



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI  
Fakulta přírodovědně-humanitní  
a pedagogická



# Teamspiritový a teambuildingový program jako podpora otevřenosti vztahů na výkonově zaměřeném pracovišti

## Bakalářská práce

*Studijní program:* B7505 – Vychovatelství  
*Studijní obor:* 7505R004 – Pedagogika volného času  
*Autor práce:* **Ludmila Rybářová**  
*Vedoucí práce:* Mgr. Andrea Rozkocová, Ph.D.



## Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že texty tištěné verze práce a elektronické verze práce vložené do IS STAG se shodují.

21. 6. 2019

Ludmila Rybářová

Technická univerzita v Liberci  
Fakulta přírodovědně-humanitní a pedagogická  
Akademický rok: 2017/2018

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Ludmila Rybářová**  
Osobní číslo: **P16000220**  
Studijní program: **B7505 Vychovatelství**  
Studijní obor: **Pedagogika volného času**  
Název tématu: **Teamspiritový a teambuildingový program jako podpora  
otevřenosti vztahů na výkonově zaměřeném pracovišti**  
Zadávací katedra: **Katedra pedagogiky a psychologie**

### **Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :**

**Cíl:**  
Přípravit, zrealizovat a zhodnotit teambuildingový a následný teamspiritový program pro tým vybrané společnosti.

**Požadavky:**  
Studium odborné literatury  
Pravidelné konzultace s vedoucí práce  
Práce se skupinou andragogickými metodami  
Zhodnocení programu podle Kirkpatrickova modelu hodnocení edukačních programů

**Metody:**  
Pozorování, rozhovor

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

FORSYTH, P., 2009. Jak motivovat svůj tým, Praha: Grada.

HENDL, J., 2016. Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace

Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání., Praha: Portál.

HERMOCHOVÁ, S., 2006. Teambuilding, Praha: Grada.

KIRKPATRICK, D.L. & Kirkpatrick, J.D., c2007. Implementing the four levels:  
a practical guide for effective evaluation of training programs, San Francisco:

Berrett-Koehler Publishers.

MUŽÍK, J., 2004. Androdidaktika Vyd. 2., přeprac., Praha: ASPI.

SEITLOVÁ, K., 2013. Teambuilding - face to face, nebo virtuální prostředí?,

Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.

Vedoucí bakalářské práce:

**Mgr. Andrea Rozkocová, Ph.D.**

Katedra pedagogiky a psychologie

Datum zadání bakalářské práce:

**11. dubna 2018**

Termín odevzdání bakalářské práce:

**24. května 2019**



prof. MNDr. Jan Pícek, CSc.  
děkan

L.S.



doc. PhDr. Tomáš Kasper, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 30. června 2018

## **Poděkování**

Poděkování patří především mé vedoucí práce, Mgr. Andree Rozkovcové, Ph.D, které mi věnovala cenné rady, čas, trpělivost a především kvalitní odborné vedení při zpracovávání této bakalářské práce.

## **Anotace**

Bakalářská práce se zaměřuje na realizaci a zhodnocení teambuildingového a tří temaspiritových programů pro výkonově zaměřenou společnost. Tato práce je členěna do dvou částí. Teoretická část se zabývá poznatky ze zážitkového učení, fungováním týmu a vztahy, vývojovými specifiky vybrané skupiny a charakteristikou výkonově zaměřené společnosti. V praktické části je uveden zrealizovaný program včetně evaluace dle Kirkpatrickova modelu. Veškeré poznatky jsou následně shrnuty v diskusi, která poskytuje náhled na výsledky, které program přinesl.

## **Klíčová slova**

Evaluace, reflexe, teambuilding, teamspirit, tým, výkonově zaměřená společnost, vztahy, zážitkové učení.

## **Annotation**

The bachelor thesis is based on the realisation and ratings of teambuilding and three teamspirit programmes aimed at support for open relationships in the performance oriented workplace. This work is split into two groups. The theory part is connected to the recognition of experience, working with a team and relationships, the development of specific chosen projects and characteristic performance aimed at the company. In the practical part concentrates on the realisation of programs, including the evaluation according to the Kirkpatrick model. All details are provided and summarised in a discussion given in results from the program.

## **Keywords**

Evaluation, Experience-based learning, Performance oriented Company, Reflexion, Relationships, Team, Teambuilding, Teamspirit.

# Obsah

<b>Obsah</b> .....	<b>8</b>
<b>Úvod</b> .....	<b>8</b>
<b>Teoretická část</b> .....	<b>10</b>
<b>1 Vývojová specifika skupiny</b> .....	<b>10</b>
1.1 Vývojová specifika mladé dospělosti (20 – 40 let) .....	10
1.2 Vývojová specifika střední dospělosti (40 – 50 let) .....	12
1.3 Edukace dospělých .....	13
<b>2 Principy a koncepty zážitkového učení</b> .....	<b>16</b>
2.1 Teorie flow a komfortní zóna .....	17
2.2 Challenge by choice.....	18
2.3 Skupinová dynamika .....	19
2.4 Reflexe a zpětná vazba .....	21
<b>3 Vztahy</b> .....	<b>24</b>
<b>4 Výkonově zaměřená společnost</b> .....	<b>27</b>
<b>5 Charakteristika pracovního týmu</b> .....	<b>31</b>
<b>6 Teambuilding, teamspirit a jejich evaluace</b> .....	<b>35</b>
6.1 Teambuilding.....	35
6.2 Teamspirit.....	38
6.3 Kirkpatrickův model evaluace vzdělávání dospělých .....	39
<b>7 Metody pro evaluaci programu</b> .....	<b>41</b>
7.1 Pedagogické pozorování .....	41
7.2 Dotazník v pedagogickém výzkumu .....	42
7.3 Interview .....	43
<b>Praktická část</b> .....	<b>45</b>
<b>8 Teambuildingový program</b> .....	<b>45</b>
8.1 Sobotní dopolední blok – formingové aktivity .....	45
8.2 Sobotní odpolední blok – formingové a stormingové aktivity .....	47
8.3 Sobotní večerní blok – normingové aktivity .....	51
8.4 Nedělní dopolední blok – normingové a performingové aktivity .....	53
8.5 Nedělní odpolední blok – performingové aktivity.....	56
<b>9 Teamspiritové programy</b> .....	<b>58</b>
9.1 První teamspiritový program – připomenutí pravidel spolupráce .....	58
9.2 Druhý teamspiritový program – ověření získaných dovedností .....	59
9.3 Třetí teamspiritový program – podpora týmového ducha .....	60



<b>10</b>	<b>Dotazník.....</b>	<b>61</b>
<b>11</b>	<b>Interview.....</b>	<b>66</b>
<b>12</b>	<b>Diskuse k výsledkům programu .....</b>	<b>72</b>
<b>13</b>	<b>Rešerše zdrojů k teambuildingům a zkušenostem s nimi .....</b>	<b>81</b>
	<b>Závěr .....</b>	<b>82</b>
	<b>Seznam použité literatury.....</b>	<b>84</b>

# Úvod

Tématem bakalářské práce, které jsem si zvolila, je Teamspiritový a teambuildingový program jako podpora otevřenosti vztahů na výkonově zaměřeném pracovišti. Tuto problematiku jsem si vybrala především z toho důvodu, že jsem v době volby tématu bakalářské práce působila na pozici personálního koordinátora, jehož úkolem bylo zajišťování péče o zaměstnance. To tedy zahrnovalo právě zmíněný teambuilding. Můj tehdejší nadřízený přišel s požadavkem, že by chtěl v rámci společnosti uspořádat akci, která by posílila ochablé vztahy ve společnosti. Svůj požadavek směřoval na mě, jelikož věděl, že se pohybuji v prostředí volnočasových aktivit, kam je možné tyto činnosti zařadit. Tuto výzvu jsem přijala s nadšením, jelikož jsem předpokládala možnost uplatnění dosavadních zkušeností a znalostí z oblasti pedagogiky volného času, a to konkrétně z andragogiky.

Nejprve bylo nutné stanovit si podmínky, kterými se bude teambuilding řídit. Dohodli jsme se tedy na společném prodlouženém víkendu, který bude zahájen odjezdem zaměstnanců ve čtvrtek po poledni. Po absolvování teambuildingu budou následně zrealizovány tři teamspiritové akce pro zafixování společných zážitků a možné utužení vztahů. Sestavení takového programu vyžaduje orientaci v odborné literatuře. Zároveň velké úsilí obnáší samotná realizace, jelikož se jedná o první úkol takového rozsahu, který bude zcela v mé režii. A v neposlední řadě bude následovat zhodnocení jednotlivých akcí a poté i celku jako takového. Podmínky panující ve společnosti nebyly doposud optimální, hned z počátku se objevují nenadálé komplikace, které výrazně ovlivní celý program. Detailnější informace poskytuje praktická část práce.

Teoretická část práce obsahuje potřebné kapitoly, které osvětlují problematiku zážitkového učení a vybrané vývojové skupiny. Charakterizuje výkonově zaměřenou společnost, vztahy a samozřejmě nechybí ani vysvětlení pojmů teambuilding a teamspirit. V závěru teoretické části stručně charakterizují využití výzkumné metody, které jsem aplikovala v rámci pedagogického výzkumu.

Praktická část popisuje samotný program teambuildingu a teamspiritu, který byl vytvořen pro zvolenou společnost. Součástí této pasáže je i reflexe jednotlivých aktivit. Zároveň jsou zde zaznamenány výpovědi účastníků. Prostřednictvím interpretace bude následně popsáno vše, co se v rámci programu událo.

Za hlavní úkol bakalářské práce jsem si stanovila sestavení, realizaci a hodnocení teambuildingových a teamspiritových programů pro zvolenou společnost. Tato společnost pro účely bakalářské práce zůstane dle smluvených podmínek v anonymitě stejně jako všichni účastníci kurzu.

Pro účely této bakalářské práce je využíván termín společnost. V tomto případě se nejedná o obecné označení skupiny jednotlivců se společnými zájmy, ale o konkrétní organizaci, jež si daný program objednala. Pojem společnost tak zahrnuje zadavatele a účastníky teambuildingu. Z hlediska právní terminologie se jedná o vhodnější termín, než který by představoval pojem společnost. Z toho důvodu považuji objasnění tohoto pojmosloví za nezbytné pro správný výklad následujících informací.

# Teoretická část

## 1 Vývojová specifika skupiny

Vybraná cílová skupina byla tvořena dvěma různými obdobími dospělosti, a proto jsou zde stručně charakterizována jejich vývojová specifika ze sociálního a psychologického hlediska. Tato specifika se mohou výrazně podílet na chování jedinců, jejich postojích, reakcích a emočním prožívání. Věkové kategorie, se kterými daný program operuje, patří do skupiny mladé a střední dospělosti.

### 1.1 Vývojová specifika mladé dospělosti (20 – 40 let)

V tomto období jsou jedinci pod malým vlivem fyzických změn, naopak psychika prochází poměrně náročným vývojem. Avšak je to spíše v pozitivním směru, kdy dochází k rozvoji kognitivních kompetencí, stabilizaci emočního prožívání a posunu v oblasti sebepojetí. Za nejdůležitější a neužitečnější prvek považujeme zkušenost, která působí na psychiku. Pojetí dospělosti ovlivňuje zkušenost s chováním dospělých jedinců, kterou si s sebou přinášíme z dětství. To, jak danou zkušenost vnímáme, se promítá ve zvládnání úkolů, které nám dospělost přináší. Těmito úkoly jsou především profesní role, partnerství a následné rodičovství. Jedná se o fázi intenzivního rozvoje, kdy dosahujeme žádoucího profesního uplatnění a dočkáváme se emočního přijetí v podobě partnerství. Zároveň však přichází kritické období souběhu životních událostí tvořící významné životní mezníky. Tyto mezníky mají poté vliv na pozdější fáze života. Období dospělosti nám předkládá mnoho otevřených možností s postupným naplňováním našich očekávání. Z hlediska sociální roviny nastává období velkých proměn, přicházejí nové zážitky a zkušenosti, které nás obohacují. Dostavuje se dlouho očekávaná svoboda a větší práva, která jsou však nutně propojená s nárůstem povinností a odpovědnosti. „*Mladí dospělí se přibližně řídí normativním modelem chování a stylu života generační skupiny.*“ (Vágnerová 2007, s. 14) Zároveň na ně působí tlak, který je nutí k přijetí sociálně žádoucí varianty chování (Vágnerová 2007).

Atraktivitu dospělosti vyvolává samostatnost, nezávislost, finanční soběstačnost a možnost svobodné volby přátelských a partnerských vztahů. Mladou dospělost lze označovat také jako fázi intimity. Vytváří se důvěrný, spolehlivý a stabilní vztah sloužící jako zdroj jistoty a bezpečí. Dochází k přesunu těžiště zájmu jedince mimo svou vlastní osobu. V mladé dospělosti tak hovoříme o generativitě, kdy jedinec pociťuje potřebu

zanechat zde po sobě něco objektivně či subjektivně významného. Vzhledem k tomu, že období mladé dospělosti je vymezeno velkým věkovým rozpětím, nadchází stádium bilancování. Z počátku přibližně do třiceti let věku pocítujeme vyšší míru spokojenosti. Poté přichází razantní změna, kdy se stabilizuje zodpovědnost a dlouhodobé cíle. Během této doby se objevuje značná míra nespokojenosti v profesním i osobním životě (Vágnerová 2007).

Z hlediska kognitivních funkcí podléháme na počátku mladé dospělosti iluzi o existenci jediného správného řešení. Dosavadní abstraktní myšlení nyní zastupuje zkušenost, jež některé dříve neznámé věci vystihuje. Myšlení samo o sobě se stává integrovanějším. Jedinci již nejednají tolik impulzivně. Spíše zvažují a vybírají alternativy. Setkáváme se s pojmem postformálního myšlení, kdy jsou v úvahu brány různé aspekty problému, a ten je poté chápán i v jeho samotném kontextu. S přibývajícím zkušeností si uvědomujeme nemožnost jednoznačného posuzování. Nastává čas, kdy se uvažování stává pragmatičtější (Vágnerová 2007).

S ohledem na emocionalitu se jedná taktéž o přínosné období. Nacházíme jistou míru stability a zlepšují se schopnosti emoční regulace. V rámci emotionality je nutné brát v úvahu odlišné prožívání žen a mužů v rozmezí tohoto věku. Pro socializaci přichází jedna z těžších dob. Vyskytuje se dočasná omezenost trvalejších sociálních vazeb v důsledku sociální bezprizornosti. Jedinci nemají problém s častou změnou bydliště, zaměstnání nebo partnerů. Socializace nám předkládá jednu z nejvýznamnějších zkušeností, která je založená na zodpovědnosti o jinou lidskou bytost. Potýkáme se s řešením konfliktů osobně významových hodnot. „*Život mladých dospělých je prožíván v rámci mnoha sociálních skupin, kde získávají různé role.*“ (Vágnerová 2007, s. 33).

Rozdíly můžeme vnímat i z hlediska genderové identifikace a diferenciací rolí. Od mužů očekáváme sílu, nezávislost, dominanci a potřebu soupeřit. Často se zaměřují na výkon a mají sklony k rizikovému chování. Jejich největší ohrožení tvoří strach ze selhání a sklon k přeceňování. Ženy preferují submisi a racionalitu. Disponují emocionalitou, empatií a důraz kladou na uspokojení mezilidských vztahů. Upouští od zaměření na výkon. Pro mnohé z nich má velký význam jejich vzhled. Přátelství pro obě pohlaví představuje stimulaci osobnostního rozvoje a psychických potřeb. Preferují spíše hlubší vztahy, které život obohacují. Avšak nezanedbatelný význam mají i proměnlivé a povrchnější kontakty nabízející nové možnosti (Vágnerová 2007).

Nastává konec sociálně tolerovaného období experimentování v oblasti profesního života. Mladí dospělí touží po změně, nových zkušenostech, samostatnosti a nezávislosti. Prostřednictvím profesních rolí se seberealizují a případně nacházejí smysl života. Mladý

pracovník je žádaným artiklem. Překypuje optimismem, sebejistotou a pružností. Jeho netrpělivost, soutěživost a touha po sebeprosazení vede k vysokým výkonům. Velmi vítanou vlastností mladých pracovníků je i odolnost vůči stresu, kterou v tomto období disponují. Mladá dospělost představuje období plné změn a nových věcí, a proto ji dospívající tolik očekávají (Vágnerová 2007).

## **1.2 Vývojová specifika střední dospělosti (40 – 50 let)**

Období střední dospělosti zastupuje vrchol zralosti a zároveň nárůst zodpovědnosti. Jedinec se nachází v době protikladů. Uvědomuje si vrchol svých sil, ale zároveň silně vnímá časovou limitovanost možností. Někteří pro označení tohoto věku používají pojem „krize středního věku“, kdy jedince zahlcuje pocit prázdnoty, nesmyslnosti dosavadního směřování, nespokojenost a napětí. Důležitou roli zde hraje stereotyp. Pro některé se stává pohodlným, bezpečným a snadno předvídatelným. Druhé naopak znepokojuje a nepřináší jim emoční uspokojení. Oproti mladé dospělosti není tak vysoká touha po změně. Vyskytuje se spíše symbolicky na úrovni uvažování o dostupných možnostech. Mění se postoj k mnoha různým hodnotám v závislosti na dosavadních zkušenostech. V důsledku splněné rodičovské povinnosti se během střední dospělosti uvolňují vazby na rodinu. Jedinci zvažují míru uspokojenosti generativity. Při uspokojivém výsledku panuje pocit životní pohody (Vágnerová 2007).

Z hlediska genderové identity nacházíme mnoho odlišností. Muži podávají vrcholný výkon a úspěch, který vede k nakupení problémů. Ženy naopak pátrají po dalším životním směřování. Ocítají se na křižovatce, jelikož dokončily svou výchovnou povinnost, a nyní je čeká nový start. Po psychické stránce se rozvíjí praktická a sociální inteligence. V této fázi života výrazně stagnuje schopnost zpracovávání nových informací a způsobů myšlení. Změnu pocítují i ve způsobu chápání problémů, které nehodnotí až tak kriticky, jako dříve. Spíše zvažují jejich přínos. Intenzita prožívání emocí je spíše na střední úrovni. Rizikem tohoto věku je zafixování stereotypu, který vede k negativním dopadům na život. Zároveň se ocítají na samotném vrcholu emoční zralosti, kdy se dokáží bez potíží orientovat ve vlastních pocitech, a zároveň je tedy zvládat. Jedinci nacházející se ve střední dospělosti disponují lepšími schopnostmi udržovat dlouhodobé vztahy. V rámci rodiny dochází k proměně vztahů s rodiči. Projevuje se vzájemnou nezávislostí a solidaritou. Později přichází péče o rodiče, která představuje zátěž a zdroj konfliktu. Zároveň je nutné být v tomto období rodičům oporou a poskytovat praktickou pomoc. Často jsme v období střední dospělosti konfrontováni s úmrtím rodičů. Tato životní situace vede k uvědomění si vlastní zranitelnosti (Vágnerová 2007).

V profesním životě dosahujeme vrcholu pracovního postavení i v oblasti výdělků. Uplatnění v profesi se stává součástí identity. Narůstá i spokojenost s pracovní pozicí, nebo naopak sílí úsilí o oživení uplatnění. Rizikem tohoto věku je hrozící možnost pracovního vyhoření, která je způsobena nepoměrem práce a následného ocenění. V důsledku toho dochází k uvědomění vlastních limitů a přehodnocení osobního významu. Převládá potřeba smysluplné pracovní činnosti a vlastní práce, jelikož se jedná o poslední mezník, kdy je možné usilovat o zlepšení. Ve střední dospělosti nese význam především získávání zkušeností a jejich dosavadní množství, právě proto vnímáme tuto dobu jako vrcholnou (Vágnerová 2007).

### 1.3 Edukace dospělých

Vzdělávání je celoživotní proces, ve kterém jako motivační prvek vystupuje cílová hodnota, tzv. lidský kapitál, což znamená hodnotu lidských schopností vytvořených investicemi do vzdělání a rozvoje. Téměř každý dospělý pociťuje jisté vzdělávací potřeby, které mu napomáhají v dalších oblastech jeho života. Za vzdělávací potřebu lze považovat aktivitu člověka vynaloženou pro naplnění požadavku. Ani v dospělém věku nepřicházíme o schopnost učit se nové věci, naopak může být velmi efektivně využita. Právě v tomto období bychom měli přesně vědět směr, kterým se chceme vydat, a tak si záměrně vybíráme takovou formu vzdělávání, která nám napomáhá získávat znalosti, schopnosti a dovednosti, jež dokážeme využít (Mužik 2004).

Největší potřebu vzdělávání v dospělém věku pociťujeme, když se snažíme uplatnit na trhu práce. V tomto ohledu nám vyšší úroveň vzdělání a bohatší lidský kapitál napomáhá, abychom získali lepší pozici, vyšší finanční ohodnocení, a s tím spojenou společenskou prestiž, která pozvedá sebevědomí. Vzdělávání dospělých zahrnuje převážně decentralizované a flexibilní aktivity. Cíle, formy a obsah jsou voleny dle vzdělávacích potřeb. Prioritou pro dospělé je především využití nabytých vědomostí a dovedností ihned nebo za velmi krátkou dobu. Jedná se převážně o učení potřebného s ohledem na potřeby vzdělávaného jedince. *„Kuljiktin tvrdí, že člověk přenáší do vzdělávání svou profesní a osobnostní pozici. Na základě toho si uvědomuje své objektivní potřeby, zapojuje se především ze svých vnitřních pohnutek, a zároveň srovnává učební látku s dosavadními zkušenostmi.“* (Mužik 2004, s. 27).

V průběhu vzdělávání dospělých lze aplikovat některé základní principy z obecné didaktiky. Jedním z nich je princip uvědomělosti a aktivity, kdy dochází k vytváření kladného vztahu k výuce a aktivnímu využití nabytých zkušeností. Stejně tak díky názornosti dochází ke zvýšení zájmu o učivo a zároveň k jeho snadnějšímu pochopení.

Názornost podporuje schopnost trvalejšího zapamatování a osvojování vědomostí. Neměla by být opomenuta ani přiměřenost obsahu a rozsahu učiva, tak aby co nejvíce korespondoval se schopnostmi účastníků. Pro princip trvalosti je nutné využít zákonitosti paměti, kdy za pomoci logického členění a objasňování významu učiva vštěpujeme jedincům nové poznatky. A jako poslední lze využít princip soustavnosti, kdy na základě logického uspořádání učiva a opakování nejvýznamnějších skutečností rozšiřujeme spektrum vědomostí. Didaktické metody pro výuku jsou klasifikovány podle vztahu k praxi účastníků. Mezi teoretické řadíme semináře, cvičení a přednášky s diskusí. Další metoda je teoreticko-praktická, kdy usilujeme o získání předpokladu pro využití v praxi. Tato metoda cvičí jedince ke koncepčnímu myšlení a rozhodování. Instruktáž, koučink, mentoring, stáž a exkurze, tyto všechny metody řadíme do roviny praktické. Během nich zdokonalujeme pracovní schopnosti pro zvolenou činnost. Jako poslední rozlišujeme metody zaměřené na řešení problémů. Zde využíváme ekonomické (manažerské) hry, kde dochází k simulaci chodu podniku. Taktéž systematické pozorování s předchozím poučením o sledovaném jevu je velmi efektivní. Často se můžeme setkat i s přímým zácvikem, kdy zaučující se osoba je v nepřetržitém kontaktu s tím, kdo ji zaučuje (Mužík 2004).

Způsoby osvojování učiva jsou následující: napodobování, naslouchání, experimentování a přemýšlení. Zároveň existuje možnost, kdy se jedinec učí přímo ze samotného výkonu. A to buď z výkonu učitele, kdy přihlíží, nebo z vlastního výkonu, kdy jej stínuje učitel. Jestliže usilujeme o vzdělávání dospělých, nesmí být opomenuto zjišťování spokojenosti se vzděláváním. Tuto spokojenost klasifikujeme do tří skupin. První skupinu nazýváme věcnou spokojeností, v takovém případě si ověřujeme, zda adresát získal to, co očekával. Druhou je procesní spokojenost, při které se hodnotí způsob, jakým se adresát k obsahu dostal. A poslední zastupuje osobní spokojenost, kdy dochází ke konfrontaci tužeb s potřebami (Plamínek 2014).

V případě vzdělávání dospělých se často jedná o formy mimoškolního učení. Forma školení a tréninků poskytuje vzdělávaným teoretické znalosti a praktické dovednosti. Oproti tomu konzultace předkládá návrh řešení konkrétní reálné situace. A velmi efektivní metoda koučinku se snaží lidi naučit přemýšlet tak, aby sami našli optimální řešení. Samozřejmě určitá skupina jedinců se vzdělává v rámci vzdělávacích institucí v podobě vysokých škol. Avšak pro profesní vzdělávání jsou nejčastěji využívány výše zmíněné formy, které mají atraktivní charakter, a bývají často výrazně kratší než studium vysoké školy. Proto se k nim mnozí jedinci uchylují tak, aby co nejdříve získali požadované kvality (Plamínek 2014).



Vzdělávání dospělých je úzce spojeno s hodnocením efektivity výuky. Při tomto hodnocení není nutné využívat pětistupňovou škálu, lze od ní zcela upustit, aby tak nedocházelo k demotivaci. V úvahu jsou brány všechny výsledky dílčích zkoušek a posuzuje se projev účastníků. Často je využívána metoda vstupních a výstupních testů (Koubek in Mužík 1995). Kritéria hodnocení by měla být stanovena v době, kdy dochází k identifikaci potřeb vzdělávaných osob (Mužík 2004).

## 2 Principy a koncepty zážitkového učení

Jestliže plánujeme či realizujeme teamspirit nebo teambuilding, zohledňujeme zde mnoho prvků zážitkové pedagogiky. „*Nekonečný (1995) tvrdí, že prožívání je považováno za vnitřní dimenzi psychiky zahrnující všechny psychické jevy našeho podvědomí i vědomí.*“ (Nekonečný in Hanuš, Chytilová 2009, s. 4).

Prožívání je individuálním procesem ovlivněným vlohami a podmínkami, které nám poskytuje prostředí. Samotný prožitek je jedinečný pro každého jedince. Dochází k průniku se světem. Základními charakteristickými znaky prožitku jsou jeho nenahraditelnost, jedinečnost, individuálnost, nepřenositelnost a komplexnost. Hovoříme o sounáležitosti jedince s událostí (Hanus, Chytilová 2009).

Často dochází k záměně pojmů zážitek a prožitek. V případě zážitku se jedná o subjektivně a citově provázaný jev, který jedince prožívá. Slouží jako zdroj zkušeností a považujeme jej za duševní bohatství. Naopak prožitek je citově zbarvené vnímání aktuálního životního okamžiku. V důsledku obou zmíněných pojmů získáváme zkušenost, kterou tvoří prožitá událost uchovaná v paměti (Hartl 2000).

„*Psychologický slovník zároveň definuje i výchovu prožitkem, která je uskutečňována prostřednictvím programů spojených s fyzicky náročnou činností s určitou mírou rizika.*“ (Hartl 2000, s. 680).

Zážitkové učení využívá k dosažení cílů emoce, aby zajistily nejintenzivnější vzdělávací náplň (Seitlová 2013). Emocionalita je součástí našeho prožívání. Lze ji považovat za součást trvalých vztahů člověka k okolí. Právě skrze emoce dokážeme projevit libost nebo nelibost, a tím reagovat na podněty kolem nás. Abychom dosáhli prožitku a následné zkušenosti, musíme vyvinout aktivitu. A tu představuje činnost nebo jednání v reakci na dění v naší bezprostřední blízkosti (Hartl 2000). Poskytovaný prožitek se po uplynutí do minulosti stává zážitkem, který nese poznávací, citovou a motivační stránku (Seitlová 2013).

Zážitkem se nejlépe učíme v situacích, kdy něco děláme, a prožíváme v souvislosti s danou akcí. Jestliže jsme konfrontováni zážitkem, dochází následně k vytvoření zkušenosti. „*Zkušenost je to, co bylo prožito a uchováno v paměti individua.*“ (Hartl 2000, s. 703). Nejedná se o pasivní položku paměti, ale představuje aktivní prvek. Podstatu učení skrze zkušenost lze nejlépe definovat dle Hartlova Psychologického slovníku. „*Podstata učení tkví v tom, že se jedná o proces získávání zkušeností s následnou vyvolanou změnou. Slouží také jako prostředek interakce s okolím.*“ (Hartl 2000, s. 703).

Pro správné využití zážitkového učení potřebujeme pochopit několik jeho nástrojů. Těmi jsou komfortní zóna, skupinová dynamika, zpětná vazba, teorie flow a challenge by choice. Pro získání zážitku musíme tyto zmíněné nástroje dobře znát a pracovat s nimi.

## 2.1 Teorie flow a komfortní zóna

„Flow představuje spontánní radost z plnění úkolu a úplné vnoření se do věci.“ (Seitlová 2013, s. 39). V situacích, kdy panuje vyváženost mezi osobními zónami, se objevuje optimální prožitek tedy flow. Vnímání času je přerušeno a naplno se prožívá aktuální situace. Flow považujeme za silný motivační faktor (Seitlová 2009). Během flow se jedinec cítí vhodně zatížen, průběh dění považuje za hladký a koncentrace na výkon přichází sama od sebe (Kirchner 2009).

V situacích, kdy se účastníci nacházejí ve flow, jsou zcela ponořeni do fiktivně vytvořené situace. Bývají aktivnější, pozornější, kreativnější, ale především spokojenější a šťastnější. Dostaví se pocit radosti a uspokojení. Za charakteristické znaky tohoto nástroje považujeme především ztrátu rozpaků, koncentraci na řešení úkolu a rovnováhu mezi vědomím úrovně dovednosti a výzvy. Aby byl stav ideální, potřebujeme jasné cíle a přítomnost zpětné vazby. Flow nastává tehdy, jestliže dovednosti a výzva balancují na stejné úrovni přímo nad kritickým prahem. Ve chvíli, kdy jsou naše dovednosti výzvou převýšeny, dostaví se strach. V opačném případě, kdy je výzva nedostatečná, přichází nuda. Další extrém představuje situace, kdy výzva i dovednosti spadnou pod kritický práh, pak nastává apatie. Proto je nutné zajistit rovnováhu mezi oběma prvky. Přítomnost flow není omezen pouze na práci jedince, ale vyskytuje se i během práce skupinové. Třemi základními složkami jsou koncentrace, zájem a zábava. V případě absence některé z nich nelze předpokládat vznik flow (Činčera 2007).

Jakmile hovoříme o zážitkovém učení, okamžitě je nutné zmínit komfortní zónu. Ve chvíli, kdy před účastníky předložíme program s aktivitami, které pro ně nejsou běžné, dochází k ohrožení jejich komfortní zóny. A to s sebou nese riziko odmítnutí programu. Do naší komfortní zóny zahrnujeme činnosti, které pro nás nepředstavují stres. Proto zážitkové učení jako strategii využívá gradaci výzev, která účastníka postupně připravuje na možnost rozšíření komfortní zóny. Za hranicemi komfortní zóny se rozprostírá zóna učení, kam spadají ty výzvy, které jsme schopni zvládnout. Po jejich splnění se zóna rozšíří. Riziko překročení zóny učení do oblastí, kterou není účastník schopen zvládnout, představuje kritická zóna. Selhání v těchto zónách může mít za následek zmenšení dosavadní zóny komfortu (Činčera 2007).

Během vykročení z komfortní zóny se účastníci vystavují diskomfortu a stresu, to však zároveň napomáhá učení (Svatoš, Lebeda 2005). Naše komfortní zóna představuje dobře zmapované území, které nám nepředkládá žádné překážky. Může však dojít k tomu, že jsme z ní vytrženi. A to v důsledku nepříjemné objektivní události, která přichází zvenku. Za tyto události lze považovat úmrtí blízké osoby, rozchod s partnerem nebo výpověď ze zaměstnání. Jestliže se rozhodneme opustit komfortní zónu a vstoupit do zóny učení, dochází k setkávání s novými podněty, na které nejsou předem připravené vzorce chování. Taková situace může působit jako vzrušující stimulant k neobvyklým výkonům. Při zvládnutí zóny učení se dostaví sebepoznání, které otevírá brány vědomí, že dokážeme více a je dobré to zkusit (Seitlová 2013).

Pro pochopení komfortní zóny je dobré vědět, že se vyvíjí v čase a je maximálně individuální. Často se dozvídáme díky jejímu opuštění, že svůj potenciál využíváme omezeně a nedostáváme se k hranicím. Úkolem zážitkových programů je komfortní zóny účastníků dle jejich možností rozšiřovat, ale zároveň respektovat jejich hranice (Seitlová 2013).

## **2.2 Challenge by choice**

Challenge by choice je jednou z podmínek pro fungování učení prožitkem. „*Účastníci v podporujícím prostředí svých vrstevníků si sami volí, jakou úroveň předpokládané výzvy přijmou.*“ (Činčera 2007, s. 20).

Rozhodně se nejedná o to, že by mohli zcela odmítnout aktivitu. V případě takové chybné interpretace by snadno mohlo dojít ke zneužití tohoto principu, a zároveň k ohrožení samotného programu. Účastníci, kteří nejsou dostatečně motivováni k programu, odmítnou na základě zmíněného principu jakoukoliv aktivitu, do které se jim nechce. Challenge by choice má několik hlavních zásad, kterými se řídí. První z nich představuje schopnost jedince samostatně si stanovit vlastní cíl pro předloženou výzvu, a tím pádem překonat překážku. Další ze zásad zahrnuje možnost rozhodnout se, jak mnoho z dané výzvy si chtějí vyzkoušet. V takovém případě musí lektor tato rozhodnutí zcela respektovat. A poslední zásadou je princip informované volby, který obsahuje dostatek poznatků o aktivitě, aby se jedinec dokázal objektivně rozhodnout (Činčera 2007).

Princip challenge by choice umožňuje přijmout výzvu v atmosféře podpory. Pracuje s tím, že se účastník k úkolu svobodně rozhodl. V opačném případě se snižuje efekt učení prožitkem. Rozhodně nesmí být opomenut fakt, že se nejedná o možnost, jak se programu vyhnout, a věnovat se tak jiné aktivitě. Účastník, který si zvolil formu zvládnání aktivity v jiném rozsahu, působí alespoň jako technická podpora a povzbuzuje ostatní tak, aby zůstal do aktivity zapojen (Činčera 2007).

## 2.3 Skupinová dynamika

Pojem skupinová dynamika zahrnuje zkoumání vývojových fází skupiny. Díky porozumění skupinové dynamice dojde k pochopení prožívání účastníků (Činčera 2007).

*„Jedná se o psychologické síly a procesy působící v rámci malé skupiny. V jejich důsledku je ovlivněno chování jednotlivců i celé skupiny.“* (Kirchner 2009, s. 103)

Jakmile hovoříme o skupině, je nutné znát několik zásadních znaků, které pro ni platí. Interakce mezi členy trvá více než pár minut. Členové existenci skupiny vnímají a sebe považují za její součást. V jejím rámci dojde k vytvoření vlastních norem, rolí a očekávání. Na základě existence ve skupině dochází uvnitř ní k vytváření různých vztahů. Lze rozlišovat dva různé typy skupin. V neformální skupině, ve které nepanuje hierarchie, a všichni jsou si vzájemně rovni. Na druhé straně ve skupině formální, ve které se rozdělují rozhodovací pravomoci, členové zastávají určité role a je striktně dodržována hierarchie (Činčera 2007).

Během zážitkových programů se uplatňuje zejména skupina neformální. Přestávají fungovat role, které účastníci zastávají v běžném životě. Zde existují tři základní role a to vůdce, facilitátor a řadoví členové. Vůdce navzdory neexistující řízené hierarchii operuje s mocí. Facilitátor se stává pozorovatelem. Je prvním, kdo identifikuje problém. Vede diskuse a oplývá trpělivostí. Zbývající účastníci jsou v postavení řadových členů, kteří naplňují cíle skupiny (Činčera 2007).

Skupinová dynamika se člení dle Tuckmanova dělení do čtyř fází. První z nich představuje formování (forming), kdy se identifikují úkoly pro dosažení cíle. Panují pocity nejistoty a úzkosti. Během této části se neoficiální formou rozhoduje o vůdci (Činčera 2007). Ve skupině panují uměle pěkné vztahy a nucený humor. Instruktor je chápán jako autorita a přisuzuje se mu pozitivní role. V první fázi by měly převládat aktivity především seznamovacího charakteru (Pelánek 2008).

Ve druhé fázi, nazývané bouření (storming), probíhá samostatné plnění úkolu. Účastníci často zpochybňují aktivity. V tuto chvíli vzrůstá napětí, chybí potřebná iniciativa a spolupráce je na velmi nízké úrovni (Činčera 2007). Ventilace nespokojenosti vede ke

konfliktům. Oproti první fázi se nyní začínají vytvářet skupinové role. Vznikají i malé podskupiny, které vzájemně dotváří prostředí celé skupiny. Vzhledem k negativním emocím není ani instruktor vnímán v dobrém světle. Účastníci se bouří proti závislosti na něm. Pro uklidnění emocí a podporu lepší atmosféry začleňujeme hry pro rozvoj komunikace a ty, které podněcují reflexi (Pelánek 2008).

Třetí fáze je oproti předchozím o něco pozitivnější. Označuje se jako normování (norming). Skupina začíná fungovat jako jednotka, která pracuje nezávisle na instruktorovi (Činčera 2007). Všichni členové začínají přijímat své role, které si po přechodu do této fáze zcela ujasňují. Dostaví se i utvrzení ve skupinové kultuře. Členové mezi sebou velmi intenzivně spolupracují. Oproti předchozí fázi dochází k eliminaci podskupin, které jsou zcela rozpuštěny. Pohled na instruktora se taktéž mění. Aktuálně je posuzován jako partner. Všichni účastníci včetně instruktora vnímají vzájemnou závislost. V tento okamžik přichází čas pro složité úkoly pro celou skupinu a zdánlivě volné tvořivé aktivity (Pelánek 2008).

Transformování (transforming) představuje konečnou fázi, kdy se činnost skupiny ukončuje. Účastníci pocítují opět úzkost, která je naplňuje v souvislosti s rozpadem skupiny. V důsledku této fáze dochází k přenosu zkušeností do života (Činčera 2007). Celá tato fáze se zdá být málo pozitivní. Nastávají však významné okamžiky, kdy dochází k maximálnímu využití silných stránek každého člena skupiny. Tým tvoří pevný celek, který směřuje ke společnému cíli. Komunikace je otevřená a vzniklé konflikty nejsou vnímány negativně. Jako člen skupiny v pozadí vystupuje instruktor. Pro tuto konečnou fázi jsou vhodné velmi složité a náročné aktivity. Obohatit je lze nevšedním prostředím, volností, možností volby a zároveň časovým tlakem, který přidává úkolům na důležitosti (Pelánek 2008).

Toto členění lze rozšiřovat ještě o dvě následující fáze. O fázi výkonnostní (performing) a o loučení a truchlení (mourning) (Činčera 2007).

Na základě správného vnímání skupinové dynamiky a vhodného výběru aktivit lze zajistit přenesení zkušeností získaných ze zážitkového programu do běžného života (Činčera 2007).

Díky znalostem skupinové dynamiky lze konstruovat program pro cílené posunování mezi fázemi. Není však nezbytně nutné během programu dojít až k poslední fázi. Dobře vytvořené prostředí však k rychlému vývoji výrazně napomáhá, a tak je možné poslední fáze docílit (Pelánek 2008).

## 2.4 Reflexe a zpětná vazba

Poslední velmi významnou část zážitkového učení představuje zpětná vazba. Lze ji definovat jako informace o tom, zda chování je na dobré či špatné cestě. Tyto informace poskytují náhled na vnější projevy. Zpětná vazba není poskytována pouze slovně, ale i prostřednictvím neverbální komunikace, tedy za pomoci gest, mimiky a postojů. Její přítomnost inspiruje a provokuje, pomáhá tak pochopit roli ve společnosti. Cílem zpětné vazby je sdílení prožitých emocí a učení. To vše napomáhá k přenesení cenných informací do budoucna. Během zpětné vazby je nutné dodržovat techniku 4P, která vede k tomu, na co se při ní ptát. Zajímáme se o průběh toho, co se skutečně stalo. Zjišťujeme pocity a dojmy, které panovaly během programu. Ověřujeme získané poznatky za pomoci vyhledávání souvislostí. A zjišťujeme příležitosti možného uplatnění v budoucnu, které se projeví především v chování (Kubeš, Šebestová 2008).

Za vhodné metody zpětné vazby je považován debriefing, reflexe, review a sharing. Prostřednictvím debriefingu se zpracovávají předchozí zážitky na základě otázek. Účastníci se mohou vyjadřovat pomocí emotikonů, palcového hodnocení, stupnice na teploměru nebo barevné škály. Debriefing se vztahuje k vyřešení aktuální situace. Další metodou je často užívaná reflexe, která hodnotí především jednotlivé aktivity. Review představuje popisnou část zpětné vazby. A sharing nabízí sdílení a vzájemné odkrývání emocí spojených se zážitkem. Ve všech zmíněných metodách se uplatňuje princip předávání informací mezi členy skupiny (Kubeš, Šebestová 2008).

V rámci zážitkového učení neprobíhá zpětná vazba přirozeně. Bývá vyvolána záměrně. Lektor nebo instruktor v té chvíli působí jako facilitátor, který podporuje interakci ve skupině. Zpětná vazba vede jedince k porozumění na základě vlastních zkušeností. Měla by tedy být především jemná a empatická. Možnosti pro zprostředkování zpětné vazby jsou téměř nekonečné. Může probíhat na základě otázek a odpovědí, vizualizací pocitů, tvořením, dramatizací, nastavením zrcadla nebo dalšími technikami s pomůckami. Její přítomnost během programu je naprosto nezbytná. V důsledku její absence by mohl celý program pozbýt na významu (Kubeš, Šebestová 2008).

Při zpětné vazbě dochází v případě odlišných věkových skupin ke střetu generací. Generační hranice ovlivňuje pohled na prožitou událost. Jestliže se jedná o smíšenou skupinu, měla by být zpětná vazba přijatelná pro průměrného člena skupiny. V případě střetu dospělých a dospívajících může být atmosféra poměrně rozdílná. Vhodným řešením takové situace je vedení skupiny k samostatné identifikaci problému. Kritickou skupinou pro zpětnou vazbu jsou starší lidé. Zde je nutné dbát na možné citlivé zážitky z minulosti.

Zároveň očekávat černobílé vidění situace a poměrně dobře se rozvíjející diskusi (Kubeš, Šebestová 2008).

Hodnocení probíhá na principu trychtýře (Miles a Priest 1999 in Kirchner 2009). Účastník diskutuje o problémech a zaujímá k nim vlastní stanovisko. Na základě principu trychtýře probíhá filtrace neužitečných částí prožitku, a tak se účastník zaměřuje na diskusi o užitečných změnách, které mu situace přinesla. Velmi důležitou součástí tvoří vhodné načasování a volba prostředí, kde zpětná vazba proběhne. Příhodný čas se volí dle náročnosti aktivit. V žádném případě nesmí být ponechána na pozdní večerní hodiny, kdy zážitky již nejsou tak živé a zároveň se dostavuje únava. Správným prostředím bývá obvykle klidné místo, které samo o sobě navozuje pocit pohody (Kirchner 2009).

Nejužívanějším způsobem, pomocí kterého můžeme zhodnotit uplynulou událost, je reflexe. Jedná se o reflektování dějů s potřebou naší mysli obracet se zpět. Z hlediska celoživotního učení lze reflexi definovat následovně. *„Jestliže hovoříme o zpětném pohledu na aktivitu, který má za cíl uvědomit si klíčové body učení, využíváme metodu reflexe.“* (Beneš a kol. 2016, s. 160). Jejím cílem je přenos zkušenostního učení do životní reality.

*„Dle Psychologického slovníku je reflexe považována za určitý prvek procesu učení, který následuje po učební zkušenosti.“* (Hartl 2000, s. 502). Díky reflexi se nám dostává určitého druhu sebepoznání a následného obracení se do vlastního vědomí a k prožitku (Hartl 2000).

Funguje jako hodnotný nástroj pro pozorování vlastního nebo skupinového pokroku. Prostřednictvím reflexe mezi sebou jedinci sdílí myšlenky a pocity, a to napomáhá možnosti pomoci jeden druhému. Díky uplatňování této metody se učíme vnímat to, co se děje kolem nás (Beneš a kol. 2016).

Reflexe nemusí nutně následovat po každé aktivitě. Ba naopak bychom tím účastníky mohli přesytit. Samozřejmě není vhodné ji ani zcela vypustit, jelikož tak zamezujeme rozvoji osobního potenciálu. Předmětem pro reflexi bývají dovednosti, procesy, vztahy, postoje, názory a poznatky účastníků. Je považována za významný moment, který nastává po ukončení kurzu. Nejčastěji probíhá poslední den kurzu, kde účastníci společně hodnotí děj, který se za vymezenou dobu odehrál. Doporučuje se také rozeslat dotazník vztahující se ke kurzu dva týdny po jeho ukončení a následně ještě jednou s odstupem tří až šesti týdnů. Než samotnou reflexi zahájíme, měli bychom dobře zvážit několik faktorů, které by na ni mohly mít negativní vliv. Mezi tyto faktory řadíme aktuální stav účastníků, cíl, kam chceme s reflexí směřovat, a způsob, kterým reflexi



povedeme. Je nutné prověřit i vhodné místo pro její konání a zároveň správný čas. Tyto zmíněné faktory dokáží výrazně přispět k dobře odvedené reflexi.

Z hlediska dělení je možné reflektovat celou aktivitu, a to ihned po jejím ukončení, nebo průběh celého dne v rámci reflexe probíhající ráno a večer. Nejčastěji se sekáváme s reflexí celého programu v rámci absolvovaného kurzu. V takovém případě zachycujeme první uvědomované přínosy jako celek. S delším časovým odstupem se při reflektování totožného kurzu dostaví nové významy v kontextu životní zkušenosti, které nebylo možné vnímat ihned po ukončení kurzu. Nejběžnější pro aplikaci této metody jsou předmětné, verbální, tělesné, zvukové, prostorové a další techniky. Doporučuje se vyhnout pouze verbálním technikám, jelikož působí nudně a monotónně. Reflexe je užitečná nejen pro lektora kurzu, ale i pro účastníky samotné. Oběma totiž přináší jisté obohacení. Proto je dobré ji do programu zařazovat, slouží totiž jako významný zdroj poznání (Beneš a kol. 2016).

### 3 Vztahy

*„Jevy a předměty existující kolem nás, nezávisle na našem vědomí, tvořící určitý prostor a objektivní realitu, přesně takto lze definovat vztahy.“* (Kraus 2008, s. 66). Veškeré vztahy utvářejí naše podmínky pro život. Zahrnují hmotné předměty a podmínky nezbytné pro rozvoj osobnosti. Největší vliv, kterému jsme v rámci vztahů vystaveni, představuje situace a prostředí. Působením prostředí, ve kterém žijeme, dochází k přenosu způsobů a modelů chování. Optimální prostředí nelze jasně definovat, jedná se totiž o čistě individuální záležitost. Vliv prostředí může sloužit jako příležitost nebo jako překážka. Zároveň nás přímo formuje a motivuje. (Kraus 2008). Prostředí plní dvě základní funkce, a to situační a výchovnou. Situační funkce je uplatňována při výchovném zásahu vždy v konkrétním prostředí. Výchovná funkce ovlivňuje jednání a rozvoj osobnosti. Člověk, který je obklopen lidmi, jedná v určité sociální situaci. Jeho úkolem je naučit se jejímu adekvátnímu řešení. *„Sociální situaci tvoří prostor, ve kterém se odehrává život vytvořený věcmi a vztahy konkrétní kvality.“* (Kraus 2001, s. 143).

V průběhu života řešíme situace běžné, ale i velmi náročné, u kterých nelze dosahovat cílů obvyklými postupy. Tyto situace mohou mít charakter konfliktní, frustrující a stresující. Nastává moment mobilizace síly a výkonnosti. Avšak větší četnost těchto situací způsobuje psychické poruchy. Zároveň s sebou vliv situace a prostředí přináší i pedagogický efekt. Umožňuje nám realizovat zájmovou činnost. Ovlivňuje náš pracovní výkon a formuje osobnost. Významně se podílí na stabilizaci či neurotizaci osobnosti. Ale především působí na utváření našich postojů. V rovině vztahů hovoříme o několika úrovních, na kterých mohou vznikat. Lidé a příroda tvoří jednu z nich. Tento vztah je čistě založen na přístupu a vnímání významu přírody v životě člověka. Druhou sféru zastupuje kultura, která nám předkládá formativní prostředí pro uspokojování materiálních a duchovních potřeb. Třetí, a pro pracovní prostředí nejvýznamnější, tvoří mezilidské vztahy (Kraus 2001).

A právě mezilidské vztahy jsou těmi jevy, které hrají v týmu velmi významnou roli. Vznikají a jsou realizovány prostřednictvím sociálních interakcí. Tyto vztahy zastávají důležitou roli ve fungování společnosti, a přesto na ně není brán téměř žádný ohled. Vyžadují aktivní péči, pozornost a správné pěstování. Jestliže vztahy zanedbáváme, nemůžeme očekávat, že by společnost mohla fungovat správně. Důsledky jejich opomíjení se dříve či později projeví. Firemní kultura je prostředím, kde vztahy vznikají, a zároveň je jimi ovlivňována ať už v pozitivním nebo negativním slova smyslu. Nelze je budovat z negativní atmosféry a ani na principu strachu zaměstnanců z managementu. Takto

vzniklé vztahy mají devastující vliv a zásadně ovlivňují prostředí společnosti (Bednář 2013).

Vztahy jsou ovlivněny vnějšími faktory, které přicházejí prostřednictvím medií formou negativních zpráv. Pod vlivem dostatečně silných vnějších činitelů může dojít k tzv. spirálové zpětné vazbě. Jedná se o neoficiální komunikaci, která je podpořena dostatečně silnými vnějšími vlivy. Z hlediska vnitřních faktorů můžeme hovořit o široké škále aspektů, které vztahy ovlivňují. Za pozitivní přínos zdánlivě negativní vnitřní krize považujeme to, pokud ji tým překoná a vyjde z ní výrazně posílen. Taková krize může být často vítanou změnou, která oživí atmosféru (Bednář 2013).

Optimální vztahy jsou takové, kdy probíhá bezproblémová komunikace a tok informací. Stejně tak pokud jsou budovány v prostředí důvěry a profesionality. Pro zdravé vztahy je důležitou podmínkou efektivní vedení a správné delegování úkolů. Pokud hovoříme o týmu, musíme brát v potaz, že právě zde se jedná o vztahy klíčové. V nich je vytvořeno prostředí beze strachu a snadno předvídatelné. Rizikem, které výrazně ovlivňuje veškeré vztahy ve společnosti, je situace, kdy dochází k rozporu zájmů. V takovém případě společnost netáhne za jeden provaz a produkuje tak zbytečné konflikty (Bednář 2013).

Při tvorbě vztahů musíme zohlednit pozici, kterou v dané situaci tým zaujímá. Pokud pociťuje vnitřní konkurenci, tak soutěží s ostatními týmy a jde proti nim. Zároveň tak posiluje vnitřní integritu a vymezuje se vůči konkurenci. Jestliže se řídí heslem, že jsou všichni jedna rodina, panuje mezi jednotlivci široká shoda. Dominujícími atributy zde jsou solidarita, respekt a podpora. Ty také navozují pozitivní atmosféru, která všem umožňuje dostatečně se poznat (Bednář 2013).

Mezi horší varianty lze zařadit vztah, kdy dochází ke konkurenci jednotlivců před vedením. Kolektiv je autonomní a nedrží pohromadě. Deficit spolupráce vede k poškození vlastních nebo zákaznických zájmů. Mnohem méně nebezpečnou situací je koncentrace na konkrétní úkol. V takovém případě jsou členové týmu soustředěni na práci. Jejich soustředění je v důsledku sociálního tlaku nebo dobrovolnosti. Poměrně rigidním typem vztahu je ten, který je založen na tradicích. Představuje pro jedince nosič jistoty a předvídatelnosti. Za pozitivní přínos považujeme schopnost tohoto přístupu odbourávat negativní vztahy. Jedná se tak o silný prvek společenské statiky společnosti. Téměř destruktivním procesem pro vznik vztahu je setrvačnost. Působí jako nežádoucí motiv při utváření vztahů. V případě setrvačnosti je dlouhodobá schopnost fungování ohrožena vnějšími impulzy (Bednář 2013).

Ve společnosti vznikají vztahy formálního a neformálního charakteru. Jedná se o vztahy horizontální, tedy mezi kolegy navzájem, a vertikální, z hlediska nadřízenosti a podřízenosti. Formální vztahy s sebou nesou ještě rozdílnost v míře zodpovědnosti a svěřených kompetencí. Neformální vztahy se utvářejí mimo formální strukturu. Jsou to interakce mezi lidmi, které jsou schopni popsat pouze jejich přímí účastníci. Zatímco formální vztahy jsou definovány firemní kulturou (Bednář 2013).

V popisu vztahu mezi nadřízeným a podřízeným jasně figuruje asymetrie a značný prvek dominance. Naopak vazby vytvářené mezi podřízenými jsou symetrické, často kooperativní, a jsou vzájemně podpořeny asymetrickým vztahem k vedení společnosti. Negativním prvkem mezi podřízenými je soutěživost o přízeň vedení. Nadřízení jsou v důsledku vysokého vlivu odpovědnosti za podřízené ovlivňováni rezonancí vztahů, které mezi sebou mají jejich svěřenci. Často tak dochází k rivalitě mezi jednotlivými nadřízenými pouze kvůli nezdravým vztahům mezi podřízenými. Pokud dochází k utváření vztahů souběžně při založení společnosti, nejsou jednotlivci zatíženi zkušenostmi a přechozími vztahy. Vznikají tak vztahy čerstvé a nové, na kterých lze pracovat (Bednář 2013).

Konzistence vztahů je téměř nemožná. Znovu se utvářejí v reakci na jakoukoliv změnu. Dynamicky a nepřetržitě se mění. Sociální vztahy ve společnosti nejsou nic trvalého. Výrazný vliv na ně má příchod nebo odchod kolegy a také citelná změna struktury společnosti. Při utváření vztahů se řídíme vzorci sociálního chování, kdy budujeme vztahy dle relativně neměnných a stálých pravidel (Bednář 2013).

V každém týmu vždy figuruje postava neformálně zvoleného vůdce, který zastává roli majáku a orientačního bodu pro nově příchozí. Neformální vůdce bývá v reálné roli nositele autority, a tak dokáže pozitivně ovlivňovat tým. Právě při neformálních vztazích můžeme hovořit o skupinovém tajemství, kdy dojde v rámci kolektivu k drobnému porušení pravidel, které má však na tým pozitivní vliv. Posiluje se tak jeho vnitřní integrita (Bednář 2013).

V případě vertikálních vztahů dochází k jejich oddělení a probíhají značně formálně. Neformální vztahy mají pozitivní důsledek na tým, kdy dochází k jeho větší semknutosti, management se často nachází v postavení, kdy je vnímám mimo sociální strukturu (Bednář 2013).

## 4 Výkonově zaměřená společnost

Charakteristikou výkonově zaměřené společnosti je především efektivita a účinnost práce, kterou pracovníci uvnitř organizace odvádějí. Jestliže chceme hovořit o efektivnosti, máme v takovém případě na mysli to, jaké činnosti si zaměstnanci zvolí pro dosažení cíle. Pokud se však snažíme vysvětlit účinnost, je možné ji definovat tak, že se jedná o zvolené postupy, kterými jsou prováděny činnosti vedoucí ke stanovenému cíli. Výkonnost lze posuzovat jen v případě, že je omezená v čase. Pokud není stanoven časový horizont pro dosažení cíle, je téměř nemožné nějakým způsobem změřit výkonnost (Vodáková 2016).

Samotné hodnocení je poté založené na finančních ukazatelích (Častorál 2015). Následně lze poměrně bez obtíží výkonnost vyčíslit a analyzovat (Sedláček, Suchánek, Špalek 2012). Základním kritériem pro posouzení je čistá současná hodnota, tedy zisk určité společnosti. Ukazatelem výkonnosti je zhodnocovaný vázaný kapitál (Neumaierová, Neumaier 2002).

Výkonnost ve společnosti představuje velmi nestabilní prvek, který je ovlivňován mnoha aspekty. Silně na ni působí technické, osobní, organizační a sociální vlivy, které se promítají v chodu společnosti. Nejméně ovlivnitelnými jsou osobní determinanty, mezi které řadíme například znalosti, dovednosti, praxi, zkušenosti, motivaci, fyzický stav a osobnostní vlastnosti jednotlivých zaměstnanců. Podmínky samotného hodnocení výkonnosti mají subjektivní a objektivní charakter. Subjektivními podmínkami jsou tělesné a duševní vlastnosti člověka a také jeho individuální schopnosti. Nezbytně nutné je zohlednění kvalifikačních předpokladů a volných vlastností. Objektivní podmínky jsou do jisté míry ovlivnitelné vedením společnosti. Zde záleží na technologickém a technickém vybavení, organizačním řízení pracovního procesu, způsobu hodnocení a odměňování za odvedenou práci (Wagnerová 2008).

V případě, že se chystáme posuzovat výkonnost, potřebujeme zohlednit vstupní předpoklady, tj. úroveň znalostí a stupně organizačního učení. Systémově chápaný ucelený proces vedoucí ke zvyšování výkonnosti, to je zřejmá definice pro management výkonnosti, jehož cílem je směřovat s vysokým nasazením a intenzitou k zajištění stabilizace a následnému zvyšování výkonnosti v dané společnosti (Častorál 2015).

Za nejdůležitější prvek, který vede společnost a týmy v ní pracující k výkonnosti, považujeme motivaci. Jedná se o poměrně složitou problematiku, která dokáže výrazně ovlivňovat aktuální dění. Mezi typické motivační pobídky řadíme peněžní odměny a sankce v případě splnění či nesplnění zadaného úkolu. Stejně účinným prvkem je i porovnávání výkonnosti s ostatními. A v neposlední řadě lze uvést i hodnocení

skupinou, které má pro jednotlivce poměrně vysokou hodnotu. V případě motivace k výkonnosti dokážeme aplikovat Maslowovo pojetí hierarchie potřeb. Fyziologické potřeby v tomto případě představuje mzda, která je dokáže pokrýt. Zajistí totiž vodu, spánek, potravu a další podmínky pro přežití. Potřeba bezpečí je v tomto ohledu pracovní jistota, sociální zabezpečení a odborná ochrana. Přijetí pracovníka do skupiny ve formálních a neformálních vztazích zajišťuje uspokojení potřeby sounáležitosti. Úctu a uznání získáváme prostřednictvím svěřených funkcí, postavení, povýšení a s tím spojeným respektem a pocitem úspěšnosti. Na vrchol pyramidy se dostáváme díky pracovní seberealizaci, osobnímu růstu, vzestupu a rozvoji vlastní osobnosti v důsledku využívání svých schopností (Wagnerová 2008).

*„Hullova teorie posilování hovoří o tom, že pokud výkon vede k úspěchu, po kterém následuje pochvala, pak se chování jedince posiluje a postupně se stává trvalou součástí jeho činnosti.“* (Wagnerová 2008, s. 14). Podobný náhled na danou problematiku má i Vroom. *„Čím je cíl přitažlivější, hodnotnější a atraktivnější, tím intenzivnější úsilí pro jeho dosažení vynaložíme.“* (Wagnerová 2008, s. 15).

Pro hodnocení výkonnosti je nesmírně důležitá jeho spravedlnost. O tom vypovídá i Adamsova teorie. *„Dle té vnímání sociální správnosti vychází z toho, že pracovník se srovnává s okolím. Zhodnocuje své výsledky, úsilí a námahu, jež pro splnění cíle vynaložil.“* (Wagnerová 2008, s. 15).

Z dosaženého uznání následně plyne subjektivní dojem spravedlnosti nebo naopak nespravedlnosti v hodnocení ze strany vedení. Selhání hodnocení výkonnosti je zapříčiněno chybějící upřímností a čestností, chybějící zpětnou vazbou na podané výsledky a nedostatečným dopadem na odměňování (Wagnerová 2008).

Motivací k výkonu je tedy především snaha obstát při plnění úkolu jak z vlastního pohledu, tak z pohledu sociálního okolí. Dochází tak k posilování potřeby vytrvat v náročné činnosti a dosáhnout stanoveného cíle (Wagnerová 2008).

Dosahovat výkonu můžeme díky osobní odpovědnosti, samostatnosti, neustálým překonáváním překážek a soutěžením s ostatními. Avšak nesmíme opomíjet ani fakt, že přílišná orientace na výkon dokáže působit negativně. Vyvolává zvýšený pocit úzkosti a zhoršuje psychický stav (Pavlas 2011).

Za nejzávažnější dopad výkonově zaměřené společnosti lze považovat syndrom vyhoření, tzv. burn out. V Psychologickém slovníku bychom pro tento pojem našli jasnou definici, která okamžitě objasní, že se jedná o záležitost spojenou především s profesním životem. „*Burn out efekt lze vysvětlit jako ztrátu profesního zájmu, kdy dochází u jedince ke spokojenosti se stereotypem. Zároveň nevidí žádný důvod pro sebevzdělávání, nebo další osobní růst.*“ (Hartl 2000, s. 586).

Jedinec postižený tímto syndromem se ve svém životě snaží pouze přežít a vyhnout se problémům. Tyto příznaky představují již konečný stav, který má destruktivní následky nejen pro samotného jedince, ale i pro jeho okolí. Vývoj burn out syndromu je plíživý a neočekávaný, a právě tím nebezpečný (Hartl 2000).

Faktory, které přispívají ke vzniku burn outu, jsou především ty, které v nás vyvolávají stres. Jelikož se jedná o syndrom, který se velmi úzce pojí s pracovním prostředím, jedním z nejvýznamnějších faktorů je pracovní zátěž. Často se stává, že na pracovníky jejich zaměstnavatelé kladou nároky, které překračují únosnou míru. U každého jsou tyto nároky individuální, jelikož hranice přetížení je velmi subjektivní. Při vysoké míře přetížení se velmi rychle dostaví vyčerpání, které funguje jako důsledek a zároveň zesilovač vyhoření.

V souvislosti s profesí může být dalším spouštěčem i nedostatečné odměňování za dobře vykonanou práci. Nejedná se jen o finanční ohodnocení, ale i o uznání a pochvalu. Nesmíme zapomenout ani na prostředí, které může být taktéž značně stresující. Nadměrné nároky společně se špatným kolektivem jsou téměř přímou cestou k vyhoření. Nevhodný kolektiv vytváří nevraživou atmosféru, projevuje neúctu, odměřenost a vzájemnou závist. Jestliže se jedinec pohybuje v takto nezdravém prostředí, přímo se tak vystavuje riziku burn outu (Stock 2010).

Samotný syndrom vyhoření tedy nevzniká bez příčiny. Ale je důsledkem rozporu vlastních ideálů a pracovní reality. Tak nastává frustrace, která poskytuje příležitost ke vzniku tohoto syndromu. Příznaky můžeme hledat ve třech rovinách. Psychika nám to naznačuje pomocí duševního vyčerpání, útlumu celkové aktivity a častého expresivního popisování pocitu únavy. Nejčastější pocity jsou především smutek, frustrace, tíživost a beznaděj. Fyzické příznaky představuje především apatie, ochablost, nezvykle rychlá unavitelnost, poruchy spánku, časté bolesti hlavy a další vegetativní potíže. Z hlediska sociální roviny nastává útlum sociability. Velmi značná bývá i nechuť k výkonu profese. Nejnebezpečnějším příznakem však je vysoká apatie a nárůst konfliktů, což má neblahý vliv na mezilidské vztahy (Ptáček 2013).

Burn out syndrom dělíme do tří stádií, kterým předchází předobdobí, kdy se jedinci snaží pracovat co nejlépe, dosahovat úspěchů, které však nepřicházejí. Právě tak vznikají příznivé podmínky, ze kterých se později stává samotný syndrom vyhoření. V prvním stádiu převládají pocity časové nouze, nestíhání ničeho a ztráta systému. Druhé stádium se vyznačuje příznaky neurózy, všudypřítomným chaosem a neustálým pocitem, že bychom měli vykonávat nějakou činnost. Třetí a zároveň konečné stádium zastupuje vzdor. Ten přichází ve vlnách, jedinci důrazně demonstrují, že právě oni nemusejí nic. Okolní prostředí jim je na obtíž, nejvíce tedy kolegové. Cítí se výrazně unaveni a zklamáni. Prevencí pro to, abychom se takovým životním situacím zvládli vyhnout, tvoří dostatečná relaxace, duševní hygiena a neustálé hledání důvodů pro naši vlastní radost (Hartl 2000).



## 5 Charakteristika pracovního týmu

Hovoříme-li o týmu jako takovém, můžeme k ujasnění pojmu využít definici v Hartlově Psychologickém slovníku, který uvádí, že za tým považujeme neformální skupinu spojenou úsilím dosáhnout stanoveného cíle (Hartl, Hartlová 2000).

V každém případě se vždy jedná o spolupráci dvou a více osob. Optimální počet do týmů je v rozmezí 4 – 6 členů. Čtyřčlenný tým je považován za nejlepší variantu, jelikož v takovém případě lze všechny jedince posadit ke čtvercovému stolu, a tak zamezit tomu, aby byl někdo usazen v čele, zároveň tak podněcujeme týmovou spolupráci. Pokud tým tvoří větší počet osob, může docházet k nevyrovnanému přístupu členů. Zároveň je nutné brát zřetel i na to, že musíme rozlišovat mezi týmem a skupinou. V případě skupiny hovoříme o seskupení s neomezeným počtem osob, zatímco dle výše uvedených informací je zřejmé, že tým má jasně stanovený počet členů (Belbin 2013).

Tým roste a padá s komunikací. Pokud mezi všemi členy probíhá bezproblémové předávání informací, dosahují výborných výsledků. Jakmile však vznikají komunikační šumy, informace nepřecházejí mezi členy, dochází často k vyhoceným situacím, které jsou důsledkem pouhé chyby v komunikaci. Právě z tohoto hlediska je nutné podporovat význam jednotlivců. Smyslem týmu není pouze spolupráce na přiděleném úkolu. Všichni jeho členové by se měli vzájemně znát, prožívat společně problémy a úspěchy. Sdílení emocí napomáhá soudržnosti týmu a vytváří příhodné podmínky pro správné fungování (Hayes 2005).

Abychom dosáhli nejvyšší výkonnosti, musí jeden o druhého projevoval zájem. Stěžejními podmínkami pro výkonný tým jsou správně zvolení lidé, podpora jejich růstu a vytváření vhodných podmínek v pracovním prostředí. Tvoříme-li tým, zároveň s ním zakládáme komunitu, která je založena na několika zásadních principech. Nic nesmíme uspěchat, nikoho nenutíme, učíme se těšit z malých vítězství, upřednostňujeme potřeby týmu a vymýšlíme společné aktivity (Miller, Blanchard 2013).

Práce v týmu bývá pro mnohé jeho členy náročným úkolem. Abychom udrželi rovnováhu, často musíme podstupovat kompromisy. Setkáváme se i s pravidly, která jsou nedílnou součástí a bez nichž by nebylo možné fungovat. Formální pravidla stanovuje organizace, vyžaduje jejich dodržování. Mezi ně řadíme čas příchodu a odchodu, využívání financí, forma komunikace směřující ven ze společnosti a nakládání s citlivými údaji. Porušení těchto pravidel má často za následek postih, který závisí na míře jejich porušení. Z hlediska neformálních pravidel hovoříme o nepsaných dohodách, které se týkají společenského života a samotného fungování týmu. Řadíme sem způsob trávení volného

času, oslavy významných úspěchů týmu, ale také gratulace oslavencům. Právě tato neformální pravidla tvoří tzv. podhoubí, na kterém vyrůstá tým (Horváthová 2008).

Jestliže členové dodržují formální i neformální pravidla, vytváří tak klima důvěry, které vede k otevřenosti jednotlivců. A pomocí smysluplného a společného záměru vedeme tým k tomu, aby ze sebe vydal maximum, a tak dosáhl vytyčeného cíle. Pokud jsou členové cílem a jeho dosažením dostatečně zaujatí, investují do své práce vysokou míru energie a nadšení tak, aby v závěru dosáhli spokojenosti, která pramení z úspěšného splnění úkolu (Payne 2007).

Po celou dobu společného fungování dbáme na pozitivní klima, které podporuje spolupráci. Mezi všemi by měly být navázány dobré vztahy založené na důvěře a otevřenosti. Vzájemný respekt a schopnost prediktability reakcí patří taktéž mezi prostředky, které dokáží stabilizovat klima daného týmu (Hermonchová 2006).

Výhody pramenící z týmové spolupráce jsou velmi cenné. Členové jsou motivováni okolím, zvyšují míru kreativity, kterou investují do přidělených úkolů. Díky většímu počtu osob dochází k usnadnění nepopulárních rozhodnutí. A v neposlední řadě týmová spolupráce napomáhá uspokojení sociálně-psychologických potřeb (Seitlová 2013).

Tým je vždy zvolen pro časově omezený projekt nebo úkol. Mezi všemi členy panuje rovnoprávné postavení. Zároveň by si každý měl uvědomovat společný cíl (Mohauptová 2005). Pro efektivní fungování týmu je zapotřebí disponovat s technickými a funkčními dovednostmi a znalostmi fungování mezilidských vztahů, které aplikujeme na zadaný úkol (Payne 2007).

Pokud máme kvalitní tým, není ještě zaručeno, že dojde k dosažení cíle. Pro to potřebujeme správně stanovit cíl. K tomu lze využít metodu SMART, která napomáhá k definici specifického, měřitelného, akceptovatelného, reálného a časově omezeného cíle, ke kterému vhodně sestavený tým směřuje (Horváthová 2008).

Jestliže není jasně specifikován cíl, je vcelku k ničemu, pokud je tým výkonný, kvalitní a má pozitivní klima. V takovém případě spíše kvalifikovaní zaměstnanci mrhají časem, jelikož nemohou dosáhnout kýžených výsledků.

V každém týmu se setkáváme s typologií rolí, které jeho členové zastávají. Nelze však pevně stanovit, že pro každou situaci bude vždy jeden a ten samý člověk „tahounem“ nebo ředitelem. Každý se v různých situacích chová jinak, a proto se při různých úkolech týmové role často mění. *„Týmová role je charakteristický způsob podílení se na činnosti týmu a na základě pracovních vztahů.“* (Belbin 2013, s. 19).

Alternativou k týmovým rolím jsou týmové dovednosti, které lze rozčlenit do tří skupin. První z nich tvoří technický či odborný ráz, kam spadají vědomosti z různých

oblastí. Další skupinou jsou dovednosti využívané při řešení problémů a rozhodování. A poslední zastupují interpersonální interakce ve skupině, které nejsou o nic méně důležité než dvě předešlé skupiny. Ba naopak jsou stěžejní při schopnosti vzájemné komunikace. Od roku 1981 využíváme k definici týmových rolí rozdělení dle Belbina. Ten uvedl osm významových rolí, které zastávají jednotlivci během spolupráce v týmu. Bez jednotlivých osob by nikdy nemohlo dojít k úspěšnému dosažení cíle (Hayes 2005).

Každý tým má svého koordinátora, který by měl disponovat značnou mírou sebejistoty, vyzrálosti, sebekontroly a obětavosti. Tato osoba ujasňuje cíle, rozděluje odpovědnost a povinnosti. Jeho pravým opakem je týmový pracovník vyznačující se neprůbojností a nerozhodností. Bývá spokojen ve chvíli, kdy jsou uspokojeny potřeby všech osob v týmu. Ten, kdo vyjednává s okolím a zajišťuje potřebné informace, bývá označován jako vyhledávač zdrojů. Často vystupuje neklidně, ale zároveň dynamicky a komunikativně. Žádný tým by nemohl fungovat bez formovače. Jeho znakem je autoritativnost, direktivnost a utváření pravidel. U tohoto jedince se setkáváme s netrpělivostí, soutěživostí a především tvrdohlavostí (Horváthová 2008).

Nepostradatelným článkem je i realizátor, jehož základními vlastnostmi je praktičnost, disciplinovanost, vytrvalost a důslednost. V souvislosti s těmito vlastnostmi dokáže tým podávat opravdu kvalitní výkon. Aby však byly výsledky co nejlepší, musí být součástí i role dokončovatele. Jedinec, který vše doladí do poledního detailu. Zajišťuje dodržování termínů a jeho perfekcionalismus podporuje maximální výkon při plnění úkolu. Nositelem změn v týmu bývá myslitel, který osvětluje úkol novými způsoby řešení a značnou mírou kreativity. Pokud má být úkol splněn správně, nesmí být opomenut ani specialista, který nabízí technické a odborné dovednosti. Jako poslední roli, ale neméně důležitou, uvedeme vyhodnocovatele, který celý proces analyzuje a rozmýšlí. Je poměrně opatrný, seriózní a sebevědomý (Horváthová 2008).

Belbin taktéž uvádí rozdělení typologie týmových rolí do tří částí lidského těla: hlava, ruce a srdce. Hlavou jsou myšleny sociální role orientované na lidi, sem bychom řadili koordinátora, týmového pracovníka a vyhledavače zdrojů. Ruce zastávají akční role tedy formovač, realizátor a dokončovatel. Pro srdce jsou určeny mentální role orientované k myšlení, kam patří specialista, myslitel a vyhodnocovatel (Horváthová 2008).

Jestliže byl zmíněn úspěšný tým, nesmí být opomenuta ani úskalí, se kterými se takový tým potýká. V prvé řadě hovoříme o nedostatečném vymezení výše uvedených rolí. Členové se málo scházejí, aby projednali potřebné postupy. Stejný problém může představovat i nepřipravenost týmu nebo vedení v duchu nařízení a kontroly, což značně narušuje pozitivní klima (Stuchlík 2008).

Činnosti týmu lze pro větší efektivitu barevně klasifikovat. Základní jsou označeny čtyřmi různými barvami. K modré práci se řadí úkoly určené jedinci. Žlutá práce symbolizuje osobní odpovědnost za dosažení výsledků. Oranžovou barvou označujeme práci, která prochází rozhodovacím procesem týmu. A zelená práce značí vykonávání úkolů způsoby, které jsou možné v závislosti na aktuálních okolnostech. Stejně jako činnosti dokážeme barevně rozlišit i pracovní úkony. Za šedou práci považujeme tu, která je neurčitá, není součástí běžné práce, ale zároveň je užitečná. Práce, která si vyslouží označení růžovou barvou, je ta neužitečná a neproduktivní, zabírá čas a považujeme ji za nutné zlo. Naopak usnadnění a inovace se označuje za práci bílou, tedy ta nejvíce přínosná, která zároveň rozšiřuje pracovní náplň (Belbin 2013).

Chceme-li mít efektivní tým, který je výkonný a plní stanovené cíle, je nutné mu poskytnout podporu. Hackman v roce 1990 ustanovil šest forem organizační podpory, která k tomu napomáhá. První částí podpory jsou jasně definované úkoly. Nezbytně nutné jsou také základní zdroje k tomu, aby bylo možné úkol realizovat. Mezi tyto zdroje řadíme finance a personální obsazení. Další způsob zastupuje poskytování spolehlivých informací a zpětné vazby. Velmi podstatnou částí jsou potřebná školení a vzdělávání. Díky tomu členové týmu získávají potřebné znalosti a dovednosti. Jako poslední uvádí podporu technickou, která by měla vést napříč všemi sférami (Hayes 2005).

Nyní tedy víme, že bez patřičné podpory, pozitivního klimatu, jasně definovaného cíle a vhodně zvolených členů nelze dosahovat výsledků. Všechny tyto zmíněné části musí vzájemně ladit, aby bylo zajištěno fungování týmu, který dokáže plnit stanovené úkoly včas a správně.

## 6 Teambuilding, teamspirit a jejich evaluace

Velmi často dochází k záměně významu teamspiritu a teambuildingu. Pravidelně bývá jako teambuilding označována jakákoliv akce, které se pracovníci společně účastní. Tyto dva pojmy je naprosto nezbytné od sebe odlišovat. Liší se především délkou trvání, ale zároveň i cílem, který mají stanoven. Všeobecná neznalost tak zapříčinila, že v dnešní době se téměř každá organizace prezentuje tím, že pro své zaměstnance zajišťuje teambuilding. Avšak realita je úplně jinde, většinou se jedná o akce krátkodobého charakteru, které spadají spíše do skupiny teamspiritů.

### 6.1 Teambuilding

Definici teambuildingu nejlépe vystihuje publikace Teambuilding – face to face, nebo virtuální prostředí. „*Teambuilding je cílená a vědomá práce zaměřená na rozvoj, zvládání náročných situací, efektivní spolupráci a komunikaci v přímém pojetí s rozbořením a uvědoměním si fungování týmu a vědomým plánováním změn s cílem zvýšit efektivitu týmu.*“ (Seitlová 2013, s. 48).

Primárním dopadem zážitkového kurzu tohoto typu je vytvoření přátelských vztahů s ostatními ve skupině (Seitlová 2013). Slouží jako vhodný nástroj k cílenému rozvoji pracovní skupiny. Při akcích zaměřených na podporu týmu je velmi žádoucí zvážit cíl, kterého chceme programem dosáhnout. V úvahu bereme i potřeby pracovníků, motivaci a možnosti fungování v budoucnu. Teambuilding využívá jako formu práce učení zážitkem, kdy za pomoci zážitkových aktivit dochází ke stmelování kolektivu a učení ze zkušenosti. Nejčastěji se setkáváme s modelovými situacemi, které se převádějí do praxe a jsou provázeny přímou zpětnou vazbou (Seitlová 2013). Holan a McAvoy uvádějí, že až 41 % účastníků si přenesou zkušenost z kurzu do svého zaměstnání (Holan and McAvoy in Seitlová 2013).

Teambuilding získal svou popularitu v 60. letech 20. století. Již od počátku byl zaměřen na posílení týmového výkonu. Koncept teambuildingu je odvozen o skupinové dynamiky a sociální psychologie. Jeho úkolem bylo především utváření mezilidských vztahů a sociálních interakcí. Nyní se jeho zaměření poměrně odlišuje. Záleží především na tom, jak spolu týmy vykonávají svou práci a jak spolu vycházejí. Slouží jako prostředek pro zajištění harmonie, produktivní a efektivní spolupráce, provedení úkolu a především dosažení cíle. Vždy se děje v kontextu specifického úkolu a ke splnění stanovených cílů. Právě stanovený cíl nese hluboký význam, musí být měřitelný tak, abychom byli schopni vyhodnotit efektivitu teambuildingu (Payne 2007).

Teambuildingové programy jsou určeny pro konkrétní pracovní skupiny. Nejčastěji se využívají v počátku nového působení, před významnými změnami a případně i před zahájením náročného projektu. Účastnit by se měli pokud možno všichni členové týmu tak, aby nebyl později nikdo vyčleňován. Největší efektivitu dosahují kurzy, které jsou pořádány externími pracovníky. K procesu samotného teambuildingu vede několik kroků, bez kterých daný program nemůže dosahovat stanovených cílů. (Payne 2007)

Jestliže se jedná o teambuilding pro pracovní skupinu, musí si zaměstnavatel nejprve uvědomit samotnou potřebu akce tohoto charakteru. Signálem často bývá špatné plnění úkolů a nezdravé mezilidské vztahy na pracovišti. V takových situacích dochází k poklesu morálky, neplnění stanovených termínů, ke špatné komunikaci a v jejím důsledku chybnému plnění úkolů. Jestliže zaměstnavatel rozhodne o odkladu nebo nepotřebnosti teambuildingu, ohrožuje tak výkonnost a schopnost týmu připravit se na změny. Naopak se teambuilding nedoporučuje ve chvílích, kdy dochází k výměně vedení. Nejdůležitější krok představuje předání informací týmu. Vhodné shrnutí smyslu teambuildingu a vyzvednutí jeho výhod napomáhá k získání závazku se členy týmu (Payne 2007).

Při předložení návrhu s možností provedení teambuildingového programu se setkáváme s různými postoji potenciálních účastníků a objednavatelů. Nejčastější je obava ze samotného odmítnutí zvoleného programu. Tým může být natolik rozložen, že sebemenší zmínka o společně stráveném času vyvolá naprosto opačný efekt. V takovém případě buď všichni účast striktně odmítnou, nebo se do programu zapojí s předem vsugerovaným pocitem zbytečně vyplývaného času. Obvykle účastníci přehnaně lpějí na vnějších atributech a důstojnosti, tudíž se odmítají účastnit aktivit, které jim připadají dětinské, nebo pod jejich úroveň (Payne 2007).

V neposlední řadě se přísně hodnotí přínos samotného teambuildingu. Účastníci pochybují o možnosti se něčemu naučit. Hodnocení přínosnosti takových kurzů je velmi obtížné, prakticky nelze změřit vliv na mezilidské vztahy. Mnozí účastníci už v počátcích trpí obavami ze selhání, trápí se tím, že by mohli selhat, a tak klesnout v očích ostatních. Bojují také s pocitem trapnosti, odmítají se před ostatními předvádět v situacích, které jim nejsou po chuti. A v důsledku dnešní moderní doby se také setkáváme s obavami z nepohodlí. Dochází totiž k rozbití běžného režimu a ztrátě obvyklých jistot v podobě komfortu (Payne 2007).

Největší hrozbou ze strany účastníků je strach z neznáma, ten bývá příčinou odmítnutí nejčastěji. A dalším častým důvodem pak je nepochopení důvodu konání. Nelze se těchto postojů vyvarovat, přece jen stavíme účastníky do nezvyklé situace. Jediným

nástrojem pro překonání a rozbití těchto postojů je vysoká míra motivace a správné vysvětlení záměru. Z toho plynou výhody, které účast na teambuildingu přináší. V pracovním životě dochází k sebepoznání a poznání ostatních. Poznatky z kurzů fungují jako nový zdroj informací. Avšak nelze na základě informací z kurzu přehodnotit celé dosavadní hodnocení týmu, jelikož pro některé se nemusí jednat o komfortní typ aktivit. Tyto informace vždy zohledňujeme při jednání s jednotlivými členy týmu. A případně se k nim lze přiklánět při výskytu pochybností a kompromisů (Payne 2007).

Možnosti, jakými lze teambuilding pojmut, jsou neomezené. Mohou být použity terénní týmové strategické hry, kdy se jedná o soutěž více týmů, ve které se může uplatnit prakticky každý. Vhodnou alternativou jsou i tzv. dynamics, tedy složitější úkoly, které zpočátku nemají jednoznačné řešení, vyžadují kreativitu a spolupráci všech členů týmu. Téměř žádný teambuilding se neobejde ani bez icebreakerů, jejichž úkolem je překonat prvotní bariéry. Jsou to především krátké programy uvedené na začátku akce, díky kterým se rozboří formální bariéry. Velmi žádané jsou adrenalinové aktivity, jako například lanové překážky, které vyžadují určité vykročení z komfortní zóny. Zároveň s sebou nesou vysokou míru subjektivního rizika. Patří sem i outdoorové sporty, kam se řadí slaňování, skalní lezení, orientační běh a podobné aktivity. (Svatoš, Lebeda 2005)

Součástí teambuildingu by měly být i komunikační hry, jež vyžadují týmové řešení logických problémů. Zajímavé, ale zároveň velmi problematické, jsou programy zaměřené na podporu důvěry. Zde hrozí riziko nevhodného zakomponování ve chvíli, kdy na to skupina ještě není připravena. Během tzv. „důvěrovek“ se účastníci snaží vyrovnat se stresem a uvědomit si význam závislosti na druhých. Vyvrcholení celého programu může být uskutečňováno pomocí společenských programů (Svatoš, Lebeda 2005).

Úspěšnost teambuildingu není závislá na délce jeho trvání. V případě utváření lepších vztahů v týmu mají význam i jeden nebo dva dny. Některé publikace uvádí jako vhodnou délku trvání rozmezí čtyř až šesti dní. Na samotný výsledek má však vliv mnoho dalších faktorů. Především atmosféra, která dotváří celou akci. Dalším parametrem je zvolené prostředí, vybavení, ubytování, stravování a také finanční stránka celé akce (Payne 2007).

Díky výše zmíněným informacím je nyní zřejmé, že teambuilding může fungovat jako velmi účinný nástroj, ale zároveň při chybném pojetí pozbývá účinnosti, nebo dokonce zanechá katastrofální následky.

## 6.2 Teamspirit

Nejlépe lze teamspirit definovat jako akci na podporu týmového ducha. Zpravidla trvá několik hodin, maximálně však jeden den. Slouží jako společná odměna pracovníků. Mohou být také organizovány pro významné klienty a pro rodiny zaměstnanců. Takové akce se označují jako „*Company Days*“. Smyslem teamspiritu je nabídnout účastníkům příjemný, zajímavý a zábavný zážitek. Setkání a poznávání prostřednictvím takových akcí má netradiční charakter (Svatoš, Lebeda 2005).

Teamspirit má jasně stanovený úkol a to nenásilně, ale důrazně vést skupinu lidí ke komunikaci a spolupráci. V důsledku přátelské a pozitivní atmosféry se utvářejí nové vztahy. Vzniká tak prostor pro seznámení mezi osobami, které se v běžném pracovním procesu do kontaktu příliš nedostávají. Taková setkání mohou mít za následek transformaci dosavadních názorů a umožňují tak nový náhled na celý pracovní kolektiv. Během teamspiritových akcí se každý dostává do jiné role, než standardně zastává v pracovním procesu. Rázem se z upjatých kolegů mohou stát bezstarostní baviči, kteří se dokáží naprosto skvěle uvolnit. Objevují se charakterové vlastnosti, které se v pracovním procesu snažíme potlačovat, ať už jsme k tomu vedeni z jakéhokoliv důvodu (Svatoš, Lebeda 2005).

Na rozdíl od teambuildingu se při teamspiritu nepočítá s cíleným zpracováním zážitků formou skupinového rozboru. Další odlišnost nacházíme v tom, že jsou pořádány pro velké skupiny lidí. Teamspirit se vyznačuje především vedením v neformální atmosféře, s cílem získat společný zážitek. Nejhojněji se využívá jako jedna z metod, při které se zaměstnanci dokonale odreagují od práce. Může být aplikován jako odměna po splnění náročného úkolu. Zaměstnanci tak získají společný zážitek, který se může stát častým námětem pro konverzaci a současně měřítkem při vzájemném hodnocení kolegů. Zároveň tak zaměstnavatel projeví zájem o své zaměstnance, poté dochází mnohem snadněji k identifikaci se společností. Výsledek teamspiritu nemusí být okamžitý. Často se promítá v budoucnosti, kdy v důsledku společných zážitků dochází k přehodnocování názorů, nebo větším kompromisům (Svatoš, Lebeda 2005).

Nejčastějším typem akcí tohoto charakteru bývají outdoorové programy, různé výzvy, adrenalinové zážitky a sportovní aktivity. Pro menší týmy lze zajistit horolezectví, rafting, jízdu na koních a další podobné činnosti. Naopak větší týmy se dobře uplatní při bowlingu, paintballu, motokárách nebo laser game. Charakter aktivity se vybírá dle složení skupiny zaměstnanců. Jestliže se jedná o kolektiv tvořený pouze ženami, lze zajistit wellnes, cvičení nebo degustaci vína. Mužský kolektiv naopak ocení společnou účast na sportovním utkání nebo zapůjčení čtyřkolek (Svatoš, Lebeda 2005).



### 6.3 Kirkpatrickův model evaluace vzdělávání dospělých

„Tenkl uvádí, že Kirkpatrickův model evaluace slouží jako nástroj ke zjištění dopadu vzdělávacího procesu.“ (Tenkl 2014, s. 28). Hovoří o evaluaci orientované na cíl, který je jasně definovaný a měřitelný. Tento cíl se stanovuje před započítáním samotné evaluace. Hodnotí tak dopad aktivity na jednotlivce a zároveň i na celou skupinu. Zmíněný model byl poprvé publikován v roce 1945 a je dělen do čtyř fází. První tři zahrnují výstupy, které očekáváme. Na jejich základě může dojít ke změně názorů, znalostí, dovedností a chování zvolených subjektů. Čtvrtá fáze zohledňuje dopady změn zjištěných ve fázích předchozích. V rámci první fáze se sledují reakce (reaktion), jak jedinci vnímají vzdělávací proces. Velkou hrozbou jsou v tuto chvíli negativní reakce, které mohou mít vliv na celý zbytek programu. Proto je nutné vyvinout maximální úsilí pro dosažení pozitivních ohlasů. Ke zjišťování využíváme nejčastěji interview, anketu nebo dotazník (Mužik 2004).

Nejfrekventovanější metodou bývá dotazník složený z osmi až patnácti otázek, které prověřují celkový dojem, úroveň lektora, užitečnost informací, hodnotí efektivitu investovaného času a prostředí, ve kterém vzdělávání probíhalo. Hodnocení se provádí pomocí pětistupňové škály, které obsahuje dvě pozitivní, dvě negativní a jednu neutrální odpověď. Zároveň by zde měl být respondentovi poskytnut i prostor pro komentář. Další fází Kirkpatrickova modelu je poznání (learning), kdy sledujeme změny v chování a jednání v důsledku programu pomocí referátů, testů a zkoušek. Jestliže se v rámci programu podaří docílit změn postojů, znalostí a schopností, mělo by zároveň dojít k viditelné změně v chování subjektu. Vskutku zajímavou metodu pro tuto fázi představuje tzv. kontrolní skupina, jež je typickým nástrojem pro experiment. Kontrolní skupinu tvoří účastníci, kteří dané vzdělávání nebo program neabsolvovali (Tenkl 2014).

„Jedná se o formu kvantitativního výzkumu, kde výzkumník aktivně a úmyslně přivodí změnu situace, okolností nebo zkušeností sledovaných jedinců, a pak sleduje jejich změnu.“ (Hendl 2005, s. 46-47).

Ve třetí fázi se zabýváme chováním (behaviour). Pozorujeme schopnost a způsob převedení poznatků do každodenní pracovní činnosti. Tato část by měla probíhat s odstupem, nejdříve tři měsíce po absolvovaném programu. Za tu dobu dochází ke vstřebání informací. Podmínky pro úspěch této fáze jsou následující: chtít, moci a umět implementovat nabyté poznatky do života. Ve čtvrté a zároveň poslední fázi evaluace je pozornost soustředěna na výsledky (results). Dochází k porovnávání určitého vztahu

před vstupem do programu a po něm. Můžeme sledovat vliv prožitého na produktivitu, prodej, tržby, ale i na atmosféru mezi subjekty, které se programu účastnily.

Evaluace dle Kirkpatrickova modelu probíhá ve čtyřech fázích, kdy velmi záleží na vhodném načasování. Ihned po ukončení programu se realizuje fáze první a zároveň dokončuje druhá. S odstupem času je možné provádět třetí a čtvrtou. Přičemž je zapotřebí druhou a třetí fázi opakovat. Jedná se o nejnáročnější části evaluace, jelikož dochází k vyhodnocování výsledků. Čtvrtou fází lze provést pouze v případě, že máme přístup k datům, která nám poskytnou informaci o stavu produktivity, tržbách a prodeji dané společnosti od počátku programu do současné chvíle (Tenkl 2014).

Úspěšnost Kirkpatrickova modelu evaluace podmiňuje mnoho faktorů. Nejčastěji se střetáváme s kritikou první fáze, kdy účastníci vyplňují dotazníky pod dojmem celé atmosféry. Ve druhé fázi lze teoreticky předpokládat, že dojde k využití naučených dovedností, avšak působí zde mnoho dalších faktorů. Například časový stres, který zamezuje využití nových znalostí. Chybějící podpora nadřízeného nebo nepochopení a odmítnutí ze strany kolegů. Příčinou toho, proč tak málo získaných dovedností přechází do běžného života je to, že musí být zajištěno to, aby jedinec chtěl, uměl a mohl efektivně tento kapitál aplikovat. V mnoha případech však dojde k návratu do zaběhlého systému v důsledku nedostatku podpory. A tak veškerá dosavadní snaha přichází nazmar, jelikož je mnohem snazší provádět úkony dle zaběhlých postupů (Mužík 2004).

Samozřejmě lze evaluaci provádět i z hlediska zážitkové pedagogiky, a to v pěti řádech. V evaluaci prvního řádu probíhá sběr, analýza a vyhodnocování dat o klientech. Druhý řád obsahuje sledování a vyhodnocování jejich reakcí na program. Hodnocení na konci kurzu, kdy se hodnotí celkový dojem, spadá do řádu třetího. S odstupem dvou měsíců probíhá evaluace čtvrtého řádu, kdy získáváme vyjádření účastníků, kteří již dokázali vstřebat poznatky. Evaluace pátého řádu sleduje, zda se nově naučené poznatky promítají do současného života (Hanuš, Chytilová 2009).

Jednu věc mají všechny typy evaluací společnou, a to výrazný vliv situace, která panuje v prostředí, kam se po programu účastníci vrací. Pokud dostanou prostor k implementaci nových poznatků, dostaví se úspěch. Jestliže však schází podpora, jednalo se pouze o neefektivně využitý čas (Kubeš, Šebestová 2008).

## 7 Metody pro evaluaci programu

Pro evaluaci následujícího programu jsou využity jak metody kvalitativního, tak kvantitativního výzkumu. Za základní charakteristiku pro kvantitativní výzkum považujeme to, že skutečnost je zkoumaná pomocí proměnných, které dokážeme vyjádřit pomocí čísel. Jedná se tak o strukturované získávání dat, která slouží k zobecnění výsledků. Zároveň se během tohoto typu výzkumu zabýváme kauzalitou, tedy souvislostí mezi jevy a procesy. Kvantitativní výzkum postihuje zachycení světa očima participantů, popis kontextu a zdůraznění potřeby zachycení probíhajícího procesu. K tomu jsou využity specifické metody, mezi které řadíme například dotazník, pozorování, rozhovor nebo měření (Hendl, Remr 2017). Kvalitativní výzkum získává data za pomoci interakce výzkumníka a zkoumaného subjektu. Tento subjekt se pozoruje v jeho přirozeném prostředí, což následně poskytuje detailní a komplexní informace. Oba typy výzkumů se vzájemně nevylučují, naopak se doplňují (Průcha, Walterová, Mareš 2009).

### 7.1 Pedagogické pozorování

Pedagogické pozorování lze chápat v následujícím smyslu. „*Jedná se o sledování smyslově vnímatelných jevů, zejména chování, osob, průběhu dějů aj.*“ (Průcha, Walterová, Mareš in Chráska 2007, s. 151). Právě tato metoda slouží pro kvalitativní výzkum.

Rozlišujeme pozorování krátkodobé, které slouží především pro praktické účely využití v praxi, ale také pozorování dlouhodobého charakteru. V takovém případě dochází k důkladnému sledování určitého jevu. Nejčastěji se můžeme setkat s vlastním přímým pozorováním, kdy se pozorovatel setkává s předmětem pozorování, při kterém se pracuje s mluvenými i psanými výpověďmi. Dále se rozlišují pozorování standardizovaná a nestandardizovaná, která se liší mírou objektivity. Záměrné, cílevědomé a relativně objektivní pozorování je označováno jako standardizované. „*Mareš uvádí, že jsou sledovány smyslově vnímatelné jevy vyvolané zásahem pozorovatele.*“ (Mareš in Chráska 2007, s. 151). Naopak nestandardizované pozorování zasahuje značná míra subjektivity. Toto pozorování je prováděno běžným intuitivním přístupem (Chráska 2007).

Předními vlastnostmi kvalitního pozorování jsou variabilita a reliabilita. Hovoříme tedy o věrohodnosti a platnosti. Vždy potřebujeme specifikovat objekt pozorování. Objasnit, co je třeba zjistit, a tak zaměřit pozorování na jasně stanovený cíl. Velmi záleží i na organizovanosti pozorování, abychom mohli dosáhnout hodnotných výsledků. Pozorování vyžaduje zvážení způsobu zachycení přesného záznamu pozorování. Věrohodnost výzkumu na dobré úrovni zajišťuje nízká míra zatížení pozorovacími

chybami, kterým se nezkušení pozorovatelné jen velmi obtížně vyhnou. Tyto chyby jsou subjektivního charakteru. Mezi ně řadíme tzv. haló efekt, logickou chybu, předsudky, tradice, stereotypizaci, analogii, figury a také aktuální psychický stav pozorovatele nebo jeho shovívavost. Haló efekt představuje vnímání pod vlivem celkového dojmu. Hodnocení vlastností dle vlastní logiky pozorovatele označujeme jako logickou chybu. Prostřednictvím stereotypizaci a analogií si pozorovatel utváří určitá schémata a obrazce, které se snaží všeobecně aplikovat. Velmi nebezpečnou chybou je i shovívavost pozorovatele, kdy danou situaci hodnotí mírně tak, aby nikoho nepoškodil. Pozorování vyžaduje vysokou míru rezistence vůči subjektivitě, což bývá značně obtížné. Zároveň se ale jedná o velmi často užívanou metodu (Chráska 2007).

## 7.2 Dotazník v pedagogickém výzkumu

Jako kvantitativní metoda výzkumu velmi často slouží dotazník (Průcha, Walterová, Mareš 2009). „*Dotazník představuje způsob písemného kladení otázek a následné získávání písemných odpovědí od zvolených respondentů.*“ (Gavora in Chráska 2007, s. 163). Otázky v něm obsažené se vztahují k jevům vnějším a vnitřním, kam patří postoje, motivy a pocity. Tyto dotazy musí být předem připravené a pečlivě formulované. Sestavování dotazníku představuje velké riziko v případě nedostatečné odbornosti. Takto zrealizovaný dotazník nese pouze malou výpovědní hodnotu. Avšak v pozitivním smyslu se jedná o rychlé a ekonomické shromažďování dat. Veškerá data získaná prostřednictvím dotazníku interpretujeme s ohledem na jejich platnost velmi obezřetně (Chráska 2007).

Dotazník může obsahovat kontaktní, funkcionálně psychologické, kontrolní a filtrační položky. Kontaktní položky fungují jako úvod do problematiky, zajišťují první kontakt. Funkcionálně psychologické položky odstraňují nežádoucí napětí v případě, že se v dotazníku objevují nepříjemné otázky. Kontrolní položky napomáhají prověření věrohodnosti výpovědi respondentů. Věrohodnost prověřují dotazy na stejnou věc více různými položkami. Eliminaci jedinců, kteří nemají pro dotazník význam, poskytují filtrační položky. Doporučuje se uvádět je ze začátku dotazníku. Odpovědi v dotazníku mohou být otevřené (nestrukturované), nenavrhují respondentovi žádné hotové odpovědi, nebo uzavřené (strukturované) (Chráska 2007).

Uzavřené odpovědi předkládají určitý počet předem připravených možností. Často se setkáváme s dichotomickými položkami zastoupenými možnostmi ano nebo ne. Naopak polytemické položky předkládají dvě a více položek k výběru. Sem řadíme výčtové, stupnicové nebo výběrové možnosti. Do skupiny výběrových spadají i škálové položky, kde se často uplatňuje škála Likertova typu. Respondent vyjadřuje stupeň svého souhlasu,

resp. nesouhlasu pomocí škály s v rozmezí 1 – 7 stupňů. Nejsou vyloučeny ani škály s menším rozmezím stupňů (Chráska 2007).

Zjišťovaným obsahem jsou fakta, znalosti, vědomosti mínění, postoje a motivy dotazovaných jedinců. Fakta nevyžadují standardně velkou námahu, mají většinou dichotomické odpovědi. Prostřednictvím nich zjišťujeme například demografické údaje (věk, pohlaví, bydliště, aj.). V případě znalostí a vědomostí postupujeme velmi obezřetně, jelikož případná neznalost odpovědi by mohla ublížit respondentovi. Při zjišťování mínění a postojů často dochází k pokládání nepříjemných otázek. Tyto otázky lze předkládat jako dotazy na mínění celé skupiny, nikoliv jednotlivce. Díky tomu lze docílit toho, že respondent se ztotožní se skupinou, a zároveň do odpovědi promítne svůj vlastní názor (Chráska 2007).

Během dotazování zjišťujeme pouze nezbytné údaje. Konstrukci dotazníku tvoříme jasně, srozumitelně a jednoznačně. Respondentům zajišťujeme bezpečí s ohledem na anonymitu a bezpečnost poskytnutých informací. V případě anonymního šetření je větší pravděpodobnost reálnějších odpovědí. Dotazníky rozesíláme poštou, zprostředkovaně přes jinou osobu nebo osobním předáním, což je nejvhodnější. Zároveň tak můžeme rovnou vyplněné dotazníky převzít. Dotazníky jsou vysoce využívané v pedagogickém výzkumu s domněnkou zdánlivě snadné konstrukce, což vzhledem k uvedeným informacím, není relevantní (Chráska 2007).

### **7.3 Interview**

Za další frekventovanou metodu kvantitativního výzkumu považujeme rozhovor, taktéž jinak řečeno interview. Interview je často užívaný pojem, kterým se označuje i běžný rozhovor s respondentem. Však ne každý rozhovor může být interview. Jedná se o verbální komunikaci výzkumného pracovníka s respondentem, při kterém dochází k navazování osobního kontaktu. Úspěšnost závisí na schopnosti výzkumníka navázat přátelský vztah. Probíhá buď strukturovanou, nestrukturovanou nebo polostrukturovanou formou. Strukturované interview má jasně stanovený text a dané pořadí otázek ze strany tazatele. Při nestrukturovaném interview komunikace probíhá více přirozeně. Tazatel se může volně vracet k zajímavým nebo nejasným výpovědím. Kompromis mezi těmito variantami tvoří polostrukturované interview (Chráska 2007).

Podmínky pro interview představuje především vhodně zvolené prostředí a dostatek vyhrazeného času. Zároveň by neměli být přítomni ani svědci, kterých se uvedená problematika přímo netýká. Za hlavní úkol tazatele považujeme projev přiměřeného zájmu o respondentovy výpovědi. Zohlednit by se mělo i působení psychologických faktorů.

Důležitost přisuzujeme i přesnosti záznamu výpovědi. Lze je zapisovat v průběhu nebo až po skončení. Zápis během rozhovoru představuje riziko vzniku nepříjemné atmosféry, ale zároveň tak zamezujeme pozdějšímu zkreslení informací. Lépe však vyhovuje záznam provést až po skončení. Zde jsou kladeny vyšší nároky na zapamatování v průběhu. Pro záznam může být využito nahrávací zařízení, které napomáhá zajišťování informací. Nejdůležitější prvek této metody tvoří dodržení přesného záznamu výpovědi (Chráska 2007).

# Praktická část

## 8 Teambuildingový program

Požadavky zadavatele na program teambuildingu byly poměrně striktní. Akce měla proběhnout v rámci jednoho víkendu tak, aby se zúčastnil co největší počet pracovníků. Program měly tvořit kreativní aktivity, které by přinesly nové zážitky. Stanovení cíle proběhlo také v rámci vedení společnosti. Teambuilding má zajistit lepší vztahy mezi členy týmu. Veškeré náklady hradil zaměstnavatel, kromě společné sobotní večere.

Za výše uvedených podmínek představovala realizace teambuildingu poměrně náročnou přípravu. Již od počátku se smysl teambuildingu rozcházel s informacemi uvedenými v odborné literatuře. V takto krátkém rozsahu byl významně ohrožen výsledný efekt společně stráveného času. Zároveň taktéž nemohlo dojít k úplnému naplnění cíle, jelikož formování vztahů potřebuje mnohem delší společně strávený čas. Program vyžadoval zaměření se na intenzitu zážitku, která v tuto chvíli sloužila jako jediný dostupný nástroj, jak dosáhnout alespoň částečných výsledků.

Pro teambuildingový program jsem si stanovila několik základních cílů, ke kterým se později vázaly aplikované aktivity.

- v rámci aktivit rozvíjet komunikaci mezi všemi členy týmu a zároveň podporovat spolupráci tak, aby bylo možné postřehnout vzájemnou potřebu působení jednotlivce v týmu,
- nabídnout nové zážitky, které mohou poskytnout námět ke konverzaci po návratu na pracoviště,
- poskytnout prostor všem zúčastněným, aby se společně poznali v jiných situacích, než které jsou součástí jejich běžného pracovního života, a tím podpořit otevřenost vztahů.

### 8.1 Sobotní dopolední blok – formingové aktivity

#### Jednou jsem zažil...

**Časová dotace:** cca 40 minut

**Pomůcky:** míček, papír a tužky

**Cíl:** Vyzkoušet si naslouchat druhým.

**Pravidla:** Všichni účastníci se posadí do kruhu tak, aby na sebe viděli. Jeden z nich dostane od lektora k dispozici míček. Jeho úkolem je začít vyprávět smyšlený příběh, který

začíná větou „*Jednou jsem zažil, jak ...*“. Po několika větách, kdy hráč usoudí, že je řada na někom jiném, hodí dalšímu hráči míček. Následující hráč pokračuje ve vyprávění smyšleného příběhu, a postupně se tak vystřídají ve vyprávění všichni. Ve chvíli, kdy již příběh doplnil každý, dostanou všichni k dispozici papír a tužku, aby zapsali to, co jim v příběhu přišlo podstatné. Po uplynutí časového limitu cca 5 minut, každý představí to, co bylo v příběhu stěžejní dle jeho názoru. Hráči tak poskytnou ostatním náhled do vzorců jejich vnímání.

**Reflexe reakcí:** Zpočátku bylo vyprávění poněkud rozpačité, nikdo se nepokoušel zabíhat příliš do detailu, a tak se příběh zdál poněkud povrchní. Při páté výměně však došlo ke zvratu, a z příběhu se stala napínavá detektivka. Účastníci si zvolili vyprávění na námět z pracovního prostředí, kdy došlo ke krádeži materiálu. Jako opatření pro odstranění počáteční rozpačitosti a váhání nad volbou tématu lze do plátěného sáčku vložit několik možných témat, ze kterých by si hráči jedno vylosovali.

### **Koruna za vaše myšlenky**

**Časová dotace:** cca 15 minut

**Pomůcky:** koruny s různými daty vyražení dle počtu účastníků, sáček na mince

**Cíl:** Získat nové informace o účastnících.

**Pravidla:** Každý účastník si ze sáčku vytáhne minci. Úkolem je říci jeden fakt, který by si přál, aby o něm ostatní věděli. Zároveň také musí představit jednu událost, která se stala v roce, kdy byla vyražena mince, kterou si vylosoval ze sáčku.

**Reflexe reakcí:** Účastníci potřebovali poměrně více času na to, aby vymysleli fakt, který chtějí oznámit ostatním, než na událost, která byla spojena s rokem vyraženým na minci. Během hry hráči vyslovili mnoho informací, které o nich doposud ostatní nevěděli. Stejně tak událost, kterou z daného roku popisovali, se spíše týkala jejich osobního zážitku. Dali tím prostor ostatním, aby je ostatní lépe poznali. Aktivita se nakonec protáhla na celých 25 minut.

### **Svazek klíčů**

**Časová dotace:** cca 30 minut

**Pomůcky:** svazek klíčů každého účastníka, sáček s barevnými lístečky

**Cíl:** Blíže se seznámit a podělit se o osobní zážitky.

**Pravidla:** Účastníci vytvoří dvojice tak, že si ze sáčku vylosují barevný lísteček, dle kterého si najdou dvojici. Úkolem je představit se na základě svazku klíčů, které u sebe



nosí. Zároveň mohou vyprávět i o tom, proč na svých klíčích mají ten či onen klíč, nebo přívěsek. Vždy je dobré, aby se hráči po jednotlivých klíčích/přívěscích vystřídali.

**Reflexe reakcí:** Hra rozpoutala velmi živou diskusi. Po skončení představování dostal každý prostor k tomu, aby se k aktivitě vyjádřil. V mnoha případech došlo k tomu, že dvojice spolu běžně na mimopracovní úrovni nekomunikuje, a tak se vzájemně setkali dva téměř neznámí lidé. Svazek klíčů poskytl prostor nahlédnout do osobního života spoluhráče.

## 8.2 Sobotní odpolední blok – formingové a stromingové aktivity

### Dvojruká kresba

**Časová dotace:** cca 10 minut

**Pomůcky:** papíry a tužky, sáček pro vylosování dvojic

**Cíl:** Rozvíjet spolupráci a schopnost vzájemné komunikace s možností pokusit se o kompromis.

**Pravidla:** Dvojice dostanou k dispozici papír a tužku. Jejich úkolem je společně nakreslit obrázek na zadané téma. Během kreslení se drží oba současně jedné tužky a pokouší se obrázek realizovat. Před zahájením kreslení se mohou vzájemně domluvit, ale pouze pomocí pěti vět. V průběhu kreslení není komunikace povolena.

**Reflexe reakcí:** Dvojice dostaly za úkol nakreslit závodní auto se všemi jeho náležitostmi, včetně číselného označení, loga a ornamentů. Bylo vidět, jak v některých dvojicích společně zápasí dvě dominantní osoby, které si v zásadě vedly svou. Naopak v jiných dvojicích docházelo k tomu, že se jeden dočista podvolil a nechal svého kolegu vést celou kresbu. Našla se i dvojice, která skutečně kooperovala a během počátečních pěti vět se domluvila, co kdo nakreslí. V závěru dostal každý prostor na vyjádření svých pocitů. Nejčastěji zazněl argument, že bylo nepříjemné, když nebylo zřejmé, co ten druhý chce udělat. Mnohé z kreseb se ve skutečnosti ani závodnímu autu nepodobaly.

### DNA týmu

**Časová dotace:** 15 minut (ve skutečnosti 25 minut)

**Pomůcky:** flipchart, lepicí guma, papírky, tužky, seznam přídavných jmen

**Cíl:** Podpořit otevřenost k vyjádření názorů.

**Pravidla:** Před zahájením hry požádá lektor účastníky, aby se někdo pokusil vysvětlit význam DNA (jejím úkolem je přenos genetické informace v lidské buňce, v praxi to znamená, že předurčuje náš vzhled a vlastnosti organismu). Úkolem hráčů je zajistit

funkci DNA tak, že bude schopná replikace. A to tak, že k původní DNA vytvoří její dceřiné buňky. V podstatě musí doplnit charakteristiku společnosti k předem vybraným přídatným jménům. Je nutné mít připraveno tolik přídatných jmen, kolik je hráčů. Během této aktivity by se měli vystřídat všichni, avšak není nutné je k tomu nutit, pravděpodobně se mezi nimi najde někdo, kdo případnou chybějící charakteristiku doplní. V opačném případě by měl zasáhnout lektor, který hráče nasměruje na oblast, ke které by se daná charakteristika mohla vztahovat.

**Reflexe reakcí:** Zpočátku trvalo, než se první účastníci osmělili k tomu, aby zapsali charakteristiku. Bylo zde citelně poznat, že se společnost skutečně orientuje na výkon. Objevovala se spojení, která to jasně dokazovala, například: vysoké nasazení, vzrůstající stres, vzájemná podpora, profesionální přístup. Během této hry se poprvé projevilo, že účastníci vnímají jistou míru nekomfortnosti. Mnoho z nich pocítilo potřebu vysvětlit to, co doplnili. Proto jim k tomu byl vymezen prostor.

## **Spolu na opuštěném ostrově (Stormingové aktivity)**

**Časová dotace:** cca 30 minut

**Pomůcky:** papíry, tužky, flipchart, seznam s volitelnými potřebnými předměty, sáček s čísly pro rozlosování do týmů

**Cíl:** Podpořit spolupráci a rozvíjet argumentaci.

**Pravidla:** Hráči společně ztroskotají na opuštěném ostrově, kde mají k dispozici pouze pitnou vodu a běžné zdroje ostrova (dřevo z palem, ovoce). Mají za úkol zachránit z potápějící lodi pět věcí, bez kterých by se na ostrově neobešli. Jsou rozlosováni do týmu, ve kterém se na těchto pěti věcech musí domluvit, a zároveň si připravit argumenty tak, aby si je později dokázali obhájit. Na diskusi dostanou cca 15 minut, poté napíší svých pět věcí na papír. Každá skupina představí svůj seznam. Následně společně z uvedených věcí vyberou skutečně těch pět nejdůležitějších věcí, na kterých se shodne celý tým.

**Reflexe reakcí:** Během diskuse docházelo celkem k ostrým výměnám názorů, jelikož se střetly dvě názorové skupiny. V jedné z nich se zastávali pohodlí, ve druhé naopak schopnost zajistit si co nejvíce věcí k přežití. Nakonec zastánci pohodlí rezignovali nad luxusem a rozhodli se po přesvědčivé argumentaci přistoupit na předměty, které lépe podporovaly možnost přežití. Ve skupinách se jasně vymezili vůdci, kteří se snažili za každou cenu prosadit názor vlastní skupiny. Ke konci se začali projevovat i ti účastníci, kteří standardně své názory nahlas neprojevují. A právě oni bojovali za zmíněnou praktičnost.

## **Lukostřelba pod vedením zkušeného lektora**

**Časová dotace:** 120 minut

**Pomůcky:** ochranné pomůcky pro lukostřelbu, sportovní a lovecké luky, terčovnice, šípy

**Cíl:** Naučit se novou dovednost.

Jako netradiční aktivita pro odpolední program byla zvolena lukostřelba, která bude později součástí teamspiritového programu. Během 30 minut si účastníci prošli instruktáží a zároveň absolvovali školení o bezpečnosti při manipulaci se zbraní. Bylo jim předvedeno nasazení tětivy na lovecký luk. Naučili se správně manipulovat se sportovním lukem. Poté se ve zbývajícím čase věnovali střelbě na cíl.

**Reflexe reakcí:** Střelba z luku se shledala s velkým úspěchem. Pro všechny účastníky to byla nová zkušenost, kterou si z teambuildingu odváželi. Mnozí z nich si již dříve tuto aktivitu chtěli vyzkoušet, ale neměli k ní příležitost. Zdatnější střelci se pokoušeli radit těm, kteří s ovládním luku měli poměrně značné potíže. Na konci lekce lukostřelby byli k velkému úspěchu všichni schopni s menší nebo větší přesností zasáhnout cíl.

## **Malování henou**

**Časová dotace:** 120 minut

**Pomůcky:** hena, vlhčené ubrousky, šablony

**Cíl:** Rozvíjet kreativitu a přátelské vztahy.

Paralelně se střelbou z luku byla účastníkům poskytnuta další kreativní aktivita. Vyzkoušeli si možnost malování henou na tělo. K dispozici měli šablony a informace o tom, jak se hena chová a jak s ní správně pracovat. Zpočátku se o henu zajímaly především ženy, ale v pozdějších hodinách byli pomalováni úplně všichni. Mezi účastníky se našlo několik zdatných osob, které dokázaly na kůži vytvořit impozantní obrazce i bez šablon.

**Reflexe reakcí:** I tato netradiční činnost dopomohla k navazování nových vztahů a předávání informací. Došlo k objevení talentů, o kterých doposud nikdo nevěděl. Malování henou sklidilo úspěch, bylo příjemnou relaxační činností, při které si účastníci mezi sebou povídali a sdělovali dosavadní zážitky ze společné akce.

## **Karel říká ...**

**Časová dotace:** cca 10 minut

**Pomůcky:** žádné

**Cíl:** Provéřit schopnost udržet pozornost a soustředěnost.

**Pravidla:** Během této aktivity nastává změna, jelikož se jedná o hru, kterou běžně znají téměř všichni. Potýkají se s nabouráním dosavadních pravidel. Při této aktivitě se vybere jeden z hráčů, který představuje Karla a zadává ostatním pokyny. Úkolem ostatních je předvést pouze ty pokyny, které nezačínají větou „*Karel říká ...*“. V běžné variantě této hry mají účastníci plnit právě takto začínající pokyny. Zde dochází k otočení pravidel, které simulují změny běžného života, se kterými se musíme vyrovnat. Úkolem Karla je vyřadit všechny hráče. V závěru se provádí diskuse o pocitech účastníků, jak se se změnou potýkali.

**Reflexe reakcí:** V prvním kole došlo k vyřazení všech hráčů během několika málo minut, jelikož na ně silně působila nestandardní změna pravidel. V diskusi zaznělo, že se hráči cítili velmi zmateně a dělalo jim potíže se na změnu adaptovat. Bylo tedy zřejmé, že zastávají spíše dlouhotrvající pravidla a těžko snáší změny v zaběhlých procesech.

## **Balónkový závod**

**Časová dotace:** cca 15 minut

**Pomůcky:** balóny, sáček s barevnými papírky na rozlosování

**Cíl:** Rozvíjet spolupráci a komunikaci.

**Pravidla:** Hráči se rozdělí do dvojic. Každá dvojice dostane k dispozici jeden nafouknutý balónek. Úkolem hráčů je udržet mezi sebou balónek během plnění disciplín. Komu balón vypadne, je ze hry vyloučen. Vybírat lze mezi těmito disciplínami: dřep s balónkem mezi zády, běh s balónkem mezi čely, slalom s balónkem mezi zády, dřep s balónkem mezi rameny atd.

**Reflexe reakcí:** Během této aktivity se hráči hodně nasmáli, jelikož se dostávali do velmi kuriózních pozic. Vyskytovaly se zde velké touhy po vítězství, a zároveň emoce ze zklamání při vyřazení. Každý projevil plné nasazení. Do kontaktu se tak dostali i jedinci, kteří se navzájem běžně straní. Mohlo jim to být nepříjemné, ale nebylo možné to identifikovat. S přibývajícím odpolednem se atmosféra citelně uvolňovala a všichni začali být otevřenější a překonávali svou komfortní zónu více, než je u nich obvyklé.

## **Gordický uzel**

**Časová dotace:** cca 10 minut

**Pomůcky:** žádné

**Cíl:** Rozvíjet spolupráci a komunikaci.

**Pravidla:** Všichni účastníci se postaví do kruhu. Zavřou oči a do středu natáhnou obě svoje ruce. Snaží se chytit volné ruky, kterou nahmatají. Lektor kontroluje, zda jsou všechny ruce uchyceny a nikde není spojeno více než dvě ruce. Cílem hry je rozmotat uzel tak, aby nikdo neměl ruce překřížené a zároveň, aby se ruce nepustily.

**Reflexe reakcí:** Hra byla vhodně situována na pozdní odpoledne, kdy už byly překonány obavy z fyzického kontaktu. Všichni účastníci se již adaptovali a to se promítlo i do ostatních aktivit, kterých se účastnili s mnohem větším nasazením než předtím. Aktivita opět ukázala na ty z účastníků, kteří jsou více dominantní. Ti během rozmotávání udávali pokyny a snažili se skupinu koordinovat.

Po tomto programu následovala cca dvouhodinová procházka po okolí, aby měli všichni prostor pro fixaci dosavadních zážitků. A zároveň se odpoutali od řízených aktivit.

### **8.3 Sobotní večerní blok – normingové aktivity**

#### **Moře**

**Časová dotace:** cca 15 minut

**Pomůcky:** kartónové desky 30x30 (dle počtu hráčů + 1 navíc)/kameny

**Cíl:** Rozvíjet spolupráci a komunikaci.

**Pravidla:** Každý dostane k dispozici jednu papírovou desku, na kterou se ve vymezeném prostoru postaví. Do herního prostoru se umístí jedna volná deska. Cílem hráčů je dostat se z rozbouřeného moře pouze pomocí těchto desek/kamenů tak, aby nikdo nestoupl mimo, nebo nespádl. Současně může na stejném místě stát více lidí najednou. Pokaždé, když se někdo dostane do cíle, odebere se deska/kámen. Hráči se navzájem mohou podpírat a držet tak, aby jich co nejvíce dosáhlo cíle. Úkolem lektora je sledovat, aby nikdo nestoupl vedle.

**Reflexe reakcí:** Při hře se projevil opravdu silný týmový duch. Navzájem se povzbuzovali a podporovali. Docházelo k vymýšlení strategií. Tentokrát se neprojevovaly pouze dominantní osobnosti, ale do hry své názory zapojil každý, kdo viděl vhodnou možnost pohybu. Zpočátku docházelo k nekoordinovaným pohybům a mnoho hráčů v prvním kole vypadlo. To se v následujícím kole uklidnilo a hráči dokázali spolupracovat natolik, že cíle dosáhli všichni.

## Letní lyžaři

**Časová dotace:** cca 10 minut

**Pomůcky:** 4 dřevěná prkna, provazy, sáček s barvami pro rozlosování do týmů

**Cíl:** Rozvíjet spolupráci a komunikaci.

**Pravidla:** Všichni se rozdělí do dvou týmů. Každému týmu je přidělena lyžařská sada (lyže s přidělanými provazy jako přezky). Hráči se postaví za sebe tak, aby každý měl obě nohy v provazovém oku obou lyží. Společně musí překonat vytyčenou trať. Pokud některý z hráčů upadne, musí se celý tým vracet na start. Týmy se utkají ve dvou disciplínách (závod na 100 metrů a slalom).

**Reflexe reakcí:** Na první místo na lyžích se okamžitě postavili ti účastníci, kteří po celou dobu programu vystupovali jako dominantní. Bohužel tentokrát nemilosrdně závodili o první místo. Při prvním závodu nasadily oba týmy nebezpečně rychlé tempo, což se jim vzápětí nevyplatilo, a polovina týmu upadla. Vedoucí účastníci vydávali pokyny a pobízeli každého, aby je dodržoval. Až při třetím pokusu se obě skupiny dostaly do cíle. Slalom byl ještě o něco náročnější, v týmech proběhla porada, a bylo vyměněno vedení. Tato změna podstatně ovlivnila průběh hry, který byl nyní hladší, a závod dokončili již při prvním kole.

## Býčí kruh

**Časová dotace:** cca 30 minut

**Pomůcky:** 2 kroužky na ringo, větší míček (aby kruhem nepropadl), provázky, sáček s barvami na rozlosování do týmů

**Cíl:** Rozvíjet spolupráci a komunikaci.

**Pravidla:** Každý z týmů dostane jeden míček a k němu kroužek, ke kterému jsou uvázány různě dlouhé provázky podle počtu hráčů. Hráči chytí jednotlivé provázky a snaží se projít vytyčenou trasu tak, aby jim míček nespádl. Trasa by měla být členitá a dostatečně náročná, aby vyžadovala vysokou míru soustředěnosti všech účastníků.

**Reflexe reakcí:** Hráči v týmu mezi sebou poměrně dobře komunikovali od samého začátku hry. Velmi často se však stávalo, že se zapomněli upozornit na nerovnost v terénu, které se třeba vyhnuli, a některý z hráčů zakopl, a tak jim míček spádl. Postupem času se naučili vnímat i tyto detaily a začali si sdělovat překážky, které vnímali. Tato hra jim otevřela různé pohledy na vnímání situace a rozvíjela jejich ohleduplnost k ostatním hráčům.

Po ukončení celého sobotního programu přišel čas večere, kdy bylo v plánu grilování. Každý účastník měl za úkol s sebou přivést něco, co by se mohlo ugrilovat, a posloužilo tak jako večere. Překvapivě se tohoto úkolu všichni zhostili s velkou zodpovědností a mnozí z nich dokonce předvedli svou vlastní výrobu. Během společného večerního posezení byli účastníci požádáni o reflexi programu. Postupně měl každý prostor říci pár vět o tom, která aktivita ho zaujala, nebo jak by hodnotil první část teambuildingu.

Po ústním hodnocení se v kruhu poslala kartička a k ní různé samolepky „smajlíků“, ze kterých si měli vybrat toho, který podle nich nejlépe hodnotí jejich pocity z dnešního dne. Hodnocení bylo anonymní, tudíž každý mohl svůj názor projevit dle potřeby. Samolepky se neumísťovaly za sebou, a tak byla skutečně zajištěna diskrétnost názorů. Na kartičce se objevily smajlíci spíše v pozitivním duchu. Ale vyskytly se i ty rozpačité, což se dalo očekávat, jelikož někteří z účastníků nejsou přímo příznivci společných řízených akcí.

## **8.4 Nedělní dopolední blok – normingové a performingové aktivity**

### **Jedna ruka a tři nohy**

**Časová dotace:** cca 20 minut

**Pomůcky:** sáček s barevnými papírky pro rozlosování do týmů

**Cíl:** Rozvíjet spolupráci a komunikaci.

**Pravidla:** Každý tým si vybere místo, kde bude mít dostatek prostoru. Lektor zadává pokyny k tomu, kolik rukou a nohou se může v jeden moment dotýkat země. Úkolem hráčů je vytvořit takovou kreaci, aby se skutečně země dotýkal jen určený počet končetin. Je povoleno brát někoho na záda, do náruče a podobné figury, ale nesmějí být využívány pomůcky.

**Reflexe reakcí:** Tato hra byla využita místo ranní rozcvičky. Předešlý den padly téměř veškeré bariéry v případě fyzického kontaktu, tudíž tato hra nedělala nikomu potíže. Všichni se snažili úkoly splnit v co nejkratším čase a co nejkreativněji. Z výrazů všech bylo poznat, že se náramně baví a nemají problém s kýmkoliv spolupracovat.

### **Manévry**

**Časová dotace:** cca 15 minut

**Pomůcky:** židle, lavičky, pařezy – něco na sezení

**Cíl:** Rozvíjet přátelské vztahy a vystupovat z komfortní zóny.

**Pravidla:** Všichni sedí v kruhu na židlích a lektor udává povely, například: „*Každý, kdo má sourozence, se posune doleva.*“ Každý hráč, který má sourozence, se musí zvednout a posunout o jedno místo doleva. Pokud na místě někdo sedí, sedne si mu na klín. Při dalším pokynu se opět posouvají ti, kteří podmínku splňují. Jestliže má hráč někoho na klíně a splňuje podmínku, nemůže se pohnout, a zůstává na svém místě. Postupně se hráči „*štosují*“ a hra končí ve chvíli, kdy se už nikdo nemůže nikam posunout, nebo pokud zábava uvadá.

**Reflexe reakcí:** Tato hra posiluje kolegiální a zároveň díky fyzickému kontaktu jedince sbližuje. V tomto programu byla aktivita vhodně zařazena až v části, kdy lze snadno identifikovat, zda mají účastníci s fyzickým kontaktem problém. V tomto případě hra byla doprovázena salvami smíchu a na účastnících bylo jasně vidět, že je to pro ně příjemné zpestření.

### **Slepý čtverec (performingové aktivity)**

**Časová dotace:** do 20 minut

**Pomůcky:** šátky, stopky, lano (20 – 30 metrů)

**Cíl:** Rozvíjet spolupráci a komunikaci.

**Pravidla:** Hráči dostanou k dispozici lano a jejich úkolem je poslepu z něho vytvořit čtverec. Před zavázáním očí mají 5 minut na vymyšlení strategie. Poté si zavážou oči a musejí tento čtverec vytvořit poslepu. Pokud mají pocit, že je čtverec hotový, položí provaz na zem a rozváží si oči. Je dobré aktivitu vyzkoušet alespoň 2x, aby měli hráči ke srovnání dva různé časy.

**Reflexe reakcí:** V průběhu hry bylo vidět, že někteří hráči jsou se zavázanýma očima poměrně zmatení. Nejdříve panoval chaos při pohybu s lanem a spíše se do něho zamotávali, než aby tvořili nějaký obrazec. Postupně se všichni uklidňovali a byli schopni se navzájem vnímat. Pokyny udával pouze jeden člověk, tudíž byli hráči lépe koordinovaní. Přesto se jim ani za 10 minut nepodařilo čtverec vytvořit. Pokus se tedy zopakoval a tentokrát se již od samého začátku snažili soustředit na jednotlivé pokyny a plnit je tak, aby nedošlo k zamotání lana jako poprvé. Další pokus byl úspěšný. V závěru hry proběhla reflexe formou diskuse, kdy téměř každý uvedl, že jej zavázané oči velmi znejistěly. Někteří dokonce přiznali, že se cítili poměrně zranitelně.



## **Když udržíš ty mě, udržím i já tebe**

**Časová dotace:** cca 10 minut

**Pomůcky:** žádné

**Cíl:** Provéřit důvěru a zároveň překonat obavy.

**Pravidla:** Všichni se společně postaví do kruhu a chytanou se za ruce. Každému je přiděleno číslo (1 nebo 2). Hráči mají za úkol se na pokyn lektora zaklonit nebo předklonit. Hru je nutné několikrát zopakovat, aby bylo možné pozorovat vývoj, který by měl s každým dalším kolem nastat.

**Reflexe reakcí:** Při této hře se poprvé stalo, že se jeden z účastníků omluvil, že se nebude účastnit, jelikož má panický strach z toho, že by mohl upadnout na záda. Jeho obavy bylo nutné respektovat. Ostatní se aktivně zapojili a s přibývajícím koly se dala pozorovat změna v hloubce předklonu nebo záklonu. Každý se pohyboval pouze dle svých možností tak, aby se necítil nekomfortně.

## **Ulička důvěry**

**Časová dotace:** cca 10 minut

**Pomůcky:** vhodný rovný terén

**Cíl:** Provéřit důvěru a zároveň překonat obavy.

**Pravidla:** Účastníci se postaví do dvou řad proti sobě tak, aby se při natažení rukou dotýkaly konečků prstů osoby naproti sobě. Jeden z účastníků se postaví naproti uličce a rozeběhne se. Ve chvíli, kdy se přiblíží k prvnímu páru rukou, začínají všichni ruce zvedat tak, aby se o ně běžící osoba neuhodila. Pokračuje se, dokud všichni neproběhnou uličkou.

**Reflexe reakcí:** Vzhledem k pozitivnímu vývoji situace bylo možné si dovolit použít důvěrové hry. Zpočátku se u hráčů projevovala značná míra znepokojení, jelikož se obávali možného nárazu na něčí ruce. Ve chvíli, kdy proběhl první účastník, se však všem viditelně ulevilo a ke spokojenosti všech k žádné srážce nedošlo.

## **Aktivity live**

**Časová dotace:** cca 60 minut

**Pomůcky:** herní plán, přesýpací hodiny/stopky, kartičky s úkoly, sáček s barevnými papírky na rozlosování do týmů a pořadí

**Cíl:** Rozvíjet spolupráci a komunikaci.

**Pravidla:** Hráči se rozdělí do čtyřčlenných týmů, ve kterých budou společně soutěžit. Ze sáčku si vylosují kartičku s pořadím, v jakém budou hrát. Princip je stejný jako u běžné deskové hry AKTIVITY. Hráči se střídají tak, že vždy hádá jedna dvojice z týmu a druhá předvádí, na další kolo se vymění. Úkoly se plní tak, jak se v průběhu hry posunují po herním plánu. Předvádějí pantomimu, kreslí nebo slovně popisují. Stejně jako v deskové formě hry. Je možné vytáhnout kartičku s úkolem, který je určen pro všechny týmy. Vítězí tým, který jako první dosáhne cílového políčka. Pokud se na stejném políčku setkají dva týmy, ten, který zde stál, se musí posunout o dvě políčka zpět. Pro tuto hru byl vytvořen nástěnný látkový herní plán.

**Reflexe reakcí:** Po překonání počátečního ostychu z pantomimy se všichni do hry ponořili natolik, že když první tým dosáhl cílového políčka, vyžadovali všichni opakování celé hry znovu. Vzhledem k dostatku času, bylo možné hru na přání zopakovat.

## **Barevná honička**

**Časová dotace:** cca 15 minut

**Pomůcky:** bílá trička, textilní tekuté barvy (více barev)

**Cíl:** Rozvíjet přátelské vztahy a vystupovat z komfortní zóny.

**Pravidla:** Každý dostane bílé triko svojí velikosti (je nutné předem zjistit). Vybere se jeden hráč, který honičku zahájí. Úkolem je předat babu tak, že se nabarvenou rukou dotkne pouze bílého trika. Ve chvíli, kdy k tomu dojde, hra se zastaví, aby si nový hráč nabarvil ruku. Vítězem se stává ten, kdo má na tričku nejméně obtisknutých rukou. (Pokud by se někomu od barvy ušpinila jiná část oděvu, je nutné hned namočit a doma vyprat – barva bez zažehlení pustí.)

**Reflexe reakcí:** Vzhledem k pozitivnímu naladění z předchozí hry se honičky zhostili téměř všichni s nadšením. Bylo možné pozorovat velmi uvolněnou atmosféru. Mezi hráči se nenašel nikdo, komu by tričko zůstalo bílé. Návrat do dětství pomocí hry na babu každému prospěl.

## **8.5 Nedělení odpolední blok – performingové aktivity**

### **Zpráva v lahvích**

**Časová dotace:** cca 60 minut

**Pomůcky:** lahve, mapa terénu, barevné fáborky, poklad, sáček s lístečky pro rozlosování do týmů, barevné papírky se zprávami

**Cíl:** Rozvíjet spolupráci a komunikaci.

**Pravidla:** Účastníci se rozlosují do čtyř týmů a každý tým dostane mapu okolí, kde jsou vyznačena místa, na kterých se ukrývají láhve se zprávami. Všechny skupiny vyrážejí najednou. Jejich úkolem je sesbírat co nejrychleji všechny zprávy a rozluštit, kde se ukrývá poklad.

**Reflexe reakcí:** Ve chvíli, kdy všichni začali pátrat po lahvích, to spíše vypadalo jako na letním dětském táboře, než ve společnosti managerů. Všichni se hnali podle mapy za ukrytými láhvemi a snažili se ukořistit poklad pro sebe. Hráči v týmech mezi sebou komunikovali a snažili se vymýšlet strategie tak, aby je ostatní nezahledli, když našli láhev se vzkazem. Během závěrečného rozklíčování vynikali především ti, kteří si dobře všímali po celý pobyt zvláštností v okolí.

## **Feedback od the back**

**Časová dotace:** cca 20 minut

**Pomůcky:** papíry, izolepa, tužky

**Cíl:** Vyjádřit svůj náhled na ostatní a tím podpořit přátelské vztahy.

**Pravidla:** Každý si na papír na výšku napíše buď „*Líbí se mi na tobě*“ anebo „*Vážím si na tobě*“. Požádá kolegu, aby mu tento papír pomocí lepicí pásky připevnil na záda. Úkolem každého je napsat na záda svým kolegům něco pozitivního, čeho si na něm váží, nebo co se mu na něm líbí. Není podmínkou, že by každý měl napsat každému nějaký vzkaz. Ale vzhledem k dosavadní situaci lze očekávat, že se každý vyjádří. Po uplynutí časového limitu dostane každý prostor k tomu, aby si vzkazy přečetl. Jeden po druhém se poté vyjadřují k tomu, zda je něco překvapilo, nebo výrazně potěšilo.

**Reflexe reakcí:** Dle spokojených výrazů v obličejích a pozitivních reakcí během zpětné vazby lze předpokládat, že každý na svém papíru přečetl něco, co jej potěšilo. Účel hry byl tedy splněn.

## 9 Teamspiritové programy

Po skončení teambuildingu v rozmezí několika měsíců byly pro všechny členy týmu připraveny tři teamspiritové programy, které měly docílit upevnění nově vzniklé situace ve společnosti. Tyto programy se zaměřovaly na sportovní aktivity, které byly většině členů bližší. Zároveň se konaly ve všední dny bezprostředně po pracovní době, což taktéž mohlo být přínosem, jelikož výrazně nezasahovaly do volného času.

### 9.1 První teamspiritový program – připomenutí pravidel spolupráce

**Termín:** 19. 9. 2018

**Místo:** Mladá Boleslav – park Štěpánka

**Počet účastníků:** 14

**Časová náročnost programu:** 4 h. (15.00 – 19.00) + cesta 1,5h

Pro první teamspiritový program byla vzhledem k příznivému počasí zvolena venkovní sportovní aktivita s názvem discgolf. Jedná se o poměrně nový typ sportu, který je kombinací frisbee a golfu. Lokalita byla příhodně zvolena v klidném parku v Mladé Boleslavi, kam se všichni účastníci dopravili společně firemními auty.

#### **Program:**

- 15.00 – 15.30 – vysvětlení pravidel a rozdělení do týmů
- 15.30 – 18.00 – prostor pro hru ve dvojicích
- 18.00 – 18.15 – vyhlášení vítězů a předání cen
- 18.15 – 19.00 – společný piknik v parku

**Reflexe programu:** Všichni byli náhodně rozděleni do dvojic dle barevného rozlišení. Mezi účastníky panovala přátelská a pozitivní atmosféra. Poměrně viditelný byl i fakt, že teambuilding proběhl teprve před necelým měsícem, tudíž vztahy byly výrazně ovlivněny společně stráveným časem. Během celého programu se vedla živá konverzace a všichni se vzájemně povzbuzovali. Samozřejmě se objevila i zdravá míra rivality a snaha o taktickou hru.

V závěru odpoledne, kdy byl naplánovaný společný piknik, proběhla ústní zpětná vazba k programu. Pro mnohé účastníky se jednalo o doposud neznámý druh aktivity, a tak přiznali, že zpočátku pocítovali rozčarování, jelikož měli obavy z toho, zda hru zvládnou. Padla otázka i na to, zda jim vyhovovalo hraní v týmu s kolegou/kolegyní, kterou

si vylosovali. Jedna z dvojic zdráhavě přiznala, že oba mají pocit, že na sport jsou velmi nešikovní, ale aspoň si to vzájemně nekazili.

## **9.2 Druhý teamspiritový program – ověření získaných dovedností**

**Termín:** 19. 10. 2018

**Místo:** Liberec

**Počet účastníků:** 15

**Časová náročnost programu:** 3 h. (16.00 – 19.00)

Pro druhý teamspiritový program jsem zvolila aktivitu, kterou již účastníci absolvovali v rámci temabuildingu. Nyní jim bylo umožněno ověřit si zkušenosti z minulého kurzu. Stejně jako při předchozím programu se zajišťovala doprava firemními služebními vozy. V rámci programu bylo připravené občerstvení, které měli všichni k dispozici po celou dobu jeho trvání.

### **Program:**

- 16.00 – 16.30 – instruktáž k lukostřelbě a bezpečnosti na střelnici
- 16.30 – 18.30 – prostor pro střelbu
- 18.30 – 19.00 – vyhlášení vítězů a malý raut

**Reflexe programu:** V pořadí druhá teamspiritová aktivita se nesla v poměrně jiné atmosféře než předchozí discgolf a celý teambuilding. Bylo to způsobeno tím, že tentokrát se zúčastnil i vedoucí společnosti. Tato skutečnost vnesla do celého odpoledne poněkud ostýchavé chování všech zúčastněných. Přátelské vztahy a živá konverzace mezi všemi, kdo se účastnili předchozích akcí, zůstala i tak zachována.

Avšak výrazně zaostával hovor ve chvílích, kdy se ke skupinkám přidal vedoucí, dokonce v mnoha případech byl hovor převeden na úplně odlišné téma. Fakt, že se vedoucí neúčastnil předchozích akcí, tento teamspirit značně poznamenal. Každý se pokoušel podávat maximální výkony. Pokud se někomu nedařilo, projevovala se u něho silná nervozita.

V závěru programu opět nastal prostor pro zpětnou vazbu. I zde jsem si všimla, že účastníci hovoří méně otevřeně než při předešlých akcích. Cílená zpětná vazba se zaměřovala na pocity ze zvládnutí nové dovednosti, byla prováděna v kruhu pomocí házení míčku jeden druhému.

### 9.3 Třetí teamspiritový program – podpora týmového ducha

**Termín:** 23. 11. 2018

**Místo:** Liberec

**Počet účastníků:** 15

**Časová náročnost programu:** 3 h. (16.00 – 19.00)

**Program:**

- 16.00 – 16.15 – seznámení s programem, rozdělení do týmů
- 16.15 – 18.30 – prostor pro hru
- 18.30 – 19.00 – vyhlášení vítězů, předání cen, závěrečný raut

**Reflexe programu:** Stejně jako u předchozího programu i zde byl přítomen vedoucí společnosti. Opět jeho přítomnost ovlivnila celou atmosféru. Ale protože se jednalo pro každého o známou aktivitu, cítili se o něco sebejistější než během lukostřelby. Týmy byly téměř do posledního kola vyrovnány, a to nasvědčovalo možnému prodloužení celého programu. V poslední půlhodině se situace radikálně změnila. A nakonec proběhlo ukončení programu dle plánu.

Tým, do kterého patřil vedoucí, se poněkud zbytečně povzbuzoval k vyšším a vyšším výkonům, jelikož si už od začátku vedli velmi dobře. Povzbuzovali se až nevhodně v některých situacích, kdy dokonce padaly u různé motivační pobídky, např. že výherci dostanou přidáno, nebo dny dovolené navíc. Lze soudit, že přítomnost vedoucího během posledních dvou teamspiritových akcí výrazně narušila vše, co bylo během teambuildingu vybudováno. Kolektiv dobře komunikujících a přátelských lidí se opět rozdělil na tři různé tábory, které bojovaly samy za sebe.

Pokud mělo dojít ke stmelení kolektivu a vytvoření nových vazeb mezi podřízenými, neměl se vedoucí těchto akcí přímo účastnit, aby tak nenarušoval atmosféru. Pokud však i on chtěl navázat nové vztahy, měl absolvovat kompletně celý program počínaje letním teambuildingem.

## 10 Dotazník

### Dotazník spokojenosti pro účely pedagogického výzkumu

Vážené kolegyně, vážení kolegové, dovoluji Vám požádat v rámci své bakalářské práce o krátké zhodnocení Vaší spokojenosti s uplynulým teambuildingem. Vaše výpovědi budou využity pouze pro účely pedagogického výzkumu v mé práci, proto lze hodnotit zcela anonymně. *Vaše odpovědi, prosím, kroužkujte.*

**1. Byly Vaše prvotní pocity při oznámení konání teambuildingu pozitivní nebo negativní?**

Zcela pozitivní	Spíše pozitivní	Smíšené	Spíše negativní	Zcela negativní
-----------------	-----------------	---------	-----------------	-----------------

**2. Změnil se Váš názor na teambuilding po uplynutí dopoledního bloku?**

Určitě ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Určitě ne
------------	-----------	-------	----------	-----------

**3. Nabídl Vám teambuilding nové zážitky či nikoliv?**

Určitě ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Určitě ne
------------	-----------	-------	----------	-----------

**4. Přinesl Vám teambuilding nové informace o Vašem pracovním týmu?**

Určitě ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Určitě ne
------------	-----------	-------	----------	-----------

**5. Napomohly tyto nové informace k přehodnocení názorů na Vaše kolegy či postojů k nim?**

Určitě ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Určitě ne
------------	-----------	-------	----------	-----------

**6. Cítíte se nyní mezi svými kolegy lépe než před uskutečněným teambuildingem?**

Určitě ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Určitě ne
------------	-----------	-------	----------	-----------

**7. Jak hodnotíte schopnosti lektora pro zrealizování takového projektu?**

Zcela pozitivně	Spíše pozitivně	Nechci hodnotit	Spíše negativně	Zcela negativně
-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------

**8. Chtěla/chtěl byste, aby se podobné akce pravidelně opakovaly?**

Určitě ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Určitě ne
------------	-----------	-------	----------	-----------

**9. Jak hodnotíte investovaný čas do společně strávených aktivit?**

Zcela přínosně	Spíše přínosně	Neutrálně	Spíše nepřínosně	Zcela nepřínosně
----------------	----------------	-----------	------------------	------------------

## 10. Zúčastnila/zúčastnil byste se podobného programu znovu?

Rozhodně ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Rozhodně ne
--------------	-----------	-------	----------	-------------

### Analýza výsledků dotazníku

#### 1. Byly Vaše prvotní pocity při oznámení konání teambuildingu pozitivní nebo negativní?

Zcela pozitivní 31,25 %	Spíše pozitivní 18,75 %	Smíšené 25 %	Spíše negativní 12,5 %	Zcela negativní 12,5 %
----------------------------	----------------------------	-----------------	---------------------------	---------------------------

Z výsledků pro první otázku lze pozorovat, že v týmu panovaly rozporuplné názory na plánovaný teambuilding. Poměrně překvapivým výsledkem jsou zcela pozitivní pocity zastoupené 31,25 %. Dalo se předpokládat, že budou převládat spíše pocity smíšené, jelikož pracovníci doposud podobnou zkušenost nemají.

#### 2. Změnil se Váš názor na teambuilding po uplynutí dopoledního bloku?

Určitě ano 50 %	Spíše ano 31,25 %	Nevím 6,25 %	Spíše ne 12,5 %	Určitě ne 0 %
--------------------	----------------------	-----------------	--------------------	------------------

Výsledky k této otázce se více přiklánějí k pozitivnímu hodnocení, a proto lze usoudit, že program byl účastníkům správně předložen. Poukazuje to tak na schopnosti lektora. Avšak je nutné zohlednit možnost nepravdivé výpovědi, jelikož v pozici instruktorky stála osoba, ke které měli účastníci již vybudovaný vztah. A to mohlo výrazně ovlivnit výpovědi respondentů.

#### 3. Nabídl Vám teambuilding nové zážitky či nikoliv?

Určitě ano 50 %	Spíše ano 37,5 %	Nevím 0 %	Spíše ne 12,5 %	Určitě ne 0 %
--------------------	---------------------	--------------	--------------------	------------------

Kromě dvou výpovědí byly všechny směřovány k zisku nových zážitků v rámci teambuildingu. Dle předchozích výpovědí můžeme soudit, že v negativní rovině se pohybují tytéž osoby, které již v prvopočátku měly s konáním akce problémy. Tomu nasvědčují i poznatky získané během pozorování. Avšak je nutné zohlednit i to, že takto mohli vypovídat i ti respondenti, kteří se v minulosti již podobných programů účastnili v rámci jiné společnosti. V každém případě zisk nových společných zážitků podpořil společnou konverzaci mezi členy týmu.



#### 4. Přinesl Vám teambuilding nové informace o Vašem pracovním týmu?

Určitě ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Určitě ne
37,5 %	62,5 %	0 %	0 %	0 %

Respondenti při této otázce vypověděli téměř shodně. Každý z účastníků považoval ve větší či menší míře teambuilding za zdroj nových informací. Tyto získané informace mohou později zohledňovat v pracovních situacích. Není však zaručeno, že se jednalo pouze o poznatky pozitivního charakteru. V každém případě je poukázáno na přínos akce alespoň v oblasti nových informací.

#### 5. Napomohly tyto nové informace k přehodnocení názorů na Vaše kolegy či postoju k nim?

Určitě ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Určitě ne
31,25 %	37,5 %	12,5 %	18,75 %	0 %

Následující výpovědi jsou poměrně různorodé. Někteří respondenti přijali získané informace jako možnost k přehodnocení pohledu na své kolegy. Jiní buď odmítli svůj postoj změnit, nebo nebyly informace dostatečně silné na to, aby danou změnu zapříčinily. Každopádně většina dotazovaných uvádí, že teambuilding poskytl prostředky, které jim pomohly získat nový náhled na ostatní členy týmu.

#### 6. Cítíte se nyní mezi svými kolegy lépe než před uskutečněným teambuildingem?

Určitě ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Určitě ne
43,75 %	25 %	25 %	6,25 %	0 %

Velmi zajímavým faktem je to, že se stále někteří pohybují v prostředí negativních reakcí na teambuilding. K získání bližších informací později napomohl rozhovor s jednotlivými účastníky. Převážná většina zúčastněných však usoudila, že společně prožitá akce dokázala pomoci tomu, aby se v současném kolektivu cítili lépe. A především takový fakt lze považovat za očekávaný výsledek, ke kterému celá akce směřovala.

#### 7. Jak hodnotíte schopnosti lektorky pro zrealizování takového projektu?

Zcela pozitivně	Spíše pozitivně	Nechci hodnotit	Spíše negativně	Zcela negativně
62,5 %	18,75 %	18,75 %	0 %	0 %

Právě při této otázce dochází ke konfliktu reality s postojem účastníků. Nelze ji tedy brát jako objektivní výpověď. Respondenti mohli být zatíženi dosavadním vztahem, který mezi nimi a lektorkou panoval. Jejich výpovědi tak mohly být ovlivněny tím, že se snažili zachovat kvalitu vzájemného současného vztahu.

## 8. Chtěla/chtěl byste, aby se podobné akce pravidelně opakovaly?

Určitě ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Určitě ne
62,5 %	0 %	0 %	0 %	37,5 %

Zde se setkáváme s novým jevem, že se respondenti uchylují k oběma protipólům, uprostřed se nenachází jediný respondent. Všichni jsou buď radikálně proti, nebo plně souhlasí. Tuto skutečnost mohlo ovlivnit mnoho faktorů. Nelze však odhadnout, do jaké míry považují účastníci teambuilding za přínosný z hlediska učení nových věcí. Mohli toto rozhodnutí učinit v důsledku dobrého pocitu z příjemně stráveného času.

## 9. Jak hodnotíte investovaný čas do společně strávených aktivit?

Zcela přínosně	Spíše přínosně	Neutrálně	Spíše nepřínosně	Zcela nepřínosně
37,5 %	25 %	25 %	12,5 %	0 %

Stále přetrvávající negativní reakce vedou k zamyšlení, čím jsou zapříčiněny. Může se však jednat pouze o pózu, kterou si někteří respondenti zvolili vzhledem k tomu, že jsou odpůrci těchto akcí. Nedokáží se tedy oprostít od vžitého negativního postoje k akcím tohoto charakteru. Samozřejmě musíme respektovat i to, že některým nejsou takové aktivity příjemné, jejich výpověď to vysvětluje. V každém případě výrazný počet respondentů s pozitivními výpověďmi poskytuje informace o tom, že jim takto provedené akce nevadí, ba naopak jim přinášejí nové poznatky.

## 10. Zúčastnila/zúčastnil byste se podobného programu znovu?

Rozhodně ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Rozhodně ne
18,75 %	25 %	18,75 %	25 %	12,5 %

Při poslední otázce se projevují již skutečné názory účastníků na konání teambuildingu. To, že další konání odmítají, nemusí nutně znamenat, že na proběhlé akci byli nespokojeni. Pouze tak dávají najevo, že nejsou jejími příznivci.

Dotazník odevzdalo všech 16 respondentů. Avšak v tomto případě nelze výsledky dotazníku objektivně hodnotit, jelikož mohou být výrazně ovlivněny přátelským vztahem mezi účastníky a lektorkou. Lze předpokládat, že v důsledku informovanosti, že se jedná o materiál do bakalářské práce, nechtěli znehodnotit vytvořený program, případně lektorce emočně ublížit. Avšak naopak výpovědi, které se vztahují k hodnocení důsledků teambuildingu, lze považovat za pravdivé, a to i s ohledem na poznatky získané pozorováním. Osobně jsem takovýto předpokládala výsledek u poslední otázky, kde se mohli respondenti vyjádřit k případným dalším akcím tohoto charakteru. Z předchozích

ohlasů bylo totiž zřejmě, že nejsou příliš nadšeni z toho, že stráví společný víkend se svými kolegy.

Po vyhodnocení dotazníku jsem nabyla dojmu, že se vzhledem k výše uvedeným faktům nejedná o relevantní metodu výzkumu, která by v tomto případě poskytla objektivní výsledky. Problematika tvorby dotazníku je mnohem složitější, než jsem z počátku očekávala. Pro sestavení a vyhodnocení kvalitního a relevantního dotazníku postrádám hlubší znalosti a praktické zkušenosti z oblasti výzkumu. Dotazník tak lze považovat pouze za podklady pro hodnocení pohledu účastníků na zorganizovaný teambuilding. Případně je možné jeho výsledky propojit s pozorováním, a tak získat náležité souvislosti, které by lépe dokázaly nastínit situaci, která se odehrávala na půdě vybrané společnosti.

## 11 Interview

První interview proběhlo se všemi účastníky teambuildingu ihned po návratu do práce, tedy následující pondělí po víkendu. Každého z nich jsem měla možnost vyslechnout v soukromí, a tak nebyli ovlivněni svými kolegy.

### 1. Jak hodnotíte uplynulý teambuilding z hlediska přínosu pro Vás osobně a pro celý tým?

#### 1.1. Zvolila/Zvolil byste spíše jinou formu utužování vztahů?

**Žena (45 let):** Pokud se mám přiznat, nejsem příznivcem takových společných aktivit. Program mě bavil, to ano. Ale nemyslím si, že bych nějak převratně změnila názor na některé kolegy a ani oni na mě. Já bych tyto aktivity vypustila úplně. Více mi vyhovují krátkodobé akce, kde se sejdeme po práci.

**Žena (24 let):** Jedním slovem bomba. Už dlouho jsem se tak nepobavila a přišlo mi to jako návrat do školních let. Našlo se pár aktivit, které mě nebavily, ale je to spíš tím, že se lidem nerada otevírám, než že by byly nudné. Myslím, že všem to ukázalo aspoň něco nového o lidech, které máme v týmu. Nevolila bych jinou formu, protože takto mi to vyhovovalo. Byla to ohromná změna.

**Žena (35 let):** Bylo fajn si na chvíli odpočinout od zaběhlé rutiny a odhodit ty masky, které máme v práci. Snad nejsem jediná, kdo to tak cítil. Tento typ aktivit mi vyhovuje, akorát bych jej chtěla mít spíše ve všední dny než o víkendu.

**Muž (47 let):** Na takové akce jsem asi už starý. Bylo ale skvělé strávit čas s lidmi, které znám jinak jen z pracovního prostředí. Určitě nám to všem prospělo. Já osobně preferuji spíše krátkodobé akce, které nezasahují tak moc do mého volného času.

**Muž (30 let):** Nebylo to přesně to, jak bych si přál strávit víkend, potřebuji si po práci odpočinout. Ale zase jsme byli v příjemném prostředí a záměrně jsme vynechali pracovní témata, takže to vlastně i odpočinek byl. Kolegové z týmu mě opravdu v některých situacích dost překvapili, ale mile.

Další interview se konalo měsíc po teambuildingu a týden po realizaci prvního teamspiritu. Během tohoto času již měli účastníci možnost s odstupem zhodnotit dopady obou akcí.

## **1. Vnímáte stále nějaké dopady teambuildingu?**

### **1.1. Jak byste zhodnotila/zhodnotil první teamspirit?**

**Žena (27 let):** Myslím, že si jako tým vedeme v poslední době lépe. Na poradách nás vedení dost chválí. Ale asi bude nutné tyto akce dělat častěji, aby nám to vydrželo. Teamspirit byl dobrý, jen já nejsem úplně sportovní typ, ale zase to bylo něco nového, co nám přineslo další společné zážitky.

**Žena (38 let):** Vím, že tyhle společné aktivity nás mají sblížovat, dokonce to tak i cítím, ale nejsem z toho moc nadšená, že musím po práci ještě na další řízený program. Teambuilding v nás podle mě nechal stopy vzájemné náklonnosti a jsme schopni větší tolerance.

**Muž (31 let):** Asi nám to pomohlo k lepší komunikaci. Nebo alespoň mně to tak připadá, že konečně nezávaznou některé informace, které jsme si dříve museli složitě zjišťovat. Discgolf byl skvělý, absolutní novinka a všichni jsme si to podle mě užívali.

**Muž (26 let):** Nevím, zda se to zdá jen mně, ale všichni teď nějak jedeme na stejné vlně. Na poradách na sebe nikdo nedoráží. Vzájemně se podporujeme, když je potřeba, tak i kryjeme. Discgolf mě nadchnul, do dneška jsem o něm neslyšel. Přijde mi, že tyhle kratší akce ale týmu vyhovují víc.

**Muž (47 let):** Na teambuildingu jsem se cítil poměrně starý, při discgolfu jsem si připadal jako mladík. Bylo to skvělé. Tahle forma stráveného času je pro mě lepší než celý víkend.

Třetí interview bylo realizováno po dvou měsících od teambuildingu a týden po druhém teamspiritu. V těchto výpovědích je již možné pozorovat, že vztahy dosažené předchozími aktivitami začínají pomalu upadat. Stejně tak i to, že se pracovníci začínají opět vracet ke svým rutinám a zaběhlým postojům.

## **1. Mají podle Vás v tuto chvíli zážitky z teambuildingu ještě nějaký efekt?**

### **1.1. Co vám přinesl druhý teamspirit?**

**Žena (49 let):** Připadá mi, že to nebude dlouho trvat a všechn společný čas bude zapomenut. Je vidět, že si společné chvíle užíváme, ale začíná se hromadit práce, a každý se spíš na pracovišti uzavírá do sebe.

**Žena (33 let):** Myslím, že pravidelná mimopracovní setkání nás posilují a vedou k tomu, abychom se vnímali i po jiné než pracovní stránce. Jen musíme v takové intenzitě vytrvat. Na teambuidling pořád vzpomínáme, hlavně na ty vtipné okamžiky. Vlastně si tak zvedáme v kanceláři vzájemně náladu.

**Žena (25 let):** Není to ono, už to vyčpělo. Všichni jsme zase v tom maratonu, kdy musíme dělat na 140 %, a nikdo nemá na přátelství čas. Už se opět sdružují jen kolegové ze stejných oddělení. Aspoň že ty teamspirity probíhají, je to pro nás alespoň trochu vzpruha a máme čas si popovídat jinde než v práci.

**Muž (34 let):** Snad nejsem jediný, ale bylo mi nepříjemné, že se poslední akce účastnil i šéf. Všichni byli jiní, ne jako při teambuildingu. Bylo by lepší, aby nepřišel, nebo aby byl na všech akcích. Takhle nám to dost narušilo atmosféru.

**Muž (26 let):** Osobně mi připadá, že atmosféru v poslední době ničí spíš vedení, než že by chladly vztahy mezi námi. Teambuilding mezi nás vnesl jiskru, ale ta pomalu zase uhasíná. Lukostřelba byla skvělá, jen mě trochu znechutilo, že se objevil šéf, a tak nám to celé narušil. Nemohli jsme být tak bezprostřední jako jindy.

**Muž (31 let):** Sporty, kterým se věnujeme v rámci teamspiritů, jsou prima. Zkoušíme nové věci. Pořád je tak trochu cítit to, že nás vážou společné zážitky. Akorát je zvláštní, že se objevil šéf. Připadal mi jako vetřelec, my jsme měli svoje prostředí, kam on nezapadal.

V pořadí již čtvrté interview se konalo po uplynutí čtyř měsíců od společného teambuildingu a dva týdny po posledním teamspiritu. Zde již bylo vše téměř v původních kolejích jako před samotným teambuildingem. Ve všech účastnících stále doznávaly zážitky ze společných akcí a rádi na ně vzpomínali. Avšak tlak od vedení jim neumožňoval rozvíjet a podporovat otevřenost vztahů jinak než po pracovní stránce.

## **1. Vnímáte stále, že ve Vás teambuilding něco zanechal?**

### **1.1. Jak podle Vás probíhal poslední teamspirit?**

**Žena (38 let):** Efekt letního teambuildingu je v nenávratnu, ale stále se k sobě snažíme být hodně tolerantní i ve vypjatých situacích. Poslední dva teamspirity byly podle mě hodně ovlivněny tím, že se na nich objevil šéf. Program se mi líbil, ale tohle poznamenalo atmosféru.

**Žena (46 let):** Společné akce skončily, uvidíme, zda se dočkáme nějaké další. Bylo vidět, že nás to posiluje, ale jestli v tom ustaneme, tak se vrátíme do starých kolejí.

**Žena (29 let):** Hodně se od léta změnilo, snažíme se nahlížet na ostatní jinak, ale v mnoha případech se nám nedaří. Schází nám podpora z vedení, kde by nás více motivovali ke spolupráci. Spíš mezi nás vnáší rivalitu. Poslední teamspirit byl fajn, na rozdíl od ostatních mi ani tak nevadilo, že tam byl i šéf. Prostě k nám tak nějak patří a měli bychom to tak brát. Možná by bylo lepší, když by byl na všech akcích.

**Muž (47 let):** Lidé se nemění dobrovolně, jsou spíš nuceni vracet se do starých kolejí, protože je to pro ně pohodlnější. Společné zážitky sice máme, ale už nejsou tak skvělé jako dřív. Teamspiry mi budou chybět. Bylo to vždycky dobré oživení odpoledne.

**Muž (31 let):** Chtělo by to tyhle společné akce dělat pravidelně alespoň jednou za dva měsíce, pomáhá nám to. Ale jestli přestaneme, nebude nás už nic nutit k tomu, abychom se snažili znát i jinak než po pracovní stránce. Poslední teamspirit byl trochu nucený, objevil se šéf. K tomu nemám víc co říct.

**Muž (26 let):** Chybí nám čas na odpočinek, nikdo už si nepovídá u kávovaru, všichni celé hodiny sedí a civí do monitoru. Pořád vím, že to jsou ti stejní lidé, se kterými jsem se cítil moc dobře. Ale není čas projevovat pozitivní emoce. Jestli teamspiry tímhle skončily, tak jsme nahraní. Zase budeme jako smečka robotů.

V prosinci roku 2018 jsem ukončila působení ve společnosti. O další teamspiritové akce již nebyl zájem a dle informací, které se mi dostaly, ani žádná další doposud neproběhla. Firma má nyní poměrně vysoký zisk, ale potýká se fluktuací kmenových zaměstnanců. Od začátku roku 2019 společnost opustily tři mé bývalé kolegyně a jeden kolega. Důvodem odchodu byl zvyšující se tlak na všechny pracovníky, časté odebrání prémie a chybějící motivace.

V únoru roku 2019 jsem se ve společnosti zastavila, abych udělala průzkum o aktuálním stavu kolektivu. Podařilo se mi bohužel zastihnout jen necelou polovinu osob, které se teambuildingu a teamspiritů účastnily. Zeptala jsem se jich, jak se momentálně ve společnosti cítí, a jak vše funguje.

**Žena (24 let):** Situace je každým dnem horší, tedy alespoň mně to tak připadá. K poslednímu dubnu zde končím a pokusím se najít nějaké klidné prostředí. Ano, odnáším si cenné zkušenosti, ale ten stres mi za to nestojí. Jsou tu prima lidé, ale nikdo je nemotivuje a nepodporuje. Schází nám prostor na vytváření jakýchkoliv vazeb. „*Tak do dvou let bychom s partnerem chtěli zakládat rodinu, ale copak bych to tomu mrněti*“

*mohla udělat, abych den co den byla vystresovaná jen kvůli práci. Sama už se nemůžu dočkat, až se pořádně vyspím, a nebudu se v noci s hrůzou budit.* “ Toto je přímo citovaná výpověď jedné z kolegyně, která svůj pracovní poměr ve společnosti taktéž ukončuje.

**Žena (45 let):** Polovina mého oddělení bude do půl roku pryč. Je pro mě hrozné zvykat si na nové lidi, ale nedivím se jim. Dostáváme víc a víc úkolů a nikoho nezajímá, že jsme na telefonu téměř 24 hodin denně. Všechny společné zážitky vzaly za své. Nikdo už se ani nesnaží, abychom byli přátelé. Už jsme opět jen kolegové.

**Muž (47 let):** Jsem v šoku, protože mi odchází kolega a dlouholetý kamarád. Nepřijde mi, že by to tu bylo tak zlé. Občas máme moc práce, ale je to spíš o tom, že nemáme chuť se sdružovat. Společné akce byly skvělé, ale chtělo by to v nich pokračovat. To by nám prospělo.

**Muž (31 let):** Za měsíc tu končím, ani nevím, jestli to chci nějak hodnotit. V každém případě nám ten společně strávený čas prospěl, ale posupně byly všechny vazby rozděleny. Připadá mi to, jako kdyby vedení ani nechtělo, abychom byli nejen kolegové, ale i přátelé. Spíš nás proti sobě poštvávají. V tomto případě si dovolím přímo citovat slova uvedeného kolegy: *„Za ty peníze mi to tady nestojí, zruinoval jsem si kvůli nim vztah, a to radši budu žít od výplaty k výplatě s holkou, než mít kupu prachů a nemít je s kým utratit.*“

**Muž (26 let):** Nemůžu věřit vlastními očima, je to jako kdybychom spolu žádný čas nestrávili. Kolektiv se pomalu rozpadá. Čtyři lidé dali v tak krátké době výpověď. Budeme potřebovat další společné akce, abychom se sblížili s těmi novými. Tentokrát bychom ale v tom trendu měli pokračovat, prospívalo nám to.

V rámci interview jsem ještě oslovila kolegyni, která pro mě zafungovala jako tzv. kontrolní skupina, jelikož se ze zdravotních důvodů nemohla účastnit ani jedné akce. Mohla však pozorovat vývoj situace na pracovišti v jednotlivých fázích. Dovolila jsem si ji požádat již na samém počátku při vzniku teambuildingu, zda by mi v průběhu sledování poskytla informace. Samozřejmě souhlasila a já jsem měla možnost zaznamenat její výpovědi.

**Žena (28 let):** Hned, jakmile se všichni vrátili z teambuildingu, bylo vidět značnou změnu. Přišli mi jako vyměnění. Tak nějak si mezi sebou lépe rozuměli, všude jsem vnímala pozitivní atmosféru. A to dokonce i na obávaných poradách. Po prvním teamspiritu bylo všechno ještě dobré, trochu jsem jim záviděla, že nemohu taky. Ale druhý a třetí všechny sice bavil, ale poměrně často jsem slýchala, že jim lezlo na nervy, že se tam objevil šéf. Jednotlivá oddělení všechny společné akce výrazně posílily, ale vzhledem



k neustálému tlaku z vedení se postupně opět vracela rivalita. Co jsem vyzorovala, přestože všichni vnímali ty společné akce pozitivně, většinou by se již nechtěli účastnit. Vadí jim, že šéf vstupuje i do jejich volného času. Náš tým je plný dobrých lidí, ale dolů nás sráží právě vedení, které nás štvě proti sobě. Na všechny teamspiry i na teambuilding jsem slyšela pozitivní ohlasy. Opravdu jim to prospělo. Ale nebude to mít asi dlouhé trvání. Je to škoda, protože se nám všem lépe pracovalo, otupily se všechny hrany. Teď už se vše zase vyostřuje.

Výpovědi svých respondentů jsem si doslovně zapisovala, jelikož jsem opomenula možnost využít nahrávací zařízení. Výše uvedené výpovědi jsou pouze gramaticky upraveny tak, aby nebyl pozměněn jejich smysl. Pokaždé, když jsem s účastníky pořádala interview, snažila jsem se navodit příjemnou atmosféru. Nebylo to většinou plánované setkání, spíše jsem si stanovila časový horizont, kdy jsem rozhovory chtěla stihnout. Poté jsem vysledovala vhodnou chvíli, která mi vždy napomohla k větší otevřenosti dotazovaných. Vzhledem k přátelským vztahům a důvěře mezi námi, neměli problémy mi svěřit i poměrně důležité poznatky. Velmi mě překvapila situace, která nastala po mém odchodu. Lze tedy přemýšlet nad tím, jaký efekt měl vlastně teambuilding. Zda nakonec nezapůsobil spíše opačně, když otevřel účastníkům oči a ukázal jim, že existují i jiné možnosti než jen stresující pracovní prostředí. Samozřejmě je možné, že důvodem k odchodu mohly být i jiné faktory, ty mi však v současné době nejsou známy.

## 12 Diskuse k výsledkům programu

Dle pokynů zadavatele bylo mým úkolem vytvořit program teambuildingu pro pracovní tým vybrané společnosti. Účelem teambuildingu byla podpora otevřenosti vztahů na pracovišti. Firma se totiž aktuálně potýkala s potížemi v oblasti komunikace mezi pracovníky. Vedení společnosti správně rozpoznalo, že přetrvávající situace směřuje ke krizi, která by mohla ve svém důsledku poškodit výkonnost společnosti. A právě ta je její předností. Celá společnost je orientována na výkon, a to především proto, že v oblasti automotive je velmi vysoká konkurence. Pracovní tým tvoří dvacet osob a to včetně vedoucího a jeho asistentky. Teambuilding byl plánován pro tři oddělení, která dohromady tvoří vzájemně spolupracující tým.

Mým prvotním návrhem bylo to, že bychom si program měli nechat vytvořit od odborníků, jelikož ti dokáží výborně postihnout potřeby celé skupiny. Zároveň je lepší, aby realizátorem akce byla osoba zvenčí, nikoliv kolega či kolegyně. Tuto variantu doporučuje i Payne (2007). Tato možnost byla však z finančních důvodů zavrhnuta. Teambuilding byl plánován na polovinu září. Situace se však neuvěřitelně rychle změnila, jelikož v srpnu jsem čerpala prvních čtrnáct dní dovolenou a po mém návratu mi bylo oznámeno, že program bude přesunut na poslední srpnový týden. Měla jsem velmi omezený čas na tvorbu plánu a doladění detailů. První předložení návrhu bylo neúspěšné. Teambuilding byl plánovaný na čtyři dny v rozmezí čtvrtek – neděle. Po jeho prezentaci před vedením společnosti proběhla mohutná debata, kde bylo jasně zdůrazněno, že v pracovní době není možné absolvovat žádnou podobnou akci. Vzhledem ke znalosti odborné literatury a informacím ohledně trvání teambuildingu jsem se pokusila předložit pádné argumenty, které můj návrh podporovaly. Ale ani tak nedošlo ke změně. Požadavek zněl jasně, tedy že se teambuilding uskuteční v rámci víkendu. Již v tuto chvíli jsem předpokládala komplikace, jelikož pracovníci tomu pravděpodobně nebudou chtít věnovat svůj volný čas.

Mé předpoklady se potvrdily následující den, kdy bylo všem během porady oznámeno, že se teambuilding bude konat na konci srpna od soboty do neděle v termínu 25. – 26. 8. 2018. Velmi omezený časový rozsah značně narušil mé plány. Pokud mělo dojít ke změnám a posílení týmu, domnívala jsem se, že tento čas je zcela nedostatečný. Avšak nebylo možné pro to udělat nic jiného, než se pokusit celý program přepracovat tak, abychom z něho dokázali vytěžit maximum. Reakce těch, kteří potvrdili svou účast, nebyly z počátku příliš pozitivní. Převládaly spíše smíšené pocity, dokonce jsem zaznamenala i více negativních reakcí. Jakmile však pracovníci všechny informace zpracovali, postupně

se dostavovaly různé změny. Kolegové za mnou přicházeli, aby se dozvěděli další detaily. Dle Payne (2007) právě včasné, správné, a především přesné informace napomáhají lepšímu v pochopení smyslu teambuildingu.

Během krátké doby jsem předložila nový návrh na teambuildingový program, se kterým již vedení společnosti souhlasilo. Byla to vítaná úleva, jelikož v prvotním návrhu došlo ke škrtnutím některých aktivit, které jsem považovala za stěžejní. Takto sestavený plán obsahoval aktivity, které by měly v rámci víkendu v souvislosti s průběhem a atmosférou postihnout všechny fáze skupinové dynamiky. Zároveň jsem měla připravený i záložní plán, pokud by se situace nevyvíjela příznivě a účastníci se zablokovali v některé z fází. Na základě poznatků ze skupinové dynamiky a za pomoci sborníků her byl vytvořen program, který zahrnoval aktivity od icebreakerů přes kreativní činnosti až k aktivitám s vyšší mírou spolupráce pro případ slibně se vyvíjející situace. Vedení očekávalo pouze pozitivní výsledky. Přestože jsem je od počátku upozorňovala na to, že by bylo vhodné, aby se programu účastnil i samotný vedoucí, nakonec ve stanoveném termínu nedorazil. Dalo se přepokládat, že to napomůže příznivější atmosféře, ale zároveň to poškodí celistvost týmu, do kterého on taktéž patří. Dle plánu se teambuilding konal na konci srpna roku 2018, poté by mělo dojít k realizaci tří následných teamspiritových akcí, které zafixují společné zážitky a nabyté zkušenosti. Za velmi překvapivý fakt lze považovat to, že se od přihlášení účastníků jejich seznam nikterak nezměnil. Se zásahy ze strany vedení jsem se pokusila vypořádat a zároveň jsem se snažila oprostít od faktu, že takto krátký teambuilding nemůže nabídnout to, co by tým získal, pokud by celá akce trvala alespoň čtyři dny.

Účastníci dorazili na místo určené v kompletní sestavě. Nejprve jim bylo umožněno seznámit se s prostředím a ubytovat se. Hned zpočátku jsem vyzorovala nesouhlasné pohledy, které se pojily s prostředím, ve kterém jsme se měli po zbytek víkendu pohybovat. Zvolila jsem prostředí Jizerských hor, kde díky přírodě a svěžímu vzduchu mohli načerpat energii, a odpočinout si tak od běžných denních stereotypů. Pro některé z účastníků prostředí přírody představovalo nepřekonatelnou překážku v oblasti pohodlí. S tímto rizikem bylo nutné počítat, jelikož ve své publikaci právě na něj upozorňuje Payne (2007).

Zároveň ani horská chata nedokázala uspokojit jejich představy o ubytování. Těchto účastníků bylo však minimum. Ostatní se nadšeně vydali zkoumat okolí a pozitivně hodnotili zvolenou lokaci. Následoval program dopoledního bloku, který představoval první fázi skupinové dynamiky (forming). Účastníci potřebovali pochopit smysl toho, proč se akce účastní, a přijmout fakt, že víkend stráví se svými kolegy. Překvapivě se celé dopoledne vyvíjelo velmi dobře. Počáteční nechuť do hraní her byla překonána po prvních dvou aktivitách. Nemuselo se však jednat přímo o nechuť k hraní her, mohlo tomu tak být i v důsledku samotné formingové fáze.

Na to upozorňuje Tuckman (1965), že během této fáze se účastníci snaží, aby na sebe příliš neupozorňovali, zároveň volí i bezpečná komunikační témata. Postupem času však docházelo k uvolnění komunikace. Začal ustupovat ostych a účastníci spolu navazovali různorodá spojení, a to taková, kdy se spojovali ti, které bylo společně vidět velmi výjimečně při běžném pracovním procesu. Sdružovali se na základě rozpoznání kvalit osob, které pro ně doposud mohly být poměrně neznámé. Silní jedinci oceňovali intelekt a kreativitu jiných. Většina dopoledních aktivit byla zaměřena na komunikaci tak, aby se všichni společně sblížili a poznali způsoby, kterými komunikují jejich kolegové. Již v takto brzké době panovala mezi účastníky příjemná pozitivní atmosféra. Stále však bylo cítit, že se mezi nimi nachází i ti, kterým tento způsob trávení času plně nevyhovuje. Ti se snažili vyčleňovat z kolektivu, popřípadě spolupracovat vždy s osobami, ke kterým mají blízko. To ale nebylo žádoucí na akci tohoto typu, proto se při každé aktivitě losovaly týmy nové, aby do kontaktu přišli všichni se všemi. Pozornost účastníků byla na vysoké úrovni po celou dobu. Pouze v době, kdy se přiblížil oběd, již začali někteří z nich polevovat. Dopolední blok byl ukončen společným obědem, který měli účastníci hrazený.

Po společném obědě následoval prostor pro odpočinek a případné individuální aktivity. Účastníci se shlukovali ve skupinkách, ve kterých působí v rámci společnosti. Konverzace byla živá a prostředí stále přívětivé. Odpolední blok obsahoval další formingové a následně stormingové aktivity. Stále bylo zapotřebí orientovat hry tak, aby podněcovaly komunikaci mezi hráči. Vývoj situace postupoval hladce kupředu, proto jsem se rozhodla ve velmi krátké době přestoupit ke stormingovým aktivitám.

Tuckman (1965) uvádí, že právě stormingová fáze je nesmírně důležitá, jelikož podporuje růst skupiny. A tak byly do odpoledního programu zahrnuty i kreativní činnosti, které měly za úkol přinést nové neznámé zážitky. Díky těmto aktivitám mohlo opadnout vzrůstající napětí, které je pro tuto fázi skupinové dynamiky obvyklé. Souběžně tak probíhal kurz lukostřelby a malování henou. Obě tyto činnosti se setkaly s nadšením.

Lukostřelbu vedl zkušený lektor, který všem účastníkům vysvětlil základní pravidla pro manipulaci s lukem. Dle reakcí si většina účastníků tuto aktivitu užívala. Ale i tentokrát se našli ti, kteří se netajili tím, že pro ně tyto aktivity nepředstavují zdroj zábavy. S tím bylo nutné se vyrovnávat během celého programu. Odpolední blok byl ukončen a společně jsme vyrazili na procházku po okolí, aby celý den netvořily pouze řízené aktivity. Velmi dobře se dalo pozorovat, že malování henou všechny zaujalo alespoň minimálně, jelikož každý si na svém těle nesl malůvky. Během výletu jsem zjišťovala dosavadní reakce na kurz pomocí nezávazných rozhovorů. Účinněji však fungovalo tiše se pohybovat se skupinou a naslouchat jejich rozhovorům. Podařilo se mi vypořádat, že někteří již během dopoledního bloku přehodnotili svůj názor na teambuilding. Z jejich reakcí se mi dostávaly pozitivní ohlasy. Zároveň jsem v tuto chvíli měla s sebou již poměrně dobře propojený tým. Večerní blok zahrnoval další stormingové a normingové aktivity. Následně byl završen společným grilováním, které prolomilo všechny zbývající zábrany. Mezi všemi probíhala živá konverzace. Jeden z kolegů dokonce z kufru auta vytáhl mikrofon a notebook, aby pro ostatní připravil karaoke. To se setkalo s pozitivními ohlasy. Před ukončením celého večerního programu proběhla ještě reflexe dosavadního dne, která byla vesměs pozitivní.

Nedělní ranní blok navázal na normingové aktivity, které byly prováděny již během sobotního večera. Účastníci projevovali poměrně vysokou míru nadšení. Pracovala jsem s týmem pozitivně naladěných lidí, kteří najednou nepůsobili tak, že svou účast na teambuildingu mají pouze z donucení. Avšak pravděpodobně normingová fáze jako taková nenastala. Došlo zřejmě ke stavu, kdy účastníci pochopili, že se jedná o pouhé dva dny, které zde společně stráví, a tak uchopili příležitost, aby si program náležitě užili. S ohledem na vývoj situace během odpoledního programu došlo i na důvěrové hry, které již spadají do fáze performingu.

Dle Tuckmana (1965) spolu v této fázi skupina vychází a její členové se vzájemně přizpůsobují, což bylo z nastalé situace patrné. Na základě důvěrových her mohli účastníci otestovat, do jaké míry jsou ochotni svěřit své bezpečí do rukou kolegů. Tyto hry mohou napomoci případným situacím, kdy budou kolegové odkázáni právě na důvěru v druhé. Poprvé za celou dobu konání byl uveden v činnost princip zážitkového učení challenge by choice, kdy jeden z účastníků odmítl aktivitu, která pro něho představovala velikou zátěž, kterou neodkázal překonat. Přátelská atmosféra však může být i důsledkem aktivace obranného mechanismu jedinců, kteří usoudili, že právě tento přístup je od nich očekáván. Na konci celého teambuildingu bylo možné vnímat pokrok, který mezi všemi nastal. Již se netvořily skupinky pouze dle oddělení. Častým námětem k hovoru byly dosavadní

zážitky. Odjezd z akce se nesl v pozitivním duchu vzájemná podpory a slibů, kdy se účastníci utvrzovali, že tohle není poslední akce, kterou spolu uspořádali.

Dalo se předpokládat, že celkový pozitivní dojem z teambuildingu může ovlivnit vztahy, které panovaly na pracovišti. Prvních několik týdnů od jeho konání toho bylo jasným důkazem. Probíhaly společné obědy nebo alespoň rozhovory u kávy, které nebyly dříve běžné. Častěji se mezi sebou navštěvovali členové jednotlivých oddělení. Na pravidelných pátečních poradách byla mnohem příznivější atmosféra než jindy. Vzájemná podpora během argumentace s vedením společnosti byla taktéž patrná. Tým lépe odolával vlivu vedení, drželi spíše při sobě, než by se přikláněli na stranu vedoucího. Dokonce se jednou stalo i to, že jeden z kolegů pro ostatní připravil snídani právě na zmíněnou poradou, jelikož na daný den připadly jeho narozeniny. Tyto a mnohé další věci se dříve neděly. Lze tedy vyvodit, že se jednalo o důsledek společně stráveného víkendu.

Po měsíci přišel první teamspirit, který se nesl ve stejné atmosféře jako teambuilding. Stále jsem pracovala se skupinou vzájemně se podporujících lidí a těch, kteří mají společné náměty k hovoru. I dle výpovědí, které mi poskytli během rozhovoru, tak lze usuzovat. Situace se však razantně změnila po druhém teamspiritu, kde byl přítomen i vedoucí celého týmu. Vztahy postupně začaly chladnout. V důsledku větších nároků, které přicházely ze strany zákazníků, nezbýval čas na společné aktivity, a právě to značně rozměnilo výsledky teambuildingu. Tempo se znovu zvyšovalo a z účastníků teambuildingu se postupně stávali ti stejní pracovníci jako před jeho konáním. Navíc z výpovědí ke druhému a třetímu teamspiritu vyplývá i to, že mnozí negativně hodnotili přítomnost vedení na jejich společných akcích. Dokonce někteří z nich zmínili, že buď se měl vedoucí zúčastnit i teambuildingu, nebo jim neměl narušovat ostatní akce. Tento fakt byl podpořen i mým pozorováním. Při posledních dvou akcích již byly patrné opět skupinky tvořené pouze členy jednotlivých oddělení. Výrazně se zvýšila komunikace s vedoucím a zároveň i pochlebování za účelem zalíbit se mu. Takové chování někteří odsuzovali a tak postupně přetrhali vazby s těmi, kdo se domníval, že se jedná o dobrou metodu, jak získat vedoucího na svou stranu.

Je patrné, že společně strávený, i když krátký čas přinesl pozorovatelné výsledky z hlediska změn v chování. Teamspiritové aktivity nadále podporovaly nově vzniklé vazby a staly se námětem pro konverzaci. Výrazně však celý efekt ovlivnila přítomnost vedoucího na zbývajících dvou akcích. Lze předpokládat, že právě to mohla být příčina, proč se později většina účastníků vrátila ke svému původnímu chování. Nelze ale vyloučit ani fakt, že pro ně tyto „staré vyjeté koleje“ mohly být pro výkon jejich práce pohodlnější,

a představovaly menší stresovou zátěž. Kraus (2008) zmiňuje, že lidské chování je odezvou na prostředí, ve kterém se pohybují. Právě opětovný návrat k tradičním způsobům řešení mohl být způsoben vlivem prostředí, které nebylo na rozdíl od pracovníků nijak změněno. Stejně tak vzrůstající tlak ze strany zákazníků zřejmě taktéž dokázal ovlivnit situaci. Aktuální nastalá situace mohla zapůsobit na tým stejným dílem jako prostředí.

Jak uvádí Kraus (2001), jednalo se tak o běžné životní situace, ke kterým již byly známé obvyklé a osvědčené metody řešení, tým tak postrádal motivaci k hledání nových variant řešení vzniklé situace. Avšak dle Bednáře (2013) je právě setrvačnost jedním s destruktivních vlivů na mezilidské vztahy. Můj subjektivní náhled na věc by zastával spíše možnost, že vzniklé vztahy utlumilo opět vedení, které nezajistilo dostatečnou míru podpory. Všichni tak znovu přijali dříve stanovené role, které jasně definovaly jejich pravomoci a postavení ve společnosti.

Teamspiritové akce byly ukončeny v prosinci a žádná další již plánována nebyla. Zároveň i já jsem v té době dostala výpověď pro nadbytečnost, a tak došlo k ukončení mého pozorování. Během prosince se celá situace ve společnosti poměrně vyhrotila. Byla jsem přítomna několika hlučným konfliktům mezi odděleními. Na společných poradách to vypadalo hůře, než jako tomu bylo například v říjnu téhož roku. Samozřejmě je nutné zohlednit i to, že účastníci správně nezpracovali nabyté informace a opět se pravděpodobně k lepšímu jednání uchýlí ve chvíli, kdy se společnost stabilizuje. V popisované době se společností šířily zprávy, že se blíží propouštění. A právě to mohlo značně ovlivnit chování všech ve společnosti. Kromě mě v roce 2018 nikdo výpověď nedostal, avšak už jen pocit ohrožení zřejmě značně zapůsobil na chování některých jedinců. S ohledem na společně strávený čas všech účastníků sleduji jeden velký nedostatek, který výsledky teambuildingu zřejmě poznamenal.

Jak již zmínili někteří účastníci, jedná se o přítomnost respektive nepřítomnost vedoucího na prvotní společné akci. Zřejmě by průběh celého teambuildingu byl poměrně odlišný, ale docházelo by přitom opravdu k podpoře vztahů mezi všemi členy týmu. Ale právě účast vedoucího na všech akcích by ostatním dokázala ukázat jeho tvář mimo pracovní prostředí, a tím taktéž dopady teambuildingu podpořit. Možná by jej začali vnímat také jen jako člověka a později by zvládli oddělit jeho pracovní stránku od té osobní. Přichází v úvahu i fakt, že by se účastníci přizpůsobili jeho chování, a on by tak nebyl nucen začít se chovat jako v běžném životě. V takové situaci by si všichni na svých obličejích ponechali své pracovní masky a nedošlo by ke vzniku nových vztahů. Není možné vedení vyčlenit, jelikož je to právě ten stěžejní článek, který

má v závěru na celý tým největší vliv. Opětovně tak vznikla vnitřní konkurence mezi pracovníky, o které hovoří Bednář (2013). A s ní měli ostatní potřebu soutěžit. Jakmile někdo řídí vaši práci, je jasné, že potřebujete jeho podporu na své straně. Proto se možná někteří později uchýlili k pomluvám a snažili se dostat do přízně vedoucího. Každopádně jestliže chceme zlepšovat vztahy v týmu, děláme tak ve chvílích, kdy jsou přítomni všichni. Právě z toho důvodu, aby byly všechny dosažené změny trvalé, nikoliv pouze dočasné. Lze se pouze domnívat, jak by skutečně celá situace vypadala.

Po ukončení mého pracovního poměru v dané společnosti jsem za svými bývalými kolegy zavítala v únoru letošního roku, abych pro své potřeby udělala průzkum aktuální situace. Překvapilo mě, když jsem se dozvěděla, že od nového roku podali výpověď čtyři členové týmu. S několika z nich jsem měla možnost si pohovořit. Jejich důvody byly téměř totožné. Uvědomovali si hrozící riziko syndromu vyhoření, které s sebou nese výkonově zaměřená společnost. Jelikož se jednalo hlavně o ženy v produktivním věku, jedním z jejich argumentů bylo i to, že v takovém prostředí není možné řídit nebo zakládat rodinu, která je pro ně prioritou. Bývalý kolega, kterému právě v té době končila výpovědní lhůta, se k problematice ani vyjadřovat nechtěl. Pouze podotkl, že nemá zapotřebí, aby ho někdo štvál proti lidem, kteří jsou jeho přátelé. Z výpovědí mých bývalých kolegů lze usoudit, že je situace stejná jako před teambuildingem. A tím je potvrzena i Bednářova (2013) teorie o tom, že vztahy není možné budovat na principu strachu z managementu. Možná dokonce vzhledem k odchodu několika stálých členů se ostatní potýkají s mnohem většími problémy, než se kterými byli konfrontováni dříve.

Lze vyvodit, že na současné situaci se v určité míře podílel i proběhlý teambuilding. Prožité okamžiky poskytly všem pracovníkům náhled na situaci ve společnosti. Mohli tak pozorovat, že je možné s lidmi v týmu mít i lepší vztahy, a že dokáží s ostatními kolegy vycházet i bez konfliktů. Je nutné rozlišovat mezi přínosem společných akcí pro tým, jednotlivce a společnost. Zpočátku z toho měli užitek všichni, jelikož spolupráce fungovala velmi hladce, a tím pádem byly odstraněny původní nežádoucí prvky ve společnosti, za které považujeme konflikty. Postupem času už se výhody pohybovaly pouze na straně týmu. Jelikož i přes vzrůstající tlak se stále jeho členové obraceli k získaným společným zážitkům, což jim mohlo pomoci k tomu, aby přečkali nepříznivé období. A v závěru z toho těžili zřejmě jen jednotlivci. Někteří z nich si tak uvědomili nutnost zvážit další působení ve společnosti. Ostatní mohli nalézt oporu ve svých spolupracovnících právě díky nově nabytým znalostem o nich.



Pozitivní přínos pro společnost představovalo období do prvního měsíce po konání teambuildingu. Všichni byli optimisticky naladěni a snažili se vycházet si vzájemně vstříc. Po prvním a druhém teamspiritu už výhody čerpal pouze tým, který byl poměrně semknutý. Vzájemná podpora však časem uvadala, nakonec se vše vyhrotilo po ukončení posledního teamspiritu. Zde došlo k tomu, že se vztahy vrátily do původního stavu. Firma fungovala s jednotlivci, nikoliv s celým týmem. A právě tito jednotlivci měli možnost zvážit výhody, které jim společný čas nabídl. Třeba proto dalo tolik zaměstnanců na začátku nového roku výpověď. Můžeme se domnívat, že pocítili hodnotu správně fungujícího týmu. Jejich odchod považují za gesto, kterým ukázali současné společnosti, že právě oni si velmi dobře uvědomují, že pracovat pod tlakem není možné do nekonečna. Ve většině zaměstnání vyžadují odolnost vůči stresu, časovou flexibilitu, ale zároveň chtějí dobře fungující tým s přátelskými vztahy.

Lze říci, že jakmile se jedná o výkonově zaměřenou společnost, tyto zmíněné aspekty se do značné míry vzájemně vylučují. Výkonově zaměření pracovníci nemají dostatek času na vytváření nových vztahů. Každý přátelský vztah potřebuje péči, kterou stresující prostředí neumožňuje. Zřejmě by byl lepší variantou pro teambuilding program, který by pouze zlepšoval komunikaci mezi členy týmu, nikoliv ten, který měl kolektiv stmelit. V této společnosti pracuje mnoho přátelských lidí, kteří oscilují mezi potřebou dosahování vysokých výsledků a hledáním přátelských vztahů. Obojí v tomto případě nelze mít. Věčná rivalita, která je mezi odděleními i jednotlivci vytvářena, to rozhodně nepodporuje. Zároveň tomu nepomáhá ani fakt, že z týmu odešlo tolik stálých pracovníků. Bednář (2013) zdůrazňuje, že právě odchody a příchody nových kolegů představují pro tým velkou překážku v oblasti mezilidských vztahů.

Jestliže bych měla shrnout všechny vytvořené programy, zřejmě bych je hodnotila kladně. I v tak krátkém časovém rozsahu dokázaly pracovníkům otevřít cesty k jejich kolegům. Díky nim se vytvořilo dočasně lepší prostředí, ve kterém se všichni cítili lépe. Avšak v prostředí výkonově zaměřené společnosti nelze tento stav udržet trvale. Není tu pro něj vhodné prostředí. Důraz je kladen na výkon, nikoliv na proces, kterým je dosahován.

Stock (2010) jasně uvádí, že vysoká pracovní zátěž a nevhodný kolektiv přímo souvisí s burn out efektem, který ve svém důsledku dokáže rozložit celý tým. Teambuilding a teamspirit měly tedy pouze omezenou účinnost pro zvolenou společnost, ale zřejmě hluboký důsledek pro některé jedince, kteří se jich zúčastnili. O tom jasně vypověděli zaměstnanci společnosti po ukončení všech akcí. Jednotlivci pravděpodobně došli k poznání, že výkonově zaměřená společnost není jejich cílovou stanicí. Ostatní jsou

buď obdivuhodně resilientní, nebo stále sbírají odvahu k důležitému kroku. Pokud jsou opravdu tak odolní, jejich výkony budou pro společnost prospěšné. V opačném případě po čase dojde ke kompletní obměně týmu v dané společnosti. Samozřejmě mohlo jít také o důsledek situace, kdy nastal velký tlak na služby, které společnost poskytovala. Kdyby byl program uveden jindy, daly by se očekávat výsledky také v jiném rozsahu. Společnost se vyvíjí a chování jednotlivců vždy zrcadlí to, co se v ní děje. Jestliže je komunikace v dané společnosti konfliktní, pravděpodobně bojuje s vnitřním problémem, který vyžaduje dlouhodobější péči pro jeho odstranění. Veškeré výše zmíněné předpoklady a úsudky se však vztahují pouze ke konkrétní společnosti, jelikož nelze zobecňovat na základě jedné zkušenosti. Vždy záleží na podmínkách a situaci, ve které se nachází konkrétní skupina osob, pro kterou tyto programy tvoříme. Avšak v mnoha případech se předpoklady a úsudky ztotožňují s informacemi, které poskytuje odborná literatura.

## 13 Rešerše zdrojů k teambuildingům a zkušenostem s nimi

Z dostupných zdrojů je možné čerpat velké množství informací, jak správně sestavit a zorganizovat teambuilding pro libovolnou skupinu osob. Nepodařilo se mi však získat jedinou publikaci, která by se zaměřovala přímo na výkonově zaměřenou společnost. K této problematice jsou pouze povrchní informace, které blíže nespecifikují, zda lze dosáhnout pozitivních přetrvávajících výsledků ve výkonově zaměřené společnosti pomocí teambuildingu. Pro zvolenou cílovou skupinu poskytuje informace spíše internet, a to prostřednictvím široké škály nabídek teambuildingů pro managery. Společný cíl všech těchto nabídek tvoří zlepšení spolupráce a efektivity týmu. Nikde není jasně specifikováno, v jaké míře dosahují úspěchu společnosti, které se takových programů účastnily. Každopádně organizace nabízející tyto služby vyzdvihují především vysoký účinek adrenalinových a outdoorových aktivit. Stejně tomu bylo i v publikaci Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy (Svatoš, Lebeda 2005).

Informace o podpoře teambuildingů jsou často uváděny již v inzerátech pro nové uchazeče. Z toho plyne, že teambuilding je žádaným benefitem, který v nových uchazečích pravděpodobně vyvolává pocit, že se jedná o společnost, která jde tzv. s dobou. Ve skutečnosti se však obvykle jedná spíše o teamspiritu, jelikož nabízené akce bývají v rozsahu několika hodin až celého dne, což spíše definuje délku trvání teamspiritu.

Na tuto problematiku jsem se dotazovala v několika společnostech, kde jsem se obracela na personalisty nebo své známe. Z průzkumu vyplynulo, že velké množství společností podobného charakteru jako mnou zvolená organizace realizují akce spíše teamspiritového typu, jelikož jsou velmi omezeni časem, který lze do programu investovat. Stejně jako v mém případě nejsou pracovníci příliš nakloněni k uskutečňování teambuildingu během víkendu. Zároveň se tak potvrdilo i to, že počáteční reakce nejsou příliš příznivé, ale účastníci si následně program viditelně užívají.

Z dostupných nabídek a průzkumu o realizaci teambuildingů a teamspiritů v dalších organizacích lze konstatovat, že se jedná o žádaný fenomén současné doby.

## Závěr

Tato bakalářská práce vznikla především proto, že jsem považovala za velmi zajímavou myšlenku zabývat se teambuildingem pro výkonově zaměřenou společnost, ve které jsem působila. Díky tomu, že byl zavrhnut nápad nechat si celý teambuilding zrealizovat profesionály, jsem tuto příležitost dostala já. Byla jsem přesvědčená, že společné zážitky a učení skrze ně zprostředkované dokáže pomoci vybranému týmu k tomu, aby se jeho členové při práci cítili lépe, a tak dokázali zvládnout tlak kladený na jejich výkony. Domnívala jsem se, že právě pozitivní pocity, které by měly po absolvovaném teambuildingu následovat, dokáží rozbít zaběhnutý stereotyp. Z toho důvodu byl program posílen o následné tři teamspiry tak, aby efekt přetrval co nejdéle. Stěžejní myšlenkou mé práce bylo tedy podpořit otevřenost vztahů ve společnosti díky společným zážitkům. Zároveň jsem tak zjišťovala, zda je vůbec možné toho dlouhodobě docílit v takto obtížném prostředí.

Díky teoretickému základu práce byl zrealizován teambuildingový program, který se zaměřoval na podporu vztahů v týmu. Následně poté se účastníci zapojili ještě do tří teamspiritových akcí. Všechny získané poznatky z oblasti teorie byly do praxe aplikované co nejlépe, tak jak bylo v mých možnostech. Snažila jsem se zohlednit co nejvíce poznatků ze zážitkového učení, které správně zrealizovaný teambuilding provází. Program byl koncipován tak, aby se účastníkům podařilo vnořit do flow, a zároveň se držel zásad pro skupinovou dynamiku. Mnozí z účastníků se v důsledku flow střetli s nutností opustit svou komfortní zónu. Avšak usilovalo se o to, aby nikdy nebyl narušen princip dobrovolnosti.

A právě na základě těchto zásad byl vypracován teambuildingový a poté teamspiritový program, který měl docílit jisté míry podpory pro otevřenost vztahů na výkonově zaměřeném pracovišti. Tento program byl zrealizován, a práce tak nabízí i jeho hodnocení. Evaluace programu proběhla pomocí Kirkpatrickovy metody. Pro další hodnocení byly následně zvoleny i jiné metody. Avšak po jejich vyhodnocení jsem dospěla k názoru, že pro tento typ programu nepatří mezi ty nevhodnější. Jejich vhodnost částečně ovlivnila i chybějící praxe z oblasti výzkumu. A tak se nejednalo o zcela správně zpracované metody. Navzdory tomu mi i tak výsledky poskytly několik velmi důležitých poznatků, které z celého programu vzešly.

Po vyhodnocení práce s ohledem na teoretické znalosti jsem toho názoru, že pro zvolenou výkonově zaměřenou společnost teambuilding pro podporu otevřenosti vztahů postrádá smysl, jelikož ať je sebelépe zpracovaný, jeho efekt v průběhu relativně krátkého času vyprchá, což je způsobeno prostředím, ve kterém pracovníci fungují. Právě zmíněné výkonnostní pracoviště totiž nedostatečně podporuje jakékoliv mezilidské vztahy. Všechny zrealizované akce měly pouze krátkodobý dopad na fungování společnosti nebo týmu. Můžeme ale předpokládat, že pro jednotlivce byl význam o poznání hlubší, což se nakonec promítlo i do současné situace, která ve společnosti panuje. Významný zásah způsobila prvotní neúčast vedení na teambuildingu a následná účast na vybraných teamspiretech. Pro takové programy je nezbytné, aby se akcí účastnili všichni včetně samotného vedení, jehož účast může následně výrazně posílit efekt celé akce. Přestože nyní se může program jevit jako neúspěšný, jelikož v delším časovém horizontu k výrazným změnám nedošlo, osobně se domnívám, že výsledků bylo nakonec dosaženo. Realizace takového programu představuje pro jednotlivce poměrně zatěžkávací zkoušku. Vzhledem k pozitivním reakcím, které se mi po skončení dostaly, jsem toho názoru, že jsem v tomto případě poměrně dobře obstála. Jestliže bych v budoucnu připravovala podobný program, zaměřila bych se však na lepší metody pedagogického výzkumu, nebo bych oslovila odborníky. A stejně tak bych lépe volila cílovou skupinu, jelikož právě tato nebyla tou vhodnou, kde by bylo možné dosahovat kýžených výsledků. Základem pro případný další teambuilding by byl rozhovor se zadavatelem, kde bychom si vzájemně ujasnili přesné formulace vhodných realistických a specifických cílů.

## Seznam použité literatury

- Bednář, V. (2013). Sociální vztahy v organizaci a jejich management. Praha: Grada.
- Beermann-Hagel, S., Schubach, M., & Tornow, O. E. (2015). Hry na semináře a workshopy: 124 kreativních her (2., rozš. vyd). Praha: Grada.
- Belbin, R. M. (2013). Nové obzory týmů. Praha: Wolters Kluwer Česká republika.
- Beneš, Z., Dražanský, D., Haková, J., Hanuš, M., Pokorný, A., & Štěpánek, K. Hanuš, M., & Hanuš, R. (Eds.). ([2016]). Instruktorův slabikář: metodická příručka pro všechny, kdo organizují kurzy zážitkové pedagogiky (Třetí, doplněné vydání). Praha: [Nadační fond Gymnasion].
- Častorál, Z. (2015). Management kvality a výkonnosti. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského.
- Činčera, J. (2007). Práce s hrou: pro profesionály. Praha: Grada.
- Evangelu, J. E., & Fridrich, O. (2011). 133 her pro motivaci a rozvoj týmů (2., rozš. vyd). Praha: Grada.
- Hanuš, R., & Chytilová, L. (2009). Zážitkově pedagogické učení. Praha: Grada.
- Hartl, P. (2000). Psychologický slovník. Praha: Portál.
- Hayes, N. (2005). Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmů. Praha: Portál.
- Hendl, J., & Remr, J. (2017). Metody výzkumu a evaluace. Praha: Portál.
- Hendl, J. (2016). Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace (Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání). Praha: Portál.
- Hermochová, S. (2006). Teambuilding. Praha: Grada.
- Horváthová, P. (2008). Týmy a týmová spolupráce. Praha: ASPI.
- Chráška, M. (2007). Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu. Praha: Grada.
- Kirchner, J. (2009). Psychologie prožitku a dobrodružství: pro pedagogiku a psychoterapii. Brno: Computer Press.
- Klein, Z. M. (2012). 100 kreativních metod a her na semináře a workshopy. Praha: Grada.

- Kubeš, M., & Šebestová, L. (2008). 360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí. Praha: Grada.
- Miller, B. C. (c2007). Teambuilding - 50 krátkých aktivit. Brno: Computer Press.
- Miller, M., & Blanchard, K. H. (2013). Tajemství týmů: co výjimečné týmy vědí a jak postupují. Hodkovičky: Pragma.
- Mohauptová, E. (2005). Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci. Praha: Portál.
- Mužík, J. (2004). Androdidaktika (Vyd. 2., přeprac). Praha: ASPI.
- Neumaierová, I., & Neumaier, I. (2002). Výkonnost a tržní hodnota společnosti. Praha: Grada.
- Pavlas, I. (2011). Výkonová motivace a interpersonální potřeby. Ostrava: Pedagogická fakulta Ostravské univerzity v Ostravě.
- Payne, V. (2007). Teambuilding workshop: trénink týmových dovedností. Brno: Computer Press.
- Pelánek, R. (2008). Příručka instruktora zážitkových akcí. Praha: Portál.
- Plamínek, J. (2009). Týmová spolupráce a hodnocení lidí. Praha: Grada.
- Plamínek, J. (2014). Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele (2., rozš. vyd). Praha: Grada.
- Potměšilová, P. (2013). Sociální pedagogika v teorii a praxi. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
- Průcha, J., Walterová, E., & Mareš, J. (2009). Pedagogický slovník (6., aktualiz. a rozš. vyd). Praha: Portál.
- Ptáček, R., Raboch, J., & Kebza, V. (2013). Burnout syndrom jako mezioborový jev. Praha: Grada.
- Sedláček, M., Suchánek, P., & Špalek, J. (2012). Kvalita a výkonnost průmyslových podniků. Brno: Masarykova univerzita.
- Seitlová, K. (2013). Teambuilding - face to face, nebo virtuální prostředí?. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
- Stuchlík, R. (2008). Tým snů. Praha: Grada.
- Stock, C. (2010). Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout. Praha: Grada.

Svatoš, V., & Lebeda, P. (2005). Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy. Praha: Grada.

Tenkl, M. (2014). Kirkpatrickův čtyřúrovňový model: teorie, praktické využití a možná úskalí. Přírodovědecká fakulta Univerzity Karlovy v Praze: 2014. Dostupné z: <http://www.evaltep.cz/inpage/kirkpatrick/>

Tuckman, B. W. (1965). Developmental Sequence in Small Groups. Psychological Bulletin, s. 384-399.

Vágnerová, M. (2007). Vývojová psychologie. Praha: Karolinum.

Vodáková, J. (2016). Výkonnost a její měření ve veřejném sektoru. Praha: Wolters Kluwer.

Wagnerová, I. (2008). Hodnocení a řízení výkonnosti. Praha: Grada.