

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Bakalářská práce**

**Kreativní techniky při práci v týmu**

**Nikol Mašková**

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Nikol Mašková

Inovativní podnikání

Název práce

**Kreativní techniky při práci v týmu**

Název anglicky

**Creative techniques in teamwork**

---

### **Cíle práce**

Cílem bakalářské práce je identifikace bariér kreativní týmové práce ve vybraných projektových týmech a navržení možných řešení pro překonání bariér.

### **Metodika**

V teoretické části jsou využity poznatky z odborné literatury, které souvisejí s kreativitou a prací v projektovém týmu. V praktické části práce jsou použity metody analýzy, syntézy, abstrakce, specifikace, kategorizace, pozorování a dotazníkového šetření.

---

**Doporučený rozsah práce**

30 – 40 stran A4

**Klíčová slova**

Kreativita, kreativní techniky, tým, týmová práce, inovace, historie kreativity, týmové role.

---

**Doporučené zdroje informací**

ADAIR, John. The art of creative thinking: How to be innovative and develop great ideas. Kogan Page, 2007. ISBN 9780749447991.

BAY, R H. *Účinné vedení týmů*. Praha: Grada, 2000. ISBN 80-247-9068-8.

BELBIN, R M. *Týmové role v práci*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-892-3.

FRANKOVÁ, E. *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3317-3.

HIGGINS, James M. 101 Creative Problem Solving Techniques: The Handbook Of New Ideas For Business. New York: New Management Publishing Company, 1994. ISBN 1-883629-00-4.

KÖNIGOVÁ, Marie. *Tvořivost: Techniky a cvičení*. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024716527.

KRÜGER, W. *Vedení týmů : jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0780-2.

MIKULÁŠTÍK, M. *Tvořivost a inovace v práci manažera*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2016-6.

ŠPAČEK, Miroslav a Karel ČERVENÝ. *Kreativní metody v inovacích*. Praha: Oeconomica, nakladatelství VŠE, 2020. ISBN 978-80-245-2322-4.

ŽÁK, P. *Kreativita a její rozvoj*. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0457-5.

---

**Předběžný termín obhajoby**

2021/22 LS – PEF

**Vedoucí práce**

Ing. Václav Švec, Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 28. 2. 2022

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 28. 2. 2022

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 12. 03. 2022

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Kreativní techniky při práci v týmu" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15. 3. 2022

---



## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Václavu Švecovi, Ph.D. za odborné vedení práce a předávání cenných informací. Dále bych ráda poděkovala členům Inovativního podnikání/Tiimiakatemia®, kteří se podíleli na výzkumné části práce.

# Kreativní techniky při práci v týmu

## Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá týmovou prací při využívání kreativních technik a bariér, které mohou tým při práci postihnout.

Cílem práce je v projektových týmech jednotlivé bariéry identifikovat a navrhnout řešení pro jejich překonání. Autorka tohoto cíle dosahuje zúčastněným pozorováním projektových týmů při kreativním řešení potřeb zákazníka.

Na konci práce jsou uvedeny objevené bariéry a doporučení, jak jim při budoucí práci předcházet.

**Klíčová slova:** kreativita, inovace, tým, technika, práce, cvičení, tvůrčí prostor, bariéry, kreativní rozvoj

# Creative techniques in teamwork

## Abstract

The bachelor thesis deals with teamwork using creative techniques and barriers that can affect the team at work.

The work aims to identify individual design barriers and propose solutions to overcome them. The author achieves this goal through participatory observation of project teams in the creative solution of customer needs.

At the end of the work, there are mentioned discovered barriers and recommendation to prevent it from next work.

**Keywords:** creativity, innovation, team, technique, work, exercise, creative space, barriers, creative development

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>10</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>11</b>
2.1 Cíl práce .....	11
2.2 Metodika.....	11
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>13</b>
3.1 Kreativita .....	13
3.2 Definice kreativity .....	13
3.3 Historie kreativity .....	14
3.4 Rozvoj kreativity .....	15
3.5 Překážky/bariéry v tvořivosti .....	17
3.5.1 Vnitřní bariéry .....	17
3.5.2 Vnější bariéry .....	18
3.5.3 Překonávání bariér .....	18
<b>4 Kreativní techniky .....</b>	<b>20</b>
4.1 Kreativní rozcvička .....	20
4.2 Brainstorming .....	21
4.3 Brainwriting.....	23
4.4 Brainsketching.....	25
4.5 Myšlenkové mapy .....	25
<b>5 Tým.....</b>	<b>27</b>
5.1 Definice týmu .....	27
5.2 Projektový tým .....	28
5.3 Týmové role .....	28
5.4 Vývojové fáze týmu .....	30
5.4.1 Formování .....	30
5.4.2 Bouření .....	31
5.4.3 Normování .....	31
5.4.4 Produktivita.....	31
5.4.5 Uzavírání .....	32
5.4.6 Oživení .....	32
<b>6 Vlastní práce .....</b>	<b>33</b>
6.1 Popis problematiky .....	33
6.2 Výsledky prvního pozorování .....	33
6.2.1 Popis sociálního prostředí .....	33
6.2.2 Popis fyzického prostředí pozorování .....	34

6.2.3	Kreativní rozcvička .....	35
6.2.4	Brainstorming s myšlenkovými mapami .....	35
6.2.5	Bariéry a návrhy na jejich řešení .....	36
6.2.6	Skupinový reflektivní rozhovor .....	38
6.3	Výsledky druhého pozorování .....	38
6.3.1	Popis sociálního prostředí .....	38
6.3.2	Popis fyzického prostředí pozorování .....	39
6.3.3	Kreativní rozcvička .....	39
6.3.4	Brainstorming .....	40
6.3.5	Brainwriting .....	41
6.3.6	Bariéry a návrhy na jejich řešení .....	41
6.3.7	Skupinový reflektivní rozhovor .....	42
6.4	Výsledky třetího pozorování .....	43
6.4.1	Popis sociálního prostředí .....	43
6.4.2	Popis fyzického prostředí .....	44
6.4.3	Brainstorming .....	44
6.4.4	Bariéry a návrhy na jejich řešení .....	45
6.4.5	Skupinový reflektivní rozhovor .....	45
<b>7</b>	<b>5 Zhodnocení výsledků .....</b>	<b>47</b>
7.1	Zhodnocení prvního projektového týmu .....	47
7.2	Zhodnocení druhého projektového týmu .....	47
7.3	Zhodnocení třetího projektového týmu .....	48
7.4	Celkové zhodnocení .....	48
<b>8</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>49</b>
<b>9</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>50</b>
9.1	Bibliografické zdroje .....	50
9.2	Elektronické zdroje .....	52
<b>10</b>	<b>Použité obrázky .....</b>	<b>53</b>
<b>11</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>53</b>
11.1	Příloha č. 1 .....	53
11.2	Příloha č. 2 .....	54
11.3	Příloha č. 3 .....	55
11.4	Příloha č. 4 .....	55
11.5	Příloha č. 5 .....	56

# 1 Úvod

Bakalářská práce je zaměřena na kreativní techniky při práci v týmu a bariéry, které se s kreativitou pojí.

Teoretická část práce je rozdělena na tři části – kreativita, kreativní techniky a tým. V části o kreativitě jsou vymezeny základní pojmy, které se s tímto tématem pojí. Je zde vysvětleno, jak lidstvo na kreativitu nahlíželo v minulosti a jak se její chápání vyvinulo do dnešní doby. Dalším důležitým bodem je rozvoj kreativity u jedince, který se pojí i s následujícími kapitolami, jimiž jsou bariéry, které při kreativní práci mohou nastat. Nejprve je totiž klíčové uvědomit si, jak lze kreativitu rozvíjet u jedince, a poté se zaměřit na to, jak předcházet bariérám, aby nedošlo k zablokování tvůrčího myšlení.

Další část je věnována samotným kreativním technikám. Jsou zde vymezeny základní metody, které lze použít buďto samostatně, nebo kombinovaně. S těmito konkrétními metodami je taktéž pracováno ve výzkumné části práce.

Poslední a závěrečnou kapitolou v teoretické části je tým. Je zde popsána definice týmu a oblasti, které se s týmem a týmovou prací pojí.

V praktické části se autorka zaměřuje na samotnou kreativní práci v týmech. Je zde reflektováno na tvůrčí techniky, které jsou popsány již v teoretické části. Autorka pracuje se třemi týmy, z nichž každý má jiné složení, jiné zadání a nachází se v jiné fázi. Co však týmy pojí, je způsob řešení úkolů, čímž je kreativní řešení potřeb zákazníka. Je zde bráno v potaz, jak drobné změny v jednotlivých týmech mohou mít vliv na celkový výsledek kreativních procesů.

V závěrečné části práce lze nalézt zhodnocení technik a návrhy řešení na jednotlivé bariéry, které se objevují v projektových týmech.

## 2 Cíl práce a metodika

### 2.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je identifikace bariér kreativní týmové práce ve vybraných projektových týmech a navržení možných řešení pro překonání bariér.

### 2.2 Metodika

V teoretické části jsou využity poznatky z odborné literatury, které souvisejí s kreativitou a prací v projektovém týmu.

V praktické části práce jsou použity metody analýzy, syntézy, abstrakce, specifikace, kategorizace a zúčastněné pozorování.

Zúčastněné pozorování je prováděno na třech projektových týmech, kterých byla autorka součástí, jedná se taktéž o pozorování skryté. Každý projektový tým má jiné složení studentů, aby zde došlo k nalezení odlišných bariér, které mohou při kreativních týmových činnostech nastat.

K vyhodnocení vztahů mezi jednotlivými členy týmů je použit sociogram.

Jelikož je v praktické části odkazováno na kreativní řešení potřeb zákazníka, je zde popis toho, jak lze tento typ činnosti chápat. V konceptu Tiimiakatemia<sup>®</sup>, dle kterého zkoumané týmy studují, se zákaznický projekt označuje jako „birthgiving“ (Partanen, 2017).

Kreativním řešením potřeb zákazníka lze prověřovat nabyté schopnosti a dovednosti a jsou jednou z hlavních učících se složek vzdělávacího konceptu Tiimiakatemia<sup>®</sup>. Díky nim lze nabídnout společně nový pohled a znalost na zkoumanou problematiku (Partanen, 2017).

Uvedené projekty probíhají tak, že samotní studenti vyhledají podnikatele či společnost, která se potýká s problémem. Tento problém může mít souvislost s marketingem, managementem, či samotným produktem nebo službou. Dále se zadá určitý časový úsek (např. 4/8/24 hodin), ve kterém musí studenti vyřešit zákaznickův problém a najít tak nejvíce vhodné řešení.

Po uplynutí stanovené doby na řešení problému studenti prezentují zadávajícímu řešení.

Prezentace zpravidla probíhá formou „elevator pitch“, tedy krátká prezentace, kdy prezentující přednáší pouze ty nejdůležitější body z celého řešení. K prezentaci přikládají zakladateli veškeré materiály, které jsou součástí týmové spolupráce.

Po prezentacích dává zadavatel hodnocení všem týmům a vyhodnotí nejlepší tým, který je následně i odměněn předem stanovenou odměnou.

Po ukončení zákaznického projektu je vhodné vytvořit týmový report, který reflektuje na veškeré činnosti, které tým vytvořil. Tato forma zpětné vazby může být předána i zákazníkovi. Pokud se tým v budoucnosti účastní dalšího kreativního řešení pro zákazníka, může využít tento zápis k tomu, aby již neopakoval chyby, kterých se dopustil, a naopak začal více praktikovat to, co se povedlo (Partanen, 2017).

Zadání, která jsou ve vlastní práci pro studenty stanovená, jsou zaměřena na marketing a na vývoj nových funkcí u produktů a služeb.



## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Kreativita

Následující kapitola je věnována kreativitě, jelikož právě ta je hlavním cílem pochopení problematiky, které je v bakalářské práci věnováno. Hlavním cílem pro tuto kapitolu je vysvětlit pojmy, které jsou s kreativitou nejbližší spojené a dojít k co nejbližšímu pochopení pojmů.

### 3.2 Definice kreativity

Co se definice kreativity týče, hned několik odborníků si v tomto tématu rozporuje. Drkula (2011, s. 1) například tvrdí následující: „*Základní význam pojmu kreativita je možno vyvozovat z latinského předchůdce; sloveso „creare“ je obyčejně překládáno jako „tvorit“, „plodit“.*“ Drkula (2011) taktéž chápe kreativitu jako schopnost, kdy člověk vytváří zcela nové věci. Příkladem může být třeba řešení problému či umělecké dílo.

Meyers a Gerstman (2007) popisují kreativitu jako něco, co lidé příliš neprozkoumávají a ani o ní příliš neví. Zastává však názor, že při kreativním myšlení se nám kloubí jak emocionální, tak intelektuální myšlení. Velmi často se zde objevuje také intuitivní myšlení. Lze to shrnout tak, že jde o maximalizování osobních rozhodnutí a tvůrčí svobody.

Dle Špačka a Červeného (2020) zas kreativitu lze chápat jako mentální proces, pomocí kterého je možné spojit doposud nespojené koncepty, nápady a zkušenosti. Pokud je kreativita využívána, mozek generuje nové a originální myšlenky. Je však zásadní si uvědomit, že kreativita jako taková nezaručuje inovace, ale je pouze procesem pro získávání nových nápadů.

Ačkoliv mají jednotliví autoři na definici kreativity lehce odlišné názory, vždy se shodují na tom, že kreativitu může jedinec definovat při činnostech, kdy vytváří nové věci a spojuje již známé koncepty do zcela nových myšlenek. V bakalářské práci proto bude s kreativitou pracováno jako s duševním procesem člověka, který pomocí různých druhů myšlení spojuje známé koncepty do zcela originálních nápadů (Špaček, Červený, 2020).

### 3.3 Historie kreativity

Co se týče pohledu do minulosti, o kreativitu se lidstvo zajímá už dlouhodobě. Z různých zdrojů se lze dočíst, jak bylo v jednotlivých historických obdobích na kreativitu nahlíženo.

Například Platón nahlížel na kreativitu jako na sociální potřebu kreativních lidí a zajímal se o způsoby, kterými lze kreativitu rozvíjet. Pochází také spousta záznamů, kdy o kreativě hovořily řady umělců (Franková, 2011). Dle dalších řeckých filozofů byla kreativita dělena na dvě části podle smýšlení jednotlivých mozkových komor. Zastávali názor, že jednu část mozku ovládají bohové pomocí Múz. Dle raných homérských textů byly všechny myšlenky, nápady a řešení poselstvím od bohů. Druhá komora naopak sloužila ke komunikaci (Žák, 2017). Všechny nové myšlenky a nápady, které byly vymyšleny, byly přičítány bohům či jednomu konkrétnímu Bohu, ne lidem (Dacey, Lennon, 2000).

Franková (2011) uvádí, že v období 19. století se kreativita přirovnávala k šílenství. Stále zde převládala myšlenka, že šílenství má za vinu druhá mozková komora (Dacey, Lennon, 2000). Ta, ačkoliv sloužila ke komunikaci pomocí mluveného projevu a písma, stále byla i prostorem k výše zmíněnému šílenství. V té době však nebylo šílenství považováno za stav duševní nerovnováhy, jak je ve společnosti známo nyní. Neslo spíše význam inspirace a vášně, která ke tvoření a kreativě nabádá. Změna tohoto pohledu na kreativitu přišla až před 2. světovou válkou, kdy se tento obor začal prolínat ve vědách, jako je třeba matematika či biologie (Franková, 2011).

V pozdních letech 20. století začal svět vnímat kreativitu jako způsob, jak se udržet v současném ekonomickém trendu (Franková, 2011). Začala se více dostávat do povědomí společnosti, zajímalo se o ní více psychologů a zúžila se do čtyř oblastí – osobnost, fyziologie, kognitivní procesy a produkt. Dále se začaly zkoumat fyziologické rysy kreativity a spolupráce mozkových hemisfér, které kreativní myšlení ovlivňují (Dacey, Lennon, 2000).

V následujících letech se kreativita začala dostávat i do odvětví obchodu s důrazem na to, udržet se v konkurenci a prorazit tak na trhu. Dále se vyvíjeli obory jako je kreativní management, kreativní vůdcovství, management inovací a další (Franková, 2011).

V současné době je kreativita vnímána především jako osobnostní rys člověka (Franková, 2011).

### 3.4 Rozvoj kreativity

Jednotlivec může rozvoj kreativního myšlení brzdit tím, že se bojí dělat chyby a zároveň má obavy vyjít z běžného „boxu“ myšlenek, které jsou jakýmsi zajetými koleje ve společnosti. Existuje však řešení, jak se z těchto zajetých kolejí vymanit (Nekuda, 2020).

Prvním krokem k seberozvoji v kreativní sféře je sebepoznání. Sebepoznání je o prozkoumávání tvůrčích schopností a poznávání slabých a silných stránek kreativního myšlení jedince. K sebepoznání nám může dopomoci řada cvičení, která nám pomáhají otevřít kreativního ducha (Nekuda, 2020).

V dnešní době moderní psychologie vyznačuje jasné rysy, které lze u jednotlivce v rámci kreativity hledat. V dispozičně procedurální psychologii se však hovoří i o tom, že člověk má kreativitu rozvinutou dle jeho predispozic. Může se jednat o nadání, styl, či vlastnosti jedince (Žák, 2017).

Lidská kreativita se začne rozvíjet tehdy, když začneme vidět či dělat spojení mezi nápady, které se ostatním zdají být nemožné spojit. Čím více nápadů, které spolu na první pohled nemusejí souviset, bude jedinec spojovat, tím se jeho kreativní myšlení bude prohlubovat (Adair, 2007).

Tím, že je každý člověk jedinečný, musí se ke každému přistupovat individuálně i na poli kreativity. Dle Jungovy teorie můžeme jedince dělit na introverty a extraverty. Druhá škála této teorie tvoří míra toho, jak moc je jedinec mentálně stabilní nebo naopak labilní. Z pohledu kreativity jsou zásadní následující typologie osobností: extravertní intuitivní, introvertní intuitivní, extravertní racionální a introvertní racionální. Dále je ještě možné tuto typologii řadit na základě smyslů. Abychom se rozvíjelo kreativní myšlení u jednotlivých skupin, je potřeba s každým z nich pracovat odlišně (Mikuláščík, 2010).

Extravertní intuitivní typ je založen na hluboké intuici. V situacích, do kterých se v běžném životě dostává, vidí možnosti a dokáže předpokládat vývoj dalších událostí. Nezvládá však vytrvat u jednotlivých činnostech či je dokončit. Necítí se dobře při stereotypních činnostech (Mikuláščík, 2010).

Intravertní intuitivní typ je spíše vizuálně zaměřený. Dělá mu problém vyjádřit své myšlenky ostatním. Mívá skvělé vhledy do řešení různých situací. Je potřeba u něj stimulovat komunikační dovednosti natolik, aby se nebál vyjádřit své nápady ostatním (Mikuláščík, 2010).

Racionální extravertovaný typ se nejvíce projeví v logickém a analytickém myšlení. Tvůrčí myšlení je v něm potřeba probudit, jelikož běžně zastává dogmata a zaseté systémy, které kreativitu naopak spíše utlačují (Mikuláščík, 2010).

Racionální introvertovaný typ je nejraději „ve svém vlastním světě“ s jeho myšlenkami. Soustředí se na zkoumání ostatních názorů a teorií. Není příliš empatický a nerad se projevuje před ostatními (Mikuláščík, 2010).

Pokud chce jedinec v sobě kreativitu probouzet účelně, je zapotřebí řídit se několika body. Jedním z nich je zvědavost. Díky přirozené zvědavosti o okolní život a zkoumáních věcí z knih je možné posunout kreativitu do vyšších rozměrů. Dále je nápomocné zaznamenávání svých myšlenek. Poměrně podstatné je zaměřovat se na pokládání otázek sám/sama sobě. Aktualizování dovedností v oboru, ve kterém pracujeme, nám pomáhá nejen udržet se v tom, v čem se jedinec momentálně snaží nejvíce rozvíjet. Rozvíjení empatie může pomoci k porozumění nejen myšlenek jednotlivce, ale i myšlenek ostatních. Posledním bodem je účast při různých kreativních hrách a cvičeních. Díky rozvíjení vnímání okolí, cvičení obrazovosti nebo intuice je možné kreativitu posunout dále (Mikuláščík, 2010).

Co se shrnutí u rozvoje kreativity týče, je zásadní jednat s každým jednotlivcem jako s naprostým originálem a budovat individuální přístup na základě jeho osobnosti. Lze praktikovat body, pomocí kterých lze tvůrčí myšlení probudit, je však třeba vždy hledět na první bod.

## 3.5 Překážky/bariéry v tvořivosti

Neexistují jedinci, kteří nejsou ani trochu tvořiví. Když má někdo zablokovanou tvořivost, předchází jí určitá bariéra. Některé z nich jsou dočasné a dá se s nimi pracovat, některé z nich jsou však trvalé (Mikuláščík, 2010).

U určitých jedinců může dojít k případům, že nejsou schopni kreativitu produkovat v takovém množství jako jiní (Mikuláščík, 2010). Není to však kvůli tomu, že by byli méně zkušenější nebo znalí, co se kreativity týče. Výše kreativity totiž roste díky tomu, když jedinec umí pracovat s překážkami a umí se s nimi vyrovnávat (Žák, 2017).

Tyto bariéry/překážky se rozdělují na vnější a vnitřní (Königová, 2007).

### 3.5.1 Vnitřní bariéry

Vnitřní bariéry způsobují například vnitřní konflikty, nejistota a problémy. Pokud má jedinec zadaný úkol, na který nedostane dostatek času, jeho stav vede k nadbytečnému stresu a neurotizaci. V tomto rozpoložení dochází ke tvůrčí blokaci. Abychom tomuto problému zabránili, je zapotřebí dát na úkol dostatečně času, abychom tuto bariéru odbourali (Königová, 2007). Kreativitu může taktéž bránit nadměrně kritická povaha. Pesimismus v přehnané míře vede ke ztrátě sebevědomí a tvůrčí myšlení tak může být potlačeno (Žák, 2017).

Významnou roli může hrát taktéž temperament člověka. Sangvinici a cholericí mají větší předpoklady k tvořivosti, než flegmatici a melancholici. Taktéž jedinec, který má více rozvinutou emoční inteligenci, bude mít lepší předpoklad pro tvůrčí myšlení (Mikuláščík, 2010).

Kreativitu může rovněž ovlivnit tělesná schránka. Pokud jedinec nemá dostatek spánku, nepřijímá potřebné množství živin či ho postihne nemoc, projeví se to na aktivitě mozku (Mikuláščík, 2010).

Při tvoření nových nápadů je někdy potřeba samota. Je však důležité neplést si tento pojem s izolací. Aby bylo probuzeno tvůrčí myšlení, nabízí se k řešení navazování sociálních kontaktů a demokratické vedení (Königová, 2007).

Další z vnitřních bariér, která se může jednotlivci přihodit, je nejistota k okolí.

Tato nejistota většinou pramení z předchozích špatných zkušeností, kdy tvůrčí člověk selhal, nenaplnil očekávání či se jeho vymyšlený nápad nezrealizoval. Proto je potřeba utužovat v jedinci jistotu, že se mu od okolí dostane podpora (Königová, 2007).

Někteří jedinci v sobě mohou chovat bariéry vůči kreativitě, jelikož se v předchozích zkušenostech dostali do situace, kdy byly jejich nápady ostře kritizovány před větší skupinou lidí. Je důležité mít ve svém okolí kritika, jelikož je zapotřebí zpochybňovat některé nápady a podněcovat tak debatu celého týmu. Nicméně je důležité předcházet tomu, aby kritika byla natolik ostrá a výrazná, kdy dojde k zablokování senzitivních jedinců (Roberto, 2019).

### **3.5.2 Vnější bariéry**

Dle autorky Königové (2007, s. 18) se k vnějším bariérám vztahuje následující: *„K vnějším bariérám patří zejména prostředí, v němž pracujeme nebo žijeme. Tvořivosti vadí malé a tmavé místnosti, nesmírně vadí hluk. Ten je skutečným nepřítelem každé práce, tvořivé zvláště. Také není vhodné užívat ostrých barev pro malbu interiérů, ruší a odvádějí pozornost.“*

Pro podporu a rozvoj tvořivého člověka tedy naopak pomáhá pobyt v přírodě, dále hlukem nerušené prostředí nebo tichá, a ne příliš výrazná hudba. Co se týče interiéru, je to velice individuální – ideální případ je takový, pokud si interiér tvořivý jedinec může zařídit dle svého vkusu (Königová, 2007). Nedostatek vybavení k dotvoření kreativního prostoru může být taktéž jednou z příčin (Mikuláščík, 2010).

Velké přičinění na bariérách v tvořivosti mají vlivy sociálního prostředí a kultury. Pevné dodržování kulturních zvyklostí může kreativitu blokovat. Tvrdé podmínky formálnosti, byrokratismu a dogmatismu tak mohou mít velký vliv na myšlení jedince (Mikuláščík, 2010).

### **3.5.3 Překonávání bariér**

Možností, jak překonat bariéry, které nám zabraňují k tvůrčímu myšlení je spousta. Mezi ně patří například určení jasné definice problému, který je třeba kreativně vyřešit. Pokud si jedinec, který se s úkolem potýká, jasně definuje otázku, vyřeší se tím část problému. Je tedy nezbytné pochopit zadání (Königová, 2007).

Pomoci může také předčasné určení konečného stavu, tedy naprostého ideálu, kterého chce jedinec pomocí kreativity dosáhnout. Tento bod napomáhá k rozvoji fantazie a přinutí nás vyhnout se hranicím běžného myšlení (Königová, 2007).

Dalším bodem je trpělivost. Nelze očekávat, že všechna řešení přijdou hned a takto je potřebné k problému přistupovat i u samotného řešení. Je možné rozdělit kreativní myšlení do dvou fází. První fáze se nazývá tzv. inkubace, při které na problém jedinec nepřetržitě myslí. Při druhé fázi nastává tzv. iluminace, při které se všechny poznatky a nápady spojí dohromady a vyjasní se cesta k řešení problému (Königová, 2007).

Bariérám může čelit jedinec samostatně i pomocí různých cvičení. Velmi účinné je, když si například reflektuje na již proběhlou kreativní seanci a pokládá si u toho otázky. V ideálním případě se ptá na následující (Königová, 2007):

- Jak jsem k řešenému problému přistupoval/a?
- Jak jsem si s problémem poradil/a?
- Na co jsem v průběhu kreativní seance narazil/a za bariéru?

## 4 Kreativní techniky

Kapitola „Kreativní techniky“ je zaměřena primárně na týmová cvičení, která podněcují kreativitu a tvůrčí myšlení.

### 4.1 Kreativní rozcvička

Tato metoda je ideální pro naladění na různé kreativní seance. Rozproudí tok kreativních myšlenek a odstraní myšlenky, které nebudou pro nadcházející seance potřebné. Měla by dostat všechny členy týmu do stavu „flow“, aby se naladili na další společnou práci (Špaček, Červený, 2020).

Postup je následující (Špaček, Červený, 2020):

1. Tým se pokusí napsat, k čemu všemu by se daly využít kancelářské sponky. Cílem je vymyslet co nejvíce řešení a myslet tzv. „mimo box“. Kancelářské sponky lze samozřejmě zaměnit za další předměty denního užití.
2. Dále se napíše, k čemu všemu je možné využít sáčky od čaje, křidu, láhev od pití atd.
3. Celé cvičení řídí facilitátor, který i rozhodne o jeho ukončení.

Jako obměnu běžné kreativní rozcvičky lze použít cvičení zvané „Asociace“, které může probíhat buďto individuálně, nebo v týmu. Cvičení spočívá v tom, že se náhodné slovo napíše na místo, kde na něj všichni vidí – v ideálním případě na tabuli či na velký papír. Poté už členové týmu začínají jeden po druhém říkat, co je napadne v souvislosti s uvedeným slovem. Jakmile řekne jeden člen první myšlenku, další člen už musí reagovat na myšlenku osoby před ním, nikoliv na slovo napsané na tabuli (Žák, 2017).

Dalším cvičením před samotnou kreativní seancí je tzv. „Ředitel cihelny“. To slouží k odblokování vnitřních fixací, který si jedinec může nést a pomáhá ji odbourávat. Dokáže ale také ukázat, jak velký potenciál je v jednotlivci v oblasti kreativity (Žák, 2017).

Provedení tohoto cvičení je jednoduché. Opět je možné ho dělat jak individuálně, tak týmově. Zadáním je představit si, že se jednatel, či členové týmu stali ředitelem cihelny, který zjistil, že se cihly neprodávají. Jejich úkolem je vymyslet, jakými způsoby lze cihlu použít. Možná řešení mohou být následující: těžítka, hračka pro děti, lisování květin do herbáře nebo třeba sportovní náčiní. Řešení může být nekonečně mnoho. Místo cihly jdou vymyslet i další různé předměty (Žák, 2017).



Kreativní rozcvička je vhodná zejména před zahájením brainstormingu, jelikož se s její pomocí každý může uvolnit a povolit tak potenciál tvůrčího myšlení (Žák, 2017).

## 4.2 Brainstorming

Dle Reichela (2009) lze považovat za cíl brainstormingu shromáždění co nejvíce nápadů, zkušeností a myšlenek pro řešený problém. Nejčastěji probíhá formou skupinového dialogu, kdy je preferováno větší množství účastníků. Lze pracovat i s klíčovými slovy, obrázky či fotografiemi, aby paleta nápadů byla co nejpestřejší. Tato metoda může posloužit taktéž jako aktivace účastníků týmu pro následující činnosti.

Dle studií lze pomocí brainstormingu vygenerovat mnohem vyšší počet nápadů, než jako jednotlivec nebo skupina, která se o vyřešení úkolu pokouší bez využití brainstormingu. Je to způsobeno tím, že zde není žádný prostor na odsouzení jednotlivých nápadů. Zaručí nám tak nejen kvantitu, ale posléze i kvalitu nově nabízených řešení (Higgins, 1994).

Alex F. Osborn vymyslel techniku brainstormingu ve snaze probudit v lidech kreativní myšlení. Pojem brainstorming z jeho podání lze chápat jako útočení na problém z mnoha směrů naráz a nalézt řešení, která jdou aplikovat. Díky tomu je možné překonat nejnáročnější problémy (Lupton, 2011).

Lupton (2011, s.16) také v knize zmiňuje citát od Alexe F. Osborna, který popisuje definici brainstormingu následovně: „*Správný nápad většinou bývá opakem od toho na první pohled zřejmého.*“

Brainstorming jako takový však není jen o vymýšlení co největšího množství nápadů. Osborn dále sepsal brainstorming model, který je zapotřebí dodržet ke správnému využití brainstormingu. Prvním bodem je důkladná příprava. Ať už brainstorming dělá jedinec nebo celá skupina, měly by se zvážit vnější a vnitřní impulsy a shromáždění potřebných materiálů. Tento bod pojmenoval Osborn jako zjištění faktů (Žák, 2017).

Druhým bodem je problém. Žák (2017, s. 130) o problému tvrdí: „*Problém je definován jako jev, který znemožňuje nebo znesnadňuje dosažení nejlepšího cíle jednání. Může však být také úkolem, který vyžaduje konkrétní řešení. Řešitel během procesu nalézání řešení odstraňuje nesrozumitelný kontext zdroje tím, že nalézá řešení. Problém s řešením již není problémem.*“ Podstatou přijatého problému je tak detailní pojmenování veškerých aspektů, které ke vzniku problému vedly (Žák, 2017).

Další částí brainstormingu je příprava. Zde se klade důraz na shromáždění veškerých dat, aby bylo možné problém vyřešit (Žák, 2017).

Čtvrtou částí je hledání samotného nápadu a sběr myšlenek. Této části se věnuje celá metoda brainstormingu (Žák, 2017).

V dalších částech se kloubí nalezení nápadu s nalezením řešení. Zde přichází prostor na kritiku. Ve fázi verifikace, kdy se porovná nápad a myšlenka, se stává nápad řešením. Z řešení by měly vést kroky, které povedou k realizaci řešení problému (Žák, 2017).

Ve finální části dochází ke zhodnocení a přijetí myšlenek. V této fázi je kritika a hodnocení považováno za nezbytné (Žák, 2017).

Brainstorming je též základní metodou pro kreativní techniky. Má několik zásad, které je nezbytné dodržovat pro jeho správné využití (Žák, 2017).

Dle Žáka (2017) jsou zásady následující:

1. Zákaz kritiky
2. Uvolnění fantazie
3. Vzájemná inspirace
4. Kvantita převažuje kvalitu
5. Všichni jsou si rovni

Hlavním cílem této techniky je vyprodukovat v co nejkratším čase co nejvíce nápadů a myšlenek. Platí pro to, že (Žák, 2017):

1. Čím více nápadů tým či jednotlivec vyprodukuje, tím větší je pravděpodobnost, že nalezne správnou odpověď.
2. Skupina zvládne v krátkém čase vymyslet zpravidla větší množství, a hlavně originálnějších nápadů než stejný počet jednotlivců.
3. Je potřeba oddělovat tvůrčí fázi myšlení od myšlení kritického.

Tohoto cvičení by se taktéž neměli zúčastňovat jednotlivci, kteří (Žák, 2017):

1. Jsou až příliš kritičtí
2. Mají v týmu nevyřešené a negativní konflikty
3. V aktivitách jsou pasivní či konfliktní
4. Neumí se uvolnit od zaběhlých stereotypů

Příhodným tipem je mít při brainstormingu moderátora/facilitátora. Ten může během brainstormingu tým držet při tématu a seskupovat nápady do základních kategorií. Moderátor by měl být trpělivý a energický (Lupton, 2011).

Pokud se tým unaví nebo začnou tíhnout k nápadům na nové věci, je čas na zásah facilitátora. Ten by měl v ideálním případě jednotlivce upozornit a vrátit je k původnímu zadání (Higgins, 1994).

Na konci brainstormingu je zapotřebí seřadit nápady a přidělit akční kroky jednotlivým členům týmu. Ideální stav je takový, pokud jednotlivec z týmu dostane za úkol zaznamenávat výsledky a podle potřeby je řadil do stanovených kategorií. Pokud se někdo takový nestanoví, je zde velká pravděpodobnost, že se na výsledky brainstormingu po setkání zapomene (Lupton, 2011).

### **4.3 Brainwriting**

Brainwriting je technika, která se používá bez použití mluveného slova (Higgins, 1994). Má za úkol jednotlivce stimulovat ke tvůrčímu myšlení, na rozdíl od brainstormingu by však měl zabránit vzájemnému ovlivňování a souzení. Brainwriting je tak skvělým pomocníkem u témat, u kterých mají jednotlivci obavu říct nahlas svůj názor (Bělohlávek, 2008). Účastníci sedí v kruhu a v tichosti píšou na papír nápady, která je napadají v rámci zadání. Po dopsání nápadů předají papír kolegovi po své pravé ruce. Ten se snaží rozvinout nápady, které mu jeho kolega předal (Higgins, 1994).

Cílem této techniky je, aby si jednotlivci navzájem pomohli rozvinout své nápady a podívali se na jejich řešení ze svého úhlu pohledu. Čas na rozpracování nápadů ostatních členů týmu zpravidla bývá pět minut. Tento časový úsek se většinou opakuje zhruba třikrát. Po dokončení brainwritingu facilitátor přečte nápady ostatních. Hlavní výhodou brainwritingu je, že se členové při plnění úkolu navzájem nemohou ovlivňovat. Největší nevýhodou je naopak nedostatek spontánnosti, která se u jednotlivých členů může kvůli strachu projevit (Higgins, 1994).

V jiné literatuře je brainstorming popisován zase jako čistě individuální činnost, která se týmově rozebírá až po ukončení písemné části. Každý z účastníků brainwritingu dostane několik barevných papírů, na které ve stanoveném čase zapisuje veškeré nápady k zadanému úkolu. Nakonec se všechny papíry náhodně rozvěsí po místnosti a na řadu přichází společná práce, kdy se jednotlivé nápady týmově hodnotí. Výhodou tohoto cvičení je, že je prováděno

v naprosté anonymitě a účastníci tak mohou být zcela kreativní, aniž by se za své nápady styděli (Reichel, 2009).

Obměnou běžného brainwritingu může být tzv. „Brainwriting 6–3–5“. Celé cvičení tkví v tom, že šest osob napíše tři nápady během pěti minut. Každý z účastníků si vytvoří tabulku, do které nápady zapisuje. Důležitou součástí je si co nejpřesněji stanovit problém, který bude skupina lidí řešit, aby nedošlo k nepochopení či nedorozumění. Do první kolonky tabulky se pak zapíší tři hlavní nápady. Tento úkol by měl být ohraničen časově – ideální časový limit je pět minut a jednotlivé úkoly by měly být popsány stručně pár větami. Po uplynutí času jedinec předá svou tabulku kolegovi a časomíra se znovu spouští. Tento proces lze opakovat do doby, než se vyplní celá tabulka (Žák, 2017).

Nápady vzešlé z tohoto cvičení by se opět měly hodnotit skupinově (Žák, 2017).

Obrázek 1 Ukázka tabulky k metodě „brainwriting“

Výchozí problém: Jak ...			
	Nápad č. 1	Nápad č. 2	Nápad č. 3
1			
2			
3			
4			
5			
6			

Zdroj: Žák (2017, 196 s.)

## 4.4 Brainsketching

Z brainstormingu vychází spousta metod, která mají jeho základ. Jsou však lehce upravené a mohou nám pomoci rozšířit obzory (Lupton, 2011).

Jednou z technik, která vychází z brainstormingu, je právě zmíněný brainsketching. Využívá se zpravidla proto, že samotné kreslení je považováno za tvořivější činnost, než například psaní či mluvení, jelikož jím lze zaměstnat větší část mozku a vede k detailnějším řešením (Žák, 2017).

Jediné, co je k této technice zapotřebí, je dostatečné množství bílých čtvrtek o různých formátech a psací potřeby (Žák, 2017).

Postup je následující (Žák, 2017):

- Cvičení se provádí ve skupině lidí.
- Je potřeba, aby měl každý z nich dostatečné soukromí.
- Další průběh je velmi podobný jako u brainwritingu. Jedinec nakreslí obrázek, který demonstruje řešení problému. Ten předá po uplynulé časomíře kolegovi. Ten může obrázek okomentovat nebo ho inspiruje k dalšímu nápadu.
- Po naplnění časového limitu nebo při nedostatku energie jednotlivců lze cvičení ukončit a týmově vyhodnotit.

## 4.5 Myšlenkové mapy

Myšlenková mapa (z anglického překladu „mind maps“) je technika, která pomáhá k usnadnění a zpracování myšlenek. Lze ji využívat jak individuálně, tak týmově. Díky této metodě se myšlenky lépe strukturují a jsou přehlednější. Nejvíce se hodí v organizaci či strukturování. Využit je však můžeme i v kreativě (konkrétně při brainstormingu), plánování, prezentaci, zápisech, či dokumentaci (Müller, 2007).

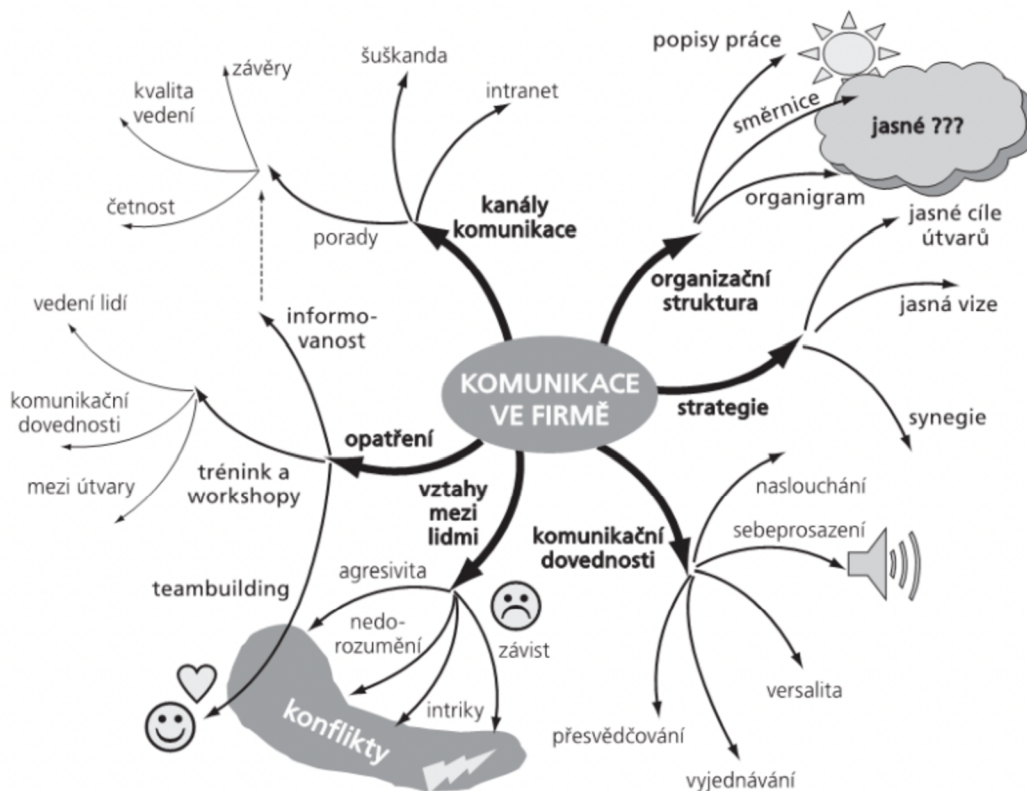
Kvalitní myšlenková mapa by měla obsahovat následující (Buzan, 2018):

- Obrázek uprostřed papíru – ten vyjadřuje hlavní subjekt, který potřebuje jedinec či tým vyřešit. Není zapotřebí výtvarných dovedností, aby byla vytvořená dobrá myšlenková mapa.
- Silné čáry, které oddělují nápady od centrálního obrázku – Tyto čáry představují klíčová témata související s hlavním tématem. Každé z témat by mělo být zastoupeno jinou barvou. Z hlavních čar vedou další čáry, které se týkají témat vedlejších.

S vytvářením myšlenkové mapy by se mělo začít vždy uprostřed papíru. Doprostřed se nakreslí nebo napíše hlavní myšlenka vyjadřující hlavní téma. Od středového obrázku se poté kreslí čáry, kterými se budou propojovat jednotlivé myšlenky. Ty by měly být vypsány ideálně v heslech (Müller, 2007).

Cílem vyhotovené myšlenkové mapy je vytvořit analytický zápis, který nám propojuje jednotlivé myšlenky dohromady. Oproti běžnému zápisu je žádané používat v myšlenkových mapách nejen slova, ale i obrázky a barvy (Buzan, 2018).

Obrázek 2 Myšlenková mapa



Zdroj: Bělohlávek, (2008, s. 65)

## 5 Tým

Další kapitola v bakalářské práci nese název „Tým“. V této kapitole je vysvětlena samotná definice týmu. Neméně důležité jsou fáze týmu, kterými si každý tým projde, a týmové role, díky kterým lze v týmu dosáhnout synergie.

### 5.1 Definice týmu

Tým lze označit za flexibilní skupinu, která vykonává společnou práci. Lze předpokládat, že tým bude mít svého vedoucího, kterého si zpravidla zvolí mezi sebou (Franková, 2011).

Kolajová (2006, s. 12) o týmech říká: „*Anglické slovo TEAM můžeme vnímat jako zkratku klíčových slov: Together, Everybody, Achieves, More. Ve volném překladu to znamená: společně dosáhneme více.*“ Dále uvádí: „*Tým tedy tvoří tři a více jedinců, kteří jsou ve vzájemné interakci, vnímají společnou identitu, přijímají kolektivní normy a cíle a uvědomují si jeden druhého. Týmy většinou mají časové, finanční a materiální limity.*“

Vysoce výkonné týmy se budou se vyznačovat následující charakteristikou. Všichni členové týmu jsou konzistentní a podporují se navzájem. Mají společný cíl, který následují. Tým má pro všechny členy nejvyšší prioritu. Motivace od jednotlivých členů přichází zevnitř a není k ní potřeba žádný výrazný stimul. Veškeré informace, které v týmu kolují jsou mezi členy otevřené. V týmu je vysoká důvěra mezi všemi členy (Krüger, 2004). Měl by zde převažovat demokratický styl rozhodování, jelikož záleží na názoru každého člena týmu. Hlavní rozhodovací prostředek je diskuse (Máchal, Kopečková, Presová, 2015).

Za tým se taktéž označuje menší skupina jedinců, kteří nejsou formálně strukturováni. V rámci tohoto týmu pak jednotlivci společně usilují o nejlepší možný výkon. Je však zásadní neplést si pojmy jako je tým a skupina (Bedrnová, Nový, 2007).

Jednotliví členové týmu spolu bezprostředně interagují. Je taktéž důležité, aby měli jednotlivci v týmu rozdělené své role. Dále sdílí společné hodnoty a cíle. Rozvíjejí taktéž společné normy a vykazují kohezi. Vzniká tak pocit toho, že se v týmu mohou spolehnout jeden na druhého (Bay, 2000).

Z výše uvedených zdrojů je tedy zřejmé, že tým je seskupení alespoň tří jedinců, kteří jdou za společně vytyčenými cíli a chtějí dosáhnout co nejvyššího možného výkonu. Panují zde hodnoty jako je vzájemná podpora a konzistence.

## 5.2 Projektový tým

Projektový tým je zapotřebí vytvořit ve chvíli, kdy se v týmu vytvoří projekt, na kterém pracuje více vedoucích. V tento moment je zapotřebí utvořit řídicí tým, který naplní nutné profesní obsazení (Máchal, Kopečková, Presová, 2015).

Stěžejním předpokladem pro vznik kvalitního projektového týmu je jeho samotný vznik. Sestavovat by ho měl vedoucí týmu a při sestavování by měl brát v potaz následující kritéria (Máchal, Kopečková, Presová, 2015):

- odborná zdatnost člověka
- profesionální zdatnost člověka
- schopnost týmové spolupráce
- samostatnost jedince
- kreativní a inovativní myšlení
- empatie
- oblíbenost a popularita jedince

Další důležitou součástí je počet lidí v projektovém týmu. Uvádí se, že ideální množství lidí na dobře fungující tým je sedm až devět. Pokud je tým větší, můžou nastat potíže spojené s komunikací a vzájemnou koordinací. Menší týmy zase nebývají natolik diverzifikované, aby zde byly obsaženy všechny články, které jsou pro funkční tým potřeba (Doležal, Máchal, Lacko, 2012).

Oproti minulosti jsou dnes projekty časově omezeny, proto se musí mnohé podniky přizpůsobovat neustále novým procesům. Pro úspěšně vedený projekt je tak potřeba detailní rozplánování veškerých činností, které s projektem budou spojeny (Doležal, Máchal, Lacko, 2012).

## 5.3 Týmové role

Každý tým potřebuje k úspěšným výsledkům synergii (Isaac, Carson, 2005). Synergií rozumíme, že jsou jednotlivci ve skupině propojeni určitými vazbami a navzájem se doplňují. Výkon skupiny je pak mnohem vyšší než výkon jednotlivců (Bělohlávek, 2008). Právě využitím týmových rolí tým může k těmto výsledkům dospět. Belbinova teorie týmových rolí v práci poukazuje na to, že týmy, které mají vyvážené složení jednotlivých rolí, výkonnostně překonávají ostatní nevyvážené týmy (Isaac, Carson, 2005).



Vše začíná vypracováním testu, který týmové role vyhodnocuje. Tento test hodnotí jedince dle jeho chování na pracovišti (Isaac, Carson, 2005).

Aby členové v týmu dobře fungovali, je zapotřebí stanovit si týmové role. Týmové role umožňují lepší orientaci v týmu a lze díky nim lépe odhadnout, jakým způsobem se budou vyvíjet jednotlivé situace (Stuchlík, 2008).

Britský výzkumník Belbin (2012) uvádí, že je devět nejčastějších týmových rolí. Každý má svoji dominantní roli, ačkoliv někdy mohou být dominantní role i dvě. Dle Belbina (2012) jsou týmové role následující:

- **Inovátor, myslitel** – Tvořivý jedinec, který do týmu přispívá nevěšdními nápady a komplexním řešením problémů. Na druhou stranu se příliš nezajímá o detaily a nezvládá efektivně komunikovat.
- **Hledač zdrojů** – Tento člověk má spíše extrovertní povahu, vyniká v komunikaci a neustále hledá nové příležitosti. V týmu bývá velice oblíbený. Není však příliš vytrvalý a hrozí u něj brzká ztráta pozornosti.
- **Koordinátor** – Velmi klidný jedinec, který organizuje veškerou práci v týmu. Dbá na zapojení všech členů a pobízí je k lepším výkonům. Jeho práce je velmi efektivní, umí být ale také podrážděný a soutěživý. Občas dokáže vyzdvihovat své názory nad nápady týmu.
- **Formovač** – Společenský, dynamický a vysoce motivovaný extrovert. Ze všech týmových rolí je tato nejsoutěživější. Vytváří plány akcí a vymýšlí vlastní řešení. Jeho práce v týmu bývá nejefektivnější. Mezi jeho slabé stránky však patří nepřesnost a nesystematické myšlení. Někdy dokáže v týmu udělat nepříjemnou atmosféru jen za cenu kvalitních výsledků.
- **Týmový pracovník** – Tato role stmeluje tým dohromady. Dbá na přátelské vztahy, je empatický a naslouchá. Mezi jeho záporné vlastnosti patří nerozhodnost a vyhýbání konfliktům v momentě, kdy přijde krize.
- **Realizátor** – Konzervativně smýšlející jedinec, který má ale výjimečné organizační dovednosti. Dokáže si udržet disciplínu po celou dobu plnění úkolu. Co se týče negativ, je velmi skeptický ke zcela novým nápadům a nerad experimentuje.
- **Vyhodnocovač** – Tento člověk v týmu bude postupovat velmi opatrně. Je strategicky založený a má na sebe, ale ostatní členy týmu vysoké nároky. Smýšlí spíše analyticky než intuitivně. Dokáže tým navést na správnou cestu a udržet je v soustředění na

daný úkol. Nedokáže však příliš motivovat a občas může ostatní odradit svojí lhostejností.

- **Dotahovač** – Jak už z názvu vypovídá, tento jedinec se v týmu snaží dotahovat věci do konce. Je velkým perfekcionistou a vidí chyby, které ostatním přijdou zanedbatelné. Veškeré úkoly plní na čas a drží nad ostatními dohled. Tento postoj však může být i problémovým, zejména kvůli úzkostlivé povaze jedince, když věci nejdou podle stanoveného plánu. Také se někdy nesoustředí na úkol jako na celek, ale zbytečně se zabývá nedůležitými detaily.
- **Specialista** – Cílevědomý a zcela oddaný jedinec. Pro splnění úkolu je schopen udělat téměř cokoli a jeho role v týmu je nenahraditelná. Nevýhodou však může být to, že přispívá pouze v úzké oblasti vědomostí. Ačkoliv je extrovertem, dělá mu problém komunikovat s ostatními, jelikož projevuje velmi nízký zájem o své okolí.

## 5.4 Vývojové fáze týmu

Týmové fáze mají dohromady čtyři části (Stuchlík, 2008):

- Forming – formování
- Storming – bouření
- Norming – normování
- Performing – produktivita
- Closing – uzavírání /Refresh – oživení (Mohauptová, 2005)

### 5.4.1 Formování

Tato fáze je úplně prvotní. Vzniká ve chvíli, kdy se tým poprvé utvoří. Tato fáze je doprovázeny pocity jako entuziasmus, naděje a očekávání (Stuchlík, 2008).

Forming, neboli formování, se ve skupině odehrává hned po utvoření skupiny. Jednotlivci zde podstupují období testování a závislosti. Je to myšleno tak, že každý z členů skupiny objevuje, do jaké míry bude jeho chování tolerováno. Z tohoto důvodu nastupuje právě období závislosti. To vychází z potřeby leadera (neboli vedoucího skupiny, který se přirozeně projeví) a jeho podpory ve zcela nových životních situacích (Tuckman, 1965).

## 5.4.2 Bouření

Ve fázi bouření se začínají objevovat první konflikty. Řeší se také spousta dennodenních záležitostí, se kterými se daný tým do té doby nesešel. V této fázi je zapotřebí vytvoření modelů a algoritmů pro řešení problémů. Dále je také důležité zmínit, že v této fázi si členové přestávají tým idealizovat (Stuchlík, 2008).

Nastávají zde první malé konflikty. Pro jednotlivce jsou nesmírně důležité a je potřeba, aby se s nimi naučili pracovat v závislosti ke zbytku týmu. Zároveň je klíčové zajistit v týmu takové prostředí, ve kterém nedojde k přehnané kritice nebo naopak k utlačování názorů (Mohauptová, 2005).

## 5.4.3 Normování

Pro fázi normingu, tedy normování, je typické, že dochází k uznání jednotlivých osobních rysů ostatních kolegů a k přijetí týmové role. Jedinci se zde učí, jakým způsobem předávat kritiku tak, aby nevedla k dalšímu konfliktu, ale byla podána konstruktivně. Dochází také ke vzájemné pomoci (Stuchlík, 2008).

Co se týče konfliktu, situace se začíná čím dál tím více ustalovat a jednotlivci již ví, jak s každým z týmu jednat. Dochází taktéž k nastavení pravidel (Mohauptová, 2005).

## 5.4.4 Produktivita

Čtvrtá vývojová fáze týmu se jmenuje performing – produktivita. Jednotlivci už v této fázi pocítují sounáležitost a lépe spolu dokážou kooperovat. Společně jsou schopni dosáhnout výborných výsledků a ví, co jeden od druhého očekávat (Stuchlík, 2008).

Tato fáze je taktéž spojována se slovem synergie. Každý jedinec zná svůj potenciál, své silné a slabé stránky a dokáže s nimi taktéž pracovat v závislosti na týmu. Tuto fázi však může narušit workoholismus, až příliš vysoce kladené cíle nebo nelogické zadávání nových a nových úkolů (Mohauptová, 2005).

### **5.4.5 Uzavírání**

První variantou poslední fáze je closing – uzavírání. Zde dochází k uzavírání poměrů v týmu. Jednotlivci už nepokračují v týmové práci společně a veškeré projekty jsou uzavřené. Členové si taktéž hledají uplatnění v nových projektech s jinou pracovní skupinou (Mohauptová, 2005).

### **5.4.6 Oživení**

Naopak druhou variantou, která může v poslední fázi nastat, je refresh, neboli oživení. Tato fáze přichází, když už je tým schopný bez problému pracovat, jednotlivci zde mají nastavené procesy, podle kterých se řídí. Nicméně může přijít krize právě kvůli tomu, že již do týmu není přinášeno nic nového. Tato situace se řeší přenastavením zaběhlých postupů nebo obměnou členů (Mohauptová, 2005).

## 6 Vlastní práce

Tato část bakalářské práce se zabývá výzkumem tří projektových týmů, které v kreativním řešení potřeb zákazníka vypracovávali **tři rozdílné úkoly**. Jsou zde popsány bariéry, kterým týmy čelili napříč prací.

### 6.1 Popis problematiky

V kreativních technikách, které jsou prováděny týmově, se často naskytne množství bariér, kvůli kterým nelze dané techniky provést s naprostou správností.

V práci budou popsány základní techniky, na které je odkazováno již v teoretické části.

### 6.2 Výsledky prvního pozorování

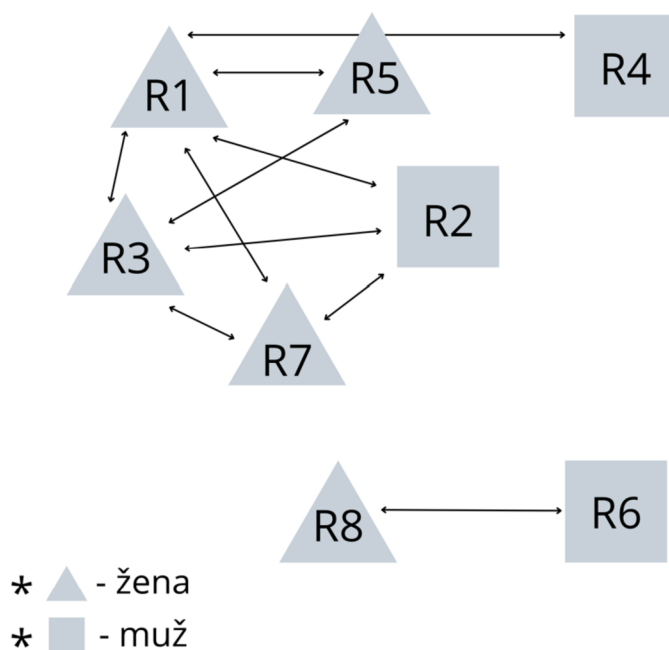
Zadáním pro první projektový tým v kreativním řešení pro zákazníka bylo „**Jak mohu právě teď začít podnikání s využitím hydroponických systémů**“.

#### 6.2.1 Popis sociálního prostředí

Všichni respondenti byli z profesně zaměřeného oboru Inovativní podnikání. Tým čítal osm členů a zastoupení zde bylo z prvního a druhého ročníku. Část členů se již přátelila, dost členů se však znalo jen sporadicky. Věděli o své existenci, ale neměli mezi sebou žádné hluboké vztahy. Tým jako celek se tedy nacházel fázi formingu.

Ze sociogramu lze pochopit vztahy mezi jednotlivými členy.

Obrázek 3 Sociogram



Zdroj: Vlastní zpracování

Členové si vytvořili tabulku ([Příloha č. 1](#)), ve které byly informace o výsledku jejich týmových rolí v práci, dovednosti a znalosti které mají apod. Díky tomu si mohli lépe stanovit, kdo bude při práci vykonávat jakou činnost.

Další přípravu, kterou před samotným zahájením práce udělali, bylo vyhotovení myšlenkové mapy. Respondenti si vyhledali veškeré hosty, kteří se na kreativním řešení pro zákazníka podíleli. Myšlenkovou mapu si zpracovali i na Belbinovy týmové role. ([Příloha č. 2](#))

## 6.2.2 Popis fyzického prostředí pozorování

Prostředí na práci nebylo ideální, jelikož tým pracoval v bytě jednoho z respondentů. Protože na zadání byl vytvořen časový limit 24 hodin, tým potřeboval být neustále pohromadě a byt se proto jevil jako ideální řešení, jelikož zde mohli respondenti i přespat.

V bytě bylo několik místností, tudíž pokud chtěl tým pracovat po menších týmových skupinách, měl k tomu příležitost. V bytě byl dostatek světla a respondenti si připravili velké množství psacích potřeb.

### 6.2.3 Kreativní rozcvička

Aby byl tým schopen tvořit bez zádrhelů, rozhodl se, že před samotným zahájením kreativních technik, které povedou přímo k řešení problému, zkusí rozptýlit myšlenky od běžného smýšlení pomocí kreativní rozcvičky.

Respondent 3 si připravil cvičení zvané „Asociace“. Jelikož tým dělal toto cvičení prvně, zvolil respondent sériové asociace (tzn. asociace, které vycházejí jedna z druhé).

Nejprve vysvětlil pravidla a zdůraznil, že se jednotliví členové nesmí za své myšlenky odsuzovat, ani přerušovat.

Nastavil časový limit deseti minut, na velký papír napsal slovo „box“ a respondenti měli za úkol jeden po druhém říkat asociace, které ho s daným slovem napadnou.

### 6.2.4 Brainstorming s myšlenkovými mapami

Tým se rozhodl jako další techniku využít brainstorming. Ten byl v tomto cvičení dominantní. Tentokrát však zkombinovali i brainsketching a myšlenkové mapy. S brainstormingem pokračoval tým ve své kreativní práci. Tým potřeboval mít v divergentní fázi rozhodování co nejvíce nápadů a kreativních myšlenek. Každý ze studentů již měl navíc s touto technikou zkušenosti.

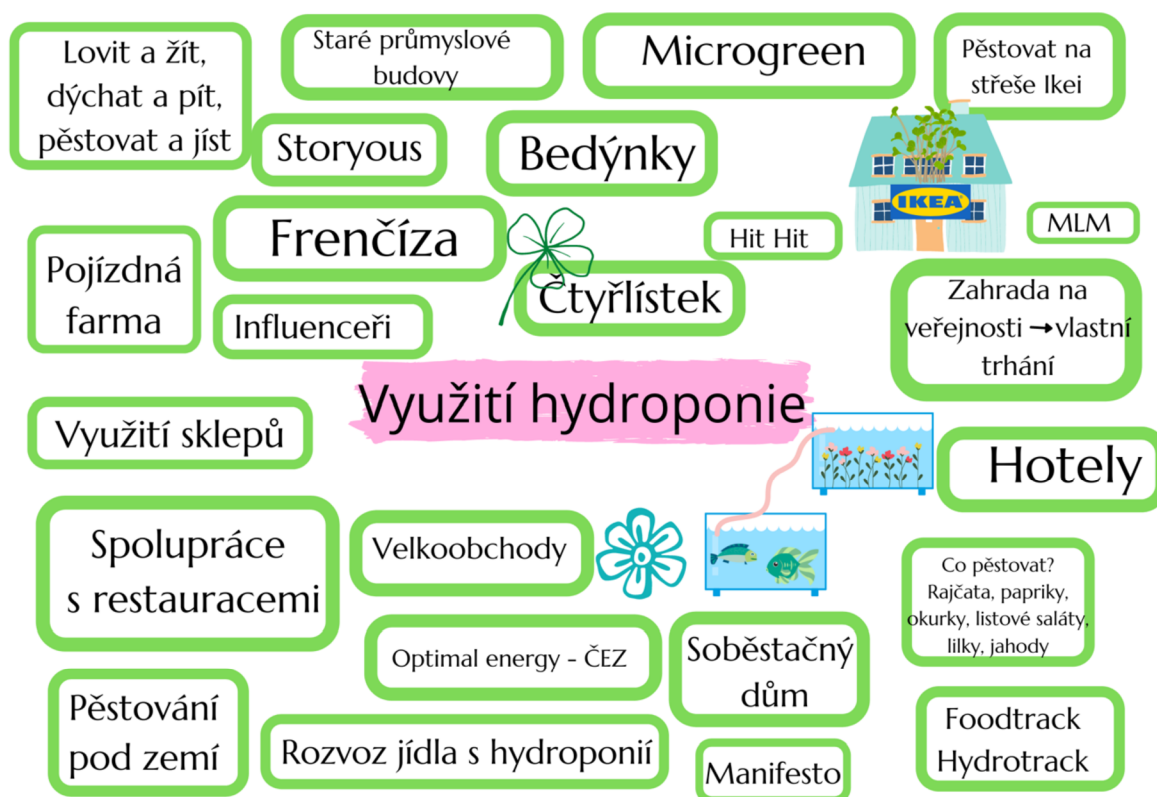
Tým začal zvolením vedoucího a taktéž facilitátora, jímž byl Respondent 1. Ten vysvětlil pravidla, která si předem připravil. Dále také zvolil cíl pro brainstorming, čímž bylo, jak je již výše uvedeno, vymyslet co nejvíce nápadů k podnikání s hydroponiemi.

Před začátkem se ještě zdůraznila pravidla. Největší zřetel se ovšem bral na zákaz kritiky, jelikož právě kvůli kritice se členové týmu již v minulosti poučili, že je s ní brainstorming nemožný a neúčinný.

Poté se nastavil časový limit deset minut. Každý říkal nápady nahlas a posléze je i zapisoval na papír velikosti A2. Nápady tým postupně spojoval do myšlenkových map, tudíž kombinoval dvě kreativní techniky do jedné. Povoleno bylo vše – každý mohl na papír své nápady kreslit a mohl využívat barvy. Tým tedy v další fázi zkombinoval techniku brainstormingu s brainsketchingem. Také se mohly psát jak nápady na samotný podnikatelský nápad, nebo třeba i slogany, které by tým potenciálně mohl využít pro specifikaci nápadu ([Příloha č. 3](#)).

Při zápisu vznikla týmu obdoba myšlenkové mapy.

Obrázek 4 Graficky zpracovaná myšlenková mapa po použití techniky brainstorming



Zdroj: Vlastní zpracování

## 6.2.5 Bariéry a návrhy na jejich řešení

První bariérou, na kterou respondenti narazili, byla rozdílnost jednotlivých osobností. Ačkoliv věděli, jaké mají týmové role a jak s nimi pracovat, nastal problém u rozdílu mezi introverty a extroverty.

Extroverti, kteří měli v týmu zastoupení menší poloviny, se energicky ujali dohodnutých cvičení. Nastal zde však problém, že introvertním jedincům toto jednání nebylo příjemné a trvalo jim poměrně dlouhou dobu, než si zvykli na tempo a chování extrovertů. Tato bariéra byla dle odpovědí v rozhovoru způsobena tím, že se tým dopředu neznal a jedinci tak předem nevěděli, co očekávat.

Nabízí se zde dvě řešení této bariéry. První je, aby si tým před zahájením akce zvolil neformální prostředí, kde se jednotliví členové týmu budou mít možnost lépe poznat. Je zde pak větší pravděpodobnost na odstranění této bariéry a překonání studu introvertů před extroverty.



Druhým řešením je začít první techniku z kreativní seance více individuálním cvičením, kde bude každý pracovat jednotlivě a nebude tak zde panovat strach z odsouzení za názor. Vhodnou metodou, kterou by tým mohl zkusit, je například psaní asociačních řad na papír. Průběh by byl takový, že by si každý člen týmu vždy napsal asociační řadu a na konci cvičení by si nápady sdíleli a hovořili o rozdílnosti myšlenek každého z jednotlivců.

V průběhu brainstormingu již výše zmíněná bariéra týkající se rozdílnosti osobností téměř vymizela a zapojovat se začal úplně každý účastník, ačkoliv se někdo zapojoval více a někdo méně. Psaní na papír se ujali tři respondenti, ostatní diktovali své nápady. Pokud chtěl někdo nakreslit na papír obrázek ke svému nápadu, respondenti se vystřídali.

Nikdo nenutil ostatní členy k práci, když například pociťovali únavu. Veškeré činnosti probíhali z vnější motivace, ke které nebylo zapotřebí žádných stimulů.

Další bariérou, kterou respondenti objevili při hlavní kreativní části, tedy brainstormingu, bylo nedostatečné zvolení časomíry. Ukázalo se, že prvotní plán deseti minut rozhodně nestačil k uspokojení všech. Respondenti měli spoustu nápadů i po skončení limitu.

Nejprve se začali bavit o tom, zda brainstormingovou seanci prodloužit, či nikoliv. Nakonec tým došel k řešení, že seanci prodlouží o dalších deset minut. Výsledkem tohoto prodloužení však bylo, že se narušil tok plynutí myšlenek a druhá část již nebyla tak kvalitní, jako část první. Mnoho členů mělo problém navázat na předchozí myšlenky a taktéž byla v týmu již ne tolik přátelská atmosféra, jelikož zde došlo k menšímu konfliktu. Zdánlivě nepatrná věc tak nabourala velkou část týmu.

Ačkoliv byl pro brainstorming zvolen facilitátor, nezastával svou práci dokonale. Často nevěděl, jak reagovat na krizové situace, a proto byl brainstorming částečně chaotický.

Řešením této bariéry by bylo, aby facilitátor nepřerušoval celý tým, když vidí, že se cvičení aktivně účastní všichni členové týmu a přináší výsledky. Lepším řešením situace by bylo časovač posunout bez toho, aby se dotazoval zbytku týmu, jelikož takto se celý tým zdržel ještě více. Pokud by toto řešení nezabralo, nabízí se změna facilitátora, který danou pozici zvládne vykonávat lépe.

## 6.2.6 Skupinový reflektivní rozhovor

Po skončení kreativního řešení pro zákazníka byl s respondenty dělán volný skupinový rozhovor. Dopředu byly připraveny následující otázky ([Příloha č. 4](#)), nicméně se nich nelpělo a rozhovor probíhal přirozenou diskusí, při které tým společně reflektoval na danou činnost.

Z rozhovorů vyplynulo, že co se týče prostředí, respondentům by se lépe pracovalo v pracovně, jelikož na ně prostředí bytu mělo vliv takový, že velmi často ubíhali do běžných mimopracovních konverzací a nebyli schopni se na práci natolik soustředit. Dodali, že velkou překážkou pro ně byl i nedostatek spánku, jelikož na ně působil časový tlak, se kterým byl spojený i vysoký stres. Uvedli, že by proto příště ocenili mít na práci o několik hodin více.

Největší bariéru uváděli to, že se zpočátku téměř neznali, a proto byla pro některé z respondentů práce složitější. Na druhou stranu pro respondenty, kteří již v týmu měli přátelské vazby (ne se všemi) vybudované, byla tato bariéra minimální.

Nejvíce potíží shledávali hned ze začátku právě kvůli výše uvedenému důvodu. Čím déle však spolu pracovali, tím byla pro celý tým spolupráce jednodušší.

Týmová práce v tomto složení jim přinesla nové pohledy na zkoumanou problematiku. Vyzkoušeli si nové techniky při práci a každý načerpal zkušenosti. Jako hlavní přínos celé akce brali respondenti navázání nových přátelských vazeb naskrz všemi ročníky.

Taktéž pozitivně ocenili kombinování více kreativních technik do jedné. Uvádějí, že tím, že si z každé techniky vzali jen to potřebné, se jim podařilo zefektivnit práci.

## 6.3 Výsledky druhého pozorování

Druhý tým měl zadání kreativního řešení pro klienta vymyslet, jak **trojnásobně zvýšit návštěvnost webu** společnosti Cuy Móvil.

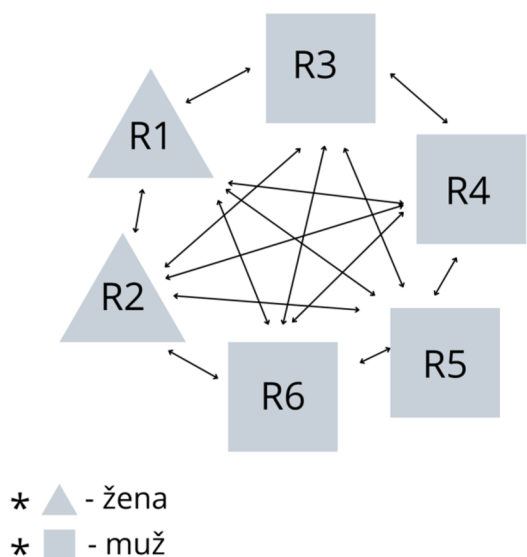
### 6.3.1 Popis sociálního prostředí

V době pozorování daný tým spolu již dva roky spolupracoval. V týmu bylo šest lidí – dvě ženy a čtyři muži, a všichni se již před akcí znali. Měli mezi sebou vybudované pevné přátelské i pracovní vztahy.

Společně založili projekt zabývající se online marketingem. Tým byl velmi stabilní, jednotlivci byli zvyklí pracovat společně a neřešili žádné zásadní problémy. Lze tedy tvrdit, že se tým přecházel z fáze normingu do fáze performingu.

Vztahy jsou dle sociogramu zobrazeny na obrázku č. 5. Ze sociogramu vyplývá, že každý respondent zná ostatní lidi v týmu a panuje zde důvěra.

Obrázek 5 Sociogram



Zdroj: Vlastní zpracování

### 6.3.2 Popis fyzického prostředí pozorování

Druhý zkoumaný tým se nacházel opět v bytě jednoho z respondentů. K dispozici měl tým však pouze jednu místnost, ale na rozdíl od prvního týmu mohl i pracovat na zahradě. Dále měl tým velký pracovní stůl a dostatek psacích pomůcek.

Jelikož účastníci pracovali na mezinárodním projektu, bylo zde náročnější to, že začínali pracovat pozdě večer kvůli časovému posunu.

### 6.3.3 Kreativní rozcvička

Tým začal kreativní seanci kreativní rozcvičkou. Tentokrát však zvolili obměnu tohoto cvičení. Vybrali si cvičení, kdy měli vymýšlet, jakým jiným způsobem by se daly využít běžné předměty denní potřeby, jako je například kancelářská sponka či čajový sáček.

Toto cvičení si vzal na starost Respondent 2, který nejprve vysvětlil metodu a poté ji zahájil. Schválně dopředu neudával časový limit, jelikož nechtěl zbytek týmu vytrhávat z toku myšlenek a nechtěl kreativní metodu přerušit.

Prvním zadáním bylo, *k čemu všemu byste byli schopni využít kancelářskou sponku?*

Ze začátku byli členové týmu skeptičtí, jelikož byli zklamaní z toho, že nezačínají v plném počtu. Nicméně se i tak začali po pár minutách zapojovat a vymýšlet nápady.

Jelikož Respondent 2 zaregistroval, že je cvičení účinné a začíná ostatní respondenty odrazovat od negativních myšlenek, prodloužil toto cvičení ještě o druhé zadání.

Tím bylo, *k čemu všemu byste byli schopni využít sáčky od čaje?*

Při druhém cvičení již byli respondenti v o poznání lepší náladě. Nápady říkali mnohem energičtěji, než při prvním cvičení a sami v rozhovoru konaném po akci vypověděli, že je to i bavilo více.

Celkově zabralo cvičení i s vysvětlením pravidel a krátkou přestávkou dvacet minut.

[\(Příloha č. 5\)](#)

### 6.3.4 Brainstorming

Když byl tým už připraven na zadání kreativního řešení pro zákazníka, přesunul se na brainstorming, který si tentokrát vzal na starost Respondent 3. Pravidla nemusel výrazně zdůrazňovat, jelikož tento projektový tým ve stejném složení brainstorming praktikoval v minulosti.

Respondent 2 připravil velký papír, do kterého napsal doprostřed název zadání od zákazníka. Dále nastavil časomíru dvaceti minut a tým začal pracovat.

Zpočátku padalo velké množství nápadů, které však brzy respondenty omrzely. Jejich cílem bylo vymyslet něco převratného a nečekaného, což se jim během brainstormingu nepodařilo a všechny nápady tak byly poměrně obyčejné. Tím se do brainstormingu vnesla kritika, která je u této metody zakázána.

Metoda brainstormingu tak v tomto případě nebyla příliš úspěšná, jelikož se respondenti dopustili jedné z hlavních chyb.

### 6.3.5 Brainwriting

Jelikož se tým nespokojil ani s jedním nápadem, který vymysleli, rozhodli se respondenti rozdělit tým na dvě části.

První část respondentů s kreativním zaměřením hledala novou a vhodnější kreativní techniku, druhá část respondentů s analytickým zaměřením dohledávala potřebné informace o klientově firmě.

Zhruba po třiceti minutách našli vhodnější metodu a představili ji zbylému týmu. Nikdo nic nenamítal, jelikož pro všechny byla technika nová a zajímavá.

Při vysvětlování pravidel dbali respondenti, kteří vysvětlovali pravidla, především na to, aby nikdo během probíhající techniky nemluvil, jelikož je to zásadní pro její průběh.

Každý respondent dostal papír, na který měli napsat tři nejlepší nápady, které je k zadání napadly. Na sepsání těchto nápadů měli pět minut. Každý mohl rozvinout nápad dle libosti, bylo dokonce povoleno kreslit i obrázky, takže se tato metoda lehce kombinovala s brainsketchingem.

Po pěti minutách předávali svůj papír dále, a naopak si brali papír od jiného kolegy. Dalším úkolem bylo rozvinout kolegův nápad, nebo se jím jen nechat inspirovat.

Tým měl při samotné práci zpočátku tendenci o technice vtípkovat, jelikož měli zákaz mluvit, zhruba po pěti minutách však vtípkování ustálo a celý tým se začal hluboce soustředit.

Po celé cvičení si papíry vystřídali dohromady třikrát, tedy každý měl papír dvacet minut. Po tomto časovém úseku již byla vidět únava některých respondentů, proto se týmově rozhodli cvičení ukončit.

### 6.3.6 Bariéry a návrhy na jejich řešení

První významnou bariérou, která nastala již v prvním kreativním cvičení, byla nízká účast členů. Jelikož akce probíhala ve všední den, tři z účastníků nemohli dorazit včas, a proto se ani neúčastnili kreativní rozcvičky. Důsledkem byla rozladěnost členů, kteří přítomní byli, jelikož cítili nespravedlnost. Jedná se zde o bariéru nejistoty k okolí, konkrétně ke členům svého týmu.

Řešení na tuto bariéru se nabízejí rovnou dvě. První z nich je udělat si menší tým, ve kterém budou mít účastníci navzájem jistotu, že všichni dorazí včas. Nestane se tak, že se tým rozdělí. Druhým řešením této bariéry je, aby účastníci, kteří již předem o své

nepřítomnosti vědí, ji včas ohlásili. Tým se tak bude moci předem připravit a uzpůsobit tomu svůj program. Příhodnější je však vyzkoušet nejprve první řešení, později až druhé, aby bylo možné detekovat příčinu bariéry.

Další výraznou bariérou, která se při práci v projektovém týmu objevila, byla kritika ostatních nápadů a sklon k pesimismu v brainstormingu. Dle výpovědí respondentů se právě kvůli této bariéře technika nepovedla.

Návrhem řešení této bariéry je více zapojit facilitátora, který by měl pesimismu a kritice včas zabránit. Jelikož se sám facilitátor/Respondent 3 účastnil brainstormingu, nemohl vystupovat v obou rolích, a proto tak od role facilitátora po vysvětlení pravidel tuto roli opustil. Pro příští kreativní seanci je tak zásadní držet se v předem stanovených rolích.

Dalším možným návrhem, který tým i posléze aplikoval, je zkusit neustále nové techniky, či je obměňovat. Jelikož už měl tým techniku brainstormingu vícekrát vyzkoušenou, je možné že se technika nevyvedla právě z tohoto důvodu. Ostatně na to navazuje fakt, že nová technika, kterou tým zkoušel poprvé, byla velmi úspěšná.

Při brainwritingu nenastaly žádné výrazné bariéry, které by narušily chod kreativní techniky. Naopak byla tato technika pro tým velkým přínosem a přinesla finální řešení, na které tým dostal velice pozitivní zpětnou vazbu.

### **6.3.7 Skupinový reflektivní rozhovor**

Týden po ukončení akce byl s respondenty veden volný rozhovor, ve kterém respondenti reflektovali na celou akci. Na tvoření týmových reflexí již byli zvyklí, měli tedy stanovené základní otázky ([Příloha č. 4](#)), které byly dle potřeby upravovány. Struktura otázek byla velice podobná předešlému týmu.

Respondenti odpovídali, že pro ně byla práce náročná na psychiku, jelikož pracovali téměř 24 hodin v kuse. Občas měli problém se soustředěním, jelikož nepracovali ve formálním prostředí. Respondenti 1, 2 a 4 odpověděli, že by jim pro práci více vyhovovala kancelář.

Prvním problémem, který respondenti při své práci shledali, byla prvotní neúčast části týmu. Vznikl tak kvůli tomu v týmu konflikt a tým se rozladil při následující kreativní práci.

Největším problémem, který tým shledal, byla kritika nápadů při brainstormingu. Respondenti si uvědomovali, že právě kvůli tomuto problému se technika nevydařila. Navrhovali taktéž nápady pro budoucí zlepšení, jako je upevnění role facilitátora. V případě,

že se ani po připomenutí facilitátor nedostane zpátky do své role, navrhovali facilitátora zaměnit za jiného člena týmu.

Naopak jako velké plus respondenti uváděli vyzkoušení zcela nové techniky – brainwritingu. Uvedli, že se díky této metodě povedlo jednotlivcům plně soustředit a vymysleli tak společně zajímavé nápady. Po brainwritingu přišlo na řadu týmové zhodnocení jednotlivých nápadů. Respondenti uvedli, že od této chvíle byli mnohem více sjednoceni a dovedlo je to k vymyšlení finálního nápadu.

## 6.4 Výsledky třetího pozorování

Třetí projektový tým měl jako zadání kreativního řešení pro zákazníka vymyslet co nejvíce inovativní způsob, jak se dá využít **virtuální realita**. Na splnění celého zadání měl tým sedm hodin.

### 6.4.1 Popis sociálního prostředí

Poslední zkoumaný projektový tým byl sestaven opět kombinací prvního a druhého ročníku studijního programu Inovativní podnikání.

Již od počátku se zde nacházely dvě potenciální bariéry pro budoucí spolupráci. První z nich byla, že jeden z členů mohl pracovat pouze online, jelikož se zrovna nacházel v zahraničí.

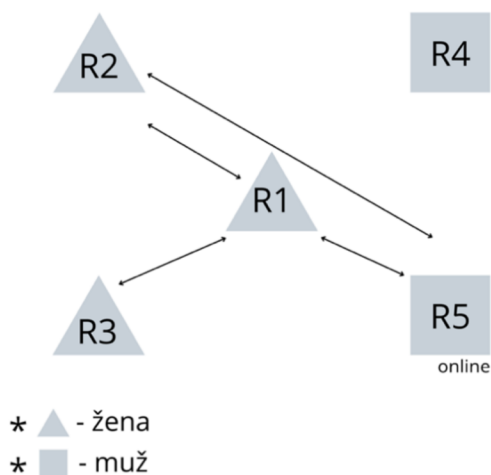
Druhou bariérou bylo, že někteří členové se navzájem již dobře znali a měli vybudované přátelské vazby. Někteří se však neznali vůbec, dokonce zde byl jeden respondent, který neměl navázané žádné hluboké vztahy s nikým z projektového týmu.

Aby si tým nastavil již ze začátku strukturu, zvolili si projektového manažera, kterým se stal respondent 4. Tento respondent si o danou pozici sám zažádal, jelikož se chtěl v daném oboru zdokonalovat.

Respondent 3 byl zodpovědný za kreativní techniky, respondent 5 byl zvolen jako konzultant a technická podpora. Respondent 2 byl zodpovědný za roli Usměřovače, Respondent 1 jako Dotahovač a Realizátor.

Dle sociogramu vychází, že Respondenti 1, 2 a 5 mezi sebou měli již vybudované přátelské vztahy. Respondent 3 měl důvěrný vztah pouze s respondentem 1. Respondent 4 naopak neměl v této skupině navázaný žádný vztah. Celý projektový tým se tak nacházel ve fázi formování.

Obrázek 6 Sociogram



Zdroj: Vlastní zpracování

## 6.4.2 Popis fyzického prostředí

Fyzické prostředí, ve kterém pracoval tento tým, bylo nejideálnější ze všech zkoumaných skupin. Projektový tým se nacházel v pracovní místnosti na akademické půdě.

V jedné části místnosti byly speciální odhlučňené boxy, ve kterých jedinci mohli pracovat, aniž by je někdo rušil. Druhá část místnosti byla vytvořena právě pro kreativní procesy. Zde naopak byly barevné pytle na sezení a velká bílá tabule s fixami.

Nenacházely se zde tak žádné výrazné aspekty, které by měly narušit soustředěnost jednotlivých respondentů.

## 6.4.3 Brainstorming

Ačkoliv měl tým předem předpřipravených několik metod na kreativní procesy, při zjištění, kolik budou mít na celkovou práci času, se rozhodli několik metod vynechat. Tým měl již předem stanovený harmonogram, ve kterém měl rozvržený čas na divergentní a konvergentní část.

Tým si zvolil jednoho facilitátora, jímž byl Respondent 3, který také kreativní seanci vedl.



Facilitátor napsal do středu tabule problém, vysvětlil pravidla brainstormingu a poté dal pokyn ostatním k tomu, aby říkali nápady. Nápady byly okamžitě zapisovány na tabuli. Ačkoliv neměl tým předem vymezený časový limit, trval brainstorming dvacet minut.

Tento brainstorming neměl tradiční formu. Jelikož měl tým jednoho člena, který se s týmem spojil pouze prostřednictvím telefonátu a zpráv, byla komunikace o něco náročnější. Po dokončení brainstormingu tedy tým zavolał Respondentovi 5, se kterým konzultoval jednotlivé nápady a vybídl ho k přidání vlastních.

#### **6.4.4 Bariéry a návrhy na jejich řešení**

Ačkoliv tým dělal pouze jednu kreativní metodu, naskytlo se zde hned několik bariér, které byly zásadní pro konečný výsledek.

Nejvýraznější bariéra, která se v tomto projektovém týmu naskytla, byla časová bariéra. Tým měl na práci velmi málo času, což se podepsalo i na výsledku. Často se jednotliví respondenti stresovali, že zadání nestihnou včas. Kvůli tomu jim bylo i ve finálním hodnocení vytčeno, že nápad, který zrealizovali, nebyl dostatečně pochopen.

Návrh na řešení této bariéry je detailnější rozpracování harmonogramu a lepší příprava před samotnou akcí. Respondentům se místy stávalo, že jejich chování bylo chaotické, jelikož dopředu neměli připravené, jak jednotlivé činnosti půjdou za sebou. Kdyby byl v harmonogramu lépe rozpracovaný čas jednotlivých úkonů, nastala by větší pravděpodobnost, že tým zvládne vykonat více kreativních metod ve stanoveném čase.

Další objevenou bariérou bylo, že tým nepracoval pohromadě. Jelikož se jeden z členů nemohl akce zúčastnit fyzicky, byl zde občas problém, že komunikace mezi respondenty zpomalovala celý kreativní proces.

Návrh na tuto bariéru je, aby vedoucí týmu lépe sestavil tým lidí tím způsobem, aby byli všichni účastníci fyzicky přítomni.

#### **6.4.5 Skupinový reflektivní rozhovor**

Reflektivní rozhovor s projektovým týmem se konal několik dní po ukončení akce. Rozhovor byl veden volnou formou s několika záchytnými otázkami. Respondenti však mohli dodat cokoliv, co je napadlo. Struktura otázek ([Příloha č. 4](#)) byla opět velmi podobná těm, co s předchozími týmy.

Respondenti uvedli, že na mělo velký vliv prostředí, ve kterém pracovali. Mohli se díky němu lépe soustředit a celkově jim při práci velmi pomohlo.

Co se týče složení týmu, byli ze začátku skeptičtí ze složení týmu, jelikož se neznali příliš dobře. Každopádně nakonec byl tým schopen velmi dobře fungovat i navzdory tomu, že byl jeden člen online. Nicméně se všichni shodli na tom, že by se jim mnohem lépe pracovalo, kdyby bylo možné, aby byli všichni fyzicky přítomni.

Taktéž přiznali své obavy ze složení týmu. Údajně se strachovali, že kvůli tomu, jak málo se jako tým mezi sebou znají, jim toto složení nebude fungovat. Ukázalo se však, že obavy byly zbytečné a díky extrovertní povaze člena, se kterým se znali nejméně, panovala velice přátelská atmosféra po celou dobu práce.

Největší potíž s kreativním řešením měli ve chvíli, když zjistili, že jim nesedí všechna cvičení do předem připraveného harmonogramu. Zpočátku to v respondentech vyvolalo lehkou nejistotu, brzy se však adaptovali na změnu a pokračovali v práci.

Celkovou práci považují za úspěšnou, negativum však vidí v tom, že konečné řešení nedokázali rozpracovat natolik, aby bylo v plném rozsahu pochopeno hodnotícími.

## **7 5 Zhodnocení výsledků**

### **7.1 Zhodnocení prvního projektového týmu**

První tým byl ze všech pozorovaných nejlépe připravený nejen na kreativní techniky, ale taktéž na celý průběh práce. Ačkoliv se mnoho lidí navzájem příliš neznalo, dokázal se i přesto tým během vykonávané práce stmelit a dosáhnout skvělých výsledků.

Pokud by se tento tým již od začátku kreativních technik (zde konkrétně v kreativní rozcvičce) zaměřil na introvertní jedince v týmu a přizpůsobil jim počáteční kreativní cvičení, byla by zde větší pravděpodobnost toho, že se snadněji zapojí do celého procesu.

Další bariérou byla nevhodně zvolená časomíra při brainstormingu. Zde je důležité při další kreativní seanci výběr facilitátora, ideálně takového, který již má s facilitováním zkušenosti a dokáže se po celou dobu činnosti udržet v roli. Pokud tento facilitátor

Ačkoliv se v týmu objevili následující bariéry, i přesto tým odvedl kvalitní práci s dobrými výsledky.

### **7.2 Zhodnocení druhého projektového týmu**

Problémem u tohoto týmu bylo, že se reflexe na kreativní techniky dělala až týden po skončení. Odpovědi jednotlivých respondentů tak mohly být lehce zkreslené, jelikož si již tak dobře nevybavovali detaily.

Tým neměl příliš důkladnou přípravu před zahájením kreativního řešení potřeb zákazníka a celkové přípravy probíhaly narychlo. Právě kvůli tomuto důvodu se část týmů nemohla účastnit začátku kreativních seancí.

Neúčast některých respondentů však měla obrovský vliv na naladění zbylého týmu v první polovině kreativní rozcvičky. Tuto bariéru by bylo možné zcela odstranit, kdyby si všichni respondenti vyhradili dostatek času pro celou akci.

Tento tým se taktéž setkal poprvé s tím, jaké dopady může mít pesimismus a kritika nápadů na vliv chodu brainstormingu a jak může celou metodu pokazit. Taktéž je důležité si proto v budoucnu zvolit facilitátora, který této bariéře včas zabrání.

V týmu bylo znatelné, že se jim díky metodě brainwritingu opět vrátil optimismus a byli schopni zapojit kreativní myšlení.

## 7.3 Zhodnocení třetího projektového týmu

Poslední zkoumaný tým měl ztížené podmínky z důvodu, že měl na práci podstatně méně času než ostatní týmy.

Na týmu bylo znatelné, že jim vyhovuje prostředí, ve kterém se nacházejí a že pracovní prostředí s prvky podněcujícími kreativitu má na tvůrčí myšlení pozitivní vliv.

Bylo znatelné, že kvůli tomu, že jeden člen pracoval odděleně, byla komunikace poměrně chaotická. Pokud by tým pracoval v plném složení za fyzické přítomnosti všech členů, usnadnilo by to komunikační procesy a zefektivnilo nejen kreativní část práce.

Naopak se prokázalo, že pokud se jednotlivci dopředu neznají, může to mít na proces týmové práce pozitivní vliv.

## 7.4 Celkové zhodnocení

Autorka práce navrhla řešení na zlepšení kreativních procesů a odstranění kreativních bariér. Návrhy nových řešení však nebyly převedeny do praxe s novými projektovými týmy.

Platí zde však pravidlo, že u žádného navrženého řešení nelze určit univerzální doporučení, které bude aplikovatelné na každý tým, jelikož je každý tým individuální a lze v každém projektovém týmu najít drobné odchylky, které budou mít vliv na výsledek práce.

Z práce vyplývá, že se týmům v mnoha případech vyplatilo jednotlivé techniky kombinovat dle aktuálních požadavků na výsledek, ale i sociální a fyzické prostředí. Lze z toho tedy vyvodit, že ačkoliv je již mnoho vymyšlených metod, není špatně si přidat svá pravidla, nebo si metodu poupravit.

## 8 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo prozkoumat kreativní techniky v projektových týmech, odhalit bariéry, na které týmy v průběhu práce narazí, a závěrem na vybrané bariéry navrhnout řešení.

V teoretické části se práce zaměřovala na definování jednotlivých pojmů, které jsou s kreativitou a týmovou prací spojovány a prohloubení znalostí o zkoumané problematice. Zde se definovaly pojmy jako kreativita, její rozvoj a bariéry s kreativitou spojené. Dalšími významnými kapitolami byly „kreativní metody“. Zde byly demonstrovány nejčastěji využívané kreativní techniky, které se později objevily i v praktické části.

Výsledky přineslo zúčastněné pozorování v jednotlivých projektových týmech a následné skupinové reflektivní rozhovory. Při rozhovorech se autorka držela základních stanovených otázek, které pokládala jednotlivým skupinám, nicméně mohl každý respondent za sebe dodat veškeré připomínky, které k práci měl.

Z pozorování a reflektivních rozhovorů vyplynulo, že kreativní procesy velmi často narušuje nevhodně zvolené prostředí, ve kterém se respondenti často nacházeli. Když bylo prostředí vyhovující, odráželo se to na kvalitně výsledné práce.

Další významnou bariérou byl pesimismus a kritika práce při kreativních procesech, jelikož poté spousta respondentů vypověděla, že po kritice jejich nápadů neměli motivaci v dané metodě pokračovat.

Další bariérou byla rozlišnost povah jednotlivých respondentů. To hrálo velkou roli především v momentech, kdy se respondenti z projektových týmů mezi sebou příliš neznali. Tato bariéra se naopak nevyskytovala v projektovém týmu, kde měli respondenti již dlouhodobě vybudované přátelské vazby a uměli již spolupracovat.

Úplným závěrem práce je důležité zmínit, že ač byly v práci objeveny určité bariéry, na které bylo posléze navrženo řešení, platí zde pravidlo, že každý jednotlivec a projektový tým je jedinečný a vždy záleží na mnoha faktorech, které jsou mj. v práci zmíněny. Nemusí proto být navržená řešení aplikovatelná na jakýkoliv projektový tým.

## 9 Seznam použitých zdrojů

### 9.1 Bibliografické zdroje

ADAIR, John. *The art of creative thinking: How to be innovative and develop great ideas*. Kogan Page, 2007. ISBN 9780749447991.

BAY, Rolf H. *Účinné vedení týmů*. Praha: Grada, 2000. Poradce. ISBN 80-247-9068-8.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

BELBIN, R. M. *Týmové role v práci*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-892-3.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést svůj tým*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1975-7.

BUZAN, Tony. *Mind Map Mastery*. Watkins Media, 2018. ISBN 1786781417.

DACEY, J. S., Lennon, K. H. (2000). *Kreativita*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-903-9.

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.

FRANKOVÁ, Emilie. *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3317-3.

HIGGINS, James M. *101 Creative Problem Solving Techniques: The Handbook Of New Ideas For Business*. New York: New Management Publishing Company, 1994. ISBN 1-883629-00-4.

ISAAC, Max a Kevin CARSON. *a Guide to Belbin Team Roles: How to increase personal and team effectiveness*. Bridge Publishing, 2005. ISBN 978-0-9862956-8-3.

KOLAJOVÁ, Lenka. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Praha: Grada, 2006. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1764-6.

KÖNIGOVÁ, Marie. *Tvořivost: Techniky a cvičení*. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024716527.

KRÜGER, Wolfgang. *Vedení týmů: jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. Praha: Grada, 2004. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0780-2.

LUPTON, Ellen. *Graphic desing thinking: beyond brainstorming*. New York: Princeton Architectural Press, 2011. ISBN 1568989792.

MÁCHAL, Pavel, Martina KOPEČKOVÁ a Radmila PRESOVÁ. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy: IPMA, PMI, PRINCE2*. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-5321-8.

MEYERS, Herb a Richard GERSTMAN. *Creativity: Unconventional Wisdom from 20 Accomplished Minds*. New York: PALGRAVE MACMILLAN, 2007. ISBN 978-0-230-00134-3.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Tvořivost a inovace v práci manažera*. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2016-6.

MOHAUPTOVÁ, Eva. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-042-9.

MÜLLER, Horst. *Myšlenkové mapy: Jak zlepšit své myšlení, paměť, koncentraci a kreativitu*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-5057-6.

NEKUDA, René. *Restart kreativity: cvičebnice nápaditosti, ve které nemůžete udělat chybu*. Ilustroval Dora DUTKOVÁ. V Brně: Jan Melvil Publishing, 2020. Briquet. ISBN 978-80-7555-111-5.

PARTANEN, Johannes. *The Team Coach's Best Tools*. Jyväskylä: Grano Oy, 2017. ISBN 978-952-67208-9-0.

REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6.

ROBERTO, Michael A. *Unlocking creativity: Dismantling Barriers to New Ideas*. Wiley, 2019. ISBN 111954579X.

STUHLÍK, Robert. *Tým smů*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1776-0.

ŠPAČEK, Miroslav a Karel ČERVENÝ. *Kreativní metody v inovacích*. Praha: Oeconomica, nakladatelství VŠE, 2020. ISBN 978-80-245-2322-4.

TUCKMAN, B. W. (1965). *Developmental sequence in small groups*. Psychological Bulletin, ISBN 63(6), 384-399.

ŽÁK, Petr. *Kreativita a její rozvoj*. 2. aktualizované a doplněné vydání. V Brně: Motiv Press, 2017. ISBN 978-80-87981-23-8.

## 9.2 Elektronické zdroje

DRKULA, Petr. *Co je to vlastně kreativita? – 1. část. Metodický portál: Články* [online]. 22. 03. 2011, [cit. 2022-02-27]. Dostupný z WWW: <<https://clanky.rvp.cz/clanek/10919/CO-JE-TO-VLASTNE-KREATIVITA?---1.-CAST.html>>. ISSN 1802-4785.



## 10 Použité obrázky

Obrázek 1	Ukázka tabulky k metodě „brainwriting“	24
Obrázek 2	Myšlenková mapa	26
Obrázek 3	Sociogram	34
Obrázek 4	Graficky zpracovaná myšlenková mapa po použití techniky brainstorming.	36
Obrázek 5	Sociogram	39
Obrázek 6	Sociogram	44

## 11 Přílohy

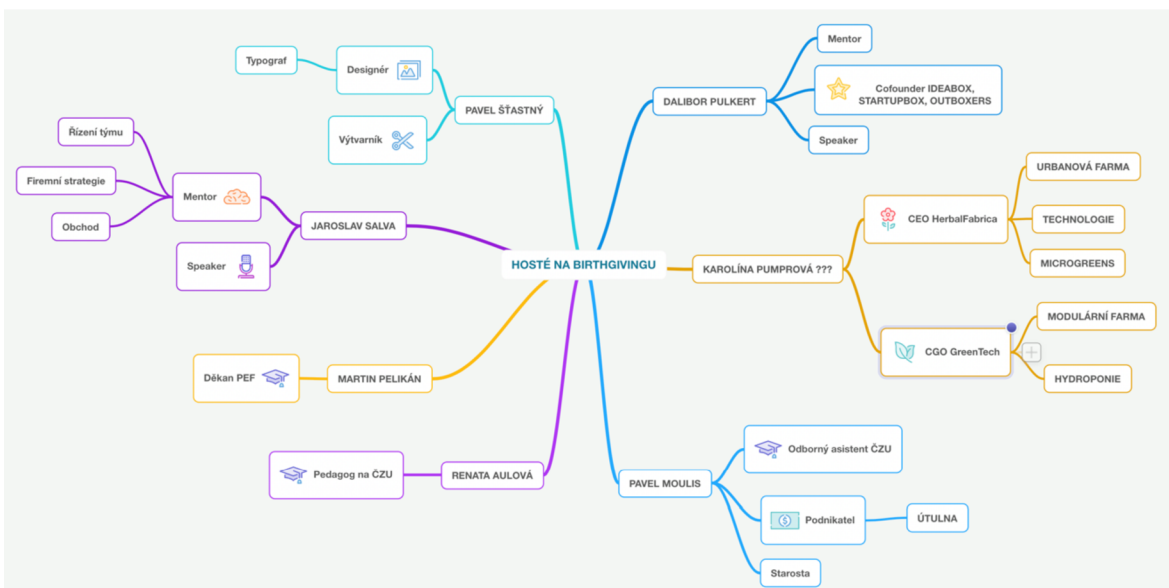
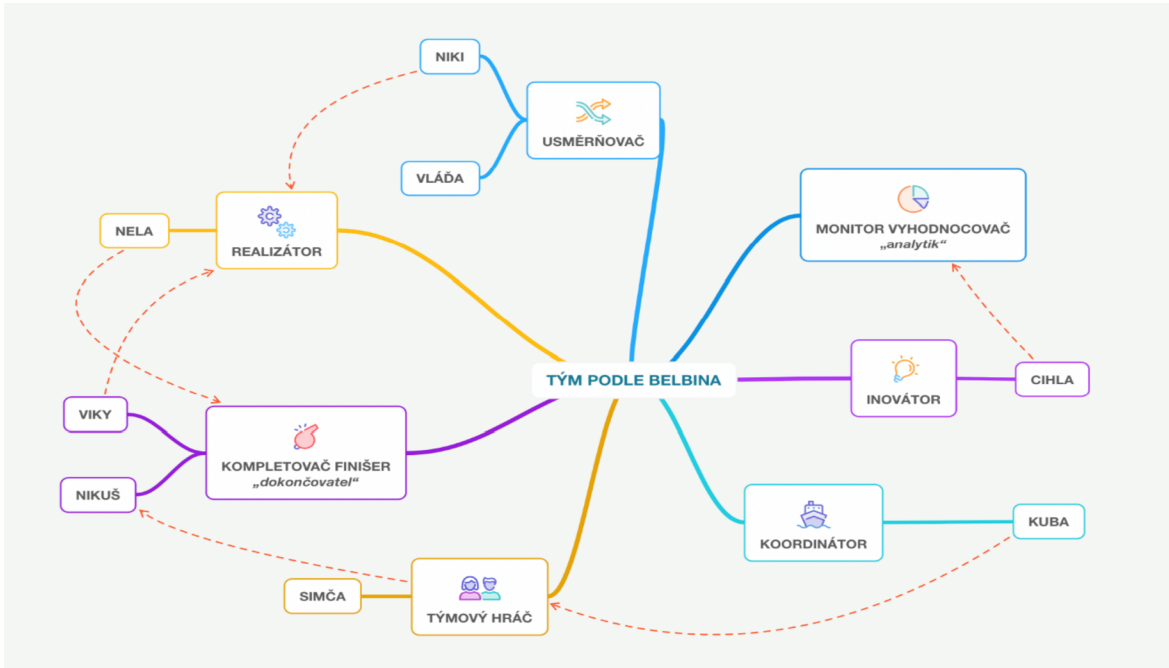
### 11.1 Příloha č. 1

Dokumentace k tématu 6.2.1 - Tabulka Predictive Indexu, Belbinova testu týmových rolí v práci, dovedností, schopností a zkušeností respondentů

JMÉNO	PI TEST	BELBIN TEST	DOVEDNOSTI, SCHOPNOSTI	ZKUŠENOSTI	JAK SE MNOU PRACOVAT?	AKTIVITA (kdy se mi lépe pracuje) ráno/noc
Respondent 1	Autoritář „kapitán“	Formovač a realizátor	Kreativita, grafika, plánování	Marketing, vedení	V běžném režimu potřebuji nakopnout, jakmile ale vím, že jsem pod časovým presem, pracuji efektivněji.	ráno
Respondent 2	Podnikavec	Usměřovatel	Kreativita, prezentační schopnosti	Vedení, prodej, komunikace, kreativní procesy	Mám rád tlak a zábavu při práci.	noc
Respondent 3	Nekonfirmista	Dotahovač a týmový hráč	Kreativita, marketing sociálních sítí, komunikace s týmem, copywriting	Marketing, kreativní procesy	Ráda pracuji pod tlakem a v noci, pracuji spontánně a neumím se příliš řídit předem stanovenými plány.	noc
Respondent 4	Parták	Inovátor a analytik	Kreativita, zaměření se na klíčové věci, tabulky	Tvorba produktu, kalkulace cen	Rád pracuji samostatně, práci si vyhledávám aktivně sám.	ráno
Respondent 5	Kontrolor	Dotahovač a realizátor	Komunikace, prodej, obsluha zákazníků	Práce v týmu, marketing, HR	Ráda pracuji s týmem lidí, kteří ví, co dělají. Nejlépe pracuji pod tlakem.	noc
Respondent 6	Propagátor	Koordinátor, týmový hráč	Komunikace, prodej, zaměření na klíčové věci	Práce v týmu, organizace akcí	Mám rád přehled o práci ostatních a když vidím posun. Také rád spolupracuji s ostatními.	ráno
Respondent 7	Specialista	Dotahovač a realizátor	Kreativita, vyhledávání zdrojů	Marketing, kreativní procesy	Ráda pracuji sama s možností se na někoho obrátit a konzultovat, mám ráda, když mám přehled v práci ostatních.	ráno
Respondent 8	Adaptátor, podnikavec	Týmový hráč	Nevšední nápady, kreativita, vyjednávání, empatie, stavitel mostů	Personalistika, kariérové poradenství, práce v týmu, sport, komunikace v týmu	Nepotřebuji dozor. Pokud dostanu úkol, většinou není potřeba ho po mně kontrolovat. Tlak na sebe dokážu vytvořit sama.	noc

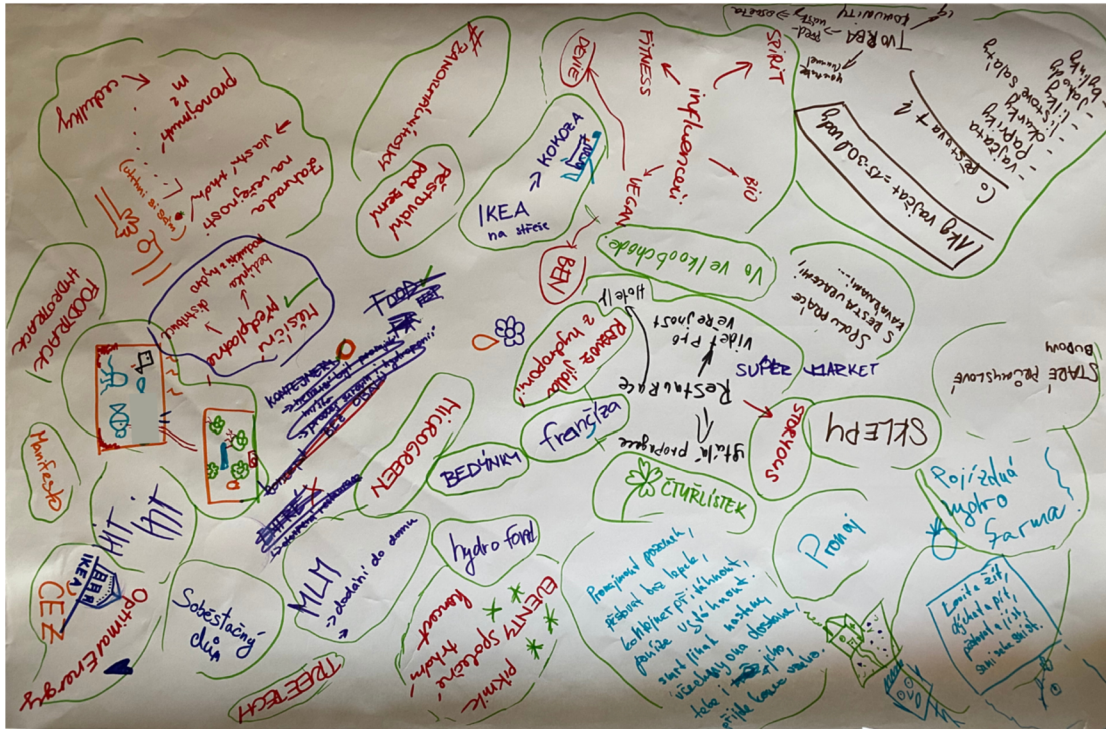
## 11.2 Příloha č. 2

Dokumentace k tématu 6.2.1. – Zpracování myšlenkových map před zahájením práce



## 11.3 Příloha č. 3

Dokumentace k tématu 6.2.4. – Brainstorming s myšlenkovou mapou



Zdroj: Vlastní zpracování

## 11.4 Příloha č. 4

Dokumentace k tématu 6.2.6., 6.3.7. a 6.4.5. - Struktura otázek

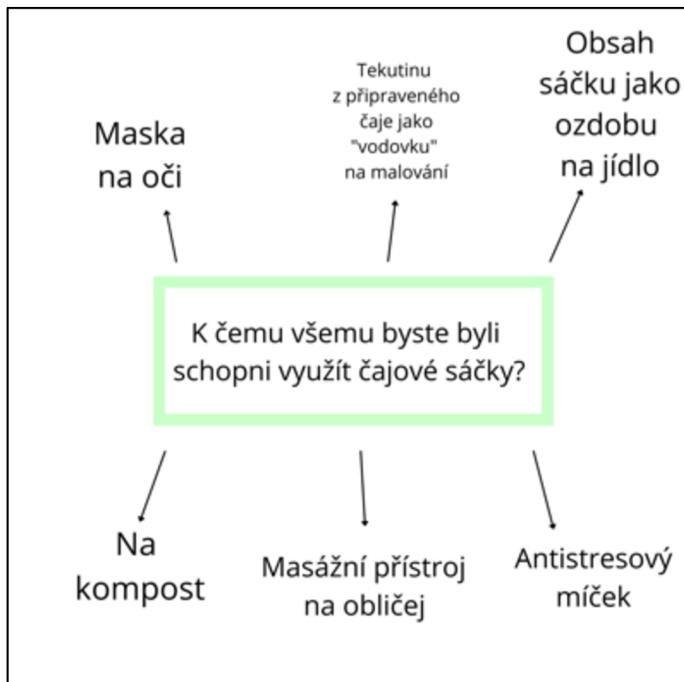
- Jak vám vyhovovalo prostředí, ve kterém jste pracovali? Co byste případně na prostředí zlepšili?
- Co vám projekt předal?
- Při které části řešení se naskytly největší potíže?
- Co se vám povedlo?
- Co se vám nepovedlo?
- Co navrhujete jako zlepšení do příštího projektu?
- Jaké kreativní techniky se vám líbily nejvíce a proč?
- Která kreativní technika přinesla nejlepší výsledky a proč?

## 11.5 Příloha č. 5

Dokumentace k tématu 6.3.3. – Výsledky kreativní rozvíčky



Zdroj: Vlastní zpracování



Zdroj: Vlastní zpracování