

**ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA
V PRAZE**

Provozně ekonomická fakulta

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2011

Martina KOLÁŘOVÁ

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Teambuilding jako nástroj personálního managementu

Martina Kolářová

.

© 2011 ČZU v Praze

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení

Akademický rok 2008/2009

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Martina Kolářová

obor Hospodářská a kulturní studia

Vedoucí katedry Vám ve smyslu Studijního a zkušebního řádu ČZU v Praze čl. 17 odst. 2 určuje tuto diplomovou práci.

Název tématu: **Teambuilding jako nástroj personálního managementu**

Struktura diplomové práce:

1. Úvod
2. Cíl práce a metodika
3. Literární rešerše
4. Explorace a analýza
5. Návrh postupu a implementace v praxi
6. Závěr
7. Seznam literatury
8. Přílohy


Rozsah původní zprávy: 50 - 60 stran

Seznam odborné literatury:

- Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. 8. Vyd. Praha: Grada Publishing 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- Foot, M., Hook, C. Personalistika. 1. Vyd. Praha: Computer Press. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- Hermochová, S. Teambuilding. 1.vyd. Praha: Grada Publishing 2006. 116 s. ISBN 80-247-1155-9.
- Prokopenko, J., Kubr, M. A kolektiv Vzdělávání a rozvoj manažerů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing 1996. 632 s. ISBN 80-7169-250-6.
- Svatoš, V., Lebeda, P. Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing 2005. 192 s. ISBN 80-247-0318-1
- Zahrádková, E. Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci. 1. Vyd. Praha: Portál 2005. 176 s. ISBN 80-7367-042-9.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Daniel Toth**

Termín odevzdání diplomové práce: duben 2010


.....
Vedoucí katedry

L.S.




.....
Děkan

V Praze dne: 15.12.2008

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Teambuilding jako nástroj personálního managementu" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 19.3.2011

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Mgr. Danielu Tothovi Dr., za odborné vedení práce včetně poskytování cenných rad a připomínek.

Souhrn

Diplomová práce s názvem Teambuilding jako nástroj personálního managementu se zabývá úlohou teambuildingu ve firemním vzdělávání v České Republice.

Práce se skládá ze dvou hlavních částí. Teoretická část zahrnuje literární rešerši obsahující pojmy jako pracovní skupina, tým, skupinová práce, týmová spolupráce, efektivita týmu, skupinová koheze, teambuilding, zážitková pedagogika a další.

V praktické části jsou sepsána doporučení pro zadávání teambuildingových programů, která byla vypracována na základě hloubkových interview s personalisty a vlastního zúčastněného pozorování při praxi v teambuildingové agentuře. Nejčastějším problémem firem jsou jejich zaměstnanci, kteří mezi sebou spolupracují a komunikují v nedostatečné míře, a proto byl navržen konkrétní model teambuildingového kurzu, postavený na pravidlech dramaturgie, který by po zasazení do širšího kontextu v rámci firemního vzdělávání tyto nedostatky mohl odstranit. V této části je popsána také kritika a přínos teambuildingu jako rozvojově- vzdělávací metody.

Klíčová slova: teambuilding, pracovní skupina, tým, skupinová dynamika, zážitková pedagogika, efektivní spolupráce, dramaturgie kurzu, organizace teambuildingu.

Summary

Diploma thesis entitled as Teambuilding as Personal Management Working deals with the role of teambuilding in business firm's education in the Czech Republic. The work consists of two main parts. The theoretical part includes a literature search including the terms such as working group, team, group work, teamwork, team effectiveness, group cohesion, teambuilding, learning through experience and others.

The practical part consists of recommendations of setting teambuilding programs. Those were developed on the basis of in-depth interviews with personnel managers and my own observations in teambuilding agency. Among the most common problems of the firms are its employees, who cooperate and communicate in a poor way, and it was therefore proposed a specific model of teambuilding course, built on the rules of dramaturgy. This course, in case to be set in the broader context of education within the company, could help the company to remove these shortcomings. In this section there are also described criticism and benefits of teambuilding from the point of educational method view.

Keywords: teambuilding, group, team, group dynamics, education through experience, effective teamwork, course dramaturgy, course planning

Obsah

1. Úvod do problematiky	9
2. Cíle práce a metodika	11
2.1. Cíle práce	11
2.2. Metodika	11
3. Teoretická část	13
3.1. Personální management	13
3.2. Pracovní skupina a tým	14
3.2.1. Pracovní skupina	14
3.2.2. Tým a teambuilding	16
3.2.3. Typologie týmů	17
3.2.4. Význam týmu	18
3.2.5. Role v týmu	18
3.2.6. Týmové cíle	22
3.2.7. Efektivita týmu	23
3.2.8. Skupinová koheze a skupinové myšlení	26
3.2.9. Stadia vývoje týmu. Skupinová dynamika	26
3.3. Týmová spolupráce	31
3.3.1. Týmová práce	31
3.3.2. Spolupráce	33
3.4. Východiska zážitkové pedagogiky	36
3.4.1. Kolbův cyklus	36
3.4.2. Učení se zážitkem	38
3.4.3. Historie zážitkové pedagogiky	39
3.4.4. Modely učení se zážitkem	40
4. Explorace a analýza	44
4.1. Teambuilding	44
4.2. Dělení teambuildingových programů	47
4.3. Praktické zkušenosti personalistů	49
4.4. Kritika teambuildingu	53
4.5. Přínosy teambuildingu	54
4.6. Východiska při organizaci kurzu a přípravě akce	55

5.	Návrh postupu a implementace v praxi	64
5.1.	Dramaturgie a její aplikace na konkrétní hru	64
5.2.	Teambuildingový kurz zaměřený na posílení spolupráce a zlepšení komunikace	68
5.3.	Review a reflexe	73
5.4.	Náklady na kurz a zhodnocení návrhu programu personalisty	76
6.	Závěr	78
7.	Seznam literatury	80
8.	Přílohy	83
	Příloha č.1 Mapa ke hře na náměty Mission Impossible	83

Seznam tabulek

Tabulka č. 1	Rozdíly mezi skupinou a týmem	15
Tabulka č. 2	Silné a slabé stránky týmových rolí	20
Tabulka č. 3	Efektivní a neefektivní týmy	24
Tabulka č. 4	Vlastní program teambuildingového kurzu	68

Seznam obrázků

Obrázek č. 1	Proces týmové práce	32
Obrázek č. 2	Kolbův cyklus	37
Obrázek č. 3	Komfortní zóna	39
Obrázek č. 4	Procesní model vzdělávání	41
Obrázek č. 5	Cyklus aktivního učení	42
Obrázek č. 6	Holistický model	43
Obrázek č. 7	Formy práce s jedincem	46
Obrázek č. 8	Křivka akce	65
Obrázek č. 9	Pět stupňů dramaturgie	67

Seznam příloh

Příloha č. 1	Mapa pro hru Mission Impossible	83
---------------------	--	----

1. Úvod do problematiky

Jednou z oblastí, kterou se personální management zabývá, je i otázka vzdělávání zaměstnanců ve firmách. Existují různé formy, jak mohou být zaměstnanci vzdělávání a právě teambuilding představuje jednu z nich. Dalšími možnostmi mohou být programy na rozvoj jedince například v oblasti vůdcovství (leadership training), akce na podporu týmového ducha (teamspirit events), různé tréninky manažerských dovedností (management training), kurzy týmové práce (teamwork training) a další.

V dnešní době si každý z nás pod pojmem teambuilding představí něco jiného. Pro někoho představuje teambuilding možnost, jak poznat své kolegy z práce po lidské stránce, pro jiného jsou to jen vyhozené peníze a ztráta času. Společným jmenovatelem u téměř všech teambuildingových programů je skupina lidí, která prostřednictvím různých aktivit podniká určité kroky k dosažení nějakého konkrétního cíle.

Bohužel ve většině případů bývá teambuilding zaměňován s jakoukoliv akcí hromadného typu. Některé agentury zabývající se „teambuildingem“ uvádějí, že jde o odměnu pro firemní zaměstnance či příjemně strávené zábavné odpoledne. Jiné agentury nabízejí programy zaměřené na tmelení kolektivu, posílení spolupráce, zlepšení komunikace a další. V současnosti nejvíce využívaným typem teambuildingu jsou outdoorové kurzy, vzdělávání hrou, týmový assessment a jiné.

Cílem této práce je navrhnout model teambuildingového kurzu, který bude splňovat požadavky pro efektivní nástroj vzdělávání ve firmách.

Model je vypracován na základě konzultací s personalisty a pracovníky teambuildingové agentury. Věřím, že právě kombinace obou pohledů, jak ze strany zadavatele, tak ze strany realizátora poskytuje ucelený pohled na problematiku týkající se sestavování teambuildingového programu.

Důvodem, proč jsem si vybrala téma teambuilding, je dle mého názoru obecně nepřilíš pozitivní postoj nebo spíše zatracování této formy firemního vzdělávání v českém prostředí. Ráda bych, na základě poznatků získaných praxí v teambuildingové agentuře, poukázala na fakt, že kvalitně provedený teambuilding nejsou zbytečně vyhozené peníze, a že by se nemělo jednat o společenské akce firmy ve formě firemního večírku, který je spojený s rautem.

Dalším důvodem pro výběr tohoto tématu je vlastní zájem o zážitkovou pedagogiku jako efektivní způsob učení se, ať už individuální nebo skupinovou formou. Bakalářské studium

jsem absolvovala na Pedagogické fakultě Jihočeské Univerzity a jsem tak pedagogickými a psychologickými přístupy do jisté míry ovlivněna. Nicméně, ve své diplomové práci se zaměřuji na teambuilding ve firemní praxi z pohledu vzdělávání v rámci personálního managementu. Cílem tedy není pedagogický či psychologický rozbor jednotlivých aktivit v teambuildingovém programu.

Zároveň předesílám, že pro samotnou organizaci kurzu je potřeba týmové práce lidí, kteří disponují znalostmi, týkající se např. skupinové dynamiky, a především praxí v realizaci teambuildingových kurzů.

Na úvod ještě dodám, že v současné době se tým stává „uznávanou základní jednotkou organizace práce“ a týmová práce „zlepšuje pracovní morálku a snižuje fluktuaci. Ve společnosti, které se daří uplatňovat týmovou práci, pracují lidé efektivněji, pocítují menší míru stresu a více se snaží. Výsledkem je plynulejší chod firmy či instituce, která přitom šetří finance a je konkurenceschopnější.“¹

Z tohoto tvrzení vyplývá, že pokud v rámci firmy funguje týmová spolupráce, která může být rozvíjena pomocí vhodně zvoleného a konkrétně zacíleného teambuildingu, pak firmou vynaložené finanční prostředky na tyto kurzy budou mít pozitivní dopady pro celou firmu. Vzhledem k turbulentní době a neustále se měnícím a rostoucím nárokům firem na své zaměstnance je další vzdělávání spolu s rozvojem pracovníků klíčové pro konkurenceschopnost firem. Na úvod ještě uvádím výstižný citát:

„Setkat se je pouze začátek, držet spolu je pokrok, pracovat společně je úspěch.“

Henry Ford- podnikatel a obchodník

¹ HAYES, N., *Psychologie týmové práce*, s. 21

2. Cíle práce a metodika

2.1. Cíle práce

Primárním cílem této práce je navržení modelu teambuildingového kurzu, který je zaměřený na týmovou spolupráci, na zlepšení komunikace, navození týmové práce a v neposlední řadě také zvýšení loajality zaměstnanců k firmě. Takto zaměřený kurz vychází z poznatků zážitkové pedagogiky, konkrétně učení se zážitkem a je postaven na základech dramaturgie v praxi a uplatnění doporučovaných postupů při jeho tvorbě.

Sekundárním cílem je poukázat na problematiku při zadávání teambuildingových kurzů a navrhnout koncept doporučení, ze kterých je možné vycházet.

Terciárním cílem práce je zhodnocení přínosu a kritiky teambuildingu, jako možné formy vzdělávání a nastínění doporučení pro zadavatele teambuildingových kurzů.

Cílem práce teoretické části je vymezení pojmů, ze kterých teambuilding vychází a obsahuje pojmy, jakými jsou: skupina, tým, skupinová práce, týmová spolupráce, efektivita týmu, skupinová koheze, teambuilding, zážitková pedagogika, a další.

2.2. Metodika

Teoretická část je vypracována na základě studia odborné literatury formou literární rešerše.

V praktické části jsou popsány závěry z hloubkových interview s personalisty firem působících v oblasti energetiky. Na základě těchto interview bylo zjištěno hlavní zacílení teambuildingového kurzu. Nejčastější poptávka je po teambuildingovém programu, který je zaměřený na zlepšení komunikace a posílení týmové práce.

Ve druhé fázi jsem se zaměřila, při mé praxi v teambuildingové agentuře, na organizaci a realizaci takto cílených teambuildingových akcí. Technikou zúčastněného pozorování jsem získala představu o fungování kurzů v praxi. Zároveň jsem měla možnost obdržet zpětnou vazbu od účastníků podobných kurzů, a to formou dotazníků spokojenosti včetně hodnocení kurzu. Tyto poznatky jsem po té využila při sestavování vlastního kurzu. Hlavní část programu tvoří hra, která je vytvořena formou inovace ze stávajícího

teambuildingového programu na náměty filmu Mission Impossible, ale je značně rozšířena ve srovnání s původním programem. Vlastní kurz vychází z teoretických poznatků z oblasti dramaturgie a doporučení pracovníků různých teambuildingových agentur. Při sestavování kurzu také vycházím z konceptů zážitkové pedagogiky, konkrétně učením se ze zážitků, na základě využití poznatků holistického modelu. Pro zpětnou vazbu, zda by mohl být kurz realizován, jsem opět využila možnosti interview s personalisty.

Pro vypracování doporučení při zadávání teambuildingových kurzů vycházím z vlastního skrytého zúčastněného pozorování při absolvování diplomní praxe, studia internetových zdrojů týkající se dané problematiky v praxi v konfrontaci s informacemi od zaměstnanců agentury pořádající teambuildingové kurzy a v neposlední řadě z rozhovorů s personalisty včetně jejich postřehů.

Praxi jsem absolvovala v agentuře Blue and Green, s.r.o., v období září až prosinec 2010. Tato agentura se zabývá organizováním a realizací firemních akcí, teambuildingem, hudební produkcí a tematickými programy. V rámci diplomní praxe jsem pomáhala při přípravě a realizaci teambuildingových akcí i jiných společných eventů. Vyhledávala jsem vhodné lokace, vybírala programy a jednotlivé teambuildingové aktivity s ohledem na poptávku a zadání klienta. Při provádění jsem se pak buď aktivně účastnila jednotlivých programů v pozici asistenta, nebo byla v roli skrytého zúčastněného pozorovatele.

3. Teoretická část

3.1. Personální management

Personální řízení můžeme chápat v širším smyslu jako řízení lidských zdrojů, které zahrnuje rozsáhlý komplex řídicích funkcí. Tedy souhrn všech činností vedoucích pracovníků i specialistů. V užším smyslu je personální management pojímán jako systém řízení personální práce v podniku.²

„Řada světových firem prohlašuje, že lidé, které zaměstnává, jsou jejím největším bohatstvím. Jsou si vědomi, že budovy, stroje, zařízení si mohou nakoupit, ale nelze si nakoupit nadšení lidí, ochotu angažovat se ve prospěch zaměstnavatele a dát mu své schopnosti, myšlenky a nápady. Lidé v organizaci jsou tvořivým prvkem, který dává vše do pohybu, vytváří nové hodnoty a má schopnost se učit z předchozí činnosti. Lidé navrhnou nové výrobky a služby, produkuje a zlepšuje je, na lidech závisí jejich kvalita a zda se uplatní na trhu, lidé plánují budoucnost organizace a svou činností ji také realizují“³

Podobně i Horalíková v úvodu svých skript uvádí výrok: *"Lidé jsou nejcennějším kapitálem firmy."* A zároveň dodává, že *„v současnosti není velkým problémem vybavit podnik technologickým zařízením, tj. začít vyrábět, a to kdekoliv ve světě, ovšem za předpokladu, že jsou k dispozici kvalifikovaní pracovníci. Lidé a jejich potenciál se stávají pro fungování podniků (organizací) klíčovým faktorem. Jejich řízení tvoří jádro celého podnikového řízení a personální řízení je v poslední době také nejdynamičtější složkou podnikového řízení.“⁴*

Personální řízení spadá pod oblast řízení lidských zdrojů zahrnující *„veškeré funkční, institucionální aspekty podnikového řízení, které jsou spjaty s využitím lidského potenciálu“⁵.*

Flexibilita a připravenost na změny je u zaměstnanců v současné době velmi ceněna. Rozvoj a vzdělávání pracovníků tak hraje nezastupitelnou úlohu při zvyšování konkurenceschopnosti firem.

² HORALÍKOVÁ, M., *Personální řízení*, s. 3

³ ZUZÁK, R., *Management pro obor podnikání a administrativa*, s. 68

⁴ HORALÍKOVÁ, M., *Personální řízení (vybrané otázky)*, dodatečný úvod

⁵ Přednášky: *Personální management* [online]. [cit. 2010-04-04]. Dostupné na < http://www.martyx.net/files/0_czu/5_rocnik/management/.../Folie9.ppt >

3.2. Pracovní skupina a tým

Na úvod je důležité si uvědomit, že pracovní skupina není totéž co tým. Většina firem v současné době užívá pojmu tým nadbytečně, a v nesprávném smyslu. A právě forma stylu spolupráce a její charakteristiky tvoří hlavní rozdíl mezi skupinou a týmem.

3.2.1. Pracovní skupina

Podle obecné definice tvoří skupinu „*minimálně dva lidé, kteří jsou ve vzájemné interakci a navzájem se ovlivňují*“.⁶ Podle Zahradkové pracovní skupinu tvoří skupina lidí, která má stejnou pracovní náplň a jejíž členové jsou na sobě závislí díky hierarchii nebo proto, že mají společný pracovní cíl.⁷ Jiná definice považuje za skupinu „*množství osob, které jsou za existence bezprostřední interakce a převahy vnitřních kontaktů delší dobu pohromadě, mají přitom rozdělené role, rozvíjejí společné normy, hodnoty a cíle, a vykazují kohezi v tom smyslu, že sounáležitost je pro členy atraktivní, z čehož vzniká pocit „my“*“.⁸ Dle Horvátové tvoří pracovní skupinu lidé, kteří vykonávají svou práci samostatně a počet těchto členů je neomezený.⁹

Dle Hermochové se skupiny dělí na malé a velké. U velkých skupin můžeme vidět charakteristiky jako respekt direktivního řízení, více formálních pravidel ve srovnání s menšími skupinami, menší pozornost pro jedince, menší příležitosti k participaci a v neposlední řadě také menší produktivitu. U malých skupin jsou pak pozitiva, jakými jsou fakt, že se nevytvářejí podskupiny, práce je dostatečně rozdělena a je v nich větší prostor pro tvoření nových postupů.¹⁰

Malé skupiny se mají proto blíže k týmům. Pro Hayes je tým určitý druh skupiny, které má odlišné zaměření.¹¹ Podle Adaira je hlavní rozdíl mezi skupinou a týmem takový, že „*jednotliví členové týmu se svým přínosem vzájemně doplňují, zatímco ve skupině jsou její členové převážně zaměnitelní*“.¹²

⁶ MIKULÁŠTÍK, M., *Komunikační dovednosti v praxi*, s. 176

⁷ ZAHŘÁDKOVÁ, E., *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*, s. 20

⁸ STUHLÍK, R., *Tým snů*, s. 13

⁹ HORVÁTOVÁ, *Týmy a týmová spolupráce*, s. 12

¹⁰ HERMOCHOVÁ, S., *Teambuilding*, s. 23

¹¹ HAYES, N., *Psychologie týmové práce*, s. 60

¹² HAYES, N., *Psychologie týmové práce*, s. 58

Podle Bedrnové a Nového odlišuje týmy od skupin „*neexistence vnitřní formální organizační struktury, podávání společného výkonu a společná odpovědnost za jeho výsledky, časové omezení existence týmu.*“¹³

Z dalších definic skupin je možné dojít k závěru, že pracovní skupina je ve většině případů tvořena lidmi z jednoho pracoviště. Tito lidé spolu pracují, a právě forma a styl práce je odlišuje od týmu. Pracovní skupina se tedy může přeměnit v tým a zároveň je možné ve skupině dosahovat různých stupňů týmu. Horvátová shrnuje charakteristické znaky mezi skupinou a vysoce výkonným týmem v následující tabulce.

Tabulka č. 1 **Rozdíly mezi skupinou a týmem**

Charakteristické znaky	Skupina	Vysoce výkonný tým
Jak je tomu se zájmy členů?	Většina sleduje vlastní zájmy.	Všichni táhnou za jeden provaz.
Jak je tomu s cíli?	Jsou sledovány různé cíle.	Všichni sledují tentýž cíl.
Co má prioritu?	Příslušnost ke skupině je podřazena osobním zájmům.	Příslušnost k týmu má nejvyšší prioritu.
Jak to vypadá s organizací?	Organizace je uvolněná a nezávazná.	Organizace je jasná, pevná a závazná.
Jaká je motivace?	Motivace přichází zvenku (prostě se <i>musí</i> ...).	Motivace přichází zevnitř (prostě se <i>chce</i> ...).
Kdo a komu konkuruje?	Jednotlivci si konkurují navzájem.	Konkurence je zaměřena směrem ven.
Jak se komunikuje?	Komunikuje se zčásti otevřeně, zčásti skrytě.	Informační proces a zpětné vazby probíhají otevřeně.
Jak je tomu se vzájemnou důvěrou?	Vzájemné důvěry ke skupině bývá obzvláště málo.	Silná důvěra mezi členy navzájem a v týmu vůbec.

Zdroj: HORVÁTOVÁ, P., *Týmy a týmová spolupráce*, s. 14; Op.cit. : Rozdíly mezi skupinou a týmem

¹³ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol., *Psychologie a sociologie řízení*, s. 93

3.2.2. Tým a teambuilding

Tým tedy můžeme chápat jako specifickou formu pracovní skupiny, která je charakterizována následujícími vlastnostmi:

- Jedná se o jasně definovaný celek spolupracujících lidí, kteří mají rovnoprávné postavení mezi sebou, neexistuje tradiční podřízenost a nadřízenost.
- Jejich cíl je časově omezený.
- Styl práce má jasně daná pravidla a členové mají určité jasně vymezené role a odpovědnosti.
- Týmové role na sebe navazují a existuje mezi nimi vzájemná závislost.
- Členové pracující se zaujetím a iniciativou a vysokým nasazením díky kreativě a divergentnímu myšlení.¹⁴

Z charakteristik týmů dle Kolajové vyplývá akronym „*TEAM: together everybody achieves more*“¹⁵, tedy společně dosáhneme více. Tým tedy víc ví, má synergický efekt ($1+1=3$), podněcuje, rozvíjí a vyrovnává.¹⁶ Pro Horvátovou je tým skupinou pěti až devíti spolupracujících lidí, kteří mají společné časově omezené cíle, a při dosahování těchto cílů jsou na sobě závislí.¹⁷

Nejvýstižnější definice týmu zní, že se jedná o „*malou pracovní skupinu složenou z pracovníků z různých oborů nebo různých útvarů organizace. Znakem týmu je dočasnost jeho existence (vymezená ke splnění daného úkolu), neformální vztahy mezi členy, participativní styl vedení a interakční spolupráce*“.¹⁸

Pro Hayes má dobrý tým „*jasné vědomí sebe samého jako zvláštní skupiny, ale jeho členové jsou schopni vstupovat do pozitivní interakce i s ostatními lidmi v podniku či instituci*“... „*Členové týmu jasně komunikují mezi sebou a se zbytkem společnosti*“.¹⁹

Podle Štikara tým „*ve větší míře, než běžná pracovní skupina, kooperuje, je flexibilní, generuje nové myšlenky, efektivně řeší problémy*“.²⁰

¹⁴ MIKULÁŠTÍK, M., *Komunikační dovednosti v praxi*, s. 190-191

¹⁵ KOLAJOVÁ, L., *Týmová spolupráce*, s. 11

¹⁶ KOLAJOVÁ, L., *Týmová spolupráce*, s. 15-17

¹⁷ HORVÁTOVÁ, *Týmy a týmová spolupráce*, s. 11

¹⁸ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*, s. 131

¹⁹ HAYES, N., *Psychologie týmové práce*, s. 25

²⁰ ŠTIKAR, J. a kol., *Základy psychologie práce a organizace*, s. 132

Zahrádková definuje tým jako „jasně definovaný celek spolupracujících lidí s časově omezeným cílem, limitovanou velikostí, jasnými pravidly a rolmi a s charakteristickým procesem práce.“²¹

Lidé v týmu, obdobně jako u skupiny, mají mezi sebou jak formální tak neformální vztahy. Tým, u některých autorů také synonymum pro malou pracovní skupinu, bývá sestaven dočasně z pracovníků tak, aby došlo k řešení komplexnějšího problému na rozdíl od skupiny. Pro sestavení týmu nebo výkonné pracovní skupiny se využívá teambuildingových programů, které mají různou podobu a různé zaměření. Aby mohl tým efektivně fungovat je také zapotřebí uvažovat čtyři důležité faktory při samotném sestavování týmu. Prvním je využitelnost týmu, tedy jaká forma týmové práce je zapotřebí, jaká je struktura této práce a jak je podporována v kontextu firmy. Druhým faktorem je složení týmu, tedy jaké jsou vlastnosti jednotlivých členů a motivace týmu jako celku. Třetím faktorem je kompetence týmu, ve smyslu jak se řeší problémy v týmu, jak mezi sebou jednotliví členové komunikují a jak řeší konflikty. Čtvrtým faktorem je schopnost týmu hodnotit své výsledky a v případě potřeby jeho schopnost podniknout nutné změny pro lepší výsledky.²²

3.2.3. Typologie týmů

Existují různé typy týmů. Hayes nabízí následující dělení týmů: produkční týmy/ týmy poskytující služby, jejichž cílem je práce rutinního charakteru typu zajištění produkce či služeb. Další skupinou jsou realizační/ vyjednávací týmy- sem patří „chirurgické týmy, hudební skupiny, sportovní týmy, posádka pilotní kabiny nebo bojové jednotky“²³, jejichž cílem je především koordinace aktivit a sledování správného načasování. Projektové a vývojové týmy jsou třetím typem. Tyto týmy pracují převážně v delším časovém období. Posledním typem jsou poradní týmy, které jsou většinou složeny ze členů vyššího managementu.²⁴

Další typologii provedli Sundstorm, de Meuse a Futrel na základě integrace a diferenciací členů týmů.²⁵ Dalšími druhy týmů, dle Mikuláščíka, jsou týmy: manažerské, zákaznické,

²¹ Zahrádková, S., *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*, s. 19

²² Dyer, G., H., Dyer, J., H., *Teambuilding: Proven strategies for improving Performance*, s. 15- 20

²³ Hayes, N., *Psychologie týmové práce*, s. 23

²⁴ Hayes, N., *Psychologie týmové práce*, s. 22-24

²⁵ Hayes, N., *Psychologie týmové práce*, s. 25

výrobní, inovační, mezinárodní, projektové, hot groups, ad hoc týmy, mezinárodní týmy, procesní týmy a jiné.²⁶

3.2.4. Význam týmu

V rámci týmu dochází k:

- propojení a sdílení znalostí, zkušeností a dovedností jednotlivých členů,
- schopnosti vymyslet více řešení a jeho členové tak odvedou lepší práci,
- vzájemné inspiraci a ke kreativnímu myšlení,
- vzájemné komunikaci a spolupráci (a zároveň rozvoji každého člena),
- eliminaci chyb jednotlivce,
- motivaci pro další vývoj týmu.²⁷

3.2.5. Role v týmu

Každý člen týmu zastává určitou roli. Dle Mikuláščíka každý člen skupiny má dvojí roli. První rolí je role funkční: odvoditelná ze struktury podniku- formálně vymezena. Druhou rolí je role týmová: způsob, jakým je jednatel zapojen do spolupráce s ostatními.²⁸

Je důležité zmínit, že každý člověk má různý počet rolí a tyto role se mohou vzájemně prolínat. Role je obecně definována jako očekávaný způsob chování jedince. Pro vytvoření efektivního týmu určitě platí, že jeho rozmanitost může poskytnout konkurenční výhodu.

Jednotliví členové by měli být vybíráni do týmu na základě profesní zdatnosti (praxe a dosaženého vzdělání) a kombinací osobních charakteristik (motivace, flexibilita, pracovní tempo, ochota spolupracovat aj.).²⁹ Katzenbach a Smith považovali za důležitou rovnováhu následujících tří oblastí. První skupinu tvoří dovednosti technického či odborného rázu. Druhý typ dovedností se týká řešení problémů a rozhodování. Třetím typem jsou dovednosti týkající se interpersonálních interakcí (komunikace, schopnost řešit konflikty).³⁰

²⁶ MIKULÁŠČÍK, M., *Komunikační dovednosti v praxi*, s. 191- 192

²⁷ HORVÁTOVÁ, P., *Týmy a týmová spolupráce*, s. 26

²⁸ MIKULÁŠČÍK, M., *Komunikační dovednosti v praxi*, s. 192

²⁹ KOLAJOVÁ, L., *Týmová spolupráce*, s. 29

³⁰ KOLAJOVÁ, L., *Týmová spolupráce*, s. 29

“Uřité kombinace rolí zefektivňují práci týmu“ a „Týmové role jsou často závislé na typu osobnosti a na preferovaných potřebách.“³¹

V rámci organizace existuje několik modelů týmových rolí.

- Týmové role podle Belbina (Belbin's teams roles).
- Kognitivní týmové role od Beddoese a Jonese (Beddoes-Jones Cognitive Teams Roles).
- Týmový manažerský kruh od Margerisona a McCanna (Margerison-McCann's Team Management Wheel)
- Mayerovo MTR-i (Myers MTR-i Team roles).

Pokud se podíváme do historie, v roce 1948 Bene a Sheats navrhli seznam rozličných skupinových rolí, při výzkumu organizace práce. První kategorii tvoří role zaměřené na úkol, druhou kategorií jsou role zaměřené na budování a udržování skupiny a poslední kategorii tvořili role zaměřené na sebe.³² Tyto role ve skupinách byly později přejmenovány na týmové role. Koncept role je podle Belbina chápán jako konzistentní vzorec chování.³³ A každá role by měla být v týmu zastoupena.³⁴ Nejdůležitějšími členy týmu jsou ti, kteří mají roli usměřovače či koordinátora.³⁵

„Skupinové role jsou role (způsoby chování), které jsou aktuální pouze ve skupině. Každý člověk k nějaké roli intuitivně tíhne, má nějakou „oblíbenou“ roli a po té i sekundární nebo terciární (více obvykle ne). Role se samozřejmě mohou kumulovat. Pro určování preferencí se používají např. Belbinův test.“³⁶

Řešením Belbinova testu je průnik několika rolí, kterými jsou:

- konceptor-usměřovač, formovač (shaper),
- koordinátor (co-ordinator, chairman),
- inovátor, myslitel (plant),
- zdrojař, vyhledávač zdrojů, (resource investigator),
- hodnotitel, vyhodnocovač (monitor evaluator),

³¹ MIKULÁŠTÍK, M., *Komunikační dovednosti v praxi*, s. 192

³² HAYES, N., *Psychologie týmů*, s. 53

³³ KOLAJOVÁ, L., *Týmová spolupráce*, s. 55

³⁴ KOLAJOVÁ, L., *Týmová spolupráce*, s. 32-33

³⁵ BELBIN : *Home to Belbin Team roles*. [online]. [cit. 2010-02-03]. Dostupné na <<http://www.belbin.com/belbin-team-roles.htm>>

³⁶ Teambuilding: *Belbinovy role* [online]. [cit. 2010-02-03]. Dostupné na <<http://www.teambuilding.com/belbinovyrole.php>>

- pracant, realizátor (implementer, company worker),
- humanizátor, týmový pracovník (team worker),
- dotahovač, kompletovač (completer, finisher),
- specialista (specialist),
- oponent (oponent).³⁷

Každá z rolí má své silné a slabé stránky, jak je možné vidět v následující přehledné tabulce.

Tabulka č. 2 **Silné a slabé stránky týmových rolí**

Týmová role	Silné stránky týmové role	Slabé stránky týmové role
Myslitel vyhledávač zdrojů	tvůrčivý a neortodoxní, velká představitost, řeší obtížné problémy extravertní, navazuje na kontakty, nadšený, komunikativní, zkoumá příležitosti	slabý v komunikaci s obyčejnými lidmi a v jejich řízení ztrácí zájem, jakmile jej přejde počáteční nadšení
Koordinátor	vyzrálý, sebejistý, vzbuzuje důvěru, objasňuje cíle, dobrý předsedající, podporuje rozhodování	nemusí být vždy nejchytřejším nebo nejtvůrčivějším členem skupiny, není vždy brilantní
Formovač	dynamický, usilovný typ, otevřený, vyzývá, naléhá, hledá cesty, jak se vypořádat s překážkami	náchylný k provokování a k přechodným výbuchům zlosti
kontrolor-vyhodnocovač	střízlivý, strategický a bystrý, vidí všechny možnosti, přesně usuzuje	není příliš podnikavý a nedovede dost dobře inspirovat ostatní
týmový pracovník	společenský, mírný, vnímavý, ochotný ke kompromisům, dovede naslouchat, pomáhá řešit konflikty	nerozhodný v klíčových situacích
Realizátor	ukázněný, spolehlivý, konzervativní, efektivní, dovede nápady aplikovat a uvádět do života	nepružný, pomalý v reakci na nové možnosti
kompletovač, finišer	pečlivý, svědomitý, úzkostlivý, napravuje omyly a opomenutí, dodržuje termíny	váhá s delegováním, má nepřiměřené obavy
Specialista	jednostranně zaměřený, speciální znalosti, dovednosti, které jsou jinak těžko dostupné, je zaujatý pro věc, iniciativní	přispívá týmu pouze v rámci své specializace

Zdroj: MIKULÁŠTÍK, M., *Komunikační dovednosti v praxi*, s. 194; Op. cit. : Belbinova typologie týmových rolí.

³⁷ HARDING, S., LONG, T., *Proven Management Models*, s. 106-107

Existuje také několik dalších konceptů, které vycházejí z Belbinových týmových rolí. Syntézou dostaneme tři hlavní skupiny rolí a to: *mentální* (kognitivní), *sociální* (afektivní) a *akční* (behaviorální).³⁸

- *„Mentální (symbol- hlava)*
 - *Specialista (Specialist)*
 - *Inovátor, Iniciátor (Plant)*
 - *Analytik, Specialista (Evaluator)*
- *Akční (symbol- ruce)*
 - *Formovač, Kritik (Shaper)*
 - *Realizátor (Implementer)*
 - *Dotahovač (Finisher)*
- *Sociální (symbol-srdce)*
 - *Koordinátor (Coordinator)*
 - *Harmonizátor (Team worker)*
 - *Hledač zdrojů (Resource investigator).*³⁹

Margerison a McCann vypracovali pro potřeby systémů řízení ve Velké Británii následující alternativní klasifikaci rolí:

- *„Zpravodaj- poradce: Shromažďuje informace a výstižně je formuluje.*
- *Tvůrce- inovátor: Vymýšlí nápady a způsoby, jak pracovat.*
- *Hodnotitel- rozvíječ: Rovněž přebírá nápady, ale upravuje je tak, aby fungovaly v praxi.*
- *Iniciátor- organizátor: Stará se o splnění úkolů, klade důraz na cíle, termíny a rozpočty.*
- *Producent: Sestavuje plány a systémy norem tak, aby se zabezpečilo splnění úkolů.*
- *Kontrolor- inspektor: Soustředí se na detaily a na dodržování pravidel a směrnic.*
- *Podporovatel- udržovatel: Vede a pomáhá při plnění norem.*⁴⁰

³⁸Teambuilding: *Role ve skupině* [online]. [cit. 2010-02-03]. Dostupné na <<http://www.teambuildingsro.com/belbinovyrole.php> >

³⁹Teambuilding: *Role ve skupině* [online]. [cit. 2010-05-15]. Dostupné na <<http://www.teambuildingsri.com/belbinovyrole.php> >

⁴⁰ KOLAJOVÁ, L., *Týmová spolupráce*, s. 36

Haysová zmiňuje „Kruhový model týmového managementu“ (Team management wheel), který je tvořen čtyřmi kategoriemi: *organizátoři, dozorci, průzkumníci a poradci*.⁴¹

Další dělení rolí je na role: alfa, beta, gama, omega a role obětního beránka.⁴²

Nebo typologie týmových rolí podle Roda Smithse, který rozlišuje role: *tajemník, časoměřič, kontrolor jakosti, hlídač vstupů a výstupů*.

W. Gibson a M. S. Hann rozlišují role podle několika kritérií: podle úkolů ve skupinách (*iniciátor, hledač informací, dárce informací, hledač názorů, rozvíječ, diagnostik, koordinátor, usměrňovač, povzbuzovatel, rutinér a hlídač průběhu, sekretář, kritický odhadce*), podle míry egocentričnosti (*blokař, agresor, dezertér, autoritář, samolibý chytrák, zpovědník, playboy, obhájce zvláštních zájmů*), a podle vztahu k existenci skupiny (*povzbuzovač, vylad'ovač vztahů, uvolňovač napětí a tvůrce pozitivní nálady, urovnávač sporů, hlídač efektivní komunikace, vyjadřovač pocitů vlastních i skupinových, určovač standardů, sledovač*).⁴³

Tzv. *dysfunkční role* se mohou objevit ve špatně sestaveném týmu. Tyto role popisuje Kolajová jako: *„dominující; vyhýbající se; vztekloun; dezertér; plejboj; autoritář; upoutávající pozornost; závislý člen neboli přizvukovač; blokující; útočník neboli agresor; klaun či šašek; snižující nároky; přeskakující z tématu na téma; jediný, kdo má pravdu“*.⁴⁴

Hermochová definuje týmovou roli jako *„charakteristiku spontánního chování jedince ve skupině“*.⁴⁵

Problémem je, že není možné přiřadit jednu roli jednomu členu týmu. Člověk se v různých situacích chová různě. Tyto role by proto měly být brány s rezervou a slouží spíše pro zjednodušení a k následnému zařazení jednotlivých členů do určitého typu, který má určité konkrétní charakteristiky.

3.2.6. Týmové cíle

Společný cíl je jednou ze základních charakteristik týmu. Cíle mohou být kooperativní, konkurenční, individuální aj. Nejčastěji se udává zkratka SMART⁴⁶ nebo (KARAT)⁴⁷.

Počáteční písmena těchto zkratek udávají jaký by měl být cíl a jsou rozepsána následovně:

⁴¹ HAYES, N., *Psychologie týmové práce*, s. 56

⁴² KOLAJOVÁ, L., *Týmová spolupráce*, s. 36-37

⁴³ MIKULÁŠTÍK, M., *Komunikace v praxi*, s. 195

⁴⁴ KOLAJOVÁ, L., *Týmová spolupráce*, s. 37

⁴⁵ HERMOCHOVÁ, S., *Teambuilding*, s. 124

- S: Specifický, srozumitelný (*specific, significant, stretching*).
- M: Měřitelný (*measurable, meaningful, motivational*).
- A: Akceptovatelný (*agreed upon, attainable, achievable, acceptable, action-oriented*).
- R: Reálný (*realistic, relevant, reasonable, rewarding, results-oriented*).
- T: Termínovaný (*time-based, timely, tangible, trackable*).⁴⁸

Kolajová dodává, že cíl by měl být především:

- „K: *Kontrolovatelný*.
- A: *Akceptovatelný*.
- R: *Reálný*.
- A: *Ambiciozní*.
- T: *Termínovaný*.“⁴⁹

Koubek uvádí, že cíle by měly být: *“kvantifikovatelné a měřitelné, dosažitelné, měly by vyvolávat zaujetí, být podnětné, formulované písemně, jasně, stručně, a jednoznačně.”*⁵⁰

Kruger naopak dělí cíle na kvantitativní (obrat, náklady a čísla) a kvalitativní (koncepte, personální rozvoj).⁵¹

3.2.7. Efektivita týmu

V literatuře věnující se oblasti teambuildingu se často setkáme také s pojmem synergie (synergický efekt). Synergický efekt znamená, že nemůžeme potenciál týmu vyjádřit tím, že pouze sečteme potenciál jeho jednotlivých členů. Jak tvrdí Kolajová *„Lidé jsou zde (v týmu) spojeni určitými vazbami, doplňují nedostatky jednoho přednostmi druhého, vzájemně se obohacují svými nápady a myšlenkami, a to vše vytváří nové hodnoty.”*⁵² Tento stav ale nastává až v momentě, kdy tým již prošel určitými fázemi vývoje a je již tzv. sehraný.

⁴⁶ *Smart goals* [online]. [cit. 2011-02-28]. Dostupné na <<http://www.projectsmart.co.uk/smart-goals.html>>

⁴⁷ KOLAJOVÁ, L., *Týmová spolupráce*, s. 24

⁴⁸ *Smart goals* [online]. [cit. 2011-02-28]. Dostupné na <<http://www.projectsmart.co.uk/smart-goals.html>>

⁴⁹ KOLAJOVÁ, L., *Týmová spolupráce*, s. 24

⁵⁰ HORVÁTOVÁ, P., *Týmy a týmová spolupráce*, s. 37

⁵¹ HORVÁTOVÁ, P., *Týmy a týmová spolupráce*, s. 38

⁵² KOLAJOVÁ, L., *Týmová spolupráce*, s. 44

Synergie tedy zahrnuje efektivnost práce a násobí výkon týmu. Síly jednotlivých členů se tedy nesčítají, ale násobí. Členové týmu se vzájemně podporují, motivují a pracují jako „jeden“ celek. Budování týmu může probíhat jakýmkoliv způsobem, který pomůže skupině lidí pracovat efektivněji, mít lepší produktivitu, mít radost z práce a cítit se dobře. Jak uvádí Hermochová, „synergická rovnice týmu je: $1+1=3$. Tým dosahuje lepších výsledků, než jakých by dosahovali jednotlivci sami.“ Rovnici práce jednotlivců jako: $1+1=2$, kde tým má stejné výsledky, jako kdyby pracovali jednotlivci samostatně.“ A pro úplnost „rovnice neefektivního týmu: $1+1=-1$.“ Tato situace může nastat, pokud členové týmu spolu neumí spolupracovat a jejich produktivita je menší, než kdyby pracovali každý zvlášť.⁵³

Spolupráce (především součinnost a koordinace), důvěra (otevřený způsob komunikace a ochota sdělovat informace) a soudržnost (pochopení společné identity a rozdílů já-my) jsou hlavními podmínkami pro vytvoření efektivního týmu. Naopak nejvíce omezujícím faktorem efektivního týmu je sociální lenost (individuální snižování pracovního nasazení a odbývání práce).⁵⁴

„Efektivní tým je takový, v němž struktura, vedení a metody práce jsou přiměřené požadavkům úkolu. Svůj význam má oddanost cíli, a závislost kroků nutných ke splnění cíle. V efektivním týmu je účel týmu zřetelný a členové cítí, že úkol je důležitý jak pro ně, tak pro organizace. Bales (1950) zjistil, že efektivní týmy potřebují lidi, kteří se starají o sociální stránku práce v týmu. Členové orientovaní na úkol jsou vlivnější, ale sociálně orientovaní členové jsou žádanější a bývají nejoblíbenější. Jejich působení je užitečné pro proces formování týmu.“⁵⁵

Naopak neefektivní tým se potýká s problémy, jakými jsou:

špatné získávání jednotlivých členů do týmu, nejasné struktury organizace, nedostatečná kontrola ze strany vedoucího, nejasné cíle, nepřiměřené a nespravedlivé odměňování, osobní stagnace členů a/nebo vedoucího.⁵⁶

⁵³ Zahrádková, E., *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*, s. 23

⁵⁴ Kolažová, L., *Týmová spolupráce*, s. 48

⁵⁵ Kolažová, L., *Týmová spolupráce*, s. 49

⁵⁶ Horvátová, P., *Týmy a týmová spolupráce*, s. 33

Tabulka č. 3 **Efektivní a neefektivní týmy**

Efektivní týmy	Neefektivní týmy
<p>Neformální atmosféra; pocit sounáležitosti a vzájemné důvěry; zaujetí pro věci týmu; pro jeho úkoly; neformální, přímá a otevřená komunikace; spontánní diskuse o tom; co všichni prožívají v souvislosti s úkoly a cíli a s jejich plněním; ochota naslouchat; kritika je chápána jako cesta z problémů a cesta k lepším výkonům; každá myšlenka je vyslyšena, každý nápad je prodiskutován; všichni rozumí svým úkolům, svým kompetencím, své odpovědnosti; konflikt je chápán jako cesta zrání rozhodnutí a hledání toho nejlepšího řešení; role vůdce je posláním a nemá autoritativní formu, střídá se; pokud se má realizovat nějaká akce, všichni členové vědí, jakým způsobem na ní budou participovat, každý ze členů ví, co si myslí o určité akci či úkolu ostatní; každý ví, co je pro skupinu důležité, co jí překáží a co ji rozvíjí; skupina má vysokou míru autonomie, odpovědnosti a svobody v rozhodování.</p>	<p>V týmu se příliš nekomunikuje, a když ano, tak ne vždy otevřeně; je zřejmá lhostejnost členů vůči skupině; rozhodují pouze někteří jedinci; vedení skupiny má formu autoritativního, případně také formálního řízení; nejsou jasné kompetence a odpovědnost; nízká míra motivace, konflikty mají charakter soupeření a projevují se v nich osobní zájmy; selhává spolupráce a návaznost aktivit jednotlivých členů; o problémech se příliš nediskutuje; členové se nevyjadřují k rozhodnutím při prvních sděleních, mají tendenci později pomlouvat, stěžovat si, zatajovat informace, úmyslně neplnit některé úkoly.</p>

Zdroj: MIKULÁŠTÍK, M., *Komunikační dovednosti v praxi*, s. 190; Op. cit. : Efektivní a neefektivní týmy

Od jednotlivých členů týmu se očekává respektování určitých pravidel, konkrétně v týmové (skupinové) komunikaci, mezi která patří: orientace na skupinu, pochopení jasně definovaného úkolu a jeho společná analýza všemi členy, efektivní zvládnání konfliktů, přijetí vlastní role v týmu, potlačení individuálních zájmů ve prospěch týmu, tolerance osobních rozdílů, konstruktivní kritika při sporech, nulová agresivita a tvrdohlavost, brání ohledu na druhé a poskytování zpětné vazby.⁵⁷

Na druhé straně pro jednotlivce je účast v týmu výhodná, protože v něm člověk:

- Uspokojuje potřebu přátelství.
- Ověřuje si a sdílí určité sociální jistoty.
- Omezuje bezmocnost, nejistotu a úzkost.⁵⁸

⁵⁷ MIKULÁŠTÍK, M., *Komunikační dovednosti v praxi*, s. 183-184

⁵⁸ KOLAJOVÁ, L., *Týmová spolupráce*, s. 50

3.2.8. Skupinová koheze a skupinové myšlení

Koheze je charakterizována jako „*celková přitažlivost skupiny pro její členy. Vyjádřit se dá mírou celkových vzájemných pozitivních voleb*“.⁵⁹ Míra soudržnosti je ovlivňována několika faktory, jakými jsou:

- „*Fyzická blízkost,*
- *homogenita členů skupiny,*
- *komunikační možnosti,*
- *podobná práce,*
- *stejně nebo podobné zájmy,*
- *velikost skupiny (čím menší skupina, tím větší koheze),*
- *osobnost členů skupiny (určité kombinace osobností mají větší soudržnost než některé jiné).*“⁶⁰

3.2.9. Stadia vývoje týmu. Skupinová dynamika

Než ale dojde k synergii, jednotlivé týmy procházejí různými stádii vývoje. Některé etapy mohou být delší, jiné kratší, mohou se také vzájemně překrývat. Obecně lze říci, že každý tým jimi prochází. Na základě odlišení jednotlivých stádií můžeme pochopit potřeby týmu i jednotlivců v daném stádiu a navrhnout tak postupy v dalším vývoji týmu a zvýšit jeho produktivitu. Podle těchto etap jsou cíleně sestavovány teambuildingové aktivity. Stadia mají různá pojmenování, ale v podstatě zahrnují stejné charakteristiky. Těmito stádii například Kolajová rozumí fáze: *orientace, konfliktu a výzvy, koheze, opojení, zklamání a přijetí*.⁶¹ Podobně i zahraniční literatura uvádí dělení skupinové dynamiky na etapy s názvem: *zacílení, vyjasňování, růst, dosažení cíle a oživení*.⁶² Jiná pojetí skupinové dynamiky přináší Zahradková. Ve své knize „*Teambuilding cesta k efektivní spolupráci*“ popisuje šest fází, které se vzájemně spíše prolínají, než že by mezi nimi byla ostrá hranice.

⁵⁹ MIKULÁŠTÍK, M., *Komunikační dovednosti v praxi*, s. 184

⁶⁰ MIKULÁŠTÍK, M., *Komunikační dovednosti v praxi*, s. 184

⁶¹ KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce*, s. 53-55

⁶² CHANG, Y., R., *La construcción de un equipo dinámico*, s. 17-20

Jednotlivé fáze jsou následující:

- 1) vznik (starting)
- 2) formování (forming)
- 3) bouření, krize (storming)
- 4) stabilizace, normování (norming)
- 5) výkon, produktivita (performing)
- 6) uzavírání (closing) nebo 7) oživení (refresh).⁶³

V první fázi skupinové dynamiky se setkáváme s procesy výběru členů týmu a vedoucího, definováním formálních rolí ve skupině, stanovováním pravidel, celkovým zasazením pracovní skupiny do širšího kontextu ve firmě. Mezi principy, které nejsou na první pohled vidět, se řadí vlastní prosazování se do týmu, aktivní či pasivní přístup jedinců k výběru. V tomto stadiu je důležité vysvětlit pozice lidí a společných cílů, otevřeně komunikovat s novými členy týmu a vytvářet či podporovat pocit sounáležitosti. V případě, že skupina neprojde tímto prvním stádiem, tým nikdy nevznikne, tým nezačne efektivně pracovat a figuruje pouze „na papíře“. Jako destruktivní prvek působí v této fázi neprůhledný výběr členů týmu, jakákoliv manipulace a nejasnosti při definování cílů a kompetencí.

Hlavní roli hraje v této fázi výběr členů, který ovlivní způsob spolupráce. Existuje několik způsobů a metod jak vhodně vybrat budoucí pracovníky. Snad nejvíce skloňovaným pojmem je assessment centrum. Výběr je tvořen na základě výsledků různých testů, pohovorů, případových či modelových studií nebo i outdoorových aktivit. Výsledky poskytují jak náhled do znalostí a dovedností jedince, ale „*také do jeho motivací, tendencí chování a způsobů řešení různých situací*“.⁶⁴ Assessment centrum tvoří zkušení konzultanti, kteří v rolích pozorovatelů a hodnotitelů dělají z klíčového výběru investici a ne ztrátu.⁶⁵

Druhá fáze nese název *orientace*. V ní se jednotliví členové seznamují, dochází k vyjasňování neformálních rolí a začíná samotná práce. Členové týmu si postupně začínají uvědomovat vzájemnou interakci a určitou formu vzájemné závislosti, začínají se orientovat ve vzájemném postavení, které musí být rovnocenné. Díky této charakteristice

⁶³ Zahrádková, E., *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*, s. 52

⁶⁴ Zahrádková, E., *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*, s. 54

⁶⁵ Zahrádková, E., *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*, s. 52-54

již mluvíme o týmu a ne o pracovní skupině. V této fázi se doporučuje podporovat vzájemné seznámení lidí pomocí například zážitkové seznamovací akce, kde dochází k vytváření společných zážitků a postupnému odhalování odlišností a názorů. Mělo by se pokračovat ve vyjasňování cílů a podporovat rovnocennou diskusi. Nově se objevuje téma motivace. Podpora pomáhá udržovat pozitivní nadhled na danou situaci, částečně může udržovat odstup od problému. Otázka podpory je trochu složitější a to z toho důvodu, že pro každého znamená tento pojem něco jiného. Pro někoho to může být vyslechnutí spolupracovníkem, přesvědčení o zvládnutí akce, zajištění technického vybavení apod. V každém případě ale podporou není manipulace a vynucování si obdivu. Stagnací ve druhé fázi jsou situace, v nichž se nevytváří hlubší vztahy mezi spolupracovníky, nepanuje důvěra mezi jednotlivými členy a ti si dávají pozor, aby se někoho “nedotkli“. Negativní dopad má v tomto stadiu preferování určitých členů, nekonstruktivní kritika, umělé vyvolávání konfrontací, nepodložené informace (pomluvy) a hodnocení osob namísto jejich názorů.⁶⁶

Třetí fází skupinové dynamiky je *krize*. Při krizi týmu dochází mezi členy k vyjadřování rozdílných názorů, ke střetům různých názorů a pracovních stylů. „Principy pod povrchem“ v tomto stádiu jsou: counter závislost, řešení hierarchie ve skupině, vyjasňování moci a neformální hierarchie, překračování osobních hranic a práce s nesouhlasem, jak ho vyjadřovat a akceptovat. Pozitivnímu vývoji nahrává práce na konstruktivním řešení konfliktů a chyb, společný cíl a jeho posilování, podpora lidí v otevřeném vyjadřování vlastního názoru při nespokojenosti a nesouhlasu. Diagnostika typů osobnosti a přístupů členů týmu. Pokud skupina uvízne v krizi, rezignuje na spolupráci, neposkytuje výsledky, řeší kritiku a členové svalují vinu za chyby jeden na druhého. Hrozí nebezpečí zákopové války a přechod na direktivní vedení v týmu. Negativně působí: snaha přehlížet názory jiných členů týmu, brát si věci osobně, změna priorit, opomenout úspěchy a kladné stránky jednotlivých členů. V této fázi je nutné dávat pozor, aby se nedorozumění a rozdílnost názorů nepřesunula do osobní roviny. Každý problém je možné řešit konstruktivně, tzn. mluvit o svých pocitech a mluvit o konkrétních věcech, mít snahu nalézt společné řešení nebo z více nápadů vybrat ten nejrozumnější.⁶⁷

⁶⁶ Zahrádková, E., *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*, s. 55

⁶⁷ Zahrádková, E., *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*, s. 58

Stabilizace tvoří čtvrtou etapu. Stanovování pravidel, dodržování neformálních rolí, stabilizace kultury skupiny, zaměření se na efektivitu a využití toho, co už máme, jsou nejčastějšími procesy v této fázi. Principy, které jsou aplikovány, se týkají utvrzování skupinové kultury, nepsaných i formálních pravidel, přijímání jednotlivých členů v jejich různosti. Důležitou roli také hraje vzájemná závislost na partnerské úrovni. Ta je shrnuta do tvrzení „já potřebuji tebe, ty potřebuješ mě a dohromady to zvládneme“.⁶⁸

Týmu ve zdravém vývoji můžeme pomoci tak, že budeme podporovat co nejvyšší konsenzus při stanovování pravidel, zohledníme připomínky, podpoříme proces dohody o pravidlech a jejich dodržování- časové plány, harmonogramy.

Pokud skupina ustrne ve fázi stabilizace, je potřebné ji oprostít od improvizace a přesunout se od stanovování norem a pravidel na veškeré aktivity. V této fázi je postoj vytvoření pravidel na každou potenciální situaci destruktivní. Stejně tak neochota stanovit a rozhodnout pravidla a další.⁶⁹

V *produktivní fázi* se setkáme se s konkrétní prací na projektu, důležité je maximální soustředění se na cíl a co nejefektivnější využití stránek jednotlivců v týmu. Děje se tak na principu rovnocennosti. Pro zdravý vývoj týmu v této fázi se doporučuje nebát se změny, poskytovat zpětnou vazbu, průběžně hodnotit, rozvíjet individuální schopnosti a dovednosti, podporovat tvořivost a rozvoj jak jednotlivců, tak celého týmu.

Mezi negativní situace, které se mohou v této fázi objevit, patří: vyhoření, ponorková nemoc, změna cíle a udržování stavu, nebo neochota dále spolupracovat. Ztráta tvořivosti a invence, závist či workoholismus, neustále se měnící cíle působí destruktivně.⁷⁰

Předposlední nebo poslední fázi skupinové dynamiky je *uzavírání*. Nejčastějšími procesy jsou dokončení projektu a jeho hodnocení spolu se závěry, zakončení spolupráce. Pro tuto fázi je typické rozvolňování vztahů a myšlenky co bude dál, uvědomění si zdárného konce hraje také roli. Problémem může být neochota dokončit projekt nebo pocit neuspokojení z dobře vykonané práce. Velmi negativně působí nerovnocenné hodnocení, tedy pouze kritika bez pochvaly, nekonečné rozebírání chyb a neúspěchů a také „*syndrom*

⁶⁸ Zahrádková, E., *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*, s. 60

⁶⁹ Zahrádková, E., *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*, s. 60-61

⁷⁰ Zahrádková, E., *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*, s. 62-63

nezavěšeného telefonu (čekání na potvrzení konce od druhé strany- od zadavatele nebo nadřízených, které nepřichází).“⁷¹

Ve fázi *oživení* dochází k udržení produktivity týmu, obměně některých členů a následnému vyrovnávání vztahů. Tým pokračuje v práci a mohou se začít objevovat stereotypy. Aby se předešlo takové situaci, je vhodné pracovat s motivací členů, protože jinak dochází k demotivaci, ztrátě energie pro další práci. Ničivým prvkem v této fázi je pak logicky odmítání změn.⁷²

Historie skupinové dynamiky

Z historie skupinové dynamiky je patrné, že mezi témata, kterých se výzkumy týkaly, patří například: skupinová soudržnost, vstup člena do skupiny a jeho vztah ke skupině, vliv skupiny na názory jedince, vznik a ovlivňování rozporů mezi členy skupiny, komunikace ve skupině, překonávání odporu vůči změnám ve skupině, individuální motivy a skupinové cíle, spolupráce a soutěživost, styly vedení, konflikty a jejich řešení a další.⁷³

Výzkumy především v západních zemích byly vedeny spíše v teoretické rovině, přičemž byly zpočátku motivovány potřebami praxe. Největšího rozmachu bylo dosaženo v sedmdesátých letech. K nám se dostávaly určité poznatky již v této době, nicméně ve většině případů v modifikované podobě. Opravdový „boom“ dle slov Hermochové je možné sledovat až v devadesátých letech, kdy docházelo k navazování kontaktů se zahraničními specialisty a svou činnost zahájily první outdoorové agentury (Outward Bound, později Česká cesta)

V minulosti se stávalo, že některé hry se dostaly „ven“ z výzkumných ústavů a laboratoří, a dostala se tak do rukou nejen odborníků na skupinovou dynamiku, či absolventů kurzů teamového výcviku, tak také do rukou nadšených a avšak méně zkušených vedoucích různých spolků a učitelů. Ti, z důvodu nedostatečné kompetentnosti a vědomostí, mohli napáchat více škody než užitku. Podobné případy jsou známy především v Německu.

V naší zemi byla situace odlišná a to především z toho důvodu, že postupy skupinové dynamiky, v sedmdesátých a osmdesátých letech, byly součástí kvalifikace odborníků- at' už lékařů či psychologů, sociálních pracovníků. Bylo tedy spíše otázkou etiky, kam až je

⁷¹ ZAHŘÁDKOVÁ, E., *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*, s. 64

⁷² ZAHŘÁDKOVÁ, E., *Teambuilding cesta k efektivní spolupráci*, s. 66

⁷³ HERMOCHOVÁ, S., *Teambuilding*, s. 14

možné zajít, aby nedošlo k negativním dopadům na jedince.⁷⁴ To se týkalo hlavně skupinové psychoterapie a volby cvičení či her.

Závěrem této kapitoly je vhodné zdůraznit, že terminologie je v oblasti skupinové dynamiky poměrně nejednotná.

3.3. Týmová spolupráce

3.3.1. Týmová práce

V současné době se stále více upouští od ideální neměnné organizační struktury v podnicích a stále více jsou řešeny různé úkoly, při kterých je nezbytné využívat pružné a dynamické organizační struktury, které umožňují týmovou práci. *„Týmy jsou přizpůsobivé, vyvíjí se, mění se v závislosti na měnících se podmínkách. Jsou schopné vysoké míry odpovědnosti. V týmu se lidé více než jako jednotlivci identifikují s cíli, jsou přístupnější novým nápadům, jsou pružnější a přizpůsobivější.“*⁷⁵

Styl práce tedy odlišuje tým od pracovní skupiny. Kromě výše zmíněných charakteristik týmu je také pro práci důležité klima důvěry a otevřenosti, sdílená vůle jednotlivých členů dosáhnout cíle společně.⁷⁶ Umění efektivní komunikace a schopnost konstruktivně řešit problémy jsou pro tým klíčové.

Pro týmovou práci bývá charakteristické, že členové týmu vědí, co mají dělat, ale nevědí, jak. A zároveň mají nedostatek informací o způsobu řešení daného problému. Právě proto, na rozdíl od skupinové práce, je při týmové práci potřeba větší vzájemná interakce mezi jednotlivými členy. Podle Hayes je smyslem týmové práce delegování a zplnomocnění (empowerment). Toto tvrzení je dále rozvedeno do názoru, *„že když dáme lidem odpovědnost, jednají mnohem odpovědněji.“* A *„týmová práce povzbuzuje lidi k větší profesionalitě a plnému převzetí odpovědnosti to všechno představuje pro organizaci*

⁷⁴ HERMOCHOVÁ, S., *Teambuilding*, s. 14

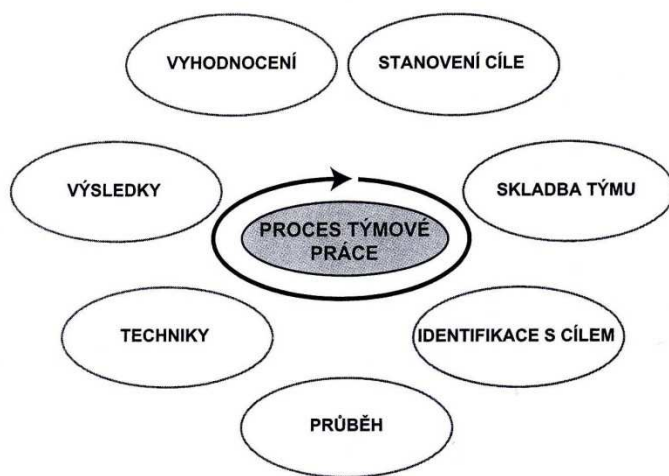
⁷⁵ MIKULÁŠTÍK, M., *Komunikační dovednosti v praxi*, s. 190

⁷⁶ MIKULÁŠTÍK, M., *Komunikační dovednosti v praxi*, s. 208 [online]. [cit. 2011-03-03]. Dostupné na <http://books.google.cz/books?id=FA_l42TOF6AC&printsec=frontcover&dq=Komunika%C4%8Dn%C3%AD+dovednosti+v+praxi++2.,+dopl%C4%9Bn%C3%A9+a+p%C5%99epracovan%C3%A9+vyd%C3%A1n%C3%AD&hl=cs&ei=2tiFTfvrDojHsgav2uyzAw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CDcQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false>

přínos.⁷⁷ “Katzbach a Smith míní, že vysoce výkonné společnosti jsou postavené na silných, částečně autonomních pracovních týmech“ a zároveň “manažer by se měl vyvarovat řízení lidí a procesů do nejmenšího detailu (*hands-on management*).⁷⁸ Namísto toho by měly být vytvářeny takové struktury a systémy, které budou umožňovat týmům převzít chod společnosti do svých rukou.

Pro skupinovou práci je typické, že vedoucí skupiny nese osobní odpovědnost za výsledky, existují zde pravidla a řád a přínos mají formální postupy. V týmu mají všichni společnou odpovědnost a fungování je spíše v rovině neformálních pravidel. Klíčovým předpokladem úspěchu je u skupiny její vedoucí a ostatní motivovaní členové, u týmu jeho heterogenost a víra ve výsledek, kterému předchází porozumění společnému cíli. V neposlední řadě při řešení konfliktů je v práci ve skupině podstatné rozhodnutí vedoucího, kdežto v týmu je nutné nalézt společnou diskuzi ideální řešení.⁷⁹

Obrázek č. 1 **Proces týmové práce**



Zdroj: KOLAJOVÁ, L., *Týmová spolupráce*, s. 14; Op. cit. : Proces týmové práce

Vysvětlení a porozumění týmové práci můžeme najít v psychologii, konkrétně v mechanismech sociální identifikace a sociální reprezentace. Teorie sociální identity

⁷⁷ HAYES, N., *Psychologie týmové práce*, s. 20

⁷⁸ HAYES, N., *Psychologie týmové práce*, s. 21

⁷⁹ KOLAJOVÁ, L., *Týmová spolupráce*, s. 14

vychází z toho, že základní funkcí lidského vnímání je věci klasifikovat. Je tedy důležité, aby se členové týmu cítili hrdí, že jsou členy právě této skupiny.⁸⁰ Z tohoto konceptu pak vyplývá i zdroj motivace. *„Lidé jsou společenské bytosti, a týmová práce se dotýká právě tohoto zdroje motivace. Být členem skupiny dává lidem pocit výjimečnosti- možnost vidět, že „jejich“ skupina je výjimečná a kompetentní. A to je pro ně také přímým zdrojem sebeúcty, která je motivuje k tomu, aby usilovali o rozvoj kvalitní týmové práce.“*⁸¹ Jak uvádí Hayes, dělení světa na skupiny „oni a my“, je považováno za základní mechanismus lidské psychiky.⁸² Vědomí náleženosti je spojeno s identifikací s určitou sociální skupinou. *„Rivalita mezi skupinami je jinými slovy soupeřením o zdroje. Jestliže se dvě skupiny nevnímají vzájemně jako soupeření o zdroje, je snadné přimět je ke spolupráci.“*⁸³

3.3.2. Spolupráce

*„Spolupráce je přístup, životní filosofie, nikoli technika.“*⁸⁴ Tímto citátem uvádí svou knihu Teambuilding Eva Zahrádková. Každý z nás se musí učit spolupráci, ze své podstaty to neumíme.⁸⁵ Pod pojmem spolupráce rozumíme ochotu pracovat na sobě, schopnost poskytovat a přijímat zpětné vazby, naslouchat, chápat společný cíl a především se snažit chápat a do jisté míry se snažit respektovat rozdílnost názorů jednotlivých členů.⁸⁶ Pokud jsou vytvořeny vhodné podmínky, pak se lidem vyplatí spolupracovat.

S tím souvisí i nejpodstatnější role v týmu- motivace. Pokud členové nejsou motivováni, spolupráce je velmi obtížná a možnost dosažení kýženého cíle klesá.

Podobným termínem je i přístup, tedy celkové vnitřní naladění k určité situaci. Stejně tak postoj ovlivňuje, jakým způsobem bude spolupráce probíhat.

*„Každá skupina si vytváří specifickou kulturu. Jedním z úkolů teambuildingu většinou bývá tvorba společné, pokud možno silné kultury. Taková kultura pomůže zajistit jednotné hodnocení reality.“*⁸⁷ Pokud tedy bude nastavena jednotná kultura v podobě priorit a hodnot bude tým fungovat efektivněji. *„Lidé v týmu jsou seskupeni s cílem společně*

⁸⁰ HAYES, N., *Psychologie týmové práce*, s. 30-33

⁸¹ HAYES, N., *Psychologie týmové práce*, s. 33

⁸² HAYES, N., *Psychologie týmové práce*, s. 47

⁸³ HAYES, N., *Psychologie týmové práce*, s. 31

⁸⁴ Zahrádková, E., *Teambuilding*, s. 15

⁸⁵ Tamtéž.

⁸⁶ PLAMÍNEK, J., *Vedení lidí, týmu a firem*, s. 126

⁸⁷ JERMÁŘ, M. Spolupráce v týmech a sítích. *MODERNÍ ŘÍZENÍ*, březen 2010, č. 3, s. 41

*pracovat, musí se poznat, musí si na sebe zvyknout, musí překonávat i řadu počátečních averzí.*⁸⁸

Umění spolupráce je potřeba se učit, ne každý jej ovládá. Důvody proč lidé nespolupracují mezi sebou, spočívá ve faktu, že mnoho lidí:

- „*nechápe podstatu spolupráce,*
- *se nechce vzdát své moci a kontroly,*
- *má pocit, že na to nemá čas,*
- *neví jak.*“⁸⁹

Spolupráce je proces, při kterém dochází k plnění stanoveného cíle. Aby se tak stalo, je nezbytné, aby členové týmu byli s daným cílem identifikováni.

Podle některých teambuildingových agentur můžeme již v této fázi aplikovat teambuildingovou aktivitu- např. neformální setkání všech členů týmu v novém prostředí (tzn. jinde než v kanceláři, např. při společné večeři či obědě nebo adrenalinových sportech v přírodě).

Spolupráce neprobíhá pouze v týmu, důležitá je spolupráce mezi jednotlivými odděleními či jinými skupinami v rámci či vně firmy. Vytváření skupiny lze rozčlenit do čtyř fází, kterými jsou: *formování skupiny*, ve které hraje velmi důležitou roli komunikace, *krystalizace skupiny*, kde se objevují první konflikty, vytváření skupinových norem- *koordináční fáze*, a v poslední fázi *aktivní práce skupiny*, kde skupina hledá postupy a řešení problémů. Hermochová upozorňuje na tenkou hranici mezi spoluprací, soutěží a konkurencí. Hayes zmiňuje psychologický pohled na předchozí myšlenku a tedy stanovisko, že se jedná o naprosto přirozené jevy.

Stejně jako skupinová dynamika i spolupráce není stav nýbrž proces, který se dělí do několika stupňů. Od stavu „sám proti všem“ až po „sám se všemi“.⁹⁰ Stejně i Kolajová vidí týmovou spolupráci jako proces, který začíná stanovením cíle na základě potřeb, motivů a vizí zadavatele. Tyto cíle by měly být v souladu s firemními záměry a strategiemi firmy. Po té následuje etapa výběru vhodných účastníků týmu s ohledem na jejich osobnostní, kvalifikační předpoklady a schopnosti. Pokud je tým složen, je potřeby, aby členové týmu byli identifikováni s konkrétním cílem, kvůli kterému byl tým sestaven. V této fázi se

⁸⁸ JERMÁŘ, M. Spolupráce v týmech a sítích. *MODERNÍ ŘÍZENÍ*, březen 2010, č. 3, s. 42

⁸⁹ ZAHRÁDKOVÁ, E., *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*, s. 15

⁹⁰ HERMOCHOVÁ, S., *Teambuilding*, s. 91

využívají teambuildingové aktivity. V tomto stádiu Kolajová definuje teambuilding jako *“Hry v přírodě, adrenalinové zážitky při sportu nebo jen společnou večeři či oběd apod.”*⁹¹ Po této etapě si tým začne stanovovat základní pravidla a dojde k vymezení rolí jednotlivých členů týmu. Po té by mělo dojít k vytvoření *„akčního plánu nezbytných činností, na stanovení dílčích termínů pro jednotlivé etapy a konečného termínu pro vyřešení daného projektu. Výstupy etap by měly být měřitelné a již nyní by mělo být určeno, jak je tým bude měřit.”*⁹² Předposlední etapou je prezentace výsledků týmu. V této fázi by mělo dojít také na zpětnou vazbu. Závěrečnou fází je vyhodnocení toho, co se týmu povedlo a co ne.

Nejdůležitější na celém procesu spolupráce je přístup jednotlivých členů. Adizes tvrdí: *„Neexistuje jedinec jako ideální pracovník, ale může existovat dokonalý tým“*.⁹³

Z hlediska týmové spolupráce se rozlišují tři typy lidí:

- *Výrazně protýmovní:* takoví lidé jsou nezištní a nesobečtí, usilují o lepší výsledky týmu jako celku, mají snahu pomáhat druhým a jejich postoj je proaktivní.
- *Neutrální:* tito lidé nejsou vyhraněni jedním směrem.
- *Výrazně netýmovní:* tento typ lidí charakterizuje egocentrismus až sobectví, obava ze změn, a starost o své vlastní zájmy.⁹⁴

Efektivní spolupráce

Neexistuje recept na efektivní spolupráci, důležité je snažit se sladit schopnosti a dovednosti jednotlivých členů tak, aby bylo dosaženo harmonie a povzbuzujícího pracovního klimatu.

Tyto schopnosti a dovednosti jsou u každého člena týmu rozdílné. Každý člověk má určitý potenciál, který by měl být rozvíjen a právě teambuilding by měl tyto potenciály odhalovat a posilovat. Efektivní spolupráce je tedy umění, které je potřeba rozvíjet a kterému se dá učit. Hezké přirovnání k efektivní spolupráci je podle Hermochové formou puzzle, kdy každý dílek je nutné studovat zvlášť, každý z nich je originální: má svou barvu, tvar, linii. A pouze pokud do sebe jednotlivé dílky zapadají, pak vytvářejí harmonický celek.

⁹¹ KOLAJOVÁ, L., *Týmová spolupráce*, s. 52

⁹² KOLAJOVÁ, L., *Týmová spolupráce*, s. 52

⁹³ KOLAJOVÁ, L., *Týmová spolupráce*, s. 10

⁹⁴ NÁHLOVSKÝ, P. Neviditelný teamwork. *MODERNÍ ŘÍZENÍ*, květen 2010, č. 5, s. 32-33

3.4. Východiska zážitkové pedagogiky

3.4.1. Kolbův cyklus

Jedním z nejznámějších modelů učení je Kolbův cyklus. Jeho model je odvozen z učení, které vychází z vlastní zkušenosti tedy zážitku nebo prožitku. V odborné literatuře jsou sice tyto dva pojmy definovány odlišně, nicméně pro účely této práce tento rozdíl není příliš důležitý.

Také stojí za to zmínit, že koncept učit se ze zkušenosti není novinkou. První zmínky pocházejí už od Aristotela a ve 20. století byly jeho myšlenky oživeny v pracích Johna Deweyho a Kurta Lewina. Tito dva vyzkumníci experimentovali v oblasti skupinové dynamiky a popsali tzv. cyklus učení prožitkem (*experimental learning cycle*). Tento teoretický model podává vysvětlení, jakým způsobem se člověk učí z vlastní zkušenosti. Podle něj je „*zkušenost nejlépe využita tehdy, pokud je nejprve skupinou reflektována, následně zobecněna a poté využita pro plánování dalších činností*“. Tento model obsahuje čtyři fáze, které se neustále opakují. Jedná se o fáze: *zkušenost - reflexe - zobecnění - plánování - nová zkušenost*.

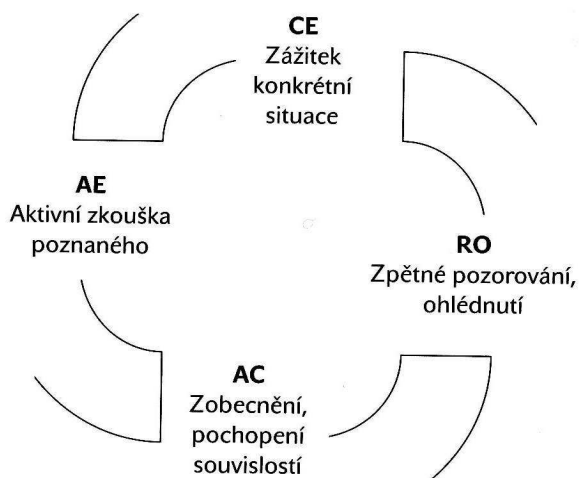
V 70. letech David A. Kolb na tento model navázal. Výsledkem bylo detailnější popsání jednotlivých fází učení se ze zkušenosti (zážitku). Kromě svého modelu vytvořil také typologii stylů učení. Tyto styly odpovídají po obsahové stránce čtyřem fázím cyklu. „*Můžeme proto mluvit o **divergujícím stylu**, pro který je typický důraz na pocity a naslouchání, což jsou typické dovednosti uplatňované v reflektivní fázi učení, **asimilujícím stylu**, který je nejsilnější v budování abstraktních teorií, **konvergujícím stylu**, typickým pro plánovače a inženýry a **akomodujícím stylu** blízkým těm, kteří se nejlépe učí samotnou činností.*“⁹⁵

Podle výzkumů Davida Kolba celých 80% našeho poznání pochází z vlastních zážitků, které se racionalizací zpracujeme do obecného poznatku a tím se pak nadále řídíme.⁹⁶ Pro rozvíjení dovedností je Kolbův cyklus hojně využíván a zážitková pedagogika z tohoto modelu vychází. Velmi často je také využíván pro organizaci teambuildingových programů. Kolbův cyklus může být chápán také jako „nekonečná spirála učení se“.

⁹⁵ STREJČEK, J. *Metodický portál: Kolbův cyklus* [online]. 29. 4. 2010 [cit. 2011-01-03]. Dostupné na <http://wiki.rvp.cz/Knihovna/1.Pedagogicky_lexikon/K/Kolb%C5%AFv_cyklus>

⁹⁶ SVATOŠ, V., *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*, s. 17

Obrázek č. 2 Kolbův cyklus



Zdroj: ZAHŘÁDKOVÁ, E., *Teambuilding*, s. 36; Op. cit. :Kolb, 1984, in Greenaway, 1995.

Jednotlivé části cyklu jsou následující:

- „*CE- concrete experience- zážitek konkrétní situace.*
- *RO- reflective observation- tedy to, co se dělo a jak byla situace vnímána ostatními.*
- *AC- abstract conceptualization- zobecnění včetně pochopení souvislostí.*
- *AE- active experimentation- jak efektivně využít nových či vyzkoušených principů nebo také vyzkoušet nové poznatky v praxi.“⁹⁷*

Existují také určité bariéry, které mají nemalý vliv na proces učení se. Mezi ně patří především vidina dokonalosti, kdy se bojíme selhání a ohrožení své vlastní pozice. Důležitou roli zde hraje zpětná vazba a otevřená komunikace. Dalším bodem je nějaká, již v minulosti získaná negativní zkušenost. V tomto případě by měl být člověk motivován a ne být přesvědčený o neúspěchu. Také špatná definice výzvy je bariérou znesnadňující proces učení. Výzva, která je „nad naše síly“ působí přesně opačným způsobem, tedy demotivací.⁹⁸

Další bariérou je stereotyp myšlení. V něm si neuvědomujeme, že se dají věci dělat i jiným způsobem, protože jsme například zvyklí na určité postupy nebo určité jistoty.⁹⁹

⁹⁷ ZAHŘÁDKOVÁ, E., *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*, s. 36

⁹⁸ HERMOCHOVÁ, S., *Teambuilding*, s. 27- 33

⁹⁹ Tamtéž.

Za zmínku také stojí, že existují různé učební styly. Obecná typologie vymezuje: názorný, rétorický, obrazový a textový typ.¹⁰⁰ Samozřejmě každý jedinec má kombinaci těchto typů, nicméně jeden z nich více či méně převládá.

3.4.2. Učení se zážitkem

„Výchova zážitkem je proces, ve kterém si žák buduje znalosti, dovednosti a hodnoty na základě přímé zkušenosti.“¹⁰¹

Komplexní proces, který propojuje „zážitek, vnímavost, poznání, a snaží se zapojit také emoce, představitivost, fyzické tělo i intelekt“¹⁰². Stejně tak Andersen, Boud & Cohen, popisují zažitkové vzdělávání jako „zapojení celého člověka (fyzicky, intelektuálně a emočně- tedy včetně pocitů a smyslů) i jeho předchozích zkušeností a následné zpracování zážitku“.¹⁰³

Joplin klade důraz na fakt, že zážitkové učení je postaveno na reflexi- rozboru zážitku, které nazývá „akčně-reflexním cyklem“.¹⁰⁴

Boud se domnívá, že vzdělávání zážitkem lze opřít o následující tvrzení:

- *„zážitek je základem a hnací silou učení,*
- *učení je holistický proces,*
- *učení je sociální a kulturní konstrukt,*
- *učení je ovlivněno socio-emočním kontextem, ve kterém se odehrává.“¹⁰⁵*

Zážitkové vzdělávání je charakterizováno několika prvky, mezi které patří dobrodružství, jistá míra nejistoty a rizika, snaha o osobní rozvoj, výzva a reflexe, zarámování aktivit do neobvyklého prostředí a v neposlední řadě využití her.

Samotný zážitek tedy není cílem a je velmi důležité jeho pochopení a následná reflexe a učení se z výsledků. Učení by tedy mělo být chápáno jako celostní přístup.

¹⁰⁰ HERMOCHOVÁ, S., *Teambuilding*, s. 38- 39

¹⁰¹ FRANC, D., ZOUNKOVÁ, D., MARTIN, A., *Učení zážitkem a hrou*, s. 19; Op.cit. Luckmann, 1996, str. 7

¹⁰² FRANC, D., ZOUNKOVÁ, D., MARTIN, A., *Učení zážitkem a hrou*, s. 20

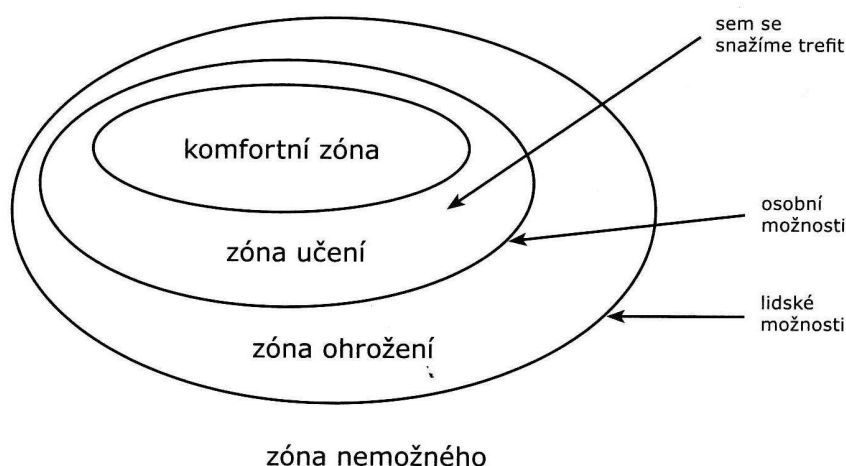
¹⁰³ FRANC, D., ZOUNKOVÁ, D., MARTIN, A., *Učení zážitkem a hrou*, s. 20

¹⁰⁴ FRANC, D., ZOUNKOVÁ, D., MARTIN, A., *Učení zážitkem a hrou*, s. 20

¹⁰⁵ FRANC, D., ZOUNKOVÁ, D., MARTIN, A., *Učení zážitkem a hrou*, s. 21, (Přeloženo z Boud & Walker, 1990, citováno v Boud, Cohen&Walker, 1993, s. 85)

Zážitková pedagogika využívá poznatků týkající se komfortní zóny člověka. Aby se člověk mohl něčemu naučit, je zapotřebí, aby z této komfortní zóny tzv. “vstoupil do neznáma“. Otázkou je, aby tento krok nebo také výzva, nebyl příliš velký. Potom by se člověk dostal až za hranici osobních možností a tedy do zóny ohrožení, která bude mít opačný efekt, než na kterém je učení se ze zážitku založené. Cílem tedy je rozšiřování komfortní zóny. Hermochová popisuje ve svém schématu tři zóny: komfortní zóna, zóna učení a zóna paniky.¹⁰⁶ Pelánek popisuje zóny čtyři, kterými jsou komfortní zóna, zóna učení, zóna ohrožení a zóna nemožného. Mezi jednotlivými zónami je velmi tenká hranice, na kterou se právě zaměřují některé outdoorové aktivity, viz, seskok padákem, bungee jumping apod.

Obrázek č. 3 **Komfortní zóna**



Zdroj: PELÁNEK, R., *Příručka instruktora zážitkových kurzů*, s. 23; Op.cit. :Komfortní zóna

3.4.3. Historie zážitkové pedagogiky

Za prvního průkopníka v této oblasti se považuje Jan Amos Komenský se svým přístupem “Škola hrou“. Komenský napsal: „Vzdělávání začíná a končí u opravdové zkušenosti, učení musí být spojeno s pobytem v přírodě, musí připravovat na život“.¹⁰⁷ Zároveň také klade důraz na propojení praxe s teorií, podporu vzdělávání z vlastního zájmu.

¹⁰⁶ HERMOCHOVÁ, S., *Teambuilding*, s. 34

¹⁰⁷ FRANC, D., ZOUNKOVÁ, D., MARTIN, A., *Učení zážitkem a hrou*, s. 12

V návaznosti na tento přístup navázal v českých zemích, v polovině 19. století, Sokol (1862) a Turistický klub (1888) a jejich zájem o přírodu a historii. Počátkem 20. století začalo pronikat do Čech anglosaské skautské hnutí Baden-Powella a americké hnutí lesní moudrosti (woodcraft). Za zmínku stojí také termín výchova v přírodě (*outdoor education*), které poprvé použilo junácké hnutí ve 20. letech 20. Století.¹⁰⁸ V období komunismu, konkrétně v roce 1974, pronikly informace o organizaci Outward Bound, kde bylo využíváno her a tvořivých aktivit. O tři roky později bylo pedagogy a dobrovolníky založena Prázdninová škola Lipnice, která v současnosti prezentuje širokou nabídku vzdělávacích otevřených kurzů. Od roku 1991 se stala přidruženým členem Outward Bound. V roce 1992 byla založena komerční část výše zmíněné organizace s názvem Česká cesta.¹⁰⁹ Pro úplnost doplňuji i tendence organizovat mezinárodních kurzy, jakými byl první projekt v roce 1988 s názvem *Interprojekt*, od roku 1997 *Intertouch* zastřešený organizací Outward Bound.

Historie zážitkových programů

První generace programů byla zaměřena především na outdoor ve spojení se zážitkem. Tyto programy využívaly především metodu „osobního růstu pomocí fyzických výzev a „nechávala hory hovořit samy za sebe“. Další generace začala více zdůrazňovat intelektuální rozměr a následné review, určitou formu zhodnocení a poskytování zpětné vazby. V současných programech se navíc klade důraz na další složky osobního růstu (fyzická, intelektuální, emoční, spirituální složka).¹¹⁰

3.4.4. Modely učení se zážitkem

Metody používané v Outward Bound.

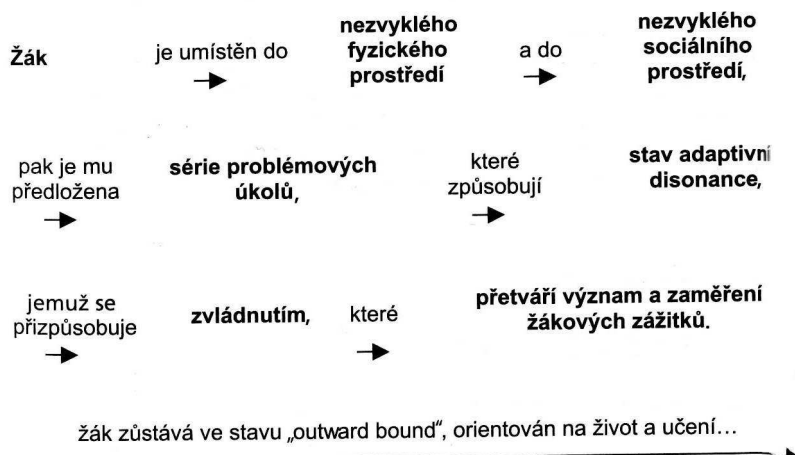
Walsh a Golins vytvořili model, který poprvé popisuje proces zážitkového vzdělávání a konkrétně popisuje jednotlivé prvky programu. Smyslem je řazení úkolů od jednodušších po složitější a především důraz na reálný, ne předstíraný, dopad těchto úkolů.

¹⁰⁸ FRANC, D., ZOUNKOVÁ, D., MARTIN, A., *Učení zážitkem a hrou*, s. 12-13

¹⁰⁹ FRANC, D., ZOUNKOVÁ, D., MARTIN, A., *Učení zážitkem a hrou*, s. 12-16

¹¹⁰ FRANC, D., ZOUNKOVÁ, D., MARTIN, A., *Učení zážitkem a hrou*, s. 12

Obrázek č. 4 **Procesní model vzdělávání**



Zdroj: FRANC, D., ZOUNKOVÁ, D., MARTIN, A., *Učení zážitkem a hrou*, s. 21; Op. cit. Procesní model vzdělávání (přeloženo z Walsh a Golins, 1976, citováno v Hopkins&Putnam, 1993, str.92)

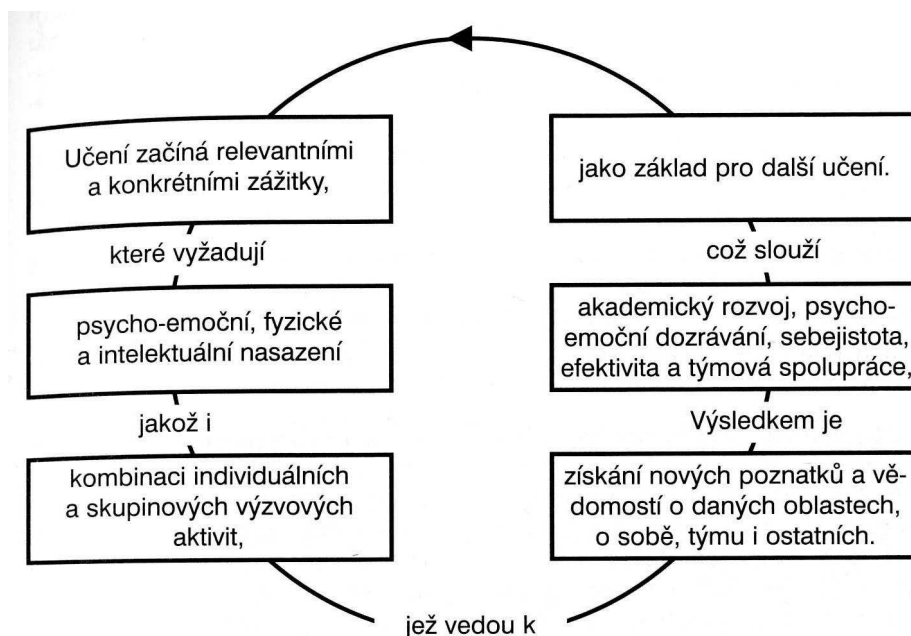
V 80. letech Bacon popsal další model zážitkového vzdělávání. Jeho Metaforický model je chápán jako forma přechodového rituálu. V jeho pojetí chápe kurz jako soubor složek: *nácvik dovedností, stres a strádání, řešení problémů, veřejné práce, reflexe a zhodnocení.*¹¹¹ A celkově by měl být kladen důraz na rozvoj zážitkových metafor.

V 90. letech 20. století Sakofs a Armstrong navrhli Model cyklu aktivního učení, ve kterém má nezastupitelnou roli instruktor. „*Instruktor, zážitek, následné použití získané znalosti, čas strávený o samotě s možností reflexe, dobrodružství, fyzická zdatnost, metaforická významnost a týmová spolupráce.*“¹¹² To jsou prvky vzdělávacího procesu. Kromě těchto zmíněných prvků hrají velmi důležitou roli nejen fyzické zážitky, ale také zážitky emocionální a mentální v návaznosti na jejich následný rozbor jak ve skupinové diskuzi tak samostatně.

¹¹¹ FRANC, D., ZOUNKOVÁ, D., MARTIN, A., *Učení zážitkem a hrou*, s. 22

¹¹² FRANC, D., ZOUNKOVÁ, D., MARTIN, A., *Učení zážitkem a hrou*, s. 22

Obrázek č. 5 Cyklus aktivního učení



Zdroj: FRANC, D., ZOUNKOVÁ, D., MARTIN, A., *Učení zážitkem a hrou*, s. 23; Op.cit. : Cyklus aktivního učení (Sakofs & Armstrong, 1996, s. 20)

Od roku 2000 do současnosti je používán celostní přístup v podobě Holistického modelu. Tzv. „Diamantový model filozofie zážitkového vzdělávání“ zahrnuje interakci facilitátorů, účastníků a prostředí a na základě „kódového zámku učení“ (Learning Combination Lock, Beard a Wilson, 2002) je zdůrazněn prvek prostředí, ve kterém se učení odehrává.¹¹³ Andy Martin popsal faktory, na základě vyplněných dotazníků od účastníků Prázdninové školy Lipnice, které se mají vliv na rozvoj zážitkových vzdělávacích programů. Těmito faktory jsou:

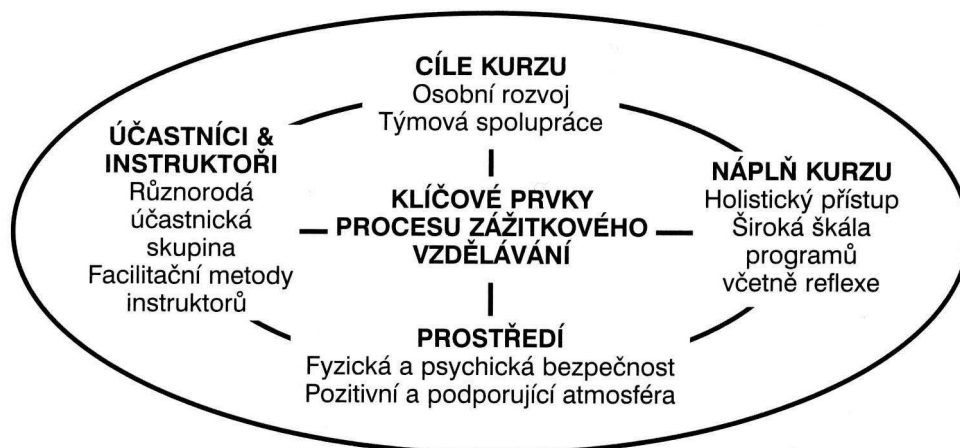
- „Návrh struktury kurzu,
- široká škála programů,
- atmosféra/ prostředí, ve kterém učení probíhá,
- účastnická skupina,
- instruktoři.“¹¹⁴

Následnou kombinací těchto výše zmíněných faktorů dostaneme holistický model.

¹¹³ FRANC, D., ZOUNKOVÁ, D., MARTIN, A., *Učení zážitkem a hrou*, s. 23-24

¹¹⁴ Tamtéž.

Obrázek č. 5 Holistický model



Zdroj: FRANC, D., ZOUNKOVÁ, D., MARTIN, A., *Učení zážitkem a hrou*, s. 23; Op. cit. :Holistický model klíčových prvků procesu zážitkového vzdělávání (upraveno dle Martin, 2001d, str. 266).

V Českém prostředí existují dva vlivy, které měly dopad na současnou podobu outdooru. Prvním vlivem je již zmíněná Prádninová škola Lipnice a druhým vlivem jsou zahraniční kurzy od Outward Bound, Krouwel, Alexandra a dalších. Svým způsobem mohou ovlivňovat strukturu kurzů i vysoké školy zaměřené na sport a výchovu. Dále jsou patrné vlivy trampingu a individuálně provozovaných outdoorových sportů např. lezení po skalách.¹¹⁵

¹¹⁵ SVATOŠ V., LEBEDA, P., *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*, s. 51

4. Explorace a analýza

Tato kapitola je rozdělena do šesti částí. První podkapitola je věnována teambuildingu obecně, včetně jeho možných programů. Ve druhé podkapitole je naznačeno dělení teambuildingu. Ve třetí podkapitole jsou sepsány poznatky a názory personalistů z firem, které působí v oblasti energetiky. Ve čtvrté podkapitole je popsána kritika teambuildingu, v páté podkapitole pak přínosy teambuildingu. Šestou podkapitolu tvoří východiska pro organizaci konkrétního teambuildingového kurzu.

4.1. Teambuilding

Teambuilding se poprvé objevil na počátku šedesátých let 20. století. Původně se zaměřoval na „*zlepšování mezilidských vztahů a sociální interakce mezi jednotlivci. Hlavní důraz byl kladen na vytváření vztahů, důvěru, harmonii a soudržnost týmu. Postupně se pozornost zaměřila i na oblast realizace výstupů, dosažení požadovaných cílů a splnění úkolů.*“¹¹⁶

Teambuilding, neboli budování kolektivu, patří v současné době k modernímu pojetí firemního vzdělávání zaměstnanců. Pokud se objeví negativní situace nebo jakýkoliv problém týkající se vztahů na pracovišti (např. členové spolu odmítají spolupracovat, týmy nepodávají požadovaný výkon a další), firmy se většinou obrací na teambuildingové agentury, které nabízejí nejrůznější programy. Programy bývají ve většině případů zaměřené na zlepšení komunikace, řešení konfliktů či obnovení důvěry v rámci týmu i vně. Další zaměření teambuildingu může být na nalezení nových pracovních postupů práce a spolupráce. Hlavními oblastmi cílených teambuildingů jsou dle Horvátové:

- „*rozvoj a zkvalitnění efektivní spolupráce,*
- *prohloubení sebepoznání i poznání členů,*
- *vylepšení schopností týmu zvládat náročné situace,*
- *efektivnější rozdělení týmových rolí,*
- *zlepšení komunikace,*
- *prohloubení vzájemné důvěry členů týmu,*
- *umění řešit konflikty v týmu.*“¹¹⁷

¹¹⁶ HORVÁTOVÁ, P., *Týmy a týmová spolupráce*, s. 108

¹¹⁷ HORVÁTOVÁ, P., *Týmy a týmová spolupráce*, s. 108

Stručně a výstižně lze popsat teambuilding jako vědomou a cílenou práci týmu, který využívá jedinečnosti svých členů k dosažení společných cílů.

Teambuilding je charakterizován v odborné literatuře jako rozvojově-vzdělávací metoda, při které jsou využívány jak zkušenosti a dovednosti jednotlivců tak sdílené zkušenosti celé skupiny. Posilování vzájemných vztahů a cílené rozvíjení komunikace mezi jednotlivými členy týmu povede k odhalení možných bariér či rezerv, které mají vliv na výkonnost týmu. Budování týmu, jak je v české terminologii teambuilding nazýván, představuje efektivní formu vzdělávání za pomoci především hry. Pod pojmem hra se ovšem skrývá cílená práce usilující o rozvoj týmových kompetencí. V současnosti ale pro mnohé zaměstnance firem je teambuilding chápán jako nutné zlo, povinnost nebo možnost být mimo kancelář.

Ve svém původním zaměření se teambuilding věnuje práci v oblastech rozvoje spolupráce, zvládnutím náročných situací, efektivní práci a komunikaci, rozborem a uvědomováním si fungování skupiny, plánováním změn za účelem zvýšení efektivnosti týmu a další.

Budování týmu znamená zajistit, „aby členové týmu měli skutečně společné cíle a aby mohli spolupracovat na jejich dosažení.“¹¹⁸

Většina teambuildingových kurzů využívá různých aktivit v přírodě nebo různých forem školení či vzdělávání.

Hlavní prioritou při budování týmu je dle Hayes vytvoření silné a pozitivní vazby ke skupině (týmu). Důležitá je identifikace jednotlivých členů s týmem, tedy utvořením vztahu „my“. Takový vztah vytváří pocit bezpečí, který je velmi podstatný pro tvořivou práci. Jak jsem již zmínila v kapitole o spolupráci, ta nefunguje, pokud mají členové týmu dojem, že soupeří o zdroje.

Dalším důležitým faktorem pro budování týmu je jeho širší kontext v rámci firmy, podniku či organizace. Respektive podpora týmové spolupráce.

Hayes rozlišuje čtyři přístupy, jakým lze budovat tým. Jsou jimi: *interpersonální přístup*, *přístup definování rolí*, *hodnotový přístup* a *přístup zaměřený na úkol*.¹¹⁹

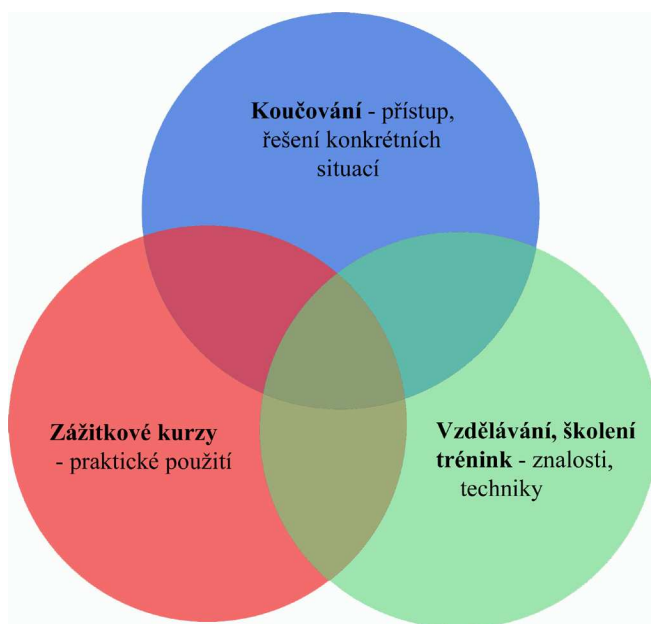
¹¹⁸ HAYES, N., *Psychologie týmové práce*, s. 61

¹¹⁹ HAYES, N., *Psychologie týmové práce*, s. 64-77

Zahrádková dělí teambuilding z hlediska 3 forem práce, a zároveň konstatuje, že se tyto přístupy vzájemně prolínají. Těmito formami jsou koučování, učení zážitkem a další vzdělávání.

- „*Koučování- provázení jednotlivce nebo skupiny procesem změny nebo rozvoje v konkrétní situaci za podpory kouče. Koučování se zaměřuje na přístup klienta nebo skupiny k problematické situaci, hledání optimálního řešení a určení konkrétních kroků změny v průběhu delší spolupráce.*
- *Učení zážitkem- stmelení skupiny s využitím zážitkových aktivit a učením se ze zkušenosti. Zážitkové kurzy pracují s různými modelovými situacemi, převáděním získaných poznatků do praxe s přímou zpětnou vazbou o úspěšnosti.*
- *Vzdělávání, školení- rozšíření znalostí a používání technik, které jsou potřebné pro efektivní vykonávání práce.*“¹²⁰

Obrázek č. 7 **Formy práce s jednotlivcem a skupinou**



Zdroj: Zahrádková, E., *Teambuilding*, s. 132

¹²⁰ Zahrádková, E., *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*, s. 132

4.2. Dělení teambuildingových programů

Obecné dělení teambuildingových programů je na indoor a outdoor. V současné době firmy nejvíce využívají outdoorovou formu vzdělávání. Tato forma je postavena na využití prostředí kdekoliv “venku“ a rozmanitosti terénu, například skály, řeky, pole, města a další. Programy mohou mít různé formy zaměření, a to na:

- stmelení kolektivu,
- budování týmu,
- koučink skupiny, koučink týmu
- vzdělávání zážitkem,
- outdoor assessment,
- expedice a fyzicky náročné projekty,
- zábavné akce.

Podle Svatoše a Lebedy mají být teambuildingové programy určené pro konkrétní pracovní skupiny „na rozdíl od celofiremních setkání či kurzů pro skupiny manažerů vybíraných napříč firemní strukturou“.¹²¹

Hlavním cílem teambuildingových programů má být připomenutí si principů týmové práce a předpokladů pro efektivitu práce. Zároveň mají vést k: „bližšímu hlubšímu poznání členů, podpoře sebedůvěry, budování vzájemné důvěry, rozvoji týmové komunikace, zaujímání optimálních týmových rolí, odhalování přirozených vůdčích osobností a zdokonalování ve využívání technik tvůrčí týmové práce“.¹²²

V literatuře je některými autory zmiňován rozdíl mezi teambuildingem a teamspiritem, pro jiné je teamspirit součástí teambuildingu.

Svatoš a Lebeda ve své knize Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy navrhuje následující dělení programů:

- **Icebreakers** jsou krátké programy, které jsou vhodné zařadit na začátek kurzu, jejich cílem je navázání prvotního vzájemného kontaktu mezi účastníky kurzu a zároveň „odstřížení se“ od problémů každodennosti. Z hlediska psychologie hraje důležitou roli narušování osobního prostoru.

¹²¹SVATOŠ V., LEBEDA, P., Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy, s. 69

¹²²SVATOŠ V., LEBEDA, P., Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy, s. 69

- **Dynamics (Problem Solving activities, Team Building Activities, Initiatives Games)**, typy programů, které navazují na icebreakers a nemají striktně danou strukturu. Jejich cílem je zapojit do spolupráce všechny účastníky. Obsahem jsou různé modelové situace, které mají odhalit charakteristické rysy fungování skupin. Realizace takových programů je doporučována pro osmi až desetičlenné skupiny, které absolvují tři až pět sérií různých cvičení. Tento typ programu tvoří základ každého vzdělávacího kurzu, protože se v něm vytváří nenahraditelné zdroje informací o skupině a jednotlivcích a zároveň se při něm dynamizuje skupinové dění.
- **Terénní týmové strategické hry**, mohou mít různou formu, délku a náročnost. Hry mohou mít denní i noční podobu. Někdy bývají složené z kombinací dvou výše zmíněných programů. Cílem je zpravidla soutěž několika menších týmů, u kterých se hodnotí a srovnává např. kvalita plánování, práce s časem, úroveň komunikace aj.
- **Lanové překážky (Rope Courses)**, se dělí do dvou skupin, a to vysoká a nízká. Smyslem je umožnit účastníkům programu „vykročit“ z komfortní zóny. Například na překážce je sice každý sám, ale je v situaci, kdy se musí spolehnout na druhé, ať už ve formě psychické podpory nebo fyzické blízkosti. K realizaci tohoto druhu programu napomáhá vybudování lanových parků v Praze, Brně, Olomouci, Českém Ráji a jiných.
- **Outdoorové sporty**, mezi které se řadí rafting, lezení po skalách, slaňování, různé formy orientačního běhu a mnoho dalších. Tento program je hodnocen jako atraktivní nejspíše z přetrvávajících dojmů i po skončení akce. U lezení například hraje roli přenesení důvěry na druhou osobu, při slaňování potom spoleh na sebe sama.
- **Konstrukční skupinové hry**, jsou zaměřeny na konstrukci plavidel, vorů apod. Po zkonstruování plavidla účastníci prověřují vlastní výsledek. Tento program je doporučován pro „stanovení cíle a jeho náročnost, rozhodování ve skupině, organizace práce a řízení skupiny, využití předností jednotlivce, delegování, vyrovnávání se s časovým stresem atd.“¹²³

¹²³SVATOŠ V., LEBEDA, P., *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*, s. 96

- **Komunikační programy (Communication Games)**, jsou doporučovány jako indoorová forma programů. Jejich cílem je práce účastníků s přesnými informacemi a celkově také zkvalitnění strukturovaná komunikace.
- **Kreativní programy**, tvoří specifikum českého outdooru. Jde o aktivity, které jsou inspirovány uměleckými činnostmi, například natáčení videoklipu včetně např. večerního předávání ocenění na Oskarech. Dalším druhem je divadelní představení, při kterém také dochází k užívání fantazie. V neposlední řadě mohou být kreativní programy tvořeny například vytvářením společných koláží nebo užíváním jiných výtvarných technik.
- **Společenské programy**, jsou vhodné zařadit na konec kurzu a jejich cílem je mít možnost se odreagovat po náročném kurzu.¹²⁴

Tyto obecné programy, nebo spíše aktivity mohou tvořit součásti celkového navrhovaného programu.

Hroník považuje teambuilding jako jednu část outdoorových programů, a mezi další řadí programy leadership, change management a sebepoznání.

4.3. Praktické zkušenosti personalistů

Na základě hloubkových interview s personalisty firem působících v oblasti energetiky je patrné, že upřednostňují outdoorovou formu vzdělávání. Při zadávání teambuildingových kurzů je jedním z požadavků, aby jejich zaměstnanci byli mimo kanceláře, tudíž někde na „čerstvém vzduchu“. Dle jejich názorů, forma indoor teambuildingu není příliš vyhledávána, protože kurzy nejsou příliš akční v porovnání s outdoorovou nabídkou. Na druhé straně ale někteří personalisté uváděli, že forma indoor má smysl pro semináře např. softskills, které jsou ve formě přednášek a seminářů. Nicméně, ve všech případech byl jednoznačný výběr formy outdoor pro teambuilding.

Podle Hroníka neexistuje prosperující firma, jejíž zaměstnanci by neabsolvovali nějaký outdoorový program. Tyto programy jsou populární, avšak někdy pojímané jako protiváha pracovního zatížení nebo způsob odreagování.¹²⁵

¹²⁴ SVATOŠ V., LEBEDA, P., *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*, s. 88-102

¹²⁵ HRONÍK, F., *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, s. 207

Otázka rizika v outdooru je pojímána z hlediska objektivního a subjektivního. „v outdoorových programech usilujeme o to, aby subjektivní míra rizika byla vysoká, zatímco objektivní míra byla minimální.“¹²⁶

Smyslem outdooru je nabídnout nové prostředí. Teambuildingové programy by měly tohoto prostředí maximálně využívat. Nemusí se jednat o prostředí lesa, hor, skal, úplně postačí jiné prostředí, než např. kanceláře. Outdoor využívá jedné podstatné charakteristiky a tou je podle Hroníka skupinový proces, není tedy cílem outdooru poskytnout individuální situace.

Účinné faktory outdoorových programů, jak jsou vymezeny Hroníkem, je možné rozdělit do tří skupin:¹²⁷

- Akce: pomáhání si, korektivní emoční zkušenost, zpětná vazba a konfrontace.
- Emoce: emoční podpora, prožívání silných emocí, testování reality a limitů
- Kognice: identifikace se skupinou, náhled a vytvoření nového kontextu.

Podle názorů, mnou dotazovaných personalistů, je zajímavé, že při organizování a následném zadávání teambuildingových programů externím agenturám, se nezaměřují při výběru kurzu na konkrétní skupiny, případně týmy. Téměř vždy požadují, aby se teambuildingu účastnila celá firma.

Pro některé je teambuilding jen osamocená akce, pro větší firmy je teambuilding pojímán jako součást širšího plánu vzdělávání.

V průměru se teambuilding organizuje jedenkrát do roka, ve většině případů v letních měsících.

V otázkách týkajících se zacílení kurzů vzešla jednoznačná odpověď. Největším problémem firem jsou její zaměstnanci, kteří mezi sebou nekomunikují a nejsou ochotni týmově pracovat. Větší firmy nemívají problém komunikace v rámci například oddělení, horší bývá ale komunikace mezi odděleními navzájem.

Někteří personalisté se rozhodli tento problém řešit tak, že zorganizovali firemní večírek v očekávání, že se pracovní kolektiv utuží. V mnoha případech, i na základě poznatků jejich kolegů personalistů mají tyto firemní akce velmi krátkodobý efekt. Po té, co akce skončí, se vše rychle „vrátí do starých kolejí“.

¹²⁶ HRONÍK, F., *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, s. 208

¹²⁷ HRONÍK, F., *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, s. 209- 212

Od teambuildingu očekávají spíše akční formu učení se, a nastartování týmové práce mezi zaměstnanci firmy.

Ráda bych zdůraznila, že někteří personalisté, zvláště ti v menších firmách, mají představu teambuildingu jako odměny pro zaměstnance. Od tohoto pojetí se pak odvíjí program kurzu, který má formu spíše teamspiritu. Teamspirit by se dal přirovnat ke společenské akci, která je určena všem zaměstnancům firmy, s cílem například strávit hezké odpoledne apod. mimo jejich pracovní působiště. Výjimkou nejsou ani tzv. company days, kde se sejdou i rodiny pracovníků včetně dětí. Takováto forma ale samozřejmě nemá nic společného s teambuildingem, který je pojímán v odborné literatuře.

Další otázky se týkaly četnosti teambuildingových kurzů. V menších firmách se nepořádají takovéto akce vůbec anebo se odvozují podle výše rozpočtu na vzdělávání. Finanční krize a její dopady silně ovlivňují přerozdělování peněz ve firmě a je proto logické, že některé firmy se rozhodnou šetřit právě na teambuildingu, zvláště pokud mají nesplněná očekávání z předešlých akcí nebo považují obecně teambuilding spíše za formu zábavy.

Ve větších firmách tvoří teambuilding součást širšího plánu vzdělávání zaměstnanců. V jedné z nich, (firma si nepřeje být zmiňována), jsou teambuildingové kurzy součástí jednoletého plánu vzdělávání zaměstnanců. A až čtyřikrát do roka, tedy každé tři měsíce, se konají různě zaměřené jednodenní nebo dvoudenní akce pro zaměstnance. Každý takový kurz je zaměřený na něco jiného a všechny aktivity na sebe navazují a jsou organizovány do jednotného celku. V tomto případě jsem byla překvapena, jak profesionálně byly kurzy zpracovány včetně zpětné vazby a také kvalitě výstupů. Sami zaměstnanci a účastníci předešlých teambuildingových programů, pak i v dotaznících uvedli, že právě důraz na vzdělávání v této firmě je pro ně motivací a jedním z důvodů, proč pracují právě pro tuto firmu.

Dalším okruh tvořily otázky, které se týkaly důvodu, proč firmy organizují teambuildingy a jaká jsou očekávání personalistů od teambuildingu. Tento okruh byl nejvíce diskutován.

Nejčastější odpovědi se týkaly názoru, že teambuilding je považován za alternativní řešení pracovního školení a je tedy brán jako forma investice. Tento názor jsem očekávala, nicméně také vplynulo, že dalším důležitým poznáním je fakt, že sami zaměstnanci očekávají, že se takové akce budou pořádat. V některých firmách dokonce přiřazují

teambuildingu postavení benefitu. Na druhou stranu z odborné literatury vyplývá názor, že teambuilding by neměl být považován za firemní benefit.

Zajímavá je i otázka účasti na teambuildingových akcích. V odborné literatuře týkající se zážitkové pedagogiky je prosazován názor, že outdoorové kurzy i ve firemním vzdělávání by měly být dobrovolné. Nicméně na druhé straně, pokud je teambuilding hrazen z firemních peněz, pak takové teambuildingy bývají povinné. V některých případech dokonce zaměstnanci musejí uvést důvod, proč se plánované akce nezúčastní a dokonce při případném snižování stavů počtu zaměstnanců bývají tito pracovníci mezi prvními na řadě, protože nejsou ochotni pracovat na svém zlepšení. V některých firmách bývá účast na teambuildingu podmíněna pracovními výsledky a tedy vlastní motivací se dále vzdělávat. V tomto případě se domnívám, že funguje Maslowova pyramida hierarchie potřeb, kdy člověk potřebuje také jistou formu uznání, která ho motivuje.

Při organizování akce „na míru“ určitému kolektivu je otázka účasti zásadní. Nemá smysl organizovat kurz pro například skupinu šesti lidí, kteří budou společně pracovat na nějakém projektu a samotného kurzu se pak bude účastnit jen polovina z nich.

Samotné teambuildingové programy mohou mít různou délkou. Obvykle trvají jeden až tři dny, v některých případech i více dní. Téměř vždy se jedná o pátek a víkend, nesetkala jsem se s případem, kdy by byl teambuilding organizovaný v týdnu. V jedné firmě, (firma si také nepřeje být zmiňována), se pořádají týdenní školení manažerů dvakrát do roka. U těchto kurzů, dle personalistky, je efektivita práce první dva dny, zbytek kurzu se nesl v duchu „nicnedělání“, laxním přístupem v plnění společných úkolů a především nízkém nasazení účastníků z důvodu společenské unavenosti. Výstupy z tohoto kurzu byly téměř nulové. Tudíž náklady na tento kurz se nesetkaly s očekáváním. Mělo se jednat o teambuildingový kurz, nicméně z hodnocení a zpětné vazby od účastníků toho kurzu vyplynulo, že program byl nudný a že se jednalo především o formu zbytečně dlouhých seminářů. V tomto případě se domnívám, že účastníci měli jiná očekávání od kurzu.

Na základě vlastního pozorování si dovoluji tvrdit, že vícedenní kurzy nejsou efektivní. Nehledě na finanční náročnost, protože po prvotním nadšení účastníků kurzu křivka zájmu klesá a zájem o aktivity většinou opadá a výsledný efekt kurzu je tedy srovnatelný s kurzem dvoudenním.

Další okruh otázek se týkal zpětné vazby z teambuildingových kurzů. Jak jsem již zmínila, pro firmy, které pojmají teambuilding jako formu odreagování se a příležitost k formálnímu setkání všech zaměstnanců je zpětná vazba velmi slabá. Nicméně v odborné literatuře je zpětná vazba označována jako zásadní a nutná. Ve zpětné vazbě z teambuildingové akce je nejdůležitější sumarizace výsledků a rozbor jednotlivých zážitků. Zážitky by měly být chápány jako prostředek pro změnu postojů. Tedy ne cíl, ale způsob. Po ukončení akce by mělo vždy následovat review, ve kterém sami účastníci zhodnotí přínos akce a je poskytnut prostor pro komentáře a tzv. přetavení zážitku do podoby, který bude využitelný v praxi.

4.4. Kritika teambuildingu

Kritika teambuildingových programů ve většině případů vychází z nesprávné interpretace co je a co není teambuilding. Pokud nějaký personál považuje za teambuilding firemní večírek s rautem, pak jistě takový „teambuilding“ nebude mít z pohledu vzdělávání žádný účinek. Na druhé straně jsem se setkala s názorem, že sami zaměstnanci nemají o fyzicky náročné aktivity zájem. Kurz by měl tedy být vyvážený a zároveň přiměřený k cílům celého programu.

Druhým problémem, proč bývá teambuilding kritizován, je nedostatečná komunikace ve vztahu zadavatel kurzu a organizátor kurzu. Kritika pramení také z odlišných očekávání ať už zadavatele tak účastníků kurzu. Problém může být také na straně agentury, která teambuilding organizuje, například nevhodným sestavením programu.

Kritika pochází také ze strany šéfů, kteří nedokáží obhájit vlastní selhání a drží se svých pracovních pozic včetně hierarchie i při společném týmovém úkolu. Takových případů sice není mnoho, nicméně u těchto lidí je pak kritika nasnadě.

Další problém je přístup k teambuildingu. Pokud je program vhodně sestaven, účastníci nadšení, ale chybí zpětná vazba, efekt teambuildingu je nepatrný. Některé agentury nabízejí teambuilding jako hotový produkt. Takový „teambuilding“ je spíše teamspiritem, který se nemůže řadit do vzdělávání.

Kurzy nejsou povinné, a proto se může stát, že pozvaní účastníci se kurzů nezúčastní. Jiná je situace, kdy je teambuilding firmou vyhlášen nebo nařízen.

Pro některé zadavatele je finanční stránka kurzu důležitější než kvalita programu nebo vybírají kurzy podle toho, kterých se dosud neúčastnily a které ještě nevyzkoušeli.

Dalším problémem je otázka zasazení teambuildingového programu do širšího rámce. Pokud je teambuilding osamocená akce, ve většině případů se účastníci kurzu vrátí po nějaké době zpět ke svým postojům a vše se dostane do „zpět zajetých kolejí“.

To také souvisí s podceňováním zpětné vazby po skončení kurzu nebo jednotlivých aktivit. Zpětná vazba je velmi důležitá, protože právě na základě ní, si má účastník programu uvědomit proč a k čemu absolvoval aktivity zařazené v kurzu. Cílem zpětné vazby je přetavení zážitku do podoby, která bude využitelná v praxi. To znamená, že zážitek z akce nemá být chápán jako cíl, nýbrž jako prostředek

V neposlední řadě je potřeba zvážit otázku, zda zadaný cíl programu se vztahuje na všechny členy týmu nebo je jen potřeba uskutečnit rozvojové programy pro jednotlivce.

4.5. Přínosy teambuildingu

Většina personalistů při rozhovorech uvedla, že přínosy vidí v posílení týmové spolupráce. To je mimo jiné cílem většiny teambuildingových kurzů. V časopise *Moderní řízení* jsou výstižně uvedeny přínosy teambuildingu, se kterými naprosto souhlasí drtivá většina dotazovaných personalistů. Jedná se o následující přínosy:

- *„Intenzivnější týmová spolupráce a sdílení taktických informací.*
- *Posilování týmového ducha a firemní kultury, budování dobrých vztahů.*
- *Nižší fluktuace a vyšší loajalita daná motivací přátelským pracovním prostředím.*
- *Stabilní a dlouhodobě rostoucí výkon celého týmu.*
- *Výsledky ze zapojení pracovníků do dalších strategických úkolů.*¹²⁸

Dalším přínosem teambuildingu je rozvíjení tvůrčích postupů v rámci pracovní skupiny, lepší vytváření neformálních vztahů mezi jednotlivými členy. Teambuildingové programy nabízejí také pohyb v jiném než pracovním prostředí, intenzivní učení se z prožitků namísto pouhého shromažďování informací. Mimo jiné je díky teambuildingu možné rozpoznat silné a slabé stránky jednotlivců i týmu, zjištění vlastní pozice v týmu a případných možností- jak je zlepšit. Také je snazší začlenit samotářské spolupracovníky do kolektivu a navodit vytvoření týmové atmosféry ve firmě včetně sjednocení vnímání firmy a její strategie.

¹²⁸ KRČ, K., *Obchodní tým a výkonnost firmy. MODERNÍ ŘÍZENÍ*, srpen 2010, č. 8, s. 38

4.6. Východiska při organizaci kurzu a přípravě akce

Nejdůležitějším prvkem pro efektivní teambuilding jsou správně zadané cíle. Tyto cíle by měly být co nejvíce konkrétní a měly by odrážet potřeby firmy.

Personalista, který zadává kurzy externí agentuře, musí zvážit následující otázky.

- Pro koho je konkrétně kurz určen?

Od odpovědi na tuto otázku se odvíjí celý program teambuildingu. Je důležité vědět, pro koho konkrétně se kurz pořádá, jaká je tedy cílová skupina a jaké je složení této skupiny. Zda to jsou jen ženy, jen muži nebo obě pohlaví dohromady. To je důležité, aby například při slaňování ze skály mohly být skupiny rozdělené vyrovnaně. Svou roli také hraje fakt, jaké pozice pracovníci zastávají. Jinak bude vypadat teambuilding pro dispečery a jinak pro vrcholové manažery. Při organizování akce je také vhodné znát alespoň přibližný věk účastníků. Tento bod je důležitý, protože například starší pracovnice nebude brát jako výzvu lezení po skalách či sjíždění vody na raftech.

- Jaké mají být cíle teambuildingového programu?

Tato otázka by měla následovat po té, co byla určena cílová skupina. Cíle teambuildingu jsou důležité, protože na jejich základě je možné vytvořit zpětnou vazbu, která je důležitá pro firmu jako celek. Jak bylo již zmíněno, teambuildingové kurzy by neměly být osamocené akce, ale měly by být součástí širšího vzdělávacího plánu ve firmách. Zacílení kurzů může být různé. Nejčastějším cílem bývají posílení týmové práce, problematika komunikace, zvýšení motivace pracovníků, strategické rozhodování, procvičení tzv. "měkkých" dovedností v praxi, a další. Zde bych ráda dodala, že se nedoporučuje zadávat více cílů najednou, protože jednak to není prakticky proveditelné a zároveň výstupy z kurzu nebude možné změřit. Nejefektivnější je tedy způsob, kdy personalista naplánuje společně s pracovníkem teambuildingové agentury program cílů, které jsou následně rozvrženy do více kurzů. Každý kurz by měl mít maximálně tři cíle. Efektivní kurzy jsou takové, které na sebe tématicky navazují a jsou rozloženy v předem stanoveném časovém období.

- Je nutné, aby týmy či skupiny byly vzdělávány jako celek? Nebo je vhodnější poskytnuto školení jednotlivcům například v oblasti softskills?

Odpověď na tuto otázku je zásadní, protože teambuilding je cílený na pracovní kolektivy a vyplývá to i z rozkladu slova teambuilding: „team“-tým a „building“- stavění, budování. Tedy budování týmu. Při své praxi jsem se bohužel setkala i se zadáním teambuildingu pro jednoho manažera.

- Jakou formu bude mít firemní teambuilding?

Po té co víme, pro koho je kurz určen a jaký má cíl, je vhodné zvolit formu kurzu. Pro manažerské dovednosti bývá praxí volit kombinaci indooru a outdooru. To znamená, že v první části teambuildingu se jedná například o semináře či přednášky s konkrétní tematikou a v druhé části je stejné téma aplikované na outdoor. Příkladem může být začlenění kurzu na problematiku komunikace. V první části se účastníkům vysvětlí proč je komunikace důležitá, její dopady apod. a ve druhé části následuje strategická hra, která bude spočívat v tom, že aby byl tým úspěšný, musí jeho členové mezi sebou komunikovat a spolupracovat. Tento zážitek by pak měl být ve zpětné vazbě zpracován a následně využit i v praxi. Zážitek by tedy měl vyvolat změnu postojů účastníků kurzu a zároveň by mělo dojít k individuální reflexi.

Co se týče outdooru, je vhodné zvážit do jaké míry je program náročný. Například fakt, že fyzická zdatnost není pro teambuilding zásadní, cílem by nemělo být fyzické vyčerpání, ale možnost vyzkoušet si v praxi něco neobvyklého.

- Jaké jsou další požadavky nebo omezení pro pořádání kurzu?

U této otázky je především důležité vědět, jaký je rozpočtový rámeček pro teambuildingový program. Různé teambuildingové agentury nabízejí různé programy. Není tedy problém, zvláště u zahraničních společností, například uspořádat výpravu na Aljašku pro sedmičlenný tým, který stráví v iglú týden s cílem umět se přizpůsobovat, anebo poslat vrcholné manažery do brazilského pralesa, aby posilovali soudržnost týmu.

Omezením mohou být kromě finanční stránky také fyzické limity jednotlivých účastníků. Fyzická náročnost kurzů by tedy měla být uzpůsobena na základě možností jednotlivých pracovníků.

- Jakou formu budou mít výstupy a jak bude vypadat hodnocení programu?

Tato otázka je, z mého pohledu také důležitá. Za předpokladu, že se teambuilding považuje za formu vzdělávání pracovníků, jsou výstupy z takové akce nutné. Jednak pro firmu samotnou, aby měla srovnání, tak pro účastníky, aby věděli, v čem jim teambuildingový program měl pomoci, na co měl poukázat a jak se z něho mohou poučit. Hodnocení programu by mělo být dvojí. Na jedné straně by měli hodnotit program sami účastníci. Doporučuje se zadat dotazník spokojenosti až po nějaké době od konání kurzu. Pokud bude například dotazník zadán hned po skončení akce, nemůžeme očekávat reálné výsledky. Ve většině případů totiž účastníci hodnotí kurz podle momentální nálady, většinou v euforii a stylem „všechno bylo fajn“. Na druhé straně organizátoři kurzu by měli spolu s instruktory poskytnout také zpětnou vazbu, a to z jejich pohledu jako nezaujatí pozorovatelé. Hodnocení účastníků by mělo mít vliv na jejich případné doškolení či může posloužit jako odrazový můstek pro úpravu dalších programů. V některých případech se může v průběhu kurzu objevit i nový problém pracovní skupiny či týmu, který dosud nebyl považován za zásadní a na který by měli upozornit právě instruktoři.

- Jak motivovat účastníky, aby se kurzu účastnili?

U této otázky je jednoduchá odpověď. Doporučuje se podat vysvětlení, proč je pro pracovníky teambuilding vhodný, co je jeho cílem a jaký bude mít pro pracovníka přínos. Pokud je teambuilding brán jako nařízení shora a bez udání důvodu, pak může být brán účastníky jako nutné zlo a efekt teambuilding může mít negativní dopad na chod celé firmy.

- Jakým způsobem prezentovat návrh teambuildingu jednotlivým účastníkům?

Doporučuje se informovat včas o plánovaném programu, důležité je zmínit alespoň základní strukturu programu, aby nenastala situace, kdy účastníci mají nějaká očekávání, se kterými na kurz odjíždí a při kurzu samotném jsou například překvapeni jeho fyzickou náročností. Například pro stavění voru nejsou vhodnou obuví lodičky.

- Teambuilding sám o sobě není jednorázová aktivita, a jak zapadá do širšího kontextu firemního vzdělávacího plánu?

Pro efektivitu teambuildingu je vhodné, aby celkové cíle byly rozděleny do jednotlivých dílčích teambuildingových kurzů, které na sebe budou navazovat a budou tvořit jeden kompaktní celek. Při tomto způsobu rozdělení kurzů je možná efektivnější forma pro vzdělávání.

- Jaká forma vzdělávání bude nevhodnější?

V první řadě zda indoor či outdoor a také konkrétní forma- od vzdělávacích seminářů a hloubkových rozborů týmu, přes lezení po skalách až po posilování teamového ducha (teamspirit) jako forma odměny spojené se zábavou.

Pokud bude výše zmíněné ze strany zadavatele splněno, pak se domnívám, že má program šanci být kvalitně připraven a nepůjde jen o „vyhozené peníze“.

Jak již bylo zmíněno, podstatnou úlohu při rozvoji týmu hraje motivace spolupracovat. Na počátku stojí otázka jak se vyrovnat s vnitřní diverzitou skupiny a potřebami jednotlivců ve vztahu k celku. Při rozvíjení týmu by mělo docházet k vzájemným sociálním vazbám, které dostávají členy do určitých vzájemných vazeb nebo jakýchsi „závislostí“. Ty posléze vedou díky synergickému efektu k zvyšující se efektivitě skupiny.

Jak píše Hermochová, ve druhé kapitole své knihy Teambuilding, společenské skupiny dělíme do dvou kategorií podle skupinové struktury a na skupinové dynamiky. Do skupinové struktury spadá například třídění dle velikosti: na skupiny malé obsahující 2 až 15 členů, střední s počtem 15-40 a velké na 40 osob. Další členění skupin může být podle doby jejich existence: na trvalé a dočasné. U dočasných skupin se, dle mého názoru jedná o pracovní týmy, které jsou předmětem mé práce. Z dalšího dělení stojí za zmínku strukturování vztahů mezi členy týmu a jejich dělení na formální a neformální.

Je samozřejmě rozdíl v práci velké sekundární formální skupiny a skupiny malé primární. Důsledky, které se při práci vyskytují, jsou popsány ve skupinové dynamice. Z psychologického hlediska každý jedinec je součástí několika skupin. Každá skupina nás nějakým způsobem sociálně formuje a na druhé straně i my svým jednáním skupinu ovlivňujeme. Každá skupina se pak dostává do interakce s jinými skupinami.

Každá skupina se může přeměnit v tým, jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách. Tým prochází určitými fázemi vývoje. V různých fázích vývoje můžeme sledovat a chápat různé potřeby jednotlivců i týmu jako celku. Uvědoměním si těchto potřeb se skupina nebo tým posouvá dál a zvyšuje se tím jeho produktivita. Skupinovou dynamiku není možné plánovat jako konkrétní kroky či body v harmonogramu. Jednotlivé fáze mají rozdílnou intenzitu a délku a není mezi nimi konkrétní hranice, jenž by je vzájemně oddělovala. Dochází tak spíše k prolínání jednotlivých fází.¹²⁹ Podle jejích slov dynamika není stavem nýbrž procesem, který, je-li dobře zvládnutý, vede k dosažení synergie. O synergii je již také výše psáno. Opakem může být situace, kdy členové týmu mezi sebou nespolupracují a pak se nabízí otázka, zda není efektivnější práce individuální než práce nefungujícího týmu.¹³⁰

Rychlost vývoje skupiny záleží například na plánované době trvání skupiny či týmu. U dlouhodobějších týmů bývá skupinová dynamika pomalejší. Také míra společných zážitků je důležitá, protože čím více se členové týmu mezi sebou znají: tzn. vědí, co mají společného, tím rychlejší vývoj skupiny je.

Na toto se zaměřují teamspiritové akce, které bývají některými agenturami řazeny pod oblast teambuildingu.

Při rozhovorech s personalisty také vyšlo najevo, že:

- stávající zaměstnanci nejsou ochotni se podílet se na chodu firmy,
- přetrvává problém komunikace a konkrétně lhostejnost ke sdílení informací, např. zvláště při předávání informací „nováčkům“,
- existuje obecně nízká kreativita při řešení úkolů (pravděpodobně z důvodu, že zaměstnanci se vzájemně neinformují),
- a celkový pasivní přístup členů k plnění stanovených cílů.

Pro skupinovou dynamiku je důležitým faktorem také samotné složení skupin/ týmů- charakterové vlastnosti jejich jednotlivých členů, zkušenost členů v týmové spolupráci a jejich osvojení pracovních postupů a návyků, motivace lidí spolupracovat na společném cíli. Určitou roli hrají také vztahy lidí před založením skupiny a v neposlední řadě ambice

¹²⁹ Zahrádková, *Teambuilding*, s. 51

¹³⁰ Zahrádková, *Teambuilding*, s. 51-68

jednotlivých členů a jejich osobní cíle, které mohou v globálním měřítku působit na skupinovou dynamiku značně negativně.

Proto se doporučuje před započítím samotného teambuildingu určit jak vypadá složení skupiny a jaké role budou pravděpodobně zaujímat jednotliví členové týmu. Pro toto rozdělení může například sloužit Belbinův test týmových rolí. Jak již bylo zmíněno, existuje více typologií, ale právě z Belbinovy typologie většina dalších vychází.

Aby skupina přerostla v tým, je důležitý postupný vznik týmové identity. Takovým signálem je chápání týmu jako „my“. Nelze začít týmově spolupracovat příkazem shora.¹³¹

Z výše zmíněných kapitol vyplývá, že každý jednotlivec má určitý potenciál, který nějakým způsobem rozvíjí- učí se. Učení může mít různou formu, nejčastěji se uvádějí různé formy hry, simulace, hraní rolí atp.

Ve většině případů ovšem nerozvíjíme svůj potenciál dostatečně nebo se mu bráníme. Mezi nejčastější problémy patří obavy. Ty se mohou týkat odvahy začít s něčím novým, neochoty změnit sebe sama nebo strachu uskutečnit změnu.

Tým je tvořen jednotlivými členy a ti jsou právě nejdůležitější. Každý z nich má nějaký potenciál, který se učí objevovat, a na něm pak můžeme stavět. Pokud známe osobní potenciál jednotlivých členů, můžeme snadno začít pracovat na budování týmu a rozvíjet jej. Důležitou roli v odkryvání potenciálu hraje výzva- challenge. Ta umožňuje poznání sebe sama a svých možností.

Zahraniční teambuilding například v severní Americe (v USA či Kanadě) pracuje s výzvami opravdu doslova- hra s legendou, outdoor aktivity, skály, moře. Příkladem může být pevnost Boyard, fyzicky náročné s prvkem ohrožení života apod. Cílem takových aktivit je „překonání sebe sama“ a vystoupení z komfortní zóny.

Outdoor

Jeden z cílů outdooru je poskytnutí nového rámce. Tímto novým rámcem je chápána příroda, která působí jako „*katalyzátor reakcí účastníků a nezvyklý „úhel osvětlení“*“, který *ostřeji než v běžných „pracovních“ kulisách“ odhaluje charakteristické rysy chování jednotlivců i skupin jako celku“*.¹³²

¹³¹ NÁHLOVSKÝ, P. Neviditelný teamwork. *MODERNÍ ŘÍZENÍ*, květen 2010, č. 5, s. 32

¹³² SVATOŠ V., LEBEDA, P., *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*, s. 41

Smyslem outdooru je v jiném než pracovním prostředí poskytnout prostor pro zážitky a tyto jsou potom s pomocí reflexe, rozboru a zpětné vazby přeměněny ve zkušenost využitelnou v praxi. Lépe řečeno „přetavení zážitku v aplikovatelnou zkušenost.“¹³³ -

Další informace, které je potřeba znát při organizování kurzu

1) Účastníci kurzu

Hlavním bodem při organizování kurzu, je potřeba zjistit pro koho konkrétně je kurz určen, o jak různorodou skupinu se jedná, v jaké fázi skupinové dynamiky se skupina nachází, jaké jsou problémy skupiny. Tyto informace by měl podat personalista, který kurz zadává. Podle mnou zjištěných informací, ale kurzy zadávají, především v menších firmách, vedoucí oddělení, asistentky či sekretářky. A jejich zadání nebývá příliš konkrétní. Někteří lidé jdou cíleně za tím, co ještě nezkusili nebo na čem ještě nebyli. Což se mívá s účinkem těchto programů.

Jako příklad ze své praxe jsem si zvolila konkrétní pracovní skupinu, pro kterou jsem navrhla teambuildingový program a který je možné použít také jako výchozí model kurzu, která bude zaměřená na komunikaci, nastartování týmové práce a další.

Členové skupiny se znají tři měsíce, jde o 18 lidí, z nichž tři jsou novými zaměstnanci. Jedná se o menší firmu působící v oblasti energetiky.

Na základě emailové komunikace a osobní schůzky s vedoucím firmy, byly konkrétní cíle teambuildingového programu stanoveny následovně:

- Začlenění tří nových zaměstnanců do kolektivu.
- Nastartování týmové práce z důvodu neochoty stávajících zaměstnanců podílet se na chodu firmy včetně zlepšení spolupráce zaměstnanců mezi sebou napříč firmou.
- Zlepšení komunikace, protože se ve firmě objevuje lhostejnost ke sdílení informací. (např. zvláště při předávání informací „nováčkům“ z důvodu obavy o vlastní místo a také při dopravě zboží dochází k výpadkům, za které údajně mohou zaměstnanci, protože se vzájemně neinformují.)
- Zvýšit kreativitu při řešení úkolů. Z tohoto důvodu je potřeba zacílení také na flexibilitu, tedy schopnost reagovat na nečekané podněty a situace.

¹³³SVATOŠ V., LEBEDA, P., *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*, s. 41

- Zlepšit přístup členů k plnění stanovených cílů.

2) Prostředí, do kterého je kurz zařazen

Prostředí, ve kterém se učení odehrává, hraje velmi podstatnou roli. Podle různých příruček zážitkové pedagogiky je většina kurzů organizována hlavně outdoorovou formou. Což má také vliv na cenu kurzu. Nicméně efekt je určitě větší, než například v konferenční místnosti hotelu. V tomto případě vzhledem k situaci, kdy se každá firma snaží šetřit, postrádá smysl např. pořádat akci na opačném konci republiky, jen z důvodu „vytržení ze známého prostředí“. A proto jsem zvolila sice outdoorovou formu, nicméně nenáročnou na prostředí ve srovnání například s pronájmem horolezecké stěny či hřiště pro paintball. Na základě dohody byla zvolena Praha jako místo konání kurzu, kde sídlí pobočka této firmy a kde se pravděpodobně budou konat i navazující odborné vzdělávací semináře. Zároveň využívám toho, že pro většinu účastníků je toto prostředí nové a snadno dostupné.

3) Struktura kurzu

Sestavení kurzu je doporučováno na základě dramaturgie obsahující různé propojení her a jejich následné hodnocení spolu se zpětnou vazbou. Zarámování takového konkrétního kurzu, který splňuje zadané cíle, do vhodného prostředí vytvoří efektivní program.

Vzhledem k tomu, že skupina obsahuje tři nové členy, jako nevhodnější se jeví začít aktivitami typu icebreakers a po té následované hry typu dynamics. Jelikož je cílů více, jako hlavní problém vidím otázku komunikace. A proto se při výběru zaměřuji na různé formy komunikačních programů. Kreativní programy je vhodné využívat, pokud se lidé ve skupině již znají a pokud je cílem teambuildingu urychlovat skupinovou dynamiku a přeměnu skupiny v tým. Zároveň není možné zvládnout vše najednou. Nehledě na to, že skupina samotná potřebuje zpětnou vazbu a čas na „vstřebání“ akce. Se zpětnou vazbou souvisí také review, o kterém je psáno níže.

4) Rovnováha jednotlivých programů

Je velmi důležité, aby jednotlivé programy byli na sebe logicky navázané a tvořili kompaktní celek. Doporučuje se rovnováha mezi jednotlivými programy a jejich propojování, výběr z fyzicky, kreativně, psychologicky či sociálně zaměřených programů.

V mém příkladu, jsem zařadila na úvod hry typu icebreakers na základě informace, že ve skupině budou tři noví členové. Hru na náměty Mission Impossible, jsem zvolila z důvodu, že je akční a obsahuje aktivity, při nichž se rozvíjí komunikace. Cílem hry je hledat a vyhledávat informace tak, aby bylo něco nalezeno. Hra využívá prvku tajemna a momentů překvapení.

5) Instruktoři

Pro zadavatele by také měla být důležitá informace jaká je kvalifikace a zkušenosti instruktorů. Některé agentury fungují na modelu, kdy nabízejí hotové teambuildingové programy a jako instruktoři pracují studenti, kteří jen plní instrukce shora.

Například pro psychologické hry je doporučováno, aby byl přítomen člověk se znalostmi skupinové dynamiky. V ideálním případě i psycholog, který může korigovat nečekané situace a následnou intervencí zajistit bezpečí účastníků. Jako příklad se uvádí hloubková hra Humanus. Konkrétně například při rychlém a nevhodném narušení komfortní zóny člověka může zážitek způsobit trauma nebo silný negativní emocionální zážitek, který bude mít vliv na další jednání účastníka.

Jak jsem již naznačila, není příliš vhodné, aby kurz prováděl jeden člověk. Pro výběr kurzu je tedy vhodné se informovat a zvážit, jak kvalifikované instruktory mají agentury pořádající teambuilding.

5. Návrh postupu a implementace v praxi

Mým primárním cílem je navrhnout model teambuildingového programu pro pracovníky působící v oblasti služeb. Kurz klade důraz na: tmelení skupiny, nutnost spolupráce a důležitost komunikace. Sekundárním cílem programu je interaktivní procházka Prahou a do jisté míry forma zábavy.

Při sestavování kurzů je důležité mít na mysli jaký je konkrétní cíl teambuildingového programu. Pro skladbu programu se využívá metoda dramaturgie, kterou jsem využila pro sestavení vlastního modelu.

5.1. Dramaturgie a její aplikace na konkrétní hru

Dramaturgie je podle jedné z definic „*způsob jak uspořádat různé aktivity a hry do smysluplného celku.*“¹³⁴

Při sestavování kurzu, jak již bylo zmíněno, je důležité propojení a návaznost jednotlivých skupinových a individuálních aktivit. Skupinové aktivity zaměřené na spolupráci a individuální aktivity zaměřené na osobní růst.¹³⁵ Tyto aktivity mohou být dramatické, výtvarné, hudební literární a jiné. Výstižně dramaturgii charakterizuje Gilsdorf, který tvrdí, že „*důraz by měl být kladen na umění sestavit aktivity do tematických celků, zahrnovat je, uvést je a poskytnout účastníkům možnost kvalitního rozboru, a maximalizovat tak jejich osobní a sociální rozvoj.*“¹³⁶ *Dramaturgie akce využívá holistického principu, tedy názoru, že „celek je víc než součet částí.*“¹³⁷

Při sestavování kurzu jsou nejdůležitější odpovědi na otázky: Jaký je cíl? Čeho chci kurzem dosáhnout? Jakým způsobem těchto cílů mohu dosáhnout? Také by měl být vytvořen prostor pro dynamické zážitky a zpětnou vazbu, možnost pro experimentování a rozšiřování komfortní zóny spolu s prozkoumáním vlastních schopností a dovedností.¹³⁸

Dramaturgie kurzu může být znázorněna pomocí křivky akce.

Tato křivka představuje napětí při akci, které se mění v čase, nebo také průběh akce.

¹³⁴ FRANC, D., ZOUNKOVÁ, D., MARTIN, A., *Učení zážitkem a hrou*, s. 27

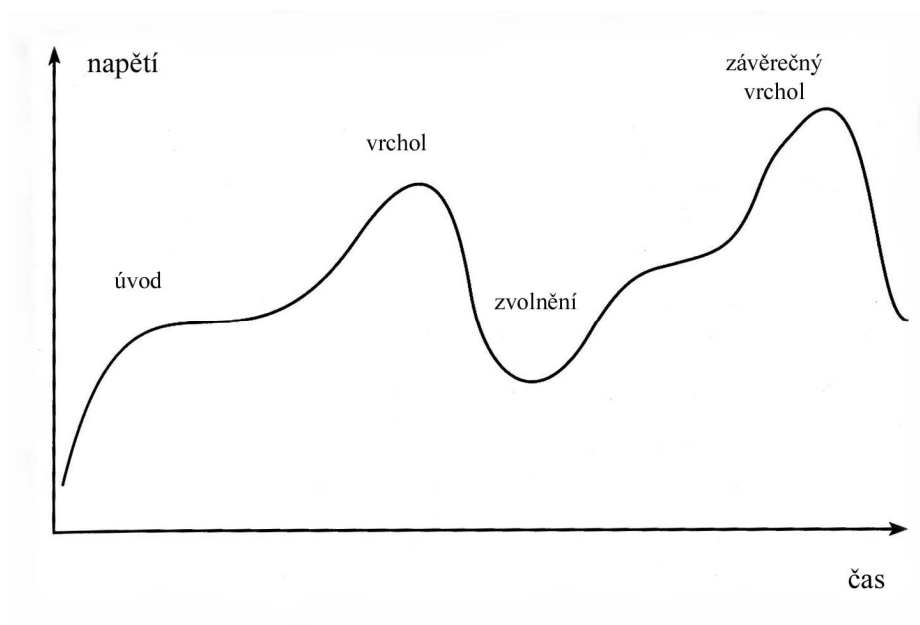
¹³⁵ FRANC, D., ZOUNKOVÁ, D., MARTIN, A., *Učení zážitkem a hrou*, s. 27

¹³⁶ FRANC, D., ZOUNKOVÁ, D., MARTIN, A., *Učení zážitkem a hrou*, s. 25

¹³⁷ PELÁNEK, R., *Příručka instruktora zážitkových akcí*, s. 63

¹³⁸ FRANC, D., ZOUNKOVÁ, D., MARTIN, A., *Učení zážitkem a hrou*, s. 27

Obrázek č. 7 **Křivka akce**



Zdroj: PELÁNEK, R., *Příručka instruktora zážitkových akcí*, s. 71; Op.cit. :Křivka akce

Mezi doporučené principy patří postupovat od jednoduššího ke složitějšímu. Při samotném skládání kurzu je důležité určit jaký druh aktivit je vhodný v kterou dobu. Můžeme vybírat z her, které již existují a jsou popsány, například z knih: Zlatý fond her I-III, Indoor, Outdoor a mnoho dalších. Samozřejmě je vhodné hry upravit na základě našich specifických potřeb. Nebo se pokusit navrhnout vlastní hru, která bude respektovat pravidla při sestavování her. Důležité je výběr nebo tvorba her, které budou naplňovat konkrétní zadané cíle. Primárním cílem je tedy vytvořit hlavní linii kurzu, která bude vyplněna jednotlivými aktivitami.

Při sestavování kurzu je také důležité zvážit rozložení aktivit a her v průběhu dne. Například fyzicky náročné aktivity se nedoporučují večer a v noci. Naopak je vhodné je zařadit ráno.

Výsledkem dramaturgie je scénář. Ten by měl obsahovat, jak také tvrdí Pelánek, konkrétní informace týkající se názvu hry, místa konání, priorit a garantů jednotlivých aktivit. Při sestavování je také důležité brát ohled na odpočinek, stravování a spánek.¹³⁹

V navrhovaném modelu vycházím také z křivky akce. Úvod hry začíná v hotelu, kde je puštěna videonahrávka a po té začíná samotná hra gradovat. Prvním vrcholem je akční část, která se koná na Kampě a druhým vrcholem hry je zvonění z telefonní budky,

¹³⁹ PELÁNEK, R., *Příručka instruktora zážitkových akcí*, s. 73-75

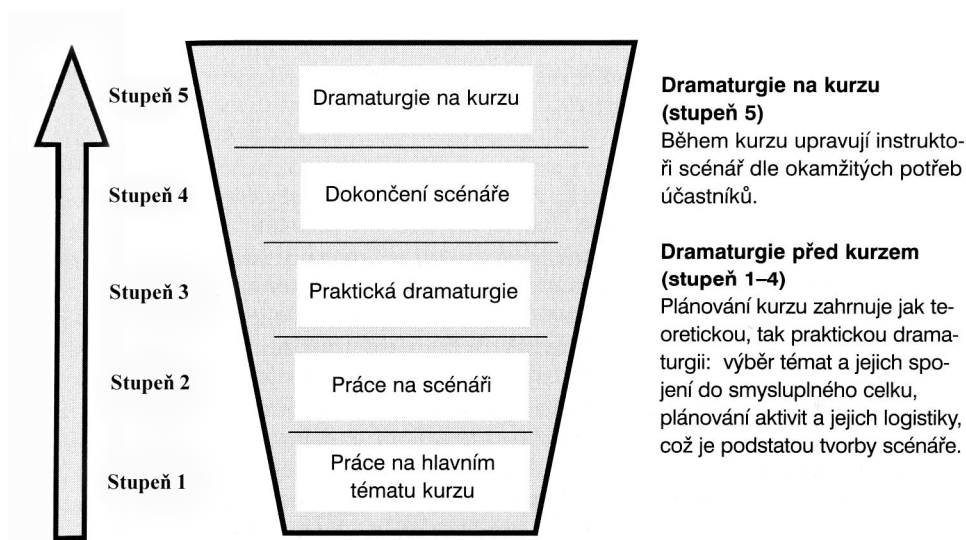
ukončení a rozvolnění následuje při návratu do hotelu a doplnění průběžně sesbíraných informací. Zvolnění nastává pro účastníky hry, když mají najít agenta podle fotografie, což nepovažují za složitý úkol.

Po té, co máme naplánovanou celou akci, přichází na řadu režie, která na dramaturgii navazuje a jedná se o konkrétní provedení návrhu. Při realizaci akce nebo kurzu je důležité zvážit také finanční náročnost, to znamená například v mnou navrženém modelu jestli budou agenti mít černé kostýmy a brýle (tedy náklady na jejich zapůjčení), počet instruktorů, který se odvíjí podle počtu účastníků, dále množství kancelářských potřeb (pronájem zasedací místnosti, notýsky s firemním logem, propisky, kopie mapek, obálky, folie, papíry) kromě akce, to jsou ubytování a strava, instruktory, koordinátora akce, lektora na seminář a pořízení fotografií).

V režii hry hraje důležitou roli hudba, která by měla vtáhnout její účastníky do děje a naladit atmosféru. V navrhovaném modelu jsem zvolila hlavní téma Mission Impossible, protože se domnívám, že sám název svým způsobem přitahuje. Hudba v úvodní videonahrávce by měla navnadit a přivodit akci. V průběhu hry jsem zařadila i akční část, scénku s agenty, jako druhý moment pro vtažení do děje. Hudební a vizuální nahrávku jsem navrhla tedy na začátek, ale i na konec akce, jako způsob ukončení, která je velmi důležitá, jak je zmíněno níže. Hudba tedy funguje jako vyvolání emocí. Stejně tak po skončení hry přijde na řadu vyhlášení a předání ceny za nejlepší fotografii a pro tuto příležitost navrhuji například famfáru. Sestavování hry i samotného kurzu vychází z principů dramaturgie. Podle Svatoše a Lebedy je tento celostní princip dramaturgie kurzů ojedinělý a typický pro české prostředí. Takto detailní propracování kurzů je především díky zkušenostem Prázdňinové školy Lipnice.¹⁴⁰ Z ní také vychází metoda plánování kurzů za pomoci dramaturgie, která má pět stupňů, jak je možné vidět na následujícím obrázku.

¹⁴⁰ SVATOŠ, V., LEBEDA, P., *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*, s. 61

Obrázek č. 9 Pět stupňů dramaturgie



Zdroj: FRANC, D., ZOUNKOVÁ, D., MARTIN, A., *Učení zážitkem a hrou*, s. 33,

Op.cit. :Pět stupňů dramaturgie (upraveno podle Martin & Leberman, 2000, s. 6)

První stupeň reprezentuje práci na hlavním tématu kurzu. Tedy obsah kurzu v abstraktní rovině. Kurz může mít jedno i více propojených témat. Od zacílení kurzu se pak odvíjí samotná dramaturgie včetně volby her, aktivit a dalších prvků. Téma kurzu není totožné s cíli kurzu. Po zvolení tématu následuje jeho další rozpracování. Při tomto dalším členění mohou napomoci otázky týkající se počtu účastníků a instruktorů, cílů programu, typů prostředí a různorodosti aktivit.

Druhý stupeň tvoří práce na scénáři, který obsahuje detailní rozpracování kurzu.

Třetí stupeň obsahuje praktickou dramaturgii, která zahrnuje tvorbu a výběr her, jak již bylo zmíněno výše.

Čtvrtý stupeň se týká dokončení scénáře. Na tomto stupni je potřeba zkontrolovat a dokončit návaznost her včetně požadavků na materiál a stanovení pravidel pro jednotlivé hry a aktivity.

Pátý a zároveň poslední stupeň je dramaturgie na kurzu. Tu tvoří dramaturgické změny, které se dějí v průběhu kurzu a které nelze předvídat. Dramaturgie není pevnou strukturou a je proto možné ji přizpůsobovat nebo měnit v závislosti na potřebách. Příkladem takových potřeb je změna počasí a další.¹⁴¹

¹⁴¹FRANC, D., ZOUNKOVÁ, D., MARTIN, A., *Učení zážitkem a hrou*, s. 31-35

5.2. Teambuildingový kurz zaměřený na posílení spolupráce a zlepšení komunikace

Počet účastníků: Kurz určený pro 10-30 účastníků

Náročnost: na stupnici 1- nízká, až 5- vysoká, náročnost 3- střední

Doba trvání: 3dny, 2 noci (ideálně čtvrtek až sobota)

Počet instruktorů: závisí na počtu týmů a počtu stanovišť

Materiál: obálky, papíry, folie s mapou, mapy pro týmy, kostýmy (černé oblečení a brýle pro instruktory, oblečení asistentů na jednotlivých stanovištích atp.)

Prostředí: centrum Prahy

Tabulka č.4 Vlastní model kurzu

Program	Snídaně	Dopolední program	Oběd	Odpolední program	Večeře	Večerní program
1.den						Příjezd účastníků, ubytování v hotelu, úvod, icebreakers.
2.den	X	Test (rozřazení do týmů), odborný seminář.	X	Samotná hra Mission Impossible.	X	Vyhlášení výsledků, volná zábava.
3.den	X	Zpětná vazba a rozloučení, odjezd.				

1. den programu

Ubytování účastníků v hotelu. Úvodní schůzka včetně představení harmonogramu celého kurzu. Prostor pro seznámení jednotlivých členů mezi sebou. Každý člen napíše několik pro něj charakteristických bodů z osobního života na papír velikosti A5, včetně zájmů a doplní také vlastní iniciály. Po té se lístky promíchají a postupně se losují, s tím že každý odpoví, o koho by se mohlo jednat. Smyslem této aktivity je navázat vztahy mezi účastníky kurzu.

Po té následuje volný program a spánek.

2. den programu

8:00-8:45 hodin: snídane

8:45-9:00 hodin: šlehačková bitva

Smyslem této aktivity je překvapit a netradiční formou uvolnit stres. V této bitvě je každý sám za sebe tedy všichni proti všem.

9:30-11:00 hodin: 1. část dopoledního programu

Po snídani a šlehačkové bitvě je účastníkům rozdan zestručněný test týmových rolí pro následné rozlišení jednotlivých členů do budoucích týmů. Nejde o psychologický rozbor osobnosti účastníka, ale spíše o vhodné „namixování“ charakterů jednotlivých účastníků pro vyváženost týmů. Při rozdělování účastníků do týmu by měly být zohledněny také pracovní pozice, aby byly týmy smíšené. Důvodem je alespoň částečně navrhnout tým tak, aby týmy byly co nejvíce vyrovnané. Posledním důvodem pro takové přerozdělování je fakt, že ještě před samotným rozčleněním účastníků do týmu se samovolně vytvářejí skupinky, které preferují určité členy. Podle názoru zkušených organizátorů je vhodné stanovit například „outsidera“ jako vedoucího týmu.

Doba trvání první části programu je stanovena na maximálně dvě hodiny.

11:00-12:00 hodin: odborný seminář

Seminář na téma komunikace a její význam, prostor pro diskusi účastníků.

12:00-13:00 hodin: pauza na oběd

13:00- 18:00 hodin: hlavní část programu

Po obědě je připravena hlavní část programu, která má délku maximálně pět hodin.

Odpolední část programu začíná v hotelu, v konferenční místnosti, kde se na základě výsledků z dopolední aktivity sestaví seznam účastníků v jednotlivých týmech. Takto sestavené týmy si zvolí barvu, která je bude provázet zbytkem programu. K dispozici každý tým dostane také fotoaparát, na který se budou pořizovat fotografie, které budou použity při večerním vyhlášení. Mimo jiné také jako vzpomínka a připomenutí si akce v budoucnu.

Samotná hra na náměty filmu Mission Impossible

Vše začíná navozením atmosféry. Krátká videonahrávka podbarvená akční hudbou z filmu Mission Impossible, ve které hlavní hrdina filmu žádá o pomoc účastníky kurzu. Vysvětluje situaci, ve které byl spáchán útok na americkou ambasádu, a téměř všichni

účastníci elitní špionážní jednotky byli zneškodněni. Ambassador byl unesen a je v ohrožení života. Z videonahrávky jsou účastníci informováni o skutečnosti, že na hlavního hrdinu padlo podezření pro únos a ten proto prosí o pomoc při pátrání po ambasadorovi a také pravdě, kde se únosci ukrývají. Zároveň hlavní hrdina oznamuje, že musí zůstat v utajení, protože jinak by na něj padlo obvinění. V tomto momentě nahrávka kvůli špatnému signálu končí.

Cílem týmů je na základě informací a postupných indicií nalézt jména a adresu, kde se zločinci ukrývají. Čas hraje také roli, a proto si musí všichni pospíšet...

Výchozím bodem je hotel. V mém konkrétním případě se jednalo o hotel Interkontinental, nicméně může se jednat o jakýkoliv jiný hotel, ze kterého budou účastníci kurzu přemístěni na Staroměstské náměstí, kde venkovní část hry začíná.

Další stanoviště a popis jednotlivých aktivit:

1) Staroměstské náměstí: Agent s doutníkem

Tým podle první indicie musí nalézt agenta s doutníkem, ten jim poskytne šifrovanou zprávu, kam má tým pokračovat. Zadání je kombinací čísel a písmen, tým má tedy společný úkol rozluštit, co mají dělat dál a kudy mají pokračovat. Rozšifrovaná informace je zavede do internetové kavárny u Havelského trhu. Smyslem této aktivity je posílit kombinační myšlení a zahájit proces společného přemýšlení při řešení úkolu.

2) Uhelný trh: Internetová kavárna

Po zadání webové stránky se zobrazí 4 šifry psané Morseovkou, ze kterých po vyluštění vyplynou čtyři jména únosců, ale pouze dvě jména budou správná. Tam také účastníci naleznou informace k dalšímu stanovišti. Smyslem tohoto úkolu je společně přijít jak rozluštit Morseovku.

3) Betlémské náměstí: Knihkupectví

Tým má za úkol koupit si nějakou knihu, pohled, a jiné. Prodavač po té předá obálku, ve které bude tajné heslo např. HESLO: operace tým, a také informace, že únosci mohou být také z řad špionážní jednotky. Odkaz bude směřovat na další stanoviště. Smyslem této aktivity je nečekaná situace a její následné řešení, kdo bude vybrán a co si koupí, aby mohla hra dále pokračovat.

4) **Národní divadlo:** Agentka se slovníkem

Tým má za úkol napsat krátký dopis v angličtině Americké ambasádě. V dopise bude vysvětleno, co se stalo a jak vypadá dosavadní práce týmu a včetně ujištění, že vše dobře dopadne.

Cílem tohoto úkolu je, aby jednotliví účastníci chápali důležitost společné práce a také význam cizího jazyka. Dopis se potom odevzdá agentce, která poskytne informace k dalšímu stanovišti. (Výběr jazyka záleží na zadavateli).

5) **Kampa:** Akční část

Zde se po příchodu týmu objeví agent z elitní jednotky, kterému se předtím podařilo včas zmizet. Po té se objeví únosci, kteří na něho mají políčeno. Tento agent pak utíká opět pryč a odhodí dva černobílé portréty osob s adresami na zadní straně fotografií. Jeden z portrétů patří ambasadorovi, na druhém obrázku je další agent, který bude na následujícím stanovišti. Smyslem této části je navodit hlubší vtažení účastníků do děje.

6) **Chrám sv. Mikuláše:** agent v brýlích

Zde na základě fotografie naleznou dalšího agenta a budou ho kontaktovat pomocí získaného hesla. Ten jim předá obálku s křížovkou a adresou, kde se únosci zdržují. Smyslem této aktivity je nalézt konkrétního agenta, tedy schopnost zorientovat se a umět se dívat kolem sebe.

7) **Zámecké schody:** fingovaný bezdomovec

Ten za úplatu např. svačinou nebo zdlouhavým přesvědčováním či vyjednáváním poskytne další informace a část průsvitné folie, na které jsou barevně vyznačené značky. Tyto značky na folii po přiložení na mapu, kterou mají účastníci kurzu sebou, vytvoří obrazce, ze kterých vyplynou tři možná místa dalšího stanoviště. Smyslem této aktivity je schopnost vyjednávání týmu jako celku a zároveň aby členové týmu rozhodli, jaký bude další plán akce.

8) **Pražský hrad:** agent s dalekohledem

Agent položí otázku, kolik schodů účastníci napočítali. Smyslem otázky je ověřit odhad týmu, jeho pozornost včetně zapojení intuice. Agent po té poskytne dalekohled a další folii, ze které tým musí opět vyčíst, jakým směrem se má někdo z týmu dalekohledem dívat. Po správném vyřešení uvidí vybraný člen pohledem z dalekohledu konkrétní číslo, které si tým zapíše. Agent předá další obálku,

ve které bude test zaměřený na efektivní spolupráci a folie s mřížkou. Na vertikální ose písmena a na horizontální ose čísla. Nejvíce opakované písmeno správných odpovědí v testu tvoří náповědu dalšího stanoviště. Například dostaneme vztah A 5. Přiložením folie s mřížkou vyjde kvadrant, ve kterém leží další stanoviště.

9) **U Lužického semináře:** agent se stopkami

Zde proběhne aktivita chození celého týmu na speciálně upravených lyžích. Smyslem je, že se tým postaví do jedné řady do zástupu, k lyžím jsou připevněná lana. Každý člen drží v každé ruce dvě lana, tzn. v pravé ruce drží dvě lana od pravé lyže a v levé ruce pak analogicky dvě lana ovládající levou nohu. Cílem této aktivity je, že se skupina musí dopravit z bodu A do bodu B. Pohyb v tomto případě není možný bez koordinace a vzájemné komunikace. Z tohoto důvodu jsem zařadila právě tuto aktivitu. Z osobní zkušenosti, tuto aktivitu považuji za nejvíce přínosnou. Agent pak poskytne konkrétní čas, což bude další indicie v závěru hry. Toto je jediná aktivita, kde hraje čas důležitou roli. Agent rovněž předá obálku s dalším stanovištěm.

10) **Karlův most**

Cílem je spočítat sochy na Karlově mostě a vyfotit tu nejzajímavější. Smyslem aktivity je rozvoj postřehu a vnímání krásy.

11) **Křížovnické náměstí.** Agent s telefonním seznamem

Agent zapůjčí telefonní seznam. Z telefonního seznamu vypadne papírek s číslem stránky v telefonním seznamu a adresou. Cílem je nalézt konkrétní jméno nějaké osoby. Na tomto místě má tým za úkol společně odrecitovat báseň nebo společně zazpívat píseň. Na základě společného výsledku agent předá týmu obálku, kde je poslední adresa dalšího stanoviště a popřeje účastníkům hodně štěstí. Smyslem této aktivity je pobavit se, reagovat na nečekaný požadavek a kolektivní spolupráce.

12) **Roh Karlovy a Liliové ulice:** telefonní budka

Posledním stanovištěm je telefonní budka, ze které je slyšet vyzvánění v momentě kdy se tým blíží k tomuto stanovišti. Po zvednutí sluchátka se tým dozvídá, že se má vrátit do hotelu, kde na ně čeká poslední úkol. V tomto momentě končí venkovní část hry.

V hotelu pak týmy naleznou dopisy, ve kterých jsou vynechány informace. Informace tvoří indicie, které účastníci sbírali v průběhu hry včetně křížovky. Po rozluštění jsou tajenkou jména únosců a jejich adresa.

18:00-19:00 hodin: pauza na večeři

19:00-20:00 hodin: vyhlášení výsledků

Po večeři následuje závěrečný program, ve kterém je vyhlášen nejlepší tým, zároveň přijde osvobozený ambasador a následuje puštění videonahrávky ve stejném duchu jako ta úvodní, opět za doprovodu hudby z filmu Mission Impossible. Ve videonahrávce hlavní hrdina děkuje účastníkům týmů za poskytnutí informací k dopadení únosců ještě jednou poděkuje za možnost osvobození ambasadora a zároveň potvrzení jeho nevin. V tomto momentě hra na náměty filmu Mission Impossible končí. Tento moment je důležitý pro uzavření akce. Pro účastníky to znamená vystoupit ze svých rolí, které měli při hře.

Po uzavření hry přijde na řadu udělení cen včetně ceny za nejlepší fotografii každého týmu.

20:00- individuální rozhodnutí: Volný večer, spánek

3. den programu:

8:00-9:00 hodin: snídaně

9:00- 11:00hodin: zpětná vazba a hodnocení programu

Společný program, který bude zaměřen na zpětnou vazbu. Ta se bude týkat postřehů ze hry, vysvětlení volby jednotlivých aktivit. Poukáže se na zážitky, které by měly být přetaveny do zkušeností použitelných pro praxi. Je také vymezen prostor pro zhodnocení a komentáře účastníků k programu. V jedenáct hodin následuje rozloučení a opouštění hotelů a odjez mimopražských účastníků.

5.3. Review a reflexe

Klíčovým momentem pro lidskou psychiku je závěr aktivity celého teambuildingu. Ať už pozitivní pocity a euforie s dobře splněného úkolu, dosaženého cíle a jiných nebo negativní pocity z porážky, nesplnění očekávaného cíle nebo ztroskotání a týmová disharmonie mají za následek nějakou formu prožitku. S tímto prožitkem se pak dále pracuje a nejdůležitější

je jeho uchopení. Toto uchopení a zpracování jej přetaví do zkušenosti.¹⁴² Tyto zkušenosti mají posléze být využity v praxi.

V odborné literatuře jsou pro toto „přetavení zážitku do zkušenosti“ využívány termíny review, feedback, reflexe či zpětná vazba. Dle Vechety „V podstatě jde vždy o „znovupromítnutí“, tedy přehrání si právě prožitého, absolvované aktivity a verbalizace zážitků takovým způsobem, aby bylo možno s pojmenovaným dále pracovat.“¹⁴³

Tato etapa pak uzavírá cyklus učení se (např. výše zmíněný Kolbův cyklus učení), který je součástí lidského jednání.

Review odlišuje formující prožitek od běžného prožitku. Cílem je tedy již zmíněná proměna zážitku ve zkušenost.¹⁴⁴

Na závěr je velmi důležité, aby aktivita nevyzněla do prázdna, a neměla tzv. otevřený konec, tedy aby došlo k oficiálnímu ukončení hry, ocenění úspěšných apod. Druhou funkcí závěru je funkce hraniční: „dává účastníkům jasně najevo, že tímto okamžikem aktivita končí a oni mohou opustit své role, ať už individuální nebo skupinové, které v průběhu drželi nebo se do nich stylizovali.“¹⁴⁵

Cílem reflexe je ponechat prostor účastníkům kurzu pro individuální zpracování zážitku a možnost komentovat jejich pocity a postřehy.

Hodnocení by se mělo skládat u několika částí. Vecheta nabízí následující dělení:

- 1) *Já: review provádí v první řadě každý sám za sebe a sám za sebe také hovoří. Není to prostor pro drby a dohady o druhých nebo hodnocení toho, co řekl někdo jiný.*
- 2) *My: jednalo-li se o týmové aktivity, je druhým okruhem hodnocení skupiny sebe samé.*
- 3) *Proces: hodnotí se průběh aktivity.*
- 4) *Výsledky: hodnotí se výsledky hodnotové, tedy prožitky:*
 - *Aplikace: jak a zda korespondují s reálným životem (a jak je možné je použít“*
 - *Transfer: jak je lze zobecnit.*

¹⁴² VECHETA, V., Outdoor aktivity, s. 154

¹⁴³ VECHETA, V., Outdoor aktivity, s. 154

¹⁴⁴ VECHETA, V., Outdoor aktivity, s. 154

¹⁴⁵ VECHETA, V., Outdoor aktivity, s. 155

- *Sumarizace: jak je zarámovat do rámce života a akce.*¹⁴⁶

Metody jak lze hodnotit reflexi jsou různé: Hlavní dělení je na verbální (asociací, písemnou formou nebo kladením otázek v moderované diskusi) a neverbální (například kresbami, které vyjadřují vnitřní procesy účastníka)

Způsob reflexe může být kladením vhodných otázek. Tyto otázky mohou mít otevřenou formu- nelze tedy odpovědět ano nebo ne, a konkrétní formu typu „co, kdo, proč, kde, kdy, jak.“

Pro navrhovaný model kurzu bych zařadila diskuzní reflexi. Ta bývá nejužívanější formou reflexe při firemních skupinových kurzech. Jedná se o strukturovanou diskusi v kruhu účastníků. Mělo by platit, že instruktor má roli moderátora a ne účastníka diskuse.¹⁴⁷

Existují také další alternativní metody reflexe, mezi které patří: rychlé shrnutí, reflexe tvořením, dramatická reflexe a další.¹⁴⁸

Cílem sebereflexe není hloubkový rozbor zážitků, který zabíhá do oblasti psychoterapie. Smyslem je poučit se ze zkušenosti.¹⁴⁹ „*Obecným cílem reflexe je dát zážitky do souvislosti a rozvíjet schopnost učit se ze zkušeností a chyb.*“¹⁵⁰

Zpětná vazba- feedback

Někteří autoři dávají rovnítko mezi review a zpětnou vazbu, pro jiné, např. Vechetu, je zpětná vazba součástí review. Zpětná vazba by měla mít obvykle dvě formy. První forma je podle obsahu. Nabízí se dělen na pochvalu a kritiku. Druhá forma je podle účastníků, buď individuální nebo skupinová. V odborné literatuře se také často objevuje pojem debriefing, což je jen jiný název pro zpětnou vazbu.

¹⁴⁶VECHETA, V., Outdoor aktivity, s. 155

¹⁴⁷ PELÁNEK, R., Příručka instruktora zážitkových akcí, s. 103

¹⁴⁸ PELÁNEK, R., Příručka instruktora zážitkových akcí, s. 104

¹⁴⁹ PELÁNEK, R., Příručka instruktora zážitkových akcí, s. 101

¹⁵⁰ PELÁNEK, R., Příručka instruktora zážitkových akcí, s. 102

5.4. Náklady na kurz a zhodnocení návrhu programu personalisty

Cenu navrženého programu nelze přesně určit. Nicméně výši ceny můžeme rozdělit na dvě na sobě nezávislé složky. První složku tvoří cena za ubytování a stravu účastníků, která se odvíjí od konkrétního výběru lokace na základě preferencí zadavatele. Zahraniční klientela preferuje lepší hotely v centru Prahy, jiným stačí ubytování na studentských kolejích. S takovým názorem jsem se také setkala, a jednalo se především o menší firmy, které si většinou organizují teambuildingy sami a šetří všude, kde to je možné. O kvalitě těchto teambuildingových kurzů, kde chybí jakákoliv zpětná vazba a jsou především o zábavě, tato práce nepojednává. V případě pražských účastníků kurzu je ubytování na rozhodnutí zadavatele. Cena bude celkově logicky nižší, protože instruktoři a asistenti nejsou ubytováni za předpokladu, že nebude zvolena jiná lokace. Hra je navržena pro Prahu, nicméně může být upravena do jakéhokoliv jiného městského prostředí. V první složce se potřeba započítat také pronájem společenské místnosti pro seminář a závěrečné hodnocení.

Druhou složku tvoří samotný kurz. Cena kurzu je odvíjí podle počtu účastníků a to z důvodu přiměřeného počtu instruktorů. Ideálně na každý tým jeden instruktor. V jednom týmu by mělo být pět až sedm účastníků. Počet asistentů je odvozen od počtu stanovišť. Vzhledem k tomu, že kurz by vždy měl být připravován na míru, není možné dopředu stanovit cenu.

Některé agentury nabízejí paušální ceny programů nezávisle na počtu účastníků. Dovolím si tvrdit, na základě získaných informací z praxe, že tyto nabídky jsou značně předražené a fungují na modelu nějaký produkt za konkrétní cenu. Z interview s personalisty také vyplynulo, že mají různé zkušenosti s teambuildingovými programy. Jedna firma má dokonce celý vzdělávací plán založen na učení se formou zážitku včetně rozvojových programů pro jednotlivce. Tato firma spolupracuje s psychologem a nechává si celé teambuildingy natáčet a po té jsou do hloubky rozebírány. U takových akcí finanční náročnost samozřejmě stoupá. Jiné firmy fungují na modelu pokus- omyl a v některých případech teambuilding považují za „zbytečně vyhozené peníze“. Pokud už se pro teambuilding rozhodnou, pro některé je nejpodstatnější cena, což je logické, ale nemělo by to být na úkor kvality. Netvrdím, že je vždy nutná přítomnost psychologa. Pro mnou navržený model potřeba není. Ale pokud by byl teambuilding pojatý jako překonávání sebe sama u adrenalinových sportů, pak by přítomnost psychologa byla vhodná. Druhá složka

ceny je tedy odvozena od počtu instruktorů a asistentů. Další náklady se týkají spíše kancelářských potřeb, papírů, kopií, bloků atp. Současným trendem je také dávat upomínkové předměty v rámci těchto akcí, například bloky s firemním logem, trička a další.

Při hodnocení navrženého teambuildingového programu jsem se setkala se dvěma protichůdnými názory. První se týkal názoru, že poslední den akce je zbytečný. Tedy zhodnocení celého programu včetně review. S tímto mohu souhlasit, že by bylo možné to přesunout na druhý den programu po skončení hry po večeři. Nicméně na druhou stranu se domnívám, že účastníci budou unavení a nebudou ochotni přemýšlet, jak se v konkrétních situacích během dne chovali a co bylo smyslem úkolů. Další připomínkou byla otázka semináře, zda je nutný. Tuto část jsem zařadila z důvodu, aby se účastníci dozvěděli, proč se potřeba pracovat týmově nebo spolupracovat v rámci firmy a jaké to přináší výhody. Tento seminář samozřejmě může mít i jiné zaměření podle potřeb konkrétní firmy.

Někteří personalisté byli překvapeni, že jsem zvolila Prahu jako místo pro konání teambuildingu. Jejich očekávání byla spojena s outdoorem někde v lese nebo daleko od města. Na druhé straně jeden z personalistů vidí přínos pro zahraniční zaměstnance, kteří jezdí na školení do Prahy a toto lidé v rámci posílení vzájemné spolupráce by se mohli hry účastnit. Druhým názorem byla obava, zda dvoudenní teambuilding může zásadním způsobem něco změnit a zda akční hra je vhodný prostředek. S tímto názorem souhlasím jen zčásti, protože mnou navrhovaný model vychází v praxi odzkoušených postupů a zároveň na základě konzultací s pracovníky, kteří mají v této oblasti zkušenosti. Na druhé straně ale také souhlasím, že jeden teambuildingový kurz nic nezmění. Je potřeba jej zasadit do širšího kontextu a hlavně dbát na správné definování cílů teambuildingového programu. Z obecného shrnutí všech interview vyplývá, že zásadní výhrady k navrhovanému modelu žádný z personalistů neměl. Objevovala se ale často otázka, zda by mohl být zařazen nějaký odpočinek formou relaxace. Některé firmy totiž očekávají od teambuildingu také zábavné odpoledne, při kterém se zaměstnanci sejdou mimo pracovní prostředí. To samozřejmě také může být zahrnuto, ale nepovažuji za vhodné zařadit takovou aktivitu do krátkého cíleně zaměřeného programu. Takto pojatý „teambuilding“ může být brán spíše jako firemní benefit než jako cílená vzdělávací aktivita.

6. Závěr

„V dnešním, dynamicky se rozvíjejícím podnikatelském prostředí je nezbytným předpokladem úspěchu schopnost neustále se zlepšovat, růst a rozvíjet. Proto každá firma, která má ambice v oblasti zvyšování svých zisků, kvality služeb a podílu na trhu, by se měla zabývat firemním a HR plánováním.“¹⁵¹ Mezi toto plánování by měl patřit i cílený rozvoj a vzdělávání pracovníků. Kvalifikovaní a flexibilní pracovníci tvoří základ firmy, která se dokáže přizpůsobovat se měnícímu se prostředí a neustále rostoucím nárokům trhu. Cílem práce bylo představit teambuilding jako formu vzdělávání pro pracovní skupiny či týmy způsobem učení se ze zážitků. V první části práce jsem vymezila pojmy, které jsou stěžejní pro pochopení na jakých prvcích teambuilding stojí. Jednalo se o skupinu, tým, týmové role, skupinové myšlení, skupinovou dynamiku, spolupráci a další. V druhém bloku jsem popsala zážitkovou pedagogiku, která může rozvíjet schopnosti a dovednosti pracovních skupin či týmů, dále učení se zážitkem a různé modely učení se. Stěžejní pro tuto práci byl holistický model, ze kterého jsem vycházela při vytváření vlastního návrhu teambuildingového kurzu včetně hlavní hry na náměty filmu *Mission Impossible*. Postup návrhu kurzu využívá metody dramaturgie a režie. Součástí teambuildingu by mělo být i review a zpětná vazba, která je často opomíjena a která by měla vést z reflexe zážitků z kurzů. Tato část, je paradoxně nejdůležitější částí celého kurzu, protože zatímco kurz má cíl namodelovat situace, zpětná vazba slouží k tomu, aby zážitky z těchto nasimulovaných situací byly účelně využity pro následnou praxi v pracovním prostředí. Možnosti zpětné vazby jsou v práci také zmíněny. Pro teamspiritové akce například postačí kvalifikace sportovního instruktora, pro teambuilding a více sofistikovanější programy je zapotřebí zkušených lektorů manažerských kurzů a facilitátorů. Plně si uvědomuji, že jeden dvoudenní kurz nemůže zcela vyřešit konkrétní problém skupiny či týmu, nicméně může nastartovat či urychlit jejich skupinovou dynamiku a určit, v jaké fázi se skupina či tým nachází a s těmito informacemi je pak na personalistovi, jak rozhodne v otázce dalšího vzdělávání. Velmi důležitým bodem je otázka zadávání kurzů. Konkrétní zadání cílů programu jsou podstatné pro efektivní skladbu kurzu, v opačném případě půjde o „vyhozené peníze“. V závěru zdůrazňuji, že vzdělávání je procesem, který by měl být součástí širšího firemního plánu. V poslední době

¹⁵¹ CHLADOVÁ, B., *Bez kvalitních lidí nejde podnikat aneb Plánování z HR pohledu* [online]. Mladá fronta DNES. 12/2003 [cit. 2011-02-06]. Dostupné na <www.openn.cz/index.php?action=14208>

se stal pojem teambuidling součástí firemní kultury a vzdělávání. Teambuildingem by měl být chápán jako „*souhrn aktivit vedoucích k rozvoji dovedností týmu, kde prostředkem jsou netradiční aktivity, simulující běžné pracovní prostředí. Odbourávají se tím stereotypy, které brání právě rozvoji týmových dovedností.*“¹⁵² Důležitost teambuildingu je spatřován v posilování nejen spolupráce a komunikace, které tvoří základ mezilidských vztahů, ale také budování důvěry mezi pracovníky a jejich lepších výkonech skupiny či týmu jako celku.

¹⁵² ŠVACHOVÁ, V., *Zážitková pedagogika- Teambuilding 2010* [online]. [cit. 2010-02-01]. Dostupné na <www.vieraevents.cz/blog/index.php/2010/akce-a-udalosti/zazitkova-pedagogika-teambuilding-2010/>

7. Seznam literatury

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*.

2. dopl. a přepr. vyd. Praha: Management Press, 2002. 589 s. ISBN 80-7261-064-3.

CHANG, Richard, Y. *La construcción de un equipo dinámico*. [E-Book].

Ediciones Granica: 1999. 111 s. ISBN: 950-641-273-1.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. 1.vyd.,

Praha: Ch BECK, 2004. 158 s. ISBN 80-7179-468-6.

DYER, William a kol. *Team Building: Proven Strategies for Improving Team*

Performance. [E-Book]. 4.vyd. 2007. 194 s. ISBN: 978-0-7879-9473-0.

FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada Publishing, 2009. 122 s.

ISBN: 978-80-247-2128-6.

FRANC, Daniel, ZOUNKOVÁ, Daniela, MARTIN, Andy. *Učení hrou a zážitkem:*

Praktická příručka instruktora. Brno: Computer Press, 2007. 201 s.

ISBN 978-80-251-1701-9.

HARDING, Sue, LONG, Trevor. *Proven management models*. [E-Book]. Gower. 1998.

225 s. ISBN: 0- 566-07674-8.

HAYES, Nicky. *Psychologie týmové práce: Strategie efektivního vedení týmu*. 1. vyd.

Praha: Portál, 2005. 192 s. ISBN 80-7178-983-6.

HERMOCHOVÁ, Soňa. *Teambuilding*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 113 s.

ISBN 80-247-1155-9.

HORALÍKOVÁ, Marie. *Personální řízení*. Praha: PEF ČZU, 2006. 256 s.

ISBN 80-213-0646-7.

HORVÁTOVÁ, Petra. *Týmy a týmová spolupráce*. 1. vyd. Praha : ASPI, 2008. 200 s. ISBN 978-80-7357-390-4.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

INSTRUKTOŘI BRNO. *Fond her: 52 nejlepších her z akcí a kurzů*. Brno: Computer Press, 2007. 211 s. ISBN 978-80-251-1675-3.

KOLAJOVÁ, Lenka. *Týmová spolupráce: Jak vést efektivně tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Praha: Grada Publishing, 2006. 103 s. ISBN 80-247-1764-6.

KRUGER, Wolfgang. *Vedení týmů: Jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. Praha: Grada Publishing, 2004. 122 s. ISBN 80-247-0780-2.

MIKULŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. 368 s. ISBN 80-247-0650-4.

MILLER, Brian Cole. *Teambuilding- 50 krátkých aktivit*. Brno: Computer Press, 2007. 152 s. ISBN 978-80-251-1618-0.

PAYNE, Vivette. *Teambuilding workshop: trénink týmových dovedností*. Brno: Computer Press, 2007. 339 s. ISBN 978-80-251-1588-6.

PELÁNEK, Radek. *Příručka instruktora zážitkových akcí*. Praha: Portál, 2008. 205 s. ISBN 978-80-7367-353-6.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem*. Praktický atlas managementu. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. 156 s. ISBN 80-247-0403-X.

STUHLÍK, Robert. *Tým snů*. Praha: Grada Publishing, 2008. 160 s. ISBN 978-80-247-1776-0.

SVATOŠ, Vladimír, LEBEDA, Petr. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada Publishing, 2005. 192 s. ISBN 80-247-0318-1.

ŠTIKAR, J. a kol. *Základy psychologie práce a organizace*. Praha : Karolinum, 1996. ISBN 80-7184-091-2

VECHETA, Vladimír. *Outdoor aktivity: 50 aktivit pro trénink, školení i zábavu*. Brno: Computer Press, 2009. 180 s. ISBN 978-80-251-2650-9

ZAHRÁDKOVÁ, Eva. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. Praha: Portál, 2009. 176 s. ISBN 978-80-7367-641-4

ZUZÁK, Roman. *Management pro obor podnikání a administrativa*. Praha: ČZU, 2002. 124 s. ISBN 80- 213- 0989-X

Internetové zdroje

BELBIN : *Home to Belbin Team roles*. [online]. [cit. 2010-02-03]. <<http://www.belbin.com/belbin-team-roles.htm>>

CHLADOVÁ, Blanka. *Bez kvalitních lidí nejde podnikat aneb Plánování z HR pohledu* [online]. Mladá fronta DNES. 12/2003 [cit. 2011-02-06]. <www.openn.cz/index.php?action=14208>

Smart goals [online]. [cit. 2011-02-28]. <<http://www.projectsart.co.uk/smart-goals.html>>

ŠVACHOVÁ, V., *Zážitková pedagogika- Teambuilding 2010* [online]. [cit. 2010-02-01]. <www.vieraevents.cz/blog/index.php/2010/akce-a-udalosti/zazitkova-pedagogika-teambuilding-2010/>

Teambuilding: *Belbinovy role* [online]. [cit. 2010-02-03]. <<http://www.teambuilding.com/belbinovyrole.php>>

Teambuilding: *Role ve skupině* [online]. [cit. 2010-05-15]. <<http://www.teambuildingsri.com/belbinovyrole.php>>

Časopisy

Moderní řízení. *Economia*: 2010. Periodicita: měsíčník. ISSN: 0026-8720

8. Přílohy

Příloha č.1 Mapa ke hře na náměty Mission Impossible

