

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA
Katedra sociologie a andragogiky

OTMAR OLIVA

Teambuilding
The teambuilding

MAGISTERSKÁ DIPLOMOVÁ PRÁCE

Vedoucí práce: Mgr. Vít Dočekal

Olomouc 2011

**Prohlašuji, že jsem tuto závěrečnou magisterskou práci vypracoval samostatně
a uvedl v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použil.**

V Olomouci dne 30.11.2010

.....

Bc. Oliva Otmar

OBSAH

Úvod.....	5
1 Úvod do problematiky současného stavu teambuildingu.....	7
1. 1 Problém první.....	9
1. 2 Problém druhý.....	10
1. 3 Problém třetí.....	10
1.4 Problém čtvrtý.....	12
1.5 Problém pátý.....	14
2 Teambuilding.....	16
2.1 Vymezení pojmu.....	16
2.2 Teambuilding a ty ostatní.....	19
2.2.1 Rozdělení akcí podle jejich zacílení.....	20
2.2.2 Rozdělení akcí podle jejich formy.....	21
3 Teambuilding v systému vzdělávání dospělých.....	23
3.1 Celoživotní vzdělávání. Proč?.....	23
3.1.1 Zvláštnosti vzdělávání dospělých determinující výuku dospělých.....	25
3.2 Prostor pro Teambuilding – firemní vzdělávání.....	27
3.2.1 Charakteristika teambuildingu jako vzdělávací metody „off the job“.....	28
3.2.2 Zážitkové učení jako základ teambuildingu.....	30
3.2.3 Klasický přístup ke vzdělávání x zážitkové učení.....	35
3.3 Teambuilding a jeho edukativní potenciál.....	37
3.3.1 Lidské zdroje, lidský kapitál.....	38
3.3.2 Kompetence.....	41
3.3.3 Základ teambuildingu v teoriích vzdělávání.....	44
4 Proces: Sociální skupina – pracovní skupina – tým.....	48
4.1 Sociální skupina.....	48
4.1.1 Klasifikace sociálních skupin.....	49
4.1.2 Znaky malé sociální skupiny.....	50
4.2 Pracovní skupina.....	50
4.3 Od pracovní skupiny k týmu.....	51
4.3.1 Zájmy členů.....	52
4.3.2 Cíle.....	52
4.3.3 Motivace.....	53
4.3.4 Vzájemná důvěra.....	53
4.3.5 Styl řízení.....	53
4.3.6 Komunikace.....	53
4.3.7 Rozhodování.....	54
4.3.8 Výkon.....	54
4.3.9 Role.....	54
4.3.10 Normy.....	58
4.4 Tým.....	60
4.4.1 Definice týmu.....	61
4.4.2 Vývojové fáze týmu.....	63
4.4.3 Týmová typologie.....	66
4.5 Efektivní tým – cíl teambuildingu.....	68
4.5.1 Co se dá považovat za efektivní tým?.....	68
4.5.2 Synergie.....	69

4.5.3 Pět pilířů efektivní teambuildingové akce.....	71
Závěr	76
Seznam použité literatury a zdrojů.....	79

Úvod

Teambuilding, jako název jedné z metod firemního vzdělávání je v současné době takovým pojmem, kterému z celospolečenského hlediska každý do jisté míry rozumí nebo alespoň tvrdí, že to tak je. Vladimír Svatoš ve svém článku na internetu poznamenává, že teambuilding, slovo, které před deseti lety prakticky nikdo neznal, je dnes frekventovaně skloňováno personalisty, liniovými manažery i řadovými zaměstnanci.¹ S jistou nadsázkou se dá říci, že se tedy jedná o jistý fenomén doby, se kterým má každý nějakou zkušenost. Díky dramatickému rozvoji této metody nastává ale situace, která teambuildingu z hlediska jeho edukativního potenciálu neprospívá, ale naopak škodí.

Pokud vezmeme na vědomí, že slovo teambuilding před deseti lety téměř nikdo neznal, je tvrzení jedné z takzvaných teambuildingových agentur: „...*Nebudeme vám vykládat, co je teambuilding, protože to dobře víte. Nebudeme vás poučovat, k čemu slouží, to také víte...*“² v jistém ohledu nesmysl. Jinými slovy vypovídá, že teambuildingu vlastně rozumíme všichni a může jej dělat kdokoliv a pro koho chce. Takový výklad, který z mého pohledu dokonale vystihuje celospolečenský přístup a chápání metody teambuildingu, byl pro mě impulsem k zamyšlení se nad touto situací a v konečném důsledku vedl k napsání této diplomové práce.

Cíl, který v této diplomové práci sleduji, je popis toho, jak se stane, že z pracovní skupiny vznikne efektivně pracující tým, což je cílem právě samotného teambuildingu. Cesta, kterou dosahují tohoto stanoveného cíle, se odvíjí od situace, kterou jsem popsal. Proto je mou snahou rozebrat metodu teambuildingu tak, abych ukázal, na jakých principech tato metoda stojí a jaké aspekty je nutno v teambuildingu respektovat tak, aby se dalo opravdu o teambuildingu jako o vzdělávací metodě mluvit.

¹Akord - publikace [online]. 2010 [cit. 28.9 2010]. Dostupné z www: <http://www.akord-ot.cz/nase-publikace/teambuilding-%E2%80%93-fenomen-dnesni-doby-svatos-v-hr-tip-2-2007-28-1912575966.htm>

²Resort Svatá Kateřina, Teambuilding [online]. 2010 [cit. 20. 9. 2010]. Dostupné z www: <http://www.katerinaresort.cz/konference/teambuilding.html>.

V první části práce se věnuji pojetí teambuildingu v současné době, kdy poukazuji na to, že tato situace není nikterak lichotivá. Tuto kapitolu chápu jako určité zdůvodnění toho, proč k dosažení svého cíle sleduji linii, která se vine celou diplomovou prací.

Zařazení obsahu druhé kapitoly má funkci kontrastovat situaci, které jsem se věnoval v kapitole první. Tím, že uvádím definice teambuildingu, rozdělení metod a technik, bych chtěl dosáhnout toho, abych věci ukázal v pravém světle.

Třetí kapitola je věnována vzdělávání dospělých a zasazení metody teambuildingu v tomto vzdělávacím systému. Mým cílem je poukázat na principy teambuildingu a legitimizovat tuto metodu na základě vzdělávacích teorií z pohledu lidských zdrojů a rozvoje klíčových kompetencí a v neposlední řadě zdůraznit význam zážitkového učení.

Závěrečná čtvrtá kapitola je kapitolou cílovou, ve které se zabývám procesem přetvoření pracovní skupiny v tým díky metodě teambuildingu. Tento proces se snažím popsat na základě změn v určitých signifikantních charakteristikách, které jsem identifikoval na základě rozboru principů teambuildingu v literatuře a ke kterým jsem dospěl na základě linie této diplomové práce.

1 Úvod do problematiky současného stavu teambuildingu

Úvodní kapitolu mé diplomové práce s názvem Teambuilding pojmám jako úvod do problematiky, která pro mě byla inspirující k napsání této práce. V této části se snažím o určitý nástin současného stavu pojetí teambuildingu tak, jak se s ním bohužel v praxi můžeme setkat. Právě to, že uvádím slovo „bohužel“, bylo pro mě impulsem k psaní této práce.

Tato kapitola s názvem „Úvod do problematiky současného stavu teambuildingu“ má charakter určitého druhu reportu. Důvod, proč tak postupuji, je, že tato kapitola má sloužit jako imaginární zrcadlo odrážející celospolečenský způsob vidění a chápání metody teambuildingu. Kapitola se tak věnuje především tomu, co se z odborného hlediska za teambuilding považovat nedá.

O teambuildingu by se dalo hovořit jako o fenoménu doby. Autor Svatoš ve svém článku na internetu poznamenává, že teambuilding, slovo, které před deseti lety prakticky nikdo neznal, je dnes frekventovaně skloňováno personalisty, liniovými manažery i řadovými zaměstnanci.³ S jistou nadsázkou se dá říci, že se tedy jedná o věc, které každý rozumí, se kterou má každý nějakou zkušenost. Díky tomu, jak se tento fenomén vyvíjel, se na poli praxe setkáváme s proměnou chápání teambuildingu. Vliv na to měl dynamický rozvoj firem v 90. letech. Spolu s tím se stejně rozvíjelo také pojetí teambuildingu.⁴ Jiří Lauterkranc z pražské outdoorové agentury Outdoor-f říká, že v posledních letech se dá na poli praxe sledovat určitý vývoj, který se dá popsat třemi obdobími. V prvním období se jednalo o teambuilding v pravém slova smyslu.⁵ Součástí každé akce byla facilitace za přítomnosti lektora a psychologické rozbory. Druhé období bylo ve znamení útlumu teambuildingu v takovém rozpětí a jednalo se především o posílení týmu v rámci teamspiritu prostřednictvím silného zážitku v podobě extrémních sportů. V současné době, tedy v období třetím, se do jisté míry o teambuildingu z hlediska jeho podstaty

³ Akord - publikace [online]. 2010 [cit. 28.9 2010]. Dostupné z www: <http://www.akord-ot.cz/nase-publikace/teambuilding-%E2%80%93-fenomen-dnesni-doby-svatos-v-hr-tip-2-2007-28-1912575966.htm>

⁴ Srov.: Bay, R.H.: *Účinné vedení týmů*. Praha 2000. s. 10-11.

⁵ Metodě teambuilding se podrobně věnuji v kapitole s názvem XXXX

nedá mluvit vůbec.⁶ Mgr. Jana Sadílková, rovněž z Outdoor-f, doplňuje, že v současné době jde především o odpočinkové aktivity, například v podobě závodů s autíčky na dálkové ovládání. Přičemž tato teambuildingová akce je zakončena společnou večeří a za podpory alkoholu se vydatně buduje tým.⁷ Také Zahrádková uvádí, že v současné době „pravý teambuilding“ podle očekávání účastníků začíná až po akci, a to v blízké restauraci.⁸ V tuto chvíli se dá teambuildingem nazvat téměř cokoliv. Rozdělení a definování, kterému se budu v práci dále věnovat, v praxi mnohdy pozbývá na platnosti. Cílem této práce je popis toho jak se díky metodě teambuilding stane, že z pracovní skupiny, stane efektivně pracující tým. Proces, kterému se věnuji, ale vychází z toho, že je v takové efektivitě možný, pouze pokud daný kurz respektuje zásady a principy teambuildingu jako vzdělávací metody. Tato kapitola tak poukazuje na to, že tyto zásady v některých případech respektovány nejsou, tudíž zde neprobíhají změny, které sleduji, a nedá se tak mluvit o teambuildingu v pravém slova smyslu.

Pro názornost vývoje trendu, který jsem na základě konzultací s odborníky a podporou literatury uvedl, předkládám příklad, který vše dokonale shrnuje a tuto situaci dokonale ilustruje.

Na stránkách programátorské firmy Skvely.cz se nalézá článek s chytlavým názvem „Laserově přesný teambuilding“⁹, který popisuje, jak vypadá běžná teambuildingová akce. Jeden z účastníků zde uvádí, že „*teambuilding, neboli pěkně po česku, je tmelení kolektivu a budování vztahů mezi kolegy. Toliko k teorii, v praxi jsme zkrátka hledali mimopracovní aktivitu, kde bychom se všichni setkali mimo prostředí kanceláře a strávili čas spolu.*“¹⁰ Dále se dovídáme, že zvolili aktivitu „Laser game“, kterou tento znalec teambuildingové teorie zná z amerického seriálu „How I Met You Mother“ a ten je v pracovním kolektivu velmi oblíbený. Tento teambuildingový den se dále „*proměnil ve výborně rozjetý večer, který jsme zakončili oslavou narozenin několika našich kolegů v nedaleké restauraci.*“¹¹ Tato situace také

⁶ Odborná konzultace s Jiřím Laterkranzem z agentury Outdoor-f.

⁷ Odborná konzultace s Mgr. Janou Sadílkovou z agentury Outdoor-f.

⁸ Zahrádková, E.: *Teambuilding- cesta k efektivní spolupráci*. Praha 2005.

⁹ Skvely.cz: Laserově přesný teambuilding: [online]. 2010 [cit. 15. 10. 2010]. Dostupné z [www: http://www.skvely.cz/novinky/laserove-presny-teambuilding](http://www.skvely.cz/novinky/laserove-presny-teambuilding)

¹⁰ Skvely.cz: Laserově přesný teambuilding: [online]. 2010 [cit. 15. 10. 2010]. Dostupné z [www: http://www.skvely.cz/novinky/laserove-presny-teambuilding](http://www.skvely.cz/novinky/laserove-presny-teambuilding)

¹¹ Skvely.cz: Laserově přesný teambuilding: [online]. 2010 [cit. 15. 10. 2010]. Dostupné z [www: http://www.skvely.cz/novinky/laserove-presny-teambuilding](http://www.skvely.cz/novinky/laserove-presny-teambuilding)

koresponduje s tvrzením, které se snažím vyvrátit. Že teambuildingu rozumíme v podstatě všichni a také všichni víme, co to je.

1. 1 Problém první

Problém teambuildingové praxe ale nelze hledat u teambuildingových agentur. Problém je u zadavatele. Jiří Lauterkranz k tomu podotýká, že to, jak se měnilo to, čemu říkáme teambuildingová akce, není vinou agentur, ale firem. Proměna je dána na základě toho, jak to vyžaduje poptávka. Nabídka se pouze přizpůsobuje.¹²

Zpravodajský server www.novinky.cz zveřejnil seznam s názvem „Top 10 nejlákavějších aktivit“, kam firmy mohou poslat své zaměstnance na teambuildingovou akci. Seznam je, s porovnáním s tím, co budu uvádět ve své práci, na jakých principech stojí metoda teambuildingu, více než zajímavý. Tento „Top 10“ seznam zahrnuje:

- robnzonské výsadky na pustém ostrově v Thajsku,
- jízdu v horském terénu na čtyřkolce,
- vysokohorský výšlap s plným vybavením,
- řízení plachetnice v Karibiku,
- potápěčské safari na Zanzibaru,
- výlet džípem po poušti,
- jízdu snowmobilem po ledovci,
- projížďku americkými veterány v ulicích Havany,
- výpravu za bizony a losy do Yellowstonského parku,
- přenocování v ledovém hotelu.¹³

V praxi můžeme uvažovat o tom, že projížďka v americkém veteránu pod karibským sluncem v ulicích Havany a popíjení mojita je opravdu silným zážitkem. Pochybovat můžeme ale o tom, jaký vliv má takový zážitek na tým a rozvoj klíčových kompetencí v něm. Jak jsem již uvedl, žebříček „Top 10“ je právě takový, protože je sestaven na základě poptávky. Situaci do jisté míry také poznamenává fakt, že firmy

¹² Odborná konzultace s Jiřím Laterkranzem z agentury Outdoor-f.

¹³ Novinky.cz: Dovolená, co se dá odečíst z daní [online]. 2010 [cit. 10. 10. 2010]. Dostupné z [www: http://www.novinky.cz/kariera/156637-dovolena-ktera-se-da-odecist-z-dani.html](http://www.novinky.cz/kariera/156637-dovolena-ktera-se-da-odecist-z-dani.html)

si akci, která je prezentována jako teambuildingová, mohou podle zákona¹⁴ uvést jako daňovou odečitatelnou položku.

1. 2 Problém druhý

Finanční krize, která je také dost populárním a módním pojmem stejně jako slovo teambuilding, se zasloužila o to, že firmy jsou nuceny na výdajích šetřit. To se dá považovat za negativní jev, na kterém jsou ale jistá pozitiva. Tiskové zpráva s názvem Ekonomická krize: Firmy už nechtějí teambuilding v Karibiku¹⁵ nám naznačuje, že firmy jsou nuceny omezit využívání (nebo zneužívání?) teambuildingu jako podnikové dovolené v tom rozsahu, jako to můžeme vidět u uvedeného žebříčku top 10. Taková situace může vést přehodnocení investic do rozvoje týmů a tak může přispět ke zkvalitnění výběru, což je na jednu stranu velmi pozitivní. Na druhou stranu se ale může stát, že firmy budou naopak využívat pouze levné a nekvalitní programy, nebo koncept rozvoje týmu vypustí úplně.

1. 3 Problém třetí

To, že poptávka ovlivňuje nabídku, má ale ještě další dopad. V posledních letech se vedle outdoorových a teambuildingových agentur, které se i přes krizi poptávky snaží zachovat portfolio kvalitních programů respektujících to, čemu se budu dále v rámci práce věnovat, objevuje také nabídka teambuildingových akcí ze strany firem, které nemají s teambuildingem mnoho společného. Jedná se o firmy, které vidí možnost zisku na teambuildingové módní vlně a také na tom, že se přizpůsobily trendu vývoje, který jsem popsal. Jak jsem již uvedl, teambuildingovou aktivitou se dá, podle nich, označit ledacos.

Pro ilustraci, uvádím některé příklady, kdy došlo k tomu, že firma, věnující se nějaké činnosti, zcela bez problémů do svého portfolia začlenila pořádání teambuildingového kurzu.

¹⁴ Zákon o daních z příjmu [online]. 2010 [cit. 1 11. 2010]. Dostupné z [www.http://business.center.cz/business/pravo/zakony/dprij/cast2.aspx](http://business.center.cz/business/pravo/zakony/dprij/cast2.aspx)

¹⁵ Tiskovky.info.cz [online]. 2010 [cit. 10. 10. 2010]. Dostupné z [www:http://www.tiskovky.info/tiskove-zpravy/ekonomicka-krize-dvojtecka-firmy-uz-nechteji-teambuilding-v-karibiku](http://www.tiskovky.info/tiskove-zpravy/ekonomicka-krize-dvojtecka-firmy-uz-nechteji-teambuilding-v-karibiku)

Firma, věnující se prodeji, půjčování a servisu terénních automobilů¹⁶, nabízí možnost projetí se terénním vozem v rámci firemní akce a slibují tak nevšední zážitek, který posílí tým. Společnost Yachting fullservice agency¹⁷, která byla dříve firmou věnující se výhradně rekreačnímu a sportovnímu jachtingu, také začlenila teambuilding do svých aktivit, přestože, pokud prostudujeme jejich nabídku, charakteristiky teambuildingu v jejich pojetí jsou téměř zanedbatelné.

S tím, jak firmy chtěly nabídnout svým zaměstnancům spíše podnikovou dovolenou, která se ovšem také schová za teambuildingovou akci, se také otevřel prostor pro cestovní kanceláře. Málokterá cestovní kancelář nemá v současné době ve své nabídce teambuildingovou firemní akci.¹⁸

Tím, jak se z teambuildingu stává pojem, který v obecném povědomí zná každý, tak se může objevit i řada paradoxů. Můžeme se tak setkat s tím, že teambuilding jako nástroj k posílení vzájemné spolupráce v týmu najdeme i v odvětvích, které jsou svou podstatou zcela individuální. Agentura Harakiri, která pořádá kurzy kitování, což je sport, při kterém jedinec využívá síly draka ať už na souši, sněhu nebo vodě, prezentuje tuto aktivitu jako nástroj k posílení týmového ducha a posílení loajality k týmu.¹⁹ Podobnou situaci jako u kitu můžeme najít také u surfingu. Rip Curl Surf Camp²⁰ na svém webu v diskusi uvádí, že jednoho z jeho turnusů se zúčastnili zaměstnanci České Spořitelny, kdy tento turnus byl pro zaměstnance prezentován jako teambuilding. Obrátil jsem se písemně na ing. Jiřího Matějčíka, organizátora kempu, s dotazem, jak takový teambuilding probíhá. Pan Matějčík odpověděl, že teambuildingů zde proběhlo už několik a všichni odjíždějí spokojení, i když vyčerpaní. Náplň, jak uvádí, se liší od turnusu běžného pouze v tom, že je v ceně zahrnuta polopenze. Dále jsem byl ujistěn, že takové „teambuildingové“ akce jsou jednou z hlavních priorit jeho Surf Campu. Na můj další a několikrát opakovaný dotaz, v čem spatřuje podstatu a tmelící prvek k vytvoření efektivně pracujícího týmu, nikdy neodpověděl.²¹ Terezie Olivová, trojnásobná mistryně České a Slovenské

¹⁶ HUMMER Centrum [online]. 2010 [cit. 12. 10. 2010]. Dostupné z www:

<http://www.hummer.cz/firemni-akce/hummer-academy-teambuilding-v-terenu.php>

¹⁷ YFA [online]. 2010 [cit. 12. 10. 2010]. Dostupné z www: <http://www.yfa.cz/>

¹⁸ cestovní kancelář Rakousko – dovolená. [online]. 2010 [cit. 12. 10. 2010]. Dostupné z www: <http://www.rakousko-dovolena.cz/>

¹⁹ Harakiri: Kite kurzy. [online]. 2010 [cit. 12. 10. 2010]. Dostupné z www: <http://www.kite-kurzy.cz/cs/kite-teambuilding-akce-pro-zamestnance.php>

²⁰ Rip Curl Surf Camp. [online]. 2010 [cit. 12. 10. 2010]. Dostupné z www: <http://www.ripcurlsurfcamp.cz/content/home/>

²¹ Emailová komunikace s ing. Jiřím Matějčíkem - Camp Manager. info@ripcurlsurfcamp.cz Předmět emailu: surfCamp – teambuilding ze dne 24.9.2010.

republiky v surfingu k tomu dodává: „Nedokážu si představit, v čem *teambuilding* v takové podobě spočívá. *Surfing* je jeden z nejvíce individuálních sportů na světě. Pokud jste ve vodě, je to jen na Vás. Žádný tým a týmová vůle Vám zde nepomůže“.²² Dále dodává, že „surfaři naopak nejvíce ocení, když mohou ve vodě čekat na svou vlnu sami. S žádnou skupinou spolupracovníků. Možná tak s jedním, dvěma kámoši. V tom je kouzlo a podstata tohoto sportu – v individualitě.“²³

Velmi zajímavě si *teambuilding* vyložila také firma Chef Parade²⁴, která pořádá kurzy vaření. *Teambuilding* probíhá tak, že lidé spolupracují na přípravě jídla, které pak ochutnávají. Jedna z předností takovéto akce, jak Chef Parade uvádí, je seznámení se s novými (!) lidmi. Mimo to fungují také jako seznamka.

Na uvedených příkladech ukazují, jaké je mnohdy pojetí konceptu *teambuildingu* v praxi a jak je snadné se odchýlit od metody *teambuildingu* tak, jak jej chápe literatura. To, že něco není na tomto poli v pořádku, nasvědčuje i fakt, že vznikla organizace s názvem „Profesní sdružení pro zážitkové vzdělávání“ (dále jen PSZV). Tato organizace si zakládá na kvalitě jasně rozlišené terminologie a jejím cílem je garance kvality programů svých členů. PSZV nabízí možnost certifikace *teambuildingových* programů, které opravdu splňují podstatu této metody.²⁵ Svým způsobem tak garantují kvalitu služeb a firmám usnadňují orientaci při výběru programu.

1.4 Problém čtvrtý

Čtvrtý problém, který zmiňuji, je také na straně zadavatele. Jedná se o situaci, kdy firma přece jen chce „pravou *teambuildingovou* akci“ a ne jen podnikovou dovolenou, ale firma špatně identifikuje své potřeby. Jinými slovy, přesně neví, co chce. Z rozhovoru s Radkou Maňákovou, ředitelkou agentury Adventura *Teambuilding*, vyplývá, že *teambuildingové* aktivity zadávají ve firmách nejčastěji asistentky nebo personalisté, kteří oslovují *teambuildingové* firmy. Asistentky se

²² Odborná konzultace s Mgr Terezií Olivovou – trojnásobnou mistryní České a Slovenské republiky v surfingu ze dne 9.10. 2010.

²³ Odborná konzultace s Mgr Terezií Olivovou – trojnásobnou mistryní České a Slovenské republiky v surfingu ze dne 9.10. 2010.

²⁴ Chef Parade: škola vaření: [online]. 2010 [cit. 12. 10. 2010]. Dostupné z [www: http://www.chefparade.cz/](http://www.chefparade.cz/)

²⁵ Profesní sdružení pro zážitkové vzdělávání [online]. 2010 [cit. 12. 10. 2010]. Dostupné z [www: http://www.pszv.cz/cs/Default.aspx](http://www.pszv.cz/cs/Default.aspx)

obvykle snaží celou věc dobře zařídit, bohužel však často neznají odpovědi na otázky CO chci a PROČ to chci. K finálnímu rozhodování nemají pravomoci.²⁶ Autoři, věnující se problematice teambuildingu sami uvádějí, že klíčová je právě identifikace potřeb ze strany zadavatele.²⁷ Ideální je, pokud se firma obrátí na teambuildingovou agenturu a nechá si vypracovat podrobnou analýzu, na základě které je odborníky sestaven specifický program pro danou firmu. Takový postup je zcela běžný například v Rakousku, kde se takové sestavení programu řídí podle zásady „massgescheidert“²⁸ – v překladu výstižně přeloženo „šité na míru“.

Firma, která začíná uvažovat o teambuildingovém programu pro své zaměstnance a je si vědoma chyb ze strany poptávky, které jsem popsal, by si podle rad odborníků měla položit několik základních otázek a dbát určitých doporučení, jako jsou:

→ Čeho chci teambuildingovým kurzem, dosáhnout?

Společnost si musí promyslet, co od takového kurzu očekává. Zda je jejím cílem zlepšit firemní kulturu, stmelit kolektiv, ukázat týmu cestu, jak spolu efektivněji komunikovat a spolupracovat, zvýšit jeho efektivnost a produktivitu, nebo chce "jen" odměnit své zaměstnance za dobrou práci a úspěšný rok.

→ Jakou agenturu vybrat? Na co se při výběru zaměřit, aby bylo dosaženo cílů?

Vybrat správnou agenturu je snad nejdůležitějším krokem při cestě k efektivnímu teambuildingovému kurzu. Je užitečné věnovat hledání a výběru dostatek času a nic neuspěchat. Firma jako zákazník určitě chce za své peníze získat tu nejlepší službu, která bude mít požadovaný efekt.

→ Projednat s agenturou nejvhodnější kurzy vyhovující potřebám společnosti.

Tím, že vybereme agenturu, vše nekončí, ale teprve začíná. Firma by určitě měla spolupracovat s agenturou na přípravě programu, sdělit jí své požadavky, co si od kurzu slibuje, čeho chce jeho pomocí dosáhnout, kolik peněz chce maximálně investovat atd. Agentura by měla přijít s doporučeními a návrhy nejvhodnějších kurzů a přizpůsobit je pro konkrétního klienta.²⁹ Při rozhodování o výběru

²⁶ Benešová, J.: Teambuilding: naučte se spolupracovat – Mladazena.cz [online]. 2010 [cit. 1. 11. 2010]. Dostupné z [www](http://mladazena.maminka.cz/scripts/detail.php?id=368015)

<http://mladazena.maminka.cz/scripts/detail.php?id=368015>

²⁷ Hermochová, S., Kolajová, L., Plamínek, J., Svatoš, V., Lebeda, P., Zahradková, E., Tureckiová, M.

²⁸ Odborná konzultace s Mgr. Lenkou Zemanovou z Centra pro rodinou péči v Brně.

²⁹ Idnes.cz: Sestavte si ve firmě partu snů díky teambuildingu [online]. 2010 [cit. 10. 10. 2010].

Dostupné z [www: http://podnikani.idnes.cz/sestavte-si-ve-firme-partu-snu-diky-teambuildingu-fvw-firmy_rady.asp?c=A080515_171044_firmy_rady_hru](http://podnikani.idnes.cz/sestavte-si-ve-firme-partu-snu-diky-teambuildingu-fvw-firmy_rady.asp?c=A080515_171044_firmy_rady_hru)

teambuildingového programu se mohou firmy orientovat také podle certifikátů organizace PSZV, kterou jsem již zmínil.

Nyní vidíme, že situace kolem teambuildingu v praxi není zase až tak jasná, jak by se mohlo zdát. Vystávají různé otázky, jak využívat teambuildingového programu, jaký program je kvalitní a jaký ne a jak vůbec jej vybrat pro své zaměstnance, ve vztahu k pracovnímu cíli. Opět připomenu tolikrát opakované tvrzení „*nebudeme vám vykládat, co je teambuilding, protože to dobře víte. Nebudeme vás poučovat, k čemu slouží, to také víte...*“³⁰, kterému teď už opravdu nemůžeme věřit. A to nejen z pozice laika, ale také odborníci mohou mít mnohdy problém s tím, co teambuilding je.

1.5 Problém pátý

Závěrečný pátý problém je do jisté míry problémem shrnujícím. Jde o to, jak je teambuilding vůbec chápán a různými institucemi vykládán. Tento problém jsem identifikoval na základě reálné situace. Při ohromném záběru aktivit, mezi které patří také extrémní sporty a jsou dnes v praxi jako teambuildingové označovány, je šance zranění se některého z účastníků opravdu vysoká. V loňském roce se Nejvyšší soud případem úrazu při takové akci zabýval. A právě na takové situaci je velmi zajímavé sledovat, jakých podob teambuilding může v praxi nabývat, ale také to může vnést otázku zneužívání teambuildingu jako podnikové dovolené.

Celý případ se točí kolem toho, že soudy různých stupňů se neshodly v tom, zda je zranění při teambuildingu pracovní úraz, za který náleží zaměstnanci bolestné a náhrada výdělku. Soudy řešily případ právníka ve velké firmě, který si při teambuildingu v Rakousku zlomil zápěstí při lyžování. Sport byl součástí programu pro manažery. Firma mu proto vyplatila bolestné a náhradu mzdy. Peníze pak žádala od pojišťovny, která však odmítla zaplatit s vysvětlením, že lyžování na teambuildingu nijak nesouvisí s prací, a tak se na úraz nevztahuje zaměstnavatelovo

³⁰ Resort Svatá Kateřina, Teambuilding [online]. 2010 [cit. 20. 9. 2010]. Dostupné z [www: http://www.katerinaresort.cz/konference/teambuilding.html](http://www.katerinaresort.cz/konference/teambuilding.html).

pojištění.³¹ Toto by se mohlo zdát pro mou práci jako banální. Opak je ale pravdou. Potvrzuje to, že teambuilding se v mnoha případech tak vzdálil své podstatě, že je stále těžší rozlišovat, co je a co už není. Jedná se o to, že výjezdní manažerské zasedání v Alpách prý bylo pracovní cestou a lyžování pevnou součástí plánu, který sestavil zaměstnavatel. K tomu se dá ale oponovat, že „lyžování, ač bylo organizovaným programem v rámci pracovní cesty, bylo programem zcela dobrovolným a nesouvisejícím s plněním pracovních úkolů.“ Oproti tomu se firma bránila, že možnost odmítnout účast na programu je sporná. Jinak řečeno, „kdyby se například místo lyžování od kolektivu oddělil a hrál raději šachy, mohl by se tím dopustit porušení pracovní kázně, protože porušil týmový program“. Pokud by týmový program porušil, popřel by tak i samotný smysl teambuildingu, při kterém mají zaměstnanci vše dělat společnými silami.³²

To je určitě pravda. Podstata teambuildingu je v tom, aby jedinci spolu pracovali na společném úkolu v rámci teambuildingové aktivity. Je ale ovšem otázka, jaký význam má pro budování týmu lyžování a jak odmítnutí účasti na této aktivitě může mít dopad na budování týmu prostřednictvím dne stráveného na svahu.

V úvodu samotné práce uvádím tvrzení jedné z takzvaných teambuildingových agentur „*nebudeme vám vykládat, co je teambuilding, protože to dobře víte. Nebudeme vás poučovat, k čemu slouží, to také víte.*“³³ Tato úvodní kapitola měla právě sloužit jako úvod do problematiky chápání teambuildingu v jeho současné době tak, jak se s ním mnohdy ze strany veřejnosti můžeme setkat. Ve společnosti nikdo necítí povinnost se zabývat tím, jak by to mělo být, a každý žije v určité představě o tom, co teambuilding je. Cílem této práce je popsat proces přeměny sociální, případně pracovní skupiny, v efektivně pracující tým. Metoda teambuildingu, tak jak ji vymezují z hlediska odbornosti v následující kapitole, je prostředkem umožňujícím akceleraci této přeměny.

³¹ Novinky.cz: Justice se neshodla v názoru na problém úrazu při teambuildingu [online]. 2010 [cit. 10. 10. 2010]. Dostupné z www: <http://www.novinky.cz/kariera/161833-justice-se-neshodla-v-nazoru-na-problem-urazu-pri-teambuildingu.html>

³² Novinky.cz: Justice se neshodla v názoru na problém úrazu při teambuildingu [online]. 2010 [cit. 10. 10. 2010]. Dostupné z www: <http://www.novinky.cz/kariera/161833-justice-se-neshodla-v-nazoru-na-problem-urazu-pri-teambuildingu.html>

³³ Resort Svatá Kateřina, Teambuilding [online]. 2010 [cit. 20. 9. 2010]. Dostupné z www: <http://www.katerinaresort.cz/konference/teambuilding.html>.

2 Teambuilding

Kapitola předchozí pojednávala o tom, co teambuilding není. Tato kapitola je na druhou stranu o tom, co teambuilding je nebo alespoň jak by měl podle odborné literatury vypadat. Pokusím se o vymezení problematiky samotného významu slova teambuilding. Toto jasné vymezení chápu jako nutnost z toho důvodu, že jednak jednotlivé publikace odborné literatury s tímto pojmem pracují různě, jednak i v praxi se rozsah a obsah pojmu „teambuilding“ mnohdy až radikálně liší. To, jak s ním pracují některé agentury, popřípadě firmy, bylo vidět v kapitole předchozí. Pokud chceme dosáhnout toho, aby se z pracovní skupiny stal díky teambuildingu efektivně pracující tým, musíme vědět, co teambuilding „je“.

2.1 Vymezení pojmu

Jak jsem již uvedl, literatura v zacházení s pojmem teambuilding není jednotná. V mnoha případech se pojmy překrývají, zaměňují nebo nerozlišují vůbec. Přitom pro efektivní splnění cílů by měla být tato pojmová terminologie více nežli jasná.

Kam teambuilding zařadit? Teambuilding zapadá v rámci firmy do kategorie zaměstnaneckých eventů, které plní několik funkcí: především posilují vnímání organizace pro vnější veřejnost a tím upevňují její image. Tyto akce jsou ale současně také nástroji podnikové kultury, spoluvytvářejí dobrý pracovní kolektiv a napomáhají dobré podnikové komunikaci. Teambuliding je pak specifickou formou takového eventu, který má především zvyšovat motivaci zaměstnanců a posilovat jejich identitu s podnikem.³⁴

Eva Zahrádková ve své knize s názvem „Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci“ uvádí, že v současné době se slovem teambuilding míní stále více jakákoliv aktivita, která se děje ve skupině. Může se tedy jednat o narozeninovou párty, outdoorové kurzy až po týmový assessment.³⁵ Toto vymezení, které je poněkud neurčité, dále specifikuje tím, že uvádí, že teambuilding se ve svém původním významu zabýval budováním týmu. Zaměřoval se na rozvoj spolupráce,

³⁴ Srov.: Svoboda, V.: *Public relations – moderně a účinně*. Praha 2005. s. 144.

³⁵ Srov.: Zahrádková, E.: *Teambuilding- cesta k efektivní spolupráci*. Praha 2005. s. 21.

zvládání náročných situací, efektivní komunikaci v přímém spojení s rozbohem a uvědoměním si fungování skupiny a vědomím plánovaných změn s cílem zvýšit efektivitu týmu.³⁶

Podstata teambuildingu je ale obsažena v těch programech, které jsou zaměřeny na cílevědomé, promyšlené a strukturované budování a rozvíjení pracovních týmů a jejich tvůrčího a výkonového potenciálu.³⁷

Teambuildingové programy jsou určeny konkrétním pracovním skupinám, nejčastěji na startu jejich společného působení nebo v etapě významných změn. Jejich hlavním smyslem je připomenout principy týmové práce a rozvíjet předpoklady a kvality, které jsou pro efektivitu práce týmu zásadní.³⁸ Vedou tedy k:

- hlubšímu poznání členů týmu,
- podpoře sebedůvěry,
- rozvoji týmové komunikace,
- zaujímání optimálních týmových rolí,
- odhalování přirozených vůdčích osobností,
- zdokonalování ve využívání technik tvůrčí týmové práce.³⁹

Je tedy zřejmé, že klíčové pro takovou teambuildingovou akci je, aby se jí zúčastnili všichni pracovníci nebo členové týmu v dané firmě.⁴⁰

Další cíle, které teambuilding sleduje, se týkají:

- zefektivnění práce v týmu,
- podpory spolupráce mezi jednotlivými skupinami,
- práce s týmovými rolemi,
- práce a zodpovědnosti v týmu,
- aktivního přístupu k řešení úkolů a problémů,
- podpory celkového cíle oproti cílům podskupin nebo jednotlivců.⁴¹

³⁶ Srov.: Zahrádková, E.: *Teambuilding- cesta k efektivní spolupráci*. Praha 2005. s. 20-21.

³⁷ Svatoš, V., Lebeda, P.: *Outdoor trénink*. Praha 2005. s. 68.

³⁸ Svatoš, V., Lebeda, P.: *Outdoor trénink*. Praha 2005. s. 69.

³⁹ Srov.: Svatoš, V., Lebeda, P.: *Outdoor trénink*. Praha 2005. s. 69.

⁴⁰ Viz Problém pátý.

⁴¹ Srov.: Zahrádková, E.: *Teambuilding- cesta k efektivní spolupráci*. Praha 2005. s. 146.

Tento výčet cílů je inspirativní pro tuto práci. Především bod týkající se práce s týmovými rolemi a pak podpora celkového cíle oproti cílům jednotlivců. Popis přeměny pracovní skupiny v tým, který mě zajímá, je založen také na této charakteristice v posunu cílů.

Svatoš uvádí, že společným jmenovatelem všech teambuildingových akcí bývá spolupráce při řešení neobvyklých úkolů a vzájemná podpora ve vypjatých situacích nebo náročných výzvách. Instruktor zde nemá pouze roli zprostředkovatele společného zážitku, ale také garanta bezpečnosti, facilitátora skupinových debat a experta připomínajícího obecně platné principy týmové práce.⁴²

Technik, kterých se v rámci metody teambuildingu využívá, je opravdu velké množství. S tím, jak je teambuilding fenoménem doby, se můžeme v literatuře setkat s jejich nepřeborným množstvím. Uvádím pouze některé z nich a to jen pro ilustraci. Techniky, které uvádějí autorky Beermannová a Schubachová jsou založeny na tom, že účastníky může stmelit náhoda, samotná obsahová stránka semináře nebo také mimo firemní faktory.⁴³ Podrobněji se výčtu teambuildingových technik věnuje Svatoš. Uvádí následující:

- icebreakers,
- dynamics,
- terénní strategické týmové hry,
- lanové překážky,
- konstrukční skupinové úkoly,
- komunikační programy,
- programy na podporu důvěry,
- kreativní programy,
- společenské programy.⁴⁴

⁴² Srov.: Svatoš, V., Lebeda, P.: *Outdoor trénink*. Praha 2005. s. 70 -71.

⁴³ Beermann, S, Schubach, M.: *Hry na semináře a workshopy*. Praha 2009. s 23

⁴⁴ Srov.: Svatoš, V., Lebeda, P.: *Outdoor trénink*. Praha 2005. s. 88.

2.2 Teambuilding a ty ostatní

Problematika vymezení teambuildingu není opravdu tak jednoduchá. Metoda teambuildingu patří do velké rodiny outdoorových programů, které se mnohdy v určité úrovni špatně označují jako teambuildingové. Hroník uvádí, že čím více se rozvoj a vzdělávání stěhuje co nejbližší k práci samotné, tím nabývají specifitějšího významu outdoorové programy, které jsou určitou kompenzací, protipólem převažujících trendů ve vzdělávání. Ovšem i outdoorové programy mají svůj vývoj. Současné outdoorové programy se rozbíhají různými směry a jsou jiné, než byly v 90. letech minulého století.⁴⁵

Abychom se ale v této všeobecné zkušenosti s teambuildingem neztratili a vyvarovali se do budoucna rizik ze zmatení pojmů, nabízí se nám možnost rozlišení „outdoorových“ akcí na základě dvou hledisek:⁴⁶

- a) hledisko podle cílů programu,
- b) hledisko podle organizační formy.

Toto uvedené rozdělení není důležité pouze pro vymezení pojmů, ale také proto, že pouze malé procento akcí v České republice, které jsou označovány jako „teambuildingové“, má skutečně rozvojové nebo vzdělávací ambice. Pravdou ale je, že mnohdy ne všechny akce jsou takto striktně rozděleny. Obvykle vznikají jako kompromis daný nejrůznějšími kombinacemi požadavků klientů. Také má na finální podobu akce vliv osobnost konkrétních instruktorů, lektorů. V závislosti na jejich odborném i lidském přístupu má pak akce požadovanou rozvojovou přidanou hodnotu, nebo naopak z připravovaného seriózního tréninku se stane prvoplánová společenská zábava.⁴⁷ Tomuto trendu jsem se do jisté míry věnoval v kapitole Úvod do problematiky současného stavu teambuildingu.

Jak už jsem uvedl, můžeme podle Svatoše rozlišovat teambuildingové (outdoorové akce)⁴⁸ podle jejich zacílení nebo podle organizační formy dané akce.

⁴⁵ Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha 2007.

⁴⁷ Srov.: Svatoš, V., Lebeda, P.: *Outdoor trénink*. Praha 2005. s. 66 – 67.

⁴⁸ Svatoš ve svých publikacích upřednostňuje název „outdoorové akce“, kdežto Zahradková si osvojila název „teambuildingové akce“. Oba tyto pojmy ale chápou v podstatě jako synonyma.

2.2.1 Rozdělení akcí podle jejich zacílení

Základní kritérium zde vychází z otázky, zda li se „mají účastníci hlavně pobavit nebo se mají také něco naučit?“⁴⁹ V závislosti na tomto kritériu můžeme rozlišovat následující typy programů.

- Akce na podporu týmového ducha – Teamspirit.
- Budování týmu – Teambuilding.
- Trénink manažerských dovedností – Management training.
- Kurzy týmové práce – Teamwork training.
- Rozvoj předpokladů vůdcovství – Leadership training.
- Hodnotící programy outdoor assesment center.
- Fun.⁵⁰

Do této skupiny patří, jak je vidět, také metoda teambuildingu. Tato metoda je mnohdy s pozice klienta nebo necertifikovaných outdoorových agentur zaměňována za metodu teamspirit nebo fun. Právě tyto tři metody spolu tvoří jistý trojlístek nejžádanějších outdoorových kurzů. Hlavním smyslem teamspirit programů bývá nabídnout účastníkům příjemný, zajímavý a zábavný společný zážitek. Lidé se při něm poznají jinak, než při standardních situacích v zaměstnání. Podíl na tom má uvolněnější atmosféra, kdy má prioritu dobrá nálada, neformální atmosféra, odpočinek od každodenních pracovních problémů, prostor pro setkávání a hlavně společný zážitek, který se často stává sjednocujícím tématem rozhovorů nejen při samotné akci, ale také při návratu zpět do firemního prostředí.⁵¹ Fun je program, který účastníkům přináší odreagování a zábavu. Pomocí neobvyklého společného zážitku účastníků pomáhá vytvářet pocit sounáležitosti se skupinou a podporuje tak loajalitu k firmě. Součástí tohoto druhu programu jsou kromě aktivit týmových rovnocenně zastoupeny aktivity individuální.⁵²

⁴⁹ Srov.: Svatoš, V., Lebeda, P.: *Outdoor trénink*. Praha 2005. s. 67.

⁵⁰ Srov.: Svatoš, V., Lebeda, P.: *Outdoor trénink*. Praha 2005. s. 74 – 76.

⁵¹ Srov.: Svatoš, V., Lebeda, P.: *Outdoor trénink*. Praha 2005. s. 67-68.

⁵² Teambuilding.cz [online]. 2010 [cit. 20. 9. 2010]. Dostupné z www: <http://www.teambuilding.cz/cz/teambuilding/fun/>

2.2.2 Rozdělení akcí podle jejich formy

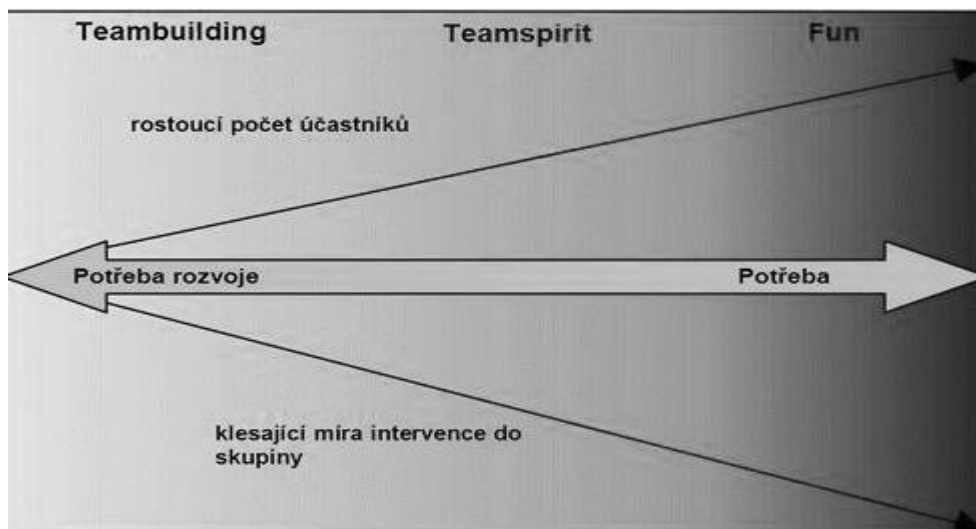
Pokud v předchozí skupině byly prezentovány akce podle toho, k čemu nebo kam směřují, v rozdělení podle forem se sleduje především organizačně-jevová stránka.⁵³

Nabývají těchto podob:

- hromadné outdoorové programy,
- vícedenní kurzy s pobytem ve středisku,
- expediční programy,
- doplňkový outdoor.⁵⁴

Jak můžeme na uvedeném rozdělení podle formy a cílů kurzů vidět, pojmosloví a rozlišování termínů je pro efektivní dosažení stanovených cílů opravdu důležité. Každý outdoorový kurz, pokud je správně proveden, sleduje jiné cíle a klade jiné požadavky, ať už na tým nebo na jedince v týmu. Schéma č. 1 nám poskytuje jistou orientaci v tom, jak je zvolený program náročný na podpůrný produkční tým, zda li podporuje růst jedince nebo skupiny a jaké sleduje cíle.

Schéma č. 1: Typy programů v oblasti „budování týmů“⁵⁵



⁵³ Pokud se ve vzdělávání bavíme o „formě“, je nutno mít na paměti, že formy vzdělávání dospělých patří k základním androdidaktickým pojmům. Abychom výstižněji vyjádřili podstatu pojmu, můžeme hovořit o organizačních formách vzdělávání dospělých. Definice formy vzdělání zní takto: „Forma vzdělávání (výuky) dospělých je souhrn organizačních opatření a uspořádání výuky (vzdělávání) při realizaci určitého vzdělávacího procesu.“ (Palán, Z.: *Lidské zdroje – výkladový slovník*. Praha 2002, s. 67.)

⁵⁴ Srov.: Svatoš, V., Lebeda, P.: *Outdoor trénink*. Praha 2005. s. 83.

⁵⁵ Teambuilding.cz [online]. 2010 [cit. 20. 9. 2010]. Dostupné z www: <http://www.teambuilding.cz/cz/teambuilding/fun/>

Na závěr této kapitoly považuji za nutné rekapitulovat problematiku pojmů. Jak uvádí Svatoš⁵⁶, Zahradková⁵⁷ nebo Hroník⁵⁸, v podání outdoorových agentur tak i ve všeobecném přístupu, ať už ze strany zadavatelů, tedy firem, nebo veřejnosti, dochází k určitému překrývání a nerozlišování termínů. Vzhledem k charakteru této diplomové práce s názvem „Teambuilding“ není nutné dbát na přesném terminologickém vymezení a rozdělení podle cílů a forem, jak jej uvádí Svatoš. Přikláním se tedy k vymezení teambuildingu, které ve své knize používá Zahradková, a to, že „teambuilding se zaměřuje na budování týmu. Zaměřuje se na rozvoj spolupráce, zvládání náročných situací, efektivní práci a komunikaci v přímém spojení s rozbohem a uvědoměním si fungování skupiny a vědomím plánování změn s cílem zvýšit efektivitu týmu.“⁵⁹ Obdobnou definici, ovšem ve zkráceném znění, uvádí také Výkladový slovník – Lidské zdroje: „Vzdělávací metoda výcviku manažerů (zaměstnanců) využívajících pohybových aktivit v přírodě jako zdroje zkušenosti a poznání. U nás uplatňováno jako kurzy týmové spolupráce.“⁶⁰

V takovém vymezení tedy zacházím ve své práci s pojmem teambuilding i já. Jinými slovy, cílem této práce je sledovat proces vzniku týmu. Jak se stane, že z pracovní skupiny vznikne efektivně pracující tým, kterého si firmy toliko cení. V kapitole následující se snažím zasadit teambuilding do systému vzdělávání dospělých a legitimizovat jej jako vzdělávací metodu. Důvod, proč jsem nepostupoval naopak, tedy nejprve metodu identifikoval ve vzdělávacím systému a poté se nezabýval jejími technikami, je prostý. Mou snahou bylo tímto postupem zvýznamnit kontrast s kapitolou první, která pojednává o současném teambuildingu.

⁵⁶ Svatoš, V., Lebeda, P.: *Outdoor trénink*. Praha 2005.

⁵⁷ Zahradková, E.: *Teambuilding- cesta k efektivní spolupráci*. Praha 2005.

⁵⁸ Hroník, F.: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha 2007.

⁵⁹ Srov.: Zahradková, E.: *Teambuilding- cesta k efektivní spolupráci*. Praha 2005. s. 21.

⁶⁰ Palán, Z.: *Lidské zdroje - výkladový slovník*. Praha 2002.

3 Teambuilding v systému vzdělávání dospělých

Ať už se na koncept teambuildingu díváme jak chceme, nemůžeme opomenout fakt, že teambuilding jako takový nepochybně spadá do systému celoživotního vzdělávání. Přesněji do oblasti dalšího vzdělávání, kdy největší nárok si na něj připisuje vzdělávání firemní.⁶¹ Tato část diplomové práce je tedy zaměřena na legitimizaci zařazení teambuildingu do systému celoživotního vzdělávání s důrazem na specifika vzdělávání dospělých. Z hlediska specifikace by tato kapitola měla předcházet části předcházející. Důvodu, proč ale postupuji tímto způsobem, jsem se věnoval v závěru části předcházející.

3.1 Celoživotní vzdělávání. Proč?

Z otázky celoživotního vzdělávání se z důvodu akcelerace společnosti nejen ve vývoji, ale ve všech směrech, stala podmínka, ne-li nutnost. Dnes by se dalo říci, že pořekadlo „co se v mládí naučíš, ve stáří jako když najdeš“ přestává platit, a to z důvodu rozsáhlých změn ve společnosti. Skeptičtí andragogové by jistě uvedené pořekadlo pozměnili na „co se v mládí naučíš, ti v životě nebude stačit“. Ať již se nám to zdá jakkoli úsměvné, je to nanejvýše pravdivé. Celoživotní vzdělávání se stalo nutností.

Kořeny myšlenky celoživotního vzdělávání můžeme nalézt již v ve starověkém Řecku. Podrobně rozpracovanou ideu celoživotního vzdělání můžeme také identifikovat v díle Jana Ámose Komenského „Vševýchova“, kdy autor dělí život člověka na osm období a k nim rozlišuje specifické obsahy vzdělání.⁶²

Na základě nutnosti řešit změny ve společnosti pomocí celoživotního vzdělávání byla realizována řada mezinárodních konferencí o celoživotním vzdělávání a o vzdělávání dospělých pořádaných UNESCO.⁶³ V roce 1996 také vyšla „Bílá kniha o

⁶¹ Srov.: Bočková, V.: Vzdělávání – průvodní jev života. Olomouc 2002. s. 18.

⁶² Srov.: Škoda, K.: *Kapitoly z dějin andragogiky*. Praha 1996. s. 20.

⁶³ První mezinárodní konference o vzdělávání dospělých se konala v Elsinoru v Dánsku v roce 1949, druhá v Montrealu v Kanadě roku 1960, třetí konference v Tokiu v roce 1972, čtvrtá v Paříži v roce 1985 a pátá, zatím poslední, v Hamburku v roce 1997. Účastníci konferencí přijali principy pojetí celoživotního vzdělávání, jeho organizaci a financování vzdělávání v zemích třetího světa. Rok 1996 byl vyhlášen Rokem celoživotního vzdělávání a byl vydán dokument UNESCO „Učení: dosažitelný

vzdělávání“ Evropské unie. Dokument přináší přehled společenských a ekonomických faktorů v EU, které mají vliv na výchovu a vzdělávání. Konstatuje potřebu politického pohybu k „učící se společnosti“. Přináší návrh systému uznávání nabytých znalostí a dovedností jako prvku pracovní mobility a celoživotního učení. Mimo to také navrhuje zavedení „osobních indexů“ dovedností.⁶⁴ Dospělo se také k formulaci dlouhodobých strategií a praktických opatření, které mají zpřístupnit celoživotní učení všem.⁶⁵

Celoživotní učení, vzdělávání, je chápáno jako zásadní změna pojetí celého vzdělávání, kdy všechny možnosti učení, ať už v tradičních vzdělávacích institucích v rámci vzdělávacího systému či mimo ně, jsou chápány jako jediný propojený celek, který umožňuje získávat stejné kvalifikace a kompetence různými cestami a kdykoli během života. Celoživotní vzdělávání má člověku poskytovat možnost vzdělávat se v různých stádiích svého rozvoje až do úrovně svých možností v souladu s vlastními zájmy, úkoly a potřebami.⁶⁶

Koncept celoživotního učení a vzdělávání tedy zahrnuje:

- vzdělávání dětí a mládeže,
- vzdělávání (učení se) dospělých.

Vzhledem k cíli této diplomové práce nás nejvíce zajímá tedy oblast vzdělávání dospělých, kdy se budeme pohybovat na poli firemního vzdělávání, které nám pečuje o tolik ceněný lidský kapitál, jehož nositeli jsou lidské zdroje. Vzhledem k tomu, že objektem firemního vzdělávání je dospělý člověk, je nutné uvést určité zvláštnosti vzdělávání dospělých determinující jejich výuku. Tyto determinanty uvádím v následující části.

poklad“, kde bylo učení po celý život vymezeno jako „vzdělávací kontinuum, souběžné s životem a rozšířené tak, aby do sebe zahrnovalo celou společnost“. V lednu téhož roku se v Paříži uskutečnila schůze ministrů školství OECD a bylo vydáno prohlášení „Celoživotní učení pro všechny“. Celoživotní učení zde bylo přijato jako řídicí zásada politických strategií, které mají vylepšit kapacity jedinců, rodin a celospolečenského života v každé zemi. (Bartoňková, H., Šimek, D.: *Andragogika – studijní text*. Olomouc 2002. s. 44.

⁶⁴ Bartoňková, H., Šimek, D.: *Andragogika – studijní text*. Olomouc 2002. s. 45.

⁶⁵ Memorandum o celoživotním vzdělávání: *Bílá kniha*, Praha 2001. s. 5.

⁶⁶ Palán, Z.: *Výkladový slovník lidské zdroje*. Praha 2002.

3.1.1 Zvláštnosti vzdělávání dospělých determinující výuku dospělých

Jak jistě každého napadne, vzdělávání dospělých se mnohostranně odlišuje a je ovlivňováno zvláštnostmi, které v klasické pedagogice, zde mám na mysli školní vzdělávání mládeže, nenalezneme. U vzdělávání dospělých je situace taková, že ve skutečnosti je vzdělávací proces ovlivňován celou řadou determinant a zvláštností, které musíme řešit, nebo mít na vědomí. Tyto determinanty ovlivňují vzdělávání dospělých a díky teambuildingovému programu získají na významnosti.⁶⁷

Průcha⁶⁸ uvádí přehled determinant, které ovlivňují edukační proces vzdělávání dospělých:

- Charakteristiky účastníků vzdělávací akce
 - kognitivní (inteligence, schopnosti, styly učení),
 - afektivní (postoje, motivace, potřeby),
 - fyzické (rozdíly věku, pohlaví),
 - sociální a sociokulturní (vzdělanostní úroveň rodiny, etnická příslušnost).
- Charakteristiky vzdělavatelů, lektorů
 - osobnostní (věk, zdravotní stav, temperament),
 - profesní (zkušenosti, odpovědnost za neúspěch studujících).
- Charakteristiky edukačních konstruktů
 - kurikulární programy (orientace vzdělávacích programů, čas vymezený na výuku),
 - učebnice (rozsah a obtížnost učiva, finanční dostupnost učebnic),
 - evaluační nástroje (kvalita dotazníků a jiných evaluačních metod).
- Charakteristiky vzdělávacích institucí
 - (materiální vybavení, organizační zabezpečení).⁶⁹

Za zcela zásadní a do jisté míry za rozhodující zvláštnost považuji vzdělavatelnost dospělých. Ta je vymezena jako „míra dispozic dospělého zapojit se aktivně do vzdělávacího procesu. Podle výzkumu se vzdělavatelnost s věkem neztrácí, pouze se

⁶⁷ Specifikům charakteru teambuildingové práce se věnuji v poslední kapitole práce. Tato specifika mají přímý vliv na cíl, který sleduji.

⁶⁸ Průcha, J.: *Moderní pedagogika*. Praha 1997.

⁶⁹ Průcha, J.: *Moderní pedagogika*. Praha 1997. s. 104.

modifikuje a strukturně mění.⁷⁰ Modifikuje se především v tom, že se přesunuje paměťová schopnost z mechanické na logickou, mění se některé duševní i somatické schopnosti. S věkem klesá lehkost učení, mění se kapacita zapamatování si informací, trvanlivost informací v paměti a míra motivace, která může jak klesat, tak narůstat, a odpovědnost přístupu ke studiu.⁷¹

Vzdělavatelnost dospělých je do jisté míry zásadní, ale pro vzdělávání dospělých je neméně důležité určit a sledovat motivy, které dospělého k dalšímu vzdělávání vedou. Beneš⁷² uvádí následující typologii motivů účasti na dalším vzdělávání:

- Sociální kontakt: účastníci se snaží navázat nebo rozvinout kontakty, usilují o zlepšení své sociální pozice, mají potřebu jisté skupinové aktivity;
- Sociální podněty: účastníci se snaží o získání prostoru nezatěžovaného každodenními tlaky a frustracemi;
- Profesionální motivy: jedná se o zajištění nebo rozvoj vlastní pozice v zaměstnání;
- Vnější očekávání: účastník následuje doporučení zaměstnavatele, přátel, sociálních pracovníků, poradenských služeb;
- Kognitivní zájmy: tato motivace odpovídá klasické představě vzdělávání dospělých, která vychází z vlastní hodnoty znalostí a jejich získávání.⁷³

Z důvodu významnosti motivace ve vzdělávání dospělých je důležité, aby byla podporována. Bočková uvádí, že na základě změn, které proběhnou u dospělého člověka, a zvláštnostmi s nimi spojenými jsou poté odvozovány následující požadavky na výukový proces dospělých. Jedná se o:

- vytyčení jasného a konkrétního cíle výuky;
- strukturace učební látky a její logické uspořádání;
- motivace učební činnosti účastníků;
- vyvolání a rozvíjení aktivity účastníků;
- posilování správných postupů dospělých při učení;
- propojování teorie s praxí a se zkušenostmi účastníků;

⁷⁰ Palán, Z.: *Vzdělávání dospělých - výkladový slovník*. Praha 1997.

⁷¹ Palán, Z.: *Vzdělávání dospělých - výkladový slovník*. Praha 1997. s. 125.

⁷² Beneš, M.: *Úvod do andragogiky*. Praha 2003.

⁷³ Srov.: Beneš, M.: *Úvod do andragogiky*. Praha 2003. s. 89.

→ vytvoření příznivého pracovního prostředí a zbavení obav⁷⁴

Díky výčtu determinant, které musíme mít na vědomí, se metoda teambuildingu v tom pojetí, v jakém by měla být, dostává do zcela jiného světla. Pokud musíme respektovat zvláštnosti vzdělávání dospělých determinující jejich výuku, tak náš pohled na situaci, které jsem se věnoval v kapitole první, je více nežli kritický.

3.2 Prostor pro Teambuilding – firemní vzdělávání

Firemní vzdělávání můžeme vymežit jako vzdělávací proces organizovaný podnikem nebo firmou. Zahrnuje jak vzdělávání v podniku, organizované podnikem ve vlastním vzdělávacím zařízení, tak i vzdělávání mimo podnik.⁷⁵ Do vzdělávání mimo podnik můžeme tedy zahrnout také ty oblasti outdoorových aktivit, které mají edukační potenciál. V pojetí teambuildingu, tak jsem jej vymežil, je jasné cílové zaměření, jeho forma a tedy také tolik požadovaný rozvojový prvek charakteristický pro další vzdělávání.

Josef Koubek ve své knize Řízení lidských zdrojů⁷⁶ také rozlišuje metody používané na pracovišti a metody používané mimo pracoviště. Pro tuto diplomovou práci není důležité se zabývat rozborem jednotlivých metod, které uvádí.

Metody používané na pracovišti ke vzdělávání „on the job:“

- instruktáž při výkonu práce,
- coaching,
- mentoring,
- counselling,
- asistování,
- pověření úkolem,
- rotace práce,
- pracovní porady.⁷⁷

⁷⁴ Srov.: Bočková, V.: *Nárys didaktiky dospělých*. Olomouc 1986. s. 30.

⁷⁵ Bartoňková, H.: *Projektování vzdělávací akce*. Olomouc 2006. s. 8.

⁷⁶ Koubek, J.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha 2007.

⁷⁷ Srov.: Koubek, J.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha 2007. s. 266-269.

Koubek poznamenává, že se jedná vesměs o metody individuálního charakteru, s výjimkou metody poslední.⁷⁸ Vyžadují individuální přístup a partnerský vztah. Kdežto metody používané mimo pracoviště se často realizují hromadně. Vesměs se jedná o metody používané k hromadnému vzdělávání skupin účastníků.

Mezi metody používané mimo pracoviště „off the job“ patří:

- přednáška,
- přednáška spojená s diskusí,
- demonstrování,
- případová studie,
- work shop,
- brainstorming,
- simulace,
- hraní manažerských her,
- assessment centra,
- outdoor training/learning,
- vzdělání pomocí počítačů (e-learning).⁷⁹

Právě tato skupina metod „off the job“ je pro tuto diplomovou práci významná. Koubek zde zmiňuje metodu outdoor training/learning, kterou mimo jiné také někdy označuje jako adventure education.⁸⁰

3.2.1 Charakteristika teambuildingu jako vzdělávací metody „off the job“

Jak jsem již uvedl „teambuilding se zaměřuje na budování týmu. Zaměřuje se na rozvoj spolupráce, zvládání náročných situací, efektivní práci a komunikaci

⁷⁸ Srov.: Koubek, J.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha 2007. s. 269.

⁷⁹ Srov.: Koubek, J.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha 2007. s. 270-274.

⁸⁰ Srov.: Koubek, J.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha 2007. s. 272.

v přímém spojení s rozbořem a uvědoměním si fungování skupiny a vědomím plánování změn s cílem zvýšit efektivitu týmu.⁸¹

Tato definice nám popisuje teambuilding jako cestu, proces k dosažení určitého ideálního nebo požadovaného stavu. Těchto cest bývá zpravidla velké množství. Zahrádková uvádí, že na začátku je proto nutné odpovědět si na několik otázek:⁸²

- Proč – co je cílem?
- Pro koho – jaká je cílová skupina?
- Co – co chceme dělat a jaký bude obsah akce?
- Jak - jakou metodu, popřípadě jakou kombinaci metod zvolíme?
- S kým – sami, nebo někoho najmeme, popřípadě kombinace obou variant? Jak vybereme organizátora?

Uvedené otázky mají jistě co do spojitosti s kurikulem, jako souhrnné informaci o vzdělávacích záměrech. Kurikulum nám odpovídá na otázky: koho, proč, v čem, jak, kdy, za jakých podmínek a s jakým očekáváním budeme vzdělávat.⁸³

Teorií, které nabízejí své odpovědi na uvedené otázky podle svého, najdeme mnoho. Ve své podstatě ale existují, podle Zahrádkové, tři formy práce, jak s jednotlivcem, tak se skupinou, které poskytují různé možnosti a různé výsledky.⁸⁴ Tyto formy znázorňuje schéma č. 2.

Schéma č. 2: Formy práce s jednotlivce a skupinou.⁸⁵

⁸¹ Srov.: Zahrádková, E.: *Teambuilding- cesta k efektivní spolupráci*. Praha 2005. s. 21.

⁸² Srov.: Zahrádková, E.: *Teambuilding- cesta k efektivní spolupráci*. Praha 2005. s. 131.

⁸³ Palán, Z.: *Výkladový slovník lidské zdroje*. Praha 2002.

⁸⁴ Srov.: Zahrádková, E.: *Teambuilding- cesta k efektivní spolupráci*. Praha 2005. s. 132.

⁸⁵ Zahrádková, E.: *Teambuilding- cesta k efektivní spolupráci*. Praha 2005. s. 132.



→ Koučování: můžeme chápat jako umění usnadňující zlepšování výkonu, vzdělávání a rozvoj jiných lidí.⁸⁶ Koučování je tedy provázení jednotlivce nebo i celé skupiny procesem změny nebo rozvoje v konkrétní situaci za podpory kouče. Tento přístup se zaměřuje na hledání optimálních řešení a určení konkrétních kroků změny v průběhu delší spolupráce.⁸⁷

→ Zážitkové učení: 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.⁸⁸

→ Vzdělávání, školení: jedná se o rozšíření znalostí a používání technik, které jsou potřebné pro efektivní vykonávání práce.⁸⁹

Podle schématu č. 2 Formy práce s jednotlivcem a skupinou jde vidět, že se tři uvedené formy prolínají a nemusí existovat jen a pouze v ideální čisté podobě. Efektivnější naopak je, pokud se vzájemně doplňují a podporují, tak jak to znázorňuje právě schéma č. 2.

3.2.2 Zážitkové učení jako základ teambuildingu

Zážitkové učení je metoda, jak se učit z akce, zážitkem, jak vytěžit z vlastní zkušenosti maximum a získat poznatky učení přímo na míru.⁹⁰ Je to metoda, která

⁸⁶ Armstrong, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha 2007. s. 467.

⁸⁷ Zahradková, E.: *Teambuilding- cesta k efektivní spolupráci*. Praha 2005. s. 132.

⁸⁸ Zahradková, E.: *Teambuilding- cesta k efektivní spolupráci*. Praha 2005. s. 132.

⁸⁹ Zahradková, E.: *Teambuilding- cesta k efektivní spolupráci*. Praha 2005. s. 132.

nám na základě společného zážitku nebo řešení společné situace více lidí poskytne různé úhly pohledu a usnadňuje nám tak učení se. Proto je tato metoda tak hojně využívána při teambuildingu jako způsobu budování týmu.

Proč je učení se zážitkem tak významné? Čínský filozof Konfucius říká:

„Řekni mi a já zapomenu, ukaž mi a já uvidím, nech mě vyzkoušet a já si to budu pamatovat“⁹¹

Podle výzkumů Davida Kolba plných 80% našeho poznání pramení z vlastních zážitků, které si následným racionálním zpracováním přetavíme do podoby obecného poznatku, jímž se nadále řídíme.⁹² Poznatky vyvozené ze zážitků mají navíc obrovskou výhodu - jsou dlouhodobě zapamatovatelné a snadno vybavitelné. Tabulka č. 1 nám znázorňuje, kolik si vybavíme z nových poznatků po určitém čase.⁹³

Tabulka č. 1: Druhy poznatků a jejich trvanlivost.⁹⁴

	Poznatek získaný		
	sdělením	Sdělením a ukázkou	Sdělením, ukázkou a zážitkem
Po třech týdnech si vybaví	70%	72%	85%
Po třech měsících si vybaví	10%	32%	65%

Na základě těchto výzkumů sestavil Kolb cyklus učení, který je základem pro metodu učení se zážitkem. Nemusíme se učit všechno, stačí se dozvědět to, co pomůže v konkrétní situaci.

Kolbův cyklus učení⁹⁵

Základní cyklus, ze kterého vychází zážitkové učení, sestává z těchto bodů:

⁹⁰ Srov.: Zahrádková, E.: *Teambuilding- cesta k efektivní spolupráci*. Praha 2005. s. 135.

⁹¹ Teambuilding.cz [online]. 2010 [cit. 20. 9. 2010]. Dostupné z www:

<http://www.teambuilding.cz/cz/o-nas/jak-pracujeme/metoda/>

⁹² Svatoš, V., Lebeda, P.: *Outdoor trénink*. Praha 2005. s. 17.

⁹³ Svatoš, V., Lebeda, P.: *Outdoor trénink*. Praha 2005. s. 17.

⁹⁴ Svatoš, V., Lebeda, P.: *Outdoor trénink*. Praha 2005. s. 17.

⁹⁵ Srov.: Zahrádková, E.: *Teambuilding- cesta k efektivní spolupráci*. Praha 2005. s. 136.

- Zážitek konkrétní situace (CE – concrete experience).
- Zpětné ohlédnutí, pozorování (RO – reflexive observation). Reflexe, co se dělo.
- Zobecnění, pochopení souvislostí (AC – abstrakt conceptualition). Utváření abstraktních konceptů a představ.
- Aktivní zkouška poznání (AE – active experimentation). Jak nejlépe využít a použít poznání principy, testování.

Testováním se získají nové konkrétní zkušenosti a celý cyklus se opakuje. Jde o cyklický proces, který může začít kteroukoliv fází. Každá zkušenost poskytuje novou zkušenost a navozuje motivaci k učení se.⁹⁶

Schéma č. 3: Cyklus učení podle Kolba⁹⁷

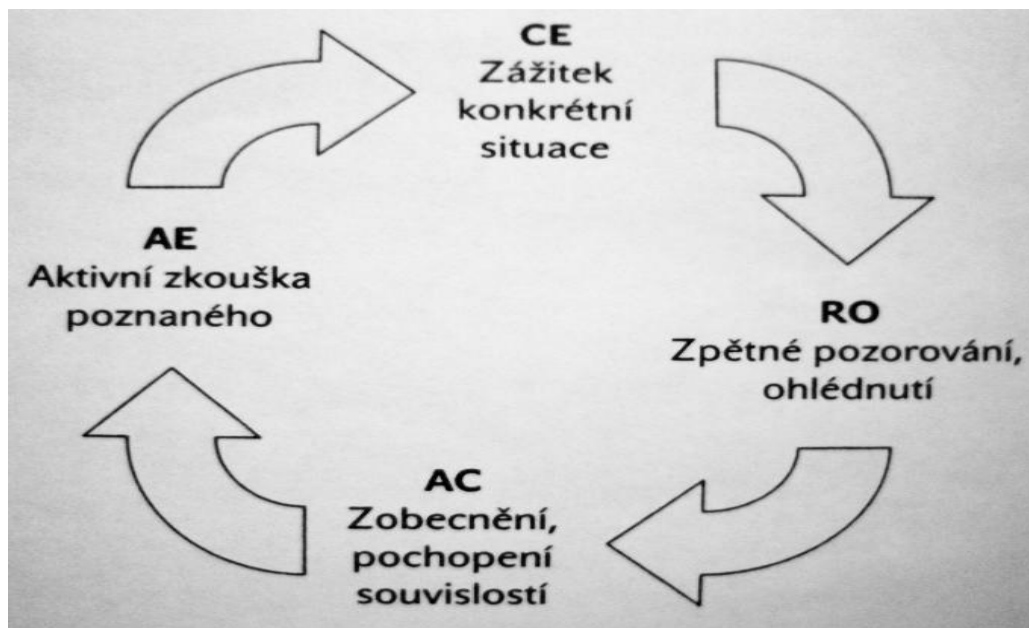


Schéma cyklu učení podle Kolba nemá charakter „uzavřeného cyklu“ ale charakter spirály, aby se zdůraznil vývoj skupiny v čase.

Důležitou součástí zážitkového vzdělávání je zpětná vazba, která cíleně využívá principů zkušenostního učení v návaznosti na prožité aktivity. Pro úplnost uvádím obdobný cyklus učení, který je nazvaný jako tzv. „Cápkovy Kruhy“⁹⁸

⁹⁶ Palán, Z.: *Výkladový slovník lidské zdroje*. Praha 2002.

⁹⁷ Zahradková, E.: *Teambuilding- cesta k efektivní spolupráci*. Praha 2005. s. 136.

⁹⁸ Teambuilding.cz [online]. 2010 [cit. 20. 9. 2010]. Dostupné z [www](http://www.teambuilding.cz):

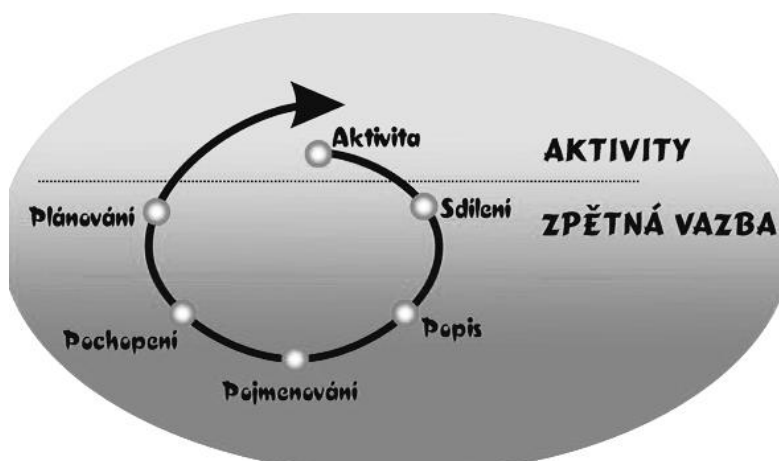
Tento model používá agentura „Advetura Teambuilding“ a jedná se o úpravu, která vznikla na základě dlouholetých zkušeností s odlišnou hloubkou zpětné vazby při naplňování různorodých cílů projektů.

Cápkovy Kruhy

Cápkovy vznikly podrobným rozpracováním Kolbova cyklu zkušenostního učení na základě zkušeností teambuildingové agentury Adventura s kurzy zohledňující různé cíle zadavatelů.

Jejich podstatou je popsat procesy, které probíhají v rámci opakované zpětné vazby, jejímž smyslem je přenést nabyté poznatky do dalších aktivit, resp. do praxe. Podle charakteru outdoorového kurzu a míry zpětné vazby rozlišujeme tři varianty těchto kruhů.⁹⁹

Schéma č. 4: Cápkův cyklus I.¹⁰⁰



Cápkův Cyklus I se používá v teambuildingu tak, jak byl vymezen v úvodní kapitole. Míra práce se zážitkem je stěžejním prvkem rozvoje. Konkrétní poznatky by účastníci měli být schopni uplatnit v praxi. Pracuje s pojmy jako je:

- Aktivita: je zaměřená na dané téma.
- Sdílení: prostor pro emociální ohlédnutí za vykonanou aktivitou.
- Popis: rekapitulace průběhu aktivity na základě faktů.

<http://www.teambuilding.cz/cz/o-nas/jak-pracujeme/capkovy-kruhy/>

⁹⁹ Srov. Teambuilding.cz [online]. 2010 [cit. 20. 9. 2010]. Dostupné z www:

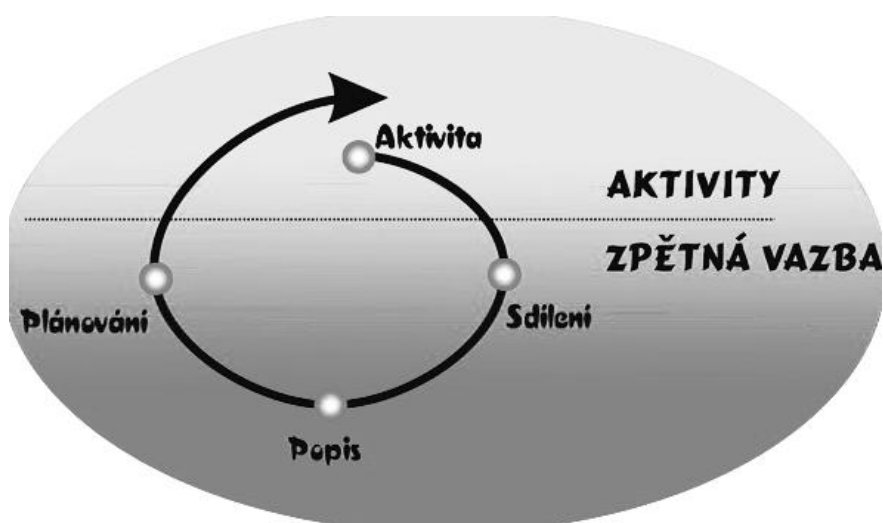
<http://www.teambuilding.cz/cz/o-nas/jak-pracujeme/capkovy-kruhy/>

¹⁰⁰ Teambuilding.cz [online]. 2010 [cit. 20. 9. 2010]. Dostupné z www:

<http://www.teambuilding.cz/cz/o-nas/jak-pracujeme/capkovy-kruhy/>

- Pojmenování: uvědomění si fungování skupiny v průběhu aktivity a nalezení nejdůležitějších bodů pro další rozbor.
- Pochopení: zhodnocení dané aktivity a pojmenovaných bodů v souvislostech a v kontextu s obecnými principy a teoretickými poznatky.
- Plánování: definování plánu změn, který vzniká ve spolupráci účastníků a lektora.
- Přenos: vyzkoušení plánu v dalších aktivitách. Posouzení jeho efektivity v dalším kruhu zpětné vazby a možnosti dalšího uplatnění v praxi.¹⁰¹

Schéma č. 5: Cápkův cyklus II.¹⁰²



S procesem, který je znázorněn v Cápkově cyklu II, se pracuje v teamspiritu tak, jak byl popsán v kapitole úvodní. Protože je míra práce se zážitkem buď střední nebo malá (záleží na přesném definování cílů zadavatelem), je i rozdílný přístup k tomuto procesu. Úroveň zobecnění se nepohybuje v abstraktní a přenášené rovině, ale cíleně pracuje s konkrétní situací.

- Aktivita: je zaměřena na téma daného kurzu.
- Sdílení: prostor pro emocionální ohlédnutí za proběhlou aktivitou.
- Popis: rekapitulace průběhu aktivity na základě faktů a pojmenování úrovně skupiny v oblasti vybrané klíčové kompetence.¹⁰³
- Plánování: definování plánu změn v oblasti vybrané klíčové kompetence
- Přenos: vyzkoušení tohoto plánu v dalších aktivitách.¹⁰⁴

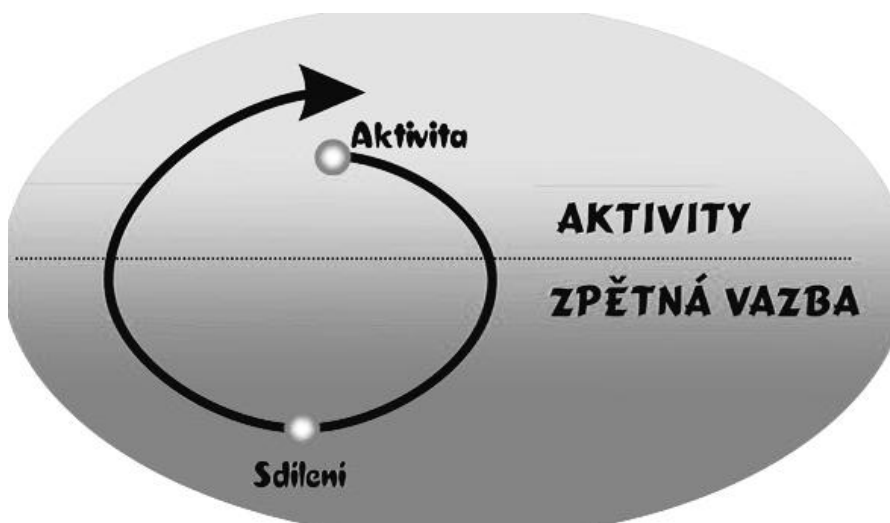
¹⁰¹ Teambuilding.cz [online]. 2010 [cit. 20. 9. 2010]. Dostupné z [www: http://www.teambuilding.cz/cz/o-nas/jak-pracujeme/capkovy-kruhy/](http://www.teambuilding.cz/cz/o-nas/jak-pracujeme/capkovy-kruhy/)

¹⁰² Teambuilding.cz [online]. 2010 [cit. 20. 9. 2010]. Dostupné z [www: http://www.teambuilding.cz/cz/o-nas/jak-pracujeme/capkovy-kruhy/](http://www.teambuilding.cz/cz/o-nas/jak-pracujeme/capkovy-kruhy/)

¹⁰³ Významu klíčových kompetencí jsem se budu věnovat v XXXXX

¹⁰⁴ Teambuilding.cz [online]. 2010 [cit. 20. 9. 2010]. Dostupné z [www: http://www.teambuilding.cz/cz/o-nas/jak-pracujeme/capkovy-kruhy/](http://www.teambuilding.cz/cz/o-nas/jak-pracujeme/capkovy-kruhy/)

Schéma č. 6: Cápkův cyklus III.



Třetí Cápkův cyklus využíváme v teamspiritu a funu.¹⁰⁵ Doporučuje se, aby byl v každém programu zachován prostor pro sdílení, který usnadňuje vstup do žádoucí komunikace s ostatními účastníky, podporuje vytváření neformálních vazeb a zároveň zhodnocuje společný zážitek a prohlubuje jeho dopad. Prostor pro sdílení není uměle vytvářen po každé aktivitě, ale je vhodný po větších programových blocích.

3.2.3 Klasický přístup ke vzdělávání x zážitkové učení

Jaký je tedy rozdíl v klasickém přístupu ke vzdělávání a vzdělávání na základě zážitkové metody? Svatoš s Lebedou přicházejí s následujícím srovnáním:

→ Klasický přístup: učitel je lektor, který „ví jak“ a účastníkům kurzů své vědomosti předává. Rolí žáka poté je, aby poznatek pochopil, přijal, zapamatoval si jej a nadále podle něj jednal. V procesu učení je tedy primární aktivita na straně lektora, který sděluje, zatímco žák více či méně pasivně přijímá.

→ Zážitkové učení je naopak založeno na osobní aktivitě účastníka kurzu. Primární je jeho zážitek vznikající při aktivním řešení nejrůznějších úkolů, reálných i

<http://www.teambuilding.cz/cz/o-nas/jak-pracujeme/capkovy-kruhy/>

¹⁰⁵ Viz. schéma č.1: Typy programů v oblasti „budování týmů.“

modelových. Následnou reflexí, zhodnocením a zobecněním, obvykle usměřovanou lektorem, se zážitek transformuje do podoby v praxi využitelné zkušenosti.¹⁰⁶

Na rozdíl ve vymezení „klasického přístupu“ a přístupu „zážitkového učení“ se skrývá něco víc. Můžeme zde sledovat také základní rozdíl v přístupech pedagogiky a andragogiky. Přístup klasický tak, jak byl popsán, svým způsobem charakterizuje principy pedagogiky. Zážitkové učení, které je založeno na aktivním přístupu jedince, je zase na druhou stranu charakteristické pro andragogiku. Jak uvádí Knowles, pedagogika znamená výchovu seshora, andragogika je výchova mezi partnery. Andragogika je umění a věda zabývající se pomocí dospělým při jejich učení, pedagogika je umění a věda zabývající se výukou žáků jako závislých objektů.¹⁰⁷

V zážitkovém učení hraje důležitou roli hned několik faktorů. Jedná se o:

→ Vztahy: emoční inteligence je v tomto případě důležitější nežli inteligenční kvocient. V práci fungujeme ve skupině a emoční inteligence je v současné době nutností, vysoké IQ kladem.

→ Jedná nevědomá část našeho já: V akci se často projevíme jinak, než bychom čekali. Mnoho podnětů k jednání se skrývá v našem nevědomí a pomocí akce, jejího rozboru a uvědomění si vlastních kroků můžeme tyto motivy objevit a pochopit.

→ Modelové situace změny: Vyzkoušení si situací na nečisto. Akcí lze simulovat hypotetickou situaci, která může nastat a kterou lze vyzkoušet na nečisto. Například změna organizační struktury, změna odměňování, změna komunikačního systému. V simulaci si můžeme vyzkoušet, jaké důsledky a přínosy bude mít tato změna na činnost skupiny a její efektivitu.

→ Jedinečnost osobnosti: podpořme silné stránky své i ostatních. Protože akce přináší mnoho nezvyklých situací, můžeme objevit své silné stránky, o kterých jsme nevěděli, nebo jsme je neprojevili.

→ Komunitní vnímání: vidíme se jako celek. V dobře připravené akci lze velice dobře posílit vnímání skupiny jako celku a posílit loajalitu ke skupině. To zvyšuje toleranci ve skupině a pomáhá vnímat se jako jeho součást.¹⁰⁸

¹⁰⁶ Svatoš, V., Lebeda, P.: *Outdoor trénink*. Praha 2005. s. 17.

¹⁰⁷ Beneš, M. *Úvod do andragogiky*. Praha 2003. s. 34.

¹⁰⁸ Srov.: Zahrádková, E.: *Teambuilding- cesta k efektivní spolupráci*. Praha 2005. s. 138.

3.3 Teambuilding a jeho edukativní potenciál

V části Teambuilding a jeho edukativní potenciál se zaměřím na to, abych metodu teambuildingu rozebral tak, aby bylo viditelné, na jakých principech stojí. Mým cílem bude se na teambuilding a jiné outdoorové kurzy zaměřit takovým způsobem, abych zde rozbil všeobecně rozšířený mýtus, který říká, že teambuilding je hra dospělých, kteří běhají po lese. Budu se snažit dokázat, že metoda teambuildingu má opodstatněný základ v teoriích vzdělávání.

Musím ale zdůraznit, že to se může podařit pouze u těch teambuildingových akcí, které respektují zásady, na kterých byl tento koncept postaven. Jak jsem už uvedl, pouze malá část outdoorových kurzů má potenciál, který jej legitimizuje jako vzdělávací metodu. Tímto potenciálem mám na mysli především dimenzi edukace. Pojem edukace se v anglickém jazyce neodlišuje od pojmu vzdělávání. Edukace se týká oblasti pedagogické i andragogické vzdělávací teorie a praxe.¹⁰⁹ Pokud edukaci rozumíme vzdělávání v celé jeho šíři, pak o edukativním potenciálu teambuildingu v rámci firemního vzdělávání můžeme uvažovat jako o vzdělávací metodě, která cíleně rozvíjí kompetence pracovníka.

Uvedená věta je pro tuto část práce významná. Proto se v následující části budu nejprve věnovat vymezení pojmů lidského zdroje, lidského kapitálu, kompetence a poté principu teambuildingu. Postupuji tak proto, že je nutné mít na paměti to, že se jedná o „vzdělávací metodu, která cíleně rozvíjí kompetence pracovníka.“ Zmíněné kompetence pracovníka jsou v podstatě obsahem lidského kapitálu. Rád bych tedy poukázal na to, že edukační potenciál teambuildingu je zdrojem pro cílevědomý proces s jasně danými postupy, na jehož konci je pracovník s jistými vlastnostmi (zjednodušeně kompetencemi), které je možno rozvíjet a dále s nimi pracovat v souladu s posláním a cílem firmy. V žádném případě tedy není na místě hovořit o hře, při které pobíhají dospělí po lese.¹¹⁰

¹⁰⁹ Palán, Z.: *Výkladový slovník lidské zdroje*. Praha 2002.

¹¹⁰ Opět ale musím zdůraznit, že pouze malá část teambuildingových agentur se podle toho řídí.

3.3.1 Lidské zdroje, lidský kapitál

V první řadě je třeba opět vymezení pojmů. Literatura nám opět přináší několik definic a přístupů, které se vzájemně kombinují.

Lidským kapitálem jsou podle Koubka¹¹¹ znalosti, dovednosti a schopnosti pracovníka organizace. Lidský kapitál ale nestojí o samotě. Spolu s kapitálem společenským a kapitálem organizačním vytváří takzvaný kapitál intelektuální, který je vymezen jako zásoba znalostí, dovedností a schopností, které jsou organizaci k dispozici a které přispívají k procesům vytvářejícím hodnotu. Armstrong, který se teorii lidského kapitálu věnuje velmi podrobně, uvádí definici Bontise a kol., která říká, že lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci. Je to kombinace inteligence, dovednosti a zkušenosti, co dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí. To, pokud je řádně motivováno, zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace.^{112 113}

Uvedené definice lidského kapitálu nám sdělují několik důležitých informací. Nejdůležitější informací o lidském kapitálu je to, že je nutno o něj pečovat. Samotným zájmem firmy je, aby lidský kapitál rozvíjela, motivovala a dále s ním pracovala. Kvalitní práce s lidským kapitálem je to, co firmě v dnešní době dává tolik potřebnou konkurenční výhodu.

Teorie lidského kapitálu, podle Armstronga, považuje lidi za jmění, bohatství, aktiva a zdůrazňuje, že investice organizací do lidí se bohatě vyplatí. Armstrong se ve své knize *Řízení lidských zdrojů*¹¹⁴ obsáhle věnuje nástrojům měření tohoto lidského bohatství a potřebám o jeho exaktním měření. Pro tuto práci tyto nástroje a postupy

¹¹¹ Srov.: Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha 2007. s. 27.

¹¹² Srov.: Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha 2007. s. 50.

¹¹³ Pro úplnost uvádím definici lidského kapitálu, kterou uvádí Šimek. (Bartoňková, H., Šimek, D.: *Andragogika – studijní text*. Olomouc 2002. s. 10. Ten péči o lidský kapitál chápe jako jeden způsob vymezení předmětu andragogiky. Uvádí, že lidský kapitál si můžeme velice zjednodušeně představit jako určitý stupeň kvality příslušníků určité společnosti, kdy tato kvalita je dána dvěma hlavními složkami:

→ kapitálem kulturním a

→ kapitálem sociálním.

¹¹⁴ Armstrong, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha 2007.

nejsou příliš důležité. Významné je vědět, že lidský kapitál je něco, o co je třeba se starat a chránit jej. Na druhé straně ale tíha zájmu o lidský kapitál nespočívá jen na zaměstnavatelských organizacích. Také zaměstnanci ve svém vlastním zájmu musejí do svých vědomostí, schopností a dovedností investovat, protože jim tyto investice přináší vyšší úroveň výdělků, větší spokojenost v práci, perspektivu lepší kariéry a do jisté míry i pocit jistoty zaměstnání.¹¹⁵

Pojmy lidské zdroje a lidský kapitál se liší právě v přístupu v řízení. Armstrong uvádí několik příkladů, jak je možno pojmy zdroje a kapitál od sebe odlišit.

Podle názoru, který vyjádřil Mayo, spočívá podstatný rozdíl mezi řízením lidského kapitálu a řízením lidských zdrojů v tom, že první koncepce chápe lidi jako bohatství pro organizaci, jako aktiva, kdežto druhá jako náklady.¹¹⁶

Jiné rozdělení, které uvádí, zase říká, že v řízení lidského kapitálu jsou lidé tím, co přidává hodnotu, nikoliv režijní náklady, zatímco v řízení lidských zdrojů jsou lidé považováni za významné náklady a podle toho by měli být řízeni.¹¹⁷

Protože obě uvedená vymezení lidského zdroje považují, jinak řečeno, zaměstnance za určitou přítěž, uvádím ještě jeden přístup, který konstatuje, že do zaměstnanců se investovat vyplatí.

Řízení lidských zdrojů je přístup k řízení pracovníků, který chápe pracovníky spíše jako cenné bohatství než jako variabilní náklady a který proto doporučuje investovat do pracovních sil prostřednictvím vzdělávání a rozvoje a prostřednictvím opatření určených k přilákání a stabilizaci oddaných pracovníků.¹¹⁸ Takové vymezení pojmu lidského zdroje napovídá, že se jedná o určité bohatství, do kterého se vyplatí investovat, například vzděláním nebo posílením týmových vazeb. Oboje do jisté míry nalézáme v konceptu teambuildingu.

Ať se díváme na pojem lidské zdroje nebo lidský kapitál tak či onak, musíme vědět, že pro podnik nebo firmu je v zásadě rozhodující to, co je pro ni klíčovým předpokladem pro úspěch v oblasti trhu. Jak uvádí Jiří Plamínek, „klíčovým

¹¹⁵ Srov.: Koubek, J.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: 2007. s. 27.

¹¹⁶ Srov.: Armstrong, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha 2007. s. 49.

¹¹⁷ Srov.: Mayo, A.: *The Human Value of the Enterprise: Valuing people as assets*. London 2001 cit dle: Armstrong, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha 2007. s. 49.

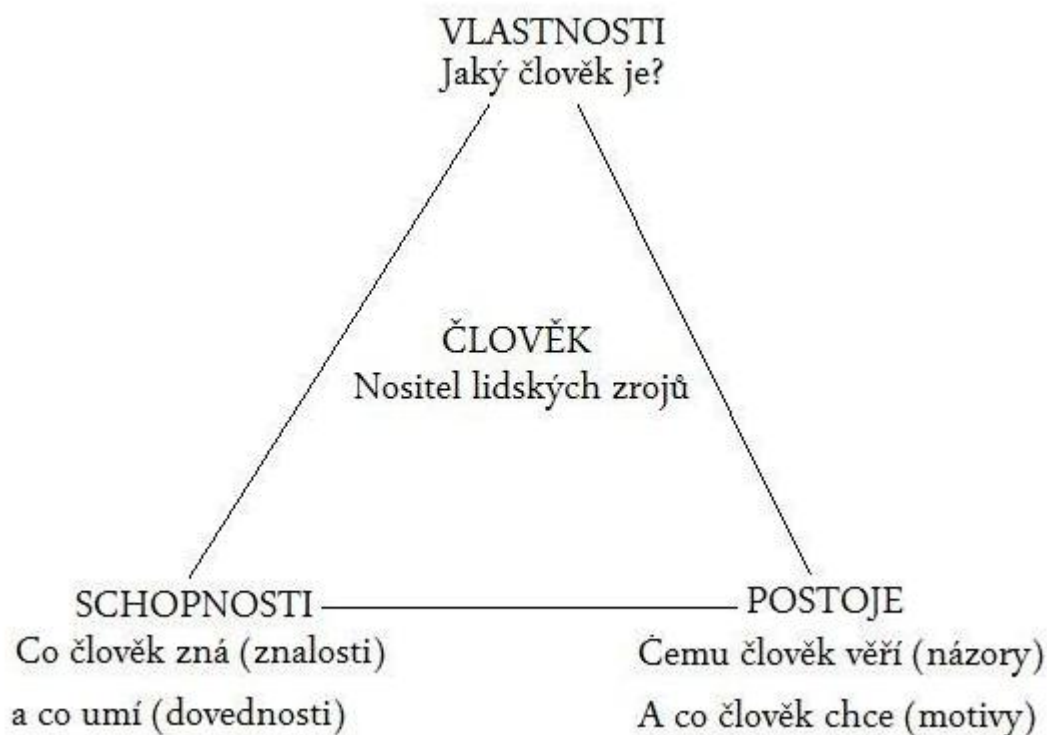
¹¹⁸ Srov.: Armstrong, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha 2007. s. 49.

předpokladem k úspěchu se stává kvalita lidí, které má firma k dispozici. Začínají rozhodovat prostředky vložené do firemních manažerů a zaměstnanců.¹¹⁹

Schéma lidského zdroje – kapitálu.

Co je to do nekonečna opakované bohatství? Co vlastně mohou lidé své firmě nabídnout? Podle Plamínka si pod pojmem lidský zdroj nemůžeme představit konkrétního člověka, protože ten přímo za „lidský zdroj“ nepovažujeme, ale jeho určité schopnosti, postoje a vlastnosti. Musíme mít na vědomí, že jedinec je pouze nositelem těchto lidských zdrojů.¹²⁰

Schéma č. 6: Typy lidských zdrojů.¹²¹



→ Schopnosti: neopomenutelným zdrojem jsou znalosti a dovednosti příslušného člověka, tedy to, co člověk ví a co umí. Dohromady můžeme mluvit o schopnostech. Jde o potenciál člověka, s nímž lze pracovat a jednotlivé schopnosti rozvíjet právě

¹¹⁹ Plamínek, J.: *Vedení lidí, týmu a firem*. Praha 2005. s. 58.

¹²⁰ Srov. Plamínek, J.: *Vedení lidí, týmu a firem*. Praha 2005. s. 58.

¹²¹ Srov. Plamínek, J.: *Vedení lidí, týmu a firem*. Praha 2005. s. 59.

vhodnými vzdělávacími programy. Schopnosti samy o sobě ale nestačí, je ještě důležité, aby je lidé používali ve prospěch firmy.

→ Postoje: vyjadřují celkovou míru snahy, ochoty a loajality konkrétního člověka. Úzce souvisí s jeho motivací.¹²² Ani příznivé postoje nejsou samospasitelné, protože ani sebevětší snaha, ochota ani motivace nic nezmůžou, nejsou-li doprovázeny dostatečnými schopnostmi. Stejně jako se schopnostmi i s postoji lze ovšem pracovat a měnit je například prostřednictvím firemních motivačních programů

→ Vlastnosti: můžeme definovat jako soubor těch lidských zdrojů, které s ohledem na konkrétní podmínky není efektivní při práci s lidskými zdroji měnit. Může to být proto, že jsou to neměnné nebo příliš obtížně měnitelné rysy osobnosti člověka, úzce spojené s jeho biologickou a psychologickou podstatou.¹²³

3.3.2 Kompetence

Vzhledem k tomu, že tato kapitola je poměrně „teoretická“ a je do jisté míry těžké sledovat, co se k čemu vztahuje a jaký má co význam vzhledem k cíli práce, pro připomenutí zdůrazňuji to, z čeho vycházím. Snažím se tak poukázat na to, že teambuilding má jistý edukační potenciál, který je zdrojem pro cílevědomý proces s jasně danými postupy, na jehož konci je pracovník s určitými vlastnostmi (zjednodušeně kompetencemi), které je možno rozvíjet a dále s nimi pracovat v souladu s posláním a cílem firmy.

Na význam pojmu kompetencí poukazují autoři Siegrist a Belz, kteří do pedagogiky zavedli pojem klíčové kompetence, kterou chápou jako obecnější schopnost člověka překračující hranice profese a hrající důležitou úlohu pro jeho uplatnění na trhu práce.¹²⁴

Podle schématu č. 6, které znázorňuje typy lidských zdrojů, vidíme, že se jedná o konstrukci víceméně hotovou a do jisté míry neměnitelnou. Jak jsem uvedl, mimo oblast postojů, které může částečně měnit pomocí motivačních programů, musíme brát člověka, jako nositele lidského zdroje, takového jaký je. U klíčových

¹²² Více informací teoriích motivace a významu motivace v rámci řízení lidských zdrojů lze nalézt v literatuře Bedrnová, E., Nový, I.: *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené vydání. Praha 2004. nebo Bělohlávek, F.: *Organizační chování*. Olomouc 1996.

¹²³ Srov. Plamínek, J.: *Vedení lidí, týmu a firem*. Praha 2005. s. 58-59.

¹²⁴ Srov. Mužík, J.: *Andragogická didaktika*. Praha 1998. st. 49.

kompetencí je situace poněkud jiná. Autoři uvádějí, že klíčové kompetence získáváme hlavně při vzdělávání. Tedy v procesu, který se dělí na školní, podnikové a další odborné vzdělávání.¹²⁵

V čem je koncept klíčových kompetencí pro teambuilding jako metodu firemního vzdělávání tak důležitý? Rozvíjení a zprostředkování klíčových kompetencí je vždy nutně vázáno na konkrétní obsah. Například strategiím překonávání konfliktu na pracovišti se lze naučit jen při řešení nějakého konkrétního konfliktu.¹²⁶ Pokud tedy chceme mít efektivně pracující tým s rozvinutou vnitřní komunikací, s mechanismem řešení a předcházení konfliktům, tak podle toho, co už bylo řečeno, je teambuilding nejefektivněji zvolenou metodou pro rozvoj těchto klíčových kompetencí.

Struktura klíčových kompetencí

Klíčové kompetence zahrnují celé spektrum kompetencí přesahující hranice jednotlivých odborností. Jsou výrazem schopnosti člověka chovat se přiměřeně v situaci, v souladu sám se sebou, tedy jednat kompetentně. Potenciálem k disponování s kompetencemi je individuální kompetence k jednání, která se vyvíjí ze spolupůsobení sociální kompetence, kompetence ve vztahu k vlastní osobě a kompetence v oblasti metod.

Sociální kompetence zahrnuje:

- schopnost týmové práce,
- kooperativnost,
- schopnost čelit konfliktním situacím,
- komunikativnost.¹²⁷

Sociální kompetence je dnes obzvláště důležitá v souvislosti s týmovou prací ve výrobě a s prací na projektech, protože je nutno umět sdělovat odborné znalosti ostatním.

Kompetence ve vztahu k vlastní osobě:

¹²⁵ Srov. Belz, H., Siegrist, M.: *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. Praha 2001. s. 17.

¹²⁶ Srov. Belz, H., Siegrist, M.: *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. Praha 2001. s. 27.

¹²⁷ Srov. Belz, H., Siegrist, M.: *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. Praha 2001. s. 166.

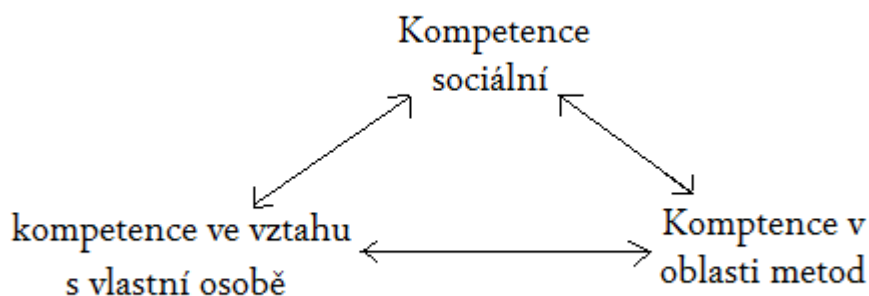
- kompetence zacházení se sebou samým (nakládání s vlastní hodnotou),
- být svým vlastním manažerem,
- schopnost reflexe vůči sobě samému,
- vědomé rozvíjení vlastních hodnot a lidského obrazu,
- schopnost posuzovat sám sebe a dále se rozvíjet.¹²⁸

Kompetence v oblasti metod:

- plánovitě, se zaměřením na cíl, uplatňovat odborné znalosti, postupovat systematicky,
- vypracovávat tvořivé, neortodoxní řešení – jít mimo vyšlapané cesty,
- strukturovat a klasifikovat informace,
- dávat věci do kontextu, poznávat souvislosti,
- kriticky přezkoumávat v zájmu dosažení inovací,
- zvažovat šance a rizika.¹²⁹

Vzájemný vztah uvedených kompetenčních oblastí shrnuje názorně Mužík ve schématu č. 7.

Schéma č. 7: Klíčové kompetence a vztah mezi nimi¹³⁰



¹²⁸ Srov. Belz, H., Siegrist, M.: *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. Praha 2001. s. 166.

¹²⁹ Srov. Belz, H., Siegrist, M.: *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. Portál, Praha, 2001. s. 166-167.

¹³⁰ upraveno podle Mužík, J.: *Andragogická didaktika*. Praha 1998. s. 48.

3.3.3 Základ teambuildingu v teoriích vzdělávání

Abychom pochopili, jak metoda teambuildingu může plnit svůj edukativní potenciál v rámci systému vzdělávání, musíme pojmy jako je lidský kapitál, lidské zdroje nebo klíčové kompetence vztáhnout k obsáhlému a do jisté míry komplikovanému systému teorií vzdělávání. V této části textu se budu snažit předchozí pojednání o pojmech, kterým jsem se věnoval, zasadit do širších souvislostí. Ale také položit základ pro cíl této práce a to sledovat, jaké procesy podmiňují vznik týmu. Teorie, které zde předkládám, zahrnují právě podstatu tohoto cílového procesu.

Uvedl jsem, že pokud máme nahlížet na teambuilding jako na metodu s edukativním potenciálem, je třeba vědět, že vzdělávání je především procesem. Můžeme tvrdit, že tento proces v sobě zahrnuje čtyři charakteristické prvky. Jedná se o:

- subjekt (v našem případě zaměstnance daného podniku, účastníka teambuildingové akce),
- obsah (podle charakteru formy a cíle akce),
- společnost (druzí lidé, sociokulturní vlivy),
- edukativní interakce mezi těmito skupinami.¹³¹

Bertrand¹³² se ve své knize s názvem „Soudobé teorie vzdělávání“ věnuje vzdělávacímu procesu a především tomu, jakých podob může nabývat střetávání čtyř uvedených prvků. Podle míry vzájemného působení analyzuje a poté klasifikuje několik proudů soudobých teorií vzdělávání. Uvádí, že v současné době lze sledovat sedm proudů teorií, které přispívají k významné transformaci společnosti, jako jsou:

- spiritualistické teorie,
- personalistické teorie,
- kognitivně psychologické teorie,
- technologické teorie,
- sociokognitivní teorie,
- sociální teorie,

¹³¹ Srov. Bertrand, Y.: *Soudobé teorie vzdělávání*. Praha 1998. s. 13.

¹³² Bertrand, Y.: *Soudobé teorie vzdělávání*. Praha 1998.

→ akademické teorie.¹³³

Pro účely této práce jsou nejvíce inspirující teorie sociokognitivní, které kladou důraz na význam kulturních a sociálních faktorů při výstavbě poznatků.¹³⁴

Sociokognitivní teorie se tedy soustředí na mechanismus učení ve vzájemné interakci mezi člověkem a jeho prostředím. V rámci tohoto proudu existuje pět přístupů k této vzájemné interakci. Jsou to:

→ teorie sociálního učení,

→ teorie sociokognitivního konfliktu,

→ sociálně historická teorie,

→ teorie kontextualizovaného učení,

→ teorie kooperativního učení.¹³⁵

V rámci této kapitoly jsou významné dva proudy, kterým se budu ve zkratce věnovat, abych nastínil spojitost s metodou teambuildingu. Jedná se o teorii kontextualizovaného učení a o teorii kooperativního učení.

Z teorie kontextualizovaného učení jsou pro tuto práci důležité čtyři aspekty, které se týkají vzdělávajícího se subjektu.¹³⁶ Tyto aspekty se pokusím popsat ve vztahu k teambuildingu na základě toho, co už bylo zmíněno. Jedná se o aspekty, jako je:

→ Učení se reálným situacím, které jsou situacemi každodenního života: znalosti jedince jsou včleněny do skutečnosti a kontextualizovány. Můžeme mluvit, jak uvádí Svatoš,¹³⁷ o „reálně nereálné situaci“, předkládané tréninkové úkoly nemají ambici být věrnou simulací problémů a činností, které manažeři řeší v každodenní pracovní praxi. Podle této teorie se jedná tedy o nápodobu reálné situace v učebním procesu.

→ Učení se s jinými a dělení se o své poznatky, o své problémy a své objevy v kolektivním procesu: včlenění do skupiny umožňuje hrát různé role. Je to základ

¹³³ Srov. Bertrand, Y.: *Soudobé teorie vzdělávání*. Praha 1998. s. 15-19.

¹³⁴ Srov. Bertrand, Y.: *Soudobé teorie vzdělávání*. Praha 1998. s. 18.

¹³⁵ Srov. Bertrand, Y.: *Soudobé teorie vzdělávání*. Praha 1998. s. 117-111.

¹³⁶ Srov. Bertrand, Y.: *Soudobé teorie vzdělávání*. Praha 1998. s. 140.

¹³⁷ Akord – publikace [online]. 2010 [cit. 28.9.2010]. Dostupné z www: <http://www.akord-ot.cz/nase-publikace/teambuilding-%E2%80%93-fenomen-dnesni-doby-svatos-v-hr-tip-2-2007-28-1912575966.htm>

pro skutečné začlenění do pracovních týmů. V rámci vytváření týmu je důležité, aby jedinci pronikali z osobního mikrosvěta do složitějšího a širšího světa.

→ Toto učení je doprovázeno mistrem, který vede malou skupinku: v rámci teambuildingu můžeme tohoto mistra chápat jako instruktora, který má facilitující funkci.

→ Učení se překonávat překážky: tato vzdělávací strategie také sází na výměny názorů týkající se nefungujících strategií. V rámci týmu to vede ke komunikaci a posiluje kooperaci ve snaze překonat stanovenou překážku, a tak efektivně dosáhnout cíle.

Teorie kooperativního vyučování a vzdělávání vychází z pojetí, které tvrdí, že vzdělávání je nekončícím pohybem.¹³⁸

→ mezi jedincem a skupinou a to na rovině jedinců, učitelů a různých skupin dospělých,

→ mezi teorií a praxí,

→ mezi skupinou a okolním prostředím.

Tento nekončící pohyb je tedy v jiném pohledu vzdělávacím procesem, který respektuje principy, jako jsou:

→ Partnerství: je princip, na kterém spočívá kooperativní učení. Žáci se učí více a lépe, když mohou společně pracovat na jednom projektu. Soutěživost musí být nahrazena partnerstvím. Tento princip má přímý vztah s cílem práce. Poukáží na to, že právě v k tomuto dochází při procesu přeměny pracovní skupiny v tým.

→ Pružnost: metoda kooperativního učení je charakteristická svou velkou pružností. Vychází z toho, že je důležité se při vzdělávacím procesu přizpůsobit okolnostem, dané skupině žáků, kultuře.

Také tento princip jako by byl přímo definován pro potřeby teambuildingu. Metoda teambuildingu musí být nakolik pružná, aby pokryla specifika vzdělávání dospělých a také se přizpůsobila situaci vyplývající z charakteristik lidí v týmu.

→ Vzájemná pomoc: kooperativní učení spočívá na principu, že všichni si musí vzájemně pomáhat. Každý je součástí kolektivního díla. Nadanější jedinci musí

¹³⁸ Srov. Bertrand, Y.: *Soudobé teorie vzdělávání*. Praha 1998. s. 141.

pomáhat méně nadaným, protože žádný řetěz není nikdy silnější, nežli jeho nejslabší článek. Slabí mohou využít podpory, kterou jim nabízí skupina, a dosáhnout úspěchu tam, kde dříve ztroskotávali.

Vzájemná pomoc v rámci teambuildingové akce je prostředkem k upevnění a zefektivnění práce celého týmu. Tím, že se tým částečně diferencuje na základě vzájemné pomoci, tak může dojít k polarizaci rolí v rámci týmu.

→ Kognitivní složitost: studenti se dostávají do kognitivních, psychologických a sociálních situací, ve kterých vystupuje mnoho proměnných. Učí se fungovat v kontextu, který jej více stimuluje.

Působení v „kontextu“ je totožné s pojednáním o „reálně nereálné“ situaci. Tým se dostává do situací, které je nucen řešit. Tato řešení pak poskytují základ pro jednání ve skutečné situaci.

→ Rozmanitost sociálních situací: kooperativní vyučování směřuje k osvojení hodnotových vzorců sociálního chování, například tolerance, kooperace.

Rozmanitost sociálních situací má svým způsobem návaznost na princip předchozí – působení v kontextu.

→ Zlepšení sebehodnocení: při úspěšném uskutečňování kolektivního díla se žáci učí vidět pozitivněji sami sebe. Cítí, že mají v očích druhých větší hodnotu, že už nejsou tak sami a že snáze dojdou pomoci, mají-li problémy. To vše tak zvyšuje žákovu motivaci.¹³⁹ Uvědomění si své hodnoty a svého přínosu pro firmu je také cílem teambuildingové akce. Vědomí toho, že v rámci efektivně působícího týmu může zaměstnanec dosahovat příznivých výsledků pro firmu, je zdrojem tolik potřebné motivace pro pracovníka.

Ve skupinách, kde je metoda kooperativního učení aplikována, je charakteristická jistá vzájemná závislost, neboť mottem je „všichni za jednoho, jeden za všechny.“ Všichni společně usilují, aby dosáhli společně stanoveného cíle.¹⁴⁰ Cílem této práce je popis procesu přeměny pracovní skupiny v tým. Tato charakteristika kooperativního učení má přímou souvislost právě se vznikem efektivně pracujícího týmu.

¹³⁹ Srov. Bertrand, Y.: *Soudobé teorie vzdělávání*. Praha 1998. s. 143-145.

¹⁴⁰ Pasch, M.; Gardner, T. G. a kol.: *Od vzdělávacího programu k vyučovací hodině*. Praha 1998. s. 249.

4 Proces: Sociální skupina – pracovní skupina – tým

Cílem teambuildingu je vytvořit prostřednictvím jeho technik efektivně pracující tým. Tomu, jakých technik využívá, jsem se věnoval. Také jsem se snažil poukázat na to, na jakém principu je tato metoda založena. Tím, že jsem tak postupoval, jsem sledoval to, abych kontrastoval situace, kterým jsem se věnoval v úvodní kapitole práce. Pokud to shrnu, tak cílem této práce je popis toho, jak se ze skupiny sociální, popřípadě pracovní, stane tým. Abych dosáhl tohoto cíle, bylo nutné poukázat na to, z jakých principů teambuilding, jako nejefektivnější prostředek k vytvoření týmu, vychází a jaké zásady musí respektovat, aby se dalo vůbec o teambuildingu mluvit.

V této cílové kapitole je důležité vědět, že „skupina ještě není týmem.“¹⁴¹ Z toho důvodu tedy začínám popisem sociální skupiny, dále posunem ke skupině pracovní, která chce dosáhnout charakteristik týmu. Strukturovanou linii cíle práce si tak můžeme představit jako:

SOCIÁLNÍ SKUPINA → PRACOVNÍ SKUPINA → TÝM

4.1 Sociální skupina

Proces vývoje je třeba začít u jednotlivého, nebo jednoduchého. Tím, ale nechci tvrdit, že problematika sociální skupiny je nějak jednoduchá. Pro cíl, který sleduji, má význam takový, že nám poskytuje jisté zázemí, z kterého tento proces vzniku týmu vychází.

To, že lidé žijí ve společnosti, znamená, že nežijeme pouze jako izolovaní jedinci, ani nežijeme jako členové nějaké obrovské anonymní společnosti. Všichni jsme příslušníky nesčetného množství sociálních skupin. Skupinou rozumíme množství jedinců od dvou¹⁴² až k velkým celkům. Vztahy ve skupině jsou přitom pravidelné a trvají delší dobu. Tím se sociální skupina liší od nahodilého shromáždění, jako je skupina lidí cestujících společně autobusem. Míra integrace skupiny může být různá, důležitou známkou příslušnosti k sociální skupině je pocit, který se dá vyjádřit jako

¹⁴¹ Srov.: Krüger, W.: *Vedení týmu*. Praha 2004. s. 13.

¹⁴² Na téma minimální počet členů ve skupině se vede vleklá diskuse, která sahá až k počátkům sociologie jako vědy. V současné literatuře se nejčastěji setkáme s tím, že za sociální skupinu je považováno už seskupení dvou jedinců. Kritici naopak tvrdí, že o skupině se dá hovořit až od počtu tří jedinců z toho důvodu, že zde se dá hovořit o zprostředkované komunikaci.

„my“.¹⁴³ Dá se tedy hovořit o určitém skupinovém vědomí. Sociální skupina je jeden ze základních sociologických pojmů označující určitý počet jedinců spojených určitým systémem vztahů, kterými se odlišují od ostatních. Konzistentnost skupiny je dána především tím, že uvnitř jednotky existují identifikovatelné vzory chování a ustálené interakce komunikační i vztahové.¹⁴⁴

4.1.1 Klasifikace sociálních skupin

Klasifikací sociálních skupin je v literatuře také nepřeborné množství. Uvádím pouze ty, které jsou pro tuto práci svým způsobem významné, a je možné z nich vycházet v procesu změny sociální skupiny v tým. Sociální skupiny poté můžeme klasifikovat:

→ Podle skupinové vazby, která nabývá podob formální vazby a neformální vazby.

Neformální: příslušníci neformální skupiny jsou integrováni neformálně. Z hlediska psychologie emocionálně. Příkladem může být rodina. Neformální vazba se ale také může objevit v závislosti na čase u druhého typu skupiny, skupiny formální.

Formální: příslušníci formálních skupin jsou integrováni formálně stanovenými úkoly nebo seskupeními na základě určitých znaků. Příkladem může být pracovní skupina.¹⁴⁵

→ Podle stupně trvalosti vazby: zde můžeme rozlišit skupiny situační, stálé a nebo trvalé.

→ Podle počtu členů: Skupiny mále, střední a velké.

→ Podle charakteru členství: automatické (začlenění po narození) nebo dle vlastního výběru.

→ Podle přístupnosti: otevřené (spolek), uzavřené (kasta).¹⁴⁶

Rozdělení podle typu vazby na skupiny s formální vazbou a na skupiny s vazbou neformální je pro cíl této práce přínosné. Díky efektu teambuildingové akce dojde v sociální skupině s jasně definovanou formální strukturou a tedy i vazbou k přeměně vazeb na neformální a umožní tak nové rozdělení rolí v rámci skupiny. Takové přerozdělení vede ke vzniku efektivně pracujícího týmu.

¹⁴³ Srov.: Jandourek.J.: Úvod do sociologie. Praha 2003. s. 83.

¹⁴⁴ Srov.: Palán, Z.: *Výkladový slovník lidské zdroje*. Praha 2002. s. 198.

¹⁴⁵ Nakonečný, M.: *Sociální psychologie*. Praha 1999. s. 216.

¹⁴⁶ Srov.: Palán, Z.: *Výkladový slovník lidské zdroje*. Praha 2002. s. 198.

Také musím upozornit na základě toho, jak jsem vymezil teambuilding v úvodních kapitolách této práce, že nemá smysl se zabývat skupinami středními ani velkými. Proto se dále věnuji pouze charakteristikám malé sociální skupiny.

4.1.2 Znamky malé sociální skupiny

Jak už bylo zmíněno, sociální skupina musí mít určité charakteristiky, aby bylo možné ji vůbec za skupinu považovat a rozlišit ji tak od jistého náhodného seskupení neurčitého počtu lidí.

Mezi základní znamky malé sociální skupiny patří:

- Počet členů. Sociální skupina musí mít minimálně tři¹⁴⁷ a maximálně patnáct členů.
- Společná činnost, která určuje motivační zaměření členů skupiny.
- Hierarchie pozic a rolí. Tím se rozumí, že skupina má nějakou strukturu.
- Systém norem a sankcí. Každá skupina disponuje určitými pravidly, která upravují vzájemný styk členů skupiny k ostatním skupinám.¹⁴⁸

4.2 Pracovní skupina

V rámci firmy a tedy i firemního vzdělávání ve vztahu k metodě teambuildingu se nejčastěji setkáváme s pracovní skupinou. Přestože je pracovní skupina jisté skupinou sociální, je nutné zdůraznit jisté odlišnosti. Společná činnost je to, co odlišuje pracovní skupinu, o které uvažujeme v podnikovém vzdělávání, od skupiny sociální. Výchozím předpokladem pro vznik pracovní skupiny je akceptování druhotnosti jejího vzniku. Nejprve je určena hlavní (společná) činnost, poté je teprve vytvořena skupina, která tuto činnost bude vykonávat. Optimální počet pracovních míst je tedy stanoven až dodatečně.¹⁴⁹

Pokud sleduji proces přeměny pracovní skupiny v tým, je nutné zabývat se vývojem pracovní skupiny. Můžeme tak identifikovat čtyři obecná stádia vývoje pracovní skupiny:

¹⁴⁷ Kubátová je jedna z autorů, která ve své literatuře odmítající dyádu. Uvádí, že je to především z praktických důvodů. Srov. Kubátová, H.: Základy sociologie. UP Olomouc, 2002. s. 80.

¹⁴⁸ Srov.: Kubátová, H.: Základy sociologie. Olomouc 2002. s. 80.

¹⁴⁹ Srov.: Šimek, D.: Sociologie práce. Olomouc 1997. s. 80.

- Formování. Existuje pocit úzkosti, závislosti na vedoucím a hledání povahy situace a úkolu i toho, jaké chování je přijatelné.
- Kvašení. Jedná se o existenci konfliktu, emocionálního odporu proti požadavkům úkolu, odpor k řízení a kontrole a dokonce i vzpoura proti vedoucímu.
- Vytváření norem. Nastává vytváření soudržnosti skupiny, vznikají normy, dochází k otevřené výměně názorů, vzrůstá vzájemná podpora a spolupráce a skupina získává vědomí identity.
- Fungování. Nastává když jsou všechny interpersonální problémy vyřešeny, role jsou pružné a funkční, existuje konstruktivní snaha plnit úkoly a dostatek sil pro efektivní práci.¹⁵⁰

4.3 Od pracovní skupiny k týmu

Abychom mohli popsat proces přeměny pracovní skupiny v tým, je nutné vycházet z jejich vzájemných rozdílů. Jaký je obecný rozdíl mezi pracovní skupinou a týmem? Obecně bychom tento rozdíl mohli shrnout tak, že tým je skupina lidí aktivně spolupracujících na dosažení stejného cíle. Není to ale tak, že by každý dělal jen svou práci a nechal ostatní dělat si tu jejich. Zároveň členové týmu spolupracují, nepokoušejí se ostatním práci narušovat či ztěžovat. Naopak svými aktivitami pomáhají ostatním členům týmu a společně tak v podstatě plní týmový úkol.¹⁵¹

K dosažení stanoveného cíle postupují tak, že se zabývám charakteristickými znaky pracovních skupin a týmů. Sleduji, jakých změn tyto znaky nabývají, a tyto změny porovnávám. Některé charakteristiky jsou obecnější, jiné specifitější, ale díky nim se snažím popsat, co je obsahem změn v procesu vzniku týmu, který je cílem každé správně pojaté teambuildingové akce. Poté, co se zaměřím na jednotlivé charakteristiky, se věnuji samotnému týmu. Výčet charakteristik jsem identifikoval na základě relevantní literatury. V závěrečné části ukazuji přímou spojitost těchto charakteristik s metodou teambuildingu.

Charakteristiky, které sleduji, jsou:

- zájmy členů,

¹⁵⁰ Srov.: Armstrong, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha 2007. s. 252.

¹⁵¹ Srov.: Hayes, N.: *Psychologie týmové práce*. Praha 2005. s. 58.

- vztah k cílům,
- motivace,
- vzájemná důvěra,
- komunikace,
- styl řízení,
- rozhodování,
- výkon,
- role,
- normy.¹⁵²

4.3.1 Zájmy členů

Na počátku u pracovní skupiny bývá středem pozornosti věcný úkol a osoba manažera. Později se život skupiny točí spíše kolem vnitřních procesů, komunikace a pravidel života skupiny. Nakonec se pozornost týmu obrací k lidem a vztahům a to v kombinaci s věcnými aspekty.¹⁵³ Obecně by se dalo říci, že v pracovní skupině sleduje každý své zájmy v rámci pracovního úkolu, kdežto u týmu je nutné, aby všichni táhli za jeden provaz. Osobní zájmy u pracovní skupiny jsou nadřazeny příslušnosti ke skupině. V týmu má příslušnost k němu prioritu nejvyšší.¹⁵⁴ Sjednocení zájmů členů je výchozí platformou pro solidní týmovou práci.¹⁵⁵

4.3.2 Cíle

V rámci pracovní skupiny se sledují cíle různé, spojuje je ale společná činnost. Aby se dosáhlo podstaty týmu, tak musí nastat, mimo jiné, situace, kdy všichni sledují tentýž cíl.¹⁵⁶ Jak jsem už uvedl, tým je jasně definovaný celek spolupracujících lidí s časově omezeným cílem, na kterém se všichni podílejí.

¹⁵² Plamínek, J.: *Vedení lidí, týmu a firem*. Praha: 2005, Hayes, N.: *Psychologie týmové práce*. Praha 2005, Kolajová, L.: *Týmová spolupráce*. Praha 2006, Krüger, W.: *Vedení týmů*. Praha 2004.

¹⁵³ Srov.: Plamínek, J.: *Vedení lidí, týmu a firem*. Praha: 2005. s. 132

¹⁵⁴ Srov.: Krüger, W.: *Vedení týmů*. Praha 2004. s. 14.

¹⁵⁵ Srov.: Bay, R.H.: *Účinné vedení týmů*. Praha 2000. s. 21

¹⁵⁶ Srov.: Krüger, W.: *Vedení týmů*. Praha 2004. s. 14.

4.3.3 Motivace

Od způsobu dosahování cíle se dá odvodit také zdroj motivace. U pracovní skupiny je zdroj motivace vnější (prostě se musí...). U týmu je významná motivace vnitřní.¹⁵⁷ Na začátku jsou lidé vedeni individuálními potřebami. Rychlým prostředkem ke společnému úsilí je stimulace, která postupně přenechává místo motivaci. Ve zralém týmu hraje významnou roli sebeřízení členů a motivace k práci se stává do jisté míry věcí každého člověka a vzájemné podpory členů týmu.¹⁵⁸

4.3.4 Vzájemná důvěra

Vzájemná důvěra v pracovní skupině prodělává v procesu formování týmu změnu, která se týká také změny vnitřních vztahů. V ideálním případě se vztahy ve skupině mění od pasivity přes soutěžení ke spolupráci.¹⁵⁹ Situace je taková, že vzájemné důvěry bývá ve skupině málo. Kdežto silná důvěra je charakteristickým znakem pro zformovaný tým. Zdroj důvěry v týmu spočívá v poskytnutí prostoru pro týmové aktivity členů a umožnění vlastní kontroly práce. Členové týmu pak odpovídají recipročním chováním, které důvěru dále vyvolává a upevňuje. Důvěra je vzájemná jistota o záměrech jednání a všeobecná tolerance.¹⁶⁰

4.3.5 Styl řízení

Zpočátku převládá řízení direktivní, které se postupně otevírá lidem. Ideální stádium je takové, kdy dochází k řízení na základě přizpůsobení se situaci. Je označováno jako pružné.¹⁶¹ Styl řízení v týmu se poté orientuje podle kvalitnějších rozhodnutí, které je ovlivňováno myšlenkami členů týmu. Takto se dospívá k efektivnějšímu stylu řízení celého týmu.¹⁶²

4.3.6 Komunikace

V pracovní skupině není častá zjevná komunikace. Komunikuje se z části otevřeně, z části skrytě.¹⁶³ S tím, jak se mění styl řízení, se vyvíjí také povaha komunikace

¹⁵⁷ Srov.: Krüger, W.: *Vedení týmů*. Praha 2004. s. 14.

¹⁵⁸ Srov.: Plamínek, J.: *Vedení lidí, týmu a firem*. Praha: 2005. s. 132.

¹⁵⁹ Srov.: Plamínek, J.: *Vedení lidí, týmu a firem*. Praha: 2005. s. 132.

¹⁶⁰ Srov.: Kolajová, L.: *Týmová spolupráce*. Praha 2006. s. 46

¹⁶¹ Srov.: Plamínek, J.: *Vedení lidí, týmu a firem*. Praha: 2005. s. 132.

¹⁶² Hroník, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha 2007. s. 223.

¹⁶³ Srov.: Krüger, W.: *Vedení týmů*. Praha 2004. s. 14.

mezi členy skupiny. Zprvu převládá monolog a důraz na prezentaci vlastních postojů. Později se rozvíjí potřeba naslouchat ostatním a monology se mění ve skutečný dialog. Ve zralém týmu má diskuse často charakter jakéhosi „trialogu“, vedle věcně diskutujících je běžně přítomna ještě role neformálního nebo formálního facilitátora, tedy člověka, který nemá za úkol jen prezentovat, ani jen poslouchat, ale pomáhat jiným ke vzájemnému pochopení z určitého nadhledu či odstupu.¹⁶⁴ V procesu formování týmu pak dochází k odstranění osobní izolace v rámci týmu, bourají se vzájemné bariéry a celý proces komunikace se tak stává transparentní a efektivní.¹⁶⁵

4.3.7 Rozhodování

Se stylem řízení se vyvíjí také styl rozhodování. S tím, jak se řízení mění z direktivního na konzultativní, se rozhodování stává delegujícím. Rozhoduje tak subjekt, který je považován týmem za kompetentní v dané situaci. Může to být manažer, celý tým, libovolný člen nebo externí specialista. U pracovní skupiny je systém rozhodování jasně nastaven.

4.3.8 Výkon

Popsaný vývoj se může kdykoliv zastavit nebo zkomplikovat, ale pokud probíhá, dochází k pozoruhodným změnám celkového výkonu skupiny. Zatímco v počátečním stádiu působí úsilí jednotlivců často i proti sobě, později se jejich úsilí skládá, protože jednotlivci se orientují jedním směrem. V konečné fázi vzniku týmu se dokonce násobí, protože tým využívá potenciálu, který skrývá rozdíl mezi jednotlivými lidmi.¹⁶⁶ Znásobení výkonu u týmu se označuje jako synergický efekt. Tomuto jevu se věnuji v části práce s názvem Efektivní tým.

4.3.9 Role

Z toho, jak se zabývá rozdíl mezi pracovní skupinou a týmem, do jisté míry vyplývá, že rolové pozice nemohou být totožné a i zde musí dojít k zásadní změně, aby se tým stal opravdovým týmem.

¹⁶⁴ Srov.: Plamínek, J.: *Vedení lidí, týmu a firem*. Praha: 2005. s. 132.

¹⁶⁵ Hroník, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha 2007. s 223.

¹⁶⁶ Srov.: Plamínek, J.: *Vedení lidí, týmu a firem*. Praha: 2005. s. 132

V průběhu vývoje pracovní skupiny také dochází k vytváření pozic ve skupině a k identifikaci rolí těch, kteří dané pozice obsadili. V pracovní skupině můžeme identifikovat následující role:

→ Formální vedoucí: je ustanoven vedením podniku.

→ Neformální vedoucí: je ten kdo obvykle převyšuje ostatní členy skupiny v takových rysech, jako je nadšení, sebedůvěra, dominance, rozhodnost a pohotovost. Na základě těchto vlastností je pak fakticky uznáván jako vedoucí skupiny díky své autoritě mezi členy skupiny.

→ Konformista: je člen skupiny, který se snaží podporovat formální organizací pokládané úkoly a podporuje formální organizaci, vedení podniku.

→ Epigon: jedinec, který podporuje neformálního vedoucího na úkor vedoucího formálního.

→ Kritika za zády: jedinec nebo skupina jedinců, kteří vše a všude kritizují. Ať už se jedná o rozhodnutí vůdce formálního nebo neformálního.

→ Samotář: stojí stranou a jen málo se angažuje ve formálních nebo neformálních vztazích.

→ Submisivní člen (poléhavý): ten za každé situace bez námitek podrobuje moci nebo kontrole a není sám schopen nikoho kontrolovat.¹⁶⁷

Pracovní skupina je tedy skupina lidí (jež obsadili určité role), kteří jsou spojeni do pracovního celku společně vykonávanou náplní práce, při níž jsou na sobě závislí pracovní hierarchií, nebo cílem práce.¹⁶⁸

Podobně jako u pracovní skupiny také u týmu se vytváří specifický systém rolí. Musíme ale mít opět na vědomí, že zatímco pracovní skupinu tvoří několik lidí, kteří jsou díky své práci v pravidelném kontaktu, tým tvoří několik lidí, kteří mají ale zvláštní úkol a pracují společně na jeho splnění.

Belbin uvádí typologii osmi rolí, které jsou jádrem efektivního rozhodování v týmu a které jsou rovněž nedílnou součástí dalších stránek týmové práce v pracovním prostředí. K této typologii se dospělo na základě několika stimulujících cvičení, při nichž byli manažeři vyzváni, aby analyzovali důsledky konkrétních případových

¹⁶⁷ Srov.: Šimek, D.: Sociologie práce. Olomouc 1997. s. 80.

¹⁶⁸ srov.: Zahradková, E.: *Teambuilding- cesta k efektivní spolupráci*. Praha 2005. s. 20.

studií. Tím, že dal dohromady jedince s rozdílnými přednostmi, se dokázalo, že úspěšné týmy tvoří směsice různých jedinců.¹⁶⁹ Tato směsice se v rámci týmu diferencuje do specifických týmových rolí. Tyto týmové role uvádím v tabulce číslo 2.

Tabulka č. 2: Týmové role podle Belbina.¹⁷⁰

Role	Činnost	Rysy
Předseda (Co-ordinator)	Ujasňuje cíle, pomáhá rozdělovat role, odpovědnost a povinnosti, formuluje skupinové závěry.	Klidný, průměrná inteligence, důvěřující, nestranný, disciplinovaný, pozitivní myšlení, sebevědomý.
Ředitel (Shaper)	Vyhledává vzorce ve skupinové diskusi, tlačí skupinu k rozhodnutím.	Úspěšný člověk, napjatý, netrpělivý, společenský, hádavý a provokativní, dynamický.
Rejpal či hodnotící kritik (Monitor-evaluator)	Analyzuje problémy a složité otázky, hodnotí přínos ostatních.	Střízlivý, inteligentní, rezervovaný, objektivní, racionální, nevzrušuje se.
Tahoun (Implementer)	Proměňuje slova a myšlenky v činy.	Tvrdohlavý, praktický, tolerantní, svědomitý.
Hasič či týmový hráč (Team worker)	Poskytuje, podporu a pomoc ostatním.	Společenský, citlivý, orientovaný na tým, nerozhodný.
Sháněl (Resource investigator)	Přináší informace z venčí, vyjednává s okolím.	Zvědavý, mnohostranný, společenský, novátorský, komunikativní.
Dotahovač (Completer-finisher)	Zdůrazňuje potřebu dodržování termínů, cílů a plnění úkolu.	Perfekcionista, vytrvalý, svědomitý, důkladný, úzkostný.
Chrlič (Plant)	Přichází s novými myšlenkami, proniká do podstaty věcí.	Individualista, vážný a erudovaný, neortodoxní, intelektuál.

Tato typologie rolí je ale v rámci týmu značně flexibilní a proměnlivá. Heysová poukazuje na to, že jeden člověk může při jednom úkolu převzít roli „ředitele,“ zatímco při jiném úkolu bude spíš hodnotit a při dalším se z něj stane „chrlič“. Závisí to především na odborných vědomostech a rovněž na osobních tendencích a sociálních faktorech.¹⁷¹

¹⁶⁹ Srov.: Belbin, R. M.: *Týmové role v praxi*. Praha 2001.

¹⁷⁰ Hayes, N.: *Psychologie týmové práce*. Praha 2005. s. 55.

¹⁷¹ Srov.: Hayes, N.: *Psychologie týmové práce*. Praha 2005. s. 54.

Uvedená Belbinova typologie je bezpochyby cenným obrazem toho, že se mohou lidé různými způsoby podílet na týmové práci a že pozitivní týmová činnost vyžaduje směsici rozličných typů aktivity.¹⁷²

Rozdělení týmových rolí ale představuje určitý ideální stav správně sestaveného týmu. Jak jsem ale už zmínil, sestavit opravdu kvalitní a efektivní tým je problém. Pokud máme špatně sestavený tým, tak můžeme najít celou řadu dysfunkčních rolí v rámci týmu. Nositelé takových rolí ztěžují spolupráci, upozorňují sami na sebe, odvádějí ostatní pracovníky od společného cíle. Mezi takové dysfunkční role patří:

- dominující,
- vyhýbající se,
- vztekloun,
- dezertér,
- plejboj,
- autoritář,
- upoutávající pozornost,
- závislý člen,
- blokující,
- útočník neboli agresor,
- klaun neboli šašek,
- snižující nároky,
- jediný, kdo má pravdu.¹⁷³

Aby byl tým úspěšný, měl by obsahovat co nejvíce rolí. Tedy těch pozičních, ne dysfunkčních. Samozřejmě téměř vždy musí mít role klíčové. Rozdělení a správný poměr rolí jsou velice úzce spjaty s cílem, kterého má tým dosáhnout, či s činností, kterou vykonává. Ve skutečnosti však málokdy jedna osoba zaujímá jen jedinou roli. V tomto pojetí by malý tým nemohl být nikdy efektivní. Velmi často jeden člen týmu zastupuje hned několik rolí současně. Určitým úskalím by však mohlo být klíčové,

¹⁷² Další alternativní typologii týmových rolí, kterou můžeme v literatuře najít, je rozdělení rolí na role: Role Alfa, Beta, Gama, Omega a role obětního beránka (Kolajová, L.: *Týmová spolupráce*. Praha 2006)

¹⁷³ Srov.: Kolajová, L.: *Týmová spolupráce*. Praha 2006. s. 37

kdyby se role zdvojily. Rozdělení rolí, jak už bylo uvedeno u Belbina, je volné. Role se mohou měnit podle tématu, které tým řeší.¹⁷⁴ Podle toho, o jaký cíl se nám jedná, se nám také rozdělují týmové role. Toto rozdělení má také přímý vztah k typologii týmů.

4.3.10 Normy

Normy jsou vůbec nejvýznamnější charakteristikou, kterou sledují. Změny, které v rámci procesu vývoje pracovní skupiny v týmu nastávají, jsou pro cíl práce velmi významné.

Pokud vnímáme pracovní skupinu jako systém rolí, tak musíme počítat s tím, že bude docházet k celé řadě konfliktů. Stačí se podívat na role, které mohou vzniknout v pracovní skupině, a hned se nám nabízí otázka, zda li je opravdu společná práce dostatečně silným pojítkem. Pracovní skupina, pokud má plnit cíle, kvůli kterým vznikla, musí respektovat určité skupinové normy.

Nicky Hayes¹⁷⁵ uvádí funkce základních skupinových norem a jejich význam. Tyto normy do jisté míry zabraňují tomu, aby se pracovní skupina nerozpadla a byla schopna plnit své cíle.

Skupinové normy tedy:

- vyjadřují hodnoty skupiny,
- pomáhají skupině, aby dobře fungovala,
- definují přijatelné sociální chování,
- pomáhají skupině přežít.¹⁷⁶

Skupinové normy poté mohou plnit čtyři odlišné funkce. První funkcí norem je skutečnost, že skupinové normy vyjadřují ústřední a nejdůležitější hodnoty skupiny. Díky hodnotám znají členové skupiny smysl, podle kterého jednají. Pomáhají jim definovat, co je smyslem skupiny a co není, rozlišovat mezi aktivitami.

¹⁷⁴ Srov.: Kolajová, L.: *Týmová spolupráce*. Praha 2006. s. 32

¹⁷⁵ Srov.: Hayes, N.: *Psychologie týmové práce*. Praha 2005

¹⁷⁶ Srov.: Hayes, N.: *Psychologie týmové práce*. Praha 2005. s. 58

Druhá důležitá funkce skupinových norem je, že pomáhají skupině udržovat hladký průběh činností tím, že vytvářejí společnou půdu a zajišťují snazší předvídatelnost chování členů skupiny. Každý jedinec ve skupině ví, co může dělat a čekat.

Třetí funkcí norem je to, že pomáhají skupině definovat, co je mezi členy považováno za přijatelné sociální jednání. To pomáhá lidem vyhnout se trapným či obtížným interpersonálním situacím, jako jsou zraňující poznámky či zesměšnění člena týmu. Tak se může skupina vyhnout konfrontacím nebo událostem, které by mohly narušit či ohrozit koordinaci skupiny jako celku. Díky normám mohou členové skupiny pracovat v relativně bezpečném psychologickém prostředí.

Čtvrtá funkce je skutečnost, že skupinové normy mohou někdy pomoci skupině přežít tím, že zachovají její osobitost a odmítají jakékoliv odchylky od norem v chování členů v době ohrožení skupiny. Tím, že chrání jedinečnost své skupiny, mohou si být její členové jistější svou rolí i skupinou samou.¹⁷⁷

Rozdíl v pojetí norem u týmu a pracovní skupiny tkví v tom, čím skupinové normy ve skutečnosti jsou, jak definují smysl skupiny. Skupinové normy počítají s tím, že lidé jsou tu, aby pracovali, a je v nich obsažená sdílená hodnota, že členové skupiny by měli odvést svou práci. Pracovní tým však vyznává poněkud jiný soubor hodnot. Místo, aby se předpokládalo, že každý jedinec má svou práci, které se věnuje, hodnoty týmu obsahují myšlenku, že tým má společný úkol a každý jedinec se svou prací přímo podílí na celém projektu. Každý člen tak svou prací přímo ovlivňuje práci ostatních a vytváří se tak klima, které dává vzniknout zcela jiným skupinovým normám.¹⁷⁸

Co jsou tedy týmové normy? Týmové normy bývají zaměřené na úkol, oceňují ty činnosti a postupy, které staví na efektivní a důkladné práci a obsahují sankce pro ty aktivity, které efektivitu či kvalitu snižují. Podporují interakce zaměřené na plnění úkolu, takže když někdo v týmu zasáhne, aby druhému pomohl, bere se to jako samozřejmost a jako něco výjimečného.¹⁷⁹ Normy obsahují myšlenku, že se cení rozmanitost způsobů, jak přispět k plnění úkolů. Pracovní skupina by toto mohla odmítnout jako rozhodnutí někoho, kdo k nám nepatří.

¹⁷⁷ Srov.: Hayes, N.: *Psychologie týmové práce*. Praha 2005. s. 40-41.

¹⁷⁸ Srov.: Hayes, N.: *Psychologie týmové práce*. Praha 2005. s. 44.

¹⁷⁹ Srov.: Hayes, N.: *Psychologie týmové práce*. Praha 2005. s. 44-46.

4.4 Tým

V předchozích částech s názvy „Sociální skupina“ a „Pracovní skupina“ se mi jednalo o to, abych poukázal na charakteristiky sociálních skupin a poté skupin pracovních. Může se zdát, že takovéto striktní rozdělení v této práci není nutné. Já naopak trvám na tom, že je zásadní. Jak jsem již uvedl, „skupina ještě není týmem“. Právě popis přeměny sociální skupiny v tým je cílem této práce. Popis toho, jak jedinec, nežli se stane součástí efektivně fungujícího týmu, musí napřed projít procesem formování sociální skupiny, která postupně dostane charakteristiky skupiny pracovní (pokud je primárním cílem skupina pracovní, tak je tomu naopak) a ve výsledku dosáhne takových charakteristik, že můžeme hovořit o týmu. Některé charakteristiky týmu jsem již zmínil. Nyní shrnu to, co je cílem teambuildingu jako metody použitelné na vytvoření efektivního týmu.

Autor Rolf H. Bay¹⁸⁰ naráží na to, co jsem už do jisté míry v úvodní kapitole zmínil. A to na jistou současnou popularitu pojmu tým. Uvádí, že se v oblasti řízení neustále objevují módní pojmy. Nedávno to bylo slovo strategie a vše bylo nutno najednou vidět strategicky. Momentálně je v módě tým a týmová práce.¹⁸¹ Pokud je nějaké slovo považováno za módní, tak dochází k situacím, kdy jej bývá, často nezáměrně a nevědomky, zneužíváno. Je tedy nutností vymezit pojem tým, tak jak s ním zacházím v této práci, aby nedošlo k záměně nebo nepochopení. Jak uvádí Hermochová,¹⁸² je třeba upřesnit, kdy termínu tým používáme. Tým má dva a více členů, má známý, definovaný cíl, k jehož dosažení je třeba koordinace členů týmu. Z tohoto pojetí vyplývá, že někdy se sice používá označení „tým“, ale v tomto smyslu o tým nejde. To se týká například týmu tenistů v individuálních soutěžích.¹⁸³

Představa „týmu“ v práci je, díky velké popularitě tohoto pojmu, nejčastěji užívanou metaforou v pracovním prostředí. Skupina pracovníků či manažerů se obecně popisuje jako „tým“, stejně jako velká společnost nebo celé oddělení. Nový zaměstnanec, který si vyslechne „vítej v týmu“, rychle zjistí, že vše, co bylo prezentováno jako „tým“, je vše možné, jen ne tým. Je to nejčastěji skupina lidí, kteří

¹⁸⁰ Bay, R.H.: *Účinné vedení týmů*. Praha 2000.

¹⁸¹ Bay, R.H.: *Účinné vedení týmů*. Praha 2000. s. 11.

¹⁸² Hermochová, S.: *Teambuilding*. Praha 2006.

¹⁸³ Srov.: Hermochová, S.: *Teambuilding*. Praha 2006. s. 26.

dělají svou práci a možná jim to přináší uspokojení, možná ne. Mentální představa soudržnosti, koordinace a společných cílů, kterou metafora týmu vyjadřuje, je však od každodenní reality na hony vzdálená.¹⁸⁴

V této práci jsem se rozhodl používat české slovo „TÝM“. Víím, že jsem se tímto asi hodně vzdálil této módní vlně, o které jsem se zmínil, protože v současné době je velmi módní záležitostí označovat co nejvíce věcí anglickými termíny.¹⁸⁵

Abych se tedy přiblížil vymezení pojmu tým, tak mi přece jen anglické označení team může pomoci. Slovo TEAM můžeme totiž vnímat jako zkratku klíčových slov:

→ **T**ogether

→ **E**verybody

→ **A**chieves

→ **M**ore

Volně přeloženo: **společně dosáhneme více.**¹⁸⁶

4.4.1 Definice týmu

V literatuře se opět můžeme setkat s celou řadou definic a přístupů ve vymezení pojmu tým. Okrajově jsem už uvedl vymezení, které uvádí Hermochová, že tým má dva a více členů, má známý, definovaný cíl, k jehož dosažení je třeba koordinace členů týmu.¹⁸⁷ Toto její vymezení opakuji z jednoho důvodu, a to především proto, že u minimálního počtu členů nejsou opět autoři jednotní. Zde nám Hermochová uvádí jako minimální počet členy dva, ale například Kolajová¹⁸⁸ uvádí, že týmem rozumíme tři a více členů ve vzájemné interakci, kteří se snaží dosáhnout stejného cíle a dodržují většinou nepsané normy či pravidla, podle kterých dobrovolně a z vlastní vůle pracují a jednají.¹⁸⁹ Výkladový slovník – lidské zdroje zase uvádí definici, která se jeví co do minimálního počtu členů týmu jako neutrální, ale zase nás upozorňuje na limit v maximálním počtu členů. Uvádí se, že tým je cílově

¹⁸⁴ Srov.: Hayes, N.: *Psychologie týmové práce*. Praha 2005. s. 39.

¹⁸⁵ Doufám tedy, že alespoň s touto módní vlnou držím krok částečně tím, že v celé práci používám alespoň anglické označení „teambuilding“.

¹⁸⁶ Kolajová, L.: *Týmová spolupráce*. Praha 2006. s. 12.

¹⁸⁷ Srov.: Hermochová, S.: *Teambuilding*. Praha 2006. s. 26.

¹⁸⁸ Kolajová, L.: *Týmová spolupráce*. Praha 2006.

¹⁸⁹ Srov.: Kolajová, L.: *Týmová spolupráce*. Praha 2006. s. 12.

zaměřená, vnitřně organizovaná skupina s malým počtem členů odpovědných za řešení určitého problému (pracují na společném úkolu) a existující v časově vymezeném období. V týmu vzniká velké množství vztahů, proto je komunikace v týmu, který má 9 a více osob, velmi komplikovaná a náročná a klesá pracovní efektivita.¹⁹⁰

Může se zdát, že diskuze o počtu členů týmu je pro tuto práci zbytečná. Opak je ale pravdou. Cílem práce je poukázat na proces přeměny sociální skupiny v tým. Pokud jsme v tomto ohledu laxní, tvrzení jedné z teambuildingových agentur, jenž jsem uvedl na začátku: „*Nebudeme vám vykládat, co je teambuilding, protože to dobře víte. Nebudeme vás poučovat, k čemu slouží, to také víte,*“¹⁹¹ by bylo bohužel asi pravdivé. Právě tím, že postupně popisuji jeho principy, do detailu řeším počet členů týmu, upozorňuji na to, že tato módní teambuildingová vlna není zase až tak pro každého jasná, jak by se mohlo zdát.

Diskuzi o vymezení pojmu „tým“ tedy uzavřu definicí, se kterou pracuji dále v této práci.

„Tým je jasně definovaný celek spolupracujících lidí a časově omezeným cílem, limitovanou velikostí, jasnými pravidly a rolmi a charakteristickým procesem práce.“¹⁹²

V takovém vymezení je tým charakterizovaný těmito rysy:

- časově omezený projekt,
- rovnoprávné postavení členů,
- vlastní, všemi respektovaná pravidla,
- jasně vymezené role a odpovědnosti,
- uvědomovaný společný cíl a sdílená vůle tohoto cíle dosáhnout,
- jednoznačná a efektivní komunikace a účelné řešení konfliktů,
- schopnost, reflexe a hodnocení procesu práce,
- klima důvěry a otevřenosti.¹⁹³

¹⁹⁰ Srov.: Palán, Z.: *Výkladový slovník lidské zdroje*. Praha 2002. s. 198.

¹⁹¹ Resort Svata Kateřina, Teambuilding [online]. 2010 [cit. 20. 9. 2010]. Dostupné z www.katerinaresort.cz/konference/teambuilding.html.

¹⁹² Zahradková, E.: *Teambuilding- cesta k efektivní spolupráci*. Praha 2005. s. 19.

Uvedené rysy jsou charakteristickými pro tým. Zabýval jsem se procesem, který probíhá v jednotlivých oblastech, které jsou klíčové pro změnu pracovní skupiny v tým. V uvedeném vidíme, jak má opravdu „hotový tým“ vypadat.

4.4.2 Vývojové fáze týmu

Důležitou poznámkou je, že tým se nestane efektivně pracujícím hned tehdy, pokud jednotlivé oblasti, kterými jsem v části s názvem „Od pracovní skupiny k týmu,“ dosáhnou změn, které jsem uvedl. Stejně jako sociální skupina, nebo skupina pracovní, prochází také tým určitými stádii vývoje, aby dosáhl tolik žádané efektivity a stal se tak účinným nástrojem v rámci firmy. Podobně jako u skupin i zde literatura nabízí řadu přístupů k uchopení vývojových stádií týmu. Uvedu pro srovnání klasifikace dvě. První obecnější, kterou můžeme nazvat jako „třífázový model“ vývoje týmu, a druhou, která sleduje fáze vývoje podobně jako vývojová stadia skupin sociálních.

Trojfázový model vývoje týmů

Model se orientuje do tří oblastí, fází. Sleduje fázi formativní, fázi orientování a závěrečnou fázi aktivování a stabilizování.

V první fázi se tým formuje. To může probíhat různým způsobem. K úspěchu mohou vést odlišné cesty. Například to, že sestavíme sami projektový tým z lidí z různých oblastí nebo jmenujeme vedoucího týmu a toho pověříme jeho sestavením. Týmy se mohou i do jisté míry zformovat samy tím, že si zvolí ze svého středu vedoucího a nově se seskupí nebo rekrutují podle požadavků celého týmu. Druhá fáze je fáze orientace. Týmy potřebují dospět ke konkrétním milníkům, které vedou ke konkrétním cílům. V této orientační fázi se ujasní kompetence týmu a zorganizuje se týmová práce. Aby týmová práce a vývoj týmu řádně postupovaly, jsou mobilizovány ve třetí fázi aktivační týmové potenciály s využitím adekvátních tréninkových opatření.¹⁹⁴

¹⁹³ Zahrádková, E.: *Teambuilding- cesta k efektivní spolupráci*. Praha: Portál, 2005. s. 19.

¹⁹⁴ Srov.: Krüger, W.: *Vedení týmů*. Praha 2004. s. 16-17.

Čtyřfázový model vývoje týmů

Jako protiklad k uvedenému trojfázovému modelu vzniku týmu uvádím jiný přístup. Vede mě k tomu především to, že pokud se díváme na vývoj týmu, který je lineární, cílevědomý, se stále vyšším stupněm efektivity, tak nás napadne, že je to do jisté míry nevěrohodné a může se to zdát jako krásná představa, které bohužel nejde tak snadno dosáhnout.

Stává se, že týmy uvíznou, bývají často po nějaké době jako neúspěšné rozpuštěny, eventuálně procházejí značnými personálními změnami, zažívají konflikty, musejí se vypořádat s věčnými nespokojenci a těmi, kdo je brzdí. Aby se tým stal efektivním a vychvalovaným nástrojem, je potřeba, aby tomu předcházel zdařilý proces vývoje týmu.¹⁹⁵

Autor Rolf H. Bay uvádí, že u týmu máme dva základní problémy, díky kterým se proces vývoje týmu odehrává vždy ve dvou rovinách:

- v rovině věcné, kde se jedná o všechny aspekty věcného zvládnutí úkolu včetně sebeorganizace týmu,
- v rovině interakce, do které jsou zahrnuty všechny rysy mezilidských vztahů v týmu, jako je pořadí hodnot, uplatňování vlivu, žádané a nežádoucí způsoby chování, nacházení vlastní role.

Dále uvádí, že výzkum skupin posledních desetiletí prokázal, že týmy procházejí těmito dvěma vývojovými rovinami ve čtyřech fázích: je to fáze orientační, fáze konfrontační a konfliktní, fáze konsenzu, kooperace a kompromisu a fáze integrace a růstu. Tento čtyřfázový model se osvědčil jako velice vhodný, protože na jedné straně ukazuje, co je pro každý tým nevyhnutelné. A na straně druhé slouží také jako kompas pro určení pozice v konkrétním vývojovém procesu.¹⁹⁶

- Fáze první: Orientační. Jde o fázi vzniku, přesněji utvoření týmu. Každý člen přichází s určitým očekáváním z hlediska věcné povahy i vztahů a tím s sebou přináší také dřívější zkušenosti z jiných skupinových situací.

¹⁹⁵ Srov.: Bay, R.H.: *Účinné vedení týmů*. Praha 2000. s. 19.

¹⁹⁶ Srov.: Bay, R.H.: *Účinné vedení týmů*. Praha 2000. s. 19.

V rovině věcné se řeší otázky jako: Co děláme? Čeho máme dosáhnout? Jaké máme cíle? Jak se zorganizujeme, abychom mohli pracovat?

V rovině interakce většinou všichni prozatím vyčkávají. Nejprve se oťukávají, zůstávají v obranné pozici, zkoušejí, co je dovoleno. K otevřené výměně myšlenek zatím nedochází. Mnozí se orientují podle chování formálního vedoucího týmu. Vcelku lze konstatovat, že zřídka kdy existují týmy, v nichž od samého počátku vládne otevřená a volná atmosféra.

→ Fáze druhá: Konfrontační a konfliktní. Tato etapa je pro vznik pravého týmu s vysokým stupněm zralosti zvláště důležitá. Týmy, které v ní uvíznou, nebudou příliš úspěšné a pravděpodobně se dříve nebo později vzdalují, nebo jsou z vnějšku rozpuštěny.

V rovině interakcí se otevřeně střetávají rozdílné názory, opatrné počínání se vytrácí. Tvoří se kliky, hledají se zastánci pro vlastní stanovisko. Do hry vstupuje moc. Vedoucí týmu se mnohdy ocitá pod palbou kritiky.

Věcná rovina zažívá rozpor mezi vlastními ideami a požadavky úkolu. Částečně dochází k rozporu o to, jakých metod, postupů atd. se má použít. Na konci fáze musí dojít k základnímu konsenzu a vyjasnění požadavků spojených s úkolem, jinak hrozí nebezpečí rozpadu týmu.

→ Fáze třetí: Konsenzus, kooperace a kompromis. V této fázi se tým uklidňuje. Poprvé je prožíván pozitivní pocit sounáležitosti. Každý ví, že s přehnanou profilací a soutěživostí se tým nikam nedostane. Jednotlivci poznávají hodnotu ostatních členů týmu. Tým je pocíťován jako celek, kterému je třeba zajistit životaschopnost. Vytvořily se první normy chování.

Ve věcné rovině se uskutečňuje otevřená výměna potřebných informací, názorů, skutečností. Hledají se řešení problémů. Ustanovil se kodex vzájemných pravidel hry. Tento stav harmonického působení by tým nejraději zachoval. Proto také první dotazy ohledně přehodnocení způsobu chování nejsou vítány. O odlišných názorech a tématech, která by mohla vést ke konfliktu, se v týmu otevřeně nehovoří. Celkem vzato, tým našel ve třetí fázi solidní platformu pro spolupráci.

→ Fáze čtvrtá: Integrace a růst. V této fázi plyne většina týmové energie na řešení úkolu. Tým dosáhl stupně, kdy sebeřízení dobře funguje. Hledá se větší efektivnost. Všechny aktivity jsou ve službách dokonalého plnění úkolu. Týmová soudržnost je dosti vysoká. Teď je možné dosahovat špičkových výkonů. Kromě toho se konají

pravidelné porady zaměřené na získávání zpětné vazby k důležitým věcným a interakčním tématům. Jsou také upraveny vztahy k ostatním týmům a rozdělení pozic v celé organizaci je jasné.¹⁹⁷

Důležité ale je, že tento čtyřfázový model vývoje týmu je založen na smyslu otevřeného procesu a tak není vývoj týmu nikdy ukončen, pro kvalitu nelze stanovit žádný konečný bod. Tým se z nejrůznějších příčin vrací zpět do fáze druhé. Nejčastější příčinou může být příchod nového člena. Zralý tým, který ale už jednou dosáhl fáze čtvrté, dokáže snadno takovéto nové kritické situace snadno zvládat, protože už jednou dokázal, že je to možné.

4.4.3 Týmová typologie

Týmová typologie má v literatuře velmi rozsáhle zastoupení. Rolf H. Bay uvádí, že v názvu týmu je často obsažen účel jeho založení, a tak vzniká velmi pestrá paleta názvů a typů týmů. Můžeme se dopátrat týmů projektových, inovačních, týmů Task Force, virtuálních týmů, týmů výrobních, týmů vytvořených za účelem vývoje výrobku, procesních či kontinuálních týmů.¹⁹⁸ Jak se zdá, typologie názvů týmu je opravdu hra se slovy, jejímž cílem je dosáhnout co nejkreativnějšího označení pro tým. Nebudu tedy tuto nekonečnou hru podporovat a uvedu dvě typologie, které jsou založeny na jejich obecnějších charakteristikách.

Podle první můžeme týmy rozdělit na:

→ Produkční týmy/ týmy poskytující služby: Týmy toho typu obvykle sestávají z pracovníků na plný úvazek, kteří spolu pracují už několik let. Tyto týmy se řídí většinou samy, nezávisle na zbytku instituce, takže si svou práci samy organizují a samy dokončují. Patří sem týmy letušek, týmy pásové výroby, týmy horníků, programátorské týmy, týmy lidí, kteří se starají o údržbu.

→ Realizační/vyjednávací týmy: Tyto týmy se skládají z vysoce specializovaných jedinců, kteří vytvářejí tým za účelem splnění odborného úkolu, v němž je role každého člena jasně definována. Jedná se o chirurgické týmy, hudební skupiny, sportovní týmy, posádku pilotní kabiny nebo bojové jednotky. Tyto týmy jsou

¹⁹⁷ Srov.: Bay, R.H.: *Účinné vedení týmů*. Praha 2000. s. 19-21.

¹⁹⁸ Srov.: Bay, R.H.: *Účinné vedení týmů*. Praha 2000. s. 13-14.

většinou zcela orientovány na společný úkol a každý člen týmu má odborné dovednosti, kterými se účastní na úspěšném splnění úkolu. Činnost každého člena týmu se tedy řídí daným úkolem, který má tým provést.

→ Projektové a vývojové týmy: Jsou zaměřeny na vývoj produktu. Tyto týmy většinou pracují v mnohem delším časovém rozpětí. Mnohdy je potřeba k dokončení daného projektu i řada let. Někdy jsou tyto týmy sestavovány za účelem jediného projektu a po jeho ukončení se členové týmu rozcházejí. Ať už je jejich životnost jakákoli, skládají se tyto týmy většinou z vysoce technicky či odborně specializovaných jedinců z různých oborů. Organizují svou práci uvnitř týmu a jsou relativně nezávislé na zbytku firmy či organizace.

→ Poradní týmy: Mají funkci poradce, v otázkách organizace práce a rozhodování. Týmy složené z členů nejvyššího managementu jsou toho klasickým příkladem. Tato kategorie zahrnuje také specializované poradenské týmy, jako jsou personální týmy či týmy finančního plánování, tyto týmy však nepůsobí nutně na nejvyšších úrovních společnosti. Patří sem také okruh pracovníků zajišťujících kontrolu kvality a týmy orientované na aktivní zapojení zaměstnanců, jejichž úkolem je přicházet s nápady, doporučeními a návrhy.¹⁹⁹

Druhá typologie týmů je založena na dvou charakteristikách, díky kterým je tato typologie strukturována. První charakteristikou je doba existence týmu. Ta může být omezená nebo neomezená. Druhou charakteristikou je organizační identita. Tím se rozumí, že týmy mohou být součástí útvarové organizace, to znamená, že tým a organizace jsou identické, nebo mohou existovat mimo formální organizaci.²⁰⁰

Typologii podle těchto dvou charakteristik shrnuji v tabulce číslo 3.

Tabulka č.3: Formy týmu²⁰¹

Životnost			
		Neomezená	S časovým omezením
Identické s Formální Organizací	Ne	→ částečně autonomní pracovní skupiny → organické pracovní týmy	→ kroužky kvality
	Ano	→ projektové týmy dlouhodobého charakteru	→ projektové týmy → týmy Task Force

¹⁹⁹ Srov.: Hayes, N.: *Psychologie týmové práce*. Praha 2005. s. 22-25.

²⁰⁰ Srov.: Bay, R.H.: *Účinné vedení týmů*. Praha 2000. s. 14.

²⁰¹ Srov.: Bay, R.H.: *Účinné vedení týmů*. Praha 2000. s. 14.

			→ všechny ostatní zvláštní formy týmů
--	--	--	---------------------------------------

Popsal jsem, jakých typologických forem mohou týmy nabývat, jaké role můžeme v takových týmech identifikovat, a také jsem se věnoval tomu, jak z pracovní skupiny vznikne tým. Ještě ale nepadla zmínka o tom, proč vlastně teambuilding? V následující části na tuto otázku odpovím tak, že se budu metodou teambuildingu zabývat jako akcelerátorem vzniku synergického efektu, tedy jevu, který nám vytváří z týmu efektivní nástroj na řešení náročných úkolů.

4.5 Efektivní tým – cíl teambuildingu

V předchozích částech jsem se podrobně věnoval tomu, jak se stane, že z pracovní skupiny vznikne tým. K čemu nám je teambuilding? Je přece možné sledovat zásady, jak jsem uvedl a postupem času se efektivně pracující tým vytvoří. Stačí mít na paměti to, co jsem popsal. Tedy zásady vývoje týmu, úspěšnou selekci týmových rolí a podíl na společném cíli. K dobru se nám hodí vědět něco málo o specifikách vzdělávání dospělých a klíčových kompetencích. K čemu tedy potřebujeme teambuildingový program, za který někomu musíme platit? Odpověď se skrývá v pěti pilířích akce, kterým se budu věnovat, ale také v ověřeném tvrzení, že k podobnému vývoji, jaký přinesou tři dny kvalitního teambuildingového kurzu, by bylo v běžném pracovním prostředí potřeba roku i více.²⁰² Kvalitní teambuildingový program je tedy jakýmsi akcelerátorem vzniku efektivně pracujícího týmu.

4.5.1 Co se dá považovat za efektivní tým?

Pokud máme tým, jak poznáme, že tým je opravdu efektivní? Jaké máme sledovat vlastnosti? Plamínek,²⁰³ který vychází z praxe, uvádí, že v rozdílné podobě můžeme mluvit o šesti vlastnostech nebo znacích efektivního týmu. Vzhledem k cíli se jedná o charakteristiky, které se proměňují v procesu přechodu pracovní skupiny v tým.

²⁰² Akord - publikace [online]. 2010 [cit. 28.9 2010]. Dostupné z <http://www.akord-ot.cz/nase-publikace/teambuilding-%E2%80%93-fenomen-dnesni-doby-svatos-v-hr-tip-2-2007-28-1912575966.htm>

²⁰³ Plamínek, J.: *Vedení lidí, týmu a firem*. Praha 2005.

→ Sdílené cíle. Skutečným klíčem k nastartování spolupráce je sdílení. Čím větší průnik mají hodnoty, myšlenky a cíle lidí ve skupině, tím lépe. Společně se však můžou stát pouze tehdy, pokud lidé spolu komunikují.

→ Kvalitní komunikace. Spolupracující lidé jsou v systematické interakci. Čím efektivnější je tato komunikace (čím rychlejší, levnější, a přesněji jsou informace přenášeny mezi jednotlivými lidmi), tím lepší podmínky pro synergii vznikají.

→ Sdílené cesty. To, co platilo pro cíle, platí i pro způsoby jejich dosažení. Metody práce nemusí ani nemohou být stejné ve všech částech týmu, jsou založeny na sdílené soustavě hodnot a pravidel. Sdílet lze ovšem i hodnoty eticky problematické a to se stejným tmelícím účinkem.

→ Rozdělení rolí. Jednotlivci si postupně hledají své specifické a do určité míry autonomní role.

→ Kvalitní vztahy. Významným rysem jsou kvalitní vztahy mezi členy v týmu. Přirozená snaha soutěžit je přeorientována na „zápas o dosažení sdílených cílů“, rozdělením rolí umožníme vzájemný respekt. Členové týmu se respektují nejen jako odborníci, ale i jako lidé, rozvíjí se ochota sdílet mimopracovní problémy a někdy i volný čas.

→ Možnosti rozvoje. Kvalitní tým je dynamický. Rozvíjí se, učí se ze svých výsledků a umožňuje svým členům osobní rozvoj. Prožití společného úspěchu a společné poučení z neúspěchu je nejlepší známkou dynamické zralosti týmu.²⁰⁴

4.5.2 Synergie

Mimo tyto vlastnosti má efektivně pracující tým jednu charakteristiku, kterou jsem doposud neuváděl. Neuváděl jsem ji z důvodu, že ji považuji za signifikantní pro identifikaci efektivního týmu. Touto charakteristikou je synergie.

Synergie je specifická vlastnost týmu, která svým působením umožní týmu dosáhnout společným úsilím více, než by členové týmu dosáhli součtem individuálního úsilí každého z nich.²⁰⁵ Potenciál týmu ale nelze jednoduše vyjádřit pouhým součtem potenciálu jednotlivých členů týmu. Lidé jsou zde často spojeni určitými vazbami, doplňují nedostatky jednoho, přednostmi druhého, vzájemně se

²⁰⁴ Srov.: Plamínek, J.: *Vedení lidí, týmu a firem*. Praha: 2005. s. 128.

²⁰⁵ Srov.: Plamínek, J.: *Vedení lidí, týmu a firem*. Praha: 2005. s. 101.

obohacují svými myšlenkami a nápady a to vše vytváří nové hodnoty. Výkon týmu pak zvyšuje sumu možností jednotlivých členů.²⁰⁶

Rovnice synergie u týmu, který je velmi dobrým nástrojem na řešení náročných úkolů, nám vyjadřuje, že práci v týmu nic nepřekoná. Situace ale nemusí být až tak ideální. Rovnice může mnohdy v praxi vypadat i jinak.

Synergická rovnice týmu: $1 + 1 = 3$

Tým dosahuje lepších výsledků, než jakých by mohli dosahovat jednotlivci sami.

Rovnice práce více jednotlivců: $1 + 1 = 2$

Skupina má stejné výsledky, jako by pracovali jednotlivci sami.

Rovnice neefektivního týmu: $1 + 1 = -2$

I tato varianta může nastat. Tým má menší produktivitu než samotní jednotlivci. Pracovníci by fungovali efektivněji, kdyby se nesnažili spolupracovat.²⁰⁷

Jak ale dosáhneme ideální rovnice synergického efektu? Mohlo by se zdát, že východiskem bude pokusit se sestavit tým z lidí, kteří si, lidově řečeno, vzájemně sednou. Belbin, jehož výzkumy jsem už zmínil, uvádí, že zdravý systém si uchová vzájemný stupeň vnitřní rozmanitosti, který mu umožňuje stabilně reagovat na nepředvídatelné změny.²⁰⁸

Rozdíly ve skupině (nebo vznikajícím týmu) jsou pro vznik synergie žádoucí. Pokud je těchto rozdílů a potenciálních konfliktů využíváno, tak dosáhneme kvality, která je tolik ceněna. Jak je to možné? Odpověď nalezneme v principu Hegerovy dialektiky ducha. Teze a antiteze se nemusejí střetávat v nesmiřitelném, zničujícím boji. Mohou se utkat v diskusi či praktickém testování. Z této prověrky, střetu může vzniknout syntéza, obsahující myšlenky dvou původních protiv.²⁰⁹ Díky rozdílům, které na místo jejich přehlížení a potírání budeme poznávat a využívat, dosáhneme vzniku tolik požadovaného synergického efektu v ideální rovnici. Dosažení tohoto kýženého

²⁰⁶ Srov.: Kolajová, L.: *Týmová spolupráce*. Praha 2006. s. 44.

²⁰⁷ Srov.: Zahradková, E.: *Teambuilding- cesta k efektivní spolupráci*. Praha 2005. s. 23.

²⁰⁸ Srov.: Belbin, R.M.: *Management teams: Why They Succeed or Fail*. London 1981 in Plamínek, J.: *Vedení lidí, týmu a firem*. 2.vyd. Praha: 2005. s. 101.

²⁰⁹ Srov.: Plamínek, J.: *Vedení lidí, týmu a firem*. Praha: 2005. s. 118.

synergického efektu nám akceleruje právě teambuildingová akce uspořádaná pro daný tým.

4.5.3 Pět pilířů efektivní teambuildingové akce

V úvodní kapitole této práce s názvem Úvod do problematiky současného stavu teambuildingu jsem nastínil, že situace v praxi v mnoha v případech není zase až tak ideální, jak bychom si mohli přát. Kvůli tomu jsem se věnoval procesu přeměny pracovní skupiny v efektivně pracující tým. Tento proces, pokud je podpořen metodou teambuildingu, můžeme shrnout do pěti oblastí, které by měla respektovat každá teambuildingová akce. Těchto pět oblastí se snažím kombinovat s charakteristikami, které jsem identifikoval v procesu přechodu pracovní skupiny v tým. Charakteristiky, které jsem popsal v kapitole 4. 3 jsou:

Zájmy členů, vztah k cílům, motivace, vzájemná důvěra, komunikace, styl řízení, rozhodování, výkon, role, normy.

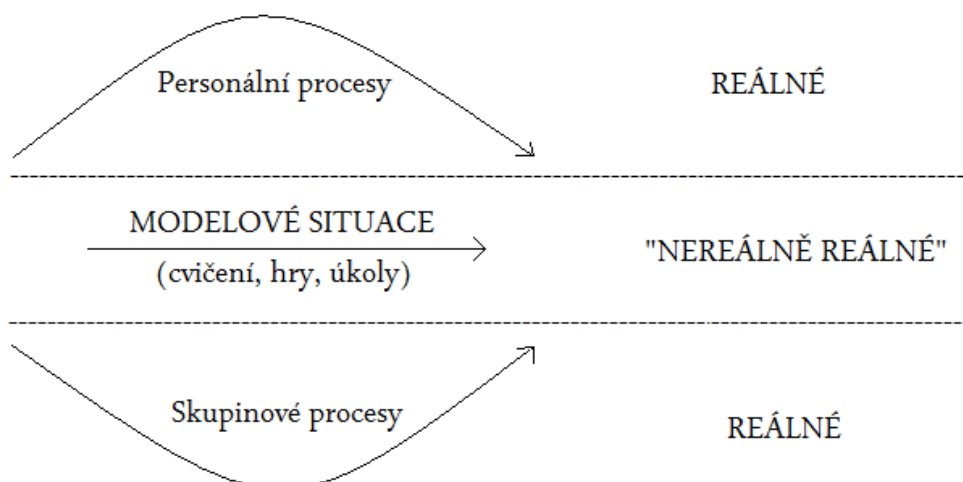
1. Zážitek „nereálně reálných“ situací.

Účastníci teambuildingové akce se mohou setkat s celou škálou aktivit. Může se jednat o drobné iniciační hry, skupinové kreativní či konstruktivní úkoly, lanové překážky, skalní lezení, rafting, orientační běh a celou řadu jiných aktivit. Jejich společným prvkem ale je, že se nejedná o reálné zobrazení pracovních činností. Tyto outdoorové aktivity nemají ambici být věrnou simulací úkolů, problémů a činností, které manažeři řeší v každodenní pracovní praxi. Zároveň však ale nejsou fikcí. Mají reálnou podobu s reálnými důsledky.²¹⁰ Jak má ale tato „reálně nereálná situace“ souvislost s budováním týmu nebo rozvíjením manažerských dovedností? Svatoš s Lebedou uvádějí, že každá taková situace se stává modelovým příkladem spolupráce skupiny a fungování každého jednotlivce v ní. Rozlišují procesy personální a skupinové, které se odehrávají na pozadí každého řešeného úkolu.

Vztah mezi procesy personálními a skupinovými ve vztahu k „reálně nereálně“ situaci znázorňuje schéma č. 7.

²¹⁰ Srov.: Svatoš, V., Lebeda, P.: *Outdoor trénink*. Praha 2005. s. 28-29.

Schéma č. 7: Vztah mezi procesy personálními a skupinovými ve vztahu k „reálně nereálné“ situaci.²¹¹



Oba typy procesů, ať už procesy personální nebo skupinové, jsou naprosto reálné a jsou věrným odrazem naší individuální i skupinové přirozenosti. Tréninkové aktivity tedy například odhalí absenci kreativních lidí v týmu, neznalost technik týmové práce nebo nedostatky v komunikaci v rámci skupiny.²¹²

Z hlediska charakteristik, kterými jsem se zabýval v procesu vzniku týmu, tak navození reálně nereálné situace má vliv například na zájmy členů. Umělá situace může členům pracovní skupiny „sednout“ a díky této aktivitě najdou konečně společný zájem, který podpoří jejich další spolupráci. Na základě toho, to má pozitivní vliv na všechny další charakteristiky, které jsem uvedl. Situace má vliv dále společný cíl v rámci týmu, zefektivní rozhodování a komunikaci. Nová situace, staví pracovní skupinu před možnost zefektivnit své rozhodování, a komunikaci. Díky tomu, že na teambuildingové akci je přítomný lektor, který na konci akce zprostředkovává vznikajícímu týmu zpětnou vazbu, se posiluje celý proces rozhodování a komunikace.

2. Vykročení z komfortní zóny

Vykročením z komfortní zóny se rozumí situace, díky které tým musí řešit nové výzvy díky čemuž se zvyšuje také jeho výkon. Vznikající tým je také nucen přehodnotit svůj dosavadní systém rozhodování, který po vykročení z komfortní

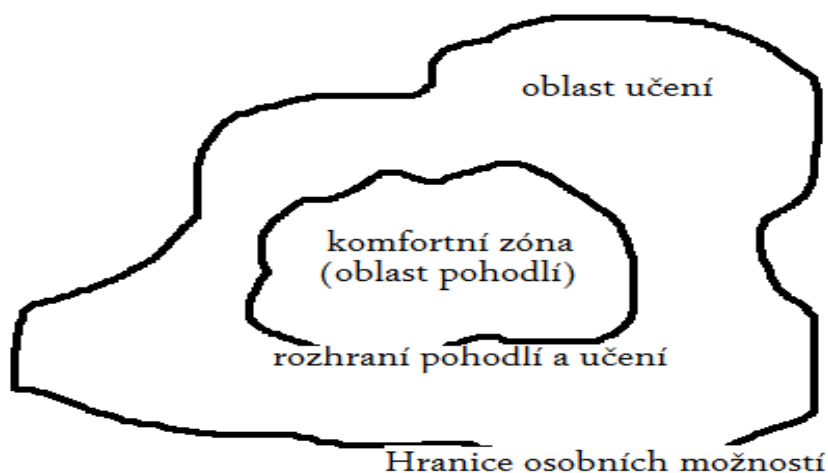
²¹¹ Svatoš, V., Lebeda, P.: *Outdoor trénink*. Praha 2005. s. 29.

²¹² Srov.: Svatoš, V., Lebeda, P.: *Outdoor trénink*. Praha 2005. s. 30.

zóny již nemusí fungovat. Dřívější pracovní skupina se pohybovala v jisté „bavlnce“ kdy každá sledoval svůj vlastní zájem. K tomu, aby došlo k rozvoji uvedených charakteristik a tedy vzniku týmu, musí pracovní skupina se dostat z oblasti komfortní zóny. Takový krok má důsledky pro motivaci, a celkový rozvoj týmu.

Teorie komfortní zóny hovoří o třech zónách, do kterých se člověk během svého života neustále dostává. Komfortní zónou se nazývá oblast, která je dobře zmapovaná, nepřekvapí nás žádným utajeným zákoutím. Cítíme se zde pohodlně, bezpečně, nic nás nevyvádí z míry. Teoreticky se můžeme celý život pohybovat uvnitř této komfortní zóny, aniž si to uvědomujeme.²¹³

Schéma č.8: Komfortní zóna²¹⁴



Úkoly jsou tedy vybírány tak, aby účastníci při jejich řešení museli překonávat sebe sama a dostávali se za hranice osvojených stereotypů. Důležitá je volba optimální náročnosti. Přiměřeně dlouhý, zvládnutý krok za hranice komfortní zóny vede k sebedůvěře, posílení sebedůvěry a k odhodlání přijímat další výzvy. Výraznější neúspěch naopak sebedůvěru ubírá. Přitom právě sebedůvěra je jedním z nejdůležitějších faktorů pozitivně ovlivňujících aktivitu v komunikaci a rozvoj příznivých mezilidských vztahů.²¹⁵

²¹³ Srov.: Kirchner, J.: *Psychologie prožitku a dobrodružství*. Brno 2009. s. 88.

²¹⁴ Svatoš, V., Lebeda, P.: *Outdoor trénink*. Praha 2005. s. 29. s. 32.

²¹⁵ Akord - publikace [online]. 2010 [cit. 28.9 2010]. Dostupné z [www: http://www.akord-ot.cz/nase-publikace/teambuilding-%E2%80%93-fenomen-dnesni-doby-svatos-v-hr-tip-2-2007-28-1912575966.htm](http://www.akord-ot.cz/nase-publikace/teambuilding-%E2%80%93-fenomen-dnesni-doby-svatos-v-hr-tip-2-2007-28-1912575966.htm)

3. Sociální skupina bez formální struktury

Zatímco v pracovním procesu přesně zapadáme do určité formální struktury, hrajeme role odpovídající našim pozicím, pracujeme s nestejnou mírou informací a disponujeme různými pravomocemi, na outdoorových kurzech je situace jiná. Formální hierarchie zde přestává platit. Úkoly jsou zde předkládány všem stejně, skupině v celku, všichni mají stejný přístup k informacím. Po chvíli nejistoty, chaosu a napětí se začíná ve skupině vytvářet neformální struktura, která nemusí vůbec odpovídat pracovní hierarchii.²¹⁶ Tento pilíř je významný pro proces transformace pracovní skupiny v tým. Uváděl jsem rozdělení rolí. Pro vznik týmu, ale je důležité aby tyto role byly k členům v týmu k dispozici k dalšímu přerozdělení. Do vůdčích rolí se tak mohou situačně dostávat nečekaní kandidáti, v procesu řešení úkolů objevíte skryté kreativce, svízelné situace odhalují, na koho je spolehnutí i v krizových podmínkách.

4. Příroda jako nové pozadí

Mnohé teambuildingové kurzy nabízejí změnu zážitkového rámce. Staví nás před přirozené výzvy v podobě skalních stěn, jeskyní či vodních toků. Přinášejí reálné nebezpečí zbloudění a nepohodu spojenou s hledáním cesty. Toto nové pozadí nám umožňuje vidět sama sebe, ale i své kolegy v novém světle, které odhaluje dříve neprozkoumané detaily. Těžko bychom hledali v běžném pracovním prostředí situaci, která by tak zřetelně ukázala rozdíl v preferovaných hodnotách zaměstnanců podniku, nežli ta situace, která se odehraje s přírodním pozadím.²¹⁷ Situace, do které nás staví nové přírodní pozadí může opět determinovat zájmy členů v týmu směrem k jejich posílení. Určitě se v úspěšně zvládnutých krizových situacích také posílí vzájemná důvěra a posílí se tak celý tým.

5. Skupinové rozbory

Jak už bylo zmíněno, proces učení ze zkušenosti probíhá podle Kolba asi při 80% lidského konání. Teambuildingové kurzy usilují o to, aby tento proces nebyl jen spontánní, ale aby byl také záměrný, cílený a usměrňovaný. Cílem tohoto úsilí tedy je, aby došlo k přetavení zážitku v aplikovatelnou zkušenost. K tomu slouží

²¹⁶ Srov.: Svatoš, V., Lebeda, P.: *Outdoor trénink*. Praha 2005. s. 37.

²¹⁷ Srov.: Svatoš, V., Lebeda, P.: *Outdoor trénink*. Praha 2005. s. 40-41.

skupinová reflexe a vyvození závěrů.²¹⁸ Pokud se jednotlivcům i kolektivu navíc podaří vlastními silami na základě svých prožitků pojmenovat silné i slabé stránky a uplatit je v práci, je na nejlepší cestě stát se bezproblémovým a efektivně pracujícím.²¹⁹ Skupinový rozbor je jistým vyvrcholením teambuildingové akce. Pokud k němu nedojde, dá se říci, že celé vynaložené úsilí bylo zbytečné. Pokud bychom si to chtěli představit na schématu, tak se dá tvrdit, že se jedná o Kolbův cyklus, který ale není uzavřený.

Má-li jít při kurzu skutečně o učení zážitkem, musí zobecňující závěry při rozbořech vyvozovat sama skupina. Lektor se stává v tomto procesu pomocníkem – facilitátorem. Ten by měl na závěr komplexnější skupinové reflexe shrnout významné myšlenky, jež při rozboru zazněly, a nenásilně, přirozeným způsobem je porovnat s obecně uznávanou teorií.²²⁰ Díky skupinovým rozborům celé situace se dají identifikovat normy, podle kterých tým v dané situaci orientoval. Facilitace také může odhalit, kdo zastával jakou roli a jaká byla míra motivace v procesu dosahování stanoveného cíle.

²¹⁸ Srov.: Svatoš, V., Lebeda, P.: *Outdoor trénink*. Praha 2005. s. 41.

²¹⁹ Benešová J.: Teambuilding: naučte se spolupracovat – Mladazena.cz [online]. 2010 [cit. 1. 11. 2010]. Dostupné z [www http://mladazena.maminka.cz/scripts/detail.php?id=368015](http://mladazena.maminka.cz/scripts/detail.php?id=368015)

²²⁰ Srov.: Svatoš, V., Lebeda, P.: *Outdoor trénink*. Praha 2005. s. 42

Závěr

Trh práce České republiky prošel za posledních 15 let dynamickým vývojem, který byl doprovázen řadou radikálních změn. Tento vývoj zaznamenal změny v požadavcích pracovního trhu, změny v kultuře pracovního trhu a v neposlední řadě zasáhl také oblast týkající se zaměstnanců v podniku. Firmy si uvědomily, že v dnešní době jsou základem jejich konkurenční výhody na trhu právě jejich zaměstnanci, o které je z toho důvodu nutno pečovat. Tato péče obsahuje především investice do jejich dalšího vzdělávání a rozvoje. Ukázalo se, že podpora vzniku pracujícího týmu v souladu s cíli firmy je jedním z nejefektivnějších nástrojů, díky kterým může firma na trhu uspět.

Uvědomění firem vedlo ke snaze po uspokojení této potřeby, kdy se ukázala právě metoda teambuildingu jako nejefektivnější prostředek ke vzniku týmu. S tím, jak rostla poptávka firem po službách outdoortdoorových agentur nabízejících teambuildingové kurzy, rostla také nabídka, která se tuto potřebu snažila uspokojit. Tento dynamický rozvoj vedl v některých případech k tomu, že firmy, které teambuilding využívaly jako metodu sloužící k rozvoji zaměstnanců, jej začaly chápat spíše jako prostředek k odměňování zaměstnanců nebo dokonce k druhu podnikové dovolené. Nabídka se tomuto trendu ráda přizpůsobila, což mělo za následek vznik dalších agentur nabízejících právě „teambuildingové“ kurzy takového charakteru. V konečném důsledku to vedlo ke snižování kvality této metody, na čemž se také podepsaly důsledky finanční krize posledních let.

Cílem této práce, na základě úvodní situace, bylo popsat proces vzniku týmu podle zásad metody teambuildingu. Tento cíl má silnou vazbu na každou část této práce, protože jsem se snažil poukázat na to, z jakých teorií a zdrojů teambuilding vychází, a postavit tuto diplomovou práci do opozice k situaci, kdy se můžeme setkat s tvrzením že, *„nebudeme vám vykládat, co je teambuilding, protože to dobře víte. Nebudeme vás poučovat, k čemu slouží, to také víte...“*²²¹ Tím, jak jsem sledoval cíl této práce, jsem se snažil poukázat na to, že metoda teambuildingu v mnoha situacích není chápána tak, jak byla původně ve firemním vzdělávání legitimizována, ale je

²²¹ Resort Svátá Kateřina, Teambuilding [online]. 2010 [cit. 20. 9. 2010]. Dostupné z [www: http://www.katerinaresort.cz/konference/teambuilding.html](http://www.katerinaresort.cz/konference/teambuilding.html).

spíše prostředkem k zisku teambuildingových agentur nebo utrácení firemních peněz za podnikové dovolené.

V první kapitole jsem se věnoval právě situaci, která vykrystalizovala na základě současného pojmání metody teambuildingu. Identifikoval jsem pět problémů, které jsou pro tuto situaci charakteristické. Tato kapitola byla pro mou práci výchozí a inspirující. Její obsah dodává energii ve snaze o dosažení stanoveného cíle.

Obsahem kapitoly druhé jsem sledoval to, abych vyjasnil situaci v kapitole první. Mou snahou zde bylo popsat metodu teambuildingu tak, jak ji uvádí relevantní literatura, a objasnit tak definicemi to, o čem teambuilding je a o čem by právě měl být.

Kapitola třetí se věnovala obecně principům vzdělávání dospělých a jeho specifikům. Dále jsem se snažil zasadit metodu teambuildingu do tohoto systému a věnovat se této metodě tak, že jsem na základě definice šel ke kořenům této metody. Tímto jsem se snažil poukázat na to, že o metodě teambuildingu nemůžeme tvrdit, že „všichni víme, o čem je“. Poukázal jsem na to, že teambuilding má jasné teoretické zdroje, které by měly být respektovány, aby teambuilding byl opravdu teambuildingem jako legitimní vzdělávací metodou.

V závěrečné cílové kapitole jsem od sebe odlišil skupinu sociální, skupinu pracovní a tým. Proces, díky kterému se z pracovní skupiny stane tým, byl právě cílem této práce. Díky tomu, že jsem popsal, jaké změny v tomto procesu nastávají, jsem dosáhl stanoveného cíle. Role teambuildingu v tomto procesu je taková, že díky správně provedenému kurzu je možno v procesu vývoje týmu dosáhnout výsledků, kterých by jinak bylo dosaženo až v časově dlouhodobém horizontu, pokud vůbec. Tomu, jak teambuilding na tento proces akceleruje, se věnuji v samém závěru čtvrté kapitoly.

Závěrem práce bych chtěl přiznat, že já sám jsem si na počátku psaní myslel, že vím o teambuildingu více nežli dost. Postupem času, jak jsem získával informace k napsání kapitoly úvodní, jsem získal určitý kritický pohled na tuto situaci. Tato oblast by mohla být sama o sobě námětem k napsání mnoha dalších diplomových

prací. Jejich cíle by mohli být opravdu velmi zajímavé a vést třeba i k nalezení cesty ven z této situace.

Seznam použité literatury a zdrojů

- Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007.
- Bartoňková, H. *Projektování vzdělávací akce*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006.
- Bartoňková, H., Šimek, D. *Andragogika – studijní text*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2002.
- Bay, R.H. *Účinné vedení týmů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000.
- Bedrnová, E., Nový, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press 2004
- Belbin, R. M. *Týmové role v praxi*. 1. vyd. Praha: Scientia Education, 2001.
- Bělohávek, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996.
- Belz, H., Siegrist, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. 1. vyd. Praha: Portál 2001.
- Beneš, M. *Úvod do andragogiky*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003.
- Beermann, S, Schubach, M. *Hry na semináře a workshopy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009.
- Bertrand, Y. *Soudobé teorie vzdělávání*. Praha: Portál, 1998.
- Bočková, V. *Nárys didaktiky dospělých*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 1986.
- Bočková, V. *Vzdělávání – průvodní jev života*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2002.
- Hayes, N. *Psychologie týmové práce*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005.
- Hermochová, S. *Teambuilding*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006.
- Hroník, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007.
- Jandourek, J. *Úvod do sociologie*. 1. vyd. Praha: Portál, 2003.
- Kirchner, J. *Psychologie prožitku a dobrodružství*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009.
- Kolajová, L. *Týmová spolupráce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2006.
- Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007.
- Krüger, W. *Vedení týmu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004.
- Kubátová, H. *Základy sociologie*. Olomouc 2002
- Memorandum o celoživotním vzdělávání *Bílá kniha*, Praha 2001.
- Mužík, J. *Andragogická didaktika*. 1. vyd. Praha: Kodex Bohemia 1998.

- Nakonečný, M. *Sociální psychologie*. 1. vyd. Praha: Academia 1999.
- Pasch, M.; Gardner, T. G. a kol. *Od vzdělávacího programu k vyučovací hodině*. 1. vyd. Praha: Portál 1998.
- Palán, Z. *Lidské zdroje - výkladový slovník*. Praha: Academia 2002.
- Palán, Z. *Vzdělávání dospělých - výkladový slovník*. 1. vyd. Praha: Daha 1997.
- Plamínek, J. *Vedení lidí, týmu a firem*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing 2005.
- Průcha, J. *Moderní pedagogika*. 1. vyd. Praha: Portál 1997.
- Svatoš, V., Lebeda, P. *Outdoor trénink*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing 2005.
- Svoboda, V. *Public relations – moderně a účinně*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing 2005.
- Šimek, D. *Sociologie práce*. Olomouc 1997.
- Škoda, K. *Kapitoly z dějin andragogiky*. 1. vyd. Praha: Karolinum 1996.
- Zahrádková, E. *Teambuilding- cesta k efektivní spolupráci*. 1. vyd. Praha: Portál 2005.

Internetové zdroje

Akord – publikace [online], [cit. září 2010]. Dostupné z www: <http://www.akord-ot.cz/nase-publikace/teambuilding-%E2%80%93-fenomen-dnesni-doby-svatos-v-hr-tip-2-2007-28-1912575966.htm>.

..

Benešovská, J.: *Teambuilding: naučte se spolupracovat* – Mladazena.cz [online], [cit. říjen 2010]. Dostupné z www: <http://mladazena.maminka.cz/scripts/detail.php?id=368015>.

Cestovní kancelář Rakousko – dovolená. [online], [cit. říjen 2010]. Dostupné z www: <http://www.rakousko-dovolena.cz/>.

Harakiri: Kite kurzy. [online], [cit. říjen 2010]. Dostupné z www: <http://www.kite-kurzy.cz/cs/kite-teambuilding-akce-pro-zamestnance.php>.

HUMMER Centrum [online], [cit. říjen 2010]. Dostupné z www: <http://www.hummer.cz/firemni-akce/hummer-academy-teambuilding-v-terenu.php>.

Chef Parade: škola vaření: [online], [cit. září 2010]. Dostupné z www:

<http://www.chefparade.cz/>.

Idnes.cz: Sestavte si ve firmě partu snů díky teambuildingu [online], [cit. říjen 2010].

Dostupné z www: http://podnikani.idnes.cz/sestavte-si-ve-firme-partu-snu-diky-teambuildingu-fvw-/firmy_rady.asp?c=A080515_171044_firmy_rady_hru

Novinky.cz: Dovolená, co se dá odečíst z daní [online], [cit. říjen 2010]. Dostupné

z www: <http://www.novinky.cz/kariera/156637-dovolena-ktera-se-da-odecist-z-dani.html>.

Novinky.cz: Justice se neshodla v názoru na problém úrazu při teambuildingu

[online], [cit. říjen 2010]. Dostupné z www: <http://www.novinky.cz/kariera/161833-justice-se-neshodla-v-nazoru-na-problem-urazu-pri-teambuildingu.html>.

Profesní sdružení pro zážitkové vzdělávání [online], [cit. říjen 2010]. Dostupné

z www: <http://www.pszv.cz/cs/Default.aspx>.

Resort Svatá Kateřina, Teambuilding [online], [cit. září 2010]. Dostupné z www:

<http://www.katerinaresort.cz/konference/teambuilding.html>.

Rip Curl Surf Camp. [online], [cit. říjen 2010]. Dostupné z www:

<http://www.ripcurlsurfcamp.cz/content/home/>.

Skvely.cz: Laserově přesný teambuilding: [online], [cit. říjen 2010]. Dostupné

z www:

<http://www.skvely.cz/novinky/laserove-presny-teambuilding>.

Teambuilding.cz [online], [cit. září 2010]. Dostupné z www:

<http://www.teambuilding.cz/cz/teambuilding/fun/>.

Tiskovky.info.cz [online], [cit. říjen 2010]. Dostupné z www: <http://www.tiskovky.info/tiskove-zpravy/ekonomicka-krize-dvojtecka-firmy-uz-nechteji-teambuilding-v-karibiku>.

YFA [online]. [cit. říjen 2010]. Dostupné z www: <http://www.yfa.cz/>.

Zákon o daních z příjmu [online], [cit. říjen 2010]. Dostupné z www <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/dprij/cast2.aspx>.

ANOTACE

Jméno a příjmení	Bc. Otmar Oliva
Katedra	Sociologie – andragogika
Vedoucí práce	Mgr. Vít Dočekal
Rok obhajoby	2011

Název práce	Teambuilding
Název v Angličtině	The Teambuilding
Anotace práce	Cílem této magisterské diplomové práce je popis procesu vzniku týmu z pracovní skupiny díky metodě teambuilding. Úvodní část je zaměřena na popis současného stavu využívání teambuildingu v praxi a na srovnání definic s realitou. Navazující kapitoly jsou teoretickým rozbohem principů teambuildingu a vedou k legitimizaci teambuildingu jako jedné z metod firemního vzdělávání. Závěrečná kapitola popisuje vznik týmu na základě změn ve významných charakteristikách.
Klíčová slova	Teambuilding, outdoor, tým, sociální skupina, pracovní skupina, zážitkové vzdělání, lidské zdroje
Anotace v angličtině	The aim of this Master thesis is to describe the process of the emergence of the team from the working group due to the method of teambuilding. The introduction part focuses on the description of the current situation of the utilization of teambuilding in practice and on the comparison of the definition with reality. Following chapters theoretically analyse the principles of teambuilding and contribute to the legitimization of teambuilding as one of the methods of education in the companies. The last chapter explores the emergence of the team on the basis of the changes in the significant characteristics.
Klíčová slova v angličtině	Teambuilding, outdoor, team, social group, work group, expedient education, human resources
Přílohy	1 CD
Rozsah práce	82 stran (128 913 znaků včetně mezer)
Jazyk práce	Čeština