

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE
PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA



Diplomová práce

Teambuilding jako nástroj
personálního managementu

Vypracovala:

Vedoucí DP:

Bc. Klára Chybiorzová

Ing. Mgr. Daniel Toth, Dr.

© Praha 2010

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci na téma „Teambuilding jako nástroj personálního managementu“ vypracovala samostatně pod vedením Ing. Mgr. Daniela Totha, Dr., odborných konzultací s Mgr. Petrem Novákem a s použitím odborné literatury, která je citována a uvedena v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 26. 11. 2010

.....

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Mgr. Danielu Tothovi, Dr. za pozornost, kterou věnoval mé práci a za jeho odborné rady a připomínky, které mi pomohly při zpracování diplomové práce.

Dále bych chtěla poděkovat Mgr. Petru Novákovi za podnětné připomínky a spolupráci na vytváření teambuildingového programu, a všem zúčastněným.

Teambuilding jako nástroj
personálního managementu

Teambuilding as Personal
Management Working

Souhrn a klíčová slova

Souhrn

Diplomová práce je zaměřena na využití teambuildingu k rozvoji zaměstnanců. Cílem práce je navržení teambuildingového programu pro konkrétní pracovní skupinu a vyhodnocení změny v hodnocení této skupiny.

Při zpracování diplomové práce jsou využity metody studium dokumentů, strukturované rozhovory, dotazníkové šetření a přímé pozorování.

Práce je rozdělena na dvě části, část teoretickou a část praktickou. V teoretické části jsou vymezeny klíčové pojmy. Navazuje praktická část, která se zabývá identifikací problému ve skupině, návrhem teamuildingového programu a následným zhodnocením posunu v této skupině.

Klíčová slova

- Teambuilding
- Tým
- Jednotlivec
- Spolupráce
- Zážitek
- Zpětná vazba

Summary and key words

Summary

The Diploma thesis is pointed at teambuilding as personnel management instrument. The aim of the thesis is to propose the teambuilding program for a specific team and to evaluate the changes in behavior in this team.

When processing the thesis the study documents methods, structured dialogues, question-form investigation and direct observing were used.

The work is dividend to a theoretical and practical part. In the theoretical part key expressions for this thesis are defined. Follow-up practical part works at realisation of identify problem in the team, teambuilding program and evaluation of the changes in the team.

Key words

- Teambuilding
- Team
- Individual
- Cooperation
- Experience
- Feedback

Obsah

1.	Úvod.....	6
2.	Cíl práce a metodika	8
2.1.	Cíl práce.....	8
2.2.	Metodika práce.....	8
3.	Literární rešerše	11
3.1.	Vymezení základních pojmů	11
3.1.1.	Tým a pracovní skupina a jejich potenciál	11
3.1.2.	Teambuilding	19
3.1.3.	Fáze vývoje skupiny	20
3.2.	Zážitková pedagogika	25
3.2.1.	Význam zážitkové pedagogiky	28
3.2.2.	Metody zážitkové pedagogiky	29
3.2.3.	Předpoklady efektivního kurzu	30
3.2.4.	Pět pilířů teambuildingu	32
3.3.	Teambuildingové programy.....	38
3.3.1.	Zacílení teambuildingových aktivit	38
3.3.2.	Formy teambuildingových programů	40
3.3.3.	Typy teambuildingových programů	41
3.4.	Specifika českého teambuildingového programu	42
3.5.	Příprava teambuildingového programu.....	44
4.	Explorace a analýza	46
4.1.	Metodologie výzkumu.....	46
4.2.	Analýza týmu	47
5.	Návrh postupů a implementace v praxi	48

5. 1.	Cíl teambuildingového programu.....	48
5. 2.	Teambuildingový program.....	48
5.2.1.	Program kurzu.....	49
5.2.2.	Programové hry	51
5.2.3.	Průběh her a jejich hodnocení.....	54
5. 3.	Hodnocení účastníků kurzu.....	61
6.	Závěr	64
7.	Seznam literatury.....	67
8.	Seznam obrázků.....	71
9.	Seznam tabulek	72
10.	Přílohy.....	73
10.1.	Seznam příloh	73
10.1.1.	Příloha 1 - Organizační struktura podniku	74
10.1.2.	Příloha 2 - Organizační struktura podniku vs. týmové role.....	75
10.1.3.	Příloha 3 - Dotazník před kurzem.....	76
10.1.4.	Příloha 4 - Dotazník po kurzu	78
10.1.5.	Příloha 5 - Kresba názvu týmu, Družice	79
10.1.6.	Příloha 6 - Kresba názvu týmu, Sluneční soustava	80

1. Úvod

V moderním managementu se stále častěji objevuje slovo tým. Poradci v oblasti managementu vybízejí k restrukturalizaci podniků ve prospěch posílení týmové práce, odborníci na organizaci upozorňují na význam týmu pro celou společnost a služebně starší manažeři podněcují své služebně mladší kolegy k rozvoji týmové práce v jejich oddělení. Tým se stal základní jednotkou organizace práce.

Existuje pro to mnoho důvodů. Tým má obrovský potenciál. Produkce a zisk rostou a podniková strategie prodeje a marketingu se zlepšuje s tím, jak podnik přechází na týmovou práci. Výzkumy naznačují, že ve všech typech podniků a organizací, ať ve veřejném či soukromém sektoru, týmová práce zlepšuje pracovní morálku a snižuje fluktuaci¹. Ale vytvořit a poté udržet dobře fungující tým a dále ho rozvíjet je téměř nadlidský úkol.

Neodpovídají-li výsledky předem stanovenému plánu, je na místě si položit otázku „proč“. Zeptáme-li se podřízených, pravděpodobně dostaneme odpověď typu: komunikace vážne, nejsme dobře motivováni, neznáme se, nerozumíme si apod. V tu chvíli je vhodné položit si otázky, „kde se stala chyba a jak to napravit“.

Cesta od zjištění, že není všechno v pořádku až po nápravu problému, může být velmi zdoluhavá. Je třeba si uvědomit, co chceme a jaké jsou přednosti celého týmu. Neexistuje dokonalý tým, dokonalosti se nepřibližuje svou schopností učit se a objevováním svého potenciálu. Každý tým je tak silný, jak slabý je jeho nejslabší členek, tedy jedinec. Proto je nutné budovat tým podle silných stránek a možností jednotlivců.

Chybu můžeme odstranit sebezpoznaním, sebereflexí, tím, že vyhodnotíme současný stav a pokusíme se najít řadu možných řešení. Ale když nevíme, kde jsme, pak se dá jen s obtížemi určit, kam směřujeme. V této situaci se nesmí zapomenout na lidi kolem nás. Vždyť míra úspěchu záleží na využití potenciálu celé skupiny respektive jednotlivců. Schopnost spolupráce je velmi důležitá. V dnešní době se bez ní zkrátka neobejdeme,

¹ HAYES, N.: *Psychologie týmové práce*, str. 16.

ať už jde o kolegy, nadřízené, podřízené, dodavatele nebo klienty. Proto je spolupráce tak důležitá.

Jednou z metod, jak vytvářet efektivní týmovou spolupráci na základě vztahů mezi lidmi je teambuilding.

2. Cíl práce a metodika

2. 1. Cíl práce

Cílem diplomové práce bylo zpracovat teambuildingový program pro určitou pracovní skupinu, tento program zrealizovat a na jeho základě vyhodnotit, zda došlo v pracovní skupině ke splnění cíle programu, tedy ke zlepšení stávající situace. Jedním z prostředků k realizaci cíle diplomové práce je literární rešerše, která vysvětluje, co to teambuilding vlastně je. Odhaluje, na čem je teambuilding jako nástroj personálního managementu postaven. Teoretická část tedy podává možná teoretická i praktická východiska teambuildingového kurzu, seznamuje se základními stavebními kameny jako je jednotlivec, pracovní skupina, tým. Zdůrazňuje nutnost rozvoje potenciálu jednotlivce respektive celé pracovní skupiny. Upozorňuje na vývoj pracovní skupiny/ týmu – týmovou dynamiku a její nutnost tuto dynamiku respektovat při výběru teambuildingové aktivity.

Práce by také mohla nalézt využití jako přehled teoretických postupů, metod a praktických technik a dovedností, který může být přínosný pro personalisty nebo lektory kurzů. Tito lidé mohou v práci nalézt teoretické ukotvení a/ nebo získat inspiraci.

2. 2. Metodika práce

Diplomová práce vznikla na základě komparace primárních a sekundárních zdrojů a abstrahování definic z dostupné literatury, zejména českých autorů věnujících se teambuildingu a dále pak literatury věnující se psychologii a sociologii. Čeští autoři byli zvoleni hlavně z důvodu, že český outdoor, potažmo český teambuilding je odlišný od toho zahraničního (více kapitola Specifika českého teambuildingového programu). Literatura je uvedena na konci této práce. Tato práce by také nemohla vzniknout bez odborných konzultací s metodikem teambuildingových aktivit a odborníkem na koučing Mgr. Petrem Novákem. Mgr. Petr Novák mě při našich diskuzích týkajících se teambuildingu a koučingu upozornil na velmi důležité milníky, ochotně mi vysvětlil

řadu teoretických základů, na kterých teambuilding stojí a velmi prostě a lidsky podal podstatu teambuildingu samotného.

Bylo zapotřebí definovat „problém“, který má manažer nejmenované firmy se svým týmem, resp. pracovní skupinou a následně pak nalézt způsob, jak tento „problém“ vyřešit. Bylo tedy také nutné vymyslet takové aktivity, které by pomohly „problém“ otevřít a které by naučily každého jednotlivce ve skupině „poslouchat“ a „skupinu řídit“. Nebo alespoň ukázat, jak těžké a složité je úkoly přijímat, ale i dávat. Následnou sebereflexí by bylo možné problém v komunikaci alespoň částečně vyřešit.

Příprava každé teambuildingové akce má několik fází. První z nich je *zadání*. Zadání je vždy velmi důležité pro úspěch celého programu. V této fázi přípravy bylo nutné odpovědět na tři základní otázky: *Kdo? Co? Proč?* Zkontaktovala jsem několik společností s nabídkou teambuildingového programu. Manažeři společností byli seznámeni se skutečností, že na základě tohoto programu bude napsána tato diplomová práce. Kontakt se podařil navázat pouze u jedné ze společností. Jelikož teambuilding, potažmo lidské zdroje jsou otázkou vnitřních vztahů ve společnosti a je to velmi choulostivé téma, musela jsme slíbit mlčenlivost a dále interpretovat pouze výsledky bez konkrétních jmen. Tato společnost si z objektivních důvodů nepřeje být jmenována. Tím jsem ale neodpověděla na celou otázku „Kdo“. Pod touto otázkou se skrývá také přesnější charakteristika samotných účastníků kurzu. Tuto charakteristiku jsem zjistila z rozhovoru s vedoucím týmu a pomocí dotazníku rozdaného mezi potenciální účastníky.

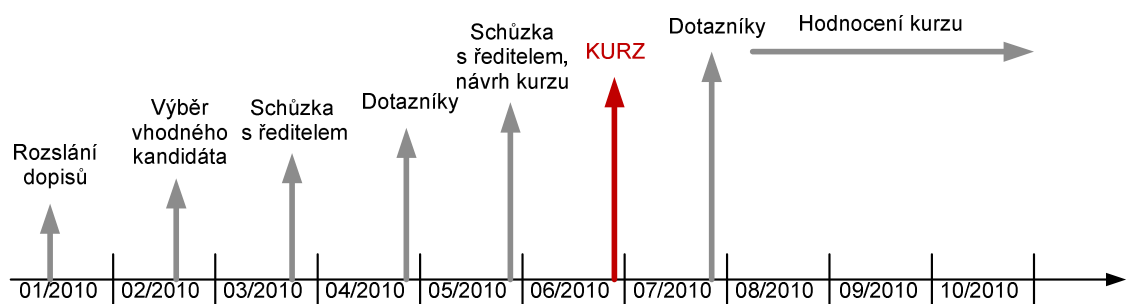
Poté jsem musela definovat cíl – otázka „Co“ - tj. čeho chceme pomocí teambuildingového programu dosáhnout, a „Proč“ to tak chtějí. Na tyto otázky jsem odpověděla opět na základě rozhovoru se zadavatelem, tedy ředitelem a rozdaných dotazníků.

Na základě výsledků z rozhovorů a dotazníků jsem musela sestavit vhodný teambuildingový program. Prostudovala jsem několik odborných knih s tematikou her pro dospělé a na jejich základě, a s radami Mgr. Petra Nováka, jsem sestavila třídní program. Při sestavování programu muselo být bráno v úvahu, že nám počasí nebude přát a budeme muset upustit od venkovních aktivit a přesunout se do budovy. Měsíc

po samotném programu jsem se společností navázala znovu kontakt, proběhl hodnotící pohovor s vedoucím týmu a rozdány dotazníky mezi členy týmu.

Zaměstnanci se hodnotili jeden druhého. Měli k dispozici škálu od jedné do deseti (jedna znamenala nejlepší, deset nejhorší) a přidělovali tyto body za kvalitu spolupráce². Takto se ohodnotili před kurzem a zhruba měsíc po kurzu. Na základě těchto hodnocení byla vypočítána průměrná známka.

Obrázek 1 - Časový harmonogram přípravy teambuildingového kurzu



Zdroj: Vlastní zpracování

² Zahrnuje komunikaci, pracovitost, snahu, týmového ducha

3. Literární rešerše

3.1. Vymezení základních pojmů

3.1.1. Tým a pracovní skupina a jejich potenciál

V současné době je slovo *tým* velmi moderní. V odborné literatuře můžeme najít mnoho různých definic. Například v Hartlově Psychologickém slovníku můžeme nalézt definici, že tým je „*neformální skupina, spojená úsilím dosáhnout stanoveného cíle*“.³ S touto definicí bychom ale mohli polemizovat. Vždyť i skupina studentů by potom mohla být týmem, protože má společný cíl – získat teoretický základ pro praxi. Zahradková uvádí podmínky, za kterých probíhá spolupráce v týmu efektivně. Jsou jimi:

- Časově omezený projekt
- Přibližně sedmičlenná skupina
- Rovnoprávné postavení členů
- Vlastní pravidla
- Vymezené role a odpovědnosti
- Jasně definovaný cíl a vůle tohoto cíle dosáhnout
- Efektivní komunikace a čelné řešení konfliktů
- Schopnost reflexe a hodnocení pracovního procesu
- Důvěra a otevřenost

*Tým je tedy podle Zahradkové „jasně definovaný celek spolupracujících lidí s časově omezeným cílem, limitovanou velikostí, jasnými pravidly a rolami a s charakteristickým procesem práce“.*⁴ Všechny výše uvedené charakteristiky jsou prvky skupinové dynamiky a z toho vyplývá, že skupinová dynamika popisuje síly, které působí v každé skupině, a tedy i v týmu. Tím jsme *tým* definovali jako skupinu, která řídí a zefektivňuje skupinovou dynamiku. Do skupinové dynamiky patří cíle

³ HARTL, P., HARTLOVÁ, H.: *Psychologický slovník*, str. 631.

⁴ ZAHRÁDKOVÁ, E.: *Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci*, str. 19.

a normy, vedení a motivace, interakce a komunikace, struktura skupiny a role jejich členů, atmosféra ve skupině a vývojové fáze skupiny.

Obdobně charakterizuje tým i Kolajová, která anglické slovo *team* vnímá jako zkratku následujících klíčových slov:

- *Together*
- *Everybody*
- *Achieves*
- *More*

Volně přeloženo jako společně dosáhneme více.⁵

Zahrádková se zabývá i pracovní skupinou, kterou definuje jako „skupinu lidí, kteří jsou spolu spojení do pracovního celku náplní práce, při níž jsou na sobě závislí pracovní hierarchií nebo cílem práce“⁶. Pracovní skupinou označuje všechny skupiny, které nesplňují podmínky týmu a tím posouvá význam Hartlovy definice týmu na definici pracovní skupiny.

V následující tabulce jsou uvedeny charakteristické znaky a rozdíly přístupu mezi skupinou a týmem, jak je uvádí Krüger.

⁵ KOLAJOVÁ, L.: Týmová spolupráce: Jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků, str. 12.

⁶ ZAHŘÁDKOVÁ, E.: Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci, str. 20.

Obrázek 2 - Rozdíly mezi skupinou a týmem

Charakteristické znaky	Skupina	Vysoce výkonný tým
Jaké jsou zájmy členů?	Většina sleduje vlastní zájmy	Všichni táhnou za jeden provaz
Jaké jsou cíle?	Jsou sledovány různé cíle	Všichni sledují tentýž cíl
Co má prioritu?	Příslušnost ke skupině je podřazena osobním zájmům	Příslušnost k týmu má největší prioritu
Jaká je organizace?	Organizace je uvolněná a nezávazná	Organizace je jasná, pevná a závazná
Jaká je motivace?	Motivace přichází zvenku (povinnost)	Motivace přichází zevnitř (na základě dobrovolnosti)
Kdo a komu konkuruje?	Jednotlivci si konkurují	Konkurence je zaměřena směrem navenek
Jak se komunikuje?	Komunikuje se z části otevřeně, z části skrytě	Informační proces a zpětné vazby probíhají otevřeně
Jaká je vzájemná důvěra?	Vzájemné důvěry ke skupině bývá málo	Silná důvěra mezi členy navzájem a v týmu vůbec

Zdroj: KRÜGER, W.: *Vedení týmů: Jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*, str. 14, 15.

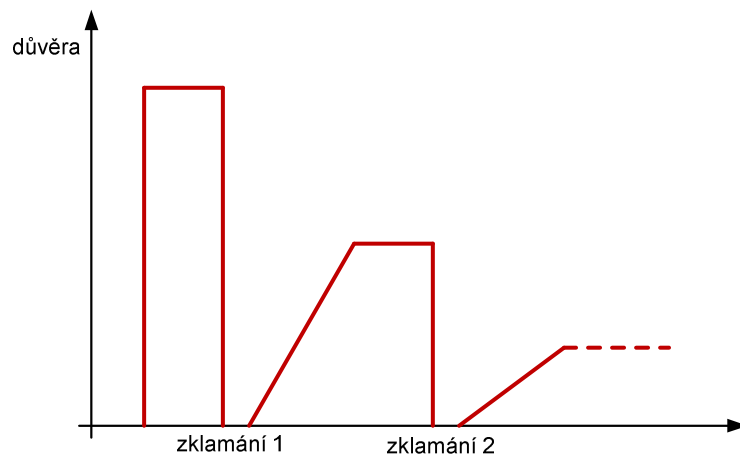
Základním předpokladem úspěšné týmové spolupráce je stanovení jasného, srozumitelného, akceptovatelného, realistického a měřitelného cíle za současné identifikace všech členů týmu s tímto cílem. Dalším předpokladem je správné sestavení týmu z hlediska odbornosti, osobnostních rysů, zkušeností, počtu osob a správného zastoupení týmových rolí. V týmu musí panovat uvolněná atmosféra, spontánní komunikace, otevřenost a tolerance. Pro dosažení úspěchu je také nutné stanovení jasných úkolů, pravidel a postupů, vymezení kompetencí a zodpovědnosti. Vítána je i konstruktivní kritika.

K úspěšnosti týmu podle Hermochové přispívají:

1. *Jasně formulovaný cíl*
2. *Vnitřní struktura týmu.* Správně fungující tým dokáže jasně definovat role jednotlivých členů, ve smyslu funkcí a kompetencí.
3. *Členové týmu jsou připraveni k plnění úkolů.* Do této oblasti spadá odbornost a osobnostní předpoklady jednotlivých členů, tj. know-how jednotlivce, ale i celé společnosti.

4. *Klima podporující spolupráci*, tj. dobré vztahy na pracovišti a důvěra. S tímto souvisí vzájemná otevřenost, čestnost a respekt jeden k druhému. Hlavním rysem spokojenosti v týmu bývá zmiňována důvěra, ta ovšem nevzniká samotným sestavením týmu, ale je realizována vzájemnou komunikací, spoluprací a interakcemi.

Obrázek 3 - Grafické znázornění důvěry a jejího ovlivnění



Zdroj: HERMOCHOVÁ, S.: *Teambuilding*, str. 27

5. *Externí podpora a uznání*. Chvála vede ke zvýšení výkonu týmu a kvalitě práce
6. *Kompetentní vedení*. Vedoucí skupiny se měl soustředit na plnění cíle či vize, měl by být schopen přizpůsobit se měnícím schopnostem a dovednostem a měl by soustavně připravovat své nástupce⁷

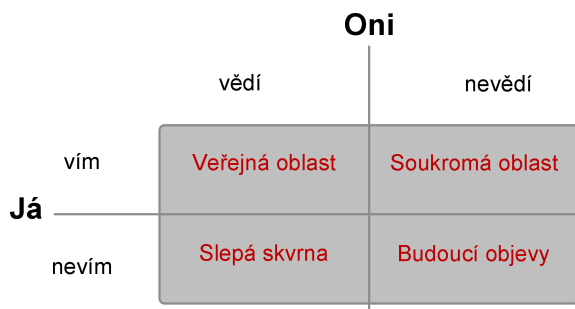
Potenciál skupiny/ týmu můžeme chápat jako nevyužité schopnosti a dovednosti. Podstata týmu je v tom, že skupina jedinců se rozhodne pracovat spolu. Spolupráce je hledání společných možností, limitů a způsobů jak spolupracovat, je to vlastně umění a je vždy originální. Pokud chceme využít potenciál skupiny, musíme se nejdříve soustředit na potenciál jednotlivců. Základem je učit se ze zkušenosti a přijímat výzvy. Výzvami rozvíjíme sami sebe a své možnosti.⁸

⁷ HERMOCHOVÁ, S.: *Teambuilding*, str. 26 – 29.

⁸ ZAHRÁDKOVÁ, E.: *Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci*, str. 27.

Proto, aby se mohl jedinec rozvíjet, potřebuje zpětnou vazbu⁹. Se zpětnou vazbou a komunikací úzce souvisí Johariho okno, které popsali psychologové Joseph Luft a Harry Ingham.

Obrázek 4 - Johariho okno



Zdroj: SUTTON J., STEWARD, W.: *Learning to counsel*. str. 21.

Johariho okno vyjadřuje vztah jedince k druhým lidem. Každý z nás má čtyři oblasti tvořené kombinací toho, co sami o sobě víme/ nevíme a co o nás vědí/ nevědí druzí.

Veřejná oblast je místem, kde „vidí“ obě strany. Cílem je komunikace a porozumění. V této části je komunikace nejjednodušší, navzájem se známe, dokážeme předvídat jeden druhého.

Do *soukromé oblasti* patří emoce, zájmy, motivy, zkušenost i zlovyky. Jestliže chceme docílit porozumění, musíme tuto zónu zmenšovat na úkor veřejné oblasti.

Slepá skvrna je tvořena tím, co o nás vědí druzí a my o sobě ne. Porozumění napomáhá, když tuto oblast zmenšujeme na úkor veřejné zóny.

Budoucí objevy tvoří oblast, kde my ani druzí netuší. Vytěšňujeme sem traumatické zážitky.

Oblasti a jejich velikosti se v průběhu života mění. Cílem komunikace je tedy porozumění, zvětšování veřejné oblasti na úkor soukromé oblasti, tzv. sebeotevření i na úkor slepé skvrny.

⁹ Nejvýraznějším znakem tohoto nástroje je **vícenásobné hodnocení**. Výsledkem vícenásobného hodnocení je informace manažerovi o tom, jak ho vidí ostatní, jak hodnotí jeho chování, jak na ně působí. Manažera hodnotí jeho nadřízení, spolupracovníci, podřízení, všichni, se kterými přichází do styku, hodnotí i sám sebe. (Kubeš, Šebestová, 2008, str. 14)

3.1.1.1. Typy týmů

Existuje mnoho typů týmů, se kterými se můžeme v dnešní době setkat. Podle Dědiny a Odcházela by následující měly být ty nejvíce zastoupené.

Produkční tým, tým poskytující služby. Tyto týmy jsou aktivně zapojené do výroby, produkce nebo poskytování služeb. Příkladem mohou být týmy stevardů, programátorské týmy apod. Jejich práce může být rutinní a jejím smyslem je plynulé zajištění výroby/ produkce nebo služeb.

Akční týmy. Členové těchto týmů jsou vysoce specializovaní jedinci. Tyto týmy vznikají za účelem splnění odborného úkolu, role každého člena je zde jasně definována. Mohou sem patřit bojové jednotky, posádka pilotní kabiny apod. Tyto týmy jsou orientované na splnění společného úkolu.

Projektové a vývojové týmy. Tento typ týmů jsou týmy vyvíjející produkt, výzkumné týmy a projektové týmy. Mívají dlouhodobější cíl, proto většinou pracují v delším časovém období. Obvykle bývají sestavovány za účelem splnění jednoho projektu, po jeho ukončení se členové týmu rozcházejí. Charakterizujícím znakem těchto týmů je relativní nezávislost na zbytku organizace, protože si organizují svou práci uvnitř týmu.

Poradenské týmy. Tento typ týmů plní roli poradce v otázkách práce a rozhodování. Klasický příklad jsou týmy sestavené ze členů top managementu. Tato kategorie zahrnuje také specializované poradenské týmy, např.: týmy finančního plánování, personální týmy apod. Ale patří sem i týmy kontrolní, kontrolující kvalitu výroby.¹⁰

3.1.1.2. Týmové role

Kolajová uvádí definici role v týmu: „*je to takové chování jedince v týmu, které mu je vlastní a je týmem přijímáno. Jde o chování člena týmu k ostatním, o jeho přístupu k řešení problémů a o jeho typické postoje při plnění úkolů.*“¹¹ Zastávání určité role vychází z hodnot a postojů člověka, ale může být ovlivňováno i momentální situací, ve které se jedinec nachází, problémem a celkovou skladbou týmu.

¹⁰ DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J.: *Management a moderní organizování firmy*, str. 99 – 100.

¹¹ KOLAJOVÁ, L.: *Týmová spolupráce: Jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*, str. 33.

Podle Kolajové by měl úspěšný tým obsahovat co nejvíce rolí. Rozdělení a správný poměr rolí jsou úzce spjaty s dosahovaným cílem. Téměř vždy musí mít tým role klíčové. Ve skutečnosti však jedna osoba nezaujímá jedinou roli. V tomto případě by malý tým nemohl být nikdy efektivní. Velmi často jeden člen týmu zastává hned několik rolí současně. Rozdělení rolí v týmu není striktní, mísí se podle řešeného problému.¹²

Plamínek vychází z Belbina a popisuje následujících devět týmových rolí¹³:

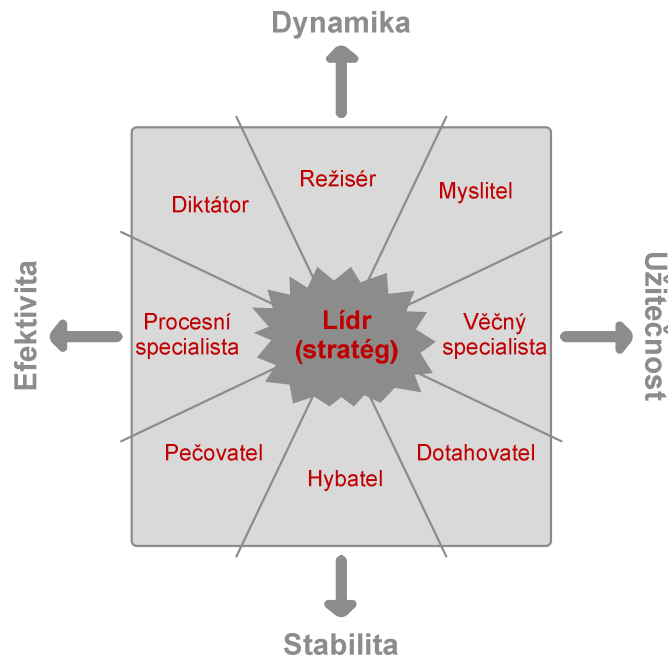
1. *Lídr* také nazývaný *stratég* se vyznačuje schopností strategického a komplexního myšlení. Dokáže nadchnout ostatní, je všestranný. Koresponduje s Belbinovskou rolí „coordinator“.
2. *Myslitel* dokáže racionálně uvažovat. Je kreativní, hravý a nezávislý. Silný tandem může tvořit s empatickým lídrem. Odpovídá Belbinovské roli „plant“ a z části i „monitor – evoluator“.
3. *Režisér* dokáže připravit strategii, určit taktiku a rozdělit operativní úkoly. K vizi dokáže připravit podklady pro současnost. Představuje Belbinovský „shaper“.
4. *Diktátor* je problémovým typem. V období krize je špatně týmově použitelný. Ale pokud ze situace jasně vyplývají cíle, může tým z krize vyvést. Neodpovídá žádné z Belbinovských rolí.
5. *Procesní specialista* vyniká, když selžou standardní procesy. Dokáže tvořit alternativní metody procesů a s nimi dosáhnout nečekaného. Dá se přiřadit Belbinovskému „resource investigator“.
6. *Pečovatel* se stará o pohodu týmu. Vyniká při zvládnutí komunikačních a vztahových poruch v týmu. Koresponduje s Belbinovskou rolí „team worker“.
7. *Hybatel* je hnacím motorem výkonu týmu. Díky němu se uskuteční to, co lídr, režisér a myslitelé připraví.
8. *Dotahovatel* je perfekcionista – detailista se systémovým myšlením, který se stará o to, aby se na nic nezapomnělo. Odpovídá Belbinovskému „completer – finisher“

¹² KOLAJOVÁ, L.: *Týmová spolupráce: Jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*, str. 32.

¹³ PLAMÍNEK, J.: *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*, str. 136 – 137; op. cit. BELBIN, M.: *Team Roles at work*.

9. *Věčný specialista* zná a ovládá svůj obor. V rámci specializace je spolehlivý. Představuje Belbinovský typ „specialist“.

Obrázek 5 - Týmové role



Zdroj: PLAMÍNEK, J.: *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*, str. 137

Myslitel, lídr a z části i režisér jsou „mozkem“ celého týmu. Z jejich práce vycházejí podněty, které pak zbytek týmu řeší. Role v levé části obrázku, tj. diktátor, procesní specialista a pečovatel vynikají v nestandardních situacích, za krize. Zatímco hybatelé, dotahovatelé a věční specialisté jsou oporami standardního chodu týmu. Běžně se stává, že se role prolínají a někteří členové tak zastávají i více rolí. Mohou se seznámit s různými přístupy k řešení, mohou být iniciativní. Pro vedení společnosti je ale stále důležité vyhodnocovat efektivitu a posun týmové práce.

Pojetí rolí je v celkovém náhledu interakční, což dokládá Hermochová: „*když A zahájí akci ve vztahu k B, odpověď B se stává opět stimulem pro A atd.*“¹⁴

Vedoucí týmu nemá lehkou pozici. Při společných diskuzích o možnostech řešení společného problému by měl mít hlas vedoucího a hlas všech ostatních stejnou váhu.

¹⁴ HERMOCHOVÁ, S.: *Teambuilding*, str. 82.

Na druhou stranu je potřeba si uvědomit roli vedoucího týmu, je to právě on, kdo plně odpovídá za výsledky a činnost celé skupiny.

Role vedoucího neboli lídra je pro správné fungování týmu nenahraditelná. Lídr je respektovaná autorita, která dokáže tým stmelit, vést a motivovat. Jestliže se v týmu neobjeví takováto osobnost, je tato role často suplována situačními lídry, kteří na sebe přejímají tuto roli v případech, ve kterých se ze zúčastněné skupiny nejlépe orientují. Tento model může fungovat dlouhou dobu, ale stává se, že týmy, které nenajdou přirozeného vůdce, bývají méně dynamické a méně výkonné.

Podle Armstronga mají vedoucí dvě hlavní role:

1. Musí plnit úkol
2. Musí udržovat efektivní vztahy mezi sebou a skupinou a ve skupině vůbec – efektivní v tom smyslu, že napomáhají plnění úkolů¹⁵

3.1.2. Teambuilding

Překlad anglických slov „team building“ v překladu znamená „budování kolektivu“. Dá se na něj ovšem pohlížet ze dvou úhlů. A to teambuilding jako *způsob sestavování týmů* a teambuilding jako *budování efektivního týmu*. V práci se dále budu zabývat jen oblastí budování efektivního týmu.

Stává se, že pracovníci firmy, dostávají z nedostatku komunikace tzv. ponorkovou nemoc. Místo toho, aby efektivně pracovali, se hádají a intrikují. Firma tento stav může řešit buď propouštěním, nebo rozpozná problém a najme agenturu, která pomůže obnovit důvěru a nalézt nové pracovní postupy práce a spolupráce.

Budování týmů může probíhat různými způsoby, za určitých podmínek může tým pracovat opravdu efektivně. Pomocí synergie¹⁶ může dosáhnout výjimečných výsledků. V tomto stavu se spolupracovníci podněcují a vybízejí k lepším výsledkům.

Rovnice synergie říká, že týmová spolupráce je nepřekonatelná, ale v praxi může být i jiná. Synergická rovnice týmu: $1 + 1 = 3$. Tým dosahuje lepších výsledků, než jakých by dosahovali jednotlivci.

¹⁵ ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*, str. 255.

¹⁶ **Synergie** (z řeckého *syn-ergazomai*, spolupracovat) znamená spolupráci, společné působení. (PLAMÍNEK, J.: *Synergický management*)

Rovnice práce jednotlivců: $1 + 1 = 2$. Tým má stejné výsledky, jako kdyby pracovali jednotlivci sami.

Rovnice neefektivního týmu: $1 + 1 = -1$. Tým má menší produktivitu než jednotlivci. Efektivita by byla vyšší, kdyby jednotlivci pracovali sami.¹⁷

V současné době se pojem *teambuilding* stále více označuje jakákoliv aktivita, která se děje ve skupině od oslavy, outdoorových kurzů¹⁸ až po assessment týmu. Původní výklad slova je vědomá a cílená práce s týmem tak, aby byl schopen dobře využívat jedinečnost každého svého člena.¹⁹

3.1.3. Fáze vývoje skupiny

Nebo také *skupinová dynamika* je souhrnný název pro procesy, které mají vliv na skupinové dění. Je složena z mnoha prvků, které se neustále mění a navzájem ovlivňují. Poprvé s tímto pojmem přišel v roce 1936 Kurt Lewi²⁰. Skupinová dynamika se zabývá přirozeným vývojem skupiny nebo týmu, tj. reakcí lidí na vývoj vztahů ve skupině. Pokud si dokážeme uvědomit jednotlivé fáze vývoje, můžeme pochopit potřeby týmu i jejich členů a pomoci tak produktivitě.

¹⁷ Zahrádková, E.: *Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci*, str. 23.

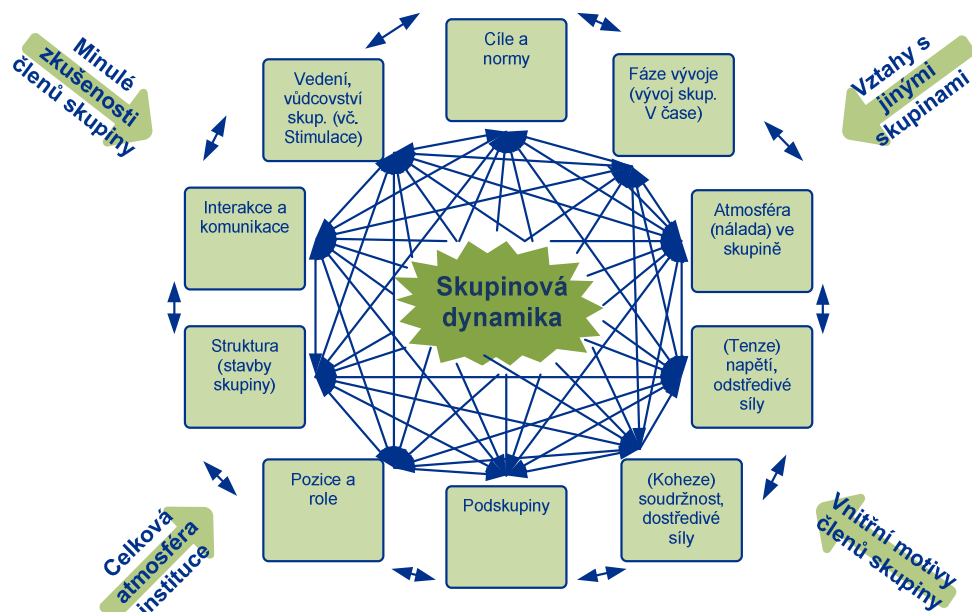
¹⁸ Outdoor trénink je „vzdělávací metoda výcviku manažerů využívající pohybových aktivit v přírodě jako zdroje zkušeností a poznání“. (Výkladový slovník Lidské zdroje, 2002, str. 142)

Outdoor trénink je metodou učení a vyučování, která se zakládá na více smyslových zkušenostech, koná se v přírodě a využívá celistvý přístup k učení, zahrnuje přírodní, individuální a společenské podmínky. Outdoor trénink se snaží pozvednout emocionální, fyzické, kognitivní, sociální a duchovní úroveň jednotlivce. (Gilbertson, 2006, str. 4 - 5)

¹⁹ Zahrádková, E.: *Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci*, str. 21.

²⁰ Kurt Lewin (1890 – 1947), vedoucí představitel tvarové psychologie. Rozvinul psychologickou teorii pole a zkoumal speciálně problémy skupinové dynamiky a konfliktních situací. (Schmidbauer, 1991, str. 196)

Obrázek 6 - Skupinová dynamika



Zdroj: ŠVEC, J.: *Týmová práce*, 2006, str. 5

Fáze vývoje skupiny jsou časové úseky, kterými podle Bruce Tuckermana musí projít každá skupina. I když na sebe jednotlivé fáze navazují a mají své trvání, nejsou mezi nimi ostré přechody a mohou v různých skupinách trvat různě dlouho. Nevyvíjí-li se tým správně, dochází k fluktuaci a nevyužití potenciálu týmu ani jednotlivců. Bez dynamiky nelze dosáhnout synergie týmu.

Vývoj skupiny v čase probíhá v těchto fázích:

1. Vznik /starting/
2. Formování /forming/
3. Krize /storming/
4. Stabilizace /norming/
5. Výkon /performing/
6. Uzavírání /closing/ a oživení /refresh/

Ve fázi *vzniku*, kdy je skupinová dynamika teprve začíná rozvíjet, nemá skupina ještě přesně danou strukturu, klíčovým procesem je výběr lidí do týmu. V tomto stádiu

je přístup lidí k práci a spolupráci rozhodujícím faktorem pro úspěch či neúspěch týmu. Důležitým faktorem je pravidelná informovanost týmu.

Po fázi vzniku přichází fáze *formování*, tedy vzájemné poznávání a podpora. Skupina se začíná tvořit, vznikají první vazby. Lidé si stylizují ve svých rolích, začíná vznikat neformální struktura. Skupina se orientuje spíše na cíle než na procesy. Na tomto místě doporučujeme otevřenou komunikaci, ujasnit si cíl a cestu k dosažení tohoto cíle.

Na fázi formování navazuje fáze *krize*. Problémy neřešené v předchozí fázi vychází na povrch, členové skupiny by měli mít možnost si vyříkat, co jim na vzájemné spolupráci vadí a čeho si cení. Tato fáze by měla být moderována, aby nedocházelo ke zbytečným útokům. Rozvíjejí se vzájemné vztahy, v této fázi se může měnit neformální struktura.

Krize přechází do *stabilizace*, tj. do období přijímání norem. Zde platí, do jaké míry se ujasnily vztahy a problémy ve skupině v době krize, do té míry se podaří přijmout stabilní a trvalé normy. V období stabilizace je důležitý vztah k systému a pravidlům a fixuje se formální i neformální struktura. Výjimečně se stane, že v této fázi skupinu opustí nějaký člen.

Následuje *výkon*. V této fázi se dosahuje synergie. Ale ne všem skupinám se v předchozích fázích podaří vyřešit všechny problémy, tyto nedostatky pak mohou mít na výkon skupiny vliv. Jestliže skupina předchozí fáze zvládne, otevře se jí cesta ke skupinovému myšlení. V této fázi je vhodné pracovat se zpětnými vazbami k výkonu členů skupiny.

Fáze *uzavírání* je charakteristická hodnocením výsledků a procesu práce týmu. Po vlně úspěchů předstupuje tým před rozhodnutí, zda činnosti ukončit či pokračovat dál. Jestliže je cíl dosaženo, skupina je rozpuštěna a její činnost ukončena. U většiny formálních pracovních skupiny nastává dříve či později formální konec jejich existence.

U dlouhotrvajících týmů, které mají časově neomezený úkol, vstupuje po fázi výkonu fáze *oživení*. Je to období, kdy skupina dosáhne své produktivní fáze. Postupem

času se práce stane rutinní/stereotypní a produktivita začne klesat. Přichází únava, předvídatelná práce a v extrémním případě vyhoření²¹.

Všechny fáze jsou velmi důležité, žádná z nich by se neměla přeskočit nebo ošidit. Pokud nastane významná změna, např. ve struktuře skupiny, může dojít k novému opakování celého cyklu.²²

Alternativní model navrhl Georgie O. Charrier. Model je znám pod názvem Cogův žebřík (Cog's Ladder) a byl částečně inspirován vývojovými stádii Jeana Piageta²³:

1. Stadium slušnosti /Polite Stage/
2. Stadium Proč jsem zde /Why We're Here Stage/
3. Stadium dělení moci /Power Stage/
4. Stadium spolupráce /Cooperation Stage/
5. Stadium jednota ducha /Espirit Stage/

3.1.3.1. Adaptace na skupinu

Každý člověk, který přichází do nového prostředí nebo do nové pracovní skupiny se musí určitým způsobem adaptovat a to samé očekává od okolí.

Adaptace na pracovní skupinu/ tým znamená vstupovat a být přijímán v systému mezilidských vztahů, který je ovlivněn interními pravidly skupiny. Jedinec, který se chce zcela začlenit, se musí ztotožnit s několika faktory:

1. Přijmout hodnoty, normy, vzorce chování a tradice pracovní skupiny
2. Vytvořit si přijatelnou pozici v rámci neformálních vztahů
3. Přijmout a zvládnout svou roli ve skupině
4. Celkově zhodnotit sociální klima jako příznivé
5. Akceptovat autoritu nadřízeného

²¹ Syndrom vyhoření byl poprvé popsán v roce 1974 H. Freudenbergerem. Existují jeho různé definice: „ztráta profesního zájmu nebo osobního zaujetí u příslušníka pomáhajících profesí nebo vyhoření jako výsledek procesu, v němž lidé velice intenzivně zaujatí určitým úkolem nebo ideou ztrácejí své nadšení“ (Syndrom vyhoření. [on line]. [cit. 2009-10-03]. URL: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Syndrom_vyho%C5%99en%C3%AD>).

²² TUCKMAN, B.: *Developmental semence in smll groups*. Psychological bulletin, str. 63.

²³ Jean Piaget (1896 – 1980), švýcarský psycholog, který se zabýval zvláště vývojem řeči, myšlení a morálních představ dítěte.

Se začleněním jedince přichází i překážky, které tento jedinec musí překonávat:

1. Nesoulad v hodnotách a normách skupiny a přijímaného jedince
2. Silná vazba jedince na jinou skupinu, jejíž hodnotová orientace a vzorce jednání jsou odlišné než skupiny, do níž jedinec vstupuje
3. Skupina se k přijímanému jedinci chová lhostejně až odmítavě
4. Skupina je konfliktní a vnitřně rozpolcená. Soupeřící podskupiny vytvářejí na přijímaného jedince nátlak, aby podpořil jejich zájmy
5. Vedoucí skupiny může svým stylem řízení, kvalitou organizace práce a dalšími aspekty ovlivňovat sociální klima ve skupině

K posouzení adaptovatelnosti jedince slouží subjektivní a objektivní kritéria. Subjektivní kritéria jsou spokojenost jedince s úrovní mezilidských vztahů na pracovišti, spokojenost se začleněním do neformální struktury společnosti a vyjadřovanou ochotou spolupracovat s ostatními členy skupiny. Objektivní kritéria vyjadřují reálné místo jedince ve skupině, jeho autoritu, četnost spoluúčasti na aktivitách pracovních i volnočasových apod. Výsledek adaptace může být: včlenění do nového systému vztahů, parciální adaptovatelnost s určitými výhradami a projevy konformity, nebo nezvládnutí či odmítnutí přijmout nové sociální podmínky. Kladný výsledek adaptace je možné nazvat identifikací se skupinou, sounáležitostí nebo konformitou.²⁴

3.1.3.2. Koheze

Význam koheze spočívá v soudržnosti skupiny, tedy její vlastnosti vázat k sobě jednotlivé členy. Toto pouto její členové vnímají, že ke skupině náleží a odlišují se tak od „ostatních“. Bylo prokázáno, že vysoce soudržné pracovní skupiny jsou produktivnější. Jedinci, kteří náleží k vysoce soudržné skupině, mají svou skupinu v oblibě a těší se z příslušnosti k ní. Ukázalo se, že tito lidé jsou silně motivováni setrvat ve skupině a často budou odporovat, bude-li nutné, aby skupinu opustili.²⁵

²⁴ VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I.: *Sociální psychologie*, str. 163.

²⁵ MIKULÁŠTÍK, M.: *Komunikační dovednosti v praxi*, str. 204.

Obrázek 7 - Faktory ovlivňující skupinovou kohezi

Podobnost postojů a cílů	Způsobují, že lidi těší být spolu ve skupině
Společně strávený čas	Poskytuje příležitost poznat zájmy a názory druhých
Izolace	Vytváří pocit, že skupiny je specifická a odlišuje se od ostatních
Ohrožení	Zdůrazňuje potřebu vzájemné závislosti a vede k upevnění vazeb ve skupině, i když to nemusí platit vždy
Velikost	Menší skupiny jsou soudržnější než větší, i proto že jejich členové jsou ve větším vzájemném kontaktu
Přísné vstupní požadavky	Překonání překážek při vstupu do skupiny posiluje identifikace se skupinou z důvodů kognitivní disonance
Odměny	Podněty vycházející od skupiny posilují skupinovou spolupráci více než pobídky od jednotlivce

Zdroj: HAYES, N.: *Psychologie týmové práce*

Důležitým faktorem je tedy vzájemná důvěra a otevřená komunikace. Každý člen skupiny musí mít stejný přístup k informacím, které jsou nutné ke splnění cíle skupiny. Skupinová komunikace probíhá v komunikačních sítích. Jejich rozložení rozhoduje o tom, jak efektivní bude řešení problému. Nejeftivnější sítě umožňují komunikaci každého jednotlivce s každým.

3. 2. Zážitková pedagogika

*Zážitek je „každý duševní jev, který jedinec prožívá (vnímání, myšlení, představivost). Zážitek je vždy vnitřní, subjektivní, citově provázaný. Je zdrojem osobní zkušenosti, hromadí se celý život a skládá jedinečné duševní bohatství každého člověka“.*²⁶ Z této definice můžeme usoudit, že podstatou zážitku je prožívání.

*Zážitkové učení je učení z akce, zážitkem/ prožitkem.*²⁷ Je to skupinové učení, kdy jednotlivci mohou poskytnout různé úhly pohledu na právě proběhnutou akci a tím se společně učit. Proto je právě tento způsob učení využíván k budování týmů a rozvoji

²⁶ HARTL, P., HARTLOVÁ, H.: *Psychologický slovník*, str. 240.

²⁷ Termíny zážitek a prožitek se v literatuře užívají volně.

spolupráce. Zážiteková metoda je postavena na několika základních pilířích. Prvním je, že se nejlépe a nejefektivněji učíme zážitkem²⁸, druhým pak princip zpětné vazby²⁹.

Zážiteková pedagogika je podstatou teambuildingu. Pojem *zážitková pedagogika* je relativně mladý. Ivo Jirásek píše, že v českém prostředí se *zážitková pedagogika* spojuje s termíny jako výchova zážitkem, výchova prožitkem, zážitková výchova, výchova dobrodružstvím, výchova v přírodě apod. Nejednotné označení podle něho souvisí s pokusem přeložit odborné výrazy používané v zahraničí, např.: outdoor education, adventure education, experimental education, enviromental education apod. Podle autora můžeme *zážitkovou pedagogiku* chápat jako teoretické vymezení a analýzu výchovných procesů, které pracují s navozováním, rozborem a reflexí prožitých událostí za účelem získání zkušeností přenositelných do běžného života. Cíle těchto výchovných metod mohou být realizovány různou formou, prostředky a v různém prostředí a také v různých sociálních skupinách. Pro zážitkovou pedagogiku je zážitek pouhým prostředkem, nikoliv cílem.³⁰

Zážitkovou pedagogiku můžeme tedy definovat jako učení prostřednictvím zážitku/prožitku, učení na základě vlastní zkušenosti. Úmyslně vyvolaná situace směřující k vyvolání zážitku posléze vybízí k vnitřnímu zkoumání vlastních pocitů, postojů a zkušeností s cílem poučit se. Rozdíl mezi rekreačním zážitkem a pedagogickým zážitkem je právě ve zpětné vazbě.

Můžeme tedy říci, že zážitková pedagogika je přímé působení na jedince a tedy i na skupinu, která má za cíl prožít zážitek a následnou sebereflexí a zpětnou vazbou získává zkušenosti, tj. se učí.

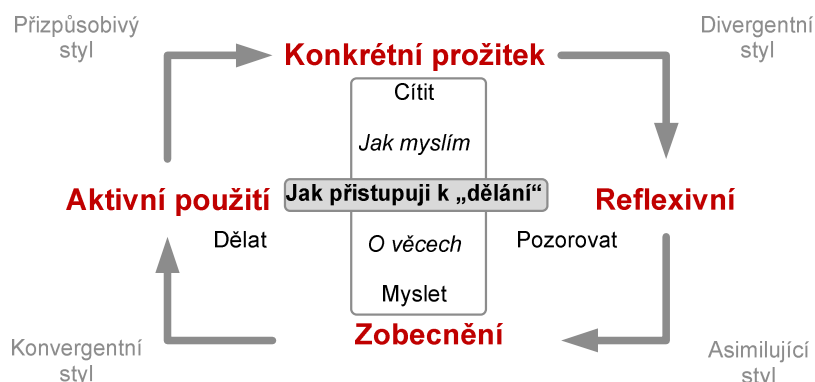
Základem zážitkové pedagogiky je tedy učení, lépe řečeno jeho cyklus. Jeho autorem bývá uváděn D. Kolb.

²⁸ Podle výzkumu D. Kolba (1976) 80% našeho poznání pochází z vlastních zkušeností – zážitků, které si racionálním myšlením přetvoříme v obecný poznatek, kterým se nadále řídíme. Poznátky vyvozené ze zážitků jsou navíc dlouhodobě zapamatovatelné a snadno vybavitelné.

²⁹ ZÁHRÁDKOVÁ, E.: *Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci*, str. 135 – 136.

³⁰ JIRÁSEK, I.: *Vymezení pojmu zážitková pedagogika*. Gymnasion časopis pro zážitkovou pedagogiku, 2004, roč. 1., č. 1, str. 6 – 16.

Obrázek 8 - Původní Kolbův cyklus učení



Zdroj: BROKLOVÁ, Z. *Principy zážitkové pedagogiky ve výuce fyziky*. [on line]. [cit. 2009-10-13]. URL: <http://kdf.mfj.cuni.cz/~broklova/_materialy/phd/DIDFYZ2006_broklova.pdf>.

Zahrádková uvádí, že základní cyklus, ze kterého vychází zážitkové učení je popisován:

1. *Zážitkem z konkrétní situace*
2. *Reflexí*, zpětným ohlédnutím, tedy tím, co se vlastně dělo a jak to vnímali všichni členové týmu
3. *Zobecněním*, pochopením souvislostí
4. *Aktivním použitím*. Jak nejlépe využít a použít poznané principy³¹

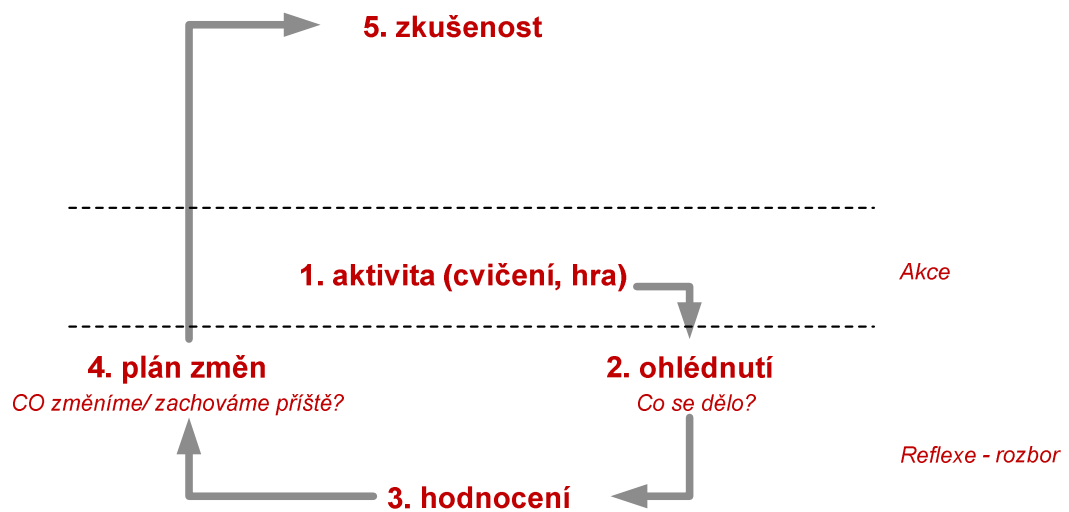
Podstatou Kolbova modelu je to, že se jedná o prostý popis toho, jak se zážitek/zkušenost přetváří do pojetí, která jsou využitelná v nových situacích. Aby se jednotlivci učili efektivně, je potřeba aby se přesunuli z pozice pozorovatelů do pozice účastníků.³²

Jestliže je zážitková pedagogika podstatou teambuildingu, pak i učení založené na zážitku patří do jeho samé podstaty. I když má každá agentura svoji vlastní metodiku, přesto všechny vycházejí právě z Kolbova cyklu učení.

³¹ Zahrádková, E.: *Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci*, str. 136.

³² Armstrong, M.: *Řízení lidských zdrojů*, str. 455.

Obrázek 9 - Cyklus učení upraveno podle Kolba



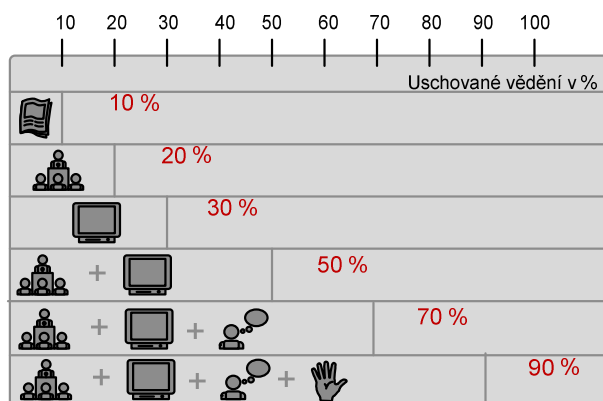
Zdroj: SVATOŠ, V., LEBEDA, P.: *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*, str. 18

Výhody principů zážitkové metody nejlépe vyniknou ve srovnání s klasickým přístupem k učení. Při klasickém přístupu je velmi důležitá osoba pedagoga, který sděluje informace, zatímco žák je více či méně pasivně snaží pochopit, přijmout, zapamatovat a dále se podle nich chovat. Zážitkové učení je postaveno na aktivitě žáka. Zážitek vzniká při aktivním řešení různorodých úkolů. Následnou reflexí, obvykle usměrňovanou pedagogem, se zážitek transformuje do podoby v praxi využitelné zkušenosti.

3.2.1. Význam zážitkové pedagogiky

Skutečnost, že u každého jedince nejlépe působí vlastní zkušenost, podporují teorie, kdy je tento úspěch nabytých zkušeností přiřazován množstvím lidských smyslů, které jsou do procesu učení zapojeny.

Obrázek 10 - Podíl lidských smyslů na procesu učení



Zdroj: MUŽÍK, J.: *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*, str. 19

Když je do procesu učení zapojen pouze poslech, zachovává se jen 20% sdělení. Zrakovým vjemem jsme schopni si zapamatovat až 30 % sdělení. Pokud ovšem zapojíme více smyslů, narůstá procento osvojení informací, vědomostí, návyků i dovedností. Podle výše uvedeného obrázku by tedy bylo nejlepší zkombinovat poslech, zrak, samotné vyjádření a možnost si „sáhnout“ na učební látku.

Mužík dále zdůrazňuje, že nezbytnou podmínkou je aktivní účast na výuce i po jejím skončení.³³

3.2.2. Metody zážitkové pedagogiky

Jak již bylo napsáno, zážitková pedagogika je proces, který se může opírat o principy Kolbova Cyklu učení. V literatuře se můžeme setkat s mnoha metodami, se kterými zážitková pedagogika pracuje. Podle Krautera jimi jsou:

1. Metoda motivace – cílené motivování účastníků kurzu – maximální aktivita, velká intenzita, dynamika
2. Metoda dramaturgie – promyšlená skladba programů a her ve vztahu k zamýšlenému cíli
3. Metoda výrazových prostředků – pohyb, světlo-tma, příroda-místnost, ticho apod.

³³ MUŽÍK, J.: *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*, str. 20.

4. Metoda ovlivňování osobnosti prostřednictvím situací – hra, role, děj, příběh, tvořivost, riziko, myšlení apod.
5. Metody využití skupinové dynamiky – hodnoty, postoje, zájmy a potřeby získávají novou dimenzi
6. Metoda zpětné vazby – review, anketa, test, asociace, obrazy, rozhovor apod.³⁴

3.2.3. Předpoklady efektivního kurzu

Zaměstnanci jezdí většinou na kurz z nařízení zaměstnavatele. Kurz sice často probíhá během pracovního týdne, ale zaměstnanci přichází o večery, které by jinak trávili s rodinou, v kancelářích zanechali rozpracované úkoly, které budou muset dohánět po návratu atd. Sice se jim nabízí možnost vzdělání, vlastního rozvoje, kterou hradí zaměstnavatel, ale za jakou cenu.

Proto je bezpochyby nejdůležitějším faktorem úspěchu kurzu motivace účastníků.

$$e = Q \times m$$

e – efekt kurzu

Q – kvalita programu

m – motivace účastníků

Čím větší je motivace, tím větší je efekt. Pro motivaci je ale také velmi důležité množství stimulace. Nízká nebo naopak příliš vysoká stimulace motivaci příliš neprospívá.

Obrázek 11 - Závislost výkonu na míře stimulace



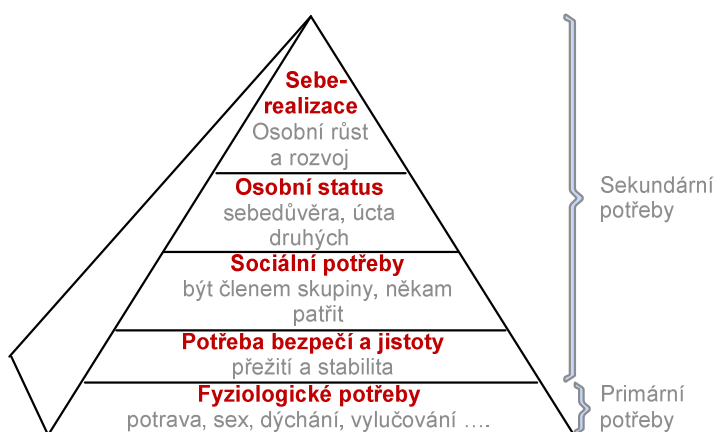
Zdroj: ŠVEC, J.: *Týmová práce*, str. 17.

³⁴ KRAUTER, R.: *Kompas pro instruktory HNUTÍ GO!* str. 13.

Motivace však není nic samozřejmého. Získání a udržení zájmů klientů je součástí práce každého lektora.

Lidé musí být motivováni učit se a vzdělávat. Musí si být vědomi, že jejich současné znalosti, schopnosti a dovednosti je třeba neustále rozvíjet a zlepšovat, aby byli schopni lépe vykonávat práci ke své spokojenosti. Aby byli motivováni, musí nalézat ve vzdělání uspokojení. Ideální je, když vzdělávání uspokojuje více potřeb. Ale i nejlepší vzdělávací programy mohou selhat, když je účastníci nepovažují za užitečné.³⁵

Obrázek 12 - Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: ŠVEC, J.: *Týmová práce*, str. 5; op. cit. MASLOW, A.: *Motivation and Personality*.

Rozhodující faktory pro získání a udržení motivace klientů jsou *vědomí potřebnosti a užitečnosti programu*. Pro získání zájmu o program je pro účastníky klíčový pocit, že je pro ně osobně kurz užitečný, že vede k naplnění jejich vlastních potřeb.

Soulad s dosavadními zkušenostmi účastníků. Účastník kurzu srovnává svůj pohled s nabízenými koncepty. Většina situací pro něj není nová. Jsou-li tyto koncepty ve své podstatě stejné jako jeho dosavadní zkušenost, získává pocit důvěry v program i lektory. Proto je důležité, aby se lektori předem seznámili s prostředím klientů a na kurzu pak pracovali s jejich zkušenostmi.

³⁵ ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*, 2007, str. 462.

Respekt k osobnost účastníků. Respekt a úcta ostatních účastníků kurzu i lektorů je velmi důležitá. Před lidmi, kteří na nás nějakým způsobem útočí nebo nás zraňují, máme snahu se bránit, bojovat nebo utéct, ale v žádném případě s nimi nechceme spolupracovat. V praxi to znamená partnerský přístup, kdy lektor s klientem jedná jako s odborníkem ve svém oboru a nabízí mu svou pomoc v podobě zkušeností v odhalování nových nebo skrytých poznatků. A za druhé pozitivní zpětná vazba. Účastníky motivuje úspěch, posiluje sebevědomí a sebeúctu. Proto by měly být sice náročné, ale splnitelné.

Rozvíjet, nikoliv konfrontovat. Hodnocení má být pozitivní. Nikdo nechce slyšet „ne, udělejte to tak a tak...“. Je lepší hodnoceného pochválit a pak navrhnout jiný postup řešení, který by mohl fungovat.

Volba vhodné formy kurzu a zajištění odpovídajících technických podmínek. Než manažer navrhne obsah a formu vzdělávací akce, musí si položit několik důležitých otázek pro příklad: potřebuji pouze něco účastníkům sdělit, chci, aby získali nové dovednosti, nebo si přeji, aby změnili své postoje? Účastníci budou špičkoví manažeři nebo řadoví zaměstnanci?

Osobní důvěryhodnost lektora. Úspěch každého kurzu stojí na osobnosti lektora, zda dokáže zaujmout.³⁶

3.2.4. Pět pilířů teambuildingu

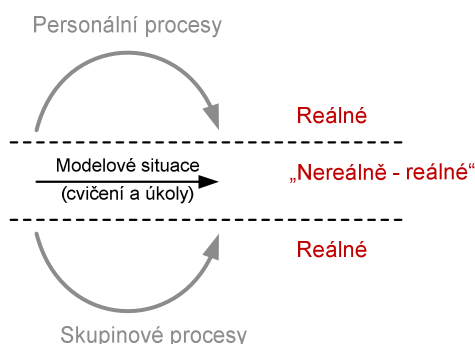
Každá metoda, i teambuilding, stojí na určitých základech, naplnění těchto principů je nezbytné pro celkový efekt kurzu, jejich absence může mít vliv na samotný průběh i účastníky kurzu. V této kapitole jsou použity názvy pilířů podle Svatoše a Lebedy, které uvádí ve své publikaci.

3.2.4.1. Zážitek „nereálně reálných“ situací

Jaké konkrétní aktivity jsou na kurzech nabízeny a jak souvisí s rozvojem manažerských dovedností nebo budováním pracovního týmu? Odpověď lze vyčíst z následujícího obrázku.

³⁶ SVATOŠ, V., LEBEDA, P.: *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*, 2005. str. 20 - 27.

Obrázek 13 - Prosessburger



Zdroj: SVATOŠ, V., LEBEDA, P.: *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*, str. 19.

Účastníci se na kurzech mohou setkat s iniciačními hrami, kreativními nebo konstrukčními úkoly, s lanovými překážkami, různými sporty, strategickými hrami a dalšími aktivitami. Ve skutečnosti nejsou tyto aktivity reálným zobrazením pracovních činností. Ale také nejsou fikcí. Mají zcela reálnou podobu s reálnými následky. V případě nezdárného konce či neefektivního řešení úkolu, si účastníci kladou otázky typu: „Co je špatně? Co jsme měli udělat lépe, aby to neskončilo takto?“

Skalková „nereálně – reálné situace“ popisuje jako teorii transferu. „...*látka, o jejíž nacvičování jde, vykazuje příbuznost s látkou již nacvičenou.*“³⁷ Také kolektiv autorů Průcha, Walterová, Mareš mají na teorii transferu podobný pohled. V své knize píše, že „*při učení se aktivuje též minulá zkušenost. Pozitivní účinek vzniká tehdy, když se nově nacvičovaný materiál, nebo činnost podobá předcházející.*“³⁸

Návaznost na manažerské dovednosti je zřejmá. Většina aktivit má charakter týmového úkolu, při jehož řešení vstupují účastníci do interakce s ostatními členy skupiny. Potom je každý úkol modelovým příkladem spolupráce skupiny a činnost jednotlivce v ní.

³⁷ SKALKOVÁ, J.: *Obecná didaktika*, str. 42.

³⁸ PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J.: *Pedagogický slovník*, str. 157.

Během plnění úkolů probíhají dva procesy:

1. *Personální procesy* ukazují na charakteristické způsoby chování jednotlivců
2. *Skupinové procesy* jsou spojené s činností celého týmu, komunikací, s řízením, rozhodováním, řešením konfliktů apod.

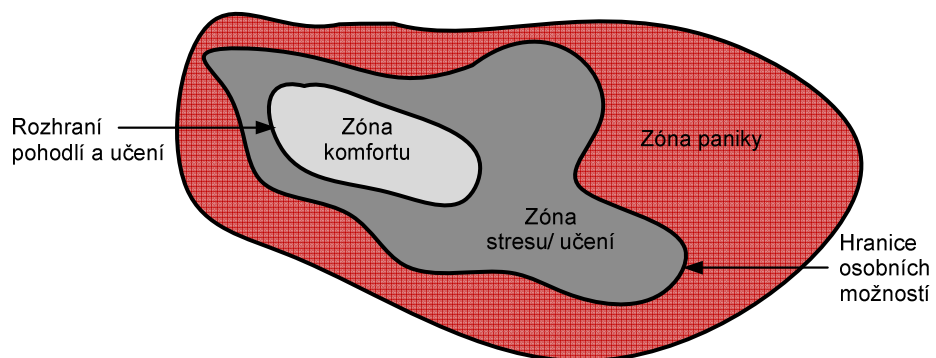
„Oba typy procesů jsou naprosto reálné a jsou věrným obrazem vaší individuální i týmové přirozenosti.“³⁹

Aktivity odhalí např. nedostatek/ absenci kreativních lidí v týmu, nedostatky v komunikaci ve skupině. Můžeme odhalit, potvrdit nebo zpochybnit schopnosti některých jedinců apod. Neformálnost a atraktivita činností či situací, ale i samotná příroda podporují emocionální vtažení účastníků do kurzu. Lidé se pak chovají více spontánně.

3.2.4.2. Vykročení z komfortní zóny

Komfortní zóna je oblast, která je nám velmi dobře známá, nic nás v ní nepřekvapí a na podněty reagujeme naučenými, ověřenými postupy. Teoreticky se celý život můžeme pohybovat jen uvnitř komfortní zóny. Ale tento způsob života brání jakémukoliv osobnímu rozvoji. V praktickém životě je tento stav prakticky nereálný. Pohodlí bývá narušeno nečekanými událostmi (úmrtí v rodině, ztráta zaměstnání apod.)

Obrázek 14 - Komfortní zóna



Zdroj: ZAHŘÁDKOVÁ, E.: *Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci*, str. 34.

³⁹ SVATOŠ, V., LEBEDA, P.: *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*, str. 30.

Chceme-li vyzkoušet něco nového, nepoznaného, musíme vystoupit z komfortní zóny, překročit hranici pohodlí a vstoupit tím do zóny učení. V zóně učení se setkáváme s něčím novým, nepoznaným. Budou na nás působit podněty, které neznáme a my se na ně budeme muset naučit reagovat, pracovat s nimi. Taková situace nás bude pravděpodobně stresovat, bude nám nepříjemná. Jak se s ní dokážeme vyrovnat, ovlivní naše chování do budoucna. Mohou nastat dvě situace, buď jsme vykročili přiměřeně daleko, překonali strach a obavy a situaci jsme zvládli. Naučili jsme se něco nového a tím si posunuli hranici pohodlí a učení, rozšířili jsme si komfortní zónu. Velmi důležitý je fakt sebepotvrzení, „vědomí, že dokážeme více a že je dobré to zkoušet“⁴⁰ i do jiných oblastí. Nebo se může stát, že uděláme příliš dlouhý krok nebo krok špatným směrem. Situaci nezvládneme. Cítíme se nepříjemně a špatně. Po negativní zkušenosti se naše komfortní zóna nejen nerozšířila, ale mohla se i zmenšit. Tato zkušenost pro nás může být natolik traumatizující, že se v budoucnu nebudeme snažit komfortní zónu tímto směrem či jiným rozšířit.

Tvar i velikost komfortní zóny je zcela individuální, vyvíjí se v čase. Svatoš a Lebeda ve své publikaci *Outdoor trénink* uvádějí, že se k hranici svých osobních možností dostáváme jen zřídka, což znamená, že svůj potenciál využíváme jen v omezené míře. Oproti Zahrádkové, která ve své knize *Teambuilding* píše, že účastníci outdoorových kurzů zkouší atakovat tuto hranici, vstupují do zóny paniky a tím se učí pracovat sami se sebou a umět ovládat sami sebe.

3.2.4.3. Sociální skupina bez formální struktury

V pracovním procesu jsme součástí určité formální struktury, hrajeme předem dané role, pracujeme s různou mírou informací. Na kurzech bývá situace zcela jiná. Formální hierarchie neplatí. Úkoly jsou obvykle zadávány skupině jako celku, informace mají všichni stejné, nikdo není určen, aby rozhodoval za ostatní.⁴¹ V prostředí skupiny bez formální struktury mají účastníci kurzu prostor projevit své kvality, které v pracovním prostředí zůstávají neobjevené. Po počátečním chaosu se začne

⁴⁰ SVATOŠ, V., LEBEDA, P.: *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*, str. 32.

⁴¹ Výjimku tvoří kurzy zaměřené na vedení lidí.

vytvářet neformální struktura, která nemusí odpovídat pracovní hierarchii. Pro každého manažera je velice přínosné vidět své kolegy v této situaci – kdo je kreativní, kdo má schopnost vést lidi a koordinovat činnosti.

V přátelském prostředí se lidé snadno uvolní, jsou spontánní, tvořiví, nebojí se riskovat. Ve skupině vzniká efektivní spolupráce a je dosahováno výborných výsledků. Beze strachu odhalují dílčí neúspěchy a nebojí se o nich diskutovat, což jim slouží jako ponaučení do budoucna.

Oproti tomu existují i skupiny, kde se snaží jeden druhého „potopit“. Pro ně je na kurzech typický alibismus, neochota spolupracovat a neochota k sebereflexi. Velmi často si myslí, že nemají co zdokonalovat, ale opak je pravdou, neúspěchy se snaží prezentovat jako úspěchy nebo situaci zlehčovat a zesměšňovat. Jediné, co od kurzu očekávají, je adrenalinové povyražení, nikoliv podněty pro rozvoj svůj a svých kolegů. Efektivita práce a atmosféra v takovýchto skupinách je velmi podprůměrná.

3.2.4.4. Příroda jako nové prostředí

Dnešní doba s sebou přináší mnoho technických vymožeností, chybí nám osobní kontakt s lidmi (hodně věcí se řeší e-mailem nebo po telefonu).

Outdoorové kurzy přinášejí změnu, jsou situované v často již zapomenuté přírodě. Staví proti nám skály, lesy, řeky, jsme vystaveni nepřízní počasí. Hrozí nám reálné nebezpečí, nepohodlí. Překonáváme přirozené výzvy. Jsme zranitelnější, protože naše přirozené vzorce chování zde nefungují. Díky této zranitelnosti jsme otevřenější novým zkušenostem. Jsme nuceni experimentovat, pohybujeme se mimo hranice komfortní zóny.

3.2.4.5. Skupinové rozbory

Podle Kolba probíhá přirozený proces učení asi při 80% lidského učení.⁴² V kurzech se snaží, aby tento proces byl cílený, záměrný a usměrňovaný. Hlavním nástrojem k podpoře učení jsou společné rozbory chování skupiny při řešení úkolů – skupinová

⁴² Kolb, D. A.: *Experiential learning: experience. as a source of learning and development.*

reflexe s vyvozením závěrů. Jestliže se skupina má učit ze zážitku, musí si zobecňující závěry vytvořit skupina sama. Lektor v tomto procesu vystupuje jen jako facilitátor⁴³.

Skupinovou reflexi můžeme také nazvat zpětnou vazbu. Využití potenciálu zpětné vazby je vázáno na zájem zkvalitnit vlastní práci a potřebu osobního růstu. Bez zájmů o tyto cíle nemá zpětná vazba význam.⁴⁴ Pokud tedy jedinec nemá zájem se dál zdokonalovat, pak nemá smysl, aby se vůbec programů, které stojí na těchto základech a kterými teambuildingové programy bezesporu jsou, účastnil.

Podle Bláhy a kolektivu má poskytování zpětné vazby čtyři klíčové body:

1. Musí být přijatelné pro příjemce
2. Soustředuje se více na chování než na osobu
3. Měla by obsahovat pozorování, nikoliv domněnky
4. Nejpřijatelnější je vazba popisující spíše specifické než obecné projevy chování.

Limitujeme informace a množství, které může příjemce zvládnout.⁴⁵

Zpětná vazba by měla být přímá a založená na pozorování konkrétních věcí. Nezaujatý jedinec ji podá mnohem lépe než člen skupiny/ týmu. Zpětná vazba nemusí být vždy jen pozitivní. Pozitivní zpětná vazba by měla vést k sebeposílení. Jedinec/ skupina ji přijímá snáze a pozitivně ovlivňuje jeho další konání. Negativní zpětná vazba je obvykle přijímána jedincem hůře. Jedinec/ skupina ji často odmítá, ignoruje. Způsob, jakým se negativní zpětná vazba sděluje, by neměl být vyčítavý, měl by se opírat o skutečná fakta a vždy musí sloužit ke zlepšení výkonu, ne k urážení nebo poškození jedince/ skupiny.

Při účinné zpětné vazbě nelze přehlédnout sociální kontext situace. Zážitková pedagogika je založena na ovlivňování sociálních interakcí a vztahů. Jedna z hlavních norem, kterou by měl pedagogický pracovník – lektor znát, je skupinová dynamika jako soubor skupinových interakcí a dění v ní. Měl by znát cíle, normy, role, celkovou atmosféru a vztahy, které se ve skupině nacházejí. Také by měl umět pracovat se skupinovou kohezí a tenzí.

⁴³ Původ slova je latinský. Výraz „facilitás“ se překládá jako „snadnost, lehkost“. Facilitace znamená usnadňování a facilitátor je tedy ten, co usnadňuje.

⁴⁴ KUBEŠ, M., ŠEBESTOVÁ, E.: *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*, str. 163.

⁴⁵ BLÁHA, J., MATEJČEK, A., KAŇÁKOVÁ, Z.: *Personalistika pro malé a střední firmy*, str. 146.

3.3. Teambuildingové programy

Jak již bylo zmíněno, podstatou teambuildingových programů je vystavovat účastníky nejrůznějším problémovým situacím, jejichž řešení vyžaduje nasazení jednotlivců a spolupráci celého týmu. Praktické závěry pak účastníci vyvozují společně s lektory při společném hodnocení postupů, dostávají tzv. zpětnou vazbu.

Svatoš také píše o významu a osobnosti lektora pro úspěch kurzu. Lektor musí zvolit taková cvičení, aby odpovídala cílům programu a fyzické a psychické úrovni účastníků kurzu a dokázat je vhodnou motivující formou nabídnout.⁴⁶

3.3.1. Zacílení teambuildingových aktivit

Teambuildingové programy jsou bezesporu módní záležitostí. Základní kritéria podle kterých vybíráme teambuildingový program je cíl akce. Musíme si nejprve ujasnit, zdali má kurz jen pobavit účastníky nebo je také něco naučit. Outdoorové programy mohou mít řadu forem, ale vždy je potřeba, aby vybraná forma byla v souladu se stanovenými cíly. Rozlišujeme několik druhů těchto programů.

Akce na podporu týmového ducha /teamspirit events/. Tyto akce bývají obvykle součástí manažerských konferencí, mohou být organizovány pro významné klienty nebo pro rodiny zaměstnanců. Zpravidla trvají několik hodin až jeden den. Hlavním smyslem této akce je nabídnout účastníkům atraktivní, dynamický a zábavný společný zážitek.⁴⁷ Program akce nenásilně navádí účastníky ke komunikaci a spolupráci, dbá na to, aby se lidé potkávali napříč firemní strukturou.

Obvykle se při této akci nepočítá se skupinovým rozbořem. Prioritou je dobrá nálada, odpočinek a společný zážitek. Firmy ji využívají k motivaci zaměstnanců, má posloužit jako identifikace zaměstnance se společností.

Budování a rozbor pracovních týmů /teambuilding/. Někdy dochází k nedorozumění při využívání slova teambuilding. Někteří lidé nerozlišují akce typu teamspirit

⁴⁶ SVATOŠ, V., LEBEDA, P.: *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*, str. 103 – 130.

⁴⁷ Teamspirit – motivace, akce, zábava. [on line]. [cit. 2009-10-23]. URL: <<http://www.ceskacesta.cz/teamspirit>>.

popsanými výše a termínem teambuilding – programem zaměřeným na cílené, promyšlené budování a rozvíjení pracovních týmů. Teambuildingové programy ukazují, v jaké fázi vývoje se pracovní skupina nachází a snaží se urychlit týmovou dynamiku. Na rozdíl od teamspiritových akcí bývají teambuildingové akce delší, trvají dva až čtyři dny. Dalším rozdílem je využití skupinových rozborů, díky kterým je společný zážitek zpracován do podoby obecněné a v praxi následně využitelné zkušenosti. Využijeme-li teambuildingový program v počáteční fázi vývoje týmů, tato fáze se znatelně zkrátí, tým se rychleji dostane do fáze efektivní spolupráce.

Trénink manažerských dovedností /management training/. Prostřednictvím teambuildingových aktivit lze rozvíjet řadu dovedností, které mají zásadní vliv na kvalitu manažerské práce. Tréninky tohoto typu mají jasně definované cíle a jsou určeny manažerům na určitém stupni hierarchie firmy. Optimální velikost skupiny se pohybuje od osmi do šestnácti osob. Délka kurzu by neměla být kratší než čtyři dny. Do úkolů týmu bývá zařazena formální struktura – vedoucí týmu. Následný rozbor je zaměřen na zhodnocení práce vedoucího. V roli manažera týmu se pro různé úkoly jednotliví účastníci kurzu střídají.

Kurzy týmové práce /teamwork training/. Tento typ kurzů je věnován principům a technikám týmové práce. Jsou podobné manažerským kurzům, ale jsou určeny běžným pracovníkům, kteří se prostřednictvím praktických outdoorových cvičení učí technikám týmové práce.

Rozvoj předpokladů k vůdcovství /leadership training/. Někteří odborníci tvrdí, že vůdcem se člověk narodí, je to dar. Podle některých odborníků stojí vůdčí předpoklady za to, aby se rozvíjely. Je tedy zapotřebí podporovat především otevřenost k novým názorům a přístupům, mít zájem o okolí, chuť a odhodlání věci měnit a ovlivňovat.

„Vzdělávací program Leadership je zaměřený na rozvoj schopností vedení lidí u všech, kteří vedou pracovní týmy nebo jednotlivce. Program je vždy sestavený s ohledem na specifika jednotlivých vedoucích, při respektování jejich osobní strategie

vedení. Úkolem je především osvojení zásad leadershipu u účastků tak, aby byli schopni překročit dosavadní horizont „tradičního způsobu“ vedení lidí⁴⁸.

Hodnotící programy /outdoor assessment center/. Metody assessment center se využívá jako prostředek personálního hodnocení, výběru a rozhodování. Programy se zaměřují na celkové posouzení předpokladů pro úspěšné zastávání pracovní pozice. Hodí se pro stávající zaměstnance firmy, když hledáme někoho s předpoklady pro manažerskou funkci, tak pro kandidáty výběrového řízení na pozici ve firmě. Této metody se využívá na pozice, které vyžadují specifické schopnosti a dovednosti např. vyrovnávání se stresovou zátěží, spolupráce s lidmi, jednání s náročnými klienty apod. Celkové hodnocení kandidáta shrnuje jeho silné a slabé stránky ve vztahu k dané pracovní pozici a navrhuje optimální postup pro jeho pracovní uplatnění. Kritici assessment center tvrdí, že účastníci zaujímají určitou pózu a snaží se do role stylizovat, ale díky náročnosti programu je tato maska snadno odhalitelná.

Speciální programy. Mezi speciální programy můžeme zařadit outdoorový program k příležitosti jmenování nového manažera, uvolněná atmosféra může napomoci k jednoduššímu seznámení se svým týmem. Nebo absolvovat hodnotící program se zaměstnanci, které musíme propustit. Program jim pomůže odhalit jejich silné stránky.⁴⁹

3.3.2. Formy teambuildingových programů

Hromadné outdoorové programy. Jsou zpravidla organizovány jako součást velkých firemních konferencí. Počet účastníků bývá několik desítek až stovek. Většinou se odehrávají v bezprostřední blízkosti hotelu, kde se setkání odehrává.

Z hlediska cíle se jedná o akci teamspirit, pro velký počet účastníků. V případě, že jsou kladeny rozvojové požadavky, musí být účastníci kurzu rozděleni do menších skupin a výcvik probíhat odděleně.

Vícedenní kurzy s pobytem ve středisku. Tyto kurzy mají vždy jednoznačně formulované cíle, které je třeba dosáhnout. Kurz trvá nejčastěji dva až čtyři dny. V ideálním případě se odehrávají v hotelu, v jehož okolí je možno provádět aktivity

⁴⁸ Manažerské minimum Leadership. [on line]. [cit. 2009-10-03]. URL: <<http://educity.cz/skoleni-kurzy/manazerske-minimum-leadreship/c573430>>.

⁴⁹ SVATOŠ, V., LEBEDA, P.: *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*, str. 67 – 77.

a skupina zde není nikým rušena. Kurzy obvykle začínají aktivitou „icebreakers“⁵⁰, následují krátké týmové kreativní úkoly „dynamics“. Teprve poté jsou zařazovány další programové bloky, které vedou skupinu k vytyčenému cíli. V úvodní fázi kurzu je vhodné zařazovat v krátkých intervalech rozborů.

Expediční kurzy. Bývají využívány na podporu vztahů ve skupině. Kurz trvá dva až tři týdny. Účastníci přespávají ve stanech, vaří na otevřeném ohni i zdolávají skalnaté úseky nebo se plaví po řekách.

3.3.3. Typy teambuildingových programů

Teambuildingové kurzy nabízí celou řadu různých programů, které se liší svým zaměřením, délkou a náročností.

Icebreakers jsou krátké programy, které se využívají na začátek akce. Slouží k tomu, aby se účastníci kurzu uvolnili, k navození neformální atmosféry.

Dynamics často navazují na aktivitu „icebreakers“. Obvykle se realizují ve skupinách po osmi až deseti členech, trvají do jedné hodiny. Nejčastěji jsou v sérii tří až pěti cvičení. Ihned po každém úkolu následuje krátký rozbor. Náročnost cvičení by měla postupně narůstat. Pro lektora jsou tyto aktivity zdrojem informací o skupině.

Terénní týmové strategické hry. Terénní hry mohou být různého charakteru, náročnosti i délky. Trvají od jedné po několik hodin. Bývají zařazeny po bloku „dynamics“. Hry jsou téměř vždy spojeny s pohybem. Většinou jde o soutěž mezi několika týmy. V následných rozbořech se rozebírají rozdílné postupy, práce s časem, úroveň komunikace apod.

Lanové překážky. Dělí se na dva typy, nízké a vysoké lanové překážky. Nízké překážky jsou 60 až 90 centimetrů nad zemí, při ztrátě rovnováhy umožňují bezpečný sestup na zem. Bývají prvním vykročením z komfortní zóny. Program přispívá k rozvoji vzájemné důvěry. Vysoké lanové překážky jsou umístěny 10 až 12 metrů nad zem, samozřejmostí je horolezecké jištění. Působí na překonávání sama sebe, strachu a nebezpečí. Úspěšné splnění úkolu vede k sebepotvrzení⁵¹.

⁵⁰ Jednotlivé aktivity budou podrobněji rozepsány v následující kapitole.

⁵¹ Vědomí, že dokážeme více a že je dobré to zkoušet (Svatoš a Lebeda, str. 32).

Outdoorové sporty. Pod outdoorovými sporty si můžeme představit slaňování, orientační běhy, rafting aj. pro většinu účastníků kurzu je nepředstavitelné, že by je mohli absolvovat, proto také dojmy přetrvávají dlouho po ukončení akce.

Konstrukční skupinové úlohy. Jedná se o stavby různých plavidel, vyvýšených plošin, přístřešků apod.

Komunikační programy jsou založeny na týmovém řešení logických problémů a případových studií. Většinou jde o indoorové aktivity. Výsledkem programu může být lepší pochopení přijímání rozhodnutí.

Programy zaměřené na podporu důvěry. Účastníci kurzu se musí vyrovnat se stresem, když jsou závislí na druhých. Aktivity mohou být pád důvěry, noční cesty náročným terénem apod.

Kreativní programy. Jde o programy inspirované uměleckými činnostmi (natáčení videoklipu, hraní divadla, tvorba koláže). Účastníci vymýšlí scénáře, tvoří kulisy, shání kostýmy apod.

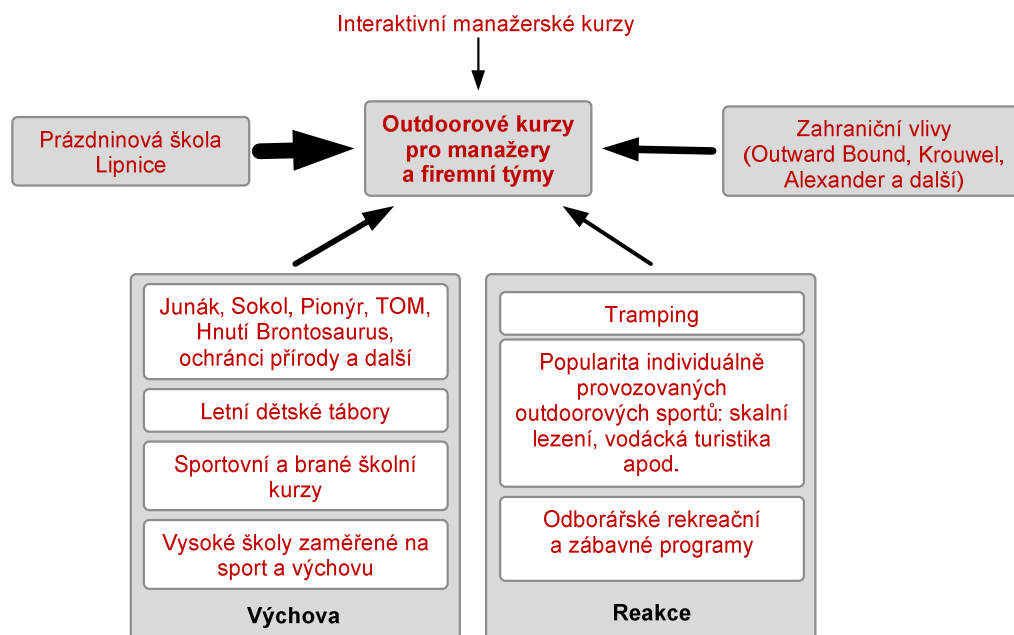
*Společenské programy*⁵²

3. 4. Specifika českého teambuildingového programu

Rychlý rozvoj teambuildingových aktivit začal po roce 1989. Není ale pravdou, že by kurzy a další akce byly převzaty ze zahraničí. Teambuilding má v Česku velikou tradici.

⁵² SVATOŠ, V., LEBEDA, P.: *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*, str. 89 – 102.

Obrázek 15 - Kořeny outdoorového tréninku v Česku



Zdroj: SVATOŠ, V., LEBEDA, P.: *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*, str. 51.

„Kořeny outdoorového tréninku vznikaly v Čechách v době existence „železné opony“, která bránila kontaktům se západním světem“.⁵³ Snad každý Čech byl někdy na letním dětském táboře, chodil do skauta, pionýra nebo jiných turistických oddílů, jezdil na chaty a chalupy za přírodou. V dnešní době žije velké množství lidí ve městech a na své dětství, chvíle trávené v přírodě, jen vzpomíná. „Kvůli této izolaci získala česká škola svébytné rysy, které jsou dnes západním světem postupně objevovány a oceňovány“.⁵⁴ I moderní sport jako je skalní lezení, vodáctví a rafting jsou u nás velmi populární. To je jeden z důvodů proč dnešní outdoorové tréninky mají takový úspěch, Češi jsou zvyklí jezdit do přírody.

Prázdninová škola Lipnice, která vznikla v 80. letech minulého století, se zaměřovala na rozvoj osobností, spolupráci, sebepoznání a kreativitu. Z této školy, za podpory světově nejvýznamnější outdoorové organizace Outward Bound, vyšlo také mnoho profesionálních lektorů, kteří se dnes zabývají outdoor tréninkem.⁵⁵

⁵³ SVATOŠ, V., LEBEDA, P.: *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*, str. 56.

⁵⁴ SVATOŠ, V., LEBEDA, P.: *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*, str. 56.

⁵⁵ SVATOŠ, V., LEBEDA, P.: *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*, str. 53.

3. 5. Příprava teambuildingového programu

„Zážitková metoda je postavena na dynamice celé skupiny, která podporuje účastníky v týmové práci, je motivující a umocňuje prožitek. Dramaturgie programu je sestavení aktivit po sobě v souvislosti s jejich fyzickou i psychickou dynamikou a tematickou návazností. Zároveň by měla sledovat cíle celé akce.“⁵⁶

Aby byla akce úspěšná, musí se také důkladně připravit. Příprava má několik fází⁵⁷, které se mohou měnit v závislosti na typu kurzu nebo také know-how externí společnosti, která ho připravuje.

1. *Zadání* – před každým kurzem je důležité si ujasnit cíl akce, „CO, KDO a PROČ“, tj. co je cílem, koho se to týká a proč to tak chceme. Nejsme-li schopni přesně definovat cíl, je dobré se poradit s odborníky.⁵⁸

Je žádoucím, aby se zadavatel společně s realizátory položili následující otázky⁵⁹ a zkusili na ně odpovědět:

- Očekáváte od kurzu změnu? Čeho a jakou?
- Očekávají tuto změnu také pracovníci?
- Je kurz řešením problémů nebo prevencí, aby problémy nevznikaly?
- Kdy vznikl nápad realizovat kurz a kdo přinesl? Odkud přichází motivace ke kurzu?
- Jak to uvítala skupina?
- Jaká je situace ve skupině z hlediska výkonnosti, vztahů, motivace, odpovědnost, dodržování pravidel, řešení nestandardních situací?
- V jaké souvislosti je kurz s personálními změnami?

2. *Analýza týmu*

3. *Organizační příprava* – je dobré se setkat, sjednotit očekávání a promyslet kurz po technické stránce

⁵⁶ Zahrádková, E.: *Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci*, str. 137.

⁵⁷ Zahrádková, E.: *Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci*, str. 157.

⁵⁸ Svatoš, V., Lebeda, P.: *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*, str. 176.

⁵⁹ Zahrádková, E.: *Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci*, str. 158.

4. *Informace o kurzu účastníkům* – je dobré se setkat před zahájením kurzu s instruktory, aby zaměstnanci věděli, kdo s nimi pojedou, na koho se mohou obrátit. Jinou vhodnou metodou je motivační dopis, který popisuje průběh kurzu, zázemí a cíl, případně nutnou výbavu s sebou.⁶⁰

⁶⁰ Zahrádková, E.: *Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci*, str. 160.

4. Explorace a analýza

4.1. Metodologie výzkumu

K analýze a týmu a definici cíle byly využity dvě metody. První z nich byl řízený rozhovor s ředitelem, kde jsme se snažila zanalyzovat tým a definovat problém, který by se měl řešit. Bylo nutné získat odpovědi na otázky týkající se velikosti a složení týmu, na vztahy uvnitř týmu, do jaké míry se jednotliví členové týmu navzájem znají, jestli jsou ve skupině problémoví lidé, mají pracovní problémy či problémy na mezilidské/ osobní úrovni, jestli má skupina zkušenosti se zážitkovým vzděláváním apod. Druhou skupinou otázek byly otázky týkající se kurzu. Bylo zapotřebí zjistit, co ředitel od teambuildingového programu očekává, jestli je kurz určen jako prevence problémů nebo již nějaký problém ve skupině vznikl. Jak si představuje, že bude kurz probíhat, jestli jsou nějaké aktivity, které preferuje a otázky kolem samotného místa a data konání.

Pomocí dotazníků rozdaných před kurzem bylo sledováno, jak jsou členové skupiny spokojeni v práci, jak se jim pracuje s kolegy, co by chtěli změnit/ zlepšit nebo co se jim naopak líbí. Také měli vyjádřit svou spokojenost – nespokojenost se členy týmu. V dotaznících rozdaných po kurzu měli znovu zhodnotit své kolegy. Na základě této komparace byla zhodnocena úspěšnost kurzu. První dotazník, tj. dotazník vyplňovaný před kurzem se skládal z třech tematických bloků: práce, kurz a já. V dotazníku bylo patnáct otázek. Většina z nich byla otevřená, neboť bylo žádané, aby se respondenti vyjádřili svými slovy, více se nad tématem zamysleli. Dále byly zařazeny otázky uzavřené a to výčtové (výběr z několika variant) a škálové, neboť škálové otázky jsou nejvhodnější pro měření názorů a postojů. Odpovědi lze jednoduše kvantifikovat a následně analyzovat. Tyto otázky byly zařazeny hlavně při charakteristice členů týmu. Dotazník vyplňovaný po kurzu je kratší, obsahoval devět otázek. Dotazník byl rozdělen do dvou bloků: kurz a tým. Většina otázek byla dichotomických s následnou otevřenou doplňující otázkou. K hodnocení členů týmu byly opět využity otázky škálové.

Během kurzu byla využita další metoda a to zúčastněné pozorování. Metoda spočívá ve sledování probíhajících aktivit přímo v terénu s cílem objevit a prezentovat sociální chování ve zkoumané skupině. Tedy shromáždit podklady pro zpětnou vazbu/ zarámování.

4. 2. Analýza týmu

Zkoumaný tým není týmem v pravém slova smyslu, vymyká se části definice – „časově omezený cíl“⁶¹. Zbylé části definice vyhovuje, tedy je to jasně definovaný celek spolupracujících lidí, s limitovanou velikostí, jasnými pravidly a rolmi a s charakteristickým procesem práce. Jedná se o tým poskytující služby, jejich práce bývá rutinní, v pravidelných intervalech (přibližně půlročních) se opakuje. Pod tým spadá mnoho externistů, přibližně 100 lidí, jejichmi přímými nadřízenými jsou vedoucí A – C (viz Příloha 1). Smyslem týmu je poskytovat služby. Tým má třináct členů. Všichni členové jsou vysokoškolsky vzdělaní, věková struktura 23 – 33 let. Jedenáct členů tohoto týmu spolu pracuje již dva roky, dva členové se k týmu přidali před pěti, resp. čtyřmi měsíci. Tým se nachází ve fázi oživení, skupina se dostala do své produktivní fáze a postupem času se stala práce rutinní, s tím začala produktivita klesat. Složení podle pohlaví: na vedoucích pozicích (ředitel, vedoucí) pracují tři muži a čtyři ženy, specialisté v oboru jsou dva muži a na asistentských pozicích čtyři ženy. Ve skupině fungují vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Z dotazníkového šetření vyplývá, že dva členové týmu jsou s prací spokojeni, pět spíše spokojeno, dva spíše nespokojeni a dva nespokojeni. Pracovní závislost ve skupině se dá označit jako vysoká, osm členů odpovědělo, že jsou závislí na práci druhých často nebo neustále (dva členové týmu nejsou závislí na druhých skoro nikdy). Pět členů se vídá se svými kolegy i několikrát týdně mimo pracovní dobu. Dva členové se se zbytkem týmu mimo pracovní dobu skoro nevidají. Ostatní se vídají se zbytkem týmu přibližně jednou za dva až tři týdny. Jednotlivci v dané skupině si nejvíce stěžují na nedostatek informací a na časté změny v zadaných úkolech. To je také demotivuje. Ostatní členové týmu označují jednu

⁶¹ Zahrádková, E.: *Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci*, str. 19.

z asistentek (konkrétně Asistentka 1, viz Příloha 1) za problémovou. Kolektivu se straní, neplní zadané úkoly, není komunikativní. Jeden člen týmu, konkrétně Vedoucí A se kurzu nezúčastnil. Kurz považoval za zbytečný a jeho postoj byl negativní, tím by narušoval průběh celého kurzu.

Z této analýzy vyplývá, že tým je relativně homogenní. Členové jsou stejné věkové kategorie, vysokoškolsky vzdělaní, bez fyzického omezení. V týmu panuje dobrá nálada, členové týmu spolu tráví čas i mimo pracovní dobu. Problémově je chápána jedna kolegyně, která svým jednáním narušuje kohezi týmu.

5. Návrh postupů a implementace v praxi

5.1. Cíl teambuildingového programu

Na základě rozhovoru s ředitelem a dotazníků byly definovány dva problémy. První z nich se týká komunikace, lépe řečeno delegování úkolů a druhým je kolegyně, kterou je potřeba začlenit zpátky do kolektivu. Přáním ředitele bylo i to, aby se tým pobavil a uvolnil se od stresu, který práce přináší.

5.2. Teambuildingový program

Zacílením na budování a rozbor týmu byl navržen kurz trvající tři dny. Je to jeden z nejvyužívanějších kurzů pro nezanedbávání pracovních povinností. Což byl i požadavek ředitele, protože si nemůže dovolit, aby v průběhu týdne chyběl celý tým. Kurz začíná v pátek odpoledne (účastníci skončili v práci dřív a přesunuli se na místo setkání) a končí v neděli odpoledne. Tento tří denní kurz odpovídá výcviku především v oblasti soft skills, kde je schopný dosáhnout dlouhodobého efektu. Významný je však i pro jednotlivce. Přináší sebezpoznání, podporuje zdravou sebedůvěru, poznání spolupracovníků a rozvíjí řídicí schopnosti a rozhodnost vedoucích. Také poskytuje inspiraci k tvořivému přístupu k řešení problémů a jako trénink principů efektivní komunikace.

Celý program byl tematicky zaměřený, na přání ředitele a v souvislosti s podnikovou kulturou, bylo vybráno téma „vesmír“. Před každým úkolem byl přečten příběh, který účastníky namotivoval. Platí pravidlo, čím dramatičtější a pestřejší je příběh, tím lépe se jednotliví účastníci ztotožňují se situací.

5.2.1. Program kurzu

Obrázek 16 - Harmonogram kurzu



• **Prekurz**

• **1. den**

- 17:00 - příjezd, ubytování
- 18:00 - večeře
- 19:00 - úvod do programu
 - cíl programu
 - bezpečnost
 - „icebreakers“

• **2. den**

- 08:00 - snídaně
- 09:00 - dopolední program
- 12:00 - oběd
- 14:00 - odpolední program
 - zarámování
- 18:00 - večeře
- 19:00 - večerní program
 - volná zábava

• **3. den**

- 08:00 - snídaně
- 09:00 - dopolední program
- 12:00 - oběd
- 13:00 - zpětná vazba
 - zhodnocení kurzu
- 16:00 - odjezd

Zdroj: Vlastní zpracování

Navrhnout kurz, který by přesně seděl zadavateli i účastníkům, je velmi těžké. Prekurz slouží k tomu, aby se ujasnili očekávání a cíle. Sešli jsme se na jedné z porad, kde jsme účastníky seznámili s cíli programu a s organizací celého kurzu, poté byl čas na dotazy a připomínky kurzistů.

První den kurzu byli účastníci přivítáni. Zde se začal odvíjet příběh celého kurzu. Lektoři se představili s „vesmírnými přívlastky“ a to samé udělali účastníci kurzu, od této chvíle se směli oslovovat jen jmény s těmito přívlastky. Dále byli podrobně

seznámení s harmonogramem celého kurzu. Večeře prvního dne se konala venku u grilu, kde jsme po večeři hráli hru „Místo po mé pravici je volné“⁶².

Druhý den po snídani byl převyprávěn příběh o tom, jak si lidé ve vesmíru musí pomáhat. Následovala hra „Vesmírní lidé“⁶³, ve které si někteří jedinci vyzkoušeli vést a jiní být vedeni. Po ukončení hry se pokračovalo v příběhu; přišla krize a vesmírní lidé se museli semknout, aby zlé období přežili. Na to byl každé ze skupin dán provaz, aby se k sobě navzájem svázali (hra „Chumel“) tak blízko, jak se potřebovali semknout, aby přežili zlé období. Oba svázané týmy vzaly svou naplněnou sklenici, kterou měli za úkol chránit před znečištěním (znečistit ji mohli lektoři potravinářským barvivem, když sklenici vody nikdo nehlídal), odebrali se na oběd a v těsném spojení se i naobědvaly. Po obědě proběhlo zarámování dopoledních aktivit. Odpolední hra začala o půl čtvrté opět čtením příběhu. Příběh navázal na vodu, kterou bylo potřeba dopravit do vesmíru. A následovala hra „Vedu tě“. Po zdolání trasy dostal každý tým pokyny a materiál na další aktivitu, kterou byla „Stavba vesmírného plavidla“⁶⁴. Následovalo zarámování. Dle plánu večeře byla posunuta na pozdější dobu, to ovšem kurzisté nevěděli. Místo ní si zahráli hru „Piškvorky“⁶⁵ a po ní odchází na večeři. Po večeři následovala hra „Létající tyč“⁶⁶ a zarámování, poté volná zábava.

Třetí den začalo pršet, proto jsme se museli uchýlit k indoorovým aktivitám. Zvolili jsme hru „Stavba města ve vesmíru“⁶⁷ a pokračoval příběh o osidlování vesmíru, v předchozích hrách účastníci získali vodu, sestrojili vesmírné plavidlo, které vodu dopravilo do vesmíru, a nyní mají za úkol vybudovat plně funkční město. Odpoledne proběhlo zhodnocení celého kurzu a poté jsme odjeli zpět domů.

⁶² HERMOCHOVÁ, S.: *Hry pro dospělé*, str. 23.

⁶³ Podle předlohy teambuildingové hry B. Fuky

⁶⁴ Podle předlohy hry Stavba věže I (HERMOCHOVÁ, S.: *Hry pro dospělé*, str. 44)

⁶⁵ Z vlastní zkušenosti

⁶⁶ Z vlastní zkušenosti

⁶⁷ Podle předlohy hry Stavba města (HERMOCHOVÁ, S.: *Hry pro dospělé*, str. 43 - 44)

5.2.2. Programové hry

5.2.2.1. *Místo po mé pravici je volné*

Všichni sedí v kruhu. Jedno místo zůstává volné. Kurzista sedící nalevo od prázdného místa začíná slovy: „Místo po mé pravici je volné, chci, aby tam seděl(a)..., protože...“⁶⁸ (a uvede důvod své volby).

Cílem této aktivity je seznámit se a nenásilnou formou sdělit ostatním členům kurzu, co se jim na nich líbí (nelíbí).

5.2.2.2. *Vesmírní lidé*

Předpokládaná doba trvání: 1,5 – 2 hod

Pro zahájení samotné aktivity lektor využije krátkého programu tzv. icebreakru, který slouží k „prolomení ledů – Vesmírní lidé. Každý účastník si z klobouku vytáhne lísteček se svou rolí (kosmonaut, vesmírný technik, hvězdář, ufon). Svoji roli nikomu nesmí prozradit, je zakázáno mluvení. Na pokyn vedoucího kurzu účastníci hledají pomocí pantomimy své kolegy, kteří si vylosovali lístek se stejnou rolí. Takto se celá skupina rozdělí na týmy, které proti sobě budou soutěžit (týmy kosmonautů a vesmírných techniků a týmy hvězdářů a ufonů se spojí). Každá ze dvou skupin si ze svého středu zvolí vedoucího. Každá skupina dostane papír a tužku a nakreslí co nejrychleji svůj název týmu, poté druhý tým hádá, jak se tvůrci obrázku chtěli jmenovat. Poté se účastníci nechají pár minut čekat, vypadá to jako prodleva v programu, tím účastníci ztratí pozornost, povídají si. Náhle jsou odvolání vedoucí vzniklých týmů, je jim vysvětlen úkol, který mají se svou skupinou provést a je jen na nich jak svou skupinu zorganizují. Úkolem je naplnit sklenici vodou. Ale k tomu, musí splnit několik dalších úkolů. Každý tým musí nasbírat pět kamenů, pět listů ze stromu a pět šišek. Tyto artefakty přinést lektorovi, který mu za ně dá jednu polévkovou lžící, celkem tedy každý tým může mít tři polévkové lžíce. Jakmile tým získá první polévkovou lžící nabírá vodu z přistavené nádoby – kbelíku a lžící ji přenáší do asi pět metrů vzdálené

⁶⁸ HERMOCHOVÁ, S.: *Hry pro dospělé*, str. 23.

sklenice, postupně tým využívá všech lžic. Vyhrává ten tým, který sklenici naplní jako první.

Cílem této aktivity je, aby se účastníci naučili poslouchat a přijímat zadanou práci. V roli vedoucího týmu se může ocitnout člověk, který není vůbec vůdčím typem a přesto v rámci skupiny se tak musí chovat – překročí tím rozhraní učení a dostane se do zóny učení/ stresu. Uvědomí si, že řídit někoho není tak lehké, jak se zdá. A naopak v roli „podřízeného“ se může ocitnout i ředitel. V této roli může pochopit, jak těžké je plnit úkol, když je špatně formulovaný.

5.2.2.3. Chumel

Hra spočívá v tom, že se členové týmu sváží k sobě. Někdo má přivázané ruce, jiný má lano kolem pasu, další kolem nohou apod.

Cílem této aktivity je komunikovat a spolupracovat tak, aby dosáhli zadaného cíle, v našem případě se naobědvali. U této aktivity lze pozorovat jak, kdo a s kým přichází do interakce a také lze odhadnout typ vedení, který vedoucí uplatňuje.

5.2.2.4. Vedu tě

Hra spočívá v tom, že jeden člen týmu vede zbytek předem určenou drahou. V tomto případě byla trať dlouhá asi 100m, vedla lesem. Členové týmu kromě vedoucího měli zavázané oči a byli zavlečeni v žebříku. Jeden člen týmu pro tuto hru nesl také sklenici vody. Aktivita byla ztížena tím, že mohl mluvit pouze vedoucí skupiny. Úkolem bylo v co nejkratším čase projít vyznačenou drahou a donést do cíle co největší množství vody.

Cíl této aktivity je stejný jako u hry „Vesmírní lidé“, tedy naučit se vést pro vedoucího a naučit se „být veden“ pro členy týmu, kteří v reálném životě jsou na vedoucích pozicích.

5.2.2.5. Stavba vesmírného plavidla

Cílem hry je postavit raketoplán s použitím materiálu, který dostali. Materiál se může stříhat, ohýbat, skládat, lepit, ale je nutné dodržet následující pravidla:

1. Plavidlo musí stát na vlastní základně, nesmí se nic opírat.

2. S plavidlem se musí dát manipulovat (zvednout a položit, aniž by se rozpadlo).
3. Do plavidla se musí umístit voda, která má být vynesena do vesmíru.

Vesmírná plavidla byla hodnocena z hlediska pevnosti, originality a účelovosti.

Členové týmů mohou „obhajovat“ své vesmírné plavidlo, proč právě to jejich je to nejlepší, nejkrásnější, nejoriginálnější...

Z této aktivity se dá vypožorovat přirozený vůdce, společné počínání na stavbě, dělba úkolů (kdo navrhoval, kdo realizoval apod.).

5.2.2.6. Piškvorky

Smyslem hry je udělat řadu pěti křížků, resp. Koleček. Družstvo, které vyhrává, dostane dřív večeři. Oba týmy se postaví do řady a na předem připravené šachovnici hrají společně piškvorky. Každý člen družstva udělá tah a zařadí se na konce fronty. Může vyhrát jen jeden z týmů, ale většinou to dopadne jinak. Šachovnicové pole je poddimenzované tak, že se zaplní všechny čtverečky a nikdo nemůže hrát dál, tedy nikdo nevyhrál, takže nikdo nemůže odejít na jídlo. Pak nastoupí dva lektoři a zopakují instrukce, že ten kdo umístí pět koleček, resp. křížků vedle sebe vyhrává. Lektoři sami začnou hrát a jeden druhému umožní výhru, na jídlo pak odcházejí společně.

Ponaučení z toho vyplývá, že kdyby družstva nesoupeřila, ale spolupracovala, mohla už dávno jíst.

5.2.2.7. Létaující tyč

Skupina dostane tyč od délce cca 3m. Vytvoří dvojřad proti sobě, ruce mají podél těla, lokty v pravém úhlu, napnuté ukazováčky. Lektor jim na ukazováčky položí tyč. Úkolem je položit tuto tyč na zem, ale oba ukazováčky každého z týmu se musí dotýkat tyče.

Po prvním, většinou neúspěšném, pokusu se ve skupině rozhoří debata. Pokus bývá neúspěšný, protože si většina účastníků řekne, že je to přeci maličkost, položit tyč na zem. Ale jak se každý snaží dotýkat se ukazováčky tyče, tyč začne stoupat, nikoliv klesat. První reakcí bývá, že se úkol nedá splnit. Proto se aktivita několikrát opakuje, dokud se ve skupině nenajde vůdce, který dokáže skupinu vést správným směrem.

Aktivita vede k nenucené komunikaci mezi všemi členy týmu. Na konci je uspokojení všech účastníků, že zdánlivě neřešitelný problém se podařilo vyřešit. Stoupá tak sebevědomí celé skupiny.

5.2.2.8. *Stavba města ve vesmíru*

Každá skupina obdrží písemný návod, že v průběhu jedné hodiny mají vytvořit z daného materiálu maketu města, ve kterém musí být jedna továrna, tři obytné bloky, tři rodinné domy, kostel, škola, přistávací plocha pro vesmírná plavidla a park. Pak každý tým ze svého středu zvolí jednoho člena – soudce. Soudci za přítomnosti všech hráčů stanoví kritéria, podle nichž budou výtvary hodnotit. Po hodině skupiny představí svá díla a soudci je hodnotí.

Při této aktivitě se procvičuje kreativita, komunikace, spolupráce na daném projektu. Cílem této aktivity je uvědomit si, že zadaný úkol nemusí být zadaný kompletně a že je dobré přemýšlet o tom, co děláme a zdali to má smysl.

5.2.3. Průběh her a jejich hodnocení

5.2.3.1. *Den první*

Obrázek 17 - Harmonogram prvního dne



Zdroj: Vlastní zpracování

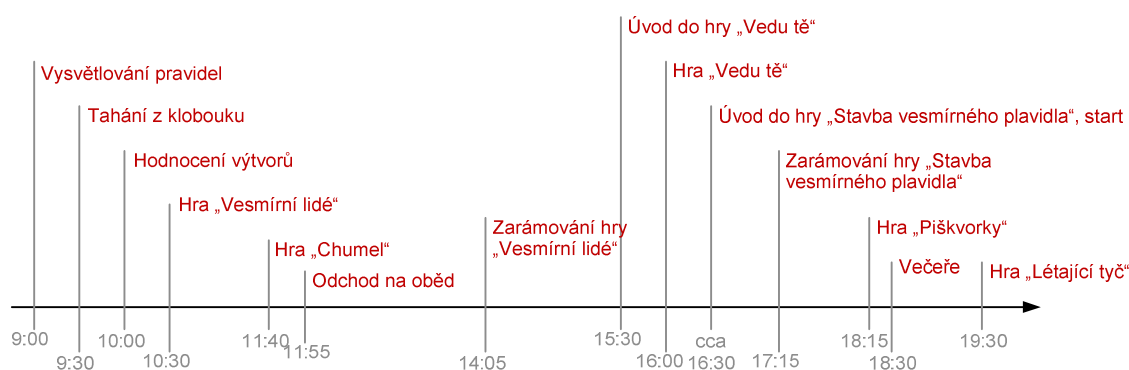
Tým přijel do místa konání kurzu dobře naladěný a plný očekávání. Po uvítání a seznámení se s organizací celého víkendu proběhla první hra. *Místo po mé pravici je volné*. Účastníci byli ze začátku trochu rozpačití. Proto se mezi ně posadili i lektoři,

kteří také s hrou začali. Brzy z účastníků opadl ostych. Váhavě se projevovali Asistentka 1 a Vedoucí C.

Hra splnila účel a to, že z účastníků spadl ostych před lektory a začali se chovat přirozeně. V této hře jim bylo nenásilně sděleno to, čeho si na nich kolegové cení a proč si jich váží.

5.2.3.2. Den druhý

Obrázek 18 - Harmanogram druhého dne



Zdroj: Vlastní zpracování

Vesmírní lidé. Byl vysvětlen průběh hry a účastníci se hrnuli do tahání lístečků u klobouku a nápaditě pantomimicky předváděli vylosované role. Jako prvním se podařilo seskupit všechny tři členy týmu vesmírných techniků. Jednotlivé týmy se rozdělili takto:

- Kosmonauti: Asistentka 3, IT specialista, Asistentka 1
- Vesmírní technici: Vedoucí B, Asistent 2, Vedoucí HR
- Hvězdáři: Ředitel, Asistentka 4, Vedoucí MKT
- Ufoni: Vedoucí C, Specialista, Vedoucí D

Týmy Kosmonauti a Vesmírní technici (dále Družice) se sloučili a ze svého středu zvolili svého vedoucího osobu označenou jako Vedoucí B. Tým Hvězdářů a Ufonů (dále jen Sluneční soustava) zvolil jako vedoucího Ředitele.

Kreslení názvu týmu se u Družic ujala tužky Asistentka 2, která bez porady se zbytkem týmu nakreslila obrázek družice. V týmu Sluneční soustava se dohadovali, co nakreslí a poté, kdo to nakreslí, nakonec obrázek nakreslila Asistentka 4.

Vedoucí týmu Družic s rozmyslem předával pokyny ke hře, rozdělil úkoly a tým pracoval, vedoucí se také zapojil do plnění úkolu se vším úsilím. Vedoucí týmu Sluneční soustava chvíli váhal, poté sdělil cíl hry a rozdělil úkoly, s plněním úkolu pomáhal, ale s menším úsilím, spíše dohlížel a radil.

V rolích vedoucích týmů se ocitli lidé, kteří zastávají vedoucí pozice i v reálném životě. Ve hře vynikla Asistentka 2 svou pohotovostí a rozhodností, která může být užitečná ve vypjatých situacích a při řešení krizí. Je ale na zvážení, do jaké míry může takto rozhodovat v reálných situacích, nicméně toto chování může být podněcující pro nadřízené. Obrázek je poměrně propracovaný, to svědčí o perfekcionalismu. V týmu Sluneční soustava probíhala delší debata, což je pro tým složený prakticky výhradně z vedoucích pracovníků obvyklé. Nakonec se výkonu, tedy kresby, ujala jediná žena v týmu pracující na asistentké pozici.

Vedoucí týmů se na svých postech cítili dobře. Tým Družic pracoval bez problémů, dostali kompletní informace před samotným plněním úkolu. Tým Sluneční soustava si stěžoval na nedostatečné vysvětlení úkolů před zahájením. Z toho vyplývá, že je lepší věnovat delší dobu na vysvětlení úkolů, samotné řešení pak jde rychleji.

Chumel. Tým Družic se svázal pevně, jen Asistentka 1 si ponechala obě ruce volné. Vedení se ujal Vedoucí B, Asistentka 3 jej neustále přerušovala a snažila se mu pomáhat v řízení. IT specialista a Asistentka 2 přispívali svými názory. Přenos vody si vzala na starost Vedoucí HRM. Samotný oběd byl na řešení složitější. Pouze Asistentka 1 mohla používat ruce, proto musela všechny nakrmit. Tým si užil mnoho zábavy.

Tým Sluneční soustava si nechával odstup, svázání nebylo tak pevné. I proto se jim odchod na oběd a samotné jídlo podařilo rychleji. Ze začátku přesun na oběd probíhal bez větší komunikace, každý se snažil dostat do cíle sám za sebe. Po pádu skupiny spolu členové týmu začali více komunikovat, ale nebylo zjevné, kdo skupinu vede. Nakonec se vedení ujali Vedoucí D a Asistentka 4, z jejich jednání byla znát nerozhodnost. Vodu

měla na starosti Vedoucí MKT a při pádu ji z poloviny vylili. Jedli na etapy, první se najedli, Ředitel, Vedoucí C a Vedoucí MKT, poté zbytek týmu.

Vedoucí B ukázal i v této hře svou rozhodnost a přirozenou autoritu. Tým Sluneční soustava bojoval s nalezením přirozeného vůdce. Členové týmu před sebou pomalu přestávali mít ostych.

Vedu tě. U týmu Družic byla vedením pověřena Asistentka 1. Asistentka nevidící zbytek týmu nijak neorganizovala, tak jak se připravili na start, tak také vyrazili. Tým pod časovým tlakem spěchal a z toho vyplývaly pády a narážení do překážek. Asistentka 1 se snažila tým zpomalit, ale příliš se jí to nedařilo. Od vylití veškeré vody tým zachránil nápad Asistentky 2, aby vodu nesla vedoucí pro tuto hru, tedy Asistentka 1, která nemá zavázané oči. Tým prošel trasu za 32 min.

Tým Sluneční soustava vedl doposud nejméně výrazný člen týmu, Vedoucí C. Vedoucí svému týmu před startem popsala, jak se mají postavit a co je na trase čeká. Sice trvalo déle, než se vydali na trasu, ale za to ji prošli v celkově kratším čase. Vodu podle vzoru týmu Družic nesla také vedoucí. Tým prošel trasu na 24 min.

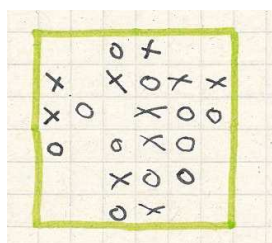
Asistentka 1 se snažila o zvládnutí týmu, ale vedení si nepřipravila, nepřemýšlela nad tím, jakým způsobem nejlépe vést tým ke zdárnému konci. Vedoucí C i přes to, že se sama během programu příliš neprojevovala a nechávala za sebe rozhodovat druhé, v této hře překvapila a ve vypjaté situaci si dobře promyslela postup a dovedla svůj tým ke zdárnému konci.

Stavba vesmírného plavidla. U obou týmů byla zpočátku vidět nejistota, a jak si sami posléze přiznali, zdál se jim úkol neřešitelný. U týmu Družice se do vymýšlení pustila nejdříve Asistentka 3, poté se do vášnivé debaty zapojili všichni. Postupně se v týmu vytvořily role: Vedoucí B a Vedoucí HRM se stali projektanty, IT specialista konzultantem a Asistentka 3 a 2 konstruktéry, Asistentka 1 se při samotné konstrukci plavidla příliš nezapojovala. V týmu Sluneční soustava se role projektanta zhostil Ředitel, ostatní členové týmu radili, ale rozhodující slovo měl on. Ten se zhostil i konstrukce plavidla, ostatní dělali konzultanta. Následovalo obhajování vlastního výtvoru.

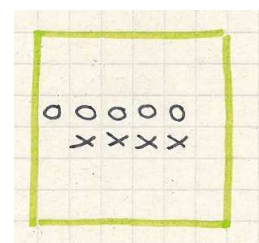
V týmu Družic se relativně rychle vytvořila organizační struktura. Svou aktivitou vynikala Asistentka 3. Tým pracoval systematicky a s rozmyslem. Při závěrečné obhajobě výtvoru se druhého týmu ptala zejména Asistentka 3 a 2, postupně se přidávali i ostatní. V týmu Sluneční soustava se hlavní role projektanta i konstruktéra zhostil Ředitel, který si do práce příliš mluvit nenechal, mohlo to být zapříčiněno jeho koníčkem, kterým je lepení modelů letadel. Ale je nutné si uvědomit, že toto byl týmový úkol a jako takový se má řešit v týmu. S přihlédnutím k tomu, že v reálném životě zastává manažerskou roli, by měl některé úkoly delegovat. Do závěrečné debaty o to, čí model je dokonalejší se tým aktivně příliš nezapojoval, všichni členové týmu sice odpovídali na otázky, ale vzhledem k tomu, že tým Družic byl aktivnější a temperamentnější, nezmohli se na kladení otázek. S přihlédnutím k tomu, že tým Sluneční soustava jsou týmem složeným skoro výhradně z vedoucích pracovníků, měli by dokázat prosadit sami sebe.

Piškvorky. Jak se dalo předpokládat, po obědě, který díky hře Chumel nebyl tak vydatný jak by si účastníci kurzu přáli, byli všichni po šesté hodině hladoví. To byla ideální příležitost na hru Piškvorky. Hra byla představena jako velmi rychlá a všichni s vidinou brzké večeře se svolně seřadili a bez rozmyslu se snažili dohrát hru. Jak již pravidla předesílali, hrací pole bylo poddimenzované a hráči velmi brzy zjistili, že hra skončí nerozhodně. Ale pravidla jasně říkala, že první půjde jíst ten, kdo vyhraje. Na chvíli byla na hráčích vidět nejistota. V tu chvíli se do toho vložili lektoři, znovu přeříkali pravidla a začali hrát. Jeden druhého nechal vyhrát a mohli se jít navečeřet.

Obrázek 19 - Ukázka hry "Piškvorky",
kurzisté



Obrázek 20 - Ukázka hry "Piškvorky",
lektoři



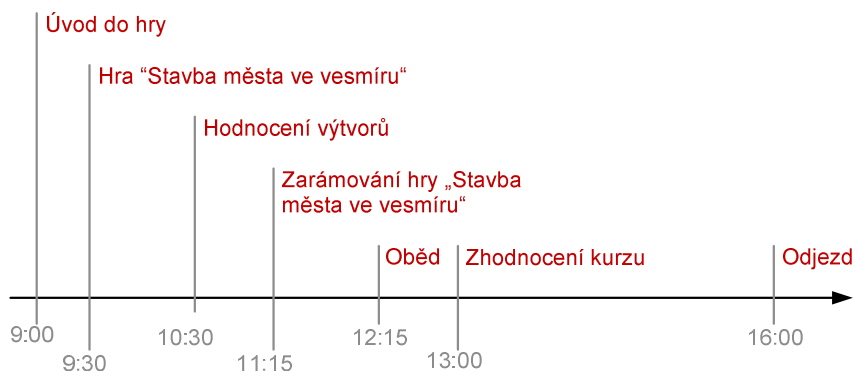
Ani jednomu z týmů nedošlo, že se piškvorky na tak malém hracím poli nedají dohrát. Když jim lektoři naznačili, jakým způsobem je možné zvítězit, bylo vidět, jak všechny mrzí, že na to nepřišli sami a odnesli si ponaučení, že ne vždycky se vyplácí soupeřit.

Létající tyč. Tato hra se účastníků velmi zalíbila. Po vysvětlení pravidel bylo na tvářích všech zúčastněných vidět, že se jim úkol zdá lehký, první pokus je ovšem vyvedl z omylu. Teprve od druhého pokusu skupina začala komunikovat, nejprve dvojice, příp. trojice vede sebe sousedící, ale ani to je nedovedlo ke zdárnému konci položit tyč na zem. Když byli ujištěni, že hra má řešení, zcela je pohltila. Postupem času přicházeli na to, že když jeden člověk řídí pohyb všech ostatních, dostanou se snáze k cíli. Asi po hodině hru opustila Asistentka 1. Princip, jakým se dá tyč položit, jako první pochopila Asistentka 2 a ujala se vedení skupiny. Chvilí jí trvalo, než přesvědčila zbytek, aby jí následoval. Asi po hodině a půl se tyč podařila položit.

Skupina přišla sama na fakt, že když je zdánlivě neřešitelný úkol, je potřeba vymyslet strategii a držet se pokynů vedoucího. Na konci této hry si všichni uvědomili, že je nutné mezi sebou komunikovat a držet se v takových případech vůdce. Odstoupení Asistentky 1 značí to, že není schopná dotáhnout věci do konce, nezáleží jí na tom, jaký bude mít skupina výsledek. To v reálném životě může skupinu brzdit, nemusí dosáhnout synergie. Ze zbytku týmu je patrná snaha dosáhnout cíle, chtějí se, i přes zdánlivě složitý úkol vždy dobrat výsledku. Tato hra posílila sebevědomí celé skupiny.

5.2.3.3. Den třetí

Obrázek 21 - Harmonogram třetího dne



Zdroj: Vlastní zpracování

Stavba města ve vesmíru. Týmy si byly jisté, že stavbu města hravě zvládnou, protože stavba vesmírného plavidla se jim zdála složitější. Tým Družic si zvolil za soudce Asistentku 3 a tým Sluneční soustava Vedoucí D. Kritéria, podle kterých se bude výstavba města hodnotit, si zvolili: funkčnost, velkolepost, design, originalita.

Tým Družic se držel osvědčené organizační struktury, tedy projektantem byl Vedoucí B, konzultantem IT specialista, konstruktéry Asistentky 2 a 3. Posun byl vidět u Asistentky 1, která se více zapojovala do stavby města jako konstruktér. Konzultant přišel s nápadem, že ve městě chybí radnice a nemocnice. Tyto budovy do plánu města také zakomponovali. Tým Sluneční soustava se striktně držel pod vedením Ředitele předepsaného návodu, vzájemně prodiskutovali rozmístění budov a pustili se do stavby.

Během řešení úkolu byl vidět posun v obou týmech. Před samotným započítím práce oba týmy diskutovaly nad řešením. Tým Družic se striktně nedržel návodu, ale zapojil také logiku, když do své makety města přidal radnici a nemocnici. Tým Sluneční soustava přesně vyplnil úkol podle návodu a vzal v úvahu i všechny kritéria, podle kterých se model hodnotil. Ponaučení si z této hry odnesli takové, že ne všechny úkoly jsou zadávány komplexně a že je třeba přemýšlet zda to, co děláme, má smysl.

5.3. Hodnocení účastníků kurzu

Na řádcích v následující tabulce jsou uvedené známky, které udělili jednotliví členové týmu svým kolegům před konáním kurzu. Na konci tohoto řádku je pak průměrná známka, kterou daný člen týmu udělil. Ve sloupcích jsou známky, které každý člen týmu obdržel. Poslední řádek pak vyjadřuje hodnotu průměrné známky, kterou každý z členů týmu získal.

Tabulka 1 - Hodnocení členů týmu před kurzem

	Ředitel	V A	V B	V C	V D	HRM	MKT	A1	A2	A3	A4	IT sp.	Spec.	průměr
Ředitel		3	7	6	6	5	4	8	2	7	4	1	8	5,08333
Vedoucí A	7		6	7	5	4	4	9	1	6	5	2	6	5,16667
Vedoucí B	8	4		7	5	5	3	9	2	5	5	1	7	5,08333
Vedoucí C	7	2	2		3	3	2	6	2	3	3	1	4	3,16667
Vedoucí D	7	3	4	4		4	3	9	3	6	5	1	6	4,58333
Ved. HRM	8	3	4	6	4		3	9	1	5	3	1	5	4,33333
Ved. MKT	6	3	3	3	3	3		7	2	3	3	2	2	3,33333
Ast1	7	2	3	3	7	7	3		6	7	3	2	3	4,41667
Ast2	7	3	4	5	5	4	2	9		6	4	1	4	4,5
Ast3	7	4	4	4	5	5	3	9	3		4	1	4	4,41667
Ast4	6	3	3	4	3	4	3	8	1	6		1	5	3,91667
IT spec.	6	3	5	5	4	4	3	7	2	6	5		6	4,66667
Spec.	7	3	3	8	4	3	4	9	1	4	4	1		4,25
Průměr	6,91667	3	4	5,16667	4,5	4,25	3,08333	8,25	2,16667	5,33333	4	1,25	5	4,74306

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že průměrná známka na celý tým je 4,7⁶⁹. Nejlépe hodnoceným členem týmu IT specialista a průměrnou známkou 1,25. IT specialista dostal od všech svých kolegů známky 1 nebo 2. Ti ho také charakterizovali slovy: pracovitý, ochotný, vtipný, kolegiální.

Nejhůře dopadla Asistentka 1, která získala od kolegů průměrnou známku 8,25. Sedm kolegů ze dvanácti jí ohodnotilo známkou 9, nejlepší známka, kterou dostala je 7. Kolegové ji charakterizují jako nespolehlivou, neochotnou, bez zájmu o práci. Horšího hodnocení než je průměrná známka dosáhli ještě Ředitel, Vedoucí C a Specialista. Nejkritičtější členem týmu je Vedoucí A, který udělil průměrnou známku 5,167, následuje Ředitel a Vedoucí B.

⁶⁹ Může nabývat hodnot ≤ 1 ; $10 \geq$

V následující tabulce jsou uvedené známky, které udělili jednotliví členové týmu svým kolegům po absolvování kurzu. Jednotlivé řádky a sloupce vyjadřují to samé, co je uvedeno v předchozí tabulce. Ve sloupci V A (Vedoucí A) jsou nuly, které značí, že se Vedoucí A kurzu neúčastnil a tudíž by hodnocení bylo irelevantní.

Tabulka 2 - Hodnocení členů týmu po kurzu

	Ředitel	V A	V B	V C	V D	HRM	MKT	A1	A2	A3	A4	IT sp.	Spec.	průměr
Ředitel	0	7	6	5	4	3	8	1	6	4	1	7	4,33333	
Vedoucí A	6		5	4	4	3	8	1	5	4	1	6	4,33333	
Vedoucí B	7	0		5	4	4	3	8	1	4	4	1	6	3,91667
Vedoucí C	6	0	2		3	3	2	6	1	3	3	1	4	2,83333
Vedoucí D	7	0	3	4		4	2	8	2	5	5	1	5	3,83333
Ved. HRM	7	0	3	5	4		3	8	1	4	3	1	4	3,58333
Ved. MKT	6	0	3	3	3	3		7	1	3	3	1	2	2,91667
Ast1	7	0	3	3	5	6	2		4	5	3	1	4	3,58333
Ast2	6	0	3	5	4	3	2	8		4	3	1	4	3,58333
Ast3	7	0	4	4	5	4	3	8	2		4	1	4	3,83333
Ast4	6	0	3	3	3	4	3	8	1	5		1	4	3,41667
IT spec.	6	0	4	4	4	4	2	7	1	4	4		5	3,75
Spec.	7	0	3	7	4	3	3	8	1	4	3	1		3,66667
Průměr	6,5	0	3,58333	4,5	4	3,83333	2,58333	7,66667	1,41667	4,33333	3,58333	1	4,58333	3,96528

Zdroj: Vlastní zpracování

Průměrná známka se po kurzu snížila na 3,9, tedy o 0,778. Nejlépe hodnoceným členem týmu zůstal IT specialista, který si polepšil na průměrnou známku 1, tedy snížení o 0,25. Slovní hodnocení se nezměnilo, IT specialista je týmový hráč ochoten každému pomoci.

Nejhůře hodnocená Asistentka 1 si polepšila na průměrnou známku 7,667, tj. zlepšení průměrné známky o 0,583. V jejím hodnocení se neobjevila žádná známka horší než 8. Ostatní členové týmu jí hodnotili jako snaživější. Největšího zlepšení dosáhla Asistentka 3, ta si polepšila o celý jeden stupeň.

Následující tabulka vyjadřuje změnu v hodnocení jednotlivých členů. Vznikla odečtením hodnot z Tabulky 1 od Tabulky 2. Hodnoty průměru vedené v řádku značí, o kolik se snížila průměrná známka, kterou každý z týmu dostal od svých kolegů. Hodnoty průměru ve sloupci značí, o kolik se snížila průměrná známka, kterou každý člen z týmu dal svým kolegům.

Tabulka 3 - Hodnocení členů týmu, rozdíl

	Ředitel	V A	V B	V C	V D	HRM	MKT	A1	A2	A3	A4	IT sp.	Spec.	průměr
Ředitel			0	0	-1	-1	-1	0	-1	-1	0	0	-1	-0,75
Vedoucí A	-1		-1	-2	-1	0	-1	-1	0	-1	-1	-1	0	-0,83333
Vedoucí B	-1			-2	-1	-1	0	-1	-1	-1	-1	0	-1	-1,16667
Vedoucí C	-1		0		0	0	0	0	-1	0	0	0	0	-0,33333
Vedoucí D	0		-1	0		0	-1	-1	-1	-1	0	0	-1	-0,75
Ved. HRM	-1		-1	-1	0		0	-1	0	-1	0	0	-1	-0,75
Ved. MKT	0		0	0	0	0		0	-1	0	0	-1	0	-0,41667
Ast1	0		0	0	-2	-1	-1		-2	-2	0	-1	1	-0,83333
Ast2	-1		-1	0	-1	-1	0	-1		-2	-1	0	0	-0,91667
Ast3	0		0	0	0	-1	0	-1	-1		0	0	0	-0,58333
Ast4	0		0	-1	0	0	0	0	0	-1		0	-1	-0,5
IT spec.	0		-1	-1	0	0	-1	0	-1	-2	-1		-1	-0,91667
Spec.	0		0	-1	0	0	-1	-1	0	0	-1	0		-0,58333
Průměr	-0,4167		-0,4167	-0,6667	-0,5	-0,4167	-0,5	-0,5833	-0,75	-1	-0,4167	-0,25	-0,4167	-0,77778

Zdroj: Vlastní zpracování

6. Závěr

Cílem této diplomové práce bylo navrhnout teambuildingový program, který by pomohl danému týmu vyřešit nebo alespoň otevřel dialog k problému, se kterým se potýká.

Teambuilding je metodu vytváření efektivní týmové spolupráce na základě vztahů mezi lidmi, ať už se jedná o kolegy, nadřízené, podřízené, dodavatele nebo klienty. Při analýze kritických situací ve firmě ukáže, jak změnit pracovní skupinu v úspěšný tým, ve kterém se může rozvinout potenciál jednotlivců i celku. K dosažení synergie je zapotřebí pochopení principů spolupráce a komunikace, ale také skupinové dynamiky.

Teoretické části práce jsem se zabývala základními stavebními prvky teambuildingu jako jsou tým, pracovní skupina, potenciál, dynamika.

V praktické části jsme analyzovala tým podle pohovorů s ředitelem skupiny a na základě dotazníků rozdaných mezi účastníky kurzu. Z analýzy týmu vyvstaly i problémy, se kterými se tým potýká. Na základě takto získaných informací jsem se snažila sestavit teambuildingový program, který měl pomoci problémy vyřešit nebo alespoň otevřít dotčená témata k další diskuzi.

Celý program byl zaměřen na komunikaci a začlenění člena, který se před kurzem nacházel na periferii týmu, zpět do jádra týmu. Aktivita byla řazena tak, aby s každou další hrou, bylo splnění úkolu složitější. Celý kurz se nesl v tematickém okruhu „vesmír“, úkolem kurzistů bylo získat vodu, přenést ji na bezpečné místo, posléze sestrojít dopravní prostředek, kterým by se dala voda odvézt ze Země a ve vesmíru založit plně funkční město.

S ohledem na to, že tým se dobře zná a nepotřebuje hry, jejichž úkolem je zapamatování si jmen účastníků, byla jako první hra zařazena „Místo po mé pravici je volné“. Cílem této hry bylo získat další informace o účastnících kurzu, dozvěděli se zde, čeho si na nich spolupracovníci váží a čeho si cení.

Druhý den dopoledne se celá skupina rozřadila do dvou týmů pomocí icebreaker hry „Vesmírní lidé“, týmy si vymyslely název, který nakreslily, a druhý tým hádal název. Názvy týmů byly Družice a Sluneční soustava. Volně hra pokračovala, týmy měly za úkol získat vodu. Při této hře si účastník může vyzkoušet roli, kterou v reálném životě nemá, tj. v roli vedoucího se může ocitnout ostýchavý jedinec, který když přijme výzvu a pokolí tak hranice zóny komfortu, může přivést skupinu lidí ke společnému cíli – splnění úkolu. Tím se jeho zóna komfortu posouvá, jedinec získává větší důvěru v sám sebe a tím přispívá i ke zlepšení týmu v reálném životě. Stejně tak se v roli řadového člena týmu může ocitnout jedinec, který v reálném životě zastává pozici vedoucího. Pro něj je důležité si uvědomit, jak těžké je pochopit a přizpůsobit se nadřízenému a plnit jeho úkoly. Měl by se zamyslet sám nad sebou, jestli pozici vedoucího v reálném životě zastává správně, jestli správně deleguje, zadává úkoly apod.

Po hře „Vesmírní lidé“ byla zařazena hra „Chumel“, kde si účastníci vyzkoušeli těsný tělesný kontakt se svými kolegy. Hra byla opět zaměřena na komunikaci, byla o něco více fyzicky náročná. Týmy se u ní uvolnily a zažily mnoho úsměvných chvil.

Odpolední program začal hrou „Vedu tě“, tato hra byla zaměřena na začlenění málo aktivních jedinců zpět do kolektivu. Nejméně aktivní člen z každého týmu byl zvolen vedoucím pro tuto hru a musel své „slepé“ kolegy provést drahou a dopravit vodu na místo vzletu rakety. Ihned navazovala hra „Stavba vesmírného plavidla“, kde týmy musely ukázat také svoji zručnost a kreativitu a sestavit plavidlo podle předem určených kritérií. Na závěr také přibýlo obhajování vlastního výtvaru.

Aby týmy pochopily, že není vždy výhodné mezi sebou soupeřit, zahrály si před večeří hru „Piškvorky“, kde jim bylo ukázáno, že před zdánlivě neřešitelným problémem je lepší se spojit a o „výhru“ se podělit.

Na večer se osvědčila hra „Létající tyč“. Po mnoha nezdárných pokusech týmy pochopily, že při relativně těžkém úkolu je zapotřebí zvolit strategii a komunikovat se svým nadřízeným, poté se úkol podařil vyplnit.

Poslední, třetí, den projektovaly týmy město (hra „Stavba města ve vesmíru“). Dostaly zadání, podle kterého měly sestavit funkční město – kolonii ve vesmíru. Zadání nebylo úplné, ve výčtu budov, které tam musely být. Chyběly některé instituce, bez

kterých město nemohlo samostatně fungovat. Týmy si z toho odnesly ponaučení, že ne vždy všechny úkoly jsou detailně zadáné a že je potřeba přemýšlet nad zadaným úkolem a případně nedostatky řešit.

Z hodnocení účastníků kurzu vyplývá, že kurz měl podíl na zlepšení komunikace v týmu a začlenění Asistentky 1 zpět do skupiny. V týmu je nejlépe hodnoceným členem IT specialista. Největší posun zaznamenala Asistentka 3. Toto zlepšení se dá vysvětlit tím, že tato asistentka je nejmladším a zároveň nejnovějším členem týmu. A také je to její první zaměstnání.

Týmové výcviky jsou v moderním/ hektickém světě nenahraditelné. Rychlost a shon jsou všudypřítomným jevem dnešní společnosti. Zrychluje se všechno kolem nás, tedy výroba, tok komunikací, roste náročnost zákazníka. Je proto nezbytné v této informační společnosti investovat nejen do techniky, ale zejména do lidských zdrojů. Nejde jen o osobní nastavení rychlosti práce, ale hlavně o schopnosti cíleně a účelně plnit úkoly v týmu. To je hlavní význam teambuildingu – učit lidi, jak spolupracovat a konstruktivně řešit zadané úkoly.

7. Seznam literatury

1. ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. 2007. ISBN 978-80-247-3.
2. BELBIN, M.: *Team Roles at Work*. Oxford: Butterworth-Heinemann. 1999. ISBN 0-7506-2675-5.
3. BLÁHA, J., MATEJČEK, A., KAŇÁKOVÁ, Z.: *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books. 2005. ISBN 80-251-0374-9.
4. BROKLOVÁ, Z. *Principy zážitkové pedagogiky ve výuce fyziky*. [on line]. [cit. 2009-10-13].
URL: <http://kdf.mfj.cuni.cz/~broklova/_materialy/phd/DIDFYZ2006_broklova.pdf>.
5. CRKALOVÁ, A., RIETHOF, N.: *Jak zefektivnit práci v týmu*. Praha: Grada Publishing. 2007. ISBN 978-80-247-1624-4.
6. DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J.: *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing. 2007. ISBN 987-80-247-2149-1.
7. DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol.: *Management lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
8. EVANGELIU, J., E.: *Diagnostické metody v personalistice*. Praha: Grada Publishing. 2009. ISBN 978-80-247-2607-6.
9. GILBERTSON, K., BATES, T., McLAUGHLIN, T., EWERT, A.: *Outdoor education Methods and Strategie*. Champaign, IL: Human Kinetic. 2006. ISBN 0-7360-4709-3.
10. HARTL, P., HARTLOVÁ, H.: *Psychologický slovník*. Praha: Portál. 2000. ISBN 80.7178-303-X.
11. HAYES, N.: *Psychologie týmové práce (Managing teams)*. Praha: Portál. 2005. ISBN 80-7178-983-6.
12. HERMOCHOVÁ, S.: *Hry pro dospělé*. Praha: Grada Publishing. 2004. ISBN 80-247-0817-5.

13. HERMOCHOVÁ, S.: *Teambuilding*. Praha: Grada Publishing. 2006. ISBN 80-247-1155-9.
14. HRONÍK, F.: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing. 2006. ISBN 978-80-247-1457-8.
15. HUTT, G. K. 2007. *Experiential learning spaces: hermetic transformation leadership for psychological safety, consciousness development and math anxiety related inferiority komplex depotentiation*. Case Western Reserve University, Department of Organizational Behavior. Disertační práce. Vedoucí disertační práce Kolb, D. A.
16. JIRÁSEK, I.: *Vymezení pojmu zážitková pedagogika*. Gymnasion časopis pro zážitkovou pedagogiku, 2004, roč. 1, č. 1.
17. KOLAJOVÁ, L.: *Týmová spolupráce: Jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Praha: Grada Publishing. 2006. ISBN 80-247-1764-6.
18. KOLB, D. A.: *Experiential learning: experience. as a source of learning and development*. London, England: Routledge. 1984. ISBN 0-13-295261-0
19. KRATOCHVÍL, S.: *Základy psychoterapie*. Praha: Portál. 2002. ISBN 80-7178-657-8.
20. KRAUTER, R.: *Kompas pro instruktory HNUTÍ GO!*. Šumperk: VOŠ a SPŠ Šumperk. 2001. ISBN neuvedeno.
21. KUBEŠ, M., ŠEBESTOVÁ, L.: *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada Publishing. 2008. ISBN 978-80-247-2314-3.
22. Manažerské minimum Leadership. [on line]. [cit. 2009-10-03]. URL: <<http://educity.cz/skoleni-kurzy/manazerske-minimum-leadreship/c573430>>.
23. MASLOW, A.: *Motivation and Personality*. San Francisco: Harper & Row. 1987. ISBN 0-06-041987-3.
24. MIKOŠKA, J.: *Outdoorové sporty*. Brno: Computer Press. 2006. ISBN 80-251-0896-1.
25. MIKULÁŠTÍK, M.: *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing. 2010. ISBN 978-80-247-2339-6.

26. MUŽÍK, J.: *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. Plzeň: Fraus. 2005. ISBN 80-7238-220-9.
27. PLAMÍNEK, J.: *Synergický management*. Praha: Argo. 2000. ISBN 80-7203-258-5.
28. PLAMÍNEK, J.: *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. Praha: Grada Publishing. 2008. ISBN 978-80-247-2448-5.
29. PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J.: *Pedagogický slovník*. Praha: Portál. 1998. ISBN 80-7178-252-1.
30. SCHMIDTBAUER, W.: *Psychologie lexikon základních pojmů*. Praha: Naše vojsko. 1991. ISBN 80-206-0459-6.
31. SKALKOVÁ, J.: *Obecná didaktika*. Praha: Grada Publishing. 2007. ISBN 978-80-247-1821-7.
32. SUTTON J., STEWARD, W.: *Learning to counsel*. Oxford: How To Books. 2002. ISBN 1-85703-796-0.
33. SVATOŠ, V., LEBEDA, P.: *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada Publishing. 2005. ISBN 80-247-0318-1.
34. SÝKORA, J., SÝKOROVÁ, Z.: *Zážitkové kurzy jako nástroj pedagoga volného času*. Hradec Králové: Gaudeamus. 2006. ISBN 80-7041-380-8.
35. Syndrom vyhoření. [on line]. [cit. 2009-10-03].
URL: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Syndrom_vyho%C5%99en%C3%AD>.
36. ŠVEC, J.: *Týmová práce*. Praha: MŠMT ČR. 2006. ISBN nevedeno
37. Teamspirit – motivace, akce, zábava. [on line]. [cit. 2009-10-23].
URL: <<http://www.ceskacesta.cz/teamspirit>>.
38. TUCKMAN, B.: *Developmental semence in small groups*. Psychological bulletin. 1965. ISBN nevedeno.
39. VECHETA, V.: *Indoor aktivity, 50 her a aktivit pro trénink, školení i zábavu*. Brno: Computer Press. 2009. ISBN 978-80-251-2561-8.
40. VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I.: *Sociální psychologie*. Praha: ISV. 1997. ISBN 80-85866-20-X.

41. ZHRÁDKOVÁ, E.: *Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci*. Praha: Portál.
2005. ISBN 80-7367-042-9.

8. Seznam obrázků

Obrázek 1 - Časový harmonogram přípravy teambuildingového kurzu.....	10
Obrázek 2 - Rozdíly mezi skupinou a týmem.....	13
Obrázek 3 - Grafické znázornění důvěry a jejího ovlivnění	14
Obrázek 4 - Johariho okno	15
Obrázek 5 - Týmové role	18
Obrázek 6 - Skupinová dynamika	21
Obrázek 7 - Faktory ovlivňující skupinovou kohezi.....	25
Obrázek 8 - Původní Kolbův cyklus učení	27
Obrázek 9 - Cyklus učení upraveno podle Kolba	28
Obrázek 10 - Podíl lidských smyslů na procesu učení.....	29
Obrázek 11 - Závislost výkonu na míře stimulace.....	30
Obrázek 12 - Maslowova pyramida potřeb	31
Obrázek 13 - Prossesburger	33
Obrázek 14 - Komfortní zóna	34
Obrázek 15 - Kořeny outdoorového tréninku v Česku.....	43
Obrázek 16 - Harmonogram kurzu	49
Obrázek 17 - Harmonogram prvního dne	54
Obrázek 18 - Harmonogram druhého dne	55
Obrázek 19 - Ukázka hry "Piškvorky", kurzisté	58
Obrázek 20 - Ukázka hry "Piškvorky", lektoři	58
Obrázek 21 - Harmonogram třetího dne	60

9. Seznam tabulek

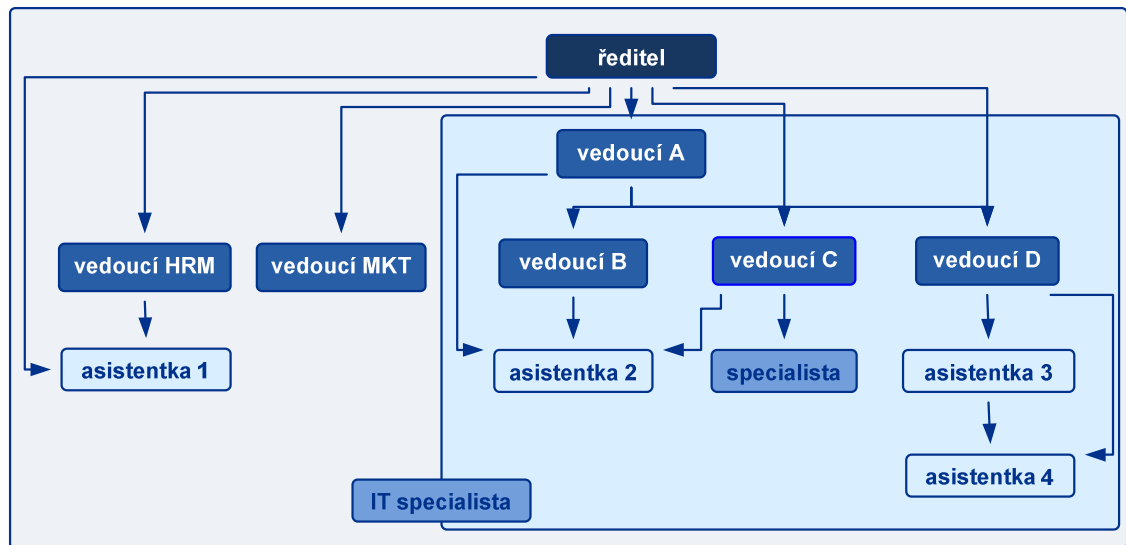
Tabulka 1 - Hodnocení členů týmu před kurzem.....	61
Tabulka 2 - Hodnocení členů týmu po kurzu.....	62
Tabulka 3 - Hodnocení členů týmu, rozdíl.....	63

10. Přílohy

10.1. Seznam příloh

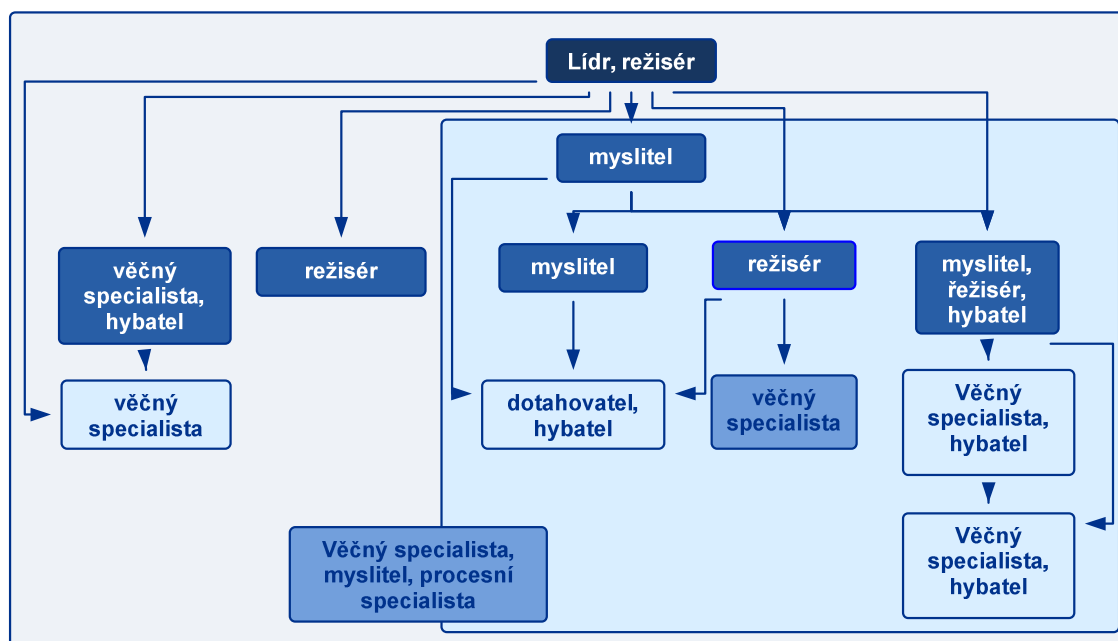
10.1.1.	Příloha 1 - Organizační struktura podniku	74
10.1.2.	Příloha 2 - Organizační struktura podniku vs. týmové role	75
10.1.3.	Příloha 3 - Dotazník před kurzem	76
10.1.4.	Příloha 4 - Dotazník po kurzu	78
10.1.5.	Příloha 5 - Kresba názvu týmu, Družice	79
10.1.6.	Příloha 6 - Kresba názvu týmu, Sluneční soustava	80

10.1.1. Příloha 1 - Organizační struktura podniku



Zdroj: Vlastní zpracování

10.1.2. Příloha 2 - Organizační struktura podniku vs. týmové role



Zdroj: Vlastní zpracování

10.1.3. Příloha 3 - Dotazník před kurzem

Jméno.....

Práce

1. Zastávaná pozice
2. Ohodnot' spokojenost s vykonávanou prací?
spokojen – spíše spokojen – spíše nespokojen - nespokojen
3. Jsi závislý/á na vykonané práci jiných?
Nikdy Skoro nikdy Občas Často Pořád
4. Napiš 3 kladné charekteristiky svého týmu
 - a.
 - b.
 - c.
5. Napiš 3 záporné charekteristiky svého týmu
 - a.
 - b.
 - c.
6. Jaká je atmosféru v týmu: (1 – 5; oznámkuj jako ve škole):
7. Oznámkuj každého člena týmu (1 – 10; 1 nejlepší, 10 nejhorší) a charakterizuj ho/ jí (1 – 2 slova)

Jméno	Známka	Charakteristika

8. Vídáš se se svými kolegy i mimo pracovní dobu: Ano – ne
 - a. Když ANO, jak často:.....

9. Co bys chtěl/a změnit ve svém týmu?

Kurz

10. jaké máš informace o konaném kurzu?

- žádné, dosud jsem o tom neslyšel/a
- vím jen to, co si povídají kolegové
- Oficiální informace od manažera/ pověřené osoby, cítím se být nedostatečně informován/a
- Oficiální informace od manažera/ pověřené osoby, mám veškeré potřebné informace

11. Podle rozhodnutí managementu se kurz bude týkat zlepšení komunikace a stmelení týmu, co si o tom myslíš?

- „Jsou to zbytečně utracené peníze“
- „To bude zase otrava“
- „Je mi to jedno“
- „Konečně, něco takového jsme potřebovali“
- „Skvělé, nebudeme muset pracovat“
- Jiný názor:.....

12. Co od kurzu očekáváš?.....

Já

13. Jaký je tvůj temperament (dle vlastního uvážení).

Sangvinik Melancholik Cholerik Flegmatik

14. Chceš něco na sobě změnit? Ano – ne

a. Jestli ANO, co?.....

15. Chceš něco dodat? cokoliv.....

10.1.4. Příloha 4 - Dotazník po kurzu

Jméno:

Kurz

1. Ohodnot' kurz (1- 5 jako ve škole):
2. Splnil kurz tvé očekávání? Ano – ne
 - a. Když NE, proč?.....
3. Změnil/a bys něco na kurzu? Ano – ne
 - a. Jestli ANO, co?.....
4. Co ti kurz přinesl?

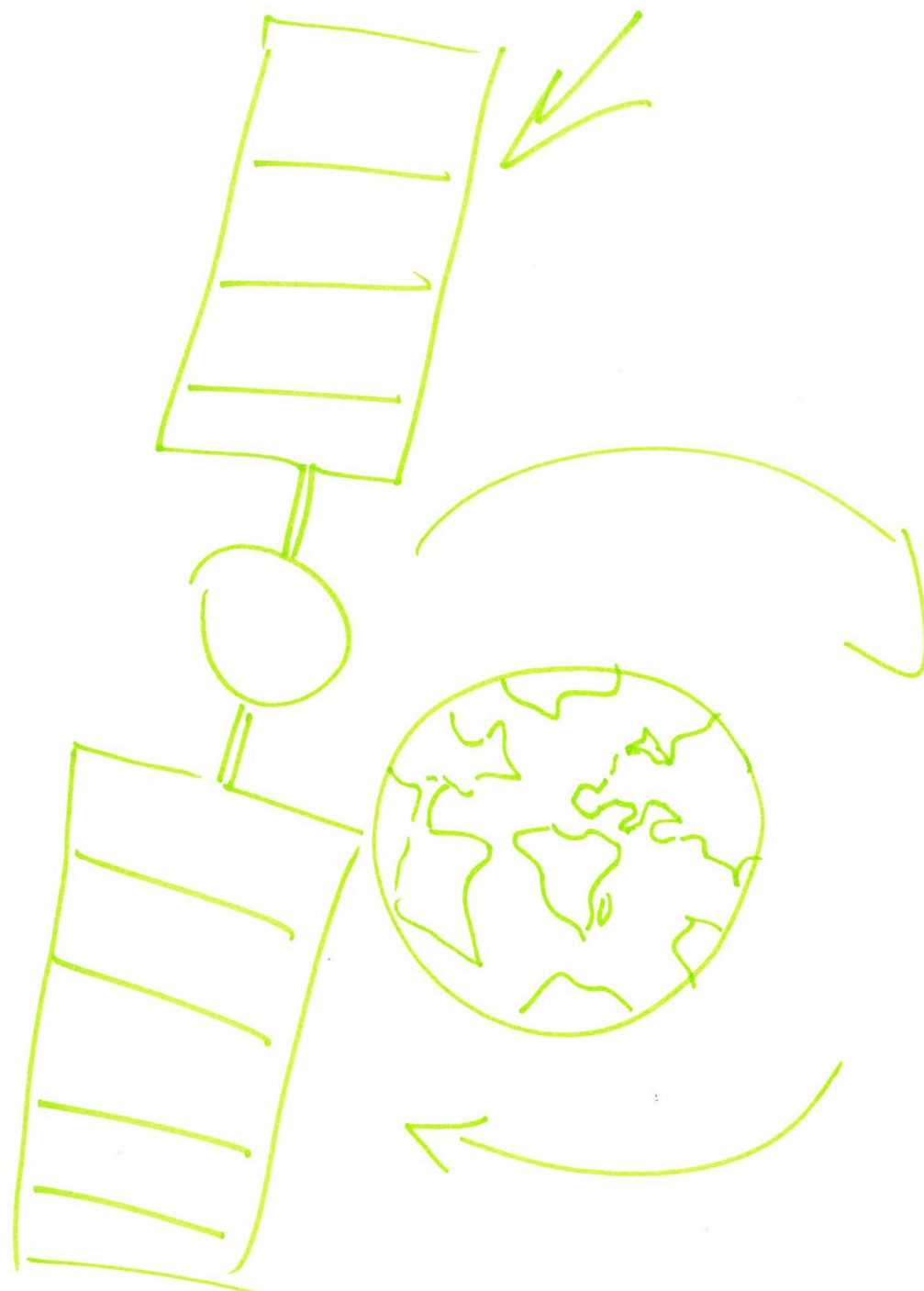
Tým

5. Zlepšila se po kurzu komunikace v týmu? Ano – ne
 - a. Jestli ANO, jak?.....
6. Změnilo se chování nadřízených k podřízeným? Ano – ne
 - a. Jestli ANO, jak?.....
7. Změnilo se chování podřízených k nadřízeným? Ano – ne
 - a. Jestli ANO, jak?.....
8. Oznámkuj každého člena týmu (1 – 10; 1 nejlepší, 10 nejhorší) a charakterizuj ho/ jí (1 – 2 slova)

Jméno	Známka	Charakteristika

9. Chceš něco dodat? Cokoliv.....

10.1.5. Příloha 5 - Kresba názvu týmu, Družice



10.1.6. Příloha 6 - Kresba názvu týmu, Sluneční soustava

