

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra managementu a marketingu



Bakalářská práce

Vývojové fáze v týmu ve specifickém prostředí

Filip Zárobský

© 2024 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Filip Zárobský

Inovativní podnikání

Název práce

Vývojové fáze týmu ve specifickém prostředí

Název anglicky

Team development phases in the specific environment

Cíle práce

Cílem práce je zhodnocení fáze vývoje týmu ve specifickém prostředí a na následný návrh doporučení, která povedou k efektivnějšímu překonávání kritických období v práci daného týmu.

Metodika

1. Formulace cílů a metodiky práce.
2. Syntéza výchozí znalostní báze.
3. Zhodnocení fází vývoje týmu.
4. Realizace výzkumu v týmu.
5. Agregace získaných poznatků.
6. Porovnání, návrh a doporučení.
7. Formální dokončení práce.

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Filip Zárobský

Inovativní podnikání

Název práce

Vývojové fáze týmu ve specifickém prostředí

Název anglicky

Team development phases in the specific environment

Cíle práce

Cílem práce je zhodnocení fáze vývoje týmu ve specifickém prostředí a na následný návrh doporučení, která povedou k efektivnějšímu překonávání kritických období v práci daného týmu.

Metodika

1. Formulace cílů a metodiky práce.
2. Syntéza výchozí znalostní báze.
3. Zhodnocení fází vývoje týmu.
4. Realizace výzkumu v týmu.
5. Agregace získaných poznatků.
6. Porovnání, návrh a doporučení.
7. Formální dokončení práce.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Vývojové fáze v týmu" jsem vypracoval(a) samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor(ka) uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 18.03.2024

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Gabriele Dlouhé za to, co si vzala na svá bedra vedením Tiimiakatemia Prague. Zároveň bych rád poděkoval Václavu Švecovi za jeho práci, kterou vykonal před tím, než jsem vůbec do Tiimiakatemie mohl nastoupit. Díky i všem respondentům.

Vývojové fáze týmu ve specifickém prostředí

Abstrakt

Tato bakalářská práce zkoumá vývoj a jednotlivé fáze změny ve vybraném týmu, jehož členové jsou součástí studijního programu Inovativní podnikání v certifikované jednotce Tiimiakatemia® Prague na České zemědělské univerzitě v Praze. Cílem práce je zhodnocení vývojové fáze týmu ve specifickém prostředí vzdělávacího konceptu Tiimiakatemia®

Teoretická část obsahuje definice základních pojmů a teoretická východiska související s charakteristikou týmu, jednotlivých fází vývoje a jejich specifickým rozdělením.

Ve vlastní části je na základě vlastního výzkumu popsán vývoj týmových fází vybraného týmu. Výzkum probíhá pomocí polostrukturovaných rozhovorů a otevřeného pozorování.

Výsledkem výzkumu je zhodnocení vývoje vybraného týmu. Na základě výsledků jsou navržena doporučení pro prevenci a kvalitnější rozvoj týmu v návaznosti na jednotlivé vývojové fáze.

Klíčová slova: Tiimiakatemia, Tým, Týmové fáze, Spolupráce, Rozvoj týmu, Rozvoj, Kooperace

Team development phases in specific environment

Abstract

This bachelor thesis examines the development and individual phases of team change in a selected team, whose members are part of the Innovative Business study program in the certified Tiimiakatemia® Prague unit at the Czech University of Life Sciences Prague. The aim of the thesis is to evaluate the developmental phase of the team in the specific environment of the Tiimiakatemia® educational concept.

The theoretical part contains definitions of basic concepts and theoretical backgrounds related to team characteristics, individual development phases, and their specific division.

In the practical part, the development of team phases of the selected team is described based on own research. The research is conducted through semi-structured interviews and open observation.

The result of the research is an evaluation of the development of the selected team. Based on the results, recommendations are suggested for the prevention and better quality development of the team in connection with the individual developmental phases.

Keywords: Team, Team phases, Tiimiakatemia, Collaboration, development, cooperation, Team development

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika	11
2.1 Cíl práce	11
2.2 Metodika.....	11
3 Teoretická východiska	13
3.1 Tým	13
3.2 Skupina.....	14
3.3 Skupina vs. Tým.....	14
3.4 Typy týmů podle jejich výkonu.....	14
3.4.1 Efektivní tým.....	15
3.4.2 Disfunkční tým.....	15
3.5 Křivka efektivity týmu a jejich fáze	16
Pracovní skupina.....	16
Pseudonymní týmy	16
Potenciální týmy	16
Reálné týmy	17
Vysokovýkonný tým.....	17
3.6 Typy týmů podle jejich vývojové fáze	17
3.6.1 Formování – První vývojová fáze a její znaky	19
3.6.2 Bouření – Druhá fáze vývoje a její znaky	21
3.6.3 Normování – Třetí fáze vývoje a její znaky	22
3.6.4 Výkon – Čtvrtá fáze vývoje a její charakteristika.....	23
4 Vlastní práce	25
4.1 Zkoumání subjektu.....	25
4.2 Postup a obsah výzkumu	25
4.3 Charakteristika zkoumaného subjektu.....	26
4.4 Výsledky výzkumu.....	26
4.4.1 Funkční vs disfunkční tým	26
4.4.2 Vývojové fáze týmu	28
4.4.2.1 První vývojová fáze a pracovní skupina.....	28
4.4.2.2 Druhá vývojová fáze týmu a pseudonymní tým	29
4.4.2.3 Třetí vývojová fáze a potenciální tým	30
4.4.2.4 Čtvrtá vývojová fáze a reálný tým.....	31
5 Zhodnocení a doporučení	32
5.1 Zhodnocení vývojových fází týmu.....	32

5.2	Doporučení k vývojovým fázím týmu	33
6	Závěr.....	37
7	Seznam použitých zdrojů	38
8	Seznam obrázků	39

1 Úvod

S vývojovými fázemi týmu se setkává snad každý tým. Ať už jsou to týmy sportovní nebo podnikatelské vždy si jimi projdou. Některé týmy si průchod fázemi vývoje zvědomují a jiné k nim přistupují bez exaktních poznatků a jejich vědomí.

Cílem této bakalářské práce je poskytnout hluboký vhled do dynamiky týmové spolupráce a jejího vývoje v rámci specifických podmínek a prostředí, ve kterém daný tým působí.

Teoretická část obsahuje definice základních pojmů a teoretická východiska související s charakteristikou týmu, jednotlivých fází vývoje a jejich specifickým rozdělením.

V praktické části práce se zaměřuji na konkrétní tým v rámci specifického vzdělávacího programu na České zemědělské univerzitě v Praze, kde analyzuje vývojové fáze týmu a to, jak jsou ovlivněny unikátním prostředím, ve kterém tým operuje. Přístup k výzkumu je kvalitativní, s využitím hloubkových rozhovorů, což umožňuje detailně zmapovat a pochopit vnitřní dynamiku týmu a faktory, které ovlivňují jeho vývoj a funkčnost.

Tato práce tak přináší ucelený pohled na vývoj týmu a poskytuje praktické doporučení pro efektivní řízení a rozvoj týmové spolupráce v prostředí Tiimiakatemia i jiných prostředích. Výsledky této studie mohou být užitečné pro týmové lídry, členy týmů, kteří se zajímají o vývojové fáze a všechny, kteří se zajímají o efektivní a produktivní týmovou práci v rámci specifických podmínek.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem práce je zhodnocení fáze vývoje daného týmu ve specifickém prostředí a na základě této analýzy navrhnout doporučení, která povedou k efektivnějšímu překonávání kritických období v práci daného týmu.

2.2 Metodika

V teoretické části této bakalářské práce jsou definovány klíčové pojmy a koncepty z odborné literatury, které se týkají vývojových fází týmu ve specifickém prostředí. Teorie se zaměřuje na charakteristiku vývojových fází týmu a jeho vývoj, a strategie pro efektivní řízení týmu v různých fázích jeho vývoje. K tomuto zhodnocení jsou použity 2 přístupy a to „Tuckman's team and group development model“ a „Team performance curve“.

Ve vlastní části práce je proveden výzkum konkrétního týmu, vybraného pro výzkumné šetření. Tým, který je předmětem studie, je zvolen na základě odpovídajícím kritériím výzkumu, mezi které patří zralost týmu a bohatá znalost týmu autorem. Výzkum se zaměřuje na to, jak se tým vyvíjí v rámci známých teoretických modelů vývojových fází týmu.

Pro sběr dat je v této práci použit kvalitativní přístup, jelikož poskytuje hlubší vhled do dynamiky týmu a jeho vývoje v konkrétním prostředí. Metody sběru dat zahrnují hloubkové polostrukturované rozhovory. Rozhovory jsou strukturovány tak, aby odhalily klíčové aspekty vývoje.

Rozhovory jsou realizovány osobně nebo prostřednictvím videohovorů a jsou nahrávány za souhlasu účastníků s cílem zajistit přesnost a objektivitu analýzy dat.

Výzkum respektuje etické aspekty výzkumu, včetně anonymizace údajů a informovaného souhlasu účastníků.

Data získaná z rozhovorů jsou analyzována, což umožňuje najít závislosti mezi prvky závislosti mezi teoretickou částí a daty z analýzy. Na základě těchto analýz je formulováno zhodnocení týmu pro efektivní řízení a podporu týmu v jeho vývojových fázích v rámci specifického prostředí.

Výsledky analýzy jsou diskutovány ve vztahu k teoretickému rámci, a to s cílem porovnat reálné chování a vývoj týmu s existujícími teoriemi a modely. Tato analýza

poskytuje ucelený pohled na to, jaké faktory jsou klíčové pro úspěšný vývoj týmu v tomto kontextu.

3 Teoretická východiska

3.1 Tým

Slovo tým lze vypožorovat zpětně do Indo-Evropského slova „deuk“. To má v původním jazyce význam „Táhnout pospolu“. Moderní pojetí slova tým (skupina lidí konajících pospolu) se objevilo v 16. století. (SENGE, 1994)

Z historického pohledu se autor přesune i k aktuálnějším definicím pojetí. Mezi nich patří i například **Together everybody achieves more** (neboli **team**). (Kolajová, 2006) Podle autorky to tedy znamená, že výkon stejného počtu jednotlivců bude menší nežli stejného počtu členů v týmu. „Tato skutečnost je zapříčiněna tím, že se členové týmů vzájemně doplňují, obohacují a inspirují od svých kolegů“ (Kolajová, 2006)

„Členové týmu musejí na sebe vzájemně reagovat, pracovat na společných cílech, přizpůsobovat se nárokům okolí a nacházet rovnováhu mezi vlastními potřebami a potřebami ostatních členů týmu.“ (Burke, et al., 2007)

Autoři pojednávající o oblastní managementu definují tým svými vlastními způsoby. (SCHJOEDT, 2013) Definuje tým jako: „skupinu dvou nebo více osob, které se identifikují jako tým“

Jiné pojetí popisuje Katzenbach. Autor se ve své knize zmiňuje o týmu jakožto malém uskupení několika osob, které mají dovednosti, které se navzájem doplňují; jsou oddaní vizi, cílům a přístupu, který je drží pohromadě odpovědné. (KATZENBACH & SMITH, c2003)

Tým definuje též M.J. Marquardt, který o týmu ve své knize píše jako o vysoce výkoné skupině, která je schopná myslet, tvořit, jednat a učit se jakožto jedna entita. (MARQUARDT, 2011)

O široké definici týmu též pojednává Peter Senge. „Definujeme týmy jakožto jakoukoliv skupinu lidí, kteří se potřebují navzájem aby mohli dosáhnout daného výsledku.“ (SENGE, 1994)

„Esencí týmu je soubor na sebe navazujících dílčích cílů díky kterým tým dosáhne jednoho sdíleného cíle. Tým tvoří závazek k tomuto cíli a ujišťuje se, jestli jsou individuální závazky udrženy. Týmový vedoucí (ang. Team Leader) udržuje týmovou pozornost na vzájemném podílení se na dosahování sdíleného cíle.“ (WENGER, et al., 2002)

Pro využití těchto teoretických východisek se autor práce bude na tým odkazovat jakožto na definici od Wengera.

3.2 Skupina

Podle autora jde skupina definovat jakožto osoby pracující pospolu. (ARMSTRONG, 2007) Dále je v organizacích dělí na formální a neformální. Formální skupiny jsou vytvářeny organizacemi za účelem dosažení určitého cíle. V těchto skupinách se často projevuje autoritativní styl vedení. Taktéž i to, že je ve skupině přesně daná role pro každého člena skupiny. Pojem neformální skupiny vymezuje pak jako „Skupiny vytvářeny lidmi v organizaci, kteří se nějakým způsobem vzájemně přitahují a jsou spolu nějak zpřízněni.“ (ARMSTRONG, 2007)

Skupina též může být vymezena jakožto soubor lidí (2 a více lidí) mezi nimiž se tvoří určité vzájemné vztahy. Členy může spojoval: vzájemná komunikace, vzájemná spolupráce či i například stejné pole působnosti v práci. (NAKONEČNÝ, 2020)

Autor pojmenoval specifický druh skupiny jakožto „pracovní skupina“ (KATZENBACH & SMITH, c2003) (ang. Working group). Blíže ji (KATZENBACH & SMITH, c2003) specifikují tím, že mezi sebou členové této skupiny interagují primárně za účelem informací, sdílení si nejlepších praktik nebo různých pohledů na věc. Také mezi sebou interagují pro to, aby mohli rozhodnou o posunu v práci každého jednotlivce zvlášť. V těchto skupinách se nenachází žádné sdílené odpovědnosti.

3.3 Skupina vs. Tým

Přestože se jedná o velmi podobné pojmy, říkat si team neznámá že se podle teorie jedná o tým. A to přímo souvisí se způsobem, jakým jsou úkoly prováděny.

Pracovní tým by se mohl rozhodnout rozdělit práci na aktivity a udělat každou jednu část. Co však dělají, je rozdělení úkolů, nikoli týmová práce.

Práce jako tým znamená, že během celého procesu bude tým poskytovat zpětnou vazbu, spolupráci a analýzu pokroku. To s cílem okamžitě vyhodnotit a napravit, co vyvíjejí, takticky pracovat na strategii. (Katzenbach & Smith, 2015)

3.4 Typy týmů podle jejich výkonu

Katzenbach ve své knize vymezuje 2 druhy týmů v širokém spektru efektivity na efektivní a disfunkční.

3.4.1 Efektivní tým

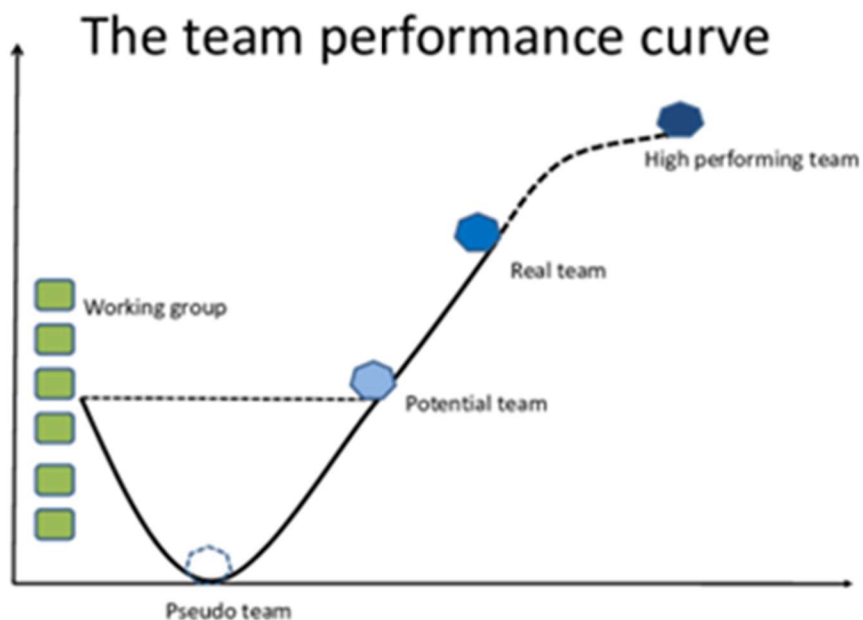
Efektivní tým charakterizuje například i to, že, propojují své vzájemné dovednosti, zkušenosti a pohledy několika lidí. Jakožto další charakteristika těchto efektivních týmů může být to, že „Týmy jsou vytvářeny, aktivizovány a dostává se jim energie na základě významných a náročných pracovních úkolů“. V neposlední řadě tyto týmy může vystihovat to, že jsou pružné a reagují na měnící se události a požadavky. „Mohou se přizpůsobovat novým úkolům a informacím rychleji, přesněji a efektivněji než jedinci chycení v síti rozsáhlejších podnikových celků. (KATZENBACH & SMITH, c2003) (ARMSTRONG, 2007)

3.4.2 Disfunkční tým

Přesné určení těchto týmu je podán v idealistickém pohledu. Jedná se spíše o to, na čem může tým pohořet. Tyto týmy specifikuje nepřirozená atmosféra, nenaslouchání navzájem či to, že rozhodnutí nejsou přijímána společně. Tento tým můžeme také vystihnout tím, že se na povrch dostává častý nesouhlas či osobní útoky. Též do této specifikace můžeme zahrnout situace kdy „Tým určuje své vlastní standarty a normy, které nemusejí být v souladu se standarty a normami organizace. (ARMSTRONG, 2007) (KATZENBACH & SMITH, c2003)

3.5 Křivka efektivity týmu a jejich fáze

Autor dále pracuje s bližší klasifikací již v propojení s křivkou efektivity týmů.



Obrázek 1- Křivka efektivity týmů; Zdroj: https://www.researchgate.net/figure/The-team-performance-curve-Katzenbach-and-Schmidt-1993_fig4_338698720

Pracovní skupina

Katzenbach uvádí že v pracovní skupině (ang. Working group) se nenachází žádná potřeba k posunutí efektivity práce nebo příležitost, která by této skupině umožňovala vytvořit tým.

Pseudonymní týmy

Pro pochopení pseudonymních týmů (ang. Pseudo team) je nutné definovat to, že jsou to skupiny, které mají potřebu k posunutí své efektivity práce a mají pro to i příležitost, avšak nezaměřili se na kolektivní výkon a nesnaží se ho ani dosáhnout.

Potenciální týmy

V případě potenciálního týmu (ang. Potential team) se znovu jedná o skupinu, která ale má zájem o tom posunout svou efektivitu práce.

Reálné týmy

U reálného týmu (ang. Real team) se již formuje malá skupinka lidí, kteří jsou oddaní společnému cíli, díky kterému jsou vůči sobě navzájem zodpovědní.

Vysokovýkonný tým

Vrcholnou fází týmové efektivity je vysokovýkonný tým (ang. High-performance team), ve kterém jsou všichni oddaní společným cílům a věří v vzájemný seberozvoj a úspěch. (KATZENBACH & SMITH, c2003)

3.6 Typy týmů podle jejich vývojové fáze

Mezi faktory, které ovlivňují vývojové fáze můžeme zařadit například velikost skupiny / týmu; problémy, které skupina řeší, složení členů ve skupině nebo například jak dlouho spolu bude skupina spolupracovat. (Tuckman, 1965) Toto je výběr těch nejznatelnějších faktorů. Mezi další můžeme například řadit i nedostatek konfliktu mezi členy skupiny (Lacoursiere, 1974) či nesourodý cíl (Tuckman, 1965) (SENGE, 1994)

Golembiewski (Golombiewski, 1962) popisuje fáze jakožto:

1. Tvorba hierarchie
2. Konflikt a frustrace
3. Růst týmové spolupráce a autonomie
4. Strukturování v rámci řešených problémů

„Síť mezilidských vztahů se označuje jako skupinová struktura a je interpretována jakožto interpersonální nastavení skupiny a interpersonální chování skupiny v určitém okamžiku, a to je způsob, jakým jednají a mají vztah vůči sobě navzájem jakožto osoby ve skupině.“ (Tuckman, 1965) Z tohoto vychází následující podrobnější rozdělení.

V první fázi vývoje týmu se členové individuálně zaměřují na dílčí úkoly. Také se snaží rozpoznat relevantní úkoly, které budou plnit v návaznosti na znalosti a zkušenosti uskupení. Dalo by se říci, že se snaží zorientovat ve všech náležitostech aktuální situace (Tuckman, 1965)

V druhé fázi se o úkolech začnou dohadovat. Tato fáze má nálepku vnitřního konfliktu. Členové skupiny začnou být lhostejní vůči ostatním, jak členům, tak „vedení“ kdy vedení je

často představováno koučem či team leaderem. Provází je touto fází i to, že dávají silně na jevo svou individualitu. Díky tomu se vzpírají i struktuře, která ve skupině vzniká. (Tuckman, 1965)

„Třetí fáze má nálepku rozvoje skupinové sounáležitosti. Členové skupina akceptují skupinu jakožto celek a také akceptují to, že každý je ve skupině jedinečným členem a individuem. Skupina se přemění na entitu, která je akceptována všemi členy a je také přesvědčena o tom, že je udržitelná. Věří, v nově vygenerované skupinové normy, protože díky nim chtějí udržet existenci entity. Harmonie ve skupině je to nejdůležitější, ale vyhýbá se konfliktům, aby nebyla narušena harmonie.“ (Tuckman, 1965)

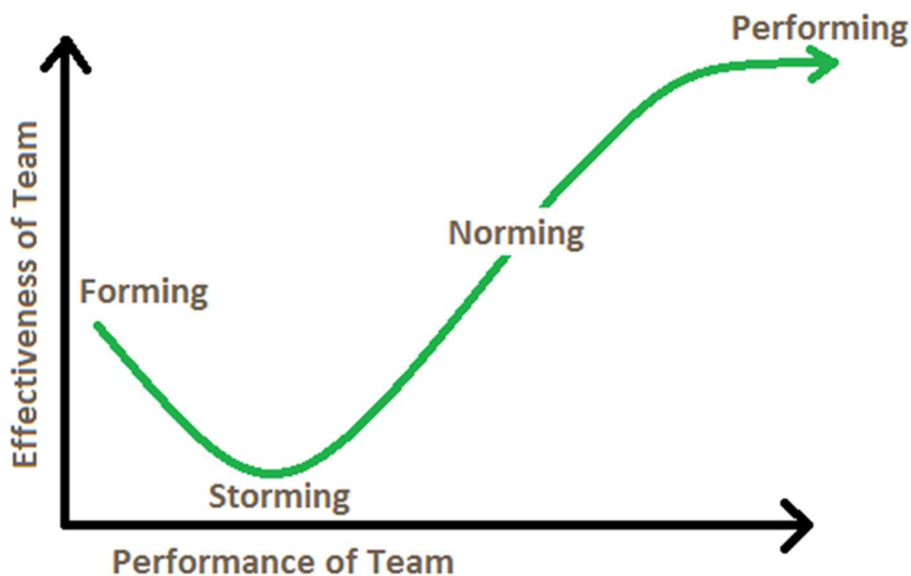
Čtvrtá fáze je pak finální fází, ve které se entita zaměří na fungování podle rolí. Nyní se díky 3. fázi může entita stát týmem, který je schopen řešit problémy společně. Je to umožněno tím, že mezi členy jsou již navázány subjektivní kolegiální propojení. Členové jsou tak schopni přijmout role, které podpoří aktivity k dosahování úkolů ve skupině. Funguje to, protože již znají a naučili se o ostatních ve 3. fázi vývoje. Je důležité také podotknout, že role nejsou problémovou strukturou tak jako nástroj, který slouží k dosahování vyšších cílů. (Tuckman, 1965). Po přezkoumání tuto hypotézu potvrdil v roce 1971 Runkel, který za pomoci týmových projektů v prostředí školy identifikoval dané fáze za pomoci empirického výzkumu. (Runkel, 1971). I přes to, že Zurcher (Zurcher, 1969) ve svém výzkumu definoval 7 různých vývojových fází týmu (orientace, katarze, soustředění, akce, nevyjasněná situace, testování a účel) uznal, že tyto fáze mohou být zgeneralizovány na 4 vývojové fáze známé jako forming, storming, norming a performing kdy:

- Orientace = forming
- Katarze = storming
- Soustředění, akce, nevyjasněná situace a testování = norming
- Účel = performing

Lacoursier následně pospal své 4 fáze vývoje týmu. První fázi nazývá orientační, která nje charakterizována obavami a zároveň pozitivními očekáváními. Druhou fázi pojmenoval jako nespokojenost, která se vyznačuje negativními pocity. Převážně tedy nespokojeností naštváním a úzkostmi. Ve 3. fázi je pak produkce, která je charakterizována částečnými výsledky. Poslední fázi pak nazývá ukončení, která je charakterizována smutkem a reflexí.

Na rozdíl od Tuckmana Lacoursier vyzoroval rozdíl v druhé fázi, kdy při jeho výzkumu docházelo k nedostatkům konfliktů v jeho skupině. Veškeré naštvání a konflikty nevznikali na úrovni skupiny, ale na úrovni organizace, ve které výzkum probíhal. Taktéž zakomponoval Tuckmanovo norming a performing do 3. fáze, kdy přecházeli k činnostem, které byli v tomto uskupení žádoucí (Lacoursiere, 1974). Po těchto přezkoumání přidává Tuckman společně s Jensenovou do svého modelu finální fázi týmu a to fázi odloučení, která je charakterizována autory jakožto smutná až depresivní s lehkým úpadkem efektivity a nechtí ke změnám. (Tuckman, 1965). Pro uvolnění z této fáze bychom se měli podvolit změnám, měli bychom být schopni reflektovat a pokračovat v pozitivním smýšlení o aktivitách, kterých již tým dosáhl. (Griffus, 2021)

Tuckman's Team & Group Development Model



Obrázek 2 - Tuckmanův model vývojových fází týmu; Zdroj:

<https://www.thecoachingtoolscompany.com/get-your-team-performing-beautifully-with-this-powerful-group-development-model/>

3.6.1 Formování – První vývojová fáze a její znaky

Struktura této skupiny se dá popsat jakožto testování a samostatnost. Posléze se převzal pojem formování (z ang. Forming) (Tuckman, 1965). Schindler pak popisuje prvotní fázi jakožto „připojení ke skupině, ve které se jednotlivci odpoutávají od starých vazeb a tvoří si nové“ (Schindler, 1958). O další definici se zasloužil Seymour Parker, který tuto etapu

vývoje popisuje jakožto prvotní tvorbu pospojované organizace, ve které se tvoří jednotlivé skupiny, formují se pravidla, která jsou následována a také se tvoří jistá forma harmonie mezi členy. Mezi silný charakter řadí velkou orientaci na úkol. (Parker, 1958). Jedu z definic pak přináší Herber a Trist, kteří ji charakterizují jako fázi, ve které všichni členové potřebují silně vyjádřit svou nezávislost vůči svému nadřízenému (ať už vůči kouči či team leaderovi). Tato fáze má také znaky prvotních pokusů o strukturu, která si zakládá na rychlém vyřešení problému s autoritou a závislosti na ní a závislosti na normách. (Herbert, a další, 1953). Tuto fázi také jde také popsat jakožto první pokus o strukturu a zasazení do již existujících rolí, které byli pro danou skupiny vytvořeny. (Modlin, a další, 1956). Scott M. Griffus (Griffus, 2021) pak tuto fázi charakterizuje v bodech:

- Skupina dává najevo dychtivost
- Socializují se
- Celkově pozitivně naladění
- Zůstávají u bezpečných témat
- Nejistota v tom, jak zapadají ve skupině
- Jistá míra úzkosti a neejistoty

Pro jiné skupiny by pak platila i definice od Barrona a Krueeleho, kteří ji charakterizují jakožto prvotní příležitost k ujmoutí se vedení a následné orientaci. (Barron, a další, 1948)

Zmínění autoři poskytují určité rady, jak se z této první fáze posunout a vyvinout tak svou skupinu blíže k týmu.

Je nutné se zaměřit na podstatu a velikost dílčích úkolů neboli se ptát, čeho by mělo být dosaženo a kolik je třeba spolupráce. Pro to je nutné pracovat s relevantní diskuzí. (Bion, 1961). Bradford pak nabádá k pochopení skutkové podstaty „učení se o tom, jak se učit“ a přijetí skupinového cíle a metodiky, která bude používána. (Bradford, 1964b). Scott Griffus (Griffus, 2021) následně také popisuje, jak se překlenout do další fáze na osobní úrovni, která bude následně přenesena na celek.

- Chopte se vedení
- Buď viditelný
- Facilituj rozhovory
- Poskytni členům široký nadhled na věc
- Nastav jasná očekávání

- Komunikuj kritéria úspěchu
- Ujišťuj se, že se jedná rychle

Herbert a Trist navádí k zaměření se na vedoucího daného uskupení, který plní interpretativní a vzdělávací roli. (Herbert, a další, 1953)

3.6.2 **Bouření – Druhá fáze vývoje a její znaky**

Po přesunu z prvotní fáze, která slouží k formování základů skupiny se dostáváme v procesu formování skupin dále. Přichází pak ale fáze, která se dá pojmenovat jakožto vnitřní konflikt. V češtině se ujal pojem bouření (z angl. Storming) (Tuckman, 1965). Některé studie nejsou schopny rozpoznat tuto fázi (například z příčiny nedostatku konfliktů) a tuto fázi přeskakují rovnou do 3. fáze vývoje. Autoři tuto fázi popisují jako odchylováním se a počáteční negativita. V tuto chvíli nemá skupina daleko k rozpadu, odloučení se, bránění se a roztržité komunikaci (Stoute, 1950) (Thrope, a další, 1953) (King, 1959). Baaron a Krulee popisují tuto fázi jako skupinovou čistku a konflikt. Na povrch se dostávají polarizace aktivních a neaktivních členů. Aktivní členové nemají tak silný odpor vůči věcem. Na druhou stranu pasivnější členové zůstávají v „bezpečí“ díky strukturám, které jsou nastaveny (Barron, a další, 1948). Scott Griffus (Griffus, 2021) charakterizuje následovně:

- Jistá míra odporu
- Neaktivita
- Konflikty založeny na rozdílech v pocitech a názorech
- Soutěživost (spíše nezdravá na individuální úrovni)
- Přemíra emocí
- Jisté kroky dopředu k stanovení si týmových norem

Svou charakteristiku přidává i Schutz, který tvrdí, že skupina se potýká s problémem kontroly. Z tohoto problému pak vzniká potřeba většího vedení a silnějšího zařazení na „jejich místa“ v hierarchii. (Schutz, 1958).

Protože již víme, jak tuto fázi charakterizovat je vhodné si popsat i jak se dostat do další vývojové fáze týmu.

Členové uskupení se musí přijmout realitu diverzity týmu a taktéž přijmout pochopení širšího konceptu vytvoření této skupiny (Bach, 1954) (v případě této práce je skupina tvořena

pro účely podnikání a vzdělávání se). Griffus o tomto posunu pojednává jakožto o krocích, které musí splňovat:

- Žádání si a poskytování zpětné vazby
- Identifikaci problémů a jejich následné vyřešení
- Normalizace záležitostí (nechceme neúměrně zveličovat události, které nemusíme)
- Budovat důvěru tím, že doceňujeme zápal

Bradford následně radí, že jednotlivci musí dojít k pochopení a k naučení se toho, jak si říkat o pomoc a jak pomoc také dávat. Tím docílí odblokování se od učení se sami o sobě. Tím pádem se zmírňuje i míra úzkosti a konfliktů a také se začíná reagovat upřímně. (Bradford, 1964b)

3.6.3 Normování – Třetí fáze vývoje a její znaky

Fázi bouření jsme překročili a nyní se přesouváme do 3. fáze, které se říká normování (z angl. Norming). Někteří autoři ji popisují zjednodušeně jako fázi skupinové soudržnosti (Bach, 1954) (Tuckman, 1965). „Třetí fáze se vyznačuje tím, že se ve skupině rozvíjí soudružnost. Je při ní také zdůrazňováno vytváření a udržování skupinových hranic.“ (Bach, 1954). Thrope a Smith vidí tuto fázi více jasně a to jako „fázi, kde se nepřátelství přetváří na spojitost, podporu a volnost komunikace“. (Thrope, a další, 1953) Mezi další charakteristiku této fáze přidává skupina z Tulaneovy univerzity svou ideu o tvorbě pevných struktur a rolí při kterých začíná skupina pojednávat spíše v osobě „my“ než v osobě „já“. Díky tomu si na vědomé úrovni více uvědomují to, že jsou týmem (Somers, 1957). Scott Griffus tuto fázi v bodech charakterizuje:

- Účel a cíl skupiny je silně pochopen
- Tým je více sebejistý
- Znovuobnovený zápal
- Členové jsou zapojení a jsou podporující
- Uvolněnost, bez úzkostnost
- Budování soudružnosti

Bradford nakonec tuto fázi popisuje jakožto první ve které jsou členové schopni reorganizovat čímž vzniká flexibilní týmové uskupení. Navíc ji také identifikuje jakožto fázi rozvoje týmového klimatu schovívavosti, emoční podpory a soudružnosti ve které je možné

se učit. (Bradford, 1964b). Tuckman jednoduše charakterizuje 3. fázi otevřeností vůči ostatním členům. (Tuckman, 1965)

Pro následný přesun do finální fáze rozvoje týmu přijde vhod pár následujících rad, které se dají v průběhu práce s týmy vyzorovat jako takzvané zvrátové body.

Pro dosažení ještě větší soudružnosti a fungování týmu by se měli členové mezi sebou podporovat, probírat problémy do dostatečné hloubky, prohlubovat své znalosti a dynamice jednotlivců a dynamice skupiny (Bach, 1954) (Thrope, a další, 1953) (Tuckman, 1965). Scott Griffus (Griffus, 2021) má pro posun na další úroveň tyto body:

- Rozpoznejte úsilí jednotlivce a skupiny
- Poskytujte prostor pro učení se a zpětnou vazbu
- Monitorujte energii týmu

Stock a Thellen radí, že by členové měli ukázat novou schopnost, jak konstruktivně a kreativně řešit problémy. Poukazují však i na vysoké emoční zabarvení, které ale prospívá k posunu v práci. (Stock, a další, 1958)

3.6.4 Výkon – Čtvrtá fáze vývoje a její charakteristika

Většina autorů se shoduje, že tato fáze je jedna z posledních v možném vývoji týmů. Nazýváme jí jako fázi optimálního výkonu (z angl. Performing). Schutz například tuto fázi neidentifikuje a pojednává ve svých studiích jen o 3. fázích, které probíhají v cyklu (Schutz, 1958). Bradford již v této fázi mluví o týmu, který vidí jakožto pracovní organizaci, která svým členům poskytuje podporu, akceptuje své členy a také má silné ale flexibilní normy. (Bradford, 1964b). Uskupení z Thulaneovi univerzity charakterizuje tuto fázi jakožto navazující na fázi skupinové propojení, ve kterém se role členů stanou dynamické a tím pádem dochází ke změně samotných členů daného uskupení pro lepší funkčnost a přejetí týmové struktury. Tím však vzniká jistá týmová rigidnost, kterou jsme schopni vyzorovat hlavně u týmů, které vznikají na další časový horizont. Tuto fázi také charakterizují jakožto tu, ve které se úkoly dělají s největší přesností a efektivitou (Somers, 1957). Scott Griffus (Griffus, 2021) pak popisuje tuhle skupinu jakožto:

- Vysoká motivace, víra a empatie
- Jednotlivci podléhají potřebám týmu
- Efektivní vytváření výsledků

- Konzistence ve výsledcích
- Demonstrace nezávislosti a vlastní zodpovědnosti

Martin a Hill identifikují tuto skupinu jakožto sjednocující, kreativní a sociální nástroj ve své finální fázi, který zvládne řešit problémy a rozhodovat se. Je toho dosaženo kvůli tomu, že jsou již na jiné úrovni partnerství a přátelství, které si nastavili v předchozí fázi. (Martin, a další, 1957) (Tuckman, 1965) „Členové mohou nyní přijmout a postavit se do rolí, které podpoří jejich aktivitu v rámci skupiny poté co se naučili na sebe navazovat v rámci práce a týmového uskupení. Struktura rolí není přítěží, ale nástrojem, který dokáže navést k cílům a úkolům“ (Tuckman, 1965).

Vzhledem k tomu, že se ve většině případů neposouvá do další fáze vývoje, je úkolem týmu vybalancovat co nejvíce jeho efektivitu a soudružnost. Autoři práce navrhnou několik doporučení, jak se v této fázi co nejdéle udržet.

Tým by měl podle Biona, Kinga i Schindlera dosahovat svých cílů, naslouchat svým problémům na individuální i týmové úrovni, pochopení ostatních členů a také by měli sami členové být schopni na sebe reflektovat a měnit se (Bion, 1961) (King, 1959) (Schindler, 1958). „Ve čtvrté fázi si členové utužují své otázkování jakožto cestu k rozvoji a udržování týmu“. (Bradford, 1964b). Scott Griffus (Griffus, 2021) pak pro udržování používá tyto poučky:

- Vedení po boku (nepřímé zasahování, které spíše směřuje k plynulému a pozvolnému vedení)
- Oslavování úspěchů
- Podpora kolektivního rozhodování a kolektivního řešení problémů

Stock a Thelen pak pro stabilizaci tohoto týmu radí vyšší míru práce, která nebude zastižena afektem, který by ji ovlivňoval. Jako Somersová tvrdí, že se tato práce přetransformovává do rutin. (Stock, a další, 1958)

4 Vlastní práce

4.1 Zkoumání subjektu

Tato bakalářská práce se zaměřuje na zkoumání vývojových fází týmu. Cílem práce je zhodnotit fáze vývoje daného týmu v konkrétním prostředí a na základě tohoto výzkumu navrhnout doporučení pro efektivnější překonávání kritických období v práci daného týmu.

Tuckmanův model popisuje čtyři fáze vývoje týmu: forming, storming, norming a performing. Každá z těchto fází se vyznačuje specifickými charakteristikami a dynamikou. Znalost těchto fází je důležitá pro pochopení toho, jak týmy fungují a jak jim lze pomoci dosáhnout jejich cílů, vizí a jak jim pomoci s jejich výkonností.

Tato práce přinese několik přínosů. Za prvé, tato práce poskytla teoretická východiska vývojových fází týmů. Za druhé, navrhne doporučení pro efektivnější překonávání kritických období v práci daného týmu. Tato doporučení budou vycházet z Teoretických východisek a z relevantní literatury o práci v týmu. Zároveň se bude jednat o praktická doporučení z práce v týmu.

4.2 Postup a obsah výzkumu

Výzkum pro tuto bakalářskou práci probíhal formou polostrukturovaných rozhovorů s respondenty, kteří byli členi daného týmu. Rozhovory se uskutečňovaly individuálně.

Rozhovory se zaměřovaly na zhodnocení vývojových fází týmu dle modelů vývoje týmu. Respondenti byli dotazováni na jejich vnímání aktuální fáze, ve které se tým nachází, a na jejich zkušenosti s fázemi, které tým prošel v minulosti. Z respondentů samovolně vyplývalo, jakými fázemi si prošli a co byli v jejich pohledu kritická období.

Pro analýzu dat z rozhovorů byla použita metoda zakotvené teorie. Tato metoda umožňuje analyzovat kvalitativní data a induktivně generovat teorii z dat.

Prvním krokem analýzy bylo prozkoumání dat a identifikace klíčových témat a konceptů. Následně byly tyto koncepty kategorizovány a uspořádány do teoretického rámce. Závěrečným krokem analýzy byla interpretace dat a formulace závěrů.

Je důležité poznamenat, že tato práce je založena na malém vzorku respondentů a výsledky výzkumu proto nelze generalizovat na všechny týmy. Dalším limitem je, že rozhovory byly vedeny pouze s respondenty, kteří byli v danou dobu členy týmu. Výzkum tak nezohledňuje perspektivu těch, kteří z týmu odešli.

4.3 Charakteristika zkoumaného subjektu

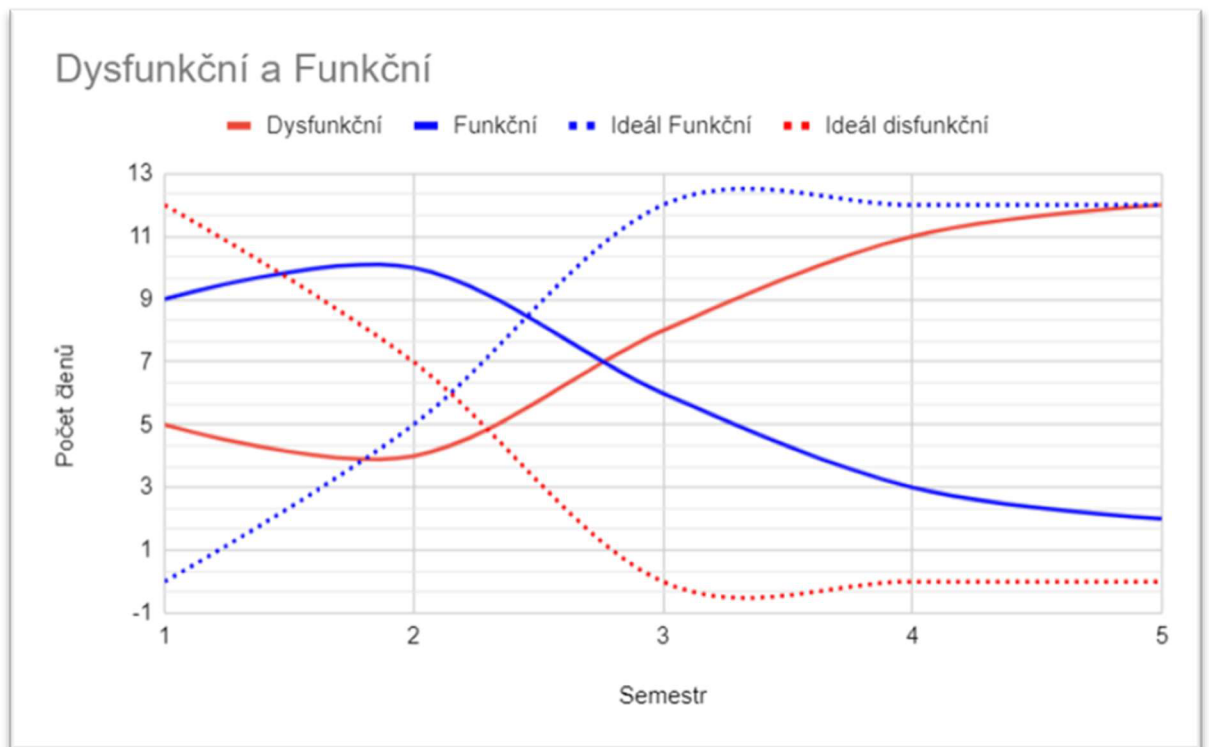
Tento subjekt je obchodní družstvo založené v programu Inovativní podnikání v roce 2021. Družstvo spolu chtělo zakládat 18 členů, k 20.2.2024 je členů družstva jen 13. V době výzkumu jsou všichni členové ve 3. ročníku těsně před odevzdání bakalářské práce. Je zde tedy skoro kompletně dokončen cyklus celého studia. Ve výzkumu je zahrnuto období 5 semestrů tedy přibližně 2 a půl let.

Aktuálně je v rámci obchodního družstva evidováno 7 dílčích projektů. Každý člen družstva je součástí alespoň jednoho projektu.

4.4 Výsledky výzkumu

4.4.1 Funkční vs disfunkční tým

Všichni respondenti byli k návaznosti na vývojové fáze týmu dotazováni na jejich efektivitu v rámci pěti semestrů v týmu. Předložena jim byla charakteristika podle Katzenbacha a Smitha. V rozhovorech se vyjadřovali různorodě, a ne všichni dotazovaní přistupovali k perspektivě týmové efektivity identickým způsobem. Sociogram zachycuje ideální vývoj a odpovědi respondentů. Převažující shoda mezi respondenty poukazovala na homogenní fázi formování v prvním semestru a nestarali se o interpersonální potřebu vývoje týmů. Zajímali se o sebe a chtěli společně spolupracovat. Efektivita jim tím pádem fungovala na bázi jednotlivců, a ne jako týmu. V průběhu druhého semestru respondenti dosáhli dle svého hodnocení nejvyšší míry efektivity. Z rozhovorů vyplynulo, že v tomto období ještě nevznikaly žádné konflikty a členové družstva usilovali o bezproblémové fungování bez řešení negativních aspektů zdraví týmu. Od 3. semestru pak nastal úpadek efektivity týmu. Respondenti popsali klesající radost z vykonaných úkolů a nedostatečnou míru vzájemného naslouchání.



Obrázek 3 dysfunkční a funkční tým; vlastní zpracování

Sociogram zobrazuje vývoj vnímání funkčnosti/dysfunkčnosti týmu v průběhu 5 semestrů. Skládá se ze dvou typů čar:

Teoretické čáry:

- Teoretická funkčnost: Tečkovaná modrá čára ukazuje ideální vývoj vnímání funkčnosti týmu.
- Teoretická dysfunkčnost: Tečkovaná červená čára ukazuje ideální vývoj vnímání dysfunkčnosti týmu.

V prvním semestru by se respondenti měli vnímat jako spíše dysfunkční, s postupujícím časem by se jejich vnímání mělo měnit směrem k funkčnosti a v 5. semestru by se měli vnímat jako plně funkční tým.

Skutečné čáry:

- Skutečná funkčnost: Plná modrá čára ukazuje skutečný vývoj vnímání funkčnosti týmu na základě odpovědí respondentů v rozhovorech.
- Skutečná dysfunkčnost: Plná červená čára ukazuje skutečný vývoj vnímání dysfunkčnosti týmu na základě odpovědí respondentů v rozhovorech.

Sociogram umožňuje srovnání teoretického a skutečného vývoje vnímání funkčnosti/dysfunkčnosti týmu. Z grafu je patrné, že:

- Skutečný vývoj vnímání funkčnosti/dysfunkčnosti se liší od teoretického vývoje.
- V prvním semestru se respondenti vnímají spíše jako funkční, s postupujícím časem se jejich vnímání mění směrem k dysfunkčnosti.

4.4.2 Vývojové fáze týmu

V rámci výzkumu bylo zjištěno mnoho faktorů, které ovlivnily vývoj těchto fází. Ne všechny charakteristiky jednotlivých fází byly naplněny a k těm, které naplněny nebyly, se nebral tolik zřetel. Tato fakta byla přecházena a respondenti zpětně reflektovali zmíněné chyby v následném vývoji týmu. Kvůli těmto situacím se tak ve vývoji vybraného týmu stávalo, že se do dílčích fází vraceli podle zmíněných charakteristik.

4.4.2.1 První vývojová fáze a pracovní skupina

Byli pozitivně naladěni a chtěli pracovat v týmu. Mezi první akcelerátory týmové práce zahrnuli jejich první společné týmové akce a projekty. Ambicemi v podnikání a efektivitě dávali najevo svou dychtivost. V rámci jejich týmových setkání a porad zůstávali u bezpečných témat. Příkladem může být to, že se ještě nebyli schopni konfrontovat se svými chybami a nedostatky. Když přišlo na konfrontaci nebyla vnímána pozitivně a v týmu vyvolávala negativní náladu. U respondentů nebyla v tu dobu vyzorována potřeba řešit výzvy, které by je v jejich vývoji posunuly. Jednotlivci se zmiňovali, že předtím, než je přešel ostych z nového týmu a lidí, pociťovali jistou míru nejistoty a obavy, jak zapadnou ve skupině. U některých členů byl však vyzorován přesný opak – cítili se v uskupení dobře a neměli před ostatními žádný ostych. Autor na tuto skutečnost nahlížel i svou znalostí týmu a dospěl k závěru, že se jednalo spíše o extrovertní jedince, kteří nemají problém se studem či ostychem.

Na tyto skutečnosti se dalo nahlížet i z perspektivy pracovní skupiny, kde jednotliví členové týmu pracovali spíše sami a nenavazovali na předešlou práci svých kolegů. Neznali a nevěděli to, jak mohou svou efektivitu posunout a neměli o to zájem.

4.4.2.2 Druhá vývojová fáze týmu a pseudonymní tým

V průběhu času se vynořovaly problémy, které tým nedokázal řešit. Tým neměl znalosti cílenému řešení těchto záležitostí a většina z nich se tak nevědomky spojila s potřebami jednotlivců, kteří se začali sdružovat do malých skupin (prvních týmů).

V druhém semestru zvolili prvního team leadera. Jeho úkolem bylo nastavit tým směr a hlídat jeho efektivitu a práci celého kolektivu. Jednotlivci, kteří věnovali svůj čas a úsilí práci v tomto týmu byli týmem vnímáni jako tahouni a jejich pozice se tak v rámci týmu upevňovala. Respondenti také zmiňovali, že viděli snahu u těchto tahounů. Analýza odpovědí ukázala, že klíčoví členové týmu, nesli značnou tíhu zodpovědnosti za jeho problémy. Tato tíha zodpovědnosti je nepřímo nutila k řešení daných problematických situací. Podle respondentů to bylo vyzorováno i na týmových schůzkách, kde tito vybraní členové facilitovali a řídili tok konverzací s cílem dospět výsledku a jasnému závěru. Z rozhovorů vyplynulo, že tito členové neměli dostatek informací o kontextu své práce a nevěděli, co je v rámci studia v Tiimiakatemií potřeba a jak k němu jako tým přistupovat. Očekávání výkonosti práce a dalšího vývoje nebylo bráno na zřetel. Toto téma se v následných rozhovorech opakovalo. Stejně problematická byla i komunikace kritérií úspěchu. Největší potíže však způsobovala nízká flexibilita a pomalé jednání členů a zároveň i tak týmu. Nebyla zde dostatečná facilitace a směřování konverzací. Udělat rozhodnutí trvalo velice dlouho protože, se všichni chtěli vyjádřit a být vyslyšeni. Zároveň byla z důvodu respektu a ohleduplnosti k sobě navzájem měli všichni členové prostor k vyjádření k jednotlivým rozhodnutím.

Tyto skutečnosti zapříčinily posun ve vývojové fázi týmu. Vznikla frustrace, odpor a poklesla motivace. Respondenti zmiňovali v rozhovorech, že se často raději ani nezúčastnili konverzací, protože měli k řešenému tématu jistou míru odporu a nechtěli se aktivně podílet na řešení problému. Kvůli nadměrnému vyjadřování se v rámci týmu začaly vytvářet konflikty založené na rozdílech v názorech a pocitech. Do jednotlivců vstoupila určitá míra emočního rozhodování založená na tom, co si v rámci první fáze nastavili (přátelské prostředí, zůstávání i bezpečných témat, nezáměr posunutí efektivitu týmu). Menšina týmu, která v první fázi vývoje tým táhla kupředu, se z frustrace touto situací utrhl od zbytku týmu a začala vnitřně soutěžit se svou efektivitou a s osobními cíli. Rozevírala se tak velká mezera mezi neaktivnějším a nejméně aktivním členem. Pokud už se v této situaci udělalo nějaké rozhodnutí, mělo to posunout tým k lepší efektivitě. Začali se tvořit určitá pravidla a kroky k tomuto cíli.

V této fázi se tým soustředil na zefektivnění své práce. Avšak vzhledem k pomalému tempu rozhodování, značné emoční zátěži a značným rozdílům v efektivitě mezi jednotlivými členy se mu nedařilo dosáhnout požadovaného pokroku. Podle rozhovorů se o to snažili pouze ti neefektivnější jedinci a jednali sami za sebe. Nespojili se s ostatními tak, aby tento problém mohli vyřešit kolektivně jako tým.

4.4.2.3 Třetí vývojová fáze a potenciální tým

Se třetí fází vývoje se tým setkal jen v malé míře. Pro posun do této fáze je nutné, aby si jednotlivci a zároveň i celý tým tým říkali a poskytovali zpětnou vazbu, identifikovali a řešili problémy, normalizovali běžné situace a budovali a rozvíjeli důvěru a zápal. Ve všech zmíněných případech se tým těmito náležitostmi nezabýval dostatečně. Pouze několik jedinců bylo schopno si o zpětnou vazbu říci nebo ji poskytnout ostatním členům. Nebyli schopni si normalizovat situace, které byli vnímány negativně, ale byli zároveň běžné. Nejjednodušším příkladem jsou například pozdní příchody. Vnímali situace, které tým brzdili jako velké problémy, které je nutné řešit, ale neuvědomovali si, že je brzdí i jiné situace, které přehlíželi a mohli být mnohem důležitější. Budování zápalu fungovalo jen u některých členů, a to pouze v případě vnitřní motivace a malé míry motivace externí tedy té z týmu. Ti nejvýkonnější jedinci v týmu motivovali sami sebe, aby se rozvíjel celý tým, ale tento přístup nebyl podle respondentů udržitelný.

V týmu se mísily dva různé pocity. Respondenti nevěděli, zda se stále nacházejí v úpadkové fázi (stormingu), nebo zda už normují nová pravidla a záležitosti, které by je na vývojové křivce posunuly dále. Při rozhovorech si respondenti uvědomovali situace typické pro tuto fázi, ale necítili se v ní jistě. Podnikali pouze částečné kroky k jejímu překonání. Nedařilo se jim v plném rozsahu definovat cíl / vizi celého týmu, která by jim ukázala, kam směřovat. Další kroky pak byly pro ně ještě obtížnější. Tým nenabíral sebejistotu, protože byli rozděleni do efektivity a zapojení jednotlivých členů. Neměl obnovený zápal, protože se nedořešily veškeré problémy z fáze stormingu. Všichni členové se nezapojovali a vzájemně se nepodporovali, protože se neřešily problémy z předešlého období. Důvody nevyvoje týmu se opakují i v oblastech uvolnění a budování soudružnosti, a to proto, že si tým neprošel fází stormingu správně.

Z pohledu Katzenbacha a Smitha se tým v tuto chvíli vůbec nebavil o soudružnosti a o tom, že by společně mohli dosáhnout větších a lepších výsledků. Tým se nacházel v patové situaci, kdy se zdálo, že se vývoj zastavil a neexistuje cesta vpřed.

4.4.2.4 Čtvrtá vývojová fáze a reálný tým

Do této fáze se tým jako celek nikdy nedostal. Nevyřešili situace z dřívějšího období, respektive z předchozích vývojových fází. Z rozhovorů vyplynulo, že respondenti vkládali důvěru v team leadera, který měl usilovat o rozvoj týmu, ale nebyly použity žádné nástroje, metody či techniky pro jeho další rozvoj. Nikdo z respondentů v rámci týmového prostředí nevnímal, že by jednotlivci podléhali potřebám týmu nebo že by někdo z členů měl vysokou míru motivace. Členové také nezmiňovali, že by dosahovali velkých výsledků, které jsou typické pro tuto vývojovou fázi.

5 Zhodnocení a doporučení

5.1 Zhodnocení vývojových fází týmu

V prvním semestru respondenti shodně popsali charakteristiky fáze forming. Tým se vyznačoval vysokou mírou zapojení a nadšením pro práci. Během teambuildingu se členové socializovali a panovala pozitivní nálada. U některých se projevila mírná nejistota a dle respondentů se tým občas zbytečně zdržoval u nepodstatných témat. To vedlo u některých k frustraci a potřebě posunout se dále. Jako oblast pro zlepšení se ukázala interpersonální komunikace, která mohla v pozdějších fázích vést k problémům (např. otevírání zbytečných konverzací ve fázi stormingu).

Dalším krokem bylo zvolení team leadera, čímž se jeden z respondentů ujal vedení. Z rozhovorů vyplynulo, že se snažil vést příkladem v oblastech přístupu k práci, časového managementu a vzájemného chování. Postupně se na něj členové začali obracet s prosbou o pomoc, čímž se stal i facilitátorem a vedoucím konverzací. Do této role se zapojili i další členové, kteří chtěli podpořit team leadera i tým. Ukázalo se, že pro tuto roli je potřeba jistých zkušeností a dovedností. Tým si nedefinoval kritéria úspěchu. V prvním a druhém semestru probíhaly snahy o jejich zavedení, ale setkaly se s negativní reakcí, jelikož aktivita team leadera byla vnímána jako snaha o nastolení striktních pravidel a následné tresty. Někteří respondenti vnímali tuto snahu jako snahu o nastolení pevné kontroly. Souviselo to i s nedostatečnou komunikací ohledně očekávání a záměrů team leadera. Velké problémy nastávaly v situacích, kdy bylo nutné rychlé rozhodování. Pomalé tempo rozhodování prohloubilo propast mezi nejvýkonnějšími a nejméně výkonnými členy. Těmito kroky se tým posunul do fáze stormingu.

V druhém semestru se po předchozích zkušenostech projevila fáze stormingu, která se vyznačovala odporem, neaktivitou, emocemi a prvními konflikty. Dalším faktorem ovlivňujícím tuto fázi byl odchod jednoho z členů, s čímž se tým musel vypořádat jako s první složitou situací. Tato událost nebyla vnímána pozitivně a vedla k dalším konfliktům. Někteří respondenti vnímali situaci spíše jako fázi normingu, jelikož se začala nastavovat pravidla. Tato pravidla však sloužila jen pro úzkou skupinu a v očích zbytku týmu neodpovídala na důsledky odchodu člena. Vznikla nedůvěra a nejistota ohledně správnosti rozhodnutí. Řízení obou konfliktů bylo problematické kvůli silným emocím. I když emoce k této fázi patří, tým se z nich nepoučil a přenesl je do dalších fází.

Tato situace vedla u přibližně 3 ze 14 respondentů k požadavku na poskytování a přebírání zpětné vazby. U některých členů byl patrný posun v osobním i týmovém rozvoji. Situace však neaktivovala všechny členy, čímž se prohloubily rozdíly mezi nimi. Tým se začal více zaměřovat na problémy a hledat jejich řešení. Problémem však bylo, že vnímal mnoho problémů a všem věnoval stejnou prioritu. Navíc se jednalo spíše o problémy založené na emocích a interpersonálních vztazích než na faktech, z kterých by mohly vzejít akční kroky či pravidla pro zlepšení výkonu nebo fungování týmu. Přístup k těmto věcem nebyl unifikovaný, a to se znovu obrací k předchozí fázi, která nebyla provedena podle teorie. Způsobilo to tak pozastavení nad věcmi, které nebyli důležité. Většina respondentů se při rozhovorech zmiňovala o tom, že si v některých chvílích připadala jako znovu na začátku roku, kdy nebylo dobré vedení (silná rezignace a demotivace team leadera), konflikty nebyly facilitovány a také se nejednalo rychle. Do této fáze se někteří z respondentů znovu vrátili ve čtvrtém i pátém semestru.

V rámci fáze normingu se začaly objevovat náznaky posunu vpřed, ale pouze u jednotlivců, nikoli na úrovni celého týmu. V druhém semestru se začaly rozvíjet projekty, které se skládaly z menších subtýmů. Tyto subtýmy měly jasně definovaný účel a cíl a u jejich členů byl patrný zápal a snaha o budování soudružnosti. Tyto vlastnosti se však projevovaly spíše na individuální úrovni nebo na úrovni dílčích projektů. Pokusy o jejich přenesení na celý zkoumaný tým se ukázaly jako neúspěšné kvůli nízké aktivitě a zapojení většiny členů. V této fázi se tým potýkal i s pochopením účelu a cíle skupiny, jelikož tyto aspekty byly limitovány prostředím, ve kterém tým fungoval. Z rozhovorů vyplynulo, že někteří respondenti se s daným účelem a cílem ztotožnili, zatímco jiní se proti nim vymezovali.

V rámci tohoto vývoje pokračoval dílčí rozvoj jednotlivců a projektových týmů, které pouze z části dosáhly úrovně performingu.

5.2 Doporučení k vývojovým fázím týmu

Zkoumaný subjekt si prošel v intenzivnější míře první a druhou vývojovou fází. Do 3. fáze se dle respondentů dostali jen z části. Autor spíše přisuzuje skutečnost tomu, že se do třetí fáze normingu pořádně nedostali, ale byli v rámci vývoje týmu vidět určité náznaky této vývojové fáze. Zkoumaný subjekt se projevoval atypicky vůči zmíněné teorii, a to z toho důvodu, že neprocházel křivkou pravidelně. První dvě fáze vývoje týmu si prošel a následně

nastával postupný úpadek a rozdíl mezi teorií vývojových fází týmu. Z rozhovorů vyplynulo, že se respondenti vrátili v průběhu druhého a třetího semestru do fáze stormingu. Příčinou této skutečnosti je to, že neprošli stormingem správně v prvním semestru a potažmo na začátku druhého semestru. Z autorových teoretických poznatků vychází stejné východisko.

V prvním semestru dospěli respondenti ke konsensu, že se jednalo o fázi formingu. Z rozhovorů mezi respondenty a dotazovatelem vycházelo najevo, že ze začátku ne všichni členové dávali najevo svou dychtivost ve stejné míře jako ostatní. Tato situace je však v pořádku, protože byla následně podnícena směřováním team leadera. Pro rychlejší rozvoj celého uskupení se mohl team leader zvolit dříve. Tým se socializoval. Je však vhodné poznamenat, že se nepoznávali tak hluboce, aby v budoucnu předcházeli problémům. Neznali své mentální modely, chování v běžném dni, chování ve vypjatých situacích a neznali ani své procesy jednání v rámci aktivit, které následně vykonávali. Zde se k doporučení znovu může projevit první aktivita team leadera, který by se měl trvat na tom, aby o sobě členové týmu toto věděli. U témat, které netvoří žádné konflikty zůstává většina nově vzniklých týmů. Nelze těmto týmům vyčítat jejich pasivitu. Z odpovědí respondentů vyplývá, že se obávali vyjádřit nesouhlas jako první. Sami však potvrdili, že tato pasivita vedla k eskalaci negativity u některých členů. Ta se však musela projevit otevřeným konfliktem. U některých jednotlivců, kteří nebyli sladění se zbytkem tým se projevovali určité znaky nejistoty a vyvolávalo to otázky, jestli do skupiny zapadají. V této situaci, by také mohl pomoci team leader, protože by zvládl propojit jedince mezi sebou.

Tým se následně sám rozhodl pro to, že si zvolí team leadera, což k nim přišlo podvědomě. V tomto kroku tým nepochybil. Můžeme se jen domnívat, jestli byt Team leader zvolen brzo nebo pozdě. Tým se snažil o facilitaci rozhovorů na jejich týmových poradách a schůzkách. Z rozhovorů však vycházelo, že touto dovedností nedisponoval každý ze členů a že to z velké části záleželo jen na pár členech, kteří tuto povinnost vykonávali neustavičně. Tým ve spolupráci s team leader měli následně pracovat na nastavování očekávání a jejich kritérií úspěchu. S tímto problémem mohou pomoci jakékoliv nástroje, které se používají v rámci metodiky Tiimiakatemie. Někteří respondenti při rozhovorech zmiňovali nastavování pomocí Rocket modelu či Skill profile, které vychází právě z této metodiky. Mohlo tak dojít k naplnění potřeby jak ze strany týmu, tak ze strany potřeb prostředí, ve kterém tým působí. Výhodou a doporučením pro nastavení těchto dvou faktorů za pomoci výše zmíněných metod je to, že mají již předdefinovaný rozsah těchto kritérií a očekávání. Aby tým dosáhl rychlého rozhodování je zapotřebí mít důvěru v zodpovědnou osobu, která

rozhodnutí dělá a osoba, které se rozhodnutí týká musí být vědoma toho, pro co se rozhoduje. Někteří respondenti nevěděli, proč se dílčí rozhodnutí dělá a proč je třeba jednat tak rychle. Jednalo se často o rozhodnutí, které se týkali jak pravidel, tak povinností. Ve chvíli, kdy jednotlivec samotné pravidlo nebo povinnost nenaplnuje je skoro nerealistické, aby hlasoval pro přijetí tohoto pravidla. Zde je nejlepší doporučení to, aby dal tým zodpovědnost jedné rozhodující osobě a byli srozuměni s tím, že tato zodpovědná osoba rozhodne.

V rámci přechodu do třetí vývojové fáze týmu je k doporučení vhodné podotknout to, že se tým má zaměřovat na konflikty, které tým posunou. Což znamená, že zde musí dojít ke správné identifikaci problémů. Tento konkrétní problém se tak musí správně popsat a pojmenovat. Zároveň by se měli zmínit skutečnosti, které tento problém působí a jaké to bude mít dopady, když se problém vyřeší. Při těchto podmínkách se jedná o produktivní konflikt, který zaručí to, že se tým posune a že se ze situace poučí a bude tedy vědět, jak obdobnou situaci vyřeší v budoucnu. K řešení takového druhu problému je třeba mít i dovednosti. Jedná se již o pokročilou záležitost, ale v rámci doporučení je třeba zmínit, že si mohou říci o pomoc od zkušenějších členů komunity Tiimiakatemie. Tuto skutečnost je vhodné využít i pro žádání si a poskytování zpětné vazby. Je to samostatná disciplína, kterou je třeba praktikovat a zkoušet. Pro členy týmu, které na tento přístup nejsou zvyklí bych doporučoval trénovat tuto disciplínu, a hlavně znal techniky a metody, jak ke zpětné vazbě přistupovat. Je důležité jak pro předávajícího, tak pro přijímajícího to, že se ve většině případů nejedná o zpětnou vazbu, která má snižovat kvalitu dané osoby, ale že se často jedná o výtky k přístupu nebo o zpětnou vazbu, která má za úkol danou osobu rozvinout nebo posunout dál v tom co dělá. Ve zkoumaném týmu byl vyzorován problém s tím, že neuměli normalizovat běžné záležitosti. Jednalo se spíše o cílené problémy, které byli vytýkány jednotlivcům. Tyto kroky vedou k tomu, že si tým postupem času určuje morál nebo pravidla pro to, jak by se měli jako tým chovat a podle čeho by se měli rozhodovat či jednat. Tento přístup se vztahuje i k výše zmíněným konfliktům, které se často týkají osobních problémů, které nikam nevedou. Pokud už se jedná o konflikt, který se řeší na týmové úrovni, je vhodné pro něj mít akční krok ze kterého následně vznikne tento druh pravidla či morálu. V realitě jsou výše zmíněné skutečnosti složité, a tak je potřeba se od nich odosobnit. Tím dosáhneme toho, že nevkládáme do pravidel či zpětné vazby emoce. Tyto emoce mohou i následně ovlivňovat délku konfliktu čas rozhodování, správnost rozhodnutí. Čím více jsou tyto skutečnosti založeny na faktech tím více jsou týmu v následném rozvoji užitečné.

Respondenti ze zkoumaného týmu zmiňovali, že se částečně dostávali do třetí vývojové fáze týmu. Z těchto rozhovorů vyšlo najevo několik doporučení. Tým neměl správně nastavený účel a cíl skupiny. U některých respondentů zaznělo, že týmu chybí vize. Pro tuto skutečnost je třeba se něčím inspirovat, nebo si vzít něco za příklad. Pro tým bylo velice složité a časově náročné si nastavit vizi a dílčí cíle k nastavení vize, a proto mohli adoptovat vizi prostředí ve kterém podnikají. Pro týmy, které se nachází v této vývojové fázi je tato možnost jedna z nejjednodušších. Zkoumaný tým nenabídl dostatečného zápalu pro to, aby se dále rozvíjely. To bylo ovlivněno tím, že přechozí vývojové části neprošli v plném rozsahu. Neměli správně nastaveny faktory úspěchu, neměli jako tým správně sladěná očekávání a v této situaci už správně ani nefungovalo vedení daného týmu. Konflikty, které se řešili v druhé vývojové fázi nebyli správně vykomunikovány a dořešené. Tyto zkušenosti, které si respondenti zažívali nenapomáhali ani tomu, že by byli zapojeni či se navzájem podporovali.

Autor tak vypracoval souhrn doporučení pro jednotlivé fáze

- **Forming:** Team leader by měl být vybrán z řad členů týmu a disponovat, případně se naučit, dovednostmi v oblasti předávání a přijímání zpětné vazby a facilitace konverzací. Je nezbytné jasně definovat očekávání od týmu a stanovit kritéria pro hodnocení jeho úspěchu. V této fázi je důležité rychlé a efektivní rozhodování, ať už je výsledné rozhodnutí správné či nikoliv. Poskytuje prostor pro vzájemné poznávání členů týmu a reflexi jejich voleb.
- **Storming:** Neaktivita a jistá míra odporu jsou v této fázi normální a představují součást procesu vývoje týmu. Je důležité zaměřit se pouze na ty konflikty, které mohou vést k posunu týmu vpřed. Z těchto konfliktů by měly být vyvozeny normy a morální principy platné pro celý tým. Naučit se správně dávat a přijímat zpětnou vazbu je klíčové pro fungování týmu. V zájmu konstruktivní zpětné vazby se nebojte konfrontace.
- **Norming:** Tým by měl disponovat jasně definovanými pravidly, které jsou respektovány a dodržovány všemi jeho členy. Role team leadera se mění v motivátora a průvodce. Není zodpovědný za přímé řízení všech aktivit týmu, jelikož je důležité ponechat prostor pro rozvoj jak celého týmu, tak i jednotlivých členů.
- **Performing:** Vedení svým vlastním příkladem. Pojmenovávajíte situace, které jsou týmu prospěšné.

6 Závěr

Hlavním cílem práce je zhodnocení vývojových fází týmu ve specifickém prostředí. Po zhodnocení nastává doporučení zkoumanému týmu na to, jak tyto vývojové fáze podchytit a jak zlepšit jejich průběh ve vývoji týmu.

Teoretická část se zabývá poznatky z teorie vývojových fází týmu, které slouží k porozumění tématu vývojových fází týmu. V této části se autor věnuje rozdíly mezi týmem a skupinou, věnuje se pohledu na vývoj týmu podle Katzenbacha a Smitha. V této části je také popsán Tuckmanův model vývoje týmu.

Praktická část se zakládá na kvalitativních rozhovorech, které sloužily pro výzkum daného týmu. Znalost týmu a rozhovory s členy zkoumaného subjektu pomohly zachytit vývoj týmu v období dvou a půl let. Následně je byl autor schopný zhodnotit a navrhnout řešení.

Hlavní zjištění, které v práci autor vyzoroval patří to, že se fáze normingu a performingu odvíjí od toho, jak správně byli provedeny a jakým způsobem si daný tým prošel fáze formingu a stormingu.

Dalším zjištěním je, že tým v prvních dvou fázích hodně spoléhá na team leadera, který následně určuje kvalitu těchto dvou fází. Je třeba tedy počítat s tím, že team leader musí pro kvalitní průchod těmito fázemi disponovat určitými předpoklady.

Z rozhovorů vyplynulo, že se tým zasekl ve fázi stormingu a nedokázal se posunout do fází normingu a performingu. Důvodem byla nesprávná identifikace problémů a nedostatečné dovednosti pro jejich řešení a transformaci do akčních kroků a pravidel.

Mezi hlavní doporučení, která vychází z výzkumu patří vědomé pracování s vývojovými fázemi týmu, silná role team leadera v prvních dvou vývojových fázích a nastavení společného cíle a pravidel. Mezi další doporučení patří rozvíjení znalosti a dovednosti v oblasti poskytování a přijímání zpětné vazby pro zlepšení komunikace a vzájemného pochopení, a dále budování schopnosti konstruktivního řešení konfliktů pro předcházení zablokování a frustraci.

7 Seznam použitých zdrojů

- ARMSTRONG, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada.
- BELBIN, M. R. (2012). *Týmové role v práci*. Praha: Wolters Kluwer.
- Burke, S., Eys, M., & Carron, A. (2007). *Team cohesion: Nature, correlates, and development*.
- Encyklopedický dům. (1993). *Encyklopedický slovník*. Praha: Odeon.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2015). *Wisdom of the teams*. Harvard bussiness press.
- Kolajová, L. (2006). *Týmová Spolupráce*. Praha: GRada.
- Lacoursiere, R. A. (1974). A group method to facilitate learning during the stages of a psychiatric affiliation. *International Journal of Group Psychotherapy*(342-351).
- NAKONEČNÝ, M. (2020). *Sociální psychologie*. Praha: Triton.
- PETRUSEK, M. (1996). *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum.
- Runkel, P. J. (1971). Stages of group development: An empirical test of Tuckman's hypothesis. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 2(180-193).
- Tuckam, W. B. (2001). Developmental Sequence in Small Groups. *Group Facilitation: A Research and Applications Journal*, stránky 66-81.
- WENGER, E., McDERMOTT, R., & SNYDER, W. M. (2002). *Cultivating communities of practice*. Boston: Havard Business Review press.
- William, I. (1999). *Dialogue and the Art of Thinking Together : A Pioneering Approach to Communicating in Business and in Life*. New York: Doubleday.
- Zurcher, L. A. (1969). Stages of development in poverty program neighborhood action committees. *Journal of Applied Behavioral Science*(223-258).

8 Seznam obrázků

Obrázek 1- Křivka efektivity týmů; Zdroj: https://www.researchgate.net/figure/The-team-performance-curve-Katzenbach-and-Schmidt-1993_fig4_338698720	16
Obrázek 2 - Tuckmanův model vývojových fází týmu; Zdroj: https://www.thecoachingtoolscompany.com/get-your-team-performing-beautifully-with-this-powerful-group-development-model/	19
Obrázek 3 dysfunkční a funkční tým; vlastní zpracování.....	27