U test, McNemarův chí-kvadrát test. Všechny hypotézy byly testovány na hladivě významnosti $\alpha=0,05$.

Týmová vyváženost. Pro posouzení týmové vyváženosti na základě identifikace zastoupení týmových rolí v jednotlivých týmech jsme se rozhodli použít dvě metody. Jak uvádí van de Water et al. (2006), existuje mnoho metod používaných ke zjištění týmové vyváženosti, ale všechny se liší a vedou i k jiným výsledkům. Pro naše účely jsme využili dva způsoby určení týmové vyváženosti. Oba způsoby jsou založeny na skutečnosti, že u každé týmové role je možné dosáhnout maximální skóre 100 bodů.

1) metoda aplikovaná ve výzkumu Senior (1997). K určení týmové vyváženosti jsou použity dvě míry, přičemž je nutné splnění podmínek obou měř, aby byl tým považován za vyvážený co do zastoupení týmových rolí. První míra pro určení týmové vyváženosti (KA1) je posuzována podle zastoupení jednotlivých týmových rolí u členů týmu v jejich přirozené podobě, tj. zda u jednotlivých týmových rolí bylo dosaženo skóre 70 a více. Pokud je zastoupeno všech devět týmových rolí s hodnotou vyšší než 70, je splněna první podmínka vyváženosti týmu. Druhou mírou (KA2) je naměřené průměrné skóre týmu u každé týmové role. Takto naměřené skóre nemá dosahovat vzájemné větší variability mezi jednotlivými rolemi než 20 %. Ukazatel 20% stanovila Senior (1997, str. 248) arbitrárně a není stanoven na základě žádného konceptuálního ani teoretického názoru. Van de Water et al. (2006, str. 5) nepoužili pro výpočet druhé podmínky procenta ale body, stejně jsme postupovali i v našem případě. Pro splnění druhé podmínky je tedy nutné, aby se průměrný počet bodů všech členů týmu u jedné týmové role pohyboval mezi minimální a maximální hodnotou.

2) metodu použitou v práci Smith, Polglase, & Parry (2012), která vychází z metody vytvořené Partington a Harris (1999). Pro určení vyváženosti jednotlivých týmů jsme vycházeli z výpočtu těchto kritérií:

KB1: distribuce silného příkladu týmové role, kde jako podklad výpočtu slouží body naměřené pro každou týmovou roli u konkrétního člena daného týmu. K výpočtu pak použijeme tento vzorec:

$$KB1 = 100 \frac{r}{B},$$

kde r je součet počtu silně zastoupených jednotlivých týmových rolí v daném týmu (silná role je v tomto případě role s počtem bodů 80 a více), v případě silně zastoupené role započítáme u dané týmové role 1, v případě chybějící silně zastoupené role započteme 0;

B je celkový počet Belbinových týmových rolí (v našem případě 9, dle Belbin, 2012).

KB2: duplikace rolí. Na základě Belbinových (2012) zjištění by mimo role Týmového pracovníka a Realizátora, žádná jiná z rolí neměla být duplikována. Kritérium KB2 je pak definováno jako

$$KB2 = 100 \frac{(n-1)-d}{(n-1)},$$

přičemž d je celkový počet silných zastoupení každé týmové role v týmu, n je počet členů v týmu.

Pro posouzení týmové heterogenity či homogenity ve vztahu ke stylu vztahové vazby jsme použili výše popsané metody pro týmové role modifikované pro využití dat získaných z dotazníku ECR-CZ.

1) K určení homogenity/heterogenity týmu ve vztahu ke stylu vztahové vazby jsou použity dvě míry. První z nich (EA1) je obsazení jednotlivých stylů vztahové vazby, přičemž vycházíme z dosažených T-skórů škály úzkostnosti a vyhýbavosti se skórem 60 a více. Druhou mírou (EA2) je

naměřené průměrné skóre týmu odděleně pro subškálu vyhýbavost a úzkostnost. Takto naměřené skóre nemá dosahovat vzájemné větší variability mezi jednotlivými subškálami více než 20 %.

2) pro zjištění homogenity/heterogenity týmů jsme použili dvě kritéria:

EB1: distribuce silného příkladu stylu vztahové vazby, kde jako podklad výpočtu slouží T-skóry naměřené pro každý styl vztahové vazby u konkrétního člena daného týmu.

$$EB1 = 100 \frac{r}{B},$$

kde r je počet zastoupených stylů vztahové vazby v daném týmu, B je celkový počet možných stylů vztahové vazby (v našem případě 3).

EB2: duplikace stylů. Zde používáme ekvivalentní pravidlo jako u týmových rolí, kdy jedinci dosahující hodnot T-skóru v dimenzi vyhýbavost nebo úzkostnost více než 60 mohou být zastoupeni pouze jednou. EB2 je pak definováno jako

$$KB2 = 100 \frac{(n-1)-d}{(n-1)},$$

přičemž d je celkový počet obsazení každého stylu vztahové vazby v týmu, n je počet členů v týmu.

Dotazník komunikace. Pro hodnocení dosaženého pořadí týmu jsme použili výpočet mediánového pořadí. Každý respondent ohodnotil pořadí týmu od 1. (nejlepší) po 6. (nejhorší) a zároveň ohodnotil vzdálenost mezi jednotlivým pořadím. Z odpovědi každého respondenta jsme získali pořadí tak, že tým na prvním místě byl ohodnocen 1 a každý další tým získal ohodnocení 1 plus vzdálenost k následujícímu pořadovému místu vyjádřená v desetinném čísle. Například tým A se u daného respondenta umístil na 1, tým B se umístil na 2 místě a vzdálenost mezi umístění byla ohodnocena 5, tým C byl na 3, vzdálenost mezi týmem B a C byla ohodnocena 1. Započtený výsledek pro tým A byl 1, pro tým B byl 1,5 a pro tým C pak 1,6. Z takto získaných výsledků byl pro každý tým byl vypočten medián. Konečné pořadí týmů u jednotlivých otázek jsme získali seřazením mediánových výsledků.

Z celkového počtu respondentů vyplnilo dotazník Interplace Team Role Instrument všech 46 účastníků. Dotazník ECR nevyplnili 2 účastníci, další 2 respondenty jsme nezahrnuli do zpracování z důvodu rozporů údajů vyplněných ve stratifikačním dotazníku a v dotazníku ECR. Dotazník komunikace vyplnilo celkem 32 respondentů, přičemž všechny vyplněné dotazníky byly zahrnuty do zpracování.

8. Výsledky výzkumu

8.1 Výsledky dílčího výzkumu

Dílčí výzkumný cíl 1

Popsat celkový výběrový vzorek a jednotlivé týmy z hlediska stylu vztahové vazby

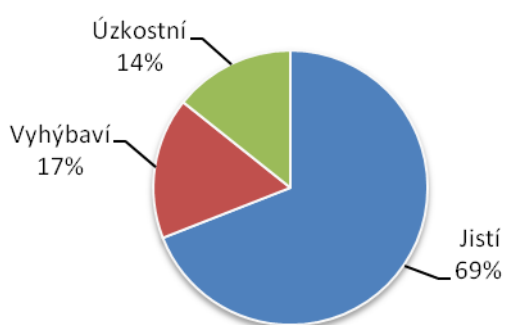
Tab. č. 3 Struktura dle rodu a typu vztahové vazby

Pohlaví	Počet	% poměr	Průměr z Věk	Jistí	% poměr	Vyhýbaví	% poměr	Úzkostní	% poměr
Muži	23	55%	34	17	40%	4	10%	2	5%
ženy	19	45%	37	12	29%	3	7%	4	10%
Celkem	42	100%	36	29	69%	7	17%	6	14%

Ve struktuře výběrového vzorku dle stylu vztahové vazby dosahuje vysokého podílu jistý styl (n=29; 69%), dále jsou zastoupeny nejistý styl vyhýbavý (n=7; 17%) a nejistý styl úzkostný (n=6; 14%), ve vzorku chybí nejistý dezorganizovaný styl vztahové vazby. Pokud analyzujeme odděleně strukturu stylu vztahové vazby dle rodu, v mužském vzorku populace je vysoce zastoupen jistý styl vztahové vazby (74%), vyhýbavý styl představuje 17% a velmi nízce je zastoupen úzkostný styl vztahové vazby (9%). U ženského rodu je jistý styl vztahové vazby zastoupen rovněž vysoce (63%), ve srovnání se skupinou mužů je výrazně více zastoupen úzkostný styl vztahové vazby (21% oproti 9% u mužů), podíl vyhýbavého stylu je na podobné úrovni jako u mužů (16%).

Graf č. 4 Struktura výběrového vzorku podle typu vztahové vazby

Struktura výběrového vzorku podle typu attachmentu



V porovnání s rozložením stylu vztahové vazby u výzkumných souborů v rámci pilotní studie Lečbycha a Pospíšilikové (2012) na vzorku N= 108 studentů vysokých škol je v našem případě podíl jistého stylu výrazně vyšší (69% oproti 26%); v jejich případě byl nejvíce zastoupen bojácný vyhýbavý styl vztahové vazby (37%).

Níže uvedená tabulka uvádí strukturu stylu vztahové vazby v jednotlivých týmech:

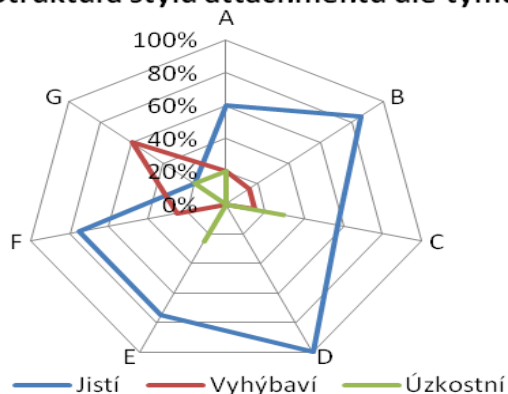
Tab. č. 5 Struktura stylů vztahové vazby v týmech

Tým	Jistí		Vyhýbaví		Úzkostní		Celkem Počet
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	
A	3	60%	1	20%	1	20%	5
B	6	86%	1	14%		0%	7
C	4	57%	1	14%	2	29%	7
D	6	100%		0%		0%	6
E	6	75%		0%	2	25%	8
F	3	75%	1	25%		0%	4
G	1	20%	3	60%	1	20%	5
Celkem	29	69%	7	17%	6	14%	42

Čtyři týmy (B,D,E,F) dosahují vyššího procentuálního zastoupení členů týmu s **jistým stylem** vztahové vazby ve srovnání s průměrem hodnoceného souboru, tým D má dokonce 100% zastoupení. Jedinci s jistým stylem vztahové vazby se vyznačují sociálními dovednostmi, schopností kooperace a adaptivního zvládnání stresu. Tyto charakteristiky jsou právě v tomto týmu žádoucí, jelikož jeho členové nejčastěji ve styku s externími i interními zákazníky a jsou nuceni propojovat nároky zákazníků s interními možnostmi společnosti. V týmu G je vysoké zastoupení členů s **vyhýbavým stylem** (60%). Tým C je také složen z členů na vedoucí pozici (n=4; 57%), na rozdíl od týmu G má celkově vyšší zastoupení **úzkostných** (29%), z toho u vedoucích pracovníků 25%. Ve třech týmech (B, D, F) se úzkostný styl vztahové vazby nevyskytuje vůbec.

Graf č. 5 Struktura stylu vztahové vazby dle týmu

Struktura stylu attachmentu dle týmu



Tab. č. 6 Struktura týmů podle stylu vztahové vazby a průměrného věku

Průměrný věk Tým	Jistí			Vyhýbaví			Úzkostní			Celkem
	M	Z	Celkem	M	Z	Celkem	M	Z	Celkem	
A		36	36		32	32		40	40	36
B	27	38	34		31	31				34
C	34	44	39	40		40		41	41	40
D	29	29	29							29
E	31		31				41		41	33
F	38		38	49		49				41
G		35	35	39	45	41		41	41	40
Celkem	32	37	34	42	36	39	41	41	41	36

Porovnání stylů vztahové vazby a průměrného věku v jednotlivých týmech ukazuje průměrný nižší věk u jistého (34) oproti nejistému stylu (vyhýbaví 39, úzkostní 41). Seitl et al. (nepublikováno) zjistili statisticky významnou závislost škál vyhýbavosti i úzkostnosti ve vztahu k věku, a to u škály vztahová úzkostnost mírný pokles s věkem, vztahová vyhýbavost s věkem vzrůstá, a to zejména u mužů.

Dílčí výzkumný cíl 2

Popsat jednotlivé týmy z hlediska zastoupení týmových rolí jednotlivých členů týmu

Tab. č. 7 Přehled zastoupení týmových rolí v týmech podle fází projektu

Tým/ Klíčová role	1. identifikace potřeb		2. hledání myšlenek		3. formulace plánů		4. kontakty		5. ustanovení organizace		6. následování myšlenek	
	KO	US	VZ	IN	MV	SP	VZ	TP	RE	KO	RE	KF
A	-	--	++	--	++	+	++	++	++	-	++	++
B	++	+	++	++	+	+	++	++	+	++	+	++
C	+	++	++	++	+	--	++	++	--	+	--	+
D	+	-	+	++	+	-	+	++	--	+	--	++
E	++	++	++	+	-	++	++	++	--	++	--	++
F	-	++	+	++	++	+	+	--	--	-	--	--
G	++	++	++	++	--	++	++	++	+	++	+	+

Poznámka: ++ přirozeně/silně zastoupená role (80-100); + vhodná role (70-79); - ještě zvládnutelná role(30-69) ; -- nezastoupená role (0-29 nebo 4-9 role)
 (KO=koordinátor, US=usměrňovač, VZ=vyhledavač zdrojů, IN=inovátor, MV=monitor vyhodnocovač, SP=specialista,
 TP= týmový pracovník, RE=realizátor, KF= kompletovač finišer)

Při popisu jednotlivých týmů vycházíme ze skutečností popsaných v teoretické části této práce a ze souhrnných zpráv o týmu obdržných jako výstup zpracovaných výsledků z Interplace Team Role Instrument.

Tým A. Tento tým se vyznačuje absencí silné řídicí role (Usměrňovač, Koordinátor, Inovátor), což se může negativně projevat v těchto situacích - dlouhé setrvávání na jednom místě, oddalování přijetí důležitých rozhodnutí nebo v adekvátním zapojení všech členů týmu. Nejvyšší zastoupení mají týmové role Kompletovač finišer (průměr role 65 bodů), Monitor vyhodnocovač (průměr role 62 bodů) a Realizátor (průměr role 60 bodů). Tato kombinace zaručuje, že tým bude veškeré činnosti

provádět důsledně a bude se snažit o její dokonalé provedení. Silné stránky tohoto týmu se tak projeví spíše dlouhodobě. Největší slabinou tohoto týmu v rámci jednotlivých fází týmových aktivit může být prvotní fáze, kdy dochází ke stanovování cílů, jelikož chybí silné zastoupení obou klíčových rolí. Chybějící silný Inovátor s kreativitou a inovační kapacitou může být slabinou ve fázi rozhodování, jakým způsobem budou cíle plněny. V této fázi bude tým záviset zejména na dovednostech a příležitosti k prosazení se Vyhledávače zdrojů.

Tým B. Jde o vyrovnaný tým, jehož členové disponují širokou škálou osobních kvalit. Nejvýše zastoupené role v týmu jsou Kompletovač finišer (průměr role 63 bodů), Koordinátor (průměr role 48 bodů) a Usměřovač (průměr role 47 bodů). Vedoucí týmu v pozici Inovátora, který předkládá týmu strategie a nové myšlenky, může těžit z účasti členů v pozicích Kompletovač finišer, kteří budou věnovat pozornost důležitým detailům a zaručí kvalitní zpracování úkolů a silných Koordinátorů, kteří mohou Inovátoru pomoci s organizační podporou. Pokud silný Vyhledavač zdrojů dostane příležitost, budou do týmu vnášeny i výsledky jednání s vnějšími kontakty a příležitostmi. Riziko pro tým může představovat hodnotová odlišnost (orientace na vztahy versus orientace na úkoly) členů v případě neujasnění vzájemných očekávání.

Tým C. Tým, jehož celkově nejsilnější role jsou Inovátor (průměr role 60 bodů), Koordinátor (průměr role 58 bodů) a Týmový pracovník (průměr role 55 bodů), má dostatečný zdroj myšlenek a nápadů. Problémy mohou vznikat v první fázi, a to ne pro absenci silné role Usměřovače, ale spíše pro velký počet členů s jejím zastoupením. Vedoucí týmu by se měl zaměřit na rozvoj osobních vztahů mezi jednotlivými členy týmu. Tým může využít člena v pozici Monitor vyhodnocovač pro stanovení plánů, při řešení složitých problémů může být nevyhovující absence silné role Specialisty se svými vysoce odbornými znalostmi. Při uvádění plánů do praxe je nutné využít efektivního Koordinátora, který dohlédne na adekvátní zapojení všech členů a Realizátora, který připravuje praktické pracovní postupy. Obě tyto role nejsou v týmu dostatečně zastoupeny.

Tým D. Stejně jako u týmu C jde o skupinu s vysokým zastoupením týmové role Inovátor (průměr role 78 bodů). Na dalších místech se pohybují role Týmový pracovník (průměr role 56 bodů) a Kompletovač finišer (průměr role 50 bodů). Tento tým potřebuje osobu, která bude dostatečně silná pro koordinaci týmového úsilí a směřování k dohodnutým cílům. Stejně jako tým C může pocítit v závěrečných fázích plnění úkolu/projektu absenci Realizátora. Tým D má vyšší zastoupení silných Týmových pracovníků, kteří poskytnou vedoucímu v roli Inovátora dobrou osobní podporu a tým jako celek bude pravděpodobně schopný vytvořit vhodné prostředí pro spolupráci.

Tým E. Tento tým s nejvíce zastoupenou rolí Vyhledávač zdrojů (průměr role 61 bodů) se vyznačuje silnou otevřeností vůči okolí a schopností navazovat externí kontakty. Významně je zastoupena i role Specialisty (průměr role 59 bodů) a Koordinátora (průměr role 55 bodů). Riziko tohoto týmu mohou představovat rozdílné přístupy a chování členů týmů, zejména na kolegiální

úrovni mezi významně zastoupenými Vyhledávací zdrojů a Specialisty. Vedoucí v roli Usměrnovače/Kompletovače finišera je silně orientovaný na splnění cíle a dosažení výsledků, což může vyvažovat slabiny Vyhledavačů zdrojů a Týmových pracovníků. Podobně jako týmy C a D se mohou dostávat do problémů v závěrečných fázích projektů díky absenci silného Realizátora.

Tým F. Tento tým dosahuje nejvyššího průměrného skóre na pozici Inovátor (70 bodů), dále Specialista (60 bodů) a Monitor vyhodnocovač (56 bodů). Svým propojením odborných znalostí s tvořivým přístupem je vhodný pro rozvoj inovací. Spojení nadřazeného v roli Monitor vyhodnocovač s Inovátory může fungovat za předpokladu, kdy Monitor vyhodnocovač nebude příliš kritický k nápadům Inovátora a ten naopak bude respektovat analytický a strategický přístup Monitora vyhodnocovače. Riziko pro plnění cílů může představovat absence role silného Týmového pracovníka, který může zvýšit morálku týmu a usnadnit komunikaci. I u tohoto týmu se může projevit problém s dokončením úkolu díky nepřítomnosti silné role Realizátora a Kompletovače finišera.

Tým G. Spolupráce Týmových pracovníků (průměr role 64 bodů) spolu s Vyhledávací zdrojů (průměr role 64 bodů) stojí na rovnoprávném vztahu a znamená ochotu členů udržovat dobrou týmovou atmosféru s možností společného podílu na řešení problémů. Tento tým může být ohrožen nedostatečným zastoupením role Monitor vyhodnocovač s jejím analytickým přístupem a schopností kritického posouzení navržených řešení. Výhodou by měl být vedoucí se silnou rolí Koordinátora/Specialisty, který dokáže směřovat tým k dohodnutému cíli a mít dostatečný respekt jako nositel odborných znalostí.

Dílčí výzkumný cíl 3

Popsat jednotlivé týmy z hlediska týmové kompozice z pohledu vyváženosti týmových rolí a z pohledu stylu vztahové vazby

Tab. č. 8 Vyváženost týmů podle zastoupení týmových rolí

Metoda č. 1			Metoda č. 2		
Tým	KA1	KA2	Tým	KB1	KB2
A	Ne	Ne	A	55,56	75,00
B	Ano	Ano	B	55,56	83,33
C	Ne	Ne*	C	44,44	66,67
D	Ne	Ne	D	33,33	60,00
E	Ne	Ano	E	66,67	42,86
F	Ne	Ne	F	33,33	75,00
G	Ne	Ne	G	66,67	83,33

* v tomto případě byl výsledek velmi blízký požadovaným hodnotám

Za použití první metody popsané v části Metody analýzy dat/ týmová vyváženost lze jako jediný vyvážený tým považovat tým B, jelikož naplňuje požadavky obou sledovaných kritérií. Žádný

jiný tým nesplnil požadavky prvního kritéria KA1. Požadavky kritéria KA2 splnil dále tým E, tým C se dosaženou hodnotou velmi přiblížil stanovenému limitu.

V případě druhé použité metody žádný z týmu nedosáhl úplné vyváženosti (výsledek KB1 = 100, výsledek KB2 = 100). Nejvyváženějším týmem je v tomto případě tým G, který nemá silně zastoupeny 3 týmové role (MV, RE, KF) a má duplikovanu pouze jednu týmovou roli (VZ). Tým E dosahuje stejného výsledku v případě distribuce silného obsazení rolí, získal celkové nižší skóre v případě zdvojení rolí. Tým B, který je hodnocen první metodou jako vyvážený, dosahuje druhého naměřeného výsledku z hlediska obsazenosti přirozených rolí a stejně jako tým G má duplikovanu pouze jednu týmovou roli.

Tab. č. 9 Vyváženost týmů podle zastoupení stylu vztahové vazby

Metoda č. 1			Metoda č. 2		
Tým	kritérium		Tým	kritérium	
	EA1	EA2		EB1	EB2
A	Ano	Ano	A	100,00	100,00
B	Ne	Ano	B	66,67	100,00
C	Ano	Ano	C	100,00	83,33
D	Ne	Ano	D	33,33	100,00
E	Ne	Ano	E	66,67	85,71
F	Ne	Ano	F	66,67	100,00
G	Ano	Ano	G	100,00	50,00

Prostřednictvím metody č. 1 jsme zjistili, že v týmech A, C, G jsou zastoupeny všechny styly vztahové vazby a zároveň, že všechny týmy splňují kritérium, stanovené na základě zvolených limitů. Obdobné výsledky dostáváme i za použití druhé metody. Tým se zastoupením všech stylů vztahové vazby a zároveň neduplikovaným vyhýbavým či úzkostným stylem je pouze tým A. V ostatních týmech buď není jeden ze stylů vztahové vazby zastoupen, nebo se naopak vyskytuje více než jedenkrát (týmy C, E, G).

8.2 Výsledky konfirmační statistiky

Výzkumný cíl 1

Zjistit souvislost mezi naměřenými týmovými rolemi a stylem vztahové vazby na vzorku vybraných týmů ve výrobní společnosti

Pro výpočet jsme použili u hypotéz H1a a H1i Spearmanovu korelaci z důvodu malého rozsahu souboru. Dosažené percentily u jednotlivých rolí získané z Belbinova sebehodnotící inventáře týmových rolí jsme korelovali s výsledky T-skórů jednotlivých respondentů v dimenzi úzkostnost nebo vyhýbavost.

H1a: Existuje signifikantní pozitivní souvislost mezi percentilem týmové role Specialista a škálou vztahovou vyhýbavostí ECR

Byla zjištěna statisticky signifikantní souvislost mezi týmovou rolí Specialista a skórem Vyhýbavosti; $r_s (n=42)=0,47$, $p (0,001)<0,05$. **Hypotézu H1a přijímáme.**

H1b: Existuje signifikantní negativní souvislost mezi percentilem týmové role Vyhledavač zdrojů a škálou vztahové úzkostnosti ECR

Nebyla zjištěna statisticky signifikantní souvislost mezi týmovou rolí Vyhledavač zdrojů a skórem Úzkostnosti; $r_s (n=42)=-0,16$, $p (0,33)<0,05$. **Hypotézu H1b zamítáme.**

H1c: Existuje signifikantní negativní souvislost mezi percentilem týmové role Vyhledavač zdrojů a škálou vztahové vyhýbavosti ECR

Byla zjištěna statisticky signifikantní souvislost mezi týmovou rolí Vyhledavač zdrojů a skórem Vyhýbavosti; $r_s (n=42)=-0,34$, $p (0,03)<0,05$. **Hypotézu H1c přijímáme.**

H1d: Existuje signifikantní pozitivní souvislost mezi percentilem týmové role Monitor vyhodnocovač a škálou vztahové úzkostnosti ECR

Nebyla zjištěna statisticky signifikantní souvislost mezi týmovou rolí Monitor vyhodnocovač a skórem Úzkostnosti; $r_s (n=42)=0,003$, $p (0,98)<0,05$. **Hypotézu H1d zamítáme.**

H1e: Existuje signifikantní pozitivní souvislost mezi percentilem týmové role Usměrňovač a škálou vztahové vyhýbavosti ECR

Nebyla zjištěna statisticky signifikantní souvislost mezi týmovou rolí Usměrňovač a skórem Vyhýbavosti; $r_s (n=42)=-0,23$, $p (0,14)<0,05$. **Hypotézu H1e zamítáme.**

H1f: Existuje signifikantní negativní souvislost mezi percentilem týmové role Týmový pracovník a škálou vztahové úzkostnosti ECR

Nebyla zjištěna statisticky signifikantní souvislost mezi týmovou rolí Týmový pracovník a skórem Úzkostnosti; $r_s (n=42)=-0,11$, $p (0,47)<0,05$. **Hypotézu H1f zamítáme.**

H1h: Existuje signifikantní pozitivní souvislost mezi percentilem týmové role Kompletovač finišer a škálou vztahové vyhýbavosti ECR

Nebyla zjištěna statisticky signifikantní souvislost mezi týmovou rolí Kompletovač finišer a skórem Vyhýbavosti; $r_s (n=42)=-0,22$, $p (0,16)<0,05$. **Hypotézu H1h zamítáme.**

H1i: Existuje signifikantní pozitivní souvislost mezi percentilem týmové role Koordinátor a škálou vztahové vyhýbavosti ECR

Nebyla zjištěna statisticky signifikantní souvislost mezi týmovou rolí Koordinátor a skórem Vyhýbavosti; $r_s (n=42)=0,08$, $p (0,6)<0,05$. **Hypotézu H1i zamítáme.**

H1j: Existuje signifikantní souvislost mezi percentilem týmové role Inovátor a škálou vztahové úzkostnosti ECR

Nebyla zjištěna statisticky signifikantní souvislost mezi týmovou rolí Inovátor a skórem Úzkostnosti; $r_s (n=42)=0,14$, $p (0,37)<0,05$. **Hypotézu H1j zamítáme**

H1k: Existuje signifikantní souvislost mezi percentilem týmové role Inovátor a škálou vztahové vyhýbavosti ECR

Nebyla zjištěna statisticky signifikantní souvislost mezi týmovou rolí Inovátor a skórem Vyhýbavosti; $r_s (n=42)=-0,05$, $p (0,77)<0,05$. **Hypotézu H1k zamítáme.**

H1l: Existuje signifikantní souvislost mezi percentilem týmové role Realizátor a škálou vztahové úzkostnosti ECR

Nebyla zjištěna statisticky signifikantní souvislost mezi týmovou rolí Týmový pracovník a skórem Úzkostnosti; $r_s (n=42)=-0,09$, $p (0,57)<0,05$. **Hypotézu H1l zamítáme**

H1m: Existuje signifikantní souvislost mezi percentilem týmové role Realizátor a škálou vztahové vyhýbavosti ECR

Nebyla zjištěna statisticky signifikantní souvislost mezi týmovou rolí Koordinátor a skórem Vyhýbavosti; $r_s (n=42)=0,01$, $p (0,6)<0,05$. **Hypotézu H1m zamítáme.**

K hypotézám H2a a H2b:

Respondenty jsme rozdělili do dvou skupin podle výsledných hodnot dosažených Spearmanovou korelací celkového pořadí týmových rolí a pořadí týmových rolí na základě sebehodnocení. Do skupiny s vyšší konzistencí byli zařazeni respondenti s naměřenou hodnotou Spearmanova korelačního koeficientu 0,6 a výše (pro $n_1=11$, min. 0,6, max. 0,9, průměr 0,714), ostatní respondenti byli zařazeni do druhé skupiny ($n_2= 30$, min. -0,536, max. 0,567, průměr 0,133). Hranice pro zařazení respondentů byla stanovena arbitrárně. Pro ověření hypotézy jsme použili Mann-Whitney U test, hladina významnosti 0,05.

H2a: Existuje signifikantní negativní souvislost mezi dosaženou shodou sebehodnocení a hodnocení pozorovatelů dotazníku Interplace Team Role Instrument a vztahovou úzkostností

	U	Z	p-hodn.	N platn. (skup. 1)	N platn. (skup. 2)
T-skor Anxienty	99,00000	-1,92730	0,053943	11	30

Na základě porovnání testovacího kritéria z a kritické hodnoty nebyla zjištěna statisticky signifikantní souvislost. **Hypotézu zamítáme.**

H2b: Existuje signifikantní negativní souvislost mezi dosaženou shodou sebehodnocení a hodnocení pozorovatelů dotazníku Interlace Team Role Instrument a vztahovou vyhýbavostí

	U	Z	p-hodn.	N platn. (skup. 1)	N platn. (skup. 2)
T-skor Vyhýbavost	116,5000	1,412376	0,157840	11	30

Rovněž v tomto případě nebyla zjištěna statisticky signifikantní souvislost, a proto **hypotézu zamítáme.**

Hlavní výzkumný cíl 2

Zjistit souvislost mezi vyvážeností skladby jednotlivých týmů z pohledu týmových rolí a stylu vztahové vazby u zvoleného vzorku

H3: Čím vyváženější je tým z pohledu týmových rolí, tím méně homogenní je složení týmu z pohledu zastoupení stylu vztahové vazby.

Pro ověření souvislosti kompozice týmů jsme použili v případě dat získaných metodou 1 McNemarův test, jelikož se jedná o párové dichotomické proměnné. V případě dat získaných metodou 2 jsme použili Spearmanovu korelaci.

Z porovnání testového kritéria a kritických hodnot u McNemara testu (McNemar $\chi^2 = 0,0$, stupeň volnosti 1, $p = 1,0$) plyne, že neexistuje dostatek evidence, která by svědčila o souvislosti mezi vyvážeností týmových rolí a heterogenním složením týmu z pohledu zastoupení stylu vztahové vazby.

Hypotézu v případě metody 1 zamítáme.

Tab. č. 10 Výsledky korelace k hypotéze H3

	počet platných	Spearman R	t(N-2)	P-hodn
EB1/KB1	7	0,4362	1,0839	0,3279
EB2/KB2	7	-0,0100	-0,0224	0,9830

Na základě porovnání testovacího kritéria a kritických hodnot u testované hypotézy nebyla nalezena statisticky signifikantní souvislost, **hypotézu zamítáme i v případě metody 2.**

Hlavní výzkumný cíl 3

Analyzovat souvislost mezi dosaženým hodnocením mezitýmové komunikace a skladbou týmů ve zvolené výrobní společnosti

Tab. č. 11 Výsledné dosažené pořadí týmů v hodnocení mezitýmové komunikace

Tým	kritéria týmové role		kritéria styl vztahové vazby		Pořadí					Medián
	KB1	KB2	EB1	EB2	otázka 1	otázka 2	otázka 3	otázka 4	otázka 5	
A	55,56	75,00	100,00	100,00	4	6	1	4,5	1	4
B	55,56	83,33	66,67	100,00	5,5	3	2	2,5	3	3
C	44,44	66,67	100,00	83,33	3	4	3,5	4,5	6,5	4
D	33,33	60,00	33,33	100,00	5,5	7	7	7	4,5	7
E	66,67	42,86	66,67	85,71	2	1,5	5	1	2	2
F	33,33	75,00	66,67	100,00	7	5	6	6	6,5	6
G	66,67	83,33	100,00	50,00	1	1,5	3,5	2,5	4,5	2,5

a) Existuje souvislost mezi vyvážeností týmů z pohledu týmových rolí a hodnocením mezitýmové komunikace?

Pro odpověď na výzkumnou otázku souvislosti vyváženosti týmu a dosaženým hodnocením týmu výpočet jsme zvolili jako hlavní kritérium silného příkladu týmové role kritérium KB1. Dosažená pořadí týmů (1 nejlepší výsledek, 7 nejhorší výsledek) jsme korelovali za použití Spearmanovy korelace s výsledným zastoupením silného příkladu týmové role.

Tab. 12 Výsledky korelace pořadí u jednotlivých otázek – týmové role

Hodnocení	otázka 1	otázka 2	otázka 3	otázka 4	otázka 5
pořadí/KB1	-0,814955	-0,814955	-0,490825	-0,933715	-0,588811
pořadí/KB2	0,064223	-0,211018	-0,559657	-0,037743	0,037037

U otázky č. 1 **existuje** statistiky signifikantní negativní souvislost mezi dosaženým pořadím hodnocení komunikace týmu a vyvážeností týmu z pohledu týmových rolí,

$$r_s (n=7)=-0,81, p(0,025)<0,05.$$

U otázky č. 2 **existuje** statistiky signifikantní negativní souvislost mezi dosaženým pořadím hodnocení komunikace týmu a vyvážeností týmu z pohledu týmových rolí,

$$r_s (n=7)=-0,81, p(0,025)<0,05.$$

U otázky č. 3 **nebyla potvrzena** statistiky signifikantní negativní souvislost mezi dosaženým pořadím hodnocení komunikace týmu a vyvážeností týmu z pohledu týmových rolí.

U otázky č. 4 **existuje** statistiky signifikantní negativní souvislost mezi dosaženým pořadím hodnocení komunikace týmu a vyvážeností týmu z pohledu týmových rolí

$$r_s (n=7)=-0,93, p(0,02)<0,05;$$

U otázky č. 5 **neexistuje** statistiky signifikantní negativní souvislost mezi dosaženým pořadím hodnocení komunikace týmu a vyvážeností týmu z pohledu týmových rolí.

Pro kritérium KB1 byla zjištěna silná negativní asociace u otázek 1, 2 a 4 (hodnoceno dle pásem asociace korelačního koeficientu r , Hendl, 2009, str. 256)

V případě, že pro výpočet použijeme druhé kritérium duplikace rolí (KB2) a koreluje je za použití Spearmanovy korelace s výsledným pořadím týmů u jednotlivých otázek zvlášť, není zjištěna signifikantní souvislost u žádné s otázkou.

b) Existuje souvislost mezi vyvážeností týmů z pohledu stylu vztahové vazby a hodnocením mezitýmové komunikace?

Za hlavní kritérium jsme zvolili kritérium distribuce tří stylů vztahové vazby EB1. Dosažená pořadí týmů jsme korelovali za použití Spearmanovy korelace s tímto kritériem. U všech otázek **nebyla nalezena signifikantní souvislost** mezi dosaženým pořadím hodnocení týmu a strukturou tým dle stylu vztahové vazby.

Tab. 13 Výsledky korelace pořadí u jednotlivých otázek – vztahová vazba

Hodnocení	otázka 1	otázka 2	otázka 3	otázka 4	otázka 5
pořadí/EB1	-0,583874	-0,291937	-0,700649	-0,294628	-0,039284
pořadí/EB2	0,874767	0,695837	0,059643	0,317526	-0,240772

V případě použití druhého kritéria stanovení složení týmu dle stylu vztahové vazby EB2 a jeho korelace za použití Spearmanovy korelace byla u otázky číslo jedna zjištěna signifikantní pozitivní souvislost mezi dosaženým pořadím hodnocení týmů a strukturou týmu dle stylu vztahové vazby. U zbývajících otázek (2,3,4,5) nebyla nalezena signifikantní souvislost.

9. Diskuse

V našem výzkumu jsme se zabývali analýzou pracovních týmů z pohledu týmové vyváženosti na základě aplikace teorie týmových rolí a teorie vztahové vazby v pracovním prostředí spolu s analýzou hodnocení mezitýmové komunikace. Předmětem výzkumu byla identifikace souvislosti mezi stylem vztahové vazby a týmovou rolí a dále souvislostí mezi vyvážeností týmu a hodnocením mezitýmové komunikace u vybraných pracovních týmů konkrétní společnosti.

Než přejdeme k interpretaci výsledků našeho výzkumu, poukážeme na možná omezení, která vymezují možnosti diskuze. Jelikož autorka osobně znala všechny respondenty a prostředí, ve kterém se výzkum prováděl, je si vědoma možnosti subjektivního zatížení. Na druhou stranu znalost prostředí může sloužit k interpretaci výsledků v širším kontextu a pomoci identifikovat potenciální chyby.

Možná omezení výzkumu. Jedním z omezení platnosti prezentovaných výsledků je použití *nenáhodného výběrového souboru*.

Dalším omezením je samotný *výběrový soubor*, který je tvořen členy vybraných pracovních týmů jedné výrobní společnosti. Vzhledem k tomuto specifickému výběrovému vzorku respondentů nelze výzkumné závěry generalizovat.

Co se týká velikosti a struktury výběrového souboru, v době, kdy se výzkum prováděl, pracovalo ve společnosti na pozicích zařazených do výběrového souboru 63 zaměstnanců. Ve společnosti byly ustanoveny stálé pracovní projektové týmy. Někteří zaměstnanci byli současně členy více týmů a z tohoto důvodu jsme se rozhodli zařadit do výzkumu týmy tvořené zaměstnanci jednotlivých oddělení. Z oslovených zaměstnanců se výzkumu zúčastnilo 70% zaměstnanců, velikost výsledného výběrového souboru tak dosahuje minimální úrovně.

Výzkumný design našeho výzkumu byl zvolen kvantitativní. Pro určení stylu vztahové vazby jsme použili ECR – CZ sebehodnotící dotazník. Přes dobré psychometrické kvality této metody by bylo vhodné výsledky získané pouze touto metodou rozšířit. Sebehodnocení je vždy do určité míry relativní a může být zkresleno (neschopnost přijmout nepříjemné poznatky, dlouhodobé působení názorů jiných, apod.) (Vágnerová, 2010). Rozšíření výzkumného designu o použití metod kvalitativního výzkumu formou rozhovoru pro účely posouzení stylů vztahové vazby i pro doplnění hodnocení mezitýmové komunikace nebylo možné z důvodu pracovního poměru výzkumníka a tým i možného ovlivnění odpovědí.

Jedním z dalších omezení se může jevit použití *dotazníku ECR* pro zjištění stylu vztahové vazby v pracovním prostředí. Původní dotazník byl zaměřený na blízké vztahy, později byl adaptován pro specifické výzkumné účely zejména změnou položek odkazujících na partnery, tak aby byl dotazník použitelný i ve výzkumných designech mimo romantické vztahy (Seitl, Charvát, & Lečbych,

nepublikováno). I přes tuto úpravu je nutné upozornit na možné limity aplikace této metody na pracovní vztahy, neboť lidé vnímají vztahovou úzkostnost a vyhýbavost rozdílně v pracovním vztahu a ve vztahu romantickém (Leiter, Day, & Price, 2015). Důležitým faktorem při posuzování individuálního stylu vztahové vazby v pracovním prostředí hraje i organizační kontext (Ein-Dor, 2014) a konkrétní popis pracovní pozice. Přes zmíněná omezení použití tohoto instrumentu je jeho využití spojeno s řadou výzkumů i v oblasti psychologie práce (např. Mikulincer & Shaver, 2007).

Možná omezení použitých metod. Pro zjištění *týmové vyváženosti* z pohledu týmových rolí je možné použít mnohé metody, dle van de Water et al. (2006) jednotlivé metody vedou k rozdílným výsledkům. Pro zvýšení objektivitu hodnocení výsledků týmové vyváženosti jsme použili dva způsoby měření. Ke stanovení týmové vyváženosti z pohledu stylu vztahové vazby jsme v čase výzkumu neměli k dispozici žádnou studii, zvolili jsme tedy analogii výpočtu vyváženosti týmů jako v případě týmových rolí.

Limitem výzkumu může být použití *dotazníku hodnocení mezitýmové komunikace* vlastní konstrukce. Pro hodnocení týmů respondenti volili pořadí jednotlivých týmů a také vzdálenost mezi jednotlivým pořadím. Na základě zpětné vazby od respondentů právě volba vzdálenosti pořadí jednotlivých týmů se ukázala jako nejvíce problematická na pochopení a mohla být jedním z důvodů menší návratnosti dotazníků.

Možná omezení použitých statistických metod. Náš výzkum je založen na korelaci odpověďových proměnných, ze kterých můžeme usuzovat pouze na jejich koincidence či spojení, nikoliv uvažovat o kauzálním vztahu (Ferjenčík, 2010). Při zpracování dat jsme používali neparametrické metody. Tyto skutečnosti je nutné brát v úvahu při hodnocení výsledků, stejně jako výše zmíněný fakt, že styl vztahové vazby v pracovním prostředí ovlivňuje množství dalších intervenujících proměnných. I z pohledu týmu je vhodné posuzovat nejen strukturu jeho složení, ale současně i fázi jeho vývoje (Partington & Harris, 1999) a úroveň týmové koheze (Lavy, Bareli, & Ein-Dor, 2014).

K souvislostem získaných výsledků. Z hlediska *rozložení stylů vztahové vazby* ve výběrovém souboru dosahujeme standardního rozložení i přes menší rozsah výběrového souboru - nejvyšší podíl jistý styl vztahové vazby (69%), nejistý styl vyhýbavý tvoří 17% a úzkostný styl (14%) (v porovnání se studií Hazan & Shaver, 1987); v našem vzorku se nevyskytoval dezorganizovaný styl vztahové vazby. Z pohledu rozložení stylů vztahové vazby podle rodu je zajímavý výrazně vyšší podíl úzkostného stylu u žen (21% oproti 9% muži), což je v souladu s zjištěním výzkumných studií (Berant, 2013); muži měli vyšší zastoupení jistého stylu (74% oproti 63% žen). Rozložení *stylů vztahové vazby v jednotlivých týmech* nám dává možnost posoudit souvislost mezi jednotlivými variacemi složení týmů a hodnocením mezitýmové komunikace. Tři týmy měli zastoupení všech tří stylů vztahové vazby, u dvou týmů se vyskytoval pouze jistý a úzkostný styl, jeden z týmů byl složen pouze z jistých a

vyhýbavých členů, jeden tým měl pouze zastoupení jistých jedinců. Tým s nejvyšším zastoupením vyhýbavých jedinců (60%) byl složen převážně z řídicích pracovníků (prvního a druhého stupně řízení, $n = 4$; 80%). Z výzkumu Lavy (2014) vyplývá, že přínos heterogenních týmů se zapojením vyhýbavých jedinců je zjevnější při měření dosažených výsledků týmu než při jejich společném fungování. Vyhýbaví jedinci používají jiné strategie regulace emocí a interpersonálního chování, proto může být pro tým složitější naučit se s těmito členy efektivně vycházet.

Z výsledků popisu jednotlivých týmů z hlediska *zastoupení týmových rolí* v celém vzorku považujeme za důležité zmínit nízké zastoupení týmové role Realizátor v přirozené roli. Nedostatečné zastoupení této týmové role v šesti týmech z celkových sedmi týmů může způsobovat problémy v praktické realizaci nápadů a plánů (Bělohlávek, 2008), jejich absence se může projevit zejména v závěrečných fázích realizace projektů. Naopak nejsilněji jsou v celém vzorku zastoupeny extravertní týmové role Vyhledávač zdrojů (v pěti týmech je zastoupena silně; ve zbývajících dvou týmech jako vhodná role) a Týmový pracovník (v šesti týmech zastoupena silně; u jednoho týmu nezastoupená role). V Belbinově pojetí (2012) týmy složené právě z členů zastávajících role Týmového pracovníka a Vyhledávače zdrojů byly druhou nejúspěšnější formou složení týmu (za předpokladu jejich sekundární role Realizátor).

Metody měření týmové vyváženosti z pohledu týmových rolí byly, stejně jako v našem případě, využívány zejména ke zjištění úrovně vyváženosti již existujících týmů (van de Water, van de Water, & Bukman, 2006).

Dosažená pořadí týmu v hodnocení mezitýmové komunikace a souvislost s teorií týmových rolí. První dva nejvýše hodnocené týmy dosáhnou nejvyšší hodnot vyváženosti týmu podle kritéria silného příkladu role. Mají vysoce zastoupeny týmové role Vyhledávač zdrojů, Koordinátor a Týmový pracovník, tedy role orientované na vztahy. Pro tyto role je typická otevřenost vůči okolí, ochota navazovat společenské kontakty spojená s dobrou komunikací (Fisher, Hunter, & Macrosson, 1998). Týmy, které se celkově umístili na předposledním a posledním místě, se vyznačují vysokým průměrným týmovým skórem role Inovátor. Tato role je spojována s kreativitou a syntézou informací (Bělohlávek, 2008), na druhou stranu ale možnou slabinou Inovátorů jsou nepřilíživé rozvinuté komunikační dovednosti (Belbin R. M., 2010), přičemž přílišná zapálenost v řešení problémů může právě přinášet nedostatek v efektivitě komunikace.

Dosažená pořadí týmu v hodnocení mezitýmové komunikace a souvislost s teorií vztahové vazby nalézají podporu ve výzkumu Lavy (2014). V souvislosti s jejich výzkumem se jeví jako kompetentnější ty týmy, které zahrnují členy s různými typy vztahové vazby, jelikož používají odlišné behaviorální mechanismy, systémy regulace emocí spolu s rozdílnou pracovní motivací ovšem za podmínky vysoké týmové koheze. Oproti očekávání je druhým nejlépe hodnoceným týmem tým s nejvyšším podílem vyhýbavých (60%). Dle teoretických východisek jsou to právě vyhýbaví jedinci,

kteří se snaží udržet odstup od ostatních a jsou spíše spojováni s charakteristikami, které mohou vyvolávat konflikty. Výsledek této skupiny může být ovlivněn složením týmu z pohledu pracovního zařazení jednotlivých účastníků, a to vedoucích projektových týmů. Jednou z hlavních pracovních činností těchto pracovníků je přenos informací od zákazníků dovnitř firmy a dohled nad plněním požadavků zákazníka v ostatních odděleních společnosti. Překvapivé je umístění v hodnocení komunikace u týmu složeného pouze z jedinců s jistou vztahovou vazbou. Ani u jedné z pěti hodnocených otázek se neumístili na prvním místě, dokonce u tří hodnocených otázek se umístili až na posledním místě, a to u otázky zaměřené na sdílení potřebných informací, otevřenou komunikaci a ochota porozumění ostatním. Tento výsledek není kongruentní s teoretickými předpoklady, protože právě jistí jedinci se vyznačují rozvinutými sociálními dovednostmi, empatií, schopností adaptovat se na různé situace (Geller & Bamberger, 2009; Guerro & Jones, 2005; Mikulincer & Shaver, 2007).

K výsledkům. V našem případě byla nalezena pozitivní signifikantní souvislost mezi týmovou rolí **Specialita a dimenzí vyhýbavost** a negativní signifikantní souvislost mezi týmovou rolí **Vyhledávač zdrojů a dimenzí vyhýbavost**. Přesto, že u ostatních týmových rolí nebyla potvrzena souvislost, domníváme se, že tento směr usuzování je správný.

V případě druhé testované hypotézy nebyla nalezena na našem vzorku dostatečná evidence souvislosti mezi shodou hodnocení respondentů a pozorovatelů dotazníku týmových a dimenzí vyhýbavosti/úzkostnosti. Náš předpoklad, že jistí jedinci budou vykazovat větší shodu v celkovém hodnocení a sebehodnocení nebyl potvrzen.

V případě testování souvislosti vyváženosti týmu z pohledu týmových rolí a heterogenitou složení týmu z pohledu stylu vztahové vazby nebyl také nalezen dostatek evidence svědčící o souvislosti zkoumaných vztahů.

V případě testování souvislosti mezi dosaženým pořadím v hodnocení komunikace a vyvážeností týmu z pohledu týmových rolí jsme ve třech z pěti případů prokázali signifikantní souvislost. Výsledky naznačují, že použití kritéria silného příkladu týmové role k hodnocení týmové vyváženosti může být vhodným nástrojem.

Přínos do praxe a doporučení dalšího výzkumu. Za cenné považujeme získané poznatky o rozložení stylů vztahové vazby v dospělosti na vzorku populace z výrobního odvětví (sektoru automobilového průmyslu) a dále získané výsledky rozložení stylů vztahové vazby v pracovních týmech. Existuje jen několik málo výzkumů, které se zabývají pozitivními efekty heterogenního složení pracovních týmů ve vazbě na styl attachmentu (např. Lavy, 2014). Navíc dosavadní výzkumy potenciálního benefitu heterogenních týmů z pohledu vztahové vazby směřovaly zejména na situace ohrožení (např. Ein-Dor & Perry, 2014; Ein-Dor, Mikulincer, Doron, & Shaver, 2010) a nevěnovaly se běžným pracovním situacím, což je jistě směr, kterým je možné vést další výzkumy. Ke dni zpracování

našeho výzkumu nám nebyly známy vědecké práce, které by se zabývaly vhodným/vyváženým složením týmů co do stylu vztahové vazby. Přičemž náš výzkum naznačuje potenciální pozitivní výsledek zapojení obou nejistých stylů vztahové vazby do týmové práce. Výsledky výzkumu Lavy et al. (2014) dokazují výhody zapojení vyhýbavých jedinců do pracovních týmů, ale zároveň upozorňují na možná úskalí spojená s nutností vyrovnávat se ostatními, kteří využívají jiné regulační strategie. Z toho pohledu je vhodné doplnit kvantitativní výzkumy o kvalitativní zkoumání fungování heterogenních týmů.

Praktický přínos má naše práce pro pracovní týmy, v nichž výzkum probíhal a to v oblasti (a) náboru nových pracovníků, kdy stávající týmy je vhodné doplňovat lidmi disponujícími nedostatečně zastoupenými rolemi (zejména Realizátor), (b) pro zvýšení efektivity zavádění nových projektů zapojením „vhodných“ členů týmu ve správné etapě, (c) pro oblast rozvoje.

10. Závěr

Nejdůležitější závěry naší práce můžeme shrnout do níže uvedeného:

- Rozložení stylů vztahové vazby v našem vzorku pracovníků výrobního závodu (automobilový průmysl) je jistý styl vztahové vazby (69%), nejistý styl vyhýbavý tvoří 17% a úzkostný styl (14%); v našem vzorku se nevyskytoval dezorganizovaný styl vztahové vazby. Z pohledu rozložení stylů vztahové vazby podle rodu je zajímavý výrazně vyšší podíl úzkostného stylu u žen (21% oproti 9% muži), muži měli vyšší zastoupení jistého stylu (74% oproti 63% žen)
Rozložení stylů vztahové vazby v jednotlivých týmech: Tři týmy měli zastoupení všech tří stylů vztahové vazby, u dvou týmů se vyskytoval pouze jistý a úzkostný styl, jeden z týmů byl složen pouze z jistých a vyhýbavých členů (60%), jeden tým měl 100% zastoupení jistých jedinců.
- Šest ze celkem sedmi týmů nemá silně zastoupenou týmovou roli Realizátor, týmová role Vyhledávač zdrojů a Týmový pracovník jsou zastoupeny ve všech týmech v jejich přirozené podobě (více než 70 bodů)
- Využili jsme dvou metod pro stanovení vyváženosti pracovních týmů jak z pohledu týmových rolí, tak z pohledu stylu vztahové vazby. Použité metody vedou k rozdílným výsledkům určení vyváženého týmu.
- Přijali jsme hypotézu o možné souvislosti týmové role Specialista a vztahové vyhýbavosti, hypotéza o možné souvislosti u týmové role Vyhledávač zdrojů byla přijata v dimenzi vyhýbavosti; u ostatních týmových rolí nebyla potvrzena souvislost mezi skórem vztahové vyhýbavosti/úzkostnosti

- Heterogenní týmy složené z jistých a nejistých jedinců dosahovaly lepší umístění v hodnocení mezitýmové komunikace než tým složený z jistých jedinců.
- Nebyla nalezena dostatečná evidence souvislosti mezi shodou hodnocení respondentů a pozorovatelů dotazníku týmových a dimenzí vyhýbavosti/úzkostnosti.
- Nebyla nalezena souvislosti vyváženosti týmu z pohledu týmových rolí a heterogenitou složení týmu z pohledu stylu vztahové vazby
- Byla nalezena existence souvislosti mezi dosaženým pořadím v hodnocení komunikace a vyvážeností týmu z pohledu týmových rolí pro otázky a testovací kritérium silného zastoupení týmové role

č.1 *Při vzájemné spolupráci jasně vyjadřují, co od nás očekávají.*

č.2 *Sdílí potřebné informace, které mi pomáhají při plnění aktuálního úkolu.*

č.4 *Při společném řešení problémů se aktivně zajímají o náš názor*

Nebyla nalezena souvislost mezi dosaženým pořadím v hodnocení komunikace a vyvážeností týmu z pohledu týmových rolí pro otázky:

č. 3 *Při vzájemné komunikaci můžeme otevřeně vyjádřit, co si myslíme*

č.4 *Důvěřuji informacím, které mi poskytují*

- Nebyla nalezena souvislosti mezi dosaženým pořadím v hodnocení komunikace a vyvážeností týmu z stylu vztahové vazby pro všechny otázky a testovací kritérium silného zastoupení stylu vztahové vazby

11. Souhrn

Naše diplomová práce se zabývá oblastí komunikace a aplikací teorie týmových rolí a teorie vztahové vazby v pracovním prostředí.

Teorie vztahové vazby Johna Bowlbyho vychází z předpokladu, že člověk má vrozený psychologický systém, který jej motivuje k hledání blízkosti významných blízkých osob (zpravidla matky) zejména v případech ohrožení. Pokud blízká osoba reaguje citlivě k potřebám jedince, vytváří se u něj bezpečný styl vztahové vazby a rozvíjí tak konstruktivní strategie pro vyrovnání se s hrozbami a regulaci negativních emocí. Při nedostatečné nebo nekonzistentní interakci blízké osoby se častěji rozvíjí nejistá vztahová vazba. Zkušenosti s blízkou osobou jsou základem vnitřních pracovních modelů, které zahrnují způsoby myšlení, uvědomované i neuvědomované pocity a očekávání budoucnosti. Zásadní význam pro rozvoj teorie měla Aisworthová, která na základě pozorování dětí rozdělila vazebné chování do tří vzorců citové vazby: jistý, nejistý vyhýbavý a nejistý úzkostný. Později byl doplněn čtvrtý styl vazby nejistý dezorganizovaný. Bowlby tvrdí, že teorie vztahové vazby je relevantním rámcem pro vysvětlení vztahů a chování v průběhu celého života. Teorii lze využít na vztahy, které splňují tři kritéria: (a) udržování blízkosti, (b) bezpečný přístav a (c) bezpečná základna.

Teorii vztahové vazby je možné rozšířit i na predikci vztahového vnímání a chování jedince *v pracovním prostředí*. Znalost a porozumění rozdílným projevům jednotlivých stylů vztahové vazby v rámci skupin či organizace může přispět ke zvýšení týmové funkčnosti. Výzkumy vztahové vazby v pracovní oblasti se zaměřují na interpersonální pracovní vztahy (vztah k vedoucím, týmu, k organizaci, ke kolegům) a dále pak na chování v organizaci (výkonnost, well-being, vztah k práci). Jednou z nevyjasněných otázek výzkumu je optimální složení týmů/skupiny a případný poměr zastoupení jednotlivých stylů vztahové vazby.

V současných organizacích se stávají **týmy** základní pracovní jednotkou. Úspěšná týmová práce spoléhá na synergii mezi všemi členy týmu, kteří musí být ochotni podílet se na tvorbě efektivního týmového prostředí. Dosažení vyšší týmové efektivity je možné prostřednictvím koordinace týmových rolí. Jednou z nejrozšířenějších metod identifikace týmových rolí vychází z konceptu Belbina. Ten na základě studia manažerských týmů identifikoval celkem devět rolí. Vyvážený tým je pak takový, ve kterém jsou výrazně zastoupeny všechny týmové role.

Základem smysluplnosti působení jednotlivců a skupin v organizaci tvoří **komunikace**. Interní komunikace nepředstavuje pouze přenos informací, ale slouží i k vytváření vztahů a významů, firemní kultury a hodnot. Komunikace je vždy vázána na jedince, ale představuje i činnost interpersonální, skupinovou případně hromadnou. V současných organizacích se stává jednou z nejnáročnějších oblastí řízení meziskupinové komunikace.

Výzkumným cílem naší práce bylo (a) zjistit souvislost mezi týmovými rolemi a stylem vztahové vazby na vzorku vybraných týmů ve výrobní společnosti, (b) zjistit souvislost mezi vyvážeností skladby týmů z pohledu týmových rolí a stylu vztahové vazby a (c) analyzovat souvislost mezi hodnocením mezitýmové komunikace a skladbou týmů. *Základní soubor* tvořili všichni zaměstnanci výrobní společnosti. *Výběrový soubor* tvořilo sedm týmů v celkovém počtu 46 respondentů. Do výběrového souboru byly zařazeny týmy, které se podílejí na zavádění nově získaných zakázek do výroby. Výběr byl uskutečněn záměrným výběrem. Průměrný věk výběrového souboru dosahoval 36 let, věkové rozpětí se pohybovalo mezi 23 až 51 lety. Složení podle rodu: 21 žen a 25 mužů. *Výzkumný design* byl stanoven kvantitativní v podobě dotazníkového šetření. Byly použity tři druhy dotazníků: (1) Belbinův sebehodnotící inventář týmových rolí a List posuzovatel, (2) dotazník Experience in Close Relationship (ECR-CZ), (3) dotazník vlastní konstrukce pro hodnocení mezitýmové komunikace s pěti otázkami. Sběr dat všech tří použitých metod probíhal od srpna 2014 do února 2016. Data byla sbírána přes počítačové rozhraní on-line. *Etické aspekty.* Každý oslovený respondent byl autorkou seznámen s cíli a smyslem výzkumu. Každý respondent podepsal informovaný souhlas s poskytnutím osobních údajů pro vědecké účely.

Výsledky výzkumu a jejich interpretace. Rozložení stylů vztahové vazby - jistý styl vztahové vazby (69%), nejistý styl vyhýbavý tvoří 17% a úzkostný styl (14%); v našem vzorku se nevyskytoval dezorganizovaný styl vztahové vazby. Rozložení stylů vztahové vazby v jednotlivých týmech: Tři týmy měli zastoupení všech tří stylů vztahové vazby, u dvou týmů se vyskytoval pouze jistý a úzkostný styl, jeden z týmů byl složen pouze z jistých a vyhýbavých členů (60%), jeden tým měl 100% zastoupení jistých jedinců.

Přijali jsme hypotézu o možné souvislosti týmové role Specialista a vztahové vyhýbavosti, hypotéza o možné souvislosti u týmové role Vyhledávač zdrojů byla přijata v dimenzi vyhýbavosti; u ostatních týmových rolí nebyla potvrzena souvislost mezi skórem vztahové vyhýbavosti/úzkostnosti.

Nebyla nalezena souvislosti vyváženosti týmu z pohledu týmových rolí a heterogenitou složení týmu z pohledu stylu vztahové vazby.

Heterogenní týmy složené z jistých a nejistých jedinců dosahovaly lepší umístění v hodnocení mezitýmové komunikace než tým složený z jistých jedinců.

Byla nalezena existence souvislosti mezi dosaženým pořadím v hodnocení komunikace a vyvážeností týmu z pohledu týmových rolí pro otázky a testovací kritérium silného zastoupení týmové role pro 3 otázky (Při vzájemné spolupráci jasně vyjadřují, co od nás očekávají, sdílí potřebné informace, které mi pomáhají při plnění aktuálního úkolu, Při společném řešení problémů se aktivně zajímají o náš názor).

Nebyla nalezena souvislosti mezi dosaženým pořadím v hodnocení komunikace a vyvážeností týmu z stylu vztahové vazby pro všechny otázky a testovací kritérium silného zastoupení stylu vztahové vazby.

Možným omezením výzkumu je použití nenáhodného výběrového souboru. Výběrový soubor, který je tvořen členy vybraných pracovních týmů jedné výrobní společnosti. Dalším omezením může být použití dotazníku ECR pro zjištění stylu vztahové vazby v pracovním prostředí.

Přínos pro praxi a další směr výzkumu. Za přínostné hodnotíme získané výsledky rozložení stylů vztahové vazby v pracovních týmech. Výzkum heterogenního složení pracovních týmů ve vazbě na styl attachmentu ve spojení s běžnými pracovními situacemi, což je směr, kterým je možné vést další výzkumy.

Seznam použité literatury

- Ainsworth, M. D., Blehar, M., Waters, E., & Walls, S. (1978). *Patterns of Attachment*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Anderson, L., & Pearson, C. (24 1999). The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of management review* , stránky 452-471.
- Bartholomew, K. (7 1990). Avoidance of Intimacy: An attachment perspective. *Journal of Social and Personal Relationships* , stránky 147-178.
- Bednář, V. (2013). *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada Publishing.
- Belbin, M. R. (2012). *Manažerské týmy: proč některé uspějí a jiné selžou*. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s.
- Belbin, R. M. (2010). *Týmové role v práci*. Praha: Wolters Kluwer ČR.
- Bělohávek, F. (2008). *Jak vést svůj tým*. Praha: Grada Publishing.
- Blundel, R., & Ippolito, K. (2008). *Effective Organisational Communication: Perspectives, Principles and Practices*. Essex: Pearson Education.
- Boccatto, G., & Capozza, D. (Vol.18, No.1. March 2011). Attachment Styles and Social Groups: Review of a Decade. *TPM* , stránky 19-30.
- Bowlby, J. (1988). *A secure base: Clinical applications of attachment theory*. London: Routledge.
- Bowlby, J. (2010). *Vazba: teorie kvality raných vztahů mezi matkou a dítětem*. Praha: Portál.
- Brennan, K., Clark, C., & Shaver, P. (1998). Self-report measurement of adult romantic attachment: An integrative overview. V J. Simpson, & W. Rholes, *Attachment theory and close relationships* (stránky 46-76). New York: Guilford Press.
- Brisch, K. H. (2011). *Poruchy vztahové vazby*. Praha: Portál.
- Colin, V. (1996). *Human Attachment*. Philadelphia: Temple University Press.
- Collins, N., & Read, S. (4. 58 1990). Adult Attachment, Working Models, and Relationship Quality in Dating Couples. *Journal of Personality and Social Psychology* , stránky 644-663.
- Davidovitz, R. M. (632. 93 2007). Leaders as attachment figures: leaders' attachment orientations predict leadership-related mental representations and followers' performance and mental health. *J. Pers. Soc. Psychol.* , stránky doi: 10.1037/0022-3514.93.4.632.

Deutch, M. (2005). Cooperation and conflict. V M. West, D. Tjosvold, & K. Smith, *The Essentials of Teamworking: International perspectives* (stránky 1-36). Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.

Dierendonck, D. v., & Groen, R. (Volume 20, Issue 3 2011). Belbin revisited: A multitrait–multimethod investigation of a team role instrument. *European Journal of Work and Organizational Psychology* , stránky 345-366.

Downs, C. A. (1988). An analysis of communication style instrumentation. *Management Communication Quarterly* , 543–571.

Ein-Dor, T. (10. 12 2014). *Frontiers in Psychology*. Získáno 10. 10 2015, z <http://journal.frontiersin.org/article/10.3389/fpsyg.2014.01452/full#B46>:
<http://journal.frontiersin.org>

Ein-Dor, T., & Perry, A. (82 2014). Full house of fears: evidence that people high in attachment anxiety are more accurate in detecting deceit. *J. Pers.* , stránky 83-92; doi: 10.1111/jopy.12035.

Ein-Dor, T., Mikulincer, M., Doron, G., & Shaver, P. R. (5 2010). The attachment paradox: how can so many of us (the insecure ones) have no adaptive advantages? *Perspect. Psychol. Sci.* , stránky 123-141.

Ferjenčík, J. (2010). *Úvod do metodologie psychologického výzkumu*. Praha: Portál.

Frazier, L., Gooty, J., L.M., L., & Nelson, D. (30 2015). Employee Attachment: Implication for Supervisor Trustworthiness and Trust. *Business Psychology* , stránky 373-386.

Furnham, A. S. (66 1993). A psychometric assessment of the Belbin Team-Role Self-Perception Inventory. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (doi: 10.1111/j.2044-8325.1993.tb00535.x), stránky 245–257.

Gavora, P. (2008). *Úvod do pedagogického výzkumu*. Bratislava: Univerzita Komenského.

Geller, D., & Bamberger, P. (62(12) 2009). Bringing avoidance and anxiety to the job: attachment style and instrumental helping behavior among co-workers. *Human Relations* , stránky 1803-1827.

Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. New York: McGraw-Hill.

Giles, H., & Lang, P. (2005). *Intergroup Communication: Multiple Perspectives*. New York: Peter Lang Publishing.

Hargie, O., & Tourish, D. (2009). *Auditing Organizational Communication*. Hove: Routledge.

Harms, P. D. (21 2011). Adult Attachment Styles in the Workplace. *Human Resource Management Review* , stránky 285-296.

Hayes, N. (2005). *Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmu*. Praha: ASPI.

Hazan, C., & Shaver, P. R. (No.1. Vol.5 1994). Attachment as an organizational framework for Research on Close Relationships. *Psychological Inquiry* , stránky 1-22.

- Hazan, C., & Shaver, P. R. (Vol 59(2). 8 1990). Love and work: An attachment-theoretical perspective. *Journal of Personality and Social Psychology* , stránky 270-280.
- Hazan, C., & Shaver, P. (52 1987). Romantic love conceptualized as and attachment process. *Journal of Personality and Social Psychology* , stránky 511-524.
- Janoušek, J. (2015). *Psychologické základy verbální komunikace*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Katzenbach, J., & Smith, D. (1993). *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. McKinsey & Company.
- Kubátová, J., & Seitlová, K. (2015). *Řízení virtuálních týmů*. Olomouc: Univerzita Palackého.
- Kulíšek, P. (5. 45 2000). Problémy teorie raného citového přilnutí (attachment). *Československá psychologie* , stránky 404-423.
- Lavy, S., Bareli, Y., & Ein-Dor, T. (10. 10 2014). The effects of attachment heterogeneity and team cohesion on team functioning. *Small Group Research* , stránky 1-23; DOI: 10.1177/1046496414553854.
- Lečbych, M., & Pospíšiliková, K. (č. 3. Roč. 6 2012). *Česká verze škály ECR: Pilotní studie posouzení vztahové vazby v dospělosti*. Získáno 30.8.2015. 8 2015, z e-psycholog.eu: <http://e-psycholog.eu/pdf/lechbych-pospisilikova.pdf>
- Leiter, M. P., Day, A., & Price, L. (27. February 2015). *Attachment styles at work: Measurement, collegial relationships, and burnout*. Získáno 1. Červen 2015, z Elsevier: <http://dx.doi.org/10.016/j.burn.2015.02.003>
- Little, L., Nelson, D., Wallance, J. C., & Johnson, P. (2011). Integrating attachment style, vigor at work, and extra-role performance. *Journal of Organizational Behavior* , stránky 464-484.
- Littman-Ovadia, H., Oren, L., & Lavy, S. (8. 2 2013). *Attachment and Autonomy in the Workplace: New Insights*. Získáno 30. 6 2015, z jca.sagepub: <http://www.sagepublicaions.com>
- Locke, K. D. (15 2008). Attachment styles and interpersonal approach and avoidance goals in everyday couple interactions. *Personal Relationships* , stránky 359-374.
- Main, M., & Solomon, J. (1986). Discovery of an insecure-disorganized/disoriented attachment pattern. V T. B. Brazelton, & M. W. Yogman, *Affective development in infancy* (stránky 95-124). Westport, CT: US: Ablex Publishing.
- Mayseless, O. (Vol. 27, No. 2. 3 2010). Attachment and the leader—follower relationship. *Journal of Social and Personal Relationship* , stránky 271-280.
- Mikulincer, M., & Shaver, P. R. (2007). *Attachment in Adulthood: structure, dynamics, and change*. New Your City: The Guilford Press.
- Molero, F. M. (16 2013). The Influence of leadership style on subordinates' attachment to the leader. *Span. J. Psychol.* , str. doi: 10.1017/sjp.2013.67.

Mumford, T., Van Iddekinge, C., Morgenson, F., & Campion, M. (No. 2. Vol. 93 2008). The Team Role Test: Development and Validation of a Team Role Knowledge Situational Judgment Test. *Journal of Applied Psychology* , stránky 250-267.

Nakonečný, M. (1999). *Sociální psychologie*. Praha: Academia.

Partington, D., & Harris, H. (No. 8. Vol. 18 1999). Tema role balance and team performance: an empirical study. *Journal of Management Development* , str. 694.705.

Pisani, M. (Vol. 35 No. 3. November 2012). The Impact of Team Composition and Inetrapersonal Communication on Peceived Team Performance- A Case Study. *European Journal of Social Sciences* , stránky 411-430.

Plamínek, J. (2012). *Komunikace a prezentace*. Praha: Grada Publishing.

Plamínek, J. (2011). *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu*. Praha: Grada Publishing.

Richards, D., & Schat, A. (2007). *Emotional and behavioral consequences of attachment in the workplace*. Philadelphia.

Rom, E., & Mikulincer, M. (No. 6. Vol. 84 2003). Attachment Theory nd Group Processes: The Association Between attachment Style and Group-Related Representations, Goals, Memories, and Functioning. *Journal of Personality and Social Psychology* , stránky 1220-1235.

Rybářová, K., & Kondrádová, L. (2013). Vztahova vazba adolescentov v kontexte reziliencie. *Psychotraumatologia-Attachment-Psychoterapia* (stránky 16-20). Trenčín: Psychiatria-Psychoterapia-Psychosomatika.

Scarnati, J. (7(1/2) 2001). On becoming a team player. *Team Performance Management: An International Journal* , stránky 5-10.

Seitl, M., Charvát, M., & Lečbych, M. (nepublikováno). Psychometrické charakteristiky české verze škály Experiences in Close Relationships (ECR) . *Československá psychologie* .

Senior, B. (70 1997). Tam roles and team performance: Is there "really" a link? *Journal of Occupational and Organizational Psychology* , stránky 21-258.

Shaver, P. R., & Mikulincer, M. (draft). Attachment Theory, Individual Psychodynamics, and Relationship Functioning. V D. Perlman, & A. Vagnelisti, *Handbook of Personal Relationships*. New York: Cambridge University Press.

Shaver, P. R., & Mikulincer, M. (nepublikováno). Attachment Theory, Individual Psychodynamics, and Relationship Functioning. V D. Perlman, & A. Vagnelisti, *Handbook of Personal Relationships*. New York: Cambridge University Press.

Simmons, B., Gooty, J., Nelson, D., & Little, L. (30 2009). Secure attachment: implicaiotns for hope, trust, burnout, and performance. *Journal of Organizational Behavior* , stránky 233-247.

Slaměník, I. (2011). *Emoce a interpersonální vztahy*. Praha: Grada Publishing a.s.

Smith, M., Polglase, G., & Parry, C. (Vol. 36, No. 4. November 2012). Construction of Student groups Using Belbin: Supporting Group Work in Environmental Management. *Journal of Geography i Higher Education* , stránky 585-601.

Steward, G. L., Fulmer, I., & Barrick, M. (58 2005). An exploration of member roles as a multilevel linking mechanism for individual traits and team outcomes. *Personnel Psychology* , stránky 343-365.

Sundstrom, E., De Meuse, K. P., & Futrell, D. (Vol. 45. Únor 1990). Work Teams: Applications and Effectiveness. *American Psychologist* , stránky 120-133.

Swales, S., & McIntyre-Bhatty, T. (76 2003). Scale Structure of the Team Role Self Perception Inventory. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* , str. 525–529.

Tarricone, P., & Luca, J. (2002). Successful teamwork: A case study. *Herdsa Annual Conference* (stránky 640-646). Perth: Western Australia.

Thomas, G. F. (Volume 46, Number 3. July 2009). The Central Role of Communication in Developing Trust and its Effect on Employee Involvement. *Journal of Business Communication* , stránky 287-310.

Urbánek, T. D. (2011). *Psychometrika: Měření v psychologii*. Praha: Portál.

Vágnerová, M. (2010). *Psychologie osobnosti*. Praha: Karolinum.

van de Water, T., van de Water, H., & Bukman, C. (2006). A balanced team generating model. *European Journal of Operational Research* , str. nepublikováno.

Výrost, J., & Slaměnik, I. (2008). *Sociální psychologie*. Praha: Grada Publishing, a.s.

West, M. A., Tjosvold, D., & Smith, K. G. (2005). *Teamworking: International Perspectives*. West Sussex: John Wiley and Sons Ltd.

Williams, M. (vol. 26, no. 3 2001). In Whom We Trust: Group Membership as an Affective Context for Trust Development. *Academy of Management Review* , stránky 377-396.

Wu, C.-H., Parker, S. K., & De Jong, J. P. (2014). Feedback seeking from peers: a positive strateg for insecurely attached team workers. *Human Relations*, 67 (4) , 441-446.

Zimmermann, P. (1 1999). Structure and functions of internal working models of attachment and their role for emotion regulation. *Attahment and Human Development* , stránky 55-71.

Seznam příloh

1. Podklad pro zadání bakalářské práce
2. Informovaný souhlas s poskytnutím údajů pro výzkumné účely v rámci psychodiagnostické diagnostiky
3. Abstrakt diplomové práce

Příloha č. 1

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Akademický rok: 2013/2014

Studijní program: Psychologie
Forma: Kombinovaná
Obor/komb.: Psychologie (PSYB)

Podklad pro zadání BAKALÁŘSKÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
Ing. DVOŘÁČKOVÁ Petra	U Hájků 17, Letovice	F120624

TÉMA ČESKY:

Týmové role a styl attachmentu v meziskupinové komunikaci

NÁZEV ANGLICKY:

Team roles and attachment style in out-group communication

VEDOUcí PRÁCE:

PhDr. Martin Seitzl, Ph.D. - PCH

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

1. Autorka diplomové práce provede rešerši dostupné relevantní literatury a elektronických zdrojů. Následně vypracuje přehled dosavadních poznání v okruzích:
 - a) Teorie attachmentu
 - b) Strategie attachmentu a jejich charakteristiky v pracovním prostředí
 - c) Projevy attachmentu v interpersonálním chování zaměstnanců
 - d) Tým a týmové role
 - e) Interní komunikace ve firmě, specifika meziskupinové komunikace
2. Na základě literatury, zpracovaných výpisků a kopií autorka diplomové práce zformuluje osnovu a zpracuje teoretickou a výzkumnou část práce, tj. metody a hypotézy. Postupuje od základního problému a výchozí hypotézy ke stanovení orientační osnovy práce, metodiky a cíle práce.
3. Autorka diplomové práce provede analýzu týmových rolí, stylů attachmentu a analýzu spokojenosti s interní komunikací se zaměřením na identifikaci možných problémů v komunikaci mezi pracovními skupinami/týmy v prostředí konkrétní firmy.
4. Cílem práce je identifikace souvislostí mezi týmovými rolemi, styly attachmentu a komunikací mezi pracovními skupinami/týmy.
5. Metodika výzkumu je kvantitativní výzkum prostřednictvím sebeposuzovacích metod a dotazníku spokojenosti s interní komunikací.
6. Výběrový soubor bude v počtu min. 40 respondentů zařazených do stabilních pracovních skupin.
7. Statistické a technické zpracování dat z výzkumného šetření bude provedeno podle svého kvantitativního charakteru příslušnými statistickými metodami.
8. Parametry práce budou v souladu s metodickými pokyny katedry psychologie.

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

- Aritzeta, A., Ayestaran, S., Swailes, S. (2005). Team role preference and conflict management styles. *The International Journal of Conflict Management*, 16 (2), 157-182
- Ainsworth, M.; Blehar M.; Waters, E.; Wall, S. (1978). Patterns of attachment: A psychological study of the strange situation.
- Bedrnová, E., Nový I. a kol. (1998). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press
- Belbin, M. (1981). *Management Teams*. London: Heinemann.
- Belbin R. (2012). *Týmové role v práci*. Wolters Kluwer: Praha
- Bowlby, J. (2010). *Vazba: Teorie kvality raných vztahů mezi matkou a dítětem*. Praha: Portál.
- Frank, A., Brownell, J. (1989). *Organizational Communication and Behaviour*. Harcourt Brace College Publishers.
- Hazan, C., Shaver, P. (1990). Love and work: An attachment theoretical perspective. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 270-280.
- Hazan, C., Shaver, P. (1994). Attachment as an organizational framework for research on close relationships. *Psychological Inquiry*, 5 (1), 1-22.
- Hayes, N. (2005). *Psychologie týmové práce*. Praha: Portál
- Hroník, F. (2007). *Jak se nespálit podruhé. Strategie a praxe výběrového řízení*. MotivPress: Brno
- Liquori, L. (2013). Attachment theory: the relationship between human resources and organizations. *European Work and Organizational Psychology in Practice, Journal of Applied Psychology* 2013, 17 maggio 2013
- Littman Ovadia, H., Oren, L., Lavy, S. (2013). Attachment and Autonomy in Workplace: New Insight. *Journal of Career Assessment*, 00 (0), 1-17

Příloha č

- Nelson, R. (1989). The Strength of Strong Ties: Social Networks and Intergroup Conflict in Organizations, *Academy of Management Journal*, 32 (2), 377-401
- Richards, D., Schat, A. (2011). Attachment at (not to) work: Applying attachment theory to explain individual behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 96, 169-182.
- Vymětal, J. (2008). *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha: Grada.

Podpis studenta:

Janáček

Datum:

29.4.2014

Podpis vedoucího práce:

Albin

Datum:

30.4.2014



**KATEDRA
PSYCHOLOGIE**

FILOZOFICKÁ FAKULTA
UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

Korespondenční adresa: Křížkovského 10, 771 80 Olomouc
Sídlo: Vodární 6, 779 00 Olomouc
Tel.: +420 585 633 501 | Fax: +420 585 633 700
Email: psychologie@upol.cz | www.psych.upol.cz

Informovaný souhlas s poskytnutím údajů pro výzkumné účely v rámci psychologické diagnostiky

**Jméno respondenta/
respondentky:** _____

Datum narození: _____

Adresa: _____

E-mail: _____

Kód respondenta _____

Respondent/ka souhlasí s psychologickou diagnostikou pro výzkumné účely za níže uvedených podmínek:

1. Baterie psychodiagnostických metod je složena ze stratifikačního dotazníku, dotazníku ECR, dotazníku E- interplace (Belbinův test týmových rolí), škály týmové komunikace a škály mezitýmové komunikace.
2. Data získaná z jednotlivých metod budou využita při výzkumu Teorie attachmentu v pracovním prostředí.
3. Získaná data budou využita výhradně k výzkumnému účelu (ověřování statistických hypotéz, vývoji využitých diagnostických metod). Data získaná z jednotlivých metod budou součástí číselných nebo kvalitativních souborů, které jsou anonymizovány a zpracovávány bez souvislosti s údaji, které by mohly ve výstupech identifikovat respondenta/respondentku.
4. K přímým materiálům, které jsou získané během výzkumu, má přístup pouze výzkumný tým pod vedením PhDr. Martina Seitla, Ph.D. a PhDr. Kláry Seitlové, Ph.D.
5. Před začátkem diagnostiky byl respondent/ka seznámen/a s informacemi o jejím průběhu a podobě.
6. Respondent/ka svým podpisem stvrzuje, že se před začátkem diagnostiky necítí unaven/a, nemocen/á, nebo pod vlivem léků a látek působících na centrální nervovou soustavu.
7. Respondent/ka má právo kdykoli svůj souhlas s výzkumným využitím dat zrušit.
8. Respondent/ka prohlašuje, že v souladu se zákonem č. 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů a výše uvedenými body souhlasí se zpracováním osobních údajů získaných během psychologické diagnostiky. Výzkumný tým, uvedený pod bodem 4., se zavazuje nakládat s daty podle výše uvedeného zákona a bodů tohoto informovaného souhlasu.

Datum _____

 podpis respondenta/respondentky



Příloha č. 3

ABSTRAKT DIPLOMOVÉ PRÁCE

Název práce: Týmové role a styl vztahové vazby v meziskupinové komunikaci

Autor práce: Ing. Petra Dvořáčková

Vedoucí práce: PhDr. Martin Seitl, Ph.D

Počet stran a znaků: 67, 136 016

Počet příloh: 3

Počet titulů použité literatury: 78

Abstrakt (800–1200 zn.):

Cílem bakalářské diplomové práce bylo zjistit souvislosti vlivu týmových rolí a stylu vztahové vazby s dopadem na komunikaci mezi vybranými pracovními týmy ve výrobní společnosti. Byl použit kvantitativní výzkumný design v podobě dotazníkového šetření. Použili jsme tři druhy dotazníků: Belbinův sebehodnotící inventář týmových rolí a List posuzovatelů, dotazník ECR, dotazník vlastní konstrukce pro hodnocení mezitýmové komunikace. Výběrový soubor tvořilo 7 týmů v celkovém počtu 46 respondentů. Výběr byl uskutečněn záměrným výběrem. Průměrný věk výběrového souboru dosahoval 36 let, věkové rozpětí se pohybovalo mezi 23 až 51 lety. Zjistili jsme pozitivní souvislost mezi týmovou rolí Specialista a dimenzí vztahové vyhýbavosti a negativní souvislost mezi týmovou rolí Vyhledávač zdrojů a dimenzí vztahové vyhýbavosti. Heterogenní týmy dosahovali lepšího umístění v hodnocení mezitýmové komunikace. U 3 otázek byla nalezena souvislost mezi dosaženým pořadím v hodnocení komunikace a vyvážeností týmu z pohledu týmových rolí. Výsledky ukazují na potenciální využití teorie vztahové vazby při tvorbě týmů.

Klíčová slova: Týmové role, vztahová vazba, mezitýmová komunikace, pracovní prostředí

ABSTRACT OF THESIS

Title: Team roles and attachment styl in out-group communication

Author: Ing. Petra Dvořáčková

Supervisor: PhDr. Martin Seitl, Ph.D

Number of pages and characters: 67, 136 016

Number of appendices: 3

Number of references: 78

Abstract

The aim of the thesis was to find out relationship of the context of team roles and attachment style with the impact on out-group communication between selected working teams in manufacturing company. It has been used quantitative research design in the form of questionnaire survey. We used 3 kinds of 3 kinds of questionnaires: Belbin Inventory of Team roles and Sheet of judge, ECR questionnaire, questionnaire of our own design. The sample consisted of seven teams with a total of 46 respondents. The selection was made by purposive sampling. The average age of the sample reached 36 years, a range of 23-51 years. We found a positive association between Specialist team roles and dimensions of Avoidance and negative relationship between team role Resources Investigator and dimensions of Avoidance. Heterogeneous teams achieve better rankt in the evaluation of out-group communication. For 3 questions was found correlation between rank achieved in the evaluation of communication and balance of the team in terms of team roles. The results indicate the potential use of attachment theory by the formation of teams.

Keywords: Team roles, Attachment, out-group communication, working environment