VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH POSTUPU MANAŽERA PŘI STMELOVÁNÍ PRACOVNÍHO KOLEKTIVU

SUGGESTION OF MANAGER´S WORKING GROUP UNITING PROCEDURE

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE Bc. BARBORA STEJSKALOVÁ
AUTHOR

VEDOUCÍ PRÁCE PhDr. Ing. JIŘÍ POKORNÝ, CSc.
SUPERVISOR

BRNO 2009

Vysoké učení technické v Brně
Fakulta podnikatelská

Akademický rok: 2008/2009
Ústav managementu

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Stejskalová Barbora, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh postupu manažera při stmelování pracovního kolektivu

v anglickém jazyce:

Suggestion of Manager´s Working Group Uniting Procedure

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

Seznam odborné literatury:

CRKALOVÁ Anna.Jak zefektivnit práci v týmu.2007.195 s.
ISBN 978-80-247-1624-4.
FREEMANTLE David 50 maličkostí, které mají velký vliv na motivaci a vedení týmu.2006. 125 s.ISBN 80-7261-147-X.
HERMOCHOVÁ Soňa.Hry pro dospělé.2004.159 s.
ISBN 80-247-0817-5.
JURÁČKOVÁ Iva.Manažer v sociálních službách.2007.45 s.
ISBN 978-80-7041-405-7.
KOHOUTEK Rudolf a ŠTĚPANÍK Jaroslav.Psychologie práce a řízení.2000.223 s. ISBN 80-214-1552-5.

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Ing. Jiří Pokorný, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2008/2009.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D. Ředitel ústavu	doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA Děkan fakulty

V Brně, dne 20.05.2009

Abstrakt

Diplomová práce analyzuje problémy, které souvisejí se vznikem pracovního týmu a procesem pracovního stmelení příslušníků týmu.

Ve své teoretické části práce obsahuje seznámení a vysvětlení základních pojmů vztahujících se k dané problematice. Jedná se zejména o problematiku osobnosti manažera, teorii sociálních skupin a pracovních týmů a styly vedení a řízení týmů. Poslední kapitola obsahuje obecná doporučení základních dovedností manažera v oblasti vedení a řízení týmů. Praktická část je zaměřena na analýzu zkoumaného souboru, rozbor zjištěných skutečností s vyhodnocením.

Cílem práce je návrh takové strategie postupu managera, která vede ke stmelení pracovního kolektivu a tím i ke zvýšení efektivity práce.

Summary

This thesis analyses problems related to the creation of the working team coupled with the process of it's members' cohesion.

The theoretical part of the work contains an introduction and explanation of basic concepts related to given issues. In particular, we look at the issue of the manager's personality, the theory of social Gross, work teams, styles of leadership and management teams. The last chapter contains general recommendations of basic skills in the approach of managers and management teams. The practical part is focused on the analysis of the investigation file, the analysis of the facto.

The aim of the project is to design such a manager process strategy, which leads to team cohesion thereby increasing work efficiency.

Klíčová slova

Psychologie, sociální psychologie, sebepoznání, psychologie řízení, vedení týmů, koučování, motivace, práce v týmu, pracovní kolektiv, psychologie kolektivu, stmelování kolektivu, spolupráce, typologie osobnosti, komunikace, neverbální komunikace, konflikty.

Keywords

Psychology, Social Psychology, Understanding the self, Psychology proceedings, Management team, Coaching, Motivation, Teamwork, Working group, Psychology of the team, Team cohesion, Cooperation, Character typology, Communication, Non-verbal comuunication, Conflicts.

Bibliografická citace mé práce

STEJSKALOVÁ, B. *Návrh postupu manažera při stmelování pracovního kolektivu.* Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 118 s. Vedoucí diplomové práce PhDr. Ing. Jiří Pokorný, CSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem předkládanou diplomovou práci zpracovala samostatně na základě uvedených pramenů a pod vedením svého vedoucího diplomové práce. Prohlašuji, že citace uvedeným pramenů je úplná, že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 120/2000 Sb. o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 18. května 2009

Bc. Barbora Stejskalová

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla v prvé řadě poděkovat vedoucímu diplomové práce PhDr. Ing. Jiřímu Pokornému, CSc. za odborné vedení, poskytnuté konzultace, připomínky a cenné rady při zpracování této diplomové práce.

Dále děkuji PhDr. Mgr. Petru Babkovi za řadu cenných rad a konzultací, které mi pomohli při zpracování práce. V neposlední řadě chci poděkovat všem příslušníkům roty za vstřícnost, ochotu spolupracovat a za vyplnění všech testů a dotazníků.

Obsah

ÚVOD **9**

1. ČLOVĚK A JEHO OSOBNOST **12**

1.1. OSOBNOST A ZDROJE OSOBNOSTNÍCH ROZDÍLŮ 13
1.2. TYPOLOGIE OSOBNOSTI 14
1.2.1. Vlastnosti nervové soustavy *15*
1.2.2. Typologie MBTI *16*

2. OSOBNOST MANAŽERA **20**

2.1. FORMÁLNÍ A NEFORMÁLNÍ VŮDCOVSTVÍ 24
2.2. SOCIÁLNÍ ROLE 25

3. SOCIÁLNÍ SKUPINY A PRACOVNÍ TÝMY **27**

3.1. SOCIÁLNÍ SKUPINY 27
3.1.1. Pozice ve skupinách *29*
3.1.2. Soudržnost ve skupinách *29*
3.2. PRACOVNÍ TÝMY 30
3.2.1. Příčiny vzniku týmů *30*
3.2.2. Formy týmu *31*
3.2.3. Časově omezené týmy, které jsou součástí formální organizace *32*
3.2.4. Časově omezené týmy, které nejsou součástí formální organizace *32*
3.2.5. Týmy dlouhodobého charakteru neidentické s organizací *33*
3.2.6. Týmy dlouhodobého charakteru identické s organizací *33*
3.2.7. Vývojové fáze týmu *33*

4. STYLY VEDENÍ A ŘÍZENÍ TÝMŮ **35**

5. ZÁKLADNÍ DOVEDNOSTI MANAŽERA V OBLASTI VEDENÍ A ŘÍZENÍ TÝMŮ **40**

5.1. KOMUNIKATIVNÍ DOVEDNOSTI MANAŽERA 40
5.2. NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE 42
5.3. MOTIVACE 44
5.4. KOUČOVÁNÍ 46
5.5. KONFLIKTY, PREVENCE A ŘEŠENÍ 46

6. ARMÁDA ČESKÉ REPUBLIKY **50**

6.1. STRUKTURA ARMÁDY ČESKÉ REPUBLIKY 50
6.1.1. Velitelství podpory *50*
6.1.2. Společné síly *50*

7. CHARAKTERISTIKA ZKOUMANÉHO TÝMU **53**

7.1. SEZNÁMENÍ S PŘÍSLUŠNÍKY TÝMU 54
7.1.1. Velitel roty – Michal *54*
7.1.2. Zástupce velitele roty – Jan *55*
7.1.3. Výkonný praporčík – Kamila *56*
7.1.4. Vedoucí praporčík – Daniela *56*
7.1.5. Technik roty – Karel *57*
7.1.6. Velitel čety A – Josef *58*
7.1.7. Velitel čety B – Martin *58*
7.1.8. Velitel čety C – Pavel *59*

8. VÝSLEDKY PROVEDENÝCH TESTŮ JEDNOTLIVÝCH PŘÍSLUŠNÍKŮ TÝMU 60

8.1. VELITEL ROTY – MICHAL 60
8.2. ZÁSTUPCE VELITELE ROTY – JAN 64
8.3. VÝKONNÝ PRAPORČÍK – KAMILA 68
8.4. VEDOUCÍ PRAPORČÍK – DANIELA 71
8.5. TECHNIK ROTY – KAREL 75
8.6. VELITEL ČETY A – JOSEF 78
8.7. VELITEL ČETY B – MARTIN 81
8.8. MANAŽER SKUPINY C – PAVEL 85

9. ROZBOR ZJIŠTĚNÝCH CHARAKTERISTIK TÝMU 89

9.1. OSOBNOSTNÍ TYPY V TÝMU 89
9.2. PRACOVNÍ TYPY V TÝMU 91
9.2.1. Pracovní typ „A“ 92
9.2.2. Pracovní typ „B“ 93
9.3. ZÁVISLOST NA PRÁCI PŘÍSLUŠNÍKŮ TÝMU 94
9.4. TÝMOVÉ ROLE PŘÍSLUŠNÍKŮ TÝMU 97
9.5. TAKTIKA ZVLÁDÁNÍ KONFLIKTŮ 99
9.6. MANAŽERSKÁ MŘÍŽKA GRID 101

10. ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ 103

10.1. METODY A POSTUPY K DOSAŽENÍ STMELENÍ TÝMU 104
10.2. PŘEDSTAVOVÁNÍ A POZNÁVÁNÍ 105
10.2.1. Seznam doporučených her 106
10.3. KOMUNIKACE 107
10.3.1. Seznam doporučených her 107
10.4. POZOROVÁNÍ A VNÍMÁNÍ 110
10.4.1. Seznam doporučených her 111

11. ZÁVĚR 114

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ 116

SEZNAM PŘÍLOH 118

Úvod

Ne každý manažer má tu možnost, vybrat si pracovní kolektiv dle svého uvážení. Manažer, kterému bylo umožněno ovlivnit výběr příslušníků svého týmu, má oproti svému kolegovi, kterému tato výsada umožněna nebyla, obrovskou výhodu. Tuto domněnku potvrzuje skutečnost, že činnost týmu jako celku se odvíjí už samotným výběrem správných lidí na správná místa. Členové týmu spolu budou den co den v těsném pracovním kontaktu a nezřídka kdy budou muset řešit obtížná rozhodnutí. Z toho důvodu je velice důležité vytvořit takovou skupinu, která má ty nejlepší předpoklady pro splnění svého poslání.

Bohužel, v praxi se většinou setkáváme s opačným postupem. Nový pracovník je do týmu automaticky přiřazen a úkolem manažera je vytvořit takové podmínky, aby se nový člen mohl k týmu přiřadit, aniž by narušil jeho dosavadní činnost.

V případě, že se jedná o jednoho pracovníka, je situace jednoduší. Tento jedinec se brzy včlení do již vytvořené pracovní skupiny a časem převezme její návyky. Ale co dělat v případě, kdy je do týmu přiřazeno více nových pracovníků nebo dokonce v případě, kdy musíme začít pracovat s nově vytvořenou pracovní skupinou? **Řešením této situace se zabývám ve své diplomové práci.**

Na základě rozhodnutí Ministerstva obrany z roku 2007 byla dnem 30. září 2008 ukončena činnost 156. záchranného praporu a 1. října 2008 vznikl 153. ženijní prapor Olomouc. Personální kapacita nově vzniklého praporu je oproti zaniklému záchrannému praporu několikanásobně větší. To má za následek příchod velkého množství nových lidí. Lidí, kteří se navzájem neznají a neznají prostředí do kterého vstupují. Veškeré vazby a vztahy, které byly dosud ve skupinách vytvořeny byly narušeny nebo v některých případech byly zničeny úplně. Situace je o to složitější, že příslušníci 153. ženijního praporu budou od ledna roku 2009 nasazeni k plnění pracovních úkolů v zahraničí.

Přímo se nabízí otázka, jak má ale velitel plnit takto obtížný úkol se skupinou, která nově vznikla? Aby byl schopen plnit obtížné úkoly, musí mít za sebou takovou skupinu lidí, na kterou se bude moci ve všem spolehnout. V této situaci není prostor pro konflikty, šarvátky, hádky ani intriky. Potřebuje skupinu lidí, která se vzájemně zná, která ví, kdo a kde má své slabiny a která spolu dokáže bez větších problémů strávit půl roku mimo domov.

Každý z nás je součástí určitého kolektivu, určité skupiny lidí a to jak v pracovním tak i v soukromém prostředí. Každý se v životě alespoň jednou setkat s někým, kdo měl pro řízení nadání. Většina z nás však takový talent nemá. Abychom byli ve vztahu k ostatním a ve své práci úspěšnější, potřebujeme na sobě pracovat, vědomě se zlepšovat a rozvíjet. K tomu se musíme umět podívat sami na sebe a poučit se o sobě samých. Takové poznání ale nepřichází samo, bez úsilí a přirozeně.

Toho, kdo sedí ve vedlejší kanceláři nemůžeme změnit. Nemáme k tomu moc, právo ani prostředky. Můžeme však prostřednictvím vlastního chování ovlivnit chování svých partnerů, kolegů, nadřízených i podřízených. Tím, že si začneme všímat dříve opomíjených a nevědomých stránek a způsobů sami u sebe, naučíme se je nejen lépe vnímat u jiných, ale také na ně cíleně působit.

Smysl práce spočívá ve vytvoření pomůcky pro manažery, vedoucí pracovníky a vlastně pro všechny, které zajímá problematika práce s týmem, chtějí dosáhnout zlepšení mezilidských vztahů na svém pracovišti a kteří chtějí udělat něco více pro to, aby jejich pracovní skupina dosahovala lepších pracovních výsledků. Mojí snahou je vytvořit z dostupných materiálů jednoduchý, účinný a snadno srozumitelný návod tak, aby našel uplatnění v široké laické veřejnosti. Protože pracovní kolektiv, ve kterém neexistuje vzájemná důvěra, soudržnost a spolupráce, nemůže v žádném případě dosahovat takových pracovních výsledků, jakých by za jinak stejných podmínek dosahovat mohl.

Co si představuji pod pojmem srozumitelný návod ukáži hned na následujícím příkladu. Pojem osobnost lze definovat mnoha způsoby. Jedním z nich je definice G. W. Allporta, který říká: *„Osobnost je dynamická organizace těch psychofyzických systémů v jedinci, které determinují jeho jedinečné přizpůsobení jeho vlastnímu prostředí.“* Tím nechci rozhodně hanit ani nijak zlehčovat odborné znalosti a vědomosti G. W. Allporta, ale chci na této definici názorně ukázat, v čem spočívá smysl této práce. Pojem osobnost lze totiž popsat také jako to učinil O. Šuleř, který uvádí: *„Osobnost je jedinečným spojením psychických rysů, které charakterizují jednotlivce.“*

---

1) ALLPORT, G.W. *Personality: A psychological Interpretation New York*. Holt 1973. s. 48.
2) ŠULEŘ, O. *Zvládáte své manažerské role?* 2002. s. 6.

Cíl práce spočívá ve zvýšení efektivity práce a v dosažení lepších pracovních výsledků. Orientace v problematice práce s lidmi a schopnost tyto poznatky účinně aplikovat v praxi, je nedílnou součástí schopnosti vést jakýkoliv kolektiv takovým způsobem, aby v něm nedocházelo ke konfliktům, a to jak na straně osobní tak i na straně pracovní. Takový kolektiv pak dlouhodobě vykazuje vysoké pracovní nasazení a tím dosahuje výborných pracovních výsledků a přispívá k dosahování cílů dané organizace.

1. Člověk a jeho osobnost

Přestože každý člověk je originál, ovlivňují nás podobné motivy a máme podobné životní potřeby. Při hodnocení kolegů, podřízených, příbuzných, přátel nebo cizích lidí jsme ovlivňováni celou řadou vnitřních i vnějších faktorů. Z toho důvodu si lidé začali vytvářet různé typové kategorie a typologie, které jim mají pomoci lépe se orientovat v množství individuálních vlastností.[1)]

Vzhledem k tomu, že jsme při použití typologie nuceni zobecňovat a redukovat široké spektrum vlastností a znaků člověka na ty, co jsou nejvíce patrné, je mylné domnívat se, že typologie je zcela přesná. Další skutečnost, která k tomuto tvrzení přispívá je fakt, že ve většině případů nebýváme jediným čistým typem, ale typem kombinovaným. Na druhou stranu nám typologie může velice dobře posloužit při určování silných a slabých stránek člověka. Díky ní jsme schopni posoudit a odhadnout, jak se člověk bude chovat v pracovním týmu, jak bude reagovat na stres a zátěž, jakým způsobem ho lze motivovat a jak nejlépe rozvíjet jeho potenciál ve prospěch jeho samotného ale i ve prospěch organizace. Zjednodušeně řečeno: *„Pokud chce být manažer úspěšný ve vedení lidí, měl by být schopen správně posoudit své pracovníky“*.[1)]

Jak se člověk chová a jak jedná je určováno nejen rysem jeho osobnosti ale také situací. Rys osobnosti lze definovat jako psychickou **vlastnost**, která se projevuje určitým způsobem jednání, chování a v průběhu života se nemění. Rysy osobnosti můžeme také označit jako povahové vlastnosti. Souhrnně rysy osobnosti a rozdíly mezi nimi označujeme jako temperament a charakter.[1)]

Vlastnosti rozdělujeme na:

- *vrozené* = *dědičné* – fyziologické, inteligence, temperament, atd.;
- *získané* = *vychované* – charakter, vztah k lidem, k sobě, komunikace, vytrvalost; vůle, hodnotová orientace, názory, postoje, dovednosti, zájmy, atd.

Za **temperament** považujeme tu část osobnosti, která je určována převážně biologicky a projevuje se hlavně způsobem citového reagování. **Charakter** je část, která je ovlivněna převážně společensky a výchovou.[1)]

1) JURÁČKOVÁ, I. *Manažer v sociálních službách.* 2007. s. 5 – 7.

1.1. Osobnost a zdroje osobnostních rozdílů

Abychom dokázali s lidmi správně a účinně spolupracovat a usměrňovat je, potřebujeme se naučit lidi poznávat a pochopit jejich rozdílné myšlení. Pod pojmem osobnost si lze představit každého člověka se všemi jeho duševními vlastnostmi. Individualita a jedinečnost lidí je charakterizována typickým spojením různých vlastností. Rozdíly osobností jsou důsledkem **zděděných dispozic** a rozdílných **vlivů prostředí** a **výchovy**.[1)]

Značný vliv na osobnosti má „životní prostor“, do kterého zahrnujeme všechny skutečnosti určující chování jedince v dané chvíli. V běžné situaci se člověk chová normálně, uvolněně. Při mírném stresu je zachována kontrola chování, ale naopak při silném stresu dochází ke změnám v centrálních oblastech osobnosti, mizí některé bariéry, což vede ke změnám chování, např. agrese, únik, atd.[2)]

Základní zdroje osobnostních rozdílů:

1. *dědičnost* – složky osobnostnosti, které byly určeny při početí. Ovlivňuje fyzické znaky a nervový systém. Jedná se o potenciál, který je rozvinut výchovou;
2. *kultura* – ovlivňuje vnímání norem přijatelného a vhodného chování jednotlivce. Definuje očekávání a role, které jsou potřebné pro život v dané společnosti;
3. *rodina* – pro člověka je první socializační skupinou, významnou roli hraje velikost rodiny, úroveň vzdělání, náboženské vyznání a socioekonomické postavení rodiny;
4. *skupinová příslušnost* – během života jsme členy několika skupin, kde může jedna osoba hrát více rolí. Získáváme zde různé zkušenosti a zážitky, které ovlivní náš pozdější vývoj;[3)]
5. *situace* – relativně neměnná a stabilní osobnost je ovlivněna konkrétní situací, různé situace vyžadují různé reakce a chování a aktivují různé stránky osobnosti.[3)]

---

1) HAVLÍKOVÁ, H. *Psychologie práce a řízení*. 1989. s. 43.
2) PAULÍK, K. *Základy psychologie osobnosti.*2006. s. 22.
3) ČÁRKT, M. *Kdo jsem já, kdo jste vy?* 1996. s. 22 – 25.

1.2. Typologie osobnosti

Lidé se od sebe navzájem odlišují temperamentem. Temperament můžeme popsat jako obecnou citovou dispozici duševní dynamiky člověka. To znamená, že tyto vlastnosti ovlivňují chování v náročných životních situacích a působí na individuální rozdíly v kvalitě a produktivitě práce. Ovlivňují aktivity člověka, styl činností, způsob jejich vykonávání, sociální kontakty a přizpůsobování.[1)]

Během vývoje byly popsány a odlišovány různé typy temperamentů. Psychologický typ je charakterizován určitým souborem znaků, který je společný pro skupinu jedinců. Tyto znaky se mohou vyskytovat ve velmi rozdílné míře (např. mírný cholerik se liší od silného cholerika).[2)]

Čím více nástrojů (např. odborných testů) pro určení typologie člověka použijeme, tím přesněji dokážeme popsat jeho vlastnosti, dovednosti a schopnosti. Nicméně jedná se vždy o jednu stránku osobnosti. Typologie uměle vytvářejí hranice a mohou být nepřesné, proto je třeba k typologiím člověka přistupovat obezřetně. [2)]

Jako nejjednodušší typologii můžeme uvést rozdělení lidí na tři typy podle toho, jaké receptory u nich hrají rozhodující roli při procesech vnímání, učení a myšlení. Většinu lidí ale nelze podle této typologie zařadit pouze k jedinému vyhraněnému typu, ale jsou kombinací dvou nebo všech tří typů, přičemž jeden z typů převažuje. To k jakému typu člověk patří, lze poznat např. podle nejčastěji používaných frází při verbální komunikaci. Vizuální typ používá slova, která se vztahují k tomu, co lze vnímat zrakem, např. *„Podívejte se, jak to já vidím já.“* Auditivní typy preferují slovesa vyjadřující to, co můžeme slyšet, např. „*Poslyšte*.“ Kinestetický typ vyjadřuje slovesy to, co pociťuje např. *„Já to cítím tak.“* [2)]

Rozdělení lidí podle J. M. Charcota:

- *vizuální typ* – preferuje příjem informací zrakem, převažují zrakové vzpomínky;
- *auditivní typ* – je pro něj rozhodující sluch, převažují sluchové vjemy;
- *kinestetický (motorický) typ* – nejvíce uplatňuje pohybové a hmatové představy, pocity a pohyb v prostoru.

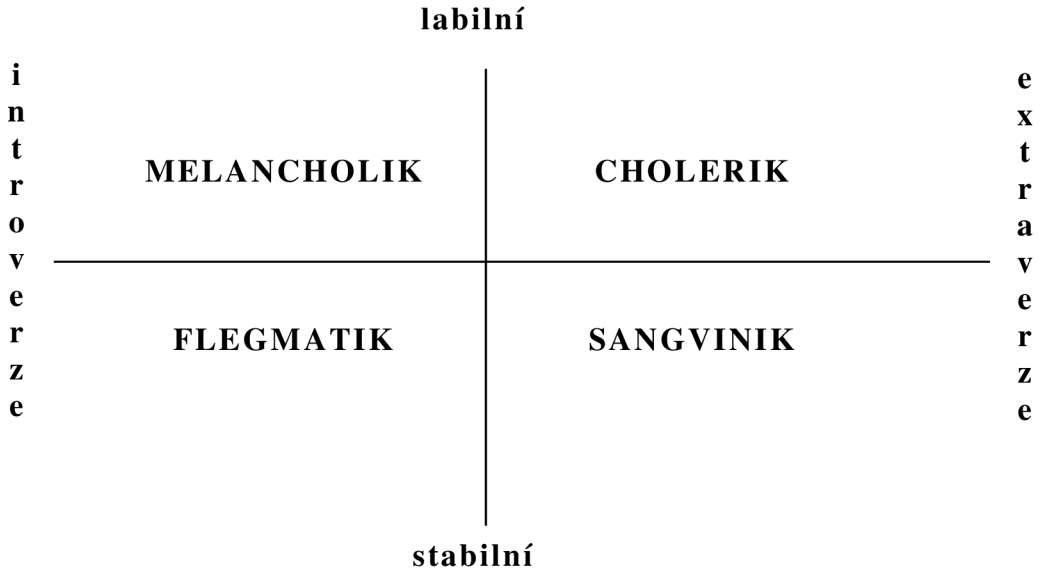
1) HAVLÍKOVÁ, H. *Psychologie práce a řízení.* 1989. s. 45.
2) JURÁČKOVÁ, I. *Manažer v sociálních službách*. 2007. s. 10.

1.2.1. Vlastnosti nervové soustavy

Typologiím vyšší nervové činnosti bylo věnováno mnoho výzkumů. Nejznámější je teorie H. J. Eysencka, která je založena na kombinaci dvou rysů: **extroverze – introverze, stabilita – labilita.** Extroverze – introverze je dimenze osobnosti vymezovaná nejčastěji protikladem družnosti – uzavřenosti. Vyjadřuje, jak snadno člověk navazuje styk s novými lidmi, zda dává přednost většímu nebo spíše menšímu počtu přátel, intenzitu projevení emocí. Stabilita – labilita vyjadřuje odolnost k zátěži.[1)]

Extrovert je člověk, který je družný, rád chodí do společnosti, jedná impulsivně, je bezstarostný, optimistický a touží po vzrušení. Oproti tomu introvert je člověk tichý, stažený do sebe. Nemá rád vzrušení, své city drží pod kontrolou a je pesimistický.[2)]

I. P. Pavlov založil svoji typologii na neurofyziologických vlastnostech a zvláštnostech jednotlivých lidí. Podle něj existují tři vlastnosti nervových procesů, které určují typ vyšší nervové činnosti. Jedná se o sílu vzruchu a útlumu, vyrovnanost těchto procesů a jejich pohyblivost (schopnost rychle se navzájem střídat). Na základě toho stanovil typ slabý, typ silný nevyrovnaný, typ silný vyrovnaný nepohyblivý a typ silný vyrovnaný pohyblivý.[2)]



Obr. č. 1 – Typologie podle Eysencka.

1) JURÁČKOVÁ, I. *Manažer v sociálních službách.* 2007. s. 12.
2) HAVLÍKOVÁ, H. *Psychologie práce a řízení.* 1989. s. 46 - 47.

Popis jednotlivých typů:

- *sangvinik* – stabilní extrovert: společenský, přístupný, hovorný, bezstarostný, nenucený, čilý, optimista, dobrý vůdce;
- *cholerik* – labilní extrovert: aktivní, nedůtklivý, neklidný, útočný, vznětlivý, vrtkavý, impulzivní;
- *flegmatik* – stabilní introvert: klidný, vyrovnaný, spolehlivý, ovládá se, smířlivý, rozvážný, obezřetný;
- *melancholik* – labilní introvert: tichý, náladový, úzkostlivý, podezřívavý, vážný, střízlivý, pesimista, rezervovaný, nespolečenský.[1)]

1.2.2. Typologie MBTI

Typologie MBTI vychází z Jungova pojetí osobnosti. Základními prvky této typologie jsou **extroverze – introverze**, označované písmeny **E** a **I**; **myšlení – cítění T** a **F**, **intuice – smysly N** a **S**; **usuzování – vnímání J** a **P**. Jedná se o kombinaci čtyř dimenzí, která identifikuje šestnáct osobnostních typů.[2)]

Výsledky těchto testů jsou považovány za mimořádně průkazné a významné a to z mnoha hledisek. Jedná se zejména o rozhodování z hlediska manažerského stylu a způsobu řešení problémů. Metoda je snadno a prakticky použitelná a má širokou škálu použití. Pomocí ní se hledají například navzájem kompatibilní typy nadřízených a podřízených nebo složení optimálně vyvážených pracovních týmů.[2)]

Výhoda této metody spočívá ve výkladu zjištěných charakteristik, protože to co zjišťuje, nijak nehodnotí. Výsledek je tedy popisný. MBTI nám neříká, který typ je lepší a který horší, ale konstatuje to, co je. Neohrožuje ničí sebedůvěru a sebeúctu. Naopak nabízí vysvětlení, proč některé vztahy nefungují, proč někteří lidé spolu navzájem nevycházejí a poskytuje nástroj pro to, jak tyto nepříznivé jevy popsat, vysvětlit, pochopit a na základě toho i napravit. Popisuje preference, typy zaměření a nehodnotí schopnosti nebo dovednosti. Žádnou preferenci nepovažuje za nadřazenou a všechny jsou stejně důležité.[2)]

---

1) JURÁČKOVÁ, I. Manažer v sociálních službách. 2007. s. 12.
2) ČÁKRT, M. *Kdo jsem já, kdo jste vy*? 1996. s. 17 - 26.

Typologie MBTI vychází z přesvědčení, že lidské chování není náhodné, přestože je do značné míry ovládáno vůlí. Protože se drží určitých pravidelností, lze jej předvídat.

Abychom byli schopni tolerance a vyrovnání se s něčí odlišností, musíme začít tím, že nejdříve poznáme sami sebe. Autorky teorie MBTI, Isabela Mayersová a Katheryn Briggsová, říkají: *„Pokud nezískáme co nejpravdivější obrázek o sobě samých, není pravděpodobné, že bysne byli schopni udělat si jej o jiných.“*[1)]

Jednotlivé preference neříkají, že někdo je stoprocentní extrovert nebo introvert. Výstižnější je vyjádření, že někdo je do jisté míry extrovertní a do jisté míry introvertní, atd. Naše preference také nejsou neměnné. S postupem času se mohou měnit, tzn. sílit či slábnout. Proto je vhodnější definovat preferenci jako dávání přednosti tomu či onomu způsobu jednání. Preference nemohou existovat vedle sebe současně, protože se navzájem vylučují, tzn. že v danou chvíli převládá jedna nebo druhá.[2)]

Intuice versus smysly ⇒ N versus S

Hlavní význam v rozlišování mezi smysly a intuicí spočívá ve shromažďování dat a informací. Osoby s převahou smyslové funkce lze charakterizovat jako praktické. Jsou to jedinci, kteří chtějí fakta, věří v ně a pouze je si pamatují. Spoléhají se na zkušenost a od ní se odvíjí jejich způsob řešení úkolů. Nemají rádi špatně definované problémy a neradi se rozhodují v nejasných situacích. Naopak osoby s převahou intuitivní funkce žijí tím, co by mohlo být. Zajímají se především o nápady, ideje a možnosti. Nic nedělají dvakrát stejně. Mají rádi fantazii a přeskakují z jedné činnosti na druhou.[2)]

Myšlení versus cítění ⇒ T versus F

Osoby jsou zde rozdělovány podle jejich vlastního způsobu použití a zpracování dat a informací. Lidé se opírají buď o myšlení nebo o cítění, na kterých stavějí své závěry. Typ s převahou cítění má rád soulad, potřebuje občasnou pochvalu a ocenění. S lidmi obvykle dobře vychází a umí se dobře vžít do jejich situace. Při svých rozhodnutích se řídí morálními zásadami.[2)]

---

1) ČÁKRT, M. *Kdo jsem já, kdo jste vy?* 1996. s. 26 .
2) Tamtéž. s. 37 - 49 .

Lidé s převahou myšlení preferují neosobní principy a pro svá rozhodnutí potřebují logické podklady. Na své okolí působí chladně s nezájmem o pocity druhých. Jejich život bývá dobře organizovaný. Než dospějí ke konečnému rozhodnutí, zkoumají a zvažují všechny možnosti řešení. [1)]

Extroverze versus introverze → E versus I

Extrovert je člověk, který má otevřený postoj k vnějšímu světu, je společenský, živý a impulsivní. Bez váhání se pouští do nových situací. Naopak introvert má váhavou, přemýšlivou a odtažitou povahu. Introvert je tichý, intelektuální, spořádaný a orientovaný na hodnoty. Extrovert je úspěšnější v prostředí, kde je více podnětů, mají rádi kolem sebe lidi, nové tváře, změnu ruch a pohyb. Introvert se cítí lépe v prostředí, kde není příliš vzruchů, převratů a novinek. Tam, kde se nemusí stýkat a jednat s příliš mnoha lidmi.[2)]

Usuzování versus vnímání → J versus P

Lidé preferující usuzování nebo vnímání se liší tím, zda dávají přednost věcem jednou uzavřeným nebo mají-li raději věci v pohybu s otevřenými možnostmi. Osoby usuzující preferují ukončení, naopak osoby vnímající otevřenost věcí. Typ s převahou usuzování si předem naplánuje začátek a konec činnosti, postup, energii a čas a tento svůj plán dodržuje. Naopak lidé vnímající si stanovují termíny jen tak pro orientaci. Při plnění úkolů nespěchají, protože stále čekají na nové informace, které by ještě mohli získat.[2)]

1) ČÁKRT, M. *Kdo jsem já, kdo jste vy?* 1996. s. 37 - 49.
2) Tamtéž. s. 56 - 65 .

Tabulka č. 1 Přehled osobnostních typů podle metody MBTI.

		Intuitivní typy		Smyslové typy	
		myšlení	**cítění**	**myšlení**	**cítění**
Extrovertní	**vnímající**	ENTP	ENFP	ESTP	ESFP
	usuzující	ENTJ	ENFJ	ESTJ	ESFJ
Introvertní	**vnímající**	INTP	INFP	ISTP	ISFP
	usuzující	INTJ	INFJ	ISTJ	ISFJ

2. Osobnost manažera

„ Lidé se od sebe liší individuálními stránkami, jimž říkáme rysy osobnosti. Tyto rysy ovlivňují výkon manažerských činností. Manažerovi jeho osobnost pomáhá vymezit si svůj pracovní model, který určuje způsob využívání času a organizování vlastní práce. Každý manažer by se měl pokusit poznat stránky vlastní osobnosti jako základnu svého dalšího rozvoje a zaměřit se na odstranění problémových znaků svého typu.“[1)]

Manažer při výkonu svého povolání musí zvládat spoustu zásadních úloh. Mezi hlavní manažerské funkce patří plánování, organizování, výběr a rozmisťování pracovníků, vedení a kontrola. Způsob a kvalita plnění těchto funkcí vypovídá o úrovni řídících schopností a dovedností manažera.

Jedním ze základních faktorů, které mají vliv na skutečnost, zda se člověk může stát dobrým manažerem či nikoli, je jeho osobnost a její kvality. Osobnost úspěšného manažera se vyznačuje mnoha rysy. Bryman (1992) tyto rysy úspěšnosti rozdělil do tří skupin. První zahrnuje fyzické faktory jako jsou výška, váha, zjev a věk. Do druhé skupiny patří schopnosti, mezi které řadíme inteligenci, výřečnost, znalosti, atd. Třetí skupina je tvořena rysy osobnosti, kam patří konzervativismus, introverze - extroverze, dominance, osobní přizpůsobení, sebedůvěra, interpersonální citlivost a emocionální kontrola.[1)]

Mezi rysy, které odlišují úspěšného manažera od ostatních mimo jiné zahrnujeme tyto – schopnost sebeřízení, silné přání vést, čest a vnitřní integrita, sebedůvěra, kognitivní schopnosti a znalost oboru.[1)]

Hlavním rysem manažera je **dominance** – tendence ovládat druhé, která je opakem **submise** (ochoty k podřizování se). Submise jako převažující rys je nežádoucí. Stane-li se řídícím pracovníkem submisivní jedinec, má tato skutečnost stejné dopady jako řízení skupiny dominantním, ale neschopným manažerem.[3)]

Pokud u dominantních osob převládají vlastnosti jako je rozhodnost, průbojnost a schopnost sebeprosazení a tyto vlastnosti jsou v rovnováze, má daný jedinec nejlepší předpoklady stát se dobrým vedoucím.

---

1) ŠULEŘ, O. *Zvládáte své manažerské role?* 2002. s. 6.
2) BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1996. s. 130.
3) KOHOUTEK, R. a ŠTĚPANÍK, J. *Psychologie práce a řízení*. 2000. s. 178.

V případě, že manažer postrádá dostatečnou dávku sebekritiky, stává se nekritický k vlastní osobě, ale naopak příliš kritický ke svému okolí. Dalším pojmem, který se pojí s touto problematikou je **charisma**. Pod pojmem charisma si lze představit schopnost působit na druhé, získávat je pro své myšlenky, strhnout je a být výraznou autoritou.[1)]

Podle Stogdilových výzkumů se ukázalo, že vůdcové vynikají nad ostatními členy skupin vědomostmi, inteligencí, vytrvalostí a sociální aktivitou.

Mezi jednotlivé rysy osobnosti manažera ve vztahu k jeho práci a působení na okolí patří:

- schopnosti, dovednosti a znalosti,
- vlastnosti,
- potřeby, motivy, postoje, hodnoty.

Schopnost můžeme definovat jako kapacitu osobnosti vykonávat nějakou činnost. Člení se na rozumové (kognitivní, intelektuální a důležité pro řešení problémů), mechanické (zahrnují porozumění vztahům mezi předměty a manipulaci s jejich částmi) a psychomotorické (zručnost, koordinace očí a rukou, motorické a manipulační schopnosti). Pro manažera jsou nejdůležitější rozumové schopnosti, zejména pak koncepční (strategické) myšlení, operativní myšlení a pružnost myšlení.[2)]

Znalosti jsou teoretické informace, které získáváme studiem. Pro manažera jsou důležité odborné znalosti a znalost managementu. Jako **dovednosti** označujeme praktické návyky, které lze získat výcvikem a praxí. Manažera se týkají zejména dovednosti organizace práce a řízení času, vedení lidí, motivování a delegování, komunikační dovednosti a vyjednávání. Nezastupitelnou úlohu zde také hrají **zkušenosti**, které jsou souhrnem prožitých situací a obohacují poznání manažera. Umožňují mu správně odhadovat další vývoj nebo reakce okolí.[2)]

Vlastnosti osobnosti vyjadřují relativně stálý způsob chování jednotlivce. Jedinec s určitými vlastnostmi jedná v daných situacích standardním způsobem. Pojem dominance a submise byl již zmiňován. Další důležitý pojem je asertivita.[2)]

---

1) KOHOUTEK, R. a ŠTĚPANÍK, J. *Psychologie práce a řízení*. 2000. s. 179.
2) ŠULEŘ, O. *Zvládáte své manažerské role?* 2002. s. 7 - 9.

Lze ji chápat jako přiměřenou úroveň dominance, která předpokládá osobní vyzrálost. Asertivní jedinec používá řadu asertivních práv, např. právo na vlastní názor, právo nebýt dokonalý, právo nesouhlasit, apod.[1)]

Úspěšný manažer je charakterizován těmito vlastnostmi osobnosti:

- asertivita;
- citová stabilita;
- komunikativnost a schopnost ovlivňovat ostatní;
- vcítění se do jiných lidí;
- odpovědnost, vytrvalost a důslednost a pružnost.[1)]

Motivy nebo **potřeby** jsou důvody, které vedou lidi k určitému jednání. Rozlišujeme tři typy lidí - s vysokou potřebou výkonu, s vysokou potřebou přátelství a s vysokou potřebou moci. U manažerů se výrazněji projevuje potřeba moci. Pokud je u člověka tato potřeba zaměřena ke prospěchu ostatních, má vysoké předpoklady stát se velmi dobrým manažerem. **Postoje** vyjadřují vztah člověka k jiným lidem, předmětům nebo skutečnostem. Pro manažery jsou důležité postoje vůči organizaci, spolupracovníkům, nadřízeným, své práci a sobě samému.[1)]

Mezi důležité postoje pro úspěch manažera řadíme:

- orientace na výkon a na výsledek práce;
- orientace na zákazníka;
- orientace na tým;
- oddanost vůči firmě.[1)]

Hodnoty jsou skutečnosti, způsoby jednání a cílové stavy, které lidé považují za důležité. Většinu závažných rozhodnutí konají lidé pod vlivem jejich hodnotového systému, což je preferovaný okruh hodnot.[1)]

---

1) ŠULEŘ, O. *Zvládáte své manažerské role?* 2002. s. 7 – 13.

Pro manažera jsou důležité pracovní hodnoty:

- peníze a práce;
- jistota postavení;
- odborný růst;
- osobní postavení;
- přátelé, spolupracovníci a firma.[1)]

Na manažery jsou kladeny určité požadavky, mezi ty nejvýznamnější lze zařadit:

- otevřenost, nestrannost, objektivitu a smysl pro spravedlnost;
- aktivitu, iniciativu, přístupnost novým myšlenkám;
- komunikativnost a umění jednat s lidmi;
- rozdělení odpovědností a pravomocí, podporování samostatnosti a aktivity;
- organizační schopnosti;
- sebejistotu, rozhodnost, kompetentnost.[2)]

K nejvýznamnějším osobnostním předpokladům manažera patří:

- emoční stabilita, vyrovnanost, vysoká frustrační tolerance (nežádoucí je labilita, kolísání nálad, malá odolnost vůči zátěží) pozitivní vidění a myšlení, zdravá sebedůvěra (nežádoucí je pesimismus, škarohlídství, podceňování až pocity minority);
- silná vnitřní motivovanost k úspěchu, aktivita (opakem je pouhé přejímání pokynů z „vyšších míst“, pasivita, čekání na vnější pobídky k činnosti),
- schopnost koncepčního myšlení, flexibilita a kreativita (opakem je myšlení strnulé, nekoncepční, netvůrčí, řešící pouze aktuální problémy, jak je přináší denní praxe);
- volní vlastnosti – překonávání překážek, vytrvalost, houževnatost v dosahování stanovených cílů (opakem jsou „vyježděné koleje“, cesty „nejmenšího odporu“ a snaha „nenarazit“);
- morální vlastnosti, pro něž je uznáván, a pro které je ostatním viditelným vzorem a modelem chování.[2)]

1) ŠULEŘ, O. *Zvládáte své manažerské role?* 2002. s. 13.
2) KOHOUTEK, R. a ŠTĚPANÍK, J. *Psychologie práce a řízení*. 2000. s. 182 - 183.

2.1. Formální a neformální vůdcovství

Podle teorie McCormacka lze přirovnat manažera k vojevůdci. Zastává názor, že úspěšný velitel dává vojákům najevo svůj zájem o ně, jasně a přesně říká, co od nich žádá. Vojáci vědí, že je očekává odměna, když budou bojovat a trest, když nebudou vědět, kdy zaútočit. Vojevůdce ovšem sdílí nebezpečí se svými vojáky.[1)]

Aplikace vojenských zásad do ekonomiky:

- podřízení mají být přesvědčeni, že vedoucímu na nich záleží – takové přesvědčení se nezíská slovy, ale činy,
- manažer musí podřízeným říci přesně a výstižně, co chce,
- manažer musí přesvědčit zaměstnance, že dostanou odměnu, když budou bojovat a trest, když nebudou,
- manažer musí poznat, kdy zaútočit, ale na druhou stranu musí rozpoznat, kdy je na místě umírněnost či rozhodnost,
- podřízení mají vidět, že manažer s nimi sdílí rizika.[1)]

Ukazatelem manažerského chování může být míra rozdílů mezi tím, jak si přejeme být řízeni a jak sami řídíme:

- manažer žádá od podřízených důslednost a spolehlivost, to samé však očekávají podřízení od něj,
- podřízení očekávají jasné, ne neurčité cíle a chtějí znát odměnu za splnění,
- podřízení si přejí mít střednědobou perspektivu profesionální dráhy,
- podřízení pozitivně přijímají určitou volnost, spíše hodnocení výsledků, než nepodstatné formálnosti,
- podřízení potřebují být informováni o nespokojenosti šéfa.[1)]

1) KOHOUTEK, R. a ŠTĚPANÍK, J. *Psychologie práce a řízení*. 2000. s. 182 - 186.

2.2. Sociální role

Určité způsoby vystupování, jednání a chování, jsou vlastnosti, které jsou od manažera automaticky očekávány, a to zejména z toho důvodu, že úzce souvisí s jeho sociálním postavením a pozicí.

Navíc ale předpokládáme, že bude mít odpovídající odbornou kvalifikaci a zkušenosti, organizační a řídící schopnosti a že bude mít pozitivní přístup jak k práci, tak k ostatním. Bude podněcovat aktivitu a stane se jakýmsi tvůrcem pracovního týmu.

Empatie je významnou součástí emoční inteligence. Za významnou součást manažerské role považujeme pozitivní vidění a myšlení, optimismus. Tyto rysy by měly být jednou ze závazných podmínek k přijetí na řídící pozici.[1)]

Dobrý manažer by se měl podle D. J. Schwartze řídit těmito pravidly:

- je třeba věřit v úspěch;
- překonat nemoc selhání – hledání výmluv;
- budovat sebedůvěru, zbavit se všech strachů, myslet pozitivně;
- soustředit se na vlastní přednosti;
- být otevřeni novým myšlenkám, experimentovat, stýkat se s lidmi s jinými zájmy;
- zvolit si správné prostředí – orientovat se na velkorysé lidi;
- být aktivní, dát lidem najevo, že si jich vážíme, dávat lidem víc, než očekávají;
- správně posuzovat lidi;
- aktivitu přeměnit ve zvyk;
- naučit se změnit porážku ve vítězství;
- stanovit si cíle podporující růst;
- naučit se myslet jako vůdčí osobnost.[1)]

P. Drucker doporučuje pět praktických metod k úspěšnému vedení:

- soustavná snaha řídit svůj čas;
- úsilí je orientováno na výsledek, cíl a ne na samotnou práci;[1)]

1) KOHOUTEK, R. a ŠTĚPANÍK, J. *Psychologie práce a* řízení. 2000. s. 183 - 188.

- budovat na silách, které jsou k dispozici (být realisty, nezačínat s věcmi, které udělat nelze);
- soustředit se na několik málo důležitých oblastí (stanovit pořadí důležitosti a dodržovat je);
- činit efektivní rozhodnutí (správné kroky ve správném pořadí, nutná je promyšlená strategie, nikoli překotná taktika).[1)]

Jako základní podmínku stát se úspěšným manažere zdůrazňuje R. Foster schopnost předvídat změny a podporovat inovace. Vlastnost, kterou by rozhodně neměl žádný manažer zlehčovat, je ochota obklopit se schopnými lidmi a nebát se spolupracovníků, kteří jsou dokonce v některých směrech schopnější než je on sám. Skutečná osobnost, kterou úspěšný manažer nezbytně musí být, se nebojí konkurence ani kritických názorů, vychovává si plnohodnotného nástupce a odmítá intrikování a podlézání.[1)]

1) KOHOUTEK, R a ŠTĚPANÍK, J. *Psychologie práce a řízení.* 2000. s. 186 - 188.

3. Sociální skupiny a pracovní týmy

3.1. Sociální skupiny

Člověk je v neustálém kontaktu s jinými lidmi a se skupinami lidí. Jedinec většinou nepůsobí tak silně na své prostředí, jako toto prostředí působí sociálním tlakem na něj. Vliv skupiny na člověka se odráží na jeho názorech, jeho mínění, na postojích, předsudcích, ale i na jeho náladách.[1)]

Za společenskou skupinu považujeme celek dvou nebo více osob, které jsou ve vzájemných, soudržných, formálních nebo neformálních vztazích a interakcích. Má vytvořený vlastní systém hodnot, cílů a norem, které regulují chování jednotlivých členů. V každé skupině existuje určité sociálně psychologické klima, které je pro dané uskupení charakteristické.[1)]

Dlouholeté výzkumy ukazují, že lidé jednají úplně jinak, jsou-li o samotě nebo jsou-li s dalšími lidmi. Každá skupina si postupem času vytvoří své vlastní normy a ideje a od svých členů očekává, že se podle nich budou chovat. Tento proces nazýváme **skupinové myšlení,** ke kterému dochází z toho důvodu, že skupina vyvíjí tlak na nové členy a nutí je přizpůsobit se názoru většiny.[2)]

Větší prostor a příležitost projevit se umožňují každému jedinci menší skupiny. Naproti tomu ve větších skupinách jsou schopni vyjádřit své schopnosti, dovednosti a myšlenky pouze osobnostně silnější a robustnější jedinci.[1)]

Skupiny s lichým počtem členů pracují mnohdy efektivněji než skupiny se sudým počtem členů. Ty se často rozpadají na páry, které se zabývají svými osobními záležitostmi a izolují se od jiných členů skupiny. Dalším důležitým poznatkem je skutečnost, že pokud zvýšíme počet členů ve skupině, nezvýší se přímo úměrně efektivita práce. [1)]

Ve skupině můžeme pozorovat vnik „sociálního efektu“. To znamená, že jedinci s podprůměrným výkonem vyvíjejí snahu, aby svůj výkon ve skupině zvýšili. Naproti tomu většina členů skupiny projevuje snahu nelišit se od průměru skupiny.[1)]

---

1) KOHOUTEK, R. *Základy sociální psychologie*. 1998. s. 41 – 51.
2) HAYESOVÁ, N. *Základy sociální psychologie*. 2007. s. 60.

Je dokázáno, že při vykonávání jednoduchých a dobře zvládnutelných úkolů působí přítomnost jiných osob na výkon kladně. Avšak při vykonávání složitých úkolů působí přítomnost druhých osob záporně.[1)]

Efektivní a tvořivá skupina se podle McGregora vyznačuje těmito znaky:

- neformální, uvolněná a příjemná atmosféra ve skupině;
- existence diskusí – účastní se každý člen a týkají se pracovních úkolů;
- s úkolem nebo s cílem skupiny se ztotožňuje každý člen;
- otázky týkající se plnění stanoveného cíle jsou tak dlouho prodiskutovávány, dokud jim nerozumí všichni členové skupiny;
- pro realizaci určité akce je zapotřebí souhlasu všech členů skupiny;
- členové naslouchají jeden druhému;
- nikdo se nebojí přijít s nápadem a každý nápad je vyslyšen;
- odlišný názor není potlačován, důvody nesouhlasu jsou zkoumány a skupina se snaží rozdíly spíše řešit než je potlačit;
- kritizuje se často ale upřímně a slušným způsobem, osobní útoky neexistují;
- lidé svobodně vyjadřují své cítění a názory na problémy a činnost skupiny;
- úkoly jsou jasně rozděleny, jsou reálné, zajistitelné a akceptované, vedoucí neovládá skupinu diktátorsky, skupina mu nevhodně neodporuje, nehraje roli, kdo kontroluje, ale dokončit úkol;
- efektivní a tvořivá skupina je hrdá na své pracovní úkoly a pracovníci mají pocit sounáležitosti ke skupině.[2)]

V homogenních skupinách pozorujeme schodu v mezilidských vztazích, stabilitu skupiny a spokojenost jejich členů. Naopak mezi členy heterogenních skupin dochází více ke konfliktům, konkurování a dochází zde k větší tendenci tvořit frakce.[2)]

1) KOHOUTEK, R. *Základy sociální psychologie*. 1998. s. 51.
2) Tamtéž. S. 46 – 50.

3.1.1. Pozice ve skupinách

Pozice znamená souhrn práv, prestiž a povinností, které skupina jednotlivci určila. Člen určité sociální skupiny postupně poznává a přijímá svůj systém skupinových pravidel, norem a cílů ve vyjadřování, v oblékání a v celém hodnotovém systému. To vše má vliv na utváření a změny jeho vlastní osobnosti. Z dané pozice se odvíjejí očekávání na chování člověka v této pozici.[1)]

Postavení osob ve skupině můžeme rozlišovat na tato:

- st*ar (hvězda)* – je osoba populární, ve skupině získává nejvíce hlasů;
- *izolovaná (outsider)* – je osoba stojící mimo, která nezískává žádnou volbu. Je členem skupiny, ale psychologicky izolován od ostatních členů. Izolovaný jedince sám také nikoho nevolí;
- *marginální (okrajová, ale akceptovaná osoba)* – získává málo pozitivních voleb;
- *odmítaná osoba* – dostává pouze negativní volby. Pozornost věnovaná této osobě má formu odmítání. Má postavení „černé ovce“, resp. „obětního beránka“;
- *rovnocenná osoba* – osoba s průměrnými volbami.[1)]

Skupiny, které se vyznačují stabilním postavením hierarchie jsou efektivnější, než skupiny, ve kterých jsou vztahy mezi osobami nestabilní. Z toho důvodu se musíme snažit co nejrychleji vytvořit stabilní hierarchii pozic ve skupině tak, aby nedocházelo ke konfliktům a bojům o postavení. Tím ušetříme čas a energii skupiny, která se bude moci věnovat vlastní práci. Nesmíme zapomínat na skutečnost, že formální udělení stabilního postavení se nemusí shodovat s neformálním získáváním tohoto postavení ve skupině.[1)]

3.1.2. Soudržnost ve skupinách

Ve skupině je potřeba vytvořit pevné svazky, které budou pracovníkům zabezpečovat pocit spokojenosti, zvyšovat produktivitu práce a zároveň budou působit proti možnostem vzpoury a nespokojenosti.[1)]

---

1) KOHOUTEK, R. *Základy sociální psychologie*. 1998. s. 51 - 55.

Faktory způsobující soudržnost ve skupině:

- *spokojenost s odměnou za práci* - mzda, možnost zvýšení kvalifikace, povýšení;
- *spokojenost s vlastní pracovní činností* – zajímavá práce, pracovní zařazení;
- *spokojenost se skupinou* – pracovní podmínky, činnost skupiny, členové;
- *spokojenost se schopnostmi vedoucích* – styl vedení členů skupiny.[1)]

Manažer si musí uvědomit, že pracovní výkon není ani tak ovlivňován vnějšími podmínkami (tj. například teplotou v místnosti, barvou strojů a stěn, atd.), ale spíše sociálními vztahy ve skupině.[1)]

3.2. Pracovní týmy

„Způsob, jakým manažeři vedou své lidi, jak umějí ze skupiny lidí vytvořit tým a *využívat jeho potenciál technikami týmové práce, udržovat na pracovištích dobré mezilidské vztahy, řešit konflikty, volit vhodné komunikační styly* a *úroveň komunikace, má zásadní vliv na efektivnost práce týmů, organizačních jednotek i celých firem.“*[2)]

3.2.1. Příčiny vzniku týmů

Praktické zkušenosti ukázaly, že vytváření týmů a práce v těchto jednotkách nevede vždy k prokazatelným úspěchům. Nabízí se tudíž myšlenka, co nutí manažery vytvářet pracovní týmy a proč si většina lidí pod pojmem tým představí něco silného, neporazitelného? Hlavní roli zde hraje představa, že v týmu lidé tvoří harmonickou jednotku. Nemalou úlohu mají sociální jistoty a ochrany a také skutečnost, že zde dochází k jakési explozi výkonů. To znamená špičkový výkon, špičkové týmy a synergické efekty.

Za tvorbou a udržováním týmového myšlení stojí také snaha manažerů udržet svoji firmu v již tak složitém konkurenčním prostředí. Tým, který byl vytvořen na základě správného výběru zaměstnanců, a který je svým vedoucím dobře veden a usměrňován, pozitivně působí nejen na své členy, ale pomáhá také manažerům v jejich práci a v neposlední řadě obohacuje firmu.

---

1) KOHOUTEK, R. *Základy sociální psychologie.* 1998. s. 52 55.
2) ŠULEŘ, O. *Zvládáte své manažerské role?* 2002. s. 45.

Z Wiendieckových definicí (1993) můžeme tým definovat jako malou pracovní skupinu, pro kterou je typické:

- členění podle funkcí;
- společně stanovené cíle;
- intenzivní vzájemné vztahy;
- výrazný kolektivní duch;
- silná soudržnost mezi členy týmu.

3.2.2. Formy týmu

Název týmu je často odvozen od účelu pro který byl založen. To znamená, že se můžeme setkat s týmy projektovými, strategickými, inovačními a mnoho dalšími.

Charakteristiky pro strukturalizaci týmu:

- doba existence týmu – časově omezená nebo neomezená,
- organizační identita – týmy a organizace jsou shodné nebo mohou existovat vedle formální organizace.[1)]

		Životnost	
		neomezená	**s časovým omezením**
Identický s formální organizací	**ne**	• částečně autonomní pracovní skupiny, • organické pracovní týmy.	• kroužky kvality.
	ano	• projektové týmy dlouhodobého charakteru.	• projektové týmy, • týmy Task Force, • všechny ostatní zvláštní formy týmů.

Obr. č. 2 - Formy týmu.

1) BAY, R. H. *Účinné vedení týmů*. 2000. s. 14 - 15.

3.2.3. Časově omezené týmy, které jsou součástí formální organizace

Jedná se o homogenní pracovní skupiny (tzv. kroužky kvality), které bývají většinou zřizovány ve výrobních závodech. Členové zpravidla pocházejí z jednoho pracovního úseku, znají se ze společné práce. Jejich pracovní náplní je vysledovat, analyzovat a vyřešit problémy týkající se kvality v jejich pracovním úseku. Práce v kroužku bývá omezena na určitou dobu, poté se všichni opět vrátí na svá původní pracoviště.[1)]

3.2.4. Časově omezené týmy, které nejsou součástí formální organizace

V tomto případě je řeč o „klasických týmech“ z různých funkcí nebo úseků. Bývají sestaveny mezioborově, mají speciální úkol a jsou vedeny týmovým vedoucím. Jedná se o menší skupiny (pět až deset osob) které jsou po splnění úkolu rozpuštěny.

Týmy se mohou skládat z různých členů stejných nebo rozdílných hierarchických rovin (horizontální nebo vertikální týmy). Týmová práce není pro žádný z těchto týmů trvalým stavem.

Takto vytvořené týmy se často označují jako „Hot Groups“ a znamenají pustit se žhavě nebo ostře do vyřešení daného úkolu. Vznik „Hot Groups“ sebou ale nese svá rizika, kdy některé členy týmu mohou provázet emoční blokády, atd., což neblaze ovlivní činnost týmu.[1)]

Příčiny vzniku této situace:

- členové přicházejí z navyklých organizací a v týmu se musejí teprve sehrát;
- tým má plnit svoji funkci, má perfektně vyřešit úkol a zároveň se sám řídit, organizovat, kontrolovat, atd., což je pro nezkušené týmy příliš;
- členové týmu byli k týmové práci „odveleni“ nebo do týmu delegováni;
- vedoucí týmu jej neumí správně vést, dobrý liniový manažer může být případně špatným vedoucím projektu.[1)]

1) BAY, R. H. *Účinné vedení týmů*. 2000. s. 14 - 16.

3.2.5. Týmy dlouhodobého charakteru neidentické s organizací

Tato skupina zahrnuje projektové týmy z oblasti výzkumu a vývoje nebo zpracování dat. Členové jsou vyčlenění z formální organizace a sestaveni do projektových týmů s určitým úkolem. Doba existence takového týmu bývá často dva roky nebo více let. Po dokončení projektu bývají jeho členové často pověřováni novými projektovými úkoly.[1)]

3.2.6. Týmy dlouhodobého charakteru identické s organizací

Smysl vzniku tohoto týmu je naprosto odlišný od dříve zmiňovaných týmů. Orientace je zaměřena na ekonomické cíle, zejména na podstatné zlepšení konkurenceschopnosti. Organické pracovní týmy mohou být homogenní nebo mohou být sestavovány během procesu.[1)]

Mezi hlavní nástroje týmu patří:

- flexibilita v personálním obsazení uvnitř týmu (rotace),
- důsledné využívání nabytých vědomostí a schopností v nepřetržitém procesu zlepšování,
- zaměření týmové práce na základní principy komplexního řízení kvality (TQM),
- myšlení a jednání důsledně orientované na proces a stimulování kapacity všech pracovníků týmu při řešení problémů.[1)]

3.2.7. Vývojové fáze týmu

Jak jsem uvedla dříve, pracovní týmy jsou tvořeny lidmi. Lidmi, kteří spolu již dříve pracovali nebo kteří se poprvé setkali až v týmu. Obě tyto skutečnosti ale nic nemění na faktu, že v takovéto skupině se potkají lidé s odlišnými povahovými rysy, s různými žebříčky svých hodnot, s různými myšlenkami, názory a postoji. Z tohoto důvodu je týmová práce proces, který je zapotřebí neustále vyvíjet a zdokonalovat.

1) BAY, R. H. *Účinné vedení týmů*. 2000. s. 16 - 21.

Těmito vývojovými rovinami procházejí týmy ve čtyřech fázích:

- fáze orientační – fáze vzniku, utváření týmu,
- fáze konfrontační a konfliktní – střet rozdílných názorů, upevňování moci, kritika,
- fáze konsenzu, kooperace a kompromisu – uklidnění týmu, poznávání členů,
- fáze integrace a růstu - soustředění na řešení úkolu.

Tabulka č. 2 Přehled jednotlivých vývojových fází týmu[1)]

Fáze	**Věcná rovina (skupinový úkol)**	**Interakční rovina (sociální vztahy)**
Orientace	• vyjasnit očekávání – K čemu? Pro koho? Co? • sbírat informace, • vyjasnit cíle a porozumět jim, • definovat dílčí cíle, • vytvořit strukturu, • vyvíjet metody k plnění úkolu.	• nalézt svou vlastní roli, • vzájemně se „oťukat“, • uzavřenost v projevování citů, • jaké chování je akceptováno? • závislost na vedoucím skupiny, normách, standardech.
Konfrontace a konflikt	• diskuse stylem buď-anebo, • rozpor mezi úkolem a osobní orientací, • odpor k úkolům a metodám/způsob chování, • odmítání kontroly, • definování rolí při plnění úkolů a základní konsenzus.	• individualita za každou cenu, • bránění pozic, • snaha dělat vlastní politiku, • boj o moc a statut, • konflikty o otázky stylu.
Konsenzus, kooperace, kompromis	• otevřená výměna idejí a názorů, • pravidla hry pro práci, • hledání řešení problémů, • spolupráce všech, • vytváření standardů k plnění úkolů.	• ocenění a akceptování se navzájem, • uvolnění a dobrý pocit z úspěchu, • pravý pocit sounáležitosti (MY jsme tým), • vyhýbání se konfliktům, • vyvíjí se týmový žargon.
Integrace a růst	• aktivita zcela ve službách týmového úkolu, • vysoký stupeň sebeřízení, • kreativní ideje, • kontinuální proces zlepšování, • vysoké nároky na kvalitu práce.	• vysoká týmová soudržnost, • otevřená zpětná vazba o stavu vývoje týmu, • standardy chovní vyjasněny, • vysoká identifikace s týmem.

1) BAY, R. H. *Účinné vedení týmů*. 2000. s. 22.

4. Styly vedení a řízení týmů

Styl řízení je problematika, která se zabývá studiem vhodnosti či nevhodnosti různých přístupů k vedení lidí. Každá skupina má svého vůdce, který je nositelem autority. Literatura rozlišuje tři zdroje vůdcovské autority mezi které patří *racionální autorita* (vyplývá z přesvědčení), *tradiční autorita* (důležitost tradice a kontinuity) a *charismatická autorita* (důsledek povahy vůdce).[1)]

Řídit, rozhodovat, dávat lidem pokyny, usměrňovat jejich činnost a kontrolovat výsledky jejich práce umožňuje manažerům moc. Moc lze definovat jako kapacitu ovládat lidské, informační a materiální zdroje se záměrem dosahovat cílů. Musíme si ale uvědomit, že moc není totéž co autorita. Autorita vyjadřuje právo nebo povinnost dosáhnout záměru, kdežto moc je schopnost dosáhnout záměru.[2)]

Rozlišujeme tyto vazby autority a moci:

- *autorita bez moci* – pracovníci nedbají pokynů vedoucího a dělají si vše po svém;
- *autorita spojená s mocí* – nepříjemný úkol je přijímán s protesty, ale je splněn,
- *moc bez autority.*[3)]

Collins a Raven (1969) zavedli šest forem společenské moci:

- moc odměňovat – moc přidělovat různé druhy odměn;
- donucovací moc – moc trestat;
- referenční moc – ostatní členové se touží s daným jedincem identifikovat;
- expertní moc – určitý člověk má větší znalosti než ostatní členové skupiny;
- legitimní moc – respektovaná pozice díky jiným sociálním normám;
- informační moc – založená na vlastnictví nebo znalosti určitých informací.[1)]

S těmito formami se v určité podobě ztotožňuje i Bělohlávek (1996) a doplňuje je o názor, že pokud tyto nástroje nejsou účinné, moc vedoucího se snižuje.[3)]

---

1) HAYESOVÁ, N. *Základy sociální psychologie*. 2007. s. 64 – 66.
2) BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování.* 1996. s. 57.
3) BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování.* 1996. s. 130.

To znamená, že pokud vedoucí nemůže například své dobré pracovníky odměňovat, nedochází k potvrzení jeho funkce, což má za následek nedostatek informací a odmítání podřízených.[1)]

Podle mnoha autorů se úspěšný vůdce vyznačuje těmito vlastnostmi:

- skupina ho vnímá jako svoji součást;
- má vlastnosti a názory, které má skupina jako celek;
- pro členy skupiny je modelem;
- skupina ho vnímá jako někoho, kdo jí pomáhá dosáhnout cílů;
- pozitivně reprezentuje skupinu navenek.[2)]

Typy vedení se člení na tři základní formy:

- *autoritativní styl řízení* - vedoucí koncentruje veškerou pravomoc i odpovědnost. O svých rozhodnutích s podřízenými nediskutuje. Uděluje pokyny a kontroluje jejich plnění. Produktivita takto řízené skupiny může být velmi vysoká, plnění úkolů je však podmíněno přítomností vedoucího. V jeho nepřítomnosti může výkonnost výrazně klesat;
- *liberální styl řízení* - liberalismus v řízení přesouvá rozhodování i odpovědnost neorganizovaně na členy pracovní skupiny. Vedoucí se zříká své funkce a nechává ji volně rozplynout mezi podřízenými. Jeví se jako nejméně efektivní. Jde o styl označovaný také jako vedení bez vedení. Často dochází k tomu, že za formálního vůdce, který do řízení prakticky nezasahuje, začne jeho pozici spontánně zastávat někdo z podřízených;
- *demokratický styl řízení* - je charakterizován dělbou odpovědnosti a pravomoci. Vedoucí nestrhává za každou cenu veškerou řídící činnost výlučně na sebe. Pro demokracii je charakteristická diskuse, nelze si ovšem myslet, že vedoucí s podřízeným diskutuje stále a o všem.[3)] Diskuse předchází závažným úkolů a řešením tak, aby dobrý záměr získal co nejširší neformální podporu. Demokracie je především respektem k mínění druhého a zároveň přesvědčením, že tým je více než jedinec.[2)]

1) BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování.* 1996. s. 130.
2) HAYESOVÁ, N. *Základy sociální psychologie*. 2007. s. 65.
3) KOHOUTEK, R. a ŠTĚPANÍK, J. *Psychologie práce a řízení*. 2000. s. 189 - 193.

Obecně bývá demokratická organizace považována za nejefektivnější a liberální organizaci za méně nosnou. Podstatné je brát v úvahu specifika jednotlivých pracovních skupin a úkolů. Např. autoritativní vedení – armáda, liberální – vědecký tým. V praxi se jednotlivé styly řízení často kombinují – původní tři dnes již klasické styly řízení, jsou doplněny čtvrtým, který je označován jako integrativní (sociálně integrativní) styl řízení.[1)]

Sociálně integrativní styl využívá výhod autokratického a demokratického stylu a vhodně je kombinuje. Je veden snahou o integraci silných stránek jednotlivých členů skupiny tak, aby se vzájemně doplňovaly a slabiny byl minimalizovány.[2)]

Jiný pohled na tuto problematiku má Likert, který uvádí tyto styly řízení:

- *utiskovatelsko-autoritářský styl* – vedoucí je autokratem, komunikační tok je jednosměrný, probíhá formou příkazů na nižší úrovně organizační struktury. Iniciativa a aktivita jsou potlačeny. Vynucována je tvrdá disciplína. Motivací je strach;
- *benevolentně autoritativní styl* – autoritativnost ve vedení převažuje, vedoucí má ale zájem na výběrové komunikaci s nižšími články. Při silné kontrole je delegace pravomocí minimální. Kombinuje se negativní motivace s pozitivní;
- *konzultativní styl* – zde již jde o kooperaci vedoucího a spolupracovníků. Vedoucí částečně deleguje pravomoci a některé otázky konzultuje s výkonnými složkami. Důležitá rozhodnutí si ponechává. Preferovaná je pozitivní motivace;
- *participační styl* – manažer má značnou důvěru v podřízené, kteří dostávají v rozhodování jistou autonomii. Probíhá oboustranně neformální komunikace a to i při přípravách důležitých rozhodnutí. Motivace je zpravidla pozitivní.[2)]

Ve svých výzkumech dospěl Likert k závěru, že rutinní manažeři upřednostňují systémy řízení utiskovatelsko-autoritářský a benevolentně autoritativní, zatímco tvůrčí manažeři mají sklon ke stylu konzultativnímu popřípadě participačnímu. První se zaměřují na kontrolu, druzí podněcují spolupracovníky k aktivitě a motivují je pozitivně.[2)]

---

1) HAYESOVÁ, N. *Základy sociální psychologie*. 2007. s. 65.
2) KOHOUTEK, R. a ŠTĚPANÍK, J. Psychologie práce a řízení. 2000. s. 189 – 193.

Na druhé straně McGregor vytvořil teorii dvou krajních modelů řízení. Tyto dvě extrémní pozice řízení lidí označil jako X a Y.

Teorie X vychází z přesvědčení, že většina lidí chápe práci jak nutné zlo potřebné k zajištění životních potřeb, k zaměření nemá pozitivní vztah a pokud to lze, má tendenci vyhnout se plnění pracovních povinností. Z toho pak vycházejí principy, jimiž se řídí manažer. Jestliže pracovníci nemají emoční vazby k podniku, vyhýbají se osobní odpovědnosti a považují zaměstnání pouze za prostředek obživy, je na místě autoritativní vedení. Manažer, který upřednostňuje model X volí autokratický styl založený na přesném úkolování podřízených, soustavné kontrole, jasné hierarchizaci a disciplíně.[1)]

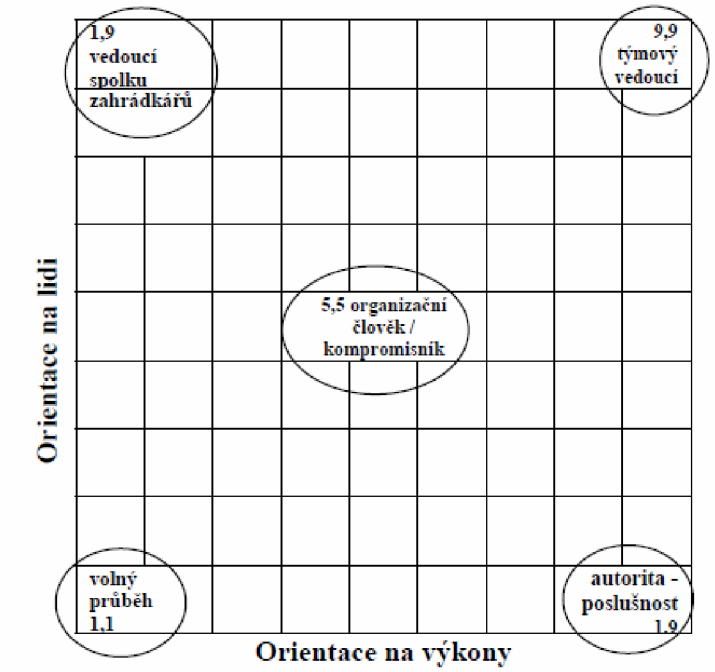
Teorie Y má opačná východiska. Staví na tom, že práce je přirozenou potřebou člověka a není tedy pouhým prostředkem k zajištění jiných potřeb. U pracovníků se předpokládá aktivita, zodpovědnost a seberealizační tendence. V zaměstnání nacházejí uspokojení těchto svých potřeb a tendencí. Manažer, který vyznává teorii Y se proto přiklání k demokratickému vedení lidí.[1)]

Naproti tomu Bales (1970) identifikoval dva typy vůdců, **specialistu na úkoly**, který se snaží zajistit dosažení cílů skupiny a **specialistu na sociální emoce**, který dbá o společenské vztahy uvnitř skupiny a o motivaci členů. S tímto tvrzením ale nesouhlasí Blake a Moulton (1982), kteří tvrdí, že nejúspěšnější vůdce není orientován buď na úkol nebo na sociální vztahy, ale úspěšný vůdce se orientuje na obě oblasti.[2)]

Výsledky předcházejících výzkumů doplnili o své vlastní poznatky a vytvořili systém GRID neboli manažerskou mřížku. Jedná se o dvourozměrné schéma, kde na jedné ose je znázorněna orientace na lidi a na druhé ose orientace na úkol. Do tohoto schématu zaznamenali pět stylů řízení a vedle toho dva styly, které v mřížce zaznačeny nejsou. Teorie říká, že každý vedoucí používá jeden styl jako hlavní a druhý jako záložní. Za ideální styl je považován *Týmový vedoucí* a za nejméně vhodný *Volný průběh* (laissez-faire). I když podle GRIDu záleží na situaci a může nastat právě taková, kdy se jako vhodný styl bude jevit právě Volný průběh.[3)]

---

1) KOHOUTEK, R. ŠTĚPANÍK, J. *Psychologie práce a řízení*. 2000. s. 189 - 193.
2) HAYESOVÁ, N. *Základy sociální psychologie*. 2007. s. 64 – 66.
3) BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1996. s. 208 – 210.

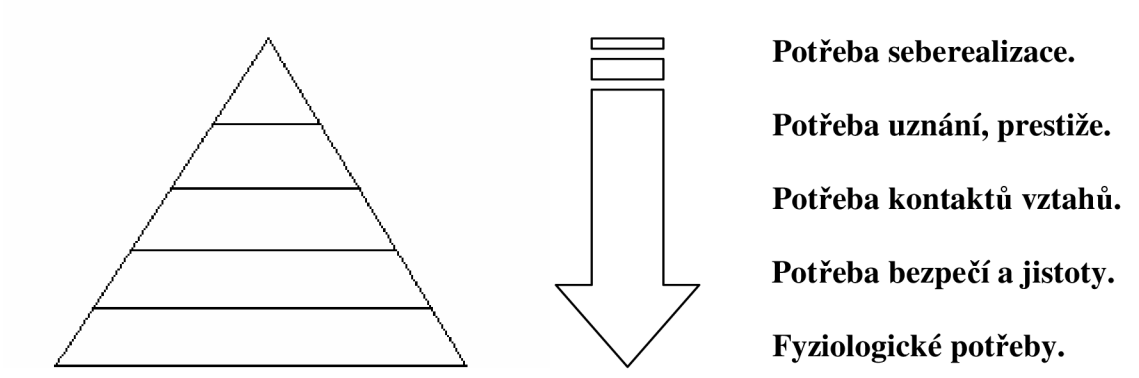


Obr. č. 3 - Manažerská mřížka.[1)]

1) ŠULEŘ, O. *Zvládáte své manažerské role?* 2002. s. 46.

5. Základní dovednosti manažera v oblasti vedení a řízení týmů

Před manažery v jejich každodenní činnosti stojí řada rozmanitých úloh. V prvé řadě ale stojí to, aby si manažer uvědomil, co vlastně jeho zaměstnanec potřebuje. Na tuto otázku nám odpoví Maslowova pyramida lidských potřeb.



Obr. č. 4 – Maslowova pyramida lidských potřeb.

5.1. Komunikativní dovednosti manažera

Komunikativní dovednosti náleží k významným předpokladům úspěšnosti řídících pracovníků. Komunikace je vztahem, který vzniká mezi tím, kdo sděluje a tím, kdo zprávu přijímá.[1)]

Řeč je specificky lidským prostředkem dorozumívání a lze ji považovat za základní formu interpersonální komunikace. To jak manažer dokáže vést rozhovor, řídit jednání a porady, je ukazatelem kvality jeho myšlení. Při svém projevu a komunikaci vůbec, bychom měli vždy mít na mysli dvě základní zásady – přirozenost a přiměřenost. Manažer, který mění provozní poradu v řečniště pro svou rétorickou exhibici, rozhodně nevyniká komunikativními dovednostmi. Snaha předstírat a hrát si na někoho kým nejsem, se vždy dříve či později projeví.[1)]

1) KOHOUTEK, R a ŠTĚPANÍK, J. *Psychologie práce a řízení.* 2000. s. 189 - 193.

Podle členění řeči se rozlišuje řeč plynulá (aktivita, uvolnění, dobrá znalost věci apod.) a přerušovaná. Náhlé přestávky mohou být přičítány na jedné straně uvažování či sebeovládání, ale na druhé straně i rozpakům, váhavosti, obavám, neznalosti, případně afektovanosti a nekoncentrovanosti. Rozdíly mezi lidmi v tempu řeči jsou zapříčiněny vlivem kultury (zvyky, nářečí), vlivem aktuální situace (prostředí, účel řeči) a v neposlední řadě vlivem individuality mluvčího. Rychlá řeč může být důsledkem více faktorů jako např. přebytkem vnitřní energie, nedostatkem sebeovládání, vnitřní jistotou, znalostí tématu a silným zájmem o ně (ale i nezájmem až nechutí k němu – mluvčí to chce mít co nejrychleji za sebou), vzrušením (radostným i nepříjemným). Pomalá řeč může signalizovat na jedné straně rozvážnost, zdrženlivost a sebekontrolu, na druhé straně váhavost, nejistotu až depresi, skromnost, pomalost myšlení a nedostatek znalostí.[1)]

Individuální zvláštnosti neverbálních výrazových projevů vycházejí buď z trvalejších vlastností (zejména temperamentu) nebo z aktuálního psychického stavu (zájem, pohoda, rozrušení, únava, nemoc, úraz apod.) a momentálních záměrů. Výrazové projevy mohou být úmyslně prováděny určitým způsobem nebo potlačovány.[1)]

Součástí komunikativních dovedností a umění jednat s lidmi je:

- *umění mluvit* – vyjadřovací a rétorické dovednosti;
- *umění naslouchat* – aktivní naslouchání, zpětná vazba;
- *umění mlčet* – situační odhad, selektivnost sdělení.

Dobrý manažer se mimo jiné vyznačuje i tím, že je schopen efektivně komunikovat s řadou různých lidí. S některými je komunikace snadná, ale s jinými mohou nastat problémy. Ty jsou zapříčiněny rozdíly v osobnostech účastníků komunikace.[2)]

1) PAULÍK, K. *Základy psychologie osobnosti*. 2006. s. 25 – 26.
2) ŠULEŘ, O. *Zvládáte své manažerské role?* 2002. s. 56.

Z toho důvodu rozlišujeme čtyři základní individuální komunikační styly:

- *analytický* – má sklon hodně myslet, pomalu jednat, kontrolovat se, je pasivní,
- *řídící* – je aktivní, ambiciózní, vyhledává soutěže a konflikty, neukazuje své city,
- *přátelský* – rád těší ostatní, má pro lidi pochopení, raduje se z jejich radosti,
- *expresivní* – citlivý, má rád vzrušení, je zahleděný do sebe.[1)]

Lidé běžně používají tyto řečové formy:

- *Deklamační* – používá se při formálních projevech nebo v písemných sděleních,
- *Formální* – používá se při projevech adresovaných autoritám, bohatá slovní zásoba,
- *Informativní* – při rozhovoru s cizími lidmi, který má neformální charakter,
- *Familiární* – mezi přáteli, obsahuje slangové výrazy,
- *Intimní* – v rodině, zkratkovitá řeč.[2)]

5.2. Neverbální komunikace

Aniž bychom si to uvědomovali, ke zdůraznění toho co právě říkáme, používáme neverbální signály. Nejvýraznější formou neverbální komunikace je *metakomunikace*, což je obecný název pro různé formy, kterými jsme schopni obohatit řeč. Odmlky nebo zvuky jako „hm“ hrají v komunikaci také důležitou roli. Pomocí nich můžeme například vypozorovat, že mluvčí je nervózní nebo nás pomocí nich protějšek vyzve k reakci. K tomu, abychom druhému naznačili, že je řada na něm, běžně také používáme oční kontakt. [2)]

Z hlediska psychologie jednání a řízení zasluhuje pozornost neverbální komunikace, která provází komunikaci verbální, podtrhuje její význam, zvyšuje její účinnost nebo jí dává jiný rozměr. Existuje celá řada mimoslovních vyjádření příkazů, proseb, nabídek, varování, výhrůžek, apod. srozumitelných v kontaktu různých kultur či v rámci jedné kultury anebo specifické skupiny. Naše vnější projevy vyjadřují naše vnitřní emoční stavy.[3)]

---

1) ŠULEŘ, O. *Zvládáte své manažerské role?* 2002. s. 56.
2) HAYESOVÁ, N. *Základy sociální* psychologie. 2007. s. 29.
3) KOHOUTEK, R. ŠTĚPANÍK, J. Psychologie práce a řízení. 2000. s. 133.

K neverbálním signálům a projevům, které intenzivně vnímáme patří:

- *postava a fyzické vlastnost;,*
- *vzhled* – účes, péče o tvář, ruce nehty, oděv, obuv, doplňky a jejich sladění. Tyto signály jsou zvlášť významné při tvorbě prvního dojmu;
- *tělesná poloha* – v sedě, ve stoje, vzájemný vztah postojů jednajících osob;
- *kinezika (chůze)* – pohyby celého těla a jednotlivých částí, samotný způsob chůze a držení těla signalizuje sebejistotu či její nedostatek;
- *gestika* – je součástí kineziky, převážně jde o „řeč rukou";
- *mimika a řeč očí* – přímé a nepřímé pohledy, mrkání, úsměv, atd.

U pohybových projevů a mimiky je zvlášť na místě jistá umírněnost. Rušivě působí jak přemíra pohybové aktivity tak i nehybnost. Při jednáních s kolegy nebo podřízeným se nedoporučuje rozesazení „proti sobě", které má konfrontační charakter. Volit se má takové rozesazení, které umožňuje přirozenou výměnu pohledů komunikujících střídat s náhledem do probíraných materiálu, apod. Manažer stojí či sedí proti podřízenému tehdy, když se rozhodl vytknout mu rozhodným hlasem s přímým pohledem do očí nějaký nedostatek či chybu.[1)]

K neverbální komunikaci bývá zařazována také proxemika, což je typologie prostoru, vztahující se k problematice skupinových a osobních teritorií, vzdálenosti mezi komunikujícími, přibližování, vzdalování, atd. Lidé přiřazují ke svému já i určité teritorium, které považují za vlastní. Narušení teritoria je chápáno jako agresivní čin a bývá častou příčinou interpersonálních konfliktů. Teritorium, které považujeme za vlastní, mívá různé podoby, může to být místnost, pracovna, stůl, skříňka apod.[1)]

Do proxemiky patří pojetí tzv. osobních zón člověka. Individuální prostor jedince nekončí jeho fyzickými rozměry, ale pomyslnou kružnicí kolem jeho tělesné schránky, která se skládá z několika „hraničních pásem".[1)]

Rozlišujeme 4 zóny prostoru:

- *intimní zóna* – dolní hranicí je tělesný dotek, horní hranice je asi 30 cm, vstup je dovolen přirozeně jen nejbližším osobám;
- *osobní zóna* – dolní hranice je cca do 75 cm, horní asi do 1,20 m. Horní hranice odpovídá osobnímu jednání v příznivém sociálním klimatu;

- *sociální zóna* – dolní hranice až do 2,1 m, horní do 3,5 m. Tato sféra odpovídá jednání ve skupině nebo ryze úřednímu „studenému“ jednání;
- *veřejná zóna* – dolní hranice je asi 3,5 m. Jedná se o prostor, v němž se prezentujeme nebo přednášíme skupině účastníků. Osoba, na níž je zaměřena pozornost, má být v takové vzdálenosti, aby bylo vidět celou její postavu i pohyb v prostoru.[1)]

V intenzitě neverbálních projevů se odrážejí rozdíly v temperamentu, věku, pohlaví a příslušnosti k určité kultuře. Neverbálně se více projeví cholerik ve srovnání s flegmatikem, mladý člověk v porovnání se starým, atd. Neverbální projevy často prozradí vnitřní hnutí mysli, které se daří skrývat ovládáním řeči.[1)]

Manažer by měl mít snahu stát se dobrým čtenářem řeči těla a tak i lépe využívat vlastní neverbální prostředky k účinné komunikaci a řízení. Jak verbální, tak i neverbální prostředky jsou nositeli cenných informací.[1)]

5.3. Motivace

Motivy, neboli pohnutky, jsou potřeby, pudy, zájmy, sklony, postoje, vztahy a tendence všeho druhu, které jsou příčinami našeho jednání a chování. Na motivy můžeme působit pobídkami. U motivovaného jedince můžeme pozorovat žádostivost nebo nechuť, proto se k cíli buď přibližuje nebo se od něj vzdaluje. Dobře motivovaný jedinec vykazuje vyšší efektivitu práce, než spadá do jeho povinností. Pomáhá zlepšovat práci, nedá se lehce odradit těžkostmi a překážkami, má lepší systém vlastní kontroly práce i pracovní výsledky a v neposlední řadě ho práce těší. Osoba, která je nedostatečně motivovaná nebo spíše nemotivovaná, pracuje často pouze pod přímým dohledem, je nesvědomitá, povrchní a nestálá. [2)]

S problematikou motivování pracovníků se setkává každý manažer. Nedostatečná motivace má za následek neochotu hledat efektivnější postupy a úspory, neetické chování vůči firmě, odmítání mimořádné nebo přesčasové práce, ignorování žádostí o pomoc a v neposlední řadě odchody z firmy.[3)]

---

1) KOHOUTEK, R. a ŠTĚPANÍK, J. *Psychologie práce a řízení*. 2000. s. 133.
2) KOHOUTEK, R. *Základy sociální psychologie*. 1998. s. 58 - 59.
3) ŠULEŘ, O. *Zvládáte své manažerské role?* 2002. s. 160.

Motivy lidí jsou různé. Jejich znalostí může manažer docílit výrazného úspěchu ve své činnosti. [1)]

Mezi nejznámější motivy patří:

- *peníze* – významný motiv pro většinu lidí;
- *osobní postavení* – potřeba vést lidi, rozhodovat, řídit chod věcí, atd.;
- *pracovní výsledky, výkony* – motiv pro lidi, kteří mají rádi svoji práci;
- *přátelství* – důležité pro lidi, kteří mají rádi dobrou atmosféru na pracovišti;
- *jistota* – motiv pro lidi, kteří se spokojí s málem, ale když to bude jisté;
- *odbornost* – motiv pro ty, kteří preferují svůj profesionální rozvoj;
- *samostatnost* – motiv pro lidi, kteří nemají rádi přímý dohled;
- *tvořivost* – motiv lidí, kteří mají potřebu vytvářet něco nového.[1)]

Mezi motivační nástroje můžeme zařadit i hodnocení. Aby se ale stalo efektivní součástí řízení, musí jej manažer umět dobře připravit, dodržovat správný postup a řídit jeho průběh. Hodnocení má svůj význam jednak pro firmu, tak vedoucího, ale i pro hodnoceného pracovníka.[1)]

Přínos hodnocení pro pracovníka:

- ocenění vlastní práce a podnět k dalšímu úsilí,
- pohled a názor vedoucího na svou práci a cíle,
- možnost prezentovat své potřeby a osobní cíle,
- příležitost k vyjádření svých rozvojových nároků.[1)]

Manažer může využít různých typů hodnocení výkonu. Mezi nejznámější patří průběžné hodnocení práce, vyhodnocení výsledků úkolů, finanční ohodnocení, systematické hodnocení dlouhodobých výsledků a hodnocení v 360° (pracovník je hodnocen nejen svými nadřízenými, ale i svými kolegy a vybranými podřízenými, přičemž cílem je získání zpětné vazby). Systém hodnocení musí být postaven na takových bodech, které umožňují srovnávat výsledky pracovníků s požadovaným výkonem.[1)]

1) ŠULEŘ, O. *Zvládáte své manažerské role?* 2002. s. 160.

5.4. Koučování

Koučování je soustavný proces, během něhož se manažer pokouší prostřednictvím řízené diskuse a aktivity pracovníkovi pomoci rozvíjet se, řešit problémy nebo dosahovat lepších výsledků. Jedná se o metodu, pomocí které dochází k nejrychlejšímu rozvoji potřebných znalostí, dovedností a chování pracovníků.[1)]

Existují dva druhy koučování – **proaktivní** a **reaktivní**. Proaktivní se využívá při pravidelném vyhodnocování a plánování dalšího osobního rozvoje, jako součást delegování, před zahájením plánové práce a ke konci nařízené práce. Reaktivní je naopak jako součást procesu řešení problémů, když se chce manažer ujistit, že pracovník bude dobře pokračovat v práci, když chce manažer vyjádřit uznání za iniciativu nebo dosažený pokrok, když chce manažer vyjádřit důvěru a podporu, když manažer zjistí potenciál ke zlepšení nebo pokles v kvalitě či výkonu nebo když si manažer přeje dosáhnout změny v chování pracovníka.[1)]

5.5. Konflikty, prevence a řešení

S konflikty jako takovými se setkáváme v našem běžném životě téměř denně. Manažer se potýká s konflikty už jen z pozice své funkce, např. při plánování, organizování, hodnocení ale i kontrole a odměňování. Již v důsledku své pracovní pozice se může dostávat do střetu s podřízeným, spolupracovníkem na stejné úrovni či s nadřízeným. Manažer musí umět předcházet konfliktům často diametrálně odlišných postojů a zájmů různých skupin zaměstnanců.[2)]

Konflikty dělíme na **vnitřní** (intrapsychické, které se odehrávají uvnitř jedince, jeho psychiky) a **vnější** (interpersonální). Vnější konflikty se člení na konflikty mezi dvěma jedinci, mez jedincem a skupinou a na konflikty mezi skupinami. Manažer je průběžně stavěn před úkol předcházet všem těmto typům konfliktů a nebo je efektivně a účelně řešit.[2)]

---

1) ŠULEŘ, O. *Zvládáte své manažerské role?* 2002. s. 175.
2) KOHOUTEK, R. a ŠTĚPANÍK, J. *Psychologie práce a řízení.* 2000. s. 162 – 163.

Velké množství konfliktů má **demobilizující** efekt. Manažer má v první řadě usilovat o jejich vykázání z pracoviště. Demobilizující konflikty jsou destruktivní, nesměřují a ani neusilují o řešení problému, ale problém prohlubují a rozšiřují.[1)]

Oproti tomu může mít konflikt i pozitivní roli, takový konflikt označujeme jako **mobilizující**. Bezkonfliktní prostředí vede k uchování stávajícího stavu a stává se brzdou organizačního rozvoje. Jako základní pozitivní funkce konfliktu se uvádí, že povzbuzuje sebehodnocení, podněcuje přizpůsobení a inovace, zlepšuje kvalitu rozhodování, uvolňuje napětí a energizuje.[1)]

Z odborných studií vyplývá, že na vzniku konfliktů se podílí ze **45 % špatné mezilidské vztahy**, z 20 % organizační záležitosti, ze 16 % ekonomická situace a z 11 % nežádoucí pracovní podmínky. Záporná společenská atmosféra na pracovišti může vést ke vzniku psychických poruch, mezi které patří neurózy nebo morální defekty v podobě pracovní demoralizace, apatie, neochoty spolupracovat, lajdáctví nebo nižší pracovní iniciativy. Můžeme také pozorovat vliv na snížení pracovního výkonu a to až o 20 %.[2)]

Součástí prevence konfliktů je předcházení sporům s konfliktními osobami, které často konflikty svým jednáním vyvolávají, samy někdy spory aktivně vyhledávají nebo je vědomě či podvědomě vítají.[3)]

Jak již bylo zmíněno dříve, konflikty na pracovišti mají neblahý vliv na pracovní výkon. Proto musí být naší snahou redukovat počet konfliktů.

Toho můžeme dosáhnout snížením výskytu frustrací a zredukováním výhod získaných agresí. Pokud ovšem ke konfliktu dojde, musíme jej řešit. Mezi nevhodné řešení patří strategie, kdy jeden vyhrává a druhý prohrává nebo kdy se obě strany snaží postupně vynášet stále vyšší trumfy, ale také strategie falešných slibů. Mnohem vhodnější je řešení, kdy jsou účastníci sporu ochotni podstoupit určité ztráty a přistoupit na smírné řešení.[3)]

Pro řešení konfliktních situací lidé disponují různými formami chování. Jedná se o přístup pasivní, asertivní nebo agresivní. **Pasivně** jednající člověk nedovede sdělit svá přání a potřeby. Chybí mu jistota v jednání, trápí ho, že se nedokáže uplatnit. Stává se obětí manipulace druhých.[3)]

---

1) BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1996. s. 134.
2) KOHOUTEK, R. Základy sociální psychologie. 1998. s. 90 – 92.
3) KOHOUTEK, R. a ŠTĚPANÍK, J. *Psychologie práce a řízení*. 2000. s. 162 – 163.

Za své jednání se často omlouvá, vysvětluje, obhajuje se. Ustupuje ostatním. **Agresivně** jednající člověk se prosazuje na úkor jiných. Nerespektuje jejich práva a požadavky. Ponižuje a sráží sebedůvěru ostatních. Je sebevědomí a při neúspěchu obviní okolí. **Asertivně** jednající člověk dokáže jasně definovat, o co mu jde, jak situaci vidí, co si myslí a jak ji prožívá. Má pozitivní postoj k sobě i k druhým. Chová se přiměřeně a sebejistě, umí naslouchat i přistoupit na kompromis. Není mu trapné požádat o laskavost nebo ji poskytnout.[1)]

Aby byli manažeři schopni předcházet konfliktům, měli by znát možné příčiny jejich vzniku, mezi které patří:

- nesoulad osobnostních nebo hodnotových systémů;
- překrývání nebo nejasné hranice pracovních náplní;
- soupeření o omezené zdroje;
- nepřiměřená komunikace;
- vzájemná závislost úkolů (např. následná práce na jednom výrobku);
- složitost organizace (množství úrovní a rozličnost úkolů);
- nejasné strategie, standardy, pravidla;
- nepřiměřené termíny nebo časový tlak;
- kolektivní rozhodování;
- konsensuální rozhodování;
- nesplněná očekávání;
- nevyřešené nebo potlačené konflikty.[1)]

Carnegie zastával názor, že lidi získáme a přesvědčíme spíše než tlakem určitou manipulací a působením na jejich slabé stránky. Tvrdil, že uznáním osobního přínosu a významu dosáhneme u druhých více než výčtem chyb.[1)]

McCormack radí manažerům pro případ konfliktu především správně načasovat řešení sporu – čekat na chvíli, která je pro nás nejvýhodnější. Kritizovat doporučuje v době, kdy se daří, ne hned při závažné chybě. Radí neprotahovat zbytečně konfrontaci, ovládat emoce, nepřenášet hněv na jiné osoby.[1)]

---

1) KOHOUTEK, R. a ŠTĚPANÍK, J. *Psychologie práce a řízení*. 2000. s. 162 – 169.

Nejlepší prevencí je dodržování těchto zásad v řízení:

- jasně vymezit pracovní povinnosti a práva – přesně určit odpovědnost a pravomoc jednotlivých pracovníků;
- být objektivní, spravedlivý, nestranný v kontrole, hodnocení, odměňování, atd.;
- otevřeně komunikovat, předávat jasné, srozumitelné informace a pokyny;
- seznamovat se smyslem a cíli pracovních úkolů, podněcovat aktivitu a kreativitu jedinců i celého týmu;
- naslouchat názorům podřízených, dbát na „zpětnou vazbu";
- kritizovat věcně, uvážlivě, raději mezi čtyřma očima, nezapomínat na pochvalu, preferovat pozitivní přístup;
- být osobním příkladem v chování, které je žádáno od podřízených.[1)]

Na základě svých domněnek sestavil tyto zásady:

- vyhrajete jen tehdy, když se nepřete;
- ukažte, že si vážíte přesvědčení druhých, nikdy nikomu neříkejte, že se mýlí;
- mýlíte-li se, uznejte to rychle a ochotně;
- začínejte přátelsky a nechte druhého hovořit;
- veďte druhého k tomu, aby sám souhlasil;
- upřímně se snažte dívat se na věci očima druhého;
- mějte ohled na přání a mínění druhého;
- podávejte své myšlenky napínavě;
- vyzvěte k soutěživosti.

1) KOHOUTEK, R. a ŠTĚPANÍK, J. *Psychologie práce a řízení*. 2000. s. 163 – 169.

6. Armáda České republiky

Armáda České republiky je hlavní složkou ozbrojených sil České republiky, které dále tvoří Vojenská kancelář prezidenta republiky a Hradní stráž. Vrchním velitelem ozbrojených sil České republiky je prezident republiky.

Hlavním posláním ozbrojených sil České republiky je zabezpečení obrany území České republiky s využitím zásad kolektivní obrany dle článku 5 Washingtonské úmluvy. Armáda České republiky je zapojena do integrované vojenské struktury NATO, do systému obranného, operačního a civilního nouzového plánování, do procedurálních a organizačních aspektů jaderných konzultací a do společných cvičení a operací.

6.1. Struktura Armády České republiky

Vrcholem Armády České republiky je Generální štáb Armády České republiky (AČR) v jehož čele stojí Náčelník Generální štábu AČR. V přímé podřízenosti Generálního štábu AČR je Velitelství podpory a Společné síly.

6.1.1. Velitelství podpory

Velitelství podpory zahrnují armádní prvky zabývající se především logistickou, zdravotnickou, veterinární, informační a komunikační podporou vojsk i celého resortu Ministerstva obrany, výcvikem a odbornou přípravou příslušníků aktivních záloh.

6.1.2. Společné síly

Společné síly jsou určeny k zajištění vytváření, přípravy, rotace a rozpouštění úkolových uskupení určených pro řešení taktických nebo operačně taktických úkolů na území České republiky i mimo něj a k plnění dalších, zákony stanovených úkolů na teritoriu ČR.

Struktura Společných sil ⇨

- Velitelství společných sil
  - Podpůrný komplet velitelství společných sil
    - 15. ženijní brigáda Bechyně
      - 153. ženijní prapor Olomouc
    - 14. brigáda logistické podpory Pardubice
    - 31. brigáda radiační, chemické, biologické ochrany Liberec
    - 53. brigáda pasivních systémů a elektronického boje Opava
    - 101. spojovací prapor Lipník nad Bečvou
    - 103. středisko CIMIC/PSYOPS Lipník nad Bečvou
    - 104. zabezpečovací prapor Olomouc
- Pozemní síly
- Vzdušné síly
- Velitelství výcviku - Vojenská akademie

6.1.2.1. 153. ženijní prapor Olomouc

Na konci roku 2007 bylo Ministerstvem obrany ČR rozhodnuto o organizačních, mobilizačních a dislokačních změnách v roce 2008, v rámci kterých byl stanoven úkol vytvořit k 1. dubna 2008 Organizační prvek pro vytvoření 153. ženijního praporu s cílem zahájit činnost 153. ženijního praporu k 1. říjnu 2008. Útvar je dislokován v kasárnách Chválkovice v okrajové části města Olomouc, na místě zrušeného 156. záchranného praporu.

Úkoly, které je 153. žpr předurčen plnit na území ČR:

- ženijní podpora činnosti Armády České republiky;
- realizace ženijních opatření;
- podpora k eliminaci případných teroristických činností pyrotechnického charakteru;
- záchranné, vyprošťovací a likvidační práce v rámci IZS ČR.

Úkoly, které je předurčen 153. žpr plnit mimo území ČR:

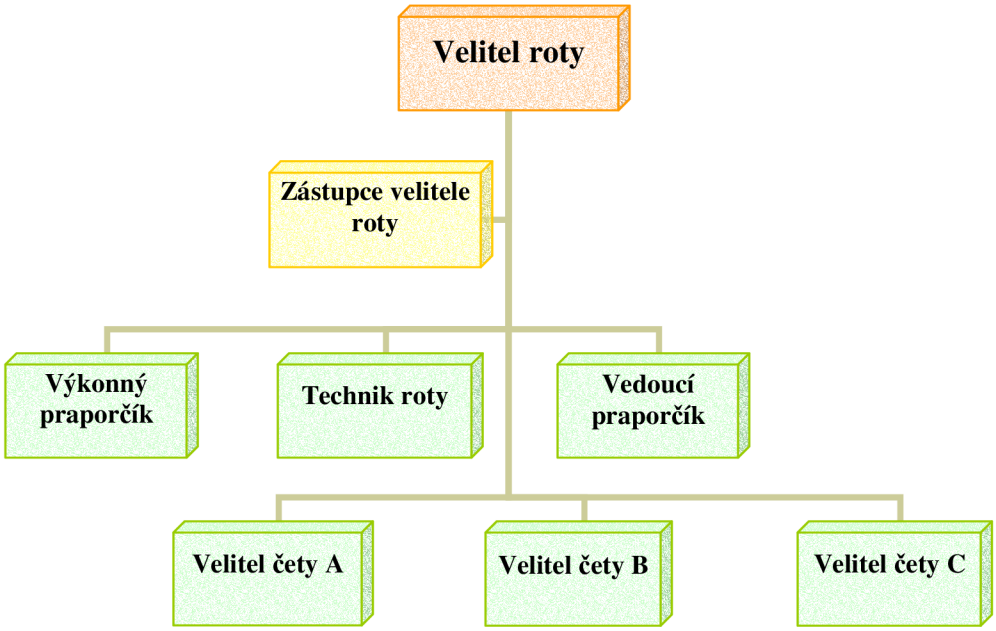
- ženijní podpora úkolových uskupení AČR;
- ženijní podpora uskupení vzdušných sil;
- ženijní podpora mezinárodních uskupení vyšších stupňů.

153. žpr je schopen:

- plánovat, organizovat a plnit úkoly ženijní bojové a všeobecné podpory dle standardů NATO a EU;
- zřizovat výbušné i nevýbušné zátarasy, provádět ničení objektů s využitím ženijní munice a dalších prostředků;
- zabezpečovat pohyb vlastních vojsk;
- provádět stavbu vojenských mostů a údržbu stálých mostů;
- likvidovat munici (EOD) a improvizovaná výbušná zařízení (IED);
- projektovat, stavět, opravovat, renovovat a upravovat prostory velitelských stanovišť, letiště expedičních sil a prostory rozmístění vojsk a zařízení v týlovém prostoru;
- projektovat, budovat, opravovat, renovovat a udržovat polní dočasné tábory a základny včetně souvisejících objektů a zařízení;
- zabezpečovat vlastní přepravu;
- zabezpečovat přiměřenou úroveň vlastní ochrany včetně OPZHN a vlastní ochranu proti IED odpalovaným na dálku;
- vyčleňovat síly a prostředky k plnění záchranných, vyprošťovacích a likvidačních prací v rámci IZS ČR;
- zabezpečovat a posilovat samostatnou záchrannou rotu při plnění úkolů v rámci IZS;
- vést bojovou činnost bez podpory nebo doplnění po dobu 3 dnů.

7. Charakteristika zkoumaného týmu

Následující graf zobrazuje organizační strukturu zkoumaného souboru, jejíž velení, štáb roty, se skládá z osmi členů. V čele stojí velitel roty, kterému jsou podřízeni všichni příslušníci roty. Rota se skládá ze štábu a z jednotlivých čet, které plní specifické úkoly. Podrobnější údaje o složení roty nelze v této práci uvést z důvodu utajení těchto informací.



Graf č. 1 – Organizační struktura roty.

V následující tabulce je uveden přehled základních údajů, které blíže charakterizují jednotlivé příslušníky týmu, jako je věk, vzdělání, počet předchozích zaměstnání a skutečnost, zda se jedná o nového nebo stávajícího člena týmu.

Tabulka č. 3 Charakteristika zkoumaného týmu.

Jméno	Funkce	Věk	Vzdělání	Předchozí zaměstnání	Nový člen skupiny
Michal	Velitel roty	32	VŠ	2	ne
Jan	Zástupce velitele	27	VŠ	1	ano
Kamila	Výkonný praporčík	35	SŠ – maturita	2	ne
Daniela	Vedoucí praporčík	35	SŠ – maturita	5	ano
Karel	Technik roty	34	SŠ – maturita	2	ano
Josef	Velitel čety A	25	VŠ	1	ano
Martin	Velitel čety B	29	SŠ – maturita	4	ano
Pavel	Velitel čety C	32	VŠ	2	ano

7.1. Seznámení s příslušníky týmu

7.1.1. Velitel roty – Michal

Michal se narodil 18. března 1976 v Šumperku. Trvale bydlí s rodiči ve Sloupu v Čechách v okrese Česká Lípa. Převážnou část svého času tráví s přítelkyní v Olomouci, kde má pronajatý byt. Maturitní zkoušku složil na Střední průmyslové škole v České Lípě, následně se rozhodl zahájit studium na Vysoké vojenské škole pozemního vojska ve Vyškově, obor vojenský management. Po ukončení studia nastoupil na již zaniklou 75. výcvikovou základnu v Olomouci na pozici velitele čety. Po její transformaci na 156. záchranný prapor zastával funkci zástupce velitele roty a rok poté nastoupil na funkci velitele roty. U nově vzniklého 153. ženijního praporu vykonává taktéž funkci velitele roty. Michal je velice sportovně založený, tudíž většinu volného času tráví sportem. Mezi jeho oblíbené aktivity patří převážně míčové hry – basketbal a volejbal. Ve dnech, kdy počasí není příznivé pro sportovní aktivity se rád podívá na zajímavý film.

7.1.1.2. Pracovní náplň velitele roty

Michal zastává pozici velitele roty. Mezi podstatné znaky výkonů této funkce patří nedělitelná pravomoc, odpovědnost a iniciativa. To znamená, že je oprávněn a povinen v rozsahu své působnosti vydávat rozkazy, stanovovat a činit opatření a využívat takové prostředky v mezích zákonů a vojenských předpisů, které uzná za nutné, vhodné a dostačující ke splnění úkolu.

Svými morálními kvalitami a jednáním musí být velitel svým podřízeným příkladem. Vede je k samostatnosti, rozvoji zdravé iniciativy a odpovědnosti. Velitel je v jedné osobě nadřízený a vychovatel podřízených. Řídí a vede je k dosažení stanovených cílů. Pravidelně kontroluje výcvik, výkon služby, výchovu osob (s důrazem na vztahy mezi nimi), výzbroj, ostatní techniku a další materiál, bojovou pohotovost, všestranné zabezpečení a péči o vojáka, dodržování norem pro ochranu utajovaných skutečností, bezpečnostních a protipožárních opatření, ochranu zdraví a životního prostředí.

Výše uvedené povinnosti se dají shrnout do jedné věty: *„Velitel roty nese odpovědnost za správné, bezchybné a včasné splnění úkolů a celkově bezchybný chod roty.“*

7.1.2. Zástupce velitele roty – Jan

Jan se narodil 5. října 1981 v Olomouci. Po ukončení povinné školní docházky navštěvoval střední průmyslovou školu v Uničově. Poté vystudoval obor dopravní a manipulační techniky na Univerzitě obrany v Brně. Po studiích nastoupil jako pracovník logistiky útvaru dislokovaného v Hranicích. Od 1. října 2009 zastává funkci zástupce velitele roty 153. ženijního praporu v Olomouci. Jan je ženatý a má dvě děti předškolního věku. Bydlí v rodinném domku v Hranicích. Mezi jeho hlavní záliby patří kutilství spojené s péčí o dům. Ve volném čase rád s rodinou podniká výlety po okolí. Každý čtvrtek pravidelně hraje fotbal s kamarády v místní tělocvičně.

7.1.2.3. Pracovní náplň

Jan nastoupil do týmu na pozici zástupce velitele roty. Jeho pracovní náplň je shodná s pracovní náplní velitele roty a v jeho nepřítomnosti přebírá zástupce veškeré

povinnosti. V přítomnosti velitele je mu plně podřízen, plní úkoly jím vydané a dále se stará o administrativní činnost související s činností roty.

S řízením a vedením lidí Jan nemá žádné zkušenosti a jako nově příchozí osoba do týmu zatím nenavázal bližší vztahy s ostatními příslušníky týmu.

7.1.3. Výkonný praporčík – Kamila

Kamila se narodila 30. srpna 1973 v Olomouci. Po základní škole vystudovala Střední ekonomickou školu v Olomouci. Po úspěšném složení maturitní zkoušky nastoupila jako asistentka finančního ředitele soukromé firmy v Olomouci. Tato firma se později dostala do konkurzu a ukončila svoji podnikatelskou činnost. V té době Kamila absolvovala náhradní vojenskou službu ve Vyškově a nastoupila na pozici výkonného praporčíka u 156. záchranného praporu Olomouc. Od 1. října 2008 zastává stejnou funkci u 153. ženijního praporu Olomouc. Kamila je rozvedená a žije s dcerou v rodinném domě ve Velkém Újezdě společně se svými rodiči. Mezi její zájmy patří zejména práce. Ve volném čase ráda sportuje a užívá si procházek se psem.

7.1.3.4. Pracovní náplň

Kamila je podřízena veliteli roty a je přímým nadřízeným poddůstojníkům a příslušníkům mužstva roty. Její hlavní pracovní náplní je zabezpečení technického, materiálního a finančního chodu roty. Zodpovídá za nezávadnost výzbroje včetně munice a dalšího materiálu roty, jejich bezpečné ukládání ve vyčleněných místnostech, ošetřování a předcházení ztrátám. Dále se podílí na vyhotovování, evidenci a zabezpečení písemností u roty.

7.1.4. Vedoucí praporčík – Daniela

Daniela se narodila 19. září 1973 v Kroměříži. Základní školu navštěvovala v místě bydliště ve Strakonicích. Střední odborné učiliště absolvovala v Koryčanech, obor kuchař – číšník. Střední školu s maturitou dokončila dálkovou formou studia v Holešově. Má dvě děti ve věku 16 a 15 let. Daniela je rozvedená a s dětmi bydlí v panelovém domě v Kroměříži. Od roku 2006 vstoupila do armády jako voják z povolání. Absolvovala praporčický kurz ve Vyškově a poté nastoupila jako pracovník

štábu k útvaru dislokovaného v Hranicích. Od 1. října 2008 zastává funkci vedoucího praporčíka 153. ženijního praporu. Do té doby vystřídala několik zaměstnání, ale žádné ji pracovně neuspokojovalo. Mezi její zájmy patří příroda, kutilství, literatura faktu, záhady, turistika a adrenalinové sporty.

7.1.4.5. Pracovní náplň

Daniela je přímo podřízena veliteli roty a odborně nadřízena všem příslušníkům rotmistrovského a praporčického sboru roty. Posiluje a podporuje velení a řízení roty. Za nepřítomnosti důstojníků roty plní povinnosti velitele roty.

Její hlavní povinností je organizace, dohled a vedení individuálního výcviku rotmistrů a praporčíků jednotky se zaměřením na výcvik a péči o vojáka. Zodpovídá za odbornou, pořadovou a fyzickou připravenost příslušníků rotmistrovského a praporčického sboru roty. Vzhledem k tomu, že Daniela práci s podobnou funkční náplní nikdy nevykonávala, uvítala provádění současného výzkumu s cílem získat nové znalosti a dovednosti, které se týkají problematiky týmové práce.

7.1.5. Technik roty – Karel

Karel se narodil 6. června 1974 v Přerově. Po absolvování základní školy vystudoval střední školu technickou v Přerově. Do roku 2003 byl zaměstnán jakou automechanik v soukromé firmě. Poté se Karel rozhodl pro profesi vojáka z povolání a nastoupil na pozici technika roty útvaru v Pardubicích. Od 1. října 2008 nastoupil na tutéž pozici u 153. ženijního praporu v Olomouci. V současné době je Karel v rozvodovém řízení. Má dvě děti, které žijí s jejich matkou. Osobní volno tráví různě. Dle vlastních slov nemá žádného koníčka, kterému by se věnoval dlouhodobě. Jednou ho baví to a jednou ono.

7.1.5.6. Pracovní náplň

Karel je podřízen veliteli roty. Je povinen organizovat technicky správné používání a ošetřování výzbroje a ostatní techniky roty. Musí perfektně zná konstrukci výzbroje a ostatní techniky roty, jejich počty, technický stav a činit opatření a k jejich udržování ve správném technickém stavu. Dohlíží na připravenost výzbroje a ostatní techniky roty před každým použitím.

7.1.6. Velitel čety A – Josef

Josef se narodil 22. února 1983 ve Vyškově. Po absolvování základní školy vystudoval střední školu, obor management obchodu a služeb, kterou ukončil maturitou. Poté se stal vojákem z povolání a zahájil studium Univerzity obrany v Brně. Po úspěšném složení státní zkoušky nastoupil na pozici velitele čety v Bechyni. Od 1. října 2008 vykonává funkci velitele čety u 153. ženijního praporu. Josef je svobodný a v současné době bydlí na vojenské ubytovně v Olomouci. Mezi jeho zájmy patří převážně sport, kterému věnuje většinu volné času. Rád si také přečte zajímavou literaturu, zejména z období druhé světové války.

7.1.6.7. Pracovní náplň

Josef je přímo podřízen veliteli roty a odborně nadřízen všem příslušníkům čety. Za nepřítomnosti velitele roty nebo jeho zástupce plní jejich povinnosti.

Hlavní pracovní náplní je řízení a velení četě. Josef je povinen cvičit a vychovávat příslušníky čety. Zodpovídá za připravenost a pohotovost svěřené čety. Musí znát stav a úplnost výzbroje, ostatní techniky a dalšího materiálu čety. Jejich správné používání, ošetřování, udržování a ukládání. U svých podřízených musí budovat a důsledně vyžadovat vojenskou kázeň. Je povinen dbát o morální stav příslušníků čety. Pracovní náplň velitele čety A je shodná s pracovní náplní velitele čety B a velitele čety C. Z toho důvodu je podrobnější popis pracovní náplně velitelů čet uveden pouze v této kapitole.

7.1.7. Velitel čety B – Martin

Martin se narodil 22. ledna 1979 v Olomouci. Po absolvování základní školy se vyučil v Ostravě v oboru kuchař – číšník. Následně si doplnil vzdělání v Olomouci, kde úspěšně složil maturitní zkoušku. Po studiích pracoval jako kuchař, zámečník a řidič. V roce 2004 se stal vojákem z povolání. Nejdříve zastával funkci velitel družstva u 156. záchranného praporu. Od 1.října 2008 vykonává funkci velitele čety u 153. ženijního praporuu. Martin je ženatý a má dvě děti. Mezi jeho záliby patří hlavně rodina. Ve volných chvílích se aktivně věnuje požárnímu sportu. V současné době si zvyšuje vzdělání na Univerzitě obrany v Brně.

7.1.8. Velitel čety C – Pavel

Pavel se narodil 16. května 1976 v Olomouci. Po základní škole vystudoval střední školu s maturitou – obor kuchař – číšník. Poté vystudoval Vysokou vojenskou školu pozemního vojska ve Vyškově. Profesi vojáka z povolání vykonává od ukončení studia doposud. Pavel je svobodný a má osmiletého syna. Mezi jeho záliby patří sport, zejména florbal, běh a cyklistika. Rád si zajde na zajímavý film do kina. V poslední době se zajímá o akvaristiku.

8. Výsledky provedených testů jednotlivých příslušníků týmu

V následujících kapitolách jsou uvedeny výsledky všech testů, které byly příslušníkům týmu předloženy k vypracování. Zjištěné charakteristiky jsou nejdříve uspořádány v přehledné tabulce tak, aby si čtenář mohl ihned vytvořit rámcovou představu o osobnosti daného člena týmu.

Výsledek testu **Osobnostního typu** je popsán slovně v samostatné kapitole. Výsledky testů **Týmových rolí, Taktiky zvládání konfliktů** a **Manažerské mřížky GRID** jsou zaneseny do grafu, ze kterého je jednoznačně patrné, které z jednotlivých charakteristik jsou pro daného člena klíčové. Vzory jednotlivých testů jsou uvedeny v přílohové části.

Tato diplomová práce se zabývá stmelováním pracovního kolektivu, z toho důvodu jsou zjištěné hodnoty jednotlivých testů posuzovány z pohledu týmu a ne z pohledu jednotlivce. Podrobnější zhodnocení výsledků z pohledu týmu a jejich bližší rozbor s následným doporučením je uvedeno v následující kapitole, viz. kapitola 9.

8.1. Velitel roty – Michal

Tabulka č. 4 Přehled výsledků vypracovaných testů.

		VÝSLEDEK TESTU
Osobnostní typ		INTP
Pracovní typ		Tendence k typu B
Závislost na práci		Mírná závislost na práci
Týmová role	**silné stránky**	Inovátor Pozorovatel
	slabé stránky	Dokončovatel Koordinátor
Zvládání konfliktů		Poslušný styl Integrující styl
Manažerská mřížka GRID		Paternalista Týmový vedoucí

8.1.1. Osobnostní typ

Michal je reprezentantem typu skupiny INTP. Ve svém jednání spoléhá na introvertní, velmi precizní myšlení a na svoji dominantní funkci. Svým okolím bývá vnímán jako člověk, kterému je těžko rozumět, a kterého je obtížné pochopit. [1)]

Klade veliký důraz na způsob vyjadřování a myšlení. Dokáže okamžitě rozpoznat sebemenší rozpor nebo nesoulad v něčí mluvě či myšlenkových pochodech. Má obrovskou schopnost vysledovat sebemenší nesoulad nebo nelogičnost v jakýchkoli výrocích. Vzhledem ke své vlastnosti umět vyřadit nepodstatné, mívá obrovskou schopnost soustředění. I po velmi dlouhé době dokáže téměř doslova reprodukovat rozhovor, který měl nebo text, který četl. Pokud Michal dospěje k nějakému poznatku, málokdy jej zapomene. Osoby tohoto typu bývají posedlé analýzou. [1)]

Jakmile se pustí do nějakého rozboru, nedokáže se zastavit, dokud nedosáhne určitého výsledku.Logiku staví nade vše a zastává názor, že nijak nesouvisí s etikou nebo lidskými sentimenty. Z toho důvodu může u některých lidí vyvolávat pocit arogantního a studeného člověk. Jeho hlavní myšlenkou je skutečnost, že je důležité poznat pravdu za každou cenu. Má sklon stranit se společenských událostí, a pokud se tam už objeví, pak se buď celou dobu baví pouze s jedním nebo několika málo lidmi jeho intelektuální úrovně. Někdy je schopen si uvědomit, že jedná nespolečensky, ale nemůže se přemoci a potom z toho mívá pocity provinění. Nejraději pracuje o samotě, tiše a bez přerušování a vytrhování kýmkoli a z jakéhokoli důvodu. [1)]

Abychom mohli plně využít nadání těchto osob, je dobré přidělit jim podpůrný štáb lidí, který bude mít na starosti realizaci jejich nápadů a myšlenek. Protože INTP ve své snaze neustále něco objevovat rychle mění okruh svého zájmu, a pokud se nadchnou pro něco nového, o původní ztratí zájem. Nehodí se pro běžnou kancelářskou práci a nesnášejí rutinní úkoly. Často z nich bývají vynikající pedagogové, zejména pro starší a osobnostně i odborně vyspělejší studenty.

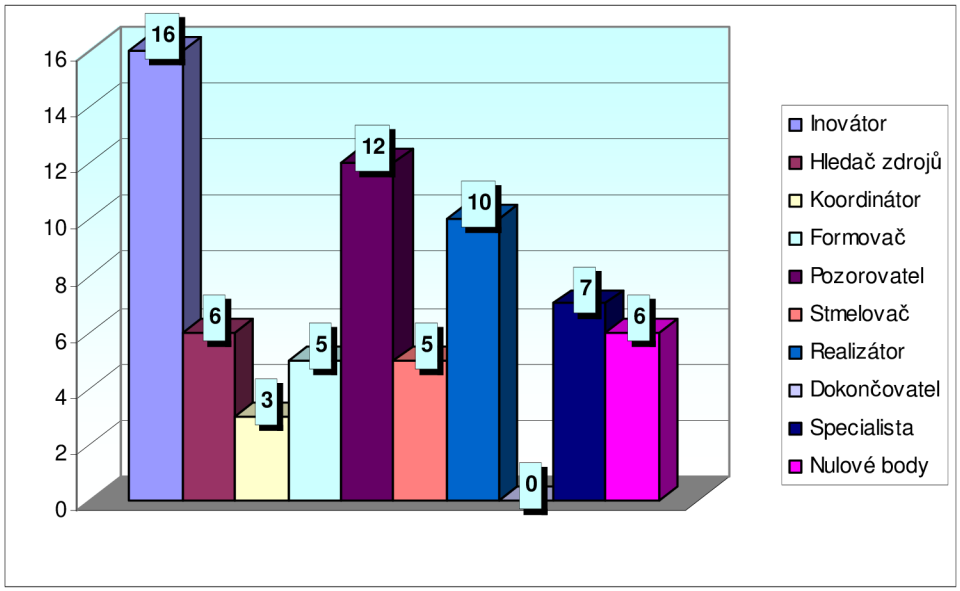
U svých podřízených dokáží ocenit nápad, který se jeví nemožný a prakticky nepoužitelný, bude-li logicky nerozporný a precizně vyjádřený. Navíc nositel může získat ze strany INTP respekt, možná i jejich přátelství, jinými slovy vztah, který bývá v případě těchto lidí vzácný, ale značně trvalý, nepodléhající momentální náladě.[1)]

---

1) ČÁKRT, M. *Typologie osobnosti pro manažery*. 1996. s. 212 – 215.

8.1.2. Týmová role

Hlavní role, kterou Michal v týmu zastává je role **inovátora** a role **pozorovatele**. Přínosy a nedostatky těchto rolí v týmu jsou zpracovány v následující tabulce. V grafu uvedeném za tabulkou jsou zobrazeny výsledky testu týmových rolí s uvedením bodových hodnot jednotlivých rolí, které jsou pro Michala charakteristické.



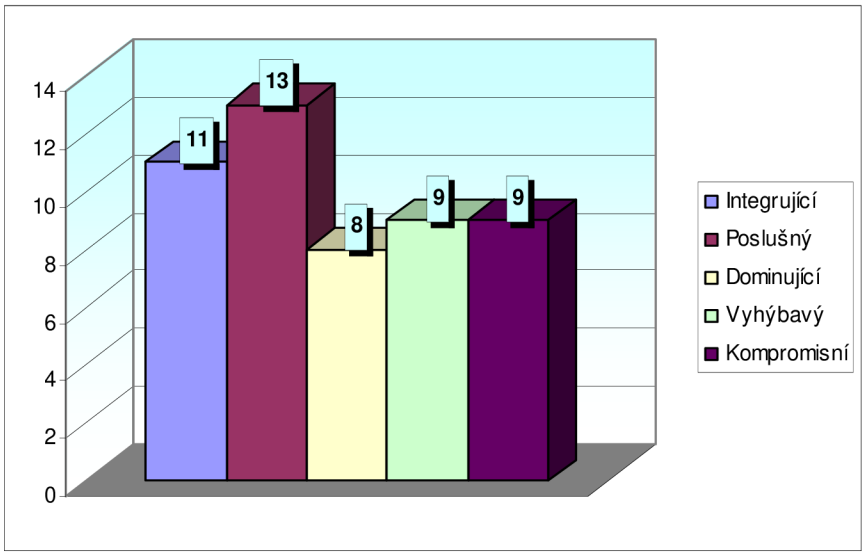
Graf č. 2 - Hodnotové vyjádření jednotlivých rolí v týmu.

Tabulka č. 5 Charakteristika zjištěných týmových rolí.

Hlavní role v týmu - INOVÁTOR	
Přínosy pro tým	**Nedostatky a nebezpečí**
• tvoří nové návrhy a stimuluje nové aktivity, • zdroj originálních nápadů, • dokáže řešit složité problémy, • formuje počáteční fáze projektu.	• obtížně komunikuje s okolím, • introvert, samotářský, • neohlíží se na kritiku, • nepraktický.
Záložní role v týmu - POZOROVATEL	
Přínosy pro tým	**Nedostatky pro tým**
• kritické zhodnocení efektivnosti projektů, • bystrý, dobrý úsudek, • brání tým před unáhlenými rozhodnutími.	• chladný, netaktní, přehnaně kritický, • není schopen inspirovat ostatní, • postrádá představivost.

8.1.3. Taktika zvládání konfliktů

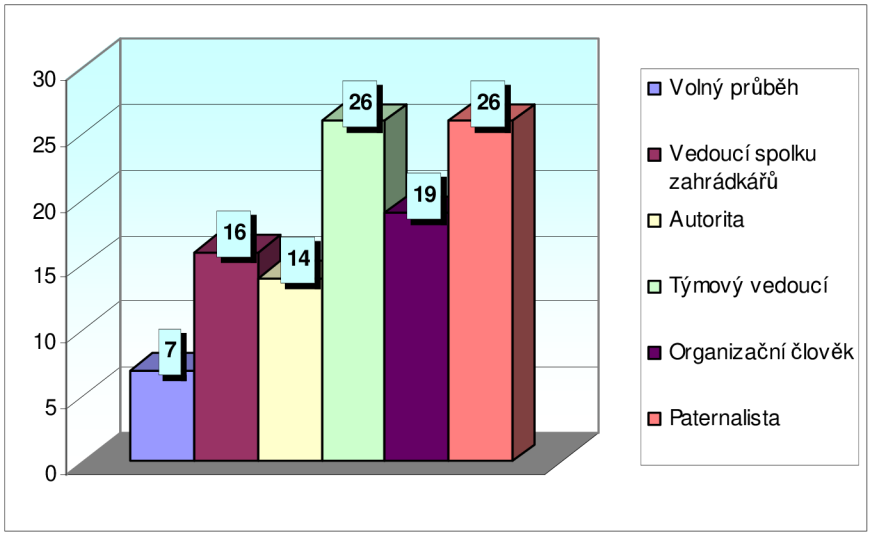
Z grafu je patrné, že v Michalově případě převládá **poslušný styl** řešení konfliktů a téměř na stejné úrovni stojí **integrující styl.** Michal nejméně používá dominující styl.



Graf č. 3 - Hodnotové vyjádření taktiky zvládání konfliktů.

8.1.4. Manažerská mřížka GRID

U Michala převládají dva styly vedení, **týmový vedoucí** a **paternalista**. Podíl ostatních stylů vedení je patrný z grafu.



Graf č. 4 - Hodnotové vyjádření manažerských stylů vedení.

8.2. Zástupce velitele roty – Jan

Tabulka č. 6 Přehled výsledků vypracovaných testů.

		VÝSLEDEK TESTU
Osobnostní typ		ISFJ
Pracovní typ		Tendence k typu B
Závislost na práci		Nezávislost na práci
Týmová role	**silné stránky**	Dokončovatel Realizátor
	slabé stránky	Hledač zdrojů a příležitostí Inovátor
Zvládání konfliktů		Integrující styl Poslušný styl
Manažerská mřížka GRID		Paternalista Týmový vedoucí

8.2.1. Osobnostní typ

Jan je reprezentantem typu skupiny ISFJ. Ze všech introvertů činí lidem této skupiny, nejmenší potíž chovat se jako extroverti v situacích, které si to vyžadují. Práci se Jan věnuje naplno a odevzdaně, protože zastává názor, že práce je sama o sobě dobrá a zábavu si musí člověk zasloužit. Pokud se do něčeho pustí, zpravidla to dokončí, je-li to alespoň trochu v jeho silách. Přitom se do puntíku řídí předpisy, závaznými postupy, manuály, řády a všemi příslušnými ustanoveními, neboť ty jsou pro něj zákonem. Jan nemá rád, pokud někdo tyto směrnice porušuje. Své rozčílení ale nedává příliš najevo a spíše ho v sobě dusí, protože nechce vyvolávat konflikty. Nicméně pokud se v něm nahromadí příliš mnoho takového pnutí, může nečekaně a nekontrolovaně vybuchnout.[1)]

V práci je Jan velice spolehlivý. Nemá rád, pokud se neustále mění podmínky, nároky, předpisy či parametry. Má veliký talent pro neúnavný, pečlivý a přesný výkon opakujících se sledů a činností. Je praktický, realistický, nemá rád spekulace a teorie. Od přírody je šetrný a spořivý a nerad vidí plýtvání čímkoli a kdekoli.[1)]

1) ČÁKRT, M. *Typologie osobnosti pro manažery*. 1996. s. 247 – 249.

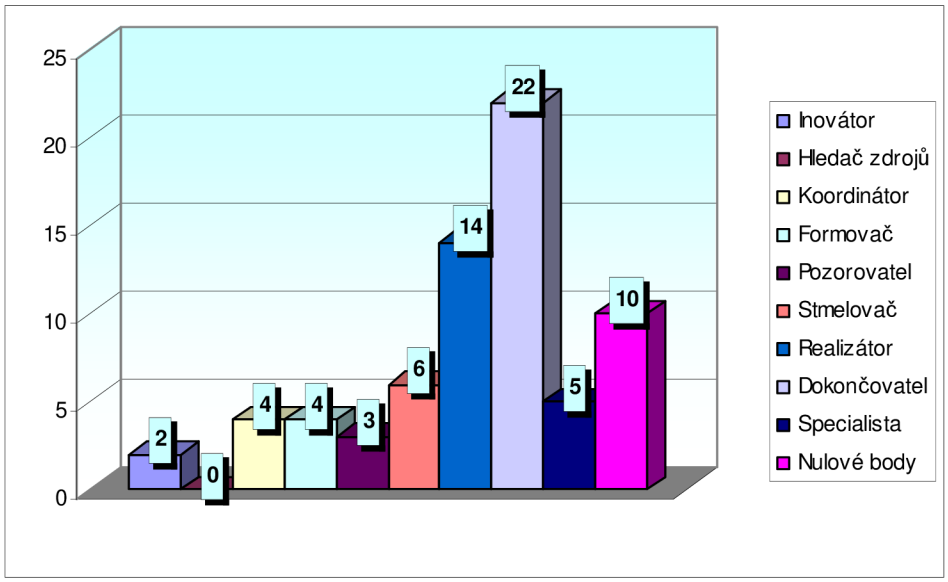
ISFJ je typ, který je schopen pokory. V zaměstnání bývají tito lidé oddanými a loajálními pracovníky, spjatí spíše se svými nadřízenými než třeba s oddělením nebo firmou.[1)]

Na svoji práci kladou velké nároky a totéž očekávají i od ostatních. Bývají z nich výborní asistenti. Nejlepší vztah si vypěstují k lidem, kteří je nějak potřebují a jsou na nich v určitém ohledu závislí. Mají mimořádně vyvinutý smysl pro spravedlnost. Jejich pracoviště bude vzorem pořádku.[1)]

Neradi bývají v nadřízeném postavení, neradi někomu „rozkazují“. Proto mohou nejsnáze sklouznout k přepracovanosti vinou toho, že budou mít tendenci dělat všechno sami anebo všechno po podřízených do putníku kontrolovat. Od ostatních očekávají, že se budou chovat přesně podle svého zařazení[1)].

8.2.2. Týmová role

Jan v týmu zastává převážně roli **dokončovatele** a roli **realizátora**. Přínosy a nedostatky těchto rolí v týmu jsou zpracovány v následující tabulce. Z grafu uvedeného za tabulkou jednoznačně vyplývá, že role dokončovatele je oproti ostatním rolím, které může Jan v týmu zastávat, nejvýraznější. Druhou výraznější rolí je role realizátora. Význam ostatních týmových rolí je pro skupinu téměř zanedbatelný.



Graf č. 5 Hodnotové vyjádření jednotlivých rolí v týmu.

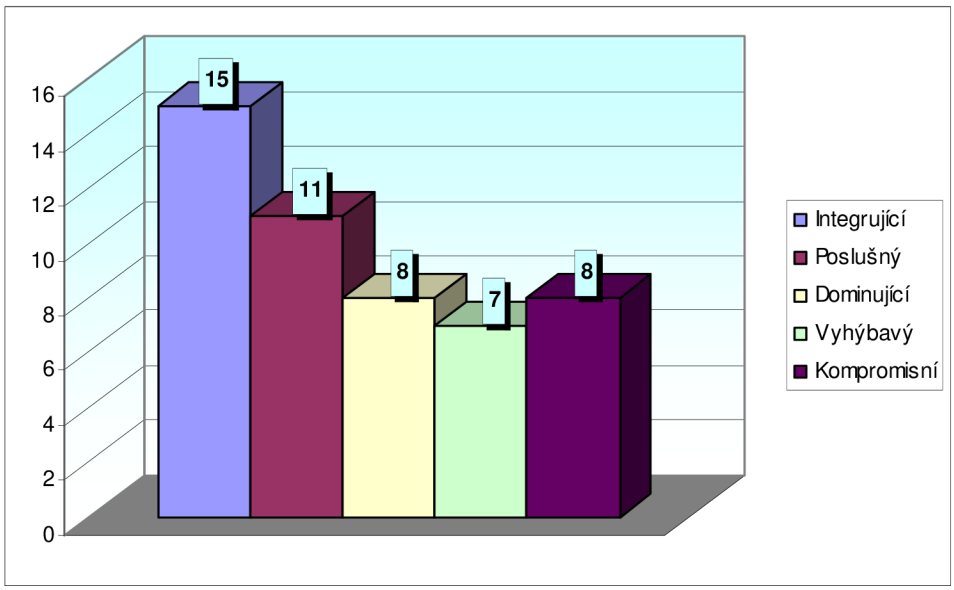
1) ČÁKRT, M. *Typologie osobnosti pro manažery*. 1996. s. 247 – 249.

Tabulka č. 7 Charakteristika zjištěných týmových rolí.

Hlavní role v týmu - DOKONČOVATEL	
Přínosy pro tým	**Nedostatky a nebezpečí**
• domýšlí podrobnosti projektů, • dbá na dodržování postupů a harmonogramů, • vyniká precizností při dokončování akci.	• neústupný a pedantský, • sklon k přehnaným obavám, • nerad deleguje.
Záložní role v týmu - REALIZÁTOR	
Přínosy pro tým	**Nedostatky pro tým**
• dokáže aplikovat nápady, • udělá vždy to, co je nutné, • umí zorganizovat i velmi komplikované aktivity.	• nekompromisní a pedantský, • nepružný, pomalu reaguje na změny, • postrádá představivost.

8.2.3. Taktika zvládání konfliktů

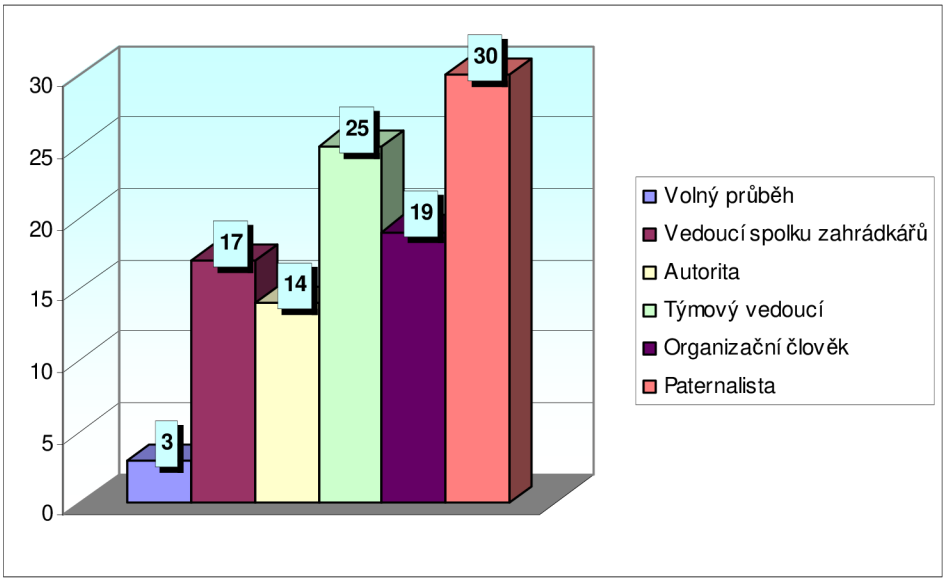
Z grafu jednoznačně vyplývá, že Jan v případě řešení konfliktů upřednostňuje **integrující styl** a jako náhradní **styl poslušný**. Zbylé tři styly stojí na stejné úrovni.



Graf č. 6 Hodnotové vyjádření taktiky zvládání konfliktů.

8.2.4. Manažerská mřížka GRID

Nejvýraznější styl vedení je v Janově případě **paternalista**. Záložním stylem je **týmový vedoucí**. Styl, který získal nejmenší počet bodů je v**olný průběh.**



Graf č. 7 Hodnotové vyjádření manažerských stylů vedení.

8.3. Výkonný praporčík – Kamila

Tabulka č. 8 Přehled výsledků vypracovaných testů.

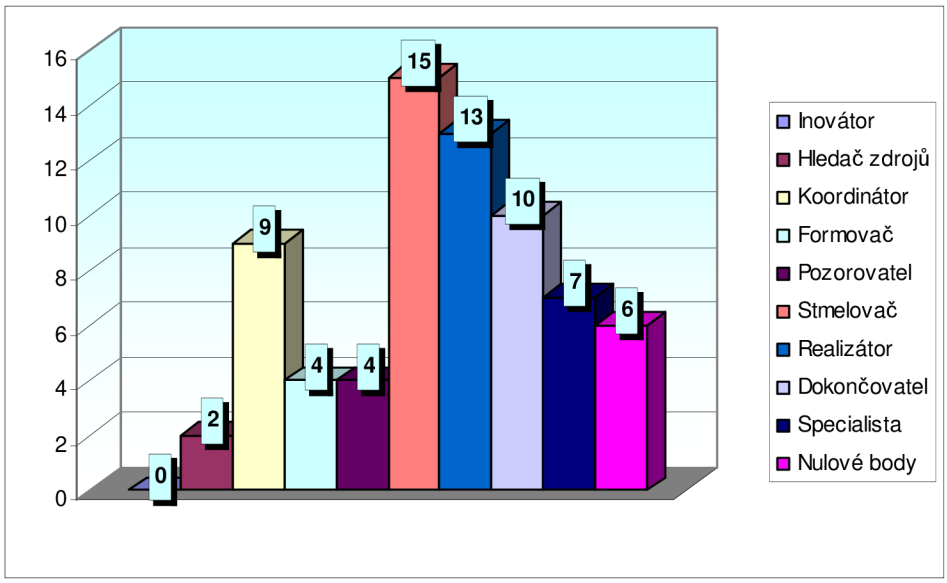
		VÝSLEDEK TESTU
Osobnostní typ		ISFJ
Pracovní typ		Silný typ B
Závislost na práci		Nezávislost na práci
Týmová role	**silné stránky**	Stmelovač Realizátor
	slabé stránky	Inovátor Hledač zdrojů a příležitostí
Zvládání konfliktů		Vyhýbavý styl Integrující styl
Manažerská mřížka GRID		Paternalista Týmový vedoucí

8.3.1. Osobnostní typ

Kamila je, stejně jako Jan, reprezentantem typu skupiny ISFJ, viz kapitola 8.2.1.

8.3.2. Týmová role

Hlavní role, kterou Kamila v týmu zastává je role **stmelovače** a role **realizátora**. Přínosy a nedostatky těchto hlavních rolí v týmu jsou zpracovány v následující tabulce. Z grafu týmových rolí vyplývá, že na téměř stejné úrovni stojí role **dokončovatele**, **koordinátora** a **specialisty**. Nejmenší počet bodů získaly role **pozorovatele**, **formovače**, **hledače zdrojů**, přičemž role **inovátora** nezískala žádný bod.



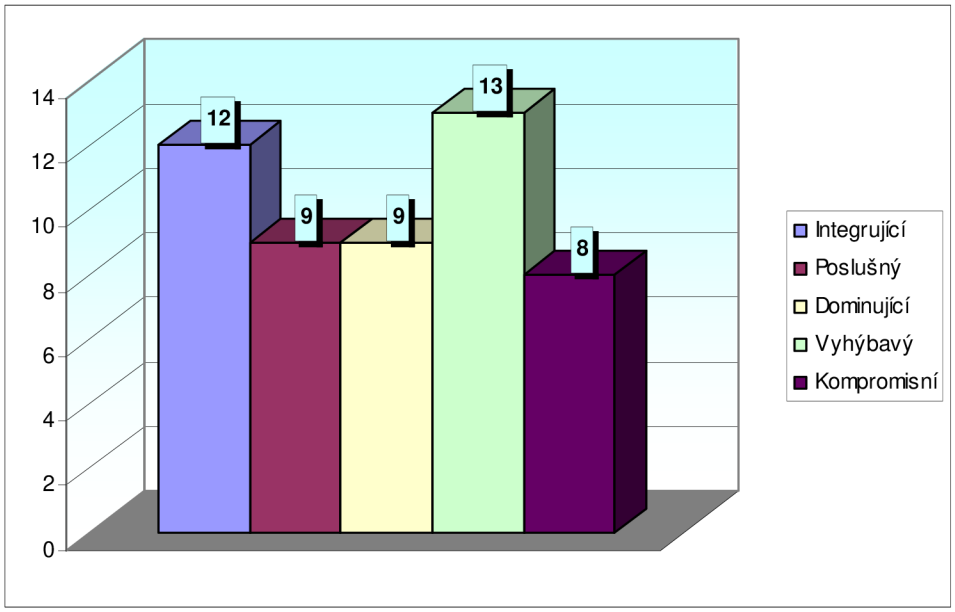
Graf č. 8 Hodnotové vyjádření jednotlivých rolí v týmu.

Tabulka č. 9 Charakteristika zjištěných týmových rolí.

Záložní role v týmu - STMELOVAČ	
Přínosy pro tým	**Nedostatky pro tým**
• vytváří optimální atmosféru, zabraňuje konfliktům, • má stmelující vliv, udržuje morálku, • vnímavý, poskytuje podporu.	• bývá nerozhodný v kritické situaci, • vyhýbá se konfliktům, • málo energický.
Záložní role v týmu - REALIZÁTOR	
Přínosy pro tým	**Nedostatky pro tým**
• dokáže aplikovat nápady, • udělá vždy to, co je nutné, • umí zorganizovat i velmi komplikované aktivity.	• nekompromisní a pedantský, • nepružný, pomalu reaguje na změny, • postrádá představivost.

8.3.3. Taktika zvládání konfliktů

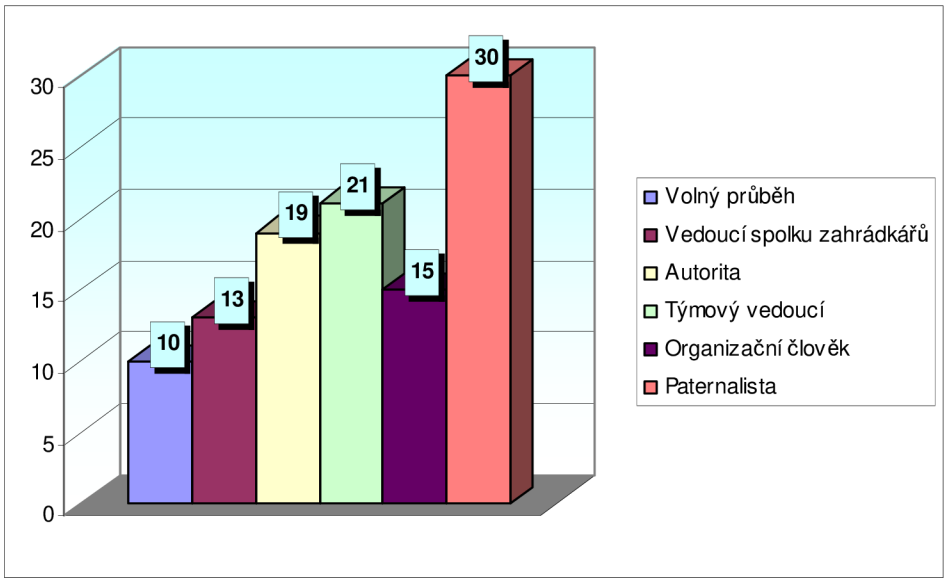
Z uvedených hodnot, které jsou zaznamenány v grafu, vyplývá, že nejvyšší počet bodů dosáhl **vyhýbavý styl** řešení konfliktů. O jeden bod méně získal **integrující styl**. Zbylé styly dosáhly téměř shodného počtu bodů.



Graf č. 9 Hodnotové vyjádření taktiky zvládání konfliktů.

8.3.4. Manažerská mřížka GRID

U Kamily výrazně převládá styl vedení **paternalista**. Záložním stylem vedení je **týmový vedoucí**, přičemž téměř stejný počet bodů získal styl **autorita**. Podíl ostatních stylů vedení je patrný z grafu.



Graf č. 10 Hodnotové vyjádření jednotlivých stylů vedení.

8.4. Vedoucí praporčík – Daniela

Tabulka č. 10 Přehled výsledků vypracovaných testů.

		VÝSLEDEK TESTU
Osobnostní typ		ENTJ
Pracovní typ		Tendence k typu A
Závislost na práci		Mírná závislost na práci
Týmová role	**silné stránky**	Dokončovatel Formovač
	slabé stránky	Stmelovač Specialista
Zvládání konfliktů		Dominující styl Integrující styl
Manažerská mřížka GRID		Paternalista Týmový vedoucí

8.4.1. Osobnostní typ

Daniela je reprezentantem typu skupiny ENTJ. Tento osobnostní typ lze charakterizovat jedním slovem – velitel. Jejich zpravidla velmi silné ego je snadno může svést k iluzi, že jsou všechno schopni zvládnout hrubou silou. Pokud neuspějí, dostaví se stres, zklamání a pocity méněcennosti.[1)]

Daniela má velkou potřebu mít věci pod kontrolou. Její nejvlastnější potřebou je touha vést. Má skvěle vyvinuté objektivní extrovertní myšlení, jehož pomocí svět kolem sebe rychle třídí a zobecňuje. Život se pro ni odvíjí v konfrontacích, sporech, debatách a utkáních s jinými s cílem něco se naučit a sebe sama zdokonalit. Podle jejího myšlení se věci popohánějí kupředu „vyhádáváním“. Pro mnoho lidí může tato taktika znamenat velmi nepříjemnou zkušenost, ale z pohledu Daniely v tom není nic nepřátelského. [1)]

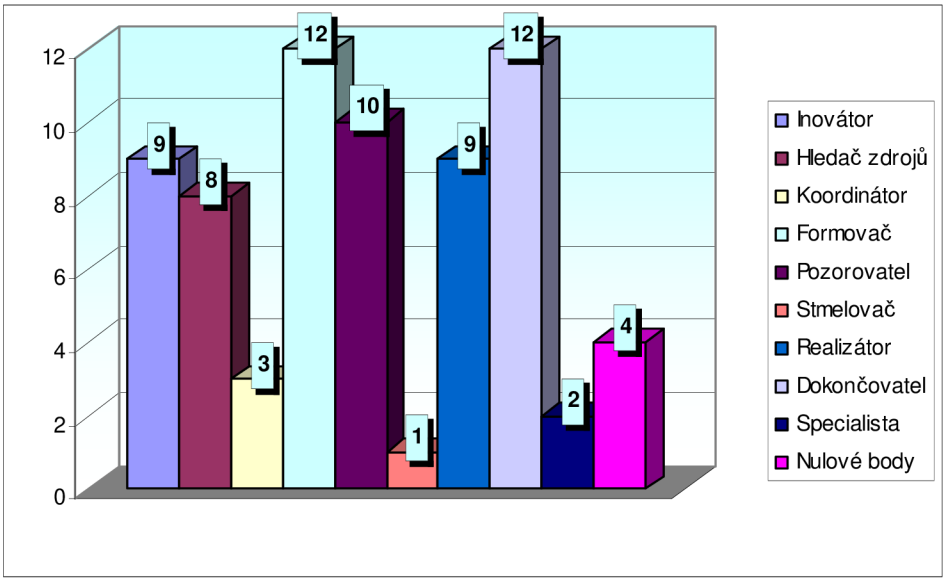
Je těžké s tímto typem lidí diskutovat o správnosti věci. Podle jejího myšlení se s ní musíme utkat v pomyslném boji, aby byla ochotna připustit náš názor. O lidi, kteří nejsou schopni se jí postavit, nejeví sebemenší zájem. Konfrontaci a silné postoje Daniela nebere od ostatních nijak osobně, naopak se její úctě těší ten, kdo se jí dokáže otevřeně postavit a nevyhýbá se střetu s ní. [1)]

Daniela nemá ráda postoje lidí, kteří chtějí, aby se jim řeklo, co se od nich očekává a více nad tím nepřemýšlejí. Nesnáší plýtvání, prostoje, bezcílné přešlapování na místě a nerozhodnost. Má sklon rozhodovat se velmi neosobně až necitelně. Mezi její přednosti bezesporu patří výborné vyjadřovací schopnosti. Dokáže se jasně a stručně vyjádřit a vystihnout podstatu věci.[1)]

Osoby tohoto typu dosahují ve svých kariérách vysokých postavení a baví je být ve vedoucí funkci. Svou práci vykonávají s velkým nasazením. Jejich sklon k nezávislosti a autonomii se výrazně prolíná s jejich manažerským stylem. Od svých podřízených chtějí, aby byli samostatní, tvořiví a uměli obhájit vlastní názor. Necítí se dobře v zaměstnáních, které nekladou žádné nároky na představivost a intuici. Potřebují prostředí, v němž se budou vyrovnávat s náročnými úkoly a problémy. Daří se jim tam, kde musí hledat nová řešení a přístupy. I přes svou nezávislost potřebují být tyto osoby součástí nějaké organizace.[1)]

8.4.2. Týmová role

Hlavní a záložní role, které Daniela v týmu nejvíce uplatňuje, získaly shodný počet bodů. Jedná se o roli **dokončovatele** a **formovače**. Nejmenší počet bodů obdržely role **stmelovače** a **specialisty**.



Graf č. 11 Hodnotové vyjádření jednotlivých rolí v týmu

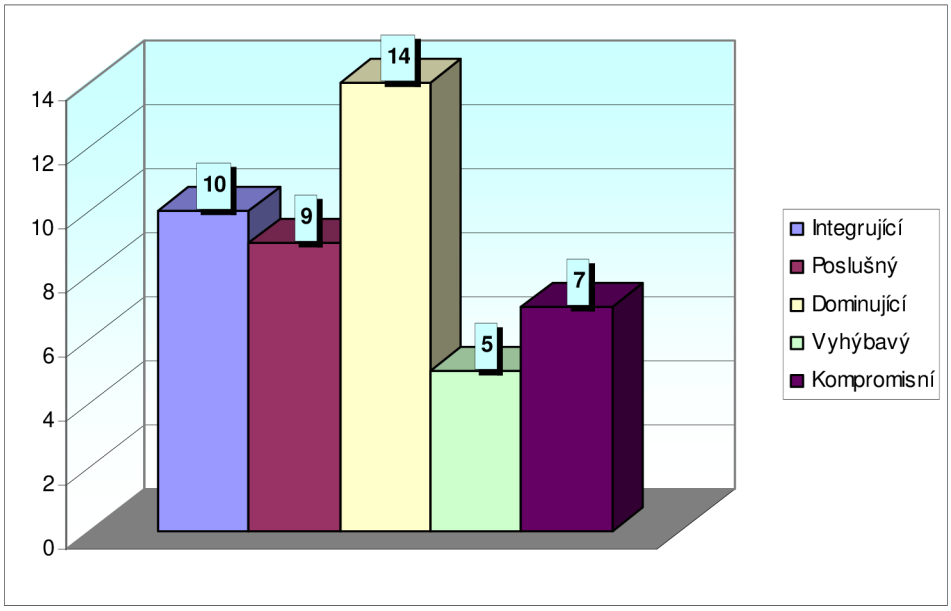
1) ČÁKRT, M. *Typologie osobnosti pro manažery*. 1996. s. 172 – 176.

Tabulka č. 11 Charakteristika zjištěných týmových rolí.

Hlavní role v týmu - DOKONČOVATEL	
Přínosy pro tým	**Nedostatky a nebezpečí**
• domýšlí podrobnosti projektů, • dbá na dodržování postupů a harmonogramů, • vyniká precizností při dokončování akcí.	• neústupný a pedantský, • sklon k přehnaným obavám, • nerad deleguje.
Záložní role v týmu - FORMOVAČ	
Přínosy pro tým	**Nedostatky pro tým**
• motor činnosti týmu, vnáší život a energii, • zvládá překážky a komplikace, nebojí se nepopulárních opatření, • usměrňuje diskusi a činnost.	• autoritativní a tvrdohlavý, • postrádá mezilidské porozumění, • agresivní, netrpělivý, hádavý.

8.4.3. Taktika zvládání konfliktů

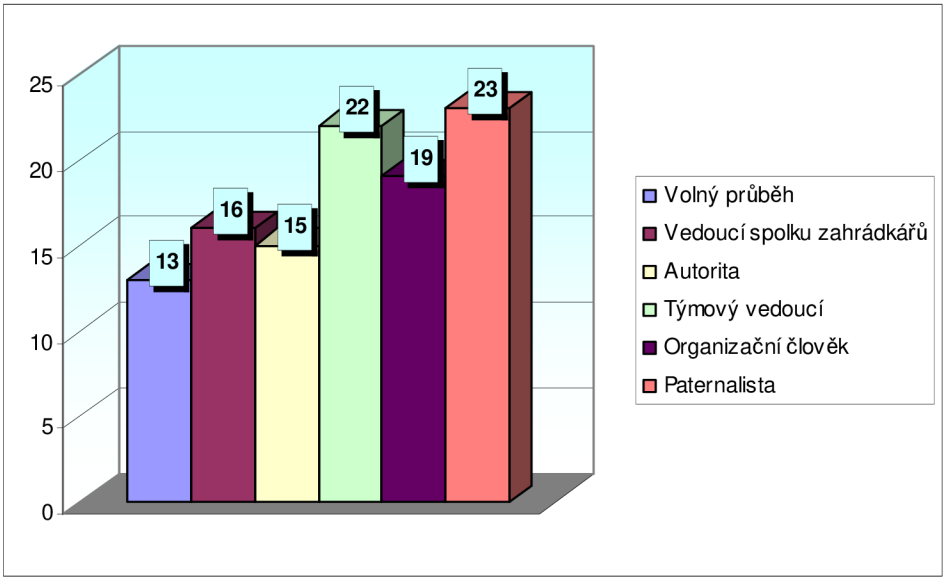
Dominantním stylem taktiky zvládání konfliktů je styl **dominující**. Záložním stylem je styl **integrující**, který dostal téměř shodný počet bodů se stylem **poslušným**. Nejméně je potom uplatňován styl **vyhýbavý**.



Graf č. 12 Hodnotové vyjádření taktiky zvládání konfliktů.

8.4.4. Manažerská mřížka GRID

Paternalista a **týmový vedoucí** jsou styly vedení, které Daniela uplatňuje nejvíce, a které dosáhly téměř shodný počet bodů. Způsob vedení stylem **organizační člověk,** získal také výrazného počtu bodů. Zbylé tři styly vedení obdržely shodný počet bodů.



Graf č. 13 Hodnotové vyjádření jednotlivých stylů vedení.

8.5. Technik roty – Karel

Tabulka č. 12 Přehled výsledků vypracovaných testů.

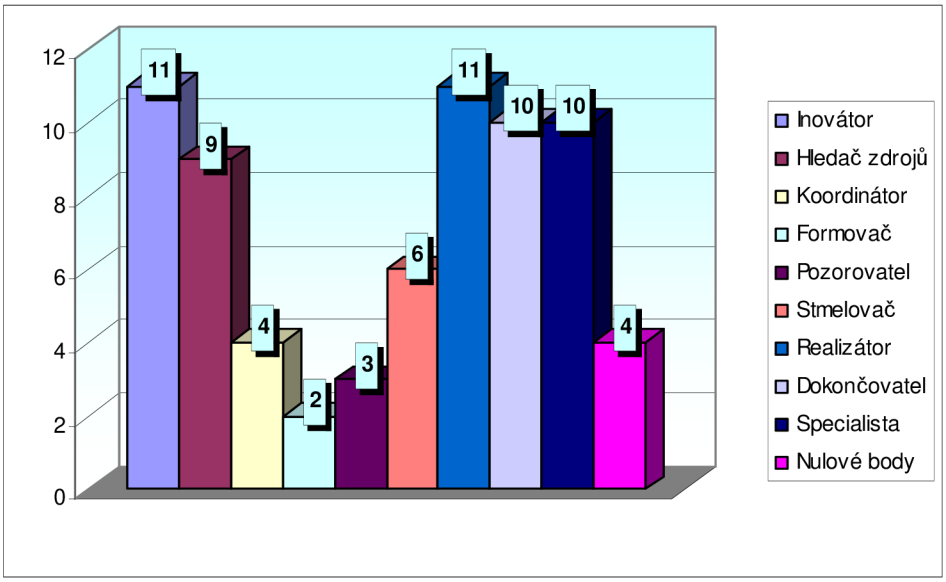
		VÝSLEDEK TESTU
Osobnostní typ		ENTJ
Pracovní typ		Tendence k typu B
Závislost na práci		Nezávislost na práci
Týmová role	**silné stránky**	Inovátor Realizátor
	slabé stránky	Formovač Pozorovatel/vyhodnocovač
Zvládání konfliktů		Integrující styl Poslušný styl
Manažerská mřížka GRID		Paternalista Týmový vedoucí

8.5.1. Osobnostní typ

Karel je, stejně jako Daniela, reprezentantem typu skupiny INTP, viz. kapitola 8.4.1.

8.5.2. Týmová role

Hlavní role, které Karel v týmu zastává jsou role **inovátora** a role **realizátora**. Přínosy a nedostatky těchto hlavních rolí v týmu jsou zpracovány v následující tabulce. Z grafu týmových rolí dále vyplývá, že další výraznou skupinu tvoří role **hledače zdrojů**, **dokončovatele** a **specialisty**, které od hlavní role dělí pouze jeden bod. Nejmenší počet bodů pak získaly role **formovače** a **pozorovatele**.



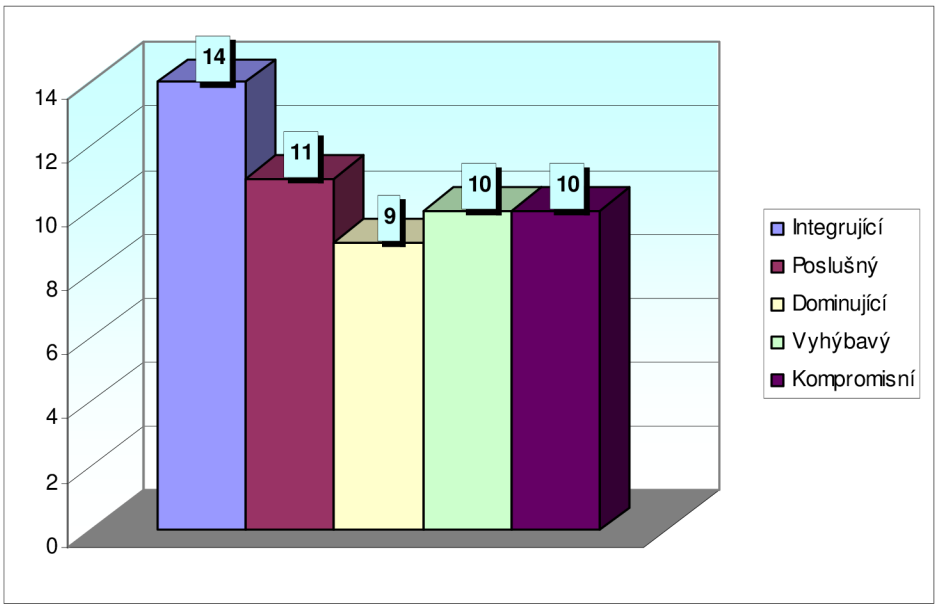
Graf č. 14 Hodnotové vyjádření jednotlivých rolí v týmu.

Tabulka č. 13 Charakteristika zjištěných týmových rolí.

Hlavní role v týmu - INOVÁTOR	
Přínosy pro tým	**Nedostatky a nebezpečí**
• tvoří nové návrhy a stimuluje nové aktivity, • zdroj originálních nápadů, • dokáže řešit složité problémy, • formuje počáteční fáze projektu.	• obtížně komunikuje s okolím, • introvert, samotářský, • neohlíží se na kritiku, • nepraktický.
Záložní role v týmu - REALIZÁTOR	
Přínosy pro tým	**Nedostatky pro tým**
• dokáže aplikovat nápady, • udělá vždy to, co je nutné, • umí zorganizovat i velmi komplikované aktivity.	• nekompromisní a pedantský, • nepružný, pomalu reaguje na změny, • postrádá představivost.

8.5.3. Taktika zvládání konfliktů

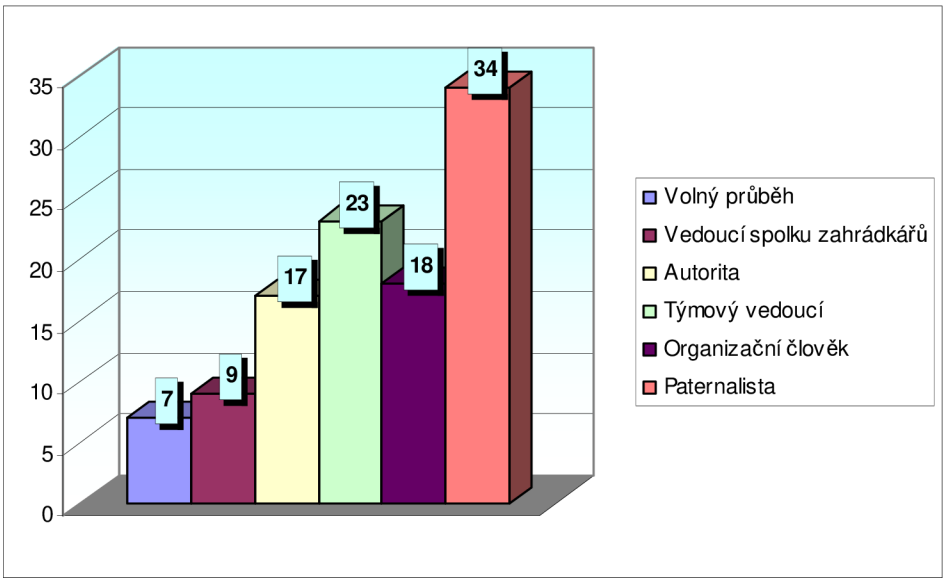
Karel nejvíce používá **integrující styl** řešení problémů. Podle počtu dosažených bodů lze říci, že záložní styl představuje skupina tvořená **poslušným**, **vyhýbavým**, **kompromisním** a **dominujícím stylem**, protože všechny tyto styly získaly téměř shodný počet bodů.



Graf č. 15 Hodnotové vyjádření taktiky zvládání konfliktů.

8.5.4. Manažerská mřížka GRID

Výrazně dominantní styl vedení je **paternalista**, který oproti zbývajícím stylům získal výrazný počet bodů. Záložním stylem je v tomto případě **týmový vedoucí**. Nejméně bodů poté získal styl **volný průběh**.



Graf č. 16 Hodnotové vyjádření jednotlivých stylů vedení.

8.6. Velitel čety A – Josef

Tabulka č. 14 Přehled výsledků vypracovaných testů.

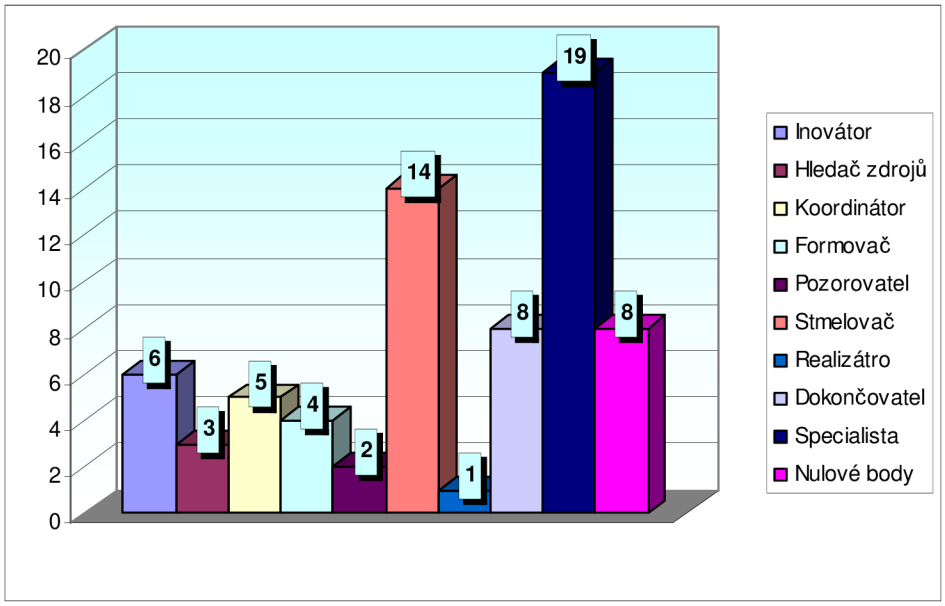
		VÝSLEDEK TESTU
Osobnostní typ		INTP
Pracovní typ		Tendence k typu B
Závislost na práci		Nezávislost na práci
Týmová role	**silné stránky**	Specialista Stmelovač
	slabé stránky	Realizátor Pozorovatel/vyhodnocovač
Zvládání konfliktů		Integrující styl Poslušný styl
Manažerská mřížka GRID		Paternalista Organizační člověk

8.6.1. Osobnostní typ

Josef je, stejně jako Michal, reprezentantem typu skupiny INTP, viz. kapitola 8.1.1.

8.6.2. Týmová role

Výrazný počet bodů, oproti ostatním týmovým rolím, získala role **specialisty**. Jako záložní roli v týmu Josef používá roli **stmelovače**. Mezi skupinou tvořenou zbývajícími rolemi týmu - **dokončovatelem**, **inovátorem**, **koordinátorem**, **formovačem**, **hledačem zdrojů** a **pozorovatelem**, a hlavní týmovou rolí je značný bodový rozdíl. Nejmenší počet bodů ale bezesporu získala role **realizátora** týmu.



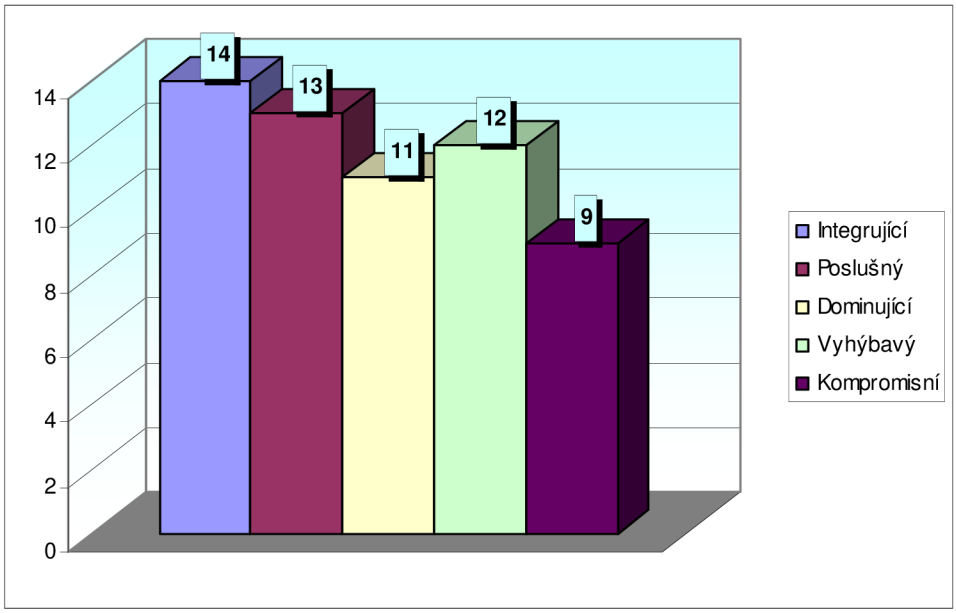
Graf č. 17 Hodnotové vyjádření jednotlivých rolí v týmu.

Tabulka č. 15 Charakteristika zjištěných týmových rolí.

Hlavní role v týmu - SPECIALISTA	
Přínosy pro tým	**Nedostatky a nebezpečí**
• dodává odbornou úroveň řešeným úkolům, • dodává týmu prestiž na veřejnosti.	• Postrádá zájem o týmovou práci, • Komunikační problémy.
Záložní role v týmu - STMELOVAČ	
Přínosy pro tým	**Nedostatky pro tým**
• vytváří optimální atmosféru, zabraňuje konfliktům, • má stmelující vliv, udržuje morálku, • vnímavý, poskytuje podporu.	• bývá nerozhodný v kritické situaci, • vyhýbá se konfliktům, • málo energický.

8.6.3. Taktika zvládání konfliktů

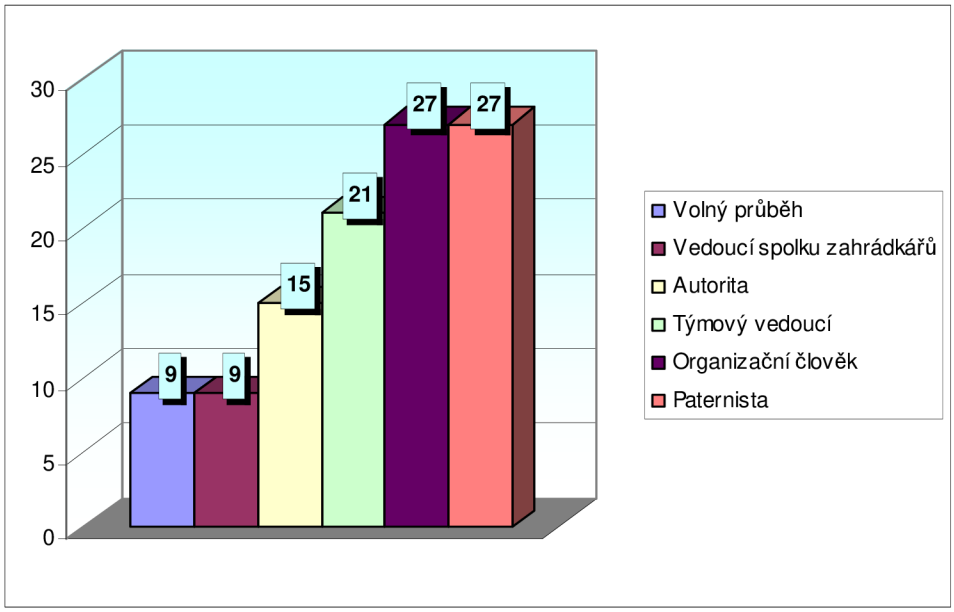
Z grafu je patrné, že Josef používá při řešení konfliktů nejvíce **integrující styl**. Ale mezi hlavním stylem a záložním stylem, který reprezentuje **styl poslušný** je nepatrný rozdíl jednoho bodu. Nejmenší počet bodů získal **styl kompromisní.**



Graf č. 18 Hodnotové vyjádření taktiky zvládání konfliktů.

8.6.4. Manažerská mřížka GRID

U Josefa převládají hned dva styly vedení. Jedná se o styl s názvem **organizační člověk** a **paternalista**. Nejméně bodů pak získaly také dva styly a to **volný průběh** a **vedoucí spolku zahrádkářů**.



Graf č. 19 Hodnotové vyjádření jednotlivých stylů vedení.

8.7. Velitel čety B – Martin

Tabulka č. 16 Přehled výsledků vypracovaných testů.

		VÝSLEDEK TESTU
Osobnostní typ		ESTJ
Pracovní typ		Tendence k typu A
Závislost na práci		Mírná závislost na práci
Týmová role	**silné stránky**	Hledač zdrojů a příležitostí Smelovač
	slabé stránky	Inovátor Specialista
Zvládání konfliktů		Dominující styl Poslušný styl
Manažerská mřížka GRID		Paternalista Týmový vedoucí

8.7.1. Osobnostní typ

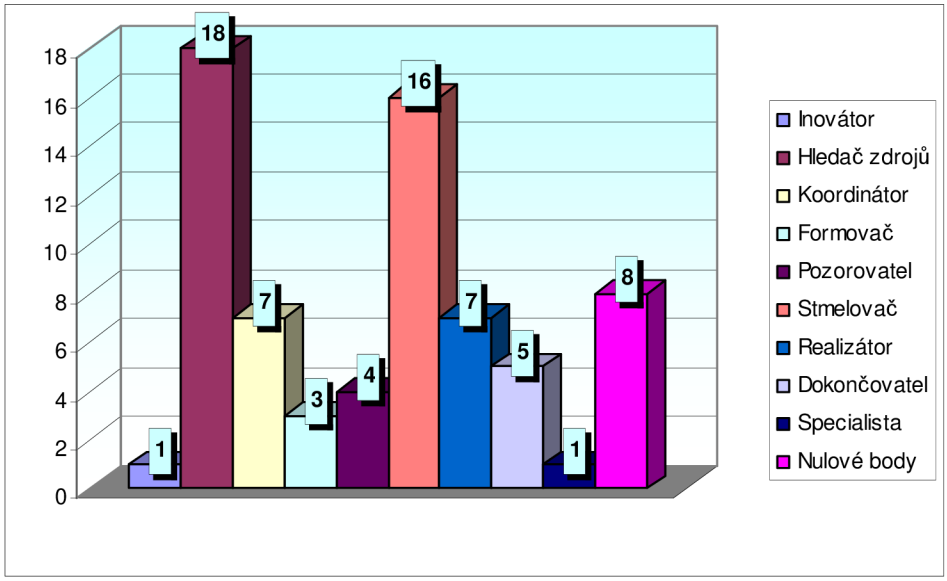
Martin je reprezentantem typu skupiny ESTJ. Jedná se o jedince, kteří bývají ve velmi úzkém kontaktu s realitou. Dobře zná své okolí, jak domácí, tak i pracovní. Má velice realistický pohled na věc. Martin je osoba velice spolehlivá. Je společenský, nevyhýbá se večírkům, oslavám a jiným událostem. Málokdy se mýlí ve věcných soudech, zato v názorech na lidi je jeho úsudek často nesprávný. Má rád činnosti, ve kterých může ihned vidět nějaké hmatatelné výsledky. Umí dobře sestavovat procesy, dávat dohromady detailní instrukce a návody.

Martin jako nikdo jiný ctí hierarchii. Nadřízenost a podřízenost, pravomoc a autorita pro něj nejsou odvozeny z lidí, ale z rolí a ze systému. V jeho životě má vše své místo a to očekává i od okolí. Od svých podřízených vyžaduje maximální organizaci práce. Někdy se mu stává, že není dostatečně vnímavý vůči stanoviskům a pocitům jiných, což může vést k tomu, že se poněkud unáhleně rozhodne. Má-li pocit, že se mu věci vymykají, může snadno ztratit hlavu. Pak podléhá pokušení udělat to po svém, prosadit silou své řešení, je hlasitý, hlučný, panovačný a může své okolí pořádně stresovat. Často se mu stává, že není schopen vyslechnout své podřízené nebo jiné lidi ve věci, o které již rozhodl.[1)]

Osoby tohoto typu bývají loajální vůči institucím, k nimž náležejí. Bývají spolehliví a obětaví partneři nebo zaměstnanci. Jsou vynikající organizátoři a rození manažeři. To zejména díky své vlastnosti – rádi dávají jiným příkazy. Prospívají především v dynamickém a soutěživém prostředí, kde se mohou bez problémů projevit.[1)].

8.7.2. Týmová role

Hlavní role, kterou Martin v týmu plní, je role **hledače zdrojů**. O dva body méně získala záložní role, kterou je **stmelovač**. Zbylé role obdržely oproti dvěma hlavním rolím zanedbatelný počet bodů. Nevýraznou úlohu v týmu Martin plní v roli **inovátora** a v roli **specialisty**.



Graf č. 20 Hodnotové vyjádření jednotlivých rolí v týmu.

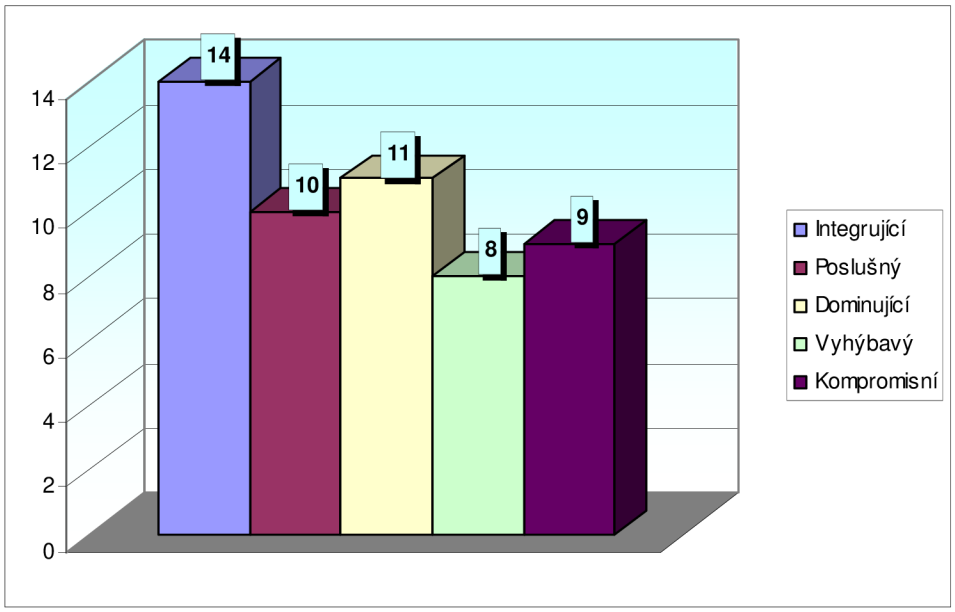
1) ČÁKRT, M. *Typologie osobnosti pro manažery*. 1996. s. 168 – 171.

Tabulka č. 17 Charakteristika zjištěných týmových rolí.

Hlavní role v týmu – HLEDAČ ZDROJŮ	
Přínosy pro tým	**Nedostatky a nebezpečí**
• získává zakázky, informace, finance, materiál, • skvěle zajistí, co je dosažitelné, • navazuje, udržuje a rozvíjí kontakty.	• rychle ztrácí zájem, • náladový a netrpělivý, • přehnaně nadšený.
Záložní role v týmu - STMELOVAČ	
Přínosy pro tým	**Nedostatky pro tým**
• vytváří optimální atmosféru, zabraňuje konfliktům, • má stmelující vliv, udržuje morálku, • vnímavý, poskytuje podporu.	• bývá nerozhodný v kritické situaci, • vyhýbá se konfliktům, • málo energický.

8.7.3. Taktika zvládání konfliktů

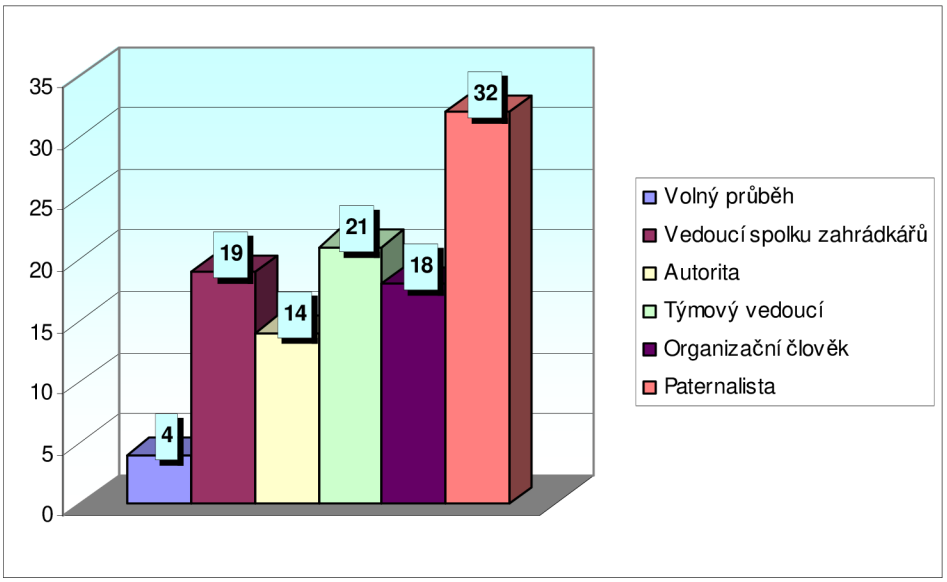
Martin používá při řešení konfliktů nejvíce **integrující styl**, přičemž jeho záložním stylem je **styl dominující**. Nicméně z grafu vyplývá, že mezi zbylými styly řešení konfliktů je nepatrný bodový rozdíl.



Graf č. 21 Hodnotové vyjádření taktiky zvládání konfliktů.

8.7.4. Manažerská mřížka GRID

Paternalista je styl, který nejvíce vystihuje Martinův způsob vedení. Záložním stylem je poté **týmový vedoucí**. Nejmenší počet bodů získal **volný průběh**.



Graf č. 22 Hodnotové vyjádření jednotlivých stylů vedení.

8.8. Manažer skupiny C – Pavel

Tabulka č. 18 Přehled výsledků vypracovaných testů.

		VÝSLEDEK TESTU
Osobnostní typ		ESFJ
Pracovní typ		Tendence k typu A
Závislost na práci		Mírná závislost na práci
Týmová role	**Sslné stránky**	Dokončovatel Pozorovatel
	slabé stránky	Inovátor Hledač zdrojů
Zvládání konfliktů		Dominující styl Integrující styl
Manažerská mřížka GRID		Paternalista Týmový vedoucí

8.8.1. Osobnostní typ

Pavel je reprezentantem typu skupiny ESFJ. Tento typ bývá ze všech typů nejspolečenštější. Má sklony idealizovat kohokoli a cokoli. Pokud si chceme tuto osobu získat, musíme mít na paměti harmonii a laskavost. Pavel je velice přátelský. Je pozorný k potřebám jiných a nelituje žádného úsilí, aby je uspokojil. Nezájem ze strany jiných ho zraňuje a od svého okolí potřebuje trvalé oceňování a potvrzení své obliby. Pokud se mu toho v dostatečné míře nedostává nebo domnívá-li se, že něco zavinil, upadá do melancholie a depresí.

Zajímá ho, jak se ostatní tváří a jak vypadají a dělá si o nich pevný úsudek na základě společenských norem. Jako podřízený je spořádanými, respektuje nařízení a řídí se jimi. Věnuje se povinnostem a službě, má úctu k autoritě a nekritizuje své nadřízené. Rád řeší věci bez velkých průtahů, účinně a profesionálně.

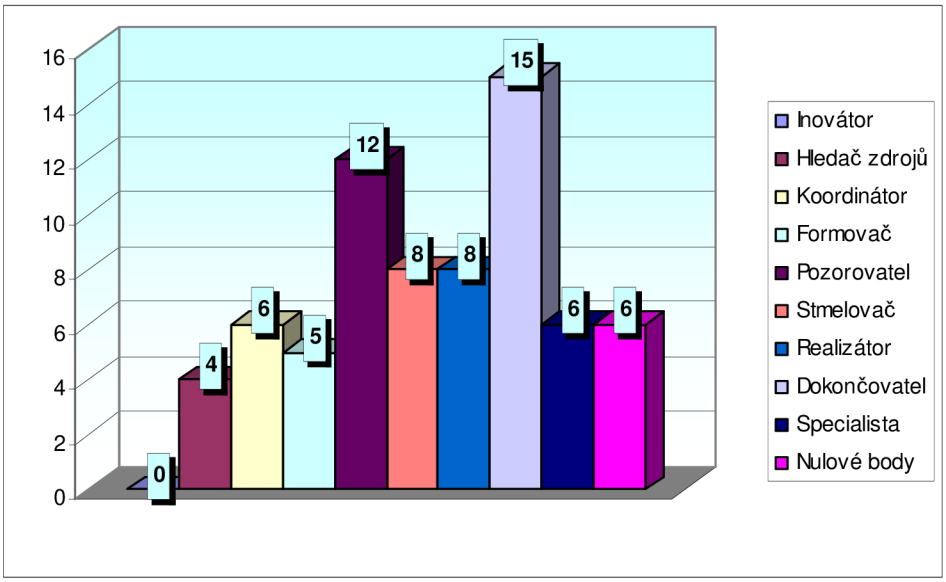
V obtížné situaci, kdy je například přitlačen do kouta, má sklon spíše ustoupit, a to i tam, kde by byl na místě spíše opak. Pokud na něj někdo v debatě třeba jen zvýší hlas nebo nesouhlasí s jeho názorem, považuje to za projev nepřátelství. [1)]

1) ČÁKRT, M. *Typologie osobnosti pro manažery*. 1996. s. 178 – 182.

Představitelé této skupiny bývají nejúspěšnější v zaměstnáních, kde se hodně jedná s lidmi. Nebývají úspěšní ve funkcích, kde je předpokladem úspěchu chladná, odtažitá a neosobní analýza. Bývají dobrými manažery. Jsou pečliví, dochvilní, pořádní, zodpovědní a výkonní, se zájmem o druhé. Dokáží najít správnou rovnováhu mezi řízením lidí a řízením úloh. Mají schopnost rozpoznat, kdy povolit a kdy přitáhnout, kdy nechat lidi na pokoji a kdy zasáhnout.[1)]

8.8.2. Týmová role

Jak vyplývá z grafu, Pavel plní v týmu roli **dokončovatele**. Jeho záložní role je role **pozorovatele**. Přínosy a nedostatky těchto hlavních rolí v týmu jsou uvedeny v následující tabulce. Ostatní týmové role jsou téměř na stejné úrovni, vyjma role **inovátora**, která nezískala žádný bod.



Graf č. 23 Hodnotové vyjádření jednotlivých rolí v týmu.

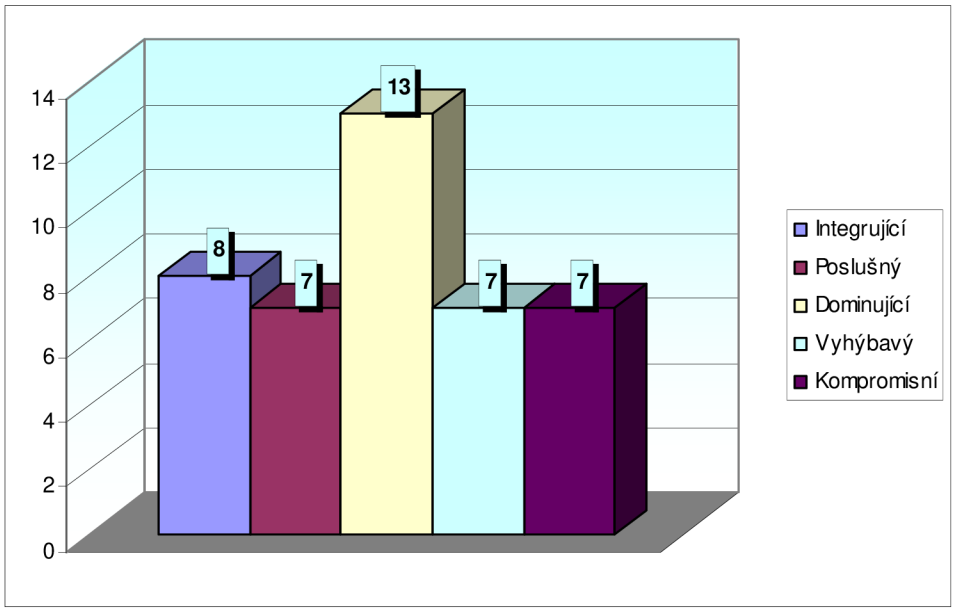
1) ČÁKRT, M. *Typologie osobnosti pro manažery*. 1996. s. 178 – 182.

Tabulka č. 19 Charakteristika zjištěných týmových rolí.

Hlavní role v týmu - DOKONČOVATEL	
Přínosy pro tým	**Nedostatky a nebezpečí**
• domýšlí podrobnosti projektů, • dbá na dodržování postupů a harmonogramů, • vyniká precizností při dokončování akci.	• neústupný a pedantský, • sklon k přehnaným obavám, • nerad deleguje.
Záložní role v týmu - POZOROVATEL	
Přínosy pro tým	**Nedostatky pro tým**
• kritické zhodnocení efektivnosti projektů, • bystrý, dobrý úsudek, • brání tým před unáhlenými rozhodnutími.	• chladný, netaktní, přehnaně kritický, • není schopen inspirovat ostatní, • postrádá představivost.

8.8.3. Taktika zvládání konfliktů

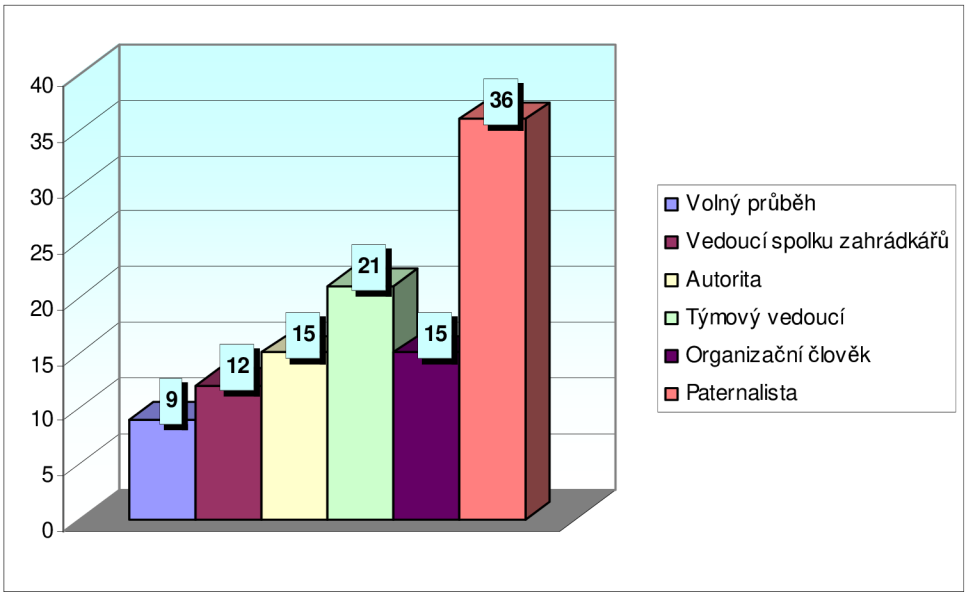
V Pavlově případě nejvíce převládá **dominující styl** řešení problémů. Jako záložní styl používá **styl integrující**, který nepatrně převažuje nad ostatními taktikami zvládání konfliktů.



Graf č. 24 Hodnotové vyjádření taktiky zvládání konfliktů.

8.8.4. Manažerská mřížka GRID

Se značnou bodovou převahou u Pavla dominuje styl vedení označovaný jako **paternalista**. O poznání méně bodů získal styl **týmový vedoucí**, který ale i oproti ostatním stylům vedení dosáhl značného početu bodů. Nejméně bodů obdržel styl **volný průběh.**



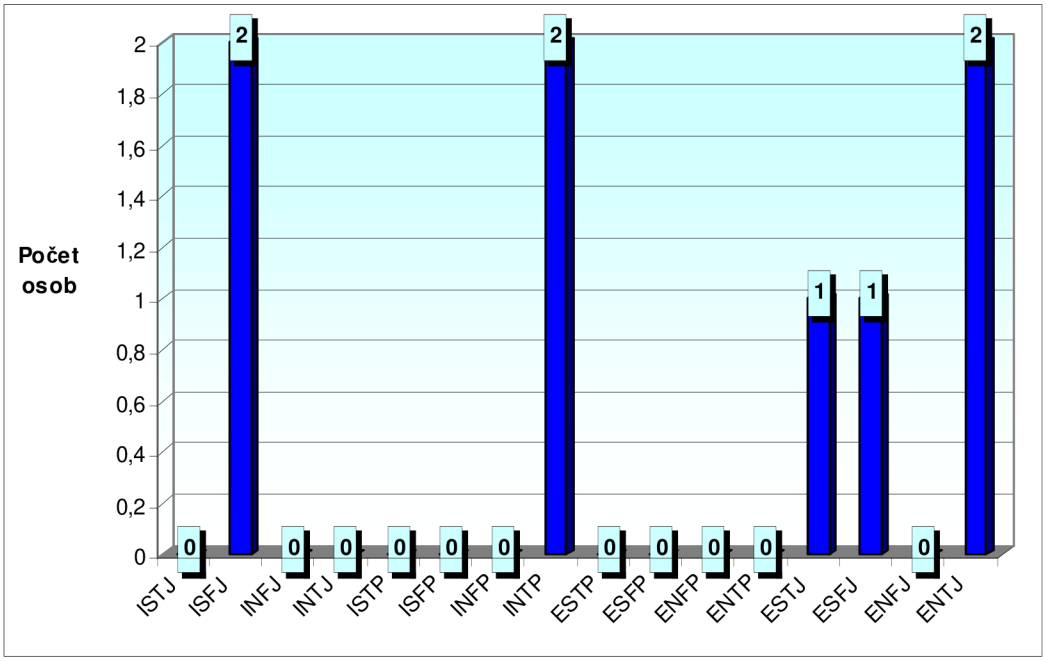
Graf č. 25 Hodnotové vyjádření jednotlivých stylů vedení.

9. Rozbor zjištěných charakteristik týmu

Příslušníci týmu byli vyzváni, aby vyplnili předložené dotazníky a testy. Jednalo se o **osobnostní dotazník**, **test pracovního typu**, **test závislosti na práci**, **test manažerského stylu**, **test týmových rolí** a **taktiku zvládání konfliktů**. Přehledné uspořádání výsledků všech testů příslušníků skupiny je uvedeno v přílohové části. Soubor vyplněných dotazníků a testů tvoří zvláštní přílohu, která není vzhledem ke svému značnému rozsahu součástí přílohové části diplomové práce, ale je k ní samostatně přiložena.

9.1. Osobnostní typy v týmu

Z uvedeného grafu je patrné, které osobnostní typy v týmu převládají. Jedná se zejména o typ ENTJ, což je extrovertní typ s převahou myšlení, ISFJ - introvertní smyslový typ a INTP - introvertní typ s převahou myšlení. Dále pak ESTJ, což je extrovertní smyslový typ a posledním typem týmu je ESFJ, extrovertní typ s převahou cítění.



Graf č. 26 Přehled osobnostních typů v týmu.

Typy ESTJ a ENTJ posuzují svět prostřednictvím myšlení. Cíle, kterých chtějí dosáhnout, si předem a systematicky rozplánují a poté na nich usilovně pracují, než dosáhnou požadovaného výsledku. Své okolí hodnotí pomocí logiky, tzn. že se orientují na data, informace a fakta. Do svého úsudku nezahrnují emoce, čímž na okolí mohou působit jako osoby bezcitné. Není se tedy čemu divit, že v žebříčku popularity se tyto osoby vyskytují v jeho dolní části. Nicméně díky svému racionálnímu uvažování jsou bez větších obtíží schopni se rozhodnout pod časovým tlakem a získat tak před svým okolím respekt.[1)]

ESFJ se spíše než na realitu, která se opírá o logiku, zaměřují na realitu, která souvisí s lidskou stránkou věci. K vyhodnocování situací se nechávají vést především cítěním prostřednictvím osobních hodnot. Mají výbornou schopnost vystihnout momentální atmosféru nebo ji svým chováním ovlivnit. Tuto svoji vlastnost cítění upřednostňují na úkor myšlení. K okolí jsou otevření a nečiní jim problémy navazovat nové kontakty. V kolektivu bývají oblíbení, protože z nich přímo čiší zájem o lidi. Pro harmonickou atmosféru jsou ochotni udělat cokoliv. Rádi pracují v kolektivu, protože mají tendenci své názory a nápady projednávat nahlas a hledat společně s ostatními nejlepší řešení.[2)]

INTP se vyznačují myšlením, které se snaží svět spíše chápat, než ovlivňovat. Jistější jsou při organizování myšlenek a skutečností, než situací nebo lidí. Při řešení problémů se zabývají především otázkou, proč k dané situaci došlo než vzniklou situací samotnou. V kolektivu se jedná o tiché pracovníky, kteří se soustředí na řešení úkolu a pokud nejsou vyzváni k vysvětlení nějakého problému, kroku či záměru, nemají potřebu se sami projevovat. Pokud se jedná o neosobní, teoretické a zásadní věci, umějí být rozhodní. Na druhou stranu velice neradi vyslovují své názory veřejně.[3)]

ISFJ bývají nejspolehlivější ze všech lidí. Vyznačují se vynikající trpělivostí a smyslem pro detail. Jsou schopni i z velkého množství nejrůznějších informací vybrat ty nejpodstatnější a předložit je ve zjednodušené formě ostatním. Mají rádi přehled a snaží se mít vše pod kontrolou – věci, lidi, informace, osobní i pracovní život. Neradi se účastní porad a sezení, protože postrádají schopnost smysluplné interpretace.[4)]

---

1) ČÁKRT, M. *Typologie osobnosti pro manažery*. 1996. s. 168.
2) Tamtéž, s. 177-178.
3) Tamtéž, s. 205 – 206.
4) Tamtéž, s. 242 – 243.

Dokáží si zapamatovat neuvěřitelné množství informací. Své názory a postoje na veřejnosti málokdy odhalují. Aby se naplno pustili do plnění úkolu, musí v něm najít smysl. Jakmile jej najdou, je těžké je od něj odpoutat nebo přimět, aby přestali.[1)]

Výše uvedený text obsahuje výtah ze základní charakteristiky osobnostních typů, které jsou v našem týmu zastoupeny. Zvýrazněny podtržením jsou ty vlastnosti členů, které jsou pro tým přínosem. Když se na tuto charakteristiku podíváme blíže, zjistíme, že přínos jednotlivých typů spočívá v **odlišných oblastech**. Vyskytují se zde osoby, pro které není problémem učinit rozhodnutí v časové tísni, ale které naopak postrádají schopnost empatie.

Tento nedostatek nám ale vynahradí osoby typu ESFJ, které naopak svými vlastnostmi přispívají k dosažení dobrých vztahů. Přestože ESTJ a ENTJ dokáží problém rychle vyřešit, další člen týmu INTP se zabývá otázkou, proč problém vůbec vznikl. A v neposlední řadě je členem týmu ISFJ, jehož přínos spočívá v trpělivosti, což má značný význam při plnění zdlouhavých a pro příslušníky týmu nezajímavých úkolů.

Skutečnost, že jsme zjistili, jaký je kdo typ, jaké má vlastnosti, klady a zápory, v žádném případě neznamená, že je důvodem pro to, omlouvat si své nedostatky příslušností k určitému typu. Toto poznání má především sloužit jako „pomocná ruka“ v uvědomění si svých chyb a má posloužit k tomu, abychom je vědomě odstraňovali. Pro náš tým je tato skutečnost o to podstatnější, že velitel roty nemá možnost ovlivnit výběr jejich příslušníků.

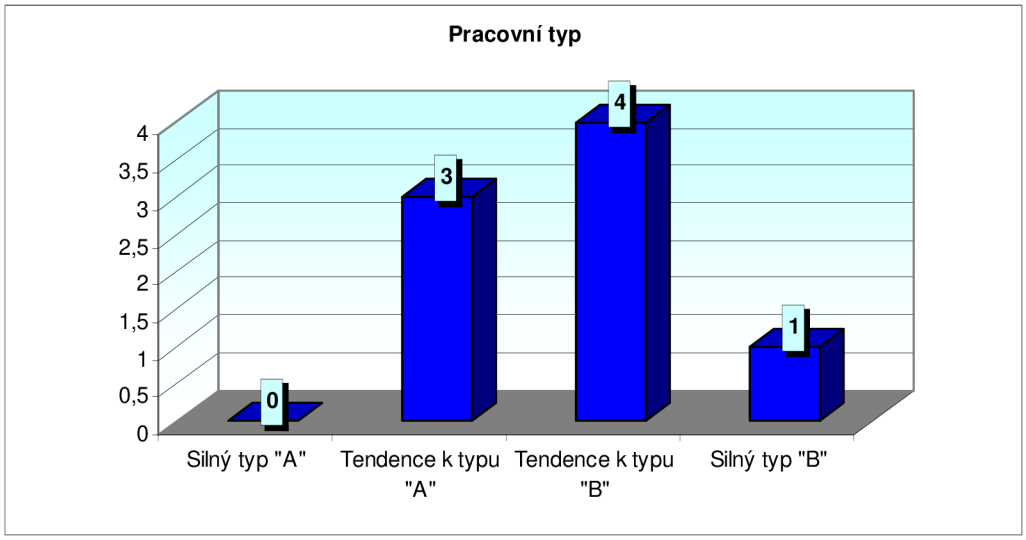
Pro správné fungování týmu je nezbytné, aby si manažer dokázal tyto poznatky osvojit a aby je dokázal běžně aplikovat v každodenním životě. Pokud si uvědomí, v čem spočívá přínos jednotlivých členů týmu a tohoto přínosu poté dokáže náležitě využít, ulehčí mu toto poznání spoustu práce a bude schopen lépe využít potenciálu jednotlivých osob a tím docílit zvýšení efektivity práce týmu jako celku

9.2. Pracovní typy v týmu

Z uvedeného grafu jednoznačně vyplývá, že nejvíce se v týmu vyskytují osoby s tendencí k typu „B“, dále pak osoby s tendencí k typu „A“ a jedna osoba, která reprezentuje silný typ B.

---

1) ČÁKRT, M. Typologie osobnosti pro manažery. 1996. s. 242 – 243.



Graf č. 27 Přehled osobnostních typů v týmu.

9.2.1. Pracovní typ „A“

Osoby pracovního typ „A“ se vyznačují značnou aktivitou a soutěživostí, jsou uspěchané a rychle se pohybují. Neumějí odpočívat, jsou netrpělivé a nenávidí odklady. Mnohdy trpí pocitem naléhavosti. Nevýhodou těchto jedinců je skutečnost, že se do práce pouští bez větších rozmyslů. Předem si důkladně promyslet souvislosti a analyzovat potřebné zdroje považují za ztrátu času. Trpí utkvělou představou, že pouze oni sami mohou práci udělat včas a správně. Pojem delegování je jim cizí. Své úkoly si mnohdy nedokáží vhodně rozvrhnout, všechno se jim zdá být prioritní, chtějí udělat všechno a teď hned. Vyznačují se vysokou výkonností, ale totéž tvrdě vyžadují od ostatních, často ostře až agresivně.[1)]

9.2.1.8. Doporučení typu „A“

U těchto jedinců vzniká nezbezpečí, že na svá bedra naloží více, než jsou schopni sami unést. Když porovnáme výsledky testu pracovního typu a testu závislosti na práci, zjistíme určité souvislosti. Osoby, které jsou reprezentanty typu „A“ vykazují mírnou závislost na práci. Toto zjištění není nijak zvlášť alarmující v případě, že si příslušníci týmu, kterých se tato zjištění týkají, včas uvědomí hrozící nebezpečí a zaujmou k tomu patřičná opatření.

1) ŠULEŘ, O. *Zvládáte své manažerské role?* 2002. s. 11 – 12.

G. Hargraves (1993) doporučuje dodržovat tato pravidla:

- **udělat krok zpět** – podívat se na vyvážení mezi prací, rodinou a svou osobou (koníčky, odpočinek, zdraví). Položit si otázku, zda jsou v rovnováze? Popřípadě udělat kroky k jejich vyvážení;
- **stanovit dosažitelné cíle** – být realista v tom, čeho můžete dosáhnout. Mělo by být připraveno společně s nadřízeným, kolegy a životním partnerem;
- **plánovat jak dosáhnout svých cílů** – jakmile máte stanoveny cíle, udělejte si čas na naplánování, jak je splníte a stanovte si termín na jejich zkontrolování;
- **delegovat** – rozhodněte se, co můžete udělat vy a co byste měli přesunout na jiné;
- **více odpočívat** – dbejte více na své zdraví a úroveň stresů. Mohli byste se snažit být fit fyzicky, nechávat práci na pracovišti a trávit více času s rodinou a přáteli. Neciťte se provinile – nemusíte neustále dokazovat, jak jste dobří a efektivní;
- **vyhraďte si čas pro lidi** – vymezte si v diáři čas pro rozhovory s lidmi a navazování kontaktů;
- **řekněte „ne“** – nepřehánějte svůj pocit odpovědnosti. Nikdy nepřijměte úkol bez toho, že byste se sami sebe zeptali, jestli na to máte čas, zdroje, lidi, peníze atd. Je lepší říci ne zavčas, než říci ano a slovo nedodržet.[1)]

9.2.2. Pracovní typ „B“

Tento typ se charakterizuje uvolněností, je relaxovaný, pohybuje se pomalu a rozvážně. Nedělá věci ukvapeně, ale nechává si čas na rozmyšlenou. Je trpělivý a umí lidem naslouchat. Má hodně koníčků a zájmů. Jeho nevýhodou je, že často postrádá jasné cíle v práci, kariéře i obecně v životě. Svoji práci vykonává důkladně, ale často má sklon k perfekcionismu, plýtvání časem a energií. Nemá rád konflikty a snaží se vyhýbat konfrontacím. K jeho velké slabině patří, že neumí říkat „ne“. V situacích, kdy se má rozhodnout se cítí nejistě. Konečná rozhodnutí dělá neochotně a zdlouhavě, preferuje rozhodnutí typu „nic proti nikomu“[1)].

1) ŠULEŘ, O. *Zvládáte své manažerské role?* 2002. s. 11 – 13.

Když provedeme stejné porovnání výsledků testů jako v předchozí kapitole, zjistíme, že pracovní typ „B“ se převážně vyznačuje nezávislostí na práci. Pouze v jednom případě z pěti byla vyhodnocena mírná závislost na práci. Toto zjištění úzce koresponduje s charakteristikou uvedenou v odborné literatuře. Ta uvádí, že osoby tohoto typu sice mají sklon k perfekcionismu, ale na druhou stranu se jedná o typy uvolněné a relaxované.

9.2.2.9. Doporučení typu „B“

G. Hargraves 1193) doporučuje dodržovat tato pravidla:

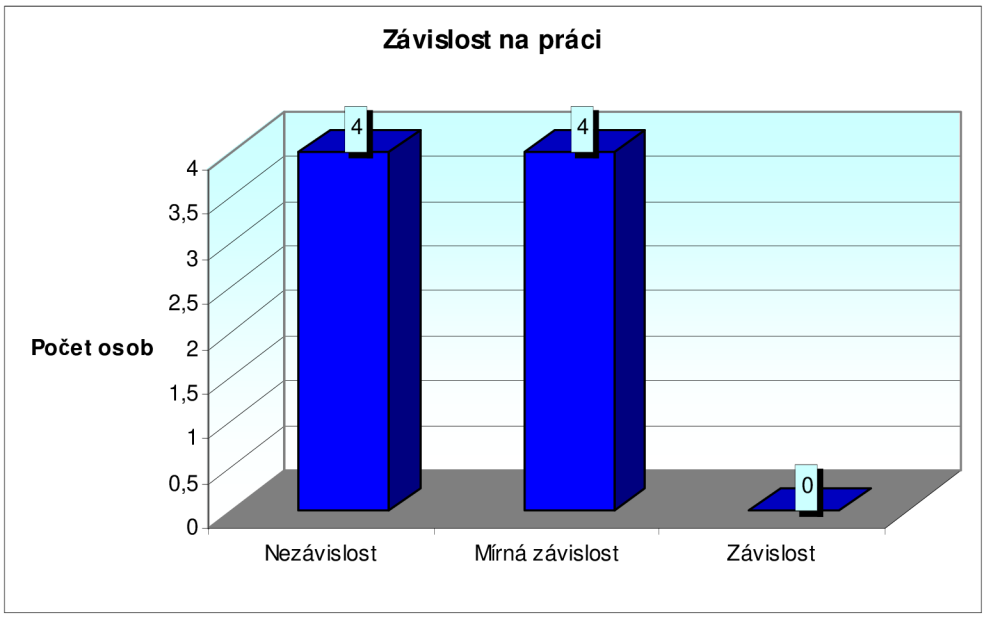
- **stanovujte kvantifikované cíle** – zabývejte se ve svých cílech kvantitou stejně jako kvalitou. Začněte měřit svůj výkon čísly;
- **přestaňte věci odkládat** – udělejte to teď! Vyhýbejte se odkládání věcí, ke kterým se budete muset vrátit později, kdy budete pod větším časovým tlakem;
- **buďte více asertivní** – neobávejte se vyjadřovat své pocity a názory;
- **posuďte přiměřenou úroveň jakosti** – mějte se na pozoru před tím, stát se perfekcionistou.[1)]

9.3. Závislost na práci příslušníků týmu

Jak můžeme určit z grafu, z celého týmu jsou čtyři příslušníci mírně závislí na práci a čtyři příslušníci jsou na práci nezávislí. Tento výsledek není nijak zvlášť alarmující v případě, že si osoby, které mají hodnocení *„mírné závislosti“*, svůj přístup k práci uvědomí a začnou pracovat na jeho změně tak, aby se jejich zodpovědný přístup k práci nezměnil, ale aby na druhou stranu negativně neovlivňoval jejich možnost regenerace a odpočinku.

Abychom dosahovali výborných výsledku není zapotřebí neustálé a maximální pracovní nasazení. Člověk musí být také schopen v dostatečné míře odpočívat a relaxovat. V případech, kdy toho nejsme schopni a jediné na co dokážeme myslet je práce, se dostáváme do tzv. „bludného kruhu“. Žijeme v přesvědčení, že díky našemu nasazení budou výsledky naší činnosti nejlepší.

1) ŠULEŘ, O. *Zvládáte své manažerské role?* 2002. s. 11 – 13.



Graf č. 28 Vyjádření závislosti na práci příslušníků týmu.

To je ale zásadní omyl. Pokud člověk neumí relaxovat a neumí se alespoň na chvíli odpoutat od myšlenek na práci, chybí mu dostatečný nadhled nad určitými problémy a zbytečně se mnohdy dopouští chyb, které by za jiných podmínek jistě neudělal. Pokud se nechceme dostat do situace, kdy jsme na své práci závislí, měli bychom především dbát o zdravý životní styl a v neposlední řadě se vyhýbat vlivu manipulačních pověr, které bývají mnohdy hluboce uloženy v naší mysli. Výsledkem přehnaného působení manipulačních pověr může být například „workholismus“.

Další rada, jak se vyvarovat závisti na práci, spočívá v uvědomění si existence tzv. manipulačních pověr a těm se naučit čelit. Každý člověk by měl umět dodržovat zásady duševní hygieny. Jenom tak dokáže oddělit práci od zábavy. Protože tuto problematiku považuji za velice důležitou, uvádím zde manipulační pověry tak, jak je ve své knize uvedl Šuleř (2002).

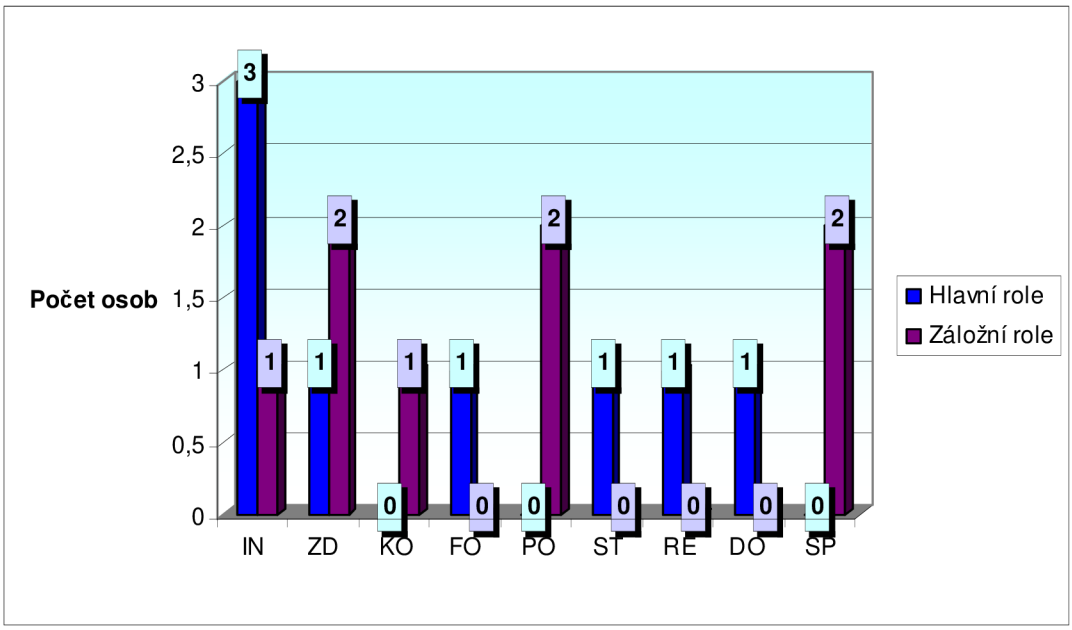
1) ŠULEŘ, O. *Zvládáte své manažerské role?* 2002. s. 13 – 14.

Nejvýznamnější manipulační pověry:

- *musíme být perfektní* - projevuje se tak, jako by vás vnitřní hlas neustále pobízel, abyste pracovali lépe, byli lepší než ostatní. Člověk s touto zakořeněnou pověrou často používá výrazy jako: „Samozřejmě“, „Jistě“, „Jasně“, „Já vím“ a snaží se okamžitě sebevědomě dávat najevo, že rozumí nebo že záležitost zvládne;
- *musíme se více snažit* - člověk s touto manipulační pověrou si jakoby neustále opakoval, že by se měl více snažit, je se svým výkonem nespokojen a často říká: „To je těžké“, „To asi nebudu umět“, „Nevím“ apod. Navenek se projevuje jako věčně utrápený pracovník s nízkou sebedůvěrou.
- *musím být milý* - tito lidé se neustále obávají, že nejsou k ostatním dostatečně milí a ohleduplní a často používají různé zdvořilostní obraty jako: „To jste laskavý“, „Myslíte, že byste mohl…“, „Nezlobte se, ale vy víte nejlépe…“ Množství takových frází často komplikuje těmto lidem komunikaci a někdy jim až zabraňuje efektivně se dohovořit s okolím;
- *musím pospíchat* - lidé s touto vyvinutou pověrou jsou jakoby nepřetržitě v časovém tlaku, mají pocit, že něco nestíhají, pracují v horečnatém spěchu a nahlas používají stesky: „Co ode mne zase chtějí?“, „Vždyť to nejde stihnout!“ a vůči svému okolí: „Rychleji, rychleji!“;
- *musím být silný* - člověk silně se vyznačující touto pověrou se řídí snahou ukrýt před okolím jakýkoli případný projev slabosti. S oblibou zdůrazňuje: „Mně to nevadí“, „Já si s tím poradím“ příp. „Bez komentáře“ a jeho výrazy jsou chladné a tvrdé.[1)]

1) ŠULEŘ, O. *Zvládáte své manažerské role?* 2002. s. 13 – 14.

9.4. Týmové role příslušníků týmu



Poznámka – IN-inovátor, ZD-hledač zdrojů, KO-koordinátor, FO-formovač, PO-pozorovatel, ST-stmelovač, RE-realizátor, DO-dokončovatel, SP-specialista

Graf č. 29 Přehled zastoupení týmových rolí.

Aby byla zajištěna správná činnost týmu, je zapotřebí, aby byl složen z jedinců s odlišným způsobem chování. Ideální situace nastává v případě, kdy jsou členové týmu schopni pokrýt všechny potřebné týmové role. Naopak problém vzniká v případech, kdy v týmu chybí některá z klíčových rolí.

Dle zjištěných výsledků, které jsou znázorněny v grafu č. 29, je patrné, že v našem týmu jsou zastoupeny všechny týmové role. Není podstatné, zda se jedná o roli hlavní nebo záložní. Z toho vyplývá, že základní podmínka pro efektivní fungování týmu je splněna. Největší zastoupení v týmu má role *inovátora*. Inovátor je člověk velice tvořivý a do týmu přináší nové myšlenky a nápady. Nerad se řídí podle návodu a proto si určuje své vlastní postupy. Rád pracuje s odstupem od jiných členů týmu. Při jeho hodnocení musíme být obezřetní, protože velice intenzivně reaguje na kritiku a pochvalu. Abychom přiblížili inovátory k realitě, musíme od nich požadovat návrh realizace jejich nápadů a ty konzultovat s realizátory a dokončovateli. Tím budeme mít zaručenu reálnost jejich nápadů.[1)]

1) ŠULEŘ, O. *Zvládáte své manažerské role?* 2002. s. 51.

Další výraznější skupinu týmových rolí tvoří role *hledače zdrojů, pozorovatele a specialisty*. Přínos hledače zdrojů spočívá v jeho sklonu ke zvědavosti, čímž vidí příležitost ve všem novém. I přesto, že nemá příliš originální myšlenky, dovede chápat a rozvíjet myšlenky ostatních. Má velmi dobré komunikační schopnosti, potřebuje cítit podporu a uznání ostatních. Skutečnost, že vyhledávač zdrojů neustále někam chodí a s někým se vybavuje je známka toho, že se snaží zabezpečit tým pro dnešek i budoucnost. Pozorovatel je analytický, schopný kriticky uvažovat o činnosti týmu. Než něco udělá, vše si řádně promyslí a než se rozhodne, zváží všechny faktory. Díky tomu se málokdy mýlí. Je seriózní, obezřetný, nestranný a odolává nadšení. Nesmíme nechat pozorovatele narušovat a předčasně utlumovat kreativní fázi řešení, ale naopak ho podpořit ve fázi přijetí řešení. Specialista se vyznačuje vysokým nadšením pro svůj obor a usiluje o dosažení špičkové profesionality. Na druhou stranu má malý zájem o lidi. Nesmíme dopustit, aby se specialista uzavřel do své odbornosti. Musíme po něm požadovat vysvětlení toho, co se ostatním nezdá jasné. Vysvětlení po něm budeme požadovat tak dlouho, dokud tým vše nepochopí.[1)]

Poslední skupinu, která je v týmu zastoupena stejnou mírou, tvoří – *koordinátor, formovač, stmelovač, realizátor a dokončovatel.* Přínos koordinátora spočívá v rozpoznání talentů a jejich následného využití v zájmu skupinových cílů. Je zralý a sebejistý se širokým rozhledem. Má důvěru ve schopnosti ostatních a ty pak směřuje ke společnému cíli.[1)]

Formovač je osoba vysoce motivovaná s velkou dávkou energie. Je typ soutěživý a rád vede a nutí ostatní do akce. Citově reaguje, kdykoli je nespokojený. Formovač myslí rychle a tudíž jeho rozhodnutí bývají unáhlená a neověřená. Z toho důvodu jej nesmíme nechat ovlivňovat strategii řešení, ale musíme jim dát prostor v situaci, která vyžaduje rychlá řešení. Stmelovač je přátelský, družný a diplomatický. Umí dobře naslouchat, má zájem o ostatní a chápe jejich názory. V týmu bývá populární. Je pružný a umí se přizpůsobit různým situacím a lidem. Realizátor plní funkci praktického organizátora, mění nápady v uskutečnitelné úkoly, problémy řeší systematicky. Rád dělá plány a harmonogramy. Jeho předností je ukázněnost a zodpovědnost. Bez větších problémů a rád vede administrativu. Dokončovatel se soustřeďuje na detaily.[1)]

1) ŠULEŘ, O. *Zvládáte své manažerské role?* 2002. s. 51 – 56.

Není tolerantní k nedomyšleným řešením a nepřesné práci. Nezačíná nic, co nemůže dokončit.[1)]

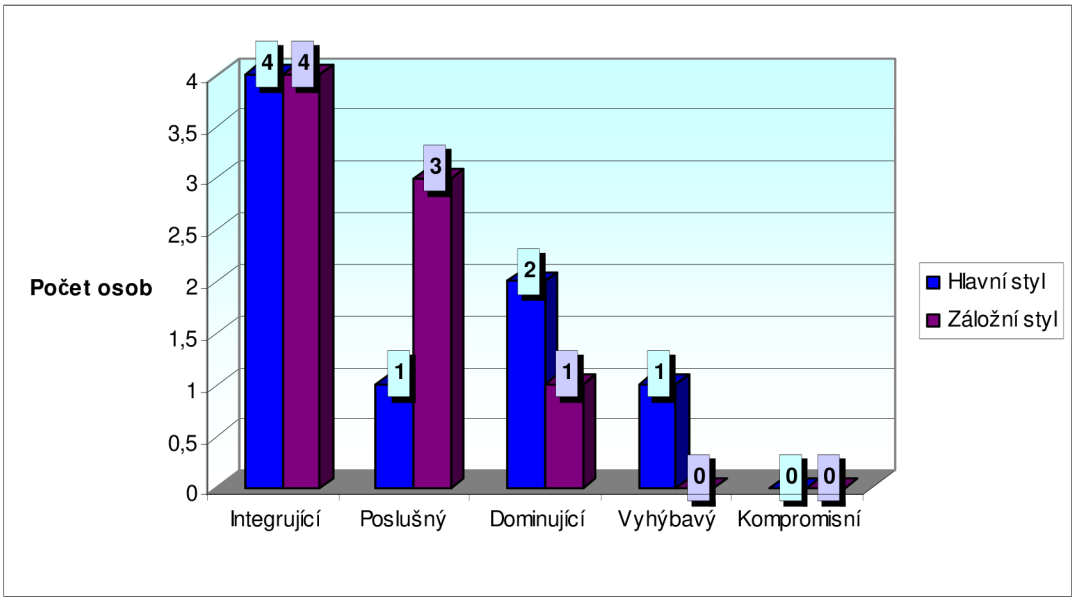
Stejně jako u osobnostních typů, i zde je důležité, aby si manažer osvojit poznatky charakteristiky jednotlivých týmových rolí a ty pak vhodně aplikoval v týmu. Bylo by asi zbytečné a neefektivní chtít například po pozorovateli, aby navrhl nová řešení problémů apod. Jak již bylo řečeno dříve, složení tohoto týmu má ty nejlepší předpoklady pro úspěšné fungování. Záleží ale pouze na manažerovi, zda dokáže tohoto potenciálu náležitě využít nebo zda se naopak těmito poznatky a doporučeními řídit nebude. V druhém případě tým vystaví nebezpečí nevhodného delegování, se kterým jde ruku v ruce možnost výskytu chyb v činnosti týmu mnohdy s fatálními následky.

9.5. Taktika zvládání konfliktů

Jak můžeme vyčíst z grafu, v týmu převládá u jednotlivých členů *Integrující styl* řešení konfliktů, což je styl s vysokou orientací jak na uspokojování vlastních zájmů, tak na nesobecké uspokojování zájmů jiných lidí. To znamená, že jednotlivý účastníci konfrontují své názory a ve spolupráci určí problém, rozvíjejí a zvažují alternativní řešení, vybírají konečné řešení. Integrování je vhodné zejména pro složité problémy zamlžené nepochopením. Nepomůže u problémů, které vycházejí z odlišných hodnot. Výhodou je jeho dlouhodobý vliv, řeší podstatu problému, nikoli jen jeho symptomy. Nevýhodou je jeho časová náročnost.[2)]

Další výraznější zastoupení v týmu má *Poslušný styl (uhlazování)*. Vyznačuje se vysokým zájmem o ostatní a nižším zájmem o sebe. Poslušná osoba zanedbává svůj vlastní zájem, aby uspokojila zájmy ostatních. Tento styl potlačuje rozdíly a zdůrazňuje vše, co je společné. Je vhodný tam, kde je možné změnit názor protivníka. Nehodí se pro složité problémy. Jeho výhodou je povzbuzování spolupráce, nevýhodou neschopnost prosadit vlastní řešení.[2)]

1) ŠULEŘ, O. *Zvládáte své manažerské role?* 2002. s. 51 – 56.
2) Tamtéž. s. 63 – 64.



Graf č. 30 Přehled jednotlivých stylů řešení konfliktů.

Dominující styl (přinucení) se vysoce orientuje na zájem o sebe a méně pak na ostatní. Řídí se heslem „já vyhraju, ty prohraješ“. Potřeby ostatních jsou ignorovány. Styl se opírá o formální autoritu. Je vhodný pro zavádění nepopulárních řešení, drobných problémů nebo v časové tísni. Jeho výhodou je rychlost, nevýhodou vyvolávání negativních reakcí.[1)]

Vyhýbavý styl zahrnuje jak pasivní únik od problému, tak jeho aktivní potlačení. Vyhýbání je vhodné pro jednoduché problémy nebo tam, kde by konfrontace nestála za to. Konflikty na pracovišti nemají pouze negativní důsledky, ale v mnohých případech jsou považovány za jev pokroku. Vyjasňování odlišných stanovisek je přirozené a potřebné, protože při něm dochází k optimálnímu řešení problémů. Je ale nezbytné, aby konflikty byly manažerem řízeny, udržovány ve věcné rovině a přijatelné intenzitě.[1)]

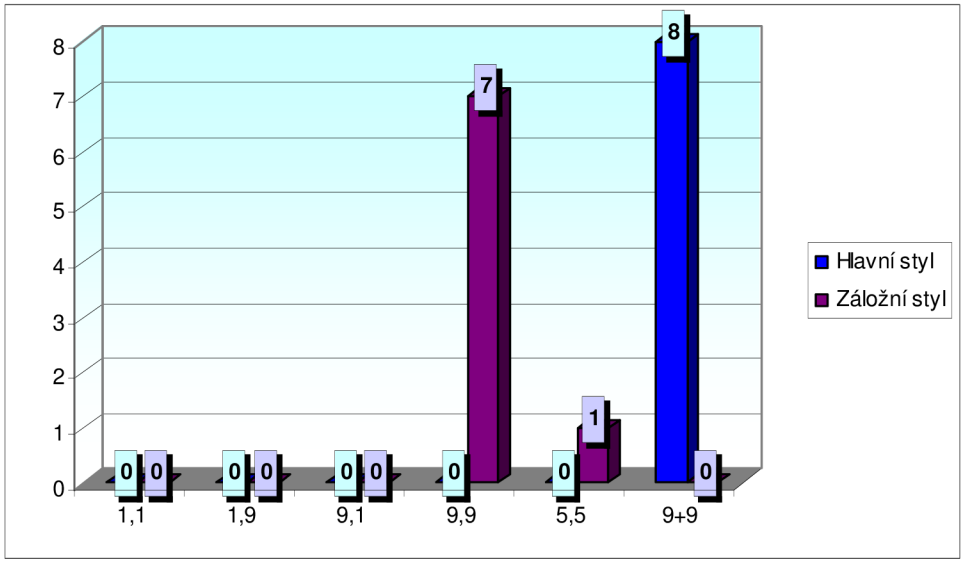
Z výše uvedené charakteristiky vidíme jaké postoje a způsoby zaujímají v konfliktních situacích příslušníci týmu. Díky těmto charakteristikám se můžeme v případě konfliktu s jiným členem týmu lépe s touto situací vypořádat.[1)]

1) ŠULEŘ, O. *Zvládáte své manažerské role?* 2002. s. 63 – 64.

V odborné literatuře je doporučován postup, který lze obecně aplikovat na vzniklé situace bez ohledu na to, který styl řešení problému osoba preferuje. V prvé řadě musíme získat čas na rozmyšlení a uvolnění tím, že uděláme krátkou pauzu. To zejména v případě, kdy se náš protivník stává agresivní nebo pasivní. Snažte se objasnit své potřeby. Buďte otevření, ne však příliš důrazní, abyste protivníka ještě více nevyprovokovali. Abyste dospěli ke zdárnému vyřešení vzniklé situace, musíte se snažit zjistit potřeby druhého. Je vhodné klást otevřené otázky, ale nesmíte naznačit neochotu souhlasit. Snažte se zjištěné poznatky shrnout a dojít s protivníkem ke společnému závěru. Snažte se dohodnout na řešení, které bude přijatelné na obou stranách. Cestou k úspěchu je pochopení, že v rozhovoru nejde o to, kdo má pravdu, ale o to, co je správné.

9.6. Manažerská mřížka GRID

Z grafu je patrné, že v našem týmu převládají dva styly řízení. Jedná se o styl **paternalista** a **týmový vedoucí**. Jak uvádí odborná literatura, za ideální je považován právě styl týmový vedoucí, naopak nejméně vhodný je styl *Volný průběh*, který se v našem týmu nevyskytuje.



Poznámka: 1,1-Volný průběh, 1,9-Vedoucí spolku zahrádkářů, 9,1-Autorita-poslušnost, 9,9-Týmový vedoucí; 5,5-Organizační člověk; 9+9-Paternalista

Graf č. 31 Přehled jednotlivých stylů vedení.

Manažer, který se vyznačuje stylem řízení týmový vedoucí, je přesvědčen, že optimálního výkonu lze dosáhnout pouze prostřednictvím efektivní týmové spolupráce. Pracovních výsledků dosahuje skrze schopnost přesvědčit a získat lidi pro společný úkol.[1)] Paternalista je manažer, který střídá zájem o lidi a orientaci na úkol. K pracovníkům přistupuje jako rodič k dětem – jsou-li poslušní, loajální, stará se o jejich potřeby, nepodřizují-li se však jeho autoritě, tvrdě je postihuje.[1)]

Organizační člověk je manažer, který dosahuje přiměřeného výkonu buď cestou ústupků a vyjednávání vedených snahou o nalezení rovnováhy mezi potřebou splnění úkolů a vyhnutí se vyvolání negativních reakcí lidí, nebo cestou opory o normy a nařízení. Je vhodný v situacích, kdy je potřeba prosadit nepopulární opatření.[1)]

1) ŠULEŘ, O. *Zvládáte své manažerské role?* 2002. s. 47.

10. Závěrečná doporučení

Je více než jasné, že tým lidí, kteří spolu vzájemně spolupracují, dokáže mnohem více, než jedinci, kteří pracují jednotlivě.

Aby **tým** byl opravdu týmem se všemi jeho znaky a náležitostmi a ne pouze pracovní skupinou, je nutné v příslušnících týmu vzbudit pocit sounáležitosti. Manažer musí být schopen vytvořit silné a pozitivní vazby všech členů k týmu. Musí v nich vzbudit myšlení, které se bude ubírat směrem „**MY**“ a ne „JÁ“! V opačném případě se nejedná o tým, ale o skupinu jednotlivců.

Dobrý tým se vyznačuje schopností komunikace členů týmu mezi sebou navzájem a se zbytkem společnosti. Dobrý tým se také vyznačuje existencí respektu mezi jednotlivými členy týmu. Pokud se členové vzájemně nerespektují, nedokáží si vážit práce a přínosu jeden druhého, tým nemá sebemenší předpoklady stát se úspěšným. Každý člen týmu svými schopnostmi přispívá svojí vlastní kostkou, která ve spojení s ostatními tvoří cestu, po které se tým bude ubírat.

Definice nám říkají, že tým je skupina lidí aktivně spolupracujících na dosažení stejného cíle a že členové týmu **vzájemně spolupracují** na dosažení svých cílů. Což v žádném případě neznamená, že každý dělá jen svoji práci a o práci ostatních se nezajímá. Na úkolech týmu se musí podílet všichni jeho příslušníci. Každý musí přispět tím, co umí nejlépe, podle toho, jakou roli v týmu zastává. Proto je vhodné, aby v týmu byly zastoupeny všechny týmové role.

Další důležitou skutečností, kterou je vhodné zde zmínit, je vliv manažera na úspěch při plnění úkolu. Manažer s pozitivním přístupem dokáže svými projevy, aniž by si to sám nějak zvlášť uvědomoval, ovlivnit přístup členů týmu k zadanému úkolu. Pokud je přesvědčen, že tým může uspět, bude své podřízené povzbuzovat a pomáhat jim v obtížných situacích a ti poté snáze společně dojdou ke stanovenému cíli. V opačném případě je výsledek značně nejistý. Manažer musí být vzorem pro své podřízené, protože od jeho postojů se odvíjí postoje ostatních členů týmu.

Nezbytným předpokladem pro další úspěšný vývoj týmu je následná péče a snaha o jeho další rozvoj. Je velice důležité, aby se manažer snažil rušivým vlivům předcházet. Jedině dobře vycvičená skupina může sama o sobě čelit nepříznivým situacím a to mnohdy i tak, že si jejich působení ani neuvědomí. V případě, že se

manažerovi nepodaří toto realizovat, hrozí nebezpečí, že i zdánlivě pozitivní výsledný efekt bude narušen přístupem členů týmu. Práce s lidmi, ať se na ni díváme z jakéhokoli pohledu, je sama o sobě velice složitá a potřebuje neustálou pozornost.

Odborníci, kteří se touto problematikou zabývají, doporučují zpětný pohled. To znamená zpětně zhodnotit pocity, reakce a chování jednotlivců v reakci na různé situace a z těch se učit v dalším vývoji týmu. Tím získáme možnost zjistit, jaké pocity vyvolávají u ostatních členů naše reakce, nad jejich adekvátností se zamyslet a později z nich vyvodit patřičné důsledky. Vliv našeho chování se musíme naučit usměrňovat tak, aby neměl neblahý dopad na celkové klima v týmu a tím neohrozil jeho vývoj správným směrem a jeho dosavadní činnost.

10.1. Metody a postupy k dosažení stmelení týmu

Abychom se jako manažeři vyvarovali situací, kdy skupina nefunguje tak, jak si přejeme, musíme učinit určitá opatření, aby se stav komunikace nebo vzájemných vztahů zlepšil. Následující hry a cvičení jsou zaměřeny na rozvoj sociálních dovedností příslušníků týmu.

Tyto hry nám mohou pomoci poznat vlastní způsoby reagování a jejich vliv na druhé. Naučí nás vědomě prožívat různé formy komunikace, projevovat vlastní emoce a poznat své reakce na emoce druhých. Prostřednictvím nich můžeme pozorovat chování jednotlivých osob spojené s určitými rolemi a také chování vázané na normy u sebe i u druhých, popřípadě můžeme experimentovat s jeho změnami. Hry nám umožní prožívat různé styly vedení a autority a naučí nás s nimi pracovat.[1)]

Samotná hra, bez následující reflexe, je málo účinná. Reflektování vesměs předpokládá konfrontaci pohledu zúčastněných i nezúčastněných – vedoucích skupin. Hry dávají možnost uvést v chod skupinové procesy, uvědomit si je a udělat závěry pro jejich další možné využití.

Při realizaci těchto her musíme mít na paměti jistá rizika, která s jejich prováděním mohou souviset. To znamená, že některé aktivity mohou v praxi vyvolat zcela nečekané reakce. V tom případě, je potřeba o problému jednat, pojmenovat ho a vytyčit kroky k jeho řešení.[1)]

1) HERMOCHOVÁ, S. *Hry pro dospělé*. 2004. s. 5 – 18.

V přílohové části jsou uvedeny všechny hry, které jsme s týmem prováděli. V této kapitole jsou uvedeny jenom ty hry, které příslušníci týmu ohodnotili nejvyšším počtem bodů. Bodovací stupnice byla rozdělena na body 1 až 5, přičemž 1 bod = nezajímavé, 2 body = nic extra, 3 body = hra mě ani nenudila, ale ani nezaujala, 4 body = celkem zajímavé, 5 bodů = výborné, bavilo mě. Udělené body jednotlivým hrám byly sečteny a tímto způsobem získaná hodnota byla základním kriteriem při rozhodování, zda hru doporučit, či nikoliv.

Počet her z jednotlivých oblastí se odvíjel od času, který byl ve cvičeních k dispozici. V našich podmínkách se jedná o dvě výcvikové „hodiny“ dvakrát týdně, přičemž jedna hodina má délku 50 minut.

Všechny zde uvedené hry jsou převzaty z knihy Soni Hermochové, *Hry pro dospělé*.

10.2. Představování a poznávání

Hry zaměřené na představování neslouží pouze pro to, aby se příslušníci týmu naučili svá jména, ale především nám mají umožnit poznání postojů, způsoby chování a průběhu jednání ve vzájemných vztazích a ve vztahu ke skupině. Tyto vzorce chování se v této fázi vývoje skupiny vytvářejí.

Ve fázi seznamování si každý účastník může vytvořit a často také vytvoří, představu o tom, co od skupiny očekává, představy, obavy, očekávání je jak ve vztahu k sobě, tak ve vztahu k ostatním.

Hry zařazené do této skupiny nám mají pomoci překonat počáteční vzájemný ostych a počáteční obavy. Role jednotlivých účastníků jsou na začátku rovnocenné a tato vyrovnanost je přenášena i do celkové situace ve hře i ve skupině. Hlavní cíl spočívá v tom, aby se i tzv. „outsideři“ v procesu seznamování snáze začlenili do skupiny. Většinou nemá smysl hned v počátcích ve skupině probírat jednotlivá pozorování a chování účastníků. Aby toto bylo správně pochopeno, promyšleno a zpracováno, je důležité provádět hodnocení až tehdy, když je vzájemná důvěra ve skupině dostatečně rozvinutá.

10.2.1. Seznam doporučených her

1. Poznávání z kreslené sebereprezentace

- délka hry – 90 až 120 minut;
- doporučený počet členů ve skupině – 8 až 10 členů;
- materiál – archy papíru A4, barevné pastelky, fixy, atd;
- pravidla hry - každý namaluje obrázek, kterým se pokusí sám sebe charakterizovat. Obrázky se dají na hromadu, zamíchají se a pak jsou postupně prezentovány – buď vedoucím skupiny nebo si každý účastník postupně vezme z hromádky jeden obrázek. Spoluhráči postupně komentují prezentované obrázky. Odpovídají na otázky: Jaká přezdívka by se nakreslenému hodila? Co by mohl dělat, jaké povolání? Jaké koníčky by mohl mít, co by ho bavilo? Co se od něj dá čekat? Kdo to je?
- kritéria pozorování – váhání na počátku kresby. Jak kteří kresby posuzují – shovívavě nebo kriticky? Jaký je odhad autora – kdo byl často z obrázku odhalen a kdo byl dobrým detektivem v určování autora obrázku.

2. Volba obrázků

- délka hry – 50 minut;
- doporučený počet členů ve skupině – 8 až12 členů;
- materiál – různé časopisy, nůžky, lepidlo, fixy a psací potřeby, napínáčky (kolíčky, špendlíky, tangenty);
- pravidla hry - každý si z časopisu vybere obrázek, který se mu líbí. Obrázky jsou umístněny viditelně na stěně (na šňůrce, na tabuli) tak, aby na ně všichni viděli. Každý účastník si ke každému obrázku sám pro sebe napíše jaké vlastnosti má podle něj ten, kdo si ten který obrázek zvolil. Jakou přezdívku by bylo možné dát této osobě? Jaké povolání by mohla vykonávat? Jaké má asi koníčky? Co se od této osoby dá v průběhu semináře očekávat?
- kritéria pozorování – jak jednoznačné jsou asociace k jednotlivým osobám?
- úskalí - některé asociace nebo kritická vyjádření se mohou toho, kdo obrázek volil dotknout. Je třeba po ukončení hry výroky relativizovat.

3. Posouzení osoby na základě jednorázové výpovědi

- délka hry - 50 minut;
- doporučený počet členů ve skupině – 8 až 10 členů;
- pravidla hry - jeden z účastníků předstoupí před skupinu a po dobu 2 minut hovoří na libovolné téma. Spoluhráči tuto osobu poslouchají, připisují jí určité vlastnosti;
- kritéria pozorování – o čem osoba hovoří? Souhlasí její výraz s obsahem jejího vystoupení?
- úskalí – pro některé účastníky může být obtížné hovořit před ostatními.

10.3. Komunikace

Komunikace je pro nás nástrojem, pomocí kterého získáme mnoho užitečných informací. Pomocí ní získáme informace nejen o tom, co člověk dělá, proč to dělá a jak to dělá, ale zejména i o tom, jaký sám je. Za projev komunikace nepovažujeme pouze řeč, ale i mimiku, gesta, postoje atd.

Smyslem her uvedených v této kapitole je navození rozhovoru a komunikace a vytvoření podmínek pro nácvik nových způsobů komunikace. Takto nově získané pohledy na vlastní i cizí komunikační způsoby ovlivňují existující mezilidské vztahy, čímž také ovlivňují průběh a utváření skupin. Pomocí těchto her se naučíme ukazovat, vyjádřit a pojmenovat emoce a uvědomit si vliv verbálního pojmenování emocí. Dále nám pomohou s realizací spolupráce a osvojit si různé formy komunikace jednotlivých členů skupiny.

Před samotným průběhem cvičení je nutné provést se skupinou cvičení zaměřené na problematiku představování. Vedoucí cvičení by měl znát odpovědi na otázky: Kdo se přeceňuje a kdo spíše podceňuje? Co je potlačováno? V čem dochází ve skupině ke zkreslení?

10.3.1. Seznam doporučených her

1. Na koho myslím?

- délka hry – do 50 minut;
- doporučený počet členů ve skupině – 6 až 12 členů;

- materiál – papír, psací potřeby;
- pravidla hry - jeden z hráčů napíše na papír jméno některého ze spoluhráčů. Ostatní se střídavě pokoušejí uhodnout, čí jméno je na papíře napsáno. Postupují tak, že se ptají, zda je to muž – žena, velký – menší, jaká je barva vlasů apod., a ten, kdo jméno napsal, smí odpovídat pouze ano – ne;
- kritéria pozorování – koho lze snadnou uhodnout, koho ne? Na čem to záleží?
- úskalí – ten, kdo je napsán jako poslední, se může cítit dotčen.

2. Kresba podle diktátu

- délka hry – 30 minut;
- doporučený počet členů ve skupině – do 20 členů;
- materiál – jednoduchý obrázek, tužky a papír pro jednotlivé hráče;
- pravidla hry - skupina sedí v kruhu. Jeden „dobrovolník“ dostane od vedoucího poměrně jednoduchý obrázek (např. zvíře). Hráč, který má obrázek, se snaží co nejpřesněji obrázek popsat. Hráči podle jeho pokynů obrázek kreslí. Když obrázek dokreslí, hráči hádají, jaké zvíře měli nakreslit. Nakonec hráč, který diktoval popis, obrázek ukáže;
- kritéria pozorování – jak kdo „diktuje“ obrázek, jakou volí metodu, jaká slova? Jak kdo dokáže podle nadiktovaného popisu malovat? Jak se shoduje vzor s tím, co jednotliví členové doopravdy nakreslí?

3. Hra s kostkami

- délka hry – podle počtu hráčů do 20 minut;
- doporučený počet členů ve skupině - 4 až 20 členů;
- materiál – různé kostky ze stavebnice;
- pravidla hry - skupina sedí v kruhu. Každý hráč dostane stejný počet stavebních kostek (3-5). Čím méně hráčů, tím více kostek každý hráč dostane. Není dovoleno komunikovat. Úloha spočívá v tom, že skupina má postavit v kruhu společnou stavbu. Stavět se smí jen tak, že jeden vezme svoji kostku, dá ji, podle vlastního uvážení, doprostřed a sedne si zpět na své místo. Teprve pak smí vstát další a pokračovat ve stavbě. Hráči přidávají své kostky podle vlastního uvážení, předem není určeno, jaká stavba se bude stavět. Hráči vstávají podle vlastního

uvážení (není určeno pořadí);

- kritéria pozorování – kdo je první bez kostek? Kdo váhá se stavbou? Má někdo potíže položit svoji kostku v okamžiku, kdy to považuje za vhodné? Má někdo pocit, že byl příliš netrpělivý nebo že příliš váhal? Kdo staví riskantní stavbu, kdo je spíše opatrný? Jak to vnímali ostatní?

4. Tvorba vět

- délka hry – do 15 minut;
- doporučený počet členů ve skupině - do 16 členů;
- pravidla hry - skupina sedí v kruhu. První řekne slovo, hráč po jeho levici přidá další slovo atd., až vznikne věta, eventuelně souvětí;
- kritéria pozorování – účastní se všichni formulování věty? Vyhýbá se někdo úkolu tím, že přidává nesmyslné výrazy? Ve hře se může projevit vzájemná rivalita mezi členy.

5. Foto – lotto

- délka hry – 30 min;
- doporučený počet členů ve skupině - skupina po 4 – 6 hráčích;
- materiál – pro každého hráče 1 fotografie (obrázek), rozstříhaná asi na 20 dílků;
- pravidla hry - všechny rozstříhané fotografie se uprostřed stolu smíchají. Každý má za úkol složit jeden obrázek. Přitom se smí postupovat jen tak, že si každý vezme pouze jeden dílek ze středu stolu. Dílek si buď nechá, nebo ho musí vrátit doprostřed stolu. Během skládání není dovoleno verbálně komunikovat ani zasahovat do práce druhých;
- kritéria pozorování – kdo si ponechá dílky déle, než potřebuje? Kdo pozoruje práci ostatních?

6. Manekýn

- délka hry – 50 minut;
- doporučený počet členů ve skupině - skupina po 4 členech;
- materiál – pro všechny skupiny stejný – krepový papír, noviny, spínací špendlíky, kusy látky, lepidlo atd.;
- pravidla hry - každá skupina vytvoří pro jednoho svého člena model z daného

materiálu. Modely jsou pak předvedeny a všemi hodnoceny;

- kritéria pozorování – kdo je zvolen za „manekýna“? Podle jakých kritérií jsou modely hodnoceny?

10.4. Pozorování a vnímání

Pod pojmem pozorování si můžeme představit schopnost plánovitě vnímat procesy znaky na předmětech, dějích a lidech. Pozorovatel přesně vnímá průběh dějů v závislosti na určitých podmínkách. Jako o vnímání hovoříme v případech, kdy nejde o záměrný a cílený proces.

Cílem těchto cvičení je zaměření se na proces vnímání a pozorování, což je předpokladem schopnosti o těchto dovednostech hovořit a zaměřit se na jejich vědomou regulaci. Je zde důležité nejdříve si uvědomit intenzitu vjemu a následně se zdokonalit ve schopnosti vnímat. Při výcviku pozorování mezilidského chování je důležité se zaměřit zejména na pozorování neverbálního chování – mimika, gesta. Pozornost také musíme zaměřit na vlastní pocity a tělesné stavy – napětí, bolesti hlavy apod.

Výsledkem cvičení v pozorování je dosáhnutí větší jistoty v odhadování reality. Její součástí je i schopnost vnímat vztahové struktury a měnit vznikající se komunikační struktury.

Než začneme s realizací jednotlivých her, je důležité prodiskutovat se skupinou tyto otázky:

- pozornost a vnímání každého jedince je dáno dosavadní životní zkušeností (historií) normami, předsudky, hodnotami, povahovými zvláštnostmi. Tyto a další faktory vedou k tomu, že určité způsoby chování, jevy a souvislosti buď vůbec nevnímá, či naopak přeceňuje. Kromě toho se při pozorování a vnímání projevují rozdíly v rozsahu kapacity pozornosti paměti;
- pozorovatel ovlivňuje výsledek pozorování již tím, že do úkolové situace vstupuje s úmyslem pozorovat;
- výsledná pozorování jsou vždy závislá na okamžitém tělesném i duševním stavu pozorovatele.

Z těchto důvodů je při výcviku vhodné vždy výsledky pozorování jednotlivců porovnávat, aby každý měl možnost vidět, jak různé okolnosti různí lidé vnímají intenzivněji než druzí. Přitom dochází k velmi důležitému doplňování pozorovaného u každého účastníka, což prohlubuje účinek výcviku.

10.4.1. Seznam doporučených her

1. Co se změnilo?

- délka hry -15 minut;
- doporučený počet členů ve skupině – 8 až 20 členů;
- pravidla hry - skupina vytvoří dvě početné řady – hráči stojí proti sobě. Po dobu 2 minut pozoruje každý toho člena skupiny, který stojí přímo proti němu. Pak se hráči otočí k sobě zády tak, aby se neviděli. Každý na sobě změní 3 věci. Potom se opět otočí k sobě a snaží se identifikovat změny;
- kritéria pozorování – volí hráči změny, které lze identifikovat snadno, nebo obtížně? Proč je pro někoho obtížné identifikovat změny?

2. Celníci a pašeráci

- délka hry – 30 minut;
- doporučený počet členů ve skupině - 8 až 10 členů;
- pravidla hry - hraje se ve trojicích. Jeden hráč je „pašerák“ dva jsou celníci. Pašerák jde na chvíli za dveře. Určí si, co bude pašovat – lístek od tramvaje, noviny, pero – na tom vcelku nezáleží. „Pašerák“ vejde do místnosti a „celníci“ se ho ptají, zda má „něco k proclení“ a kladou mu různé další otázky. Pašerák na ně podle vlastního uvážení odpovídá. Pašerák vejde do místnosti celkem 3 x. Úkolem celníků je odhadnou, při kterém vstupu měl pašerák zakázané zboží u sebe. (Při jednom vstupu musí pašerák mít pašovanou věc u sebe). Po prostřídání všech se hovoří o prožitcích a pocitech účastníků.
- kritéria pozorování – jak se chová dotazovaný – klidně nebo neklidně? Vyrovnaně? Zakoktává se? Odpovídá obratně? Jaké otázky členové skupiny kladou? Kdo je přátelský, kdo útočí? Lze ze způsobu lhaní poznat pravdu?

3. Kdo chybí

- délka hry – 10 minut;
- doporučený počet členů ve skupině – 8 až 20 členů;
- materiál – deka;
- pravidla hry - všichni hráči stojí v kruhu a mají zavřené oči. Vedoucí změní jejich pozice tak, aby nikdo nevěděl, kdo kde stojí. Jednoho hráče postaví doprostřed, usadí ho na zem (nebo na židli) a přikryje dekou tak, aby nebylo nic vidět. Na znamení vedoucího se všichni otočí a otevřou oči. Kdo si první všimne, kdo chybí?
- kritéria pozorování – jak rychle je chybějící identifikován?
- úskalí – rychlost s jakou je kdo identifikován, je do jisté míry závislá na jeho postavení ve skupině. Není proto vhodné dát hádat velmi výrazné osobnosti. Také není vhodné dát hádat osobu, která je ve skupině „outsider“ – postavení přehlíženého zde může vyniknout.

4. Tichá pošta

- délka hry – 15 minut;
- doporučený počet členů ve skupině – 8 až 20 členů;
- pravidla hry - skupina sedí v kruhu. Na pokyn vedoucího pošeptá jeden něco sousedovi. Každý předá zprávu dál, až se dostane zpátky k vysílajícímu a obě verze – ta, kterou vysílající poslal i ta kterou dostal zpět, se porovnají;
- varianta – je také možno vysílat pohyb nebo výraz obličeje. Pak je ale lepší změnit uspořádání tak, že při předávání je přítomen jen jeden hráč – ostatní jsou třeba za dveřmi – přicházejí po jednom;
- kritéria pozorování – jaká zkreslení vznikají – nepřesný poslech, nepřesná reprodukce, selektivní poslech, asociace, schematické poslouchání?

5. Píšeme zprávu

- délka hry – ne déle než 30 min;
- doporučený počet členů ve skupině – 8 až 20 členů;
- pravidla hry - cílem hry je uvědomit si souvislost mezi profesionální orientací a subjektivním vnímáním. Každý hráč si zvolí povolání (např. čím chtěl být,

když byl dítětem) nebo jsou povolání určena, napsána na papíry a každý si nějaké vytáhne. Poté hráči společně pozorují nějaký děj – zprávy v televizi, nějakou událost na výletě apod. Každý pak o pozorovaném napíše „zprávu“ z hlediska „svého povolání“. Postupně jsou zprávy přečteny a následuje diskuse;

- kritéria pozorování – podařilo se hráčům vžít se do daných rolí, nebo podávají své stanovisko?

11. Závěr

Smyslem této diplomové práce je analýza problémů, které úzce souvisejí se vznikem pracovní skupiny a procesem pracovního stmelení příslušníků týmu. Pracovní kolektiv, ve kterém neexistuje vzájemná důvěra, soudržnost a spolupráce, nemůže v žádném případě dosahovat takových pracovních výsledků, jakých by za jinak stejných podmínek dosahovat mohl.

K tomu, aby se podařilo ze skupiny úplně cizích lidí vytvořit pracovní tým a vzbudit v příslušnících týmu pocit sounáležitosti, jsem využila dlouholetých zkušeností renomovaných autorů a z jejich mnohdy rozsáhlých děl jsem se snažila vybrat pro danou problematiku ty nejpodstatnější teorie, aby byla co nejlépe vystižena podstata věci.

Je všeobecně známo, že každá skupina je jen tak kvalitní, jak kvalitní jsou její členové. Skutečnost, stát se dobrým členem skupiny z větší části leží pouze v naších rukou a pomocí mnoha nástrojů můžeme své kvality rozvíjet a neustále zlepšovat. Pokud chceme pochopit nebo ovlivnit lidské chování, musíme vědět velmi mnoho o podstatě společenských skupin.

Bez zodpovězení těchto základních otázek, týkajících se fungování skupin, není možno skupiny pochopit, řídit ani ovlivňovat:

- kdy a za jakých podmínek skupina vznikla;
- za jakých podmínek plní očekávané úkoly;
- co způsobuje rozpad skupiny;
- jak ovlivňuje skupina chování, myšlení, hodnoty a cíle svých členů;
- čím to, že některá skupina ovlivňuje své členy silně a jiná ne;
- jaké charakteristiky členů skupiny mají vliv na zaměření či výkon skupiny;
- které skupiny se vůči sobě chovají přátelsky a jak vznikají nepřátelství?

V našem případě jsem musela najít řešení pro tým, jehož hlavní potíž spočívala hned v několika závažných nedostatcích zároveň. Jednalo se o nově vzniklou pracovní skupinu a zejména o skutečnost, že výběr příslušníků týmu neměl velitel možnost ovlivnit.

Z toho důvodu bylo nejdříve nutné provést s týmem cvičení v podobě her, které byly zaměřeny na seznámení členů týmu. Smyslem bylo vzbudit mezi jednotlivými členy důvěru a naučit je vzájemně mezi sebou komunikovat. Cíl následně spočíval ve vytvoření pocitu sounáležitosti k týmu a tím zajištění podmínek pro zvýšení efektivity práce týmu, které povedou k lepším pracovním výsledkům.

Se skupinou jsem měla možnost pracovat po dobu tří měsíců. Pro potřeby výzkumu jsem měla vyčleněny dvě výcvikové hodiny dvakrát týdně, přičemž délka jedné výcvikové hodiny je 50 minut. Na úvodní hodině jsem příslušníky týmu seznámila s problémem a objasnila jim postup, který jsem měla v úmyslu s nimi realizovat. Pod řízením velitele skupiny bylo provedeno představení jednotlivých členů skupiny.

V dalších cvičeních jsem přistoupila k realizaci jednotlivých metod, pomocí nichž jsem se snažila dosáhnout stmelení týmu. Nejdříve jsem do programu zařadila hry na představování a poznávání. Dále následovaly hry zaměřené na komunikaci a jako poslední byly zařazeny hry, které rozvíjí pozorování a vnímání. Po skončení každé hry bylo provedeno zhodnocení pocitů a poznatků poslušníků týmu. Jakmile jsem získala pocit, že se v týmu začínají budovat mezi příslušníky požadované vazby, mohla jsem přistoupit k poslednímu bloku, který spočíval v získání bližších informací o každém příslušníkovi týmu pomocí testů a dotazníků. Získané výsledky byly postupně probírány za přítomnosti všech členů v dalších hodinách. Smysl spočíval v tom, aby každý člen měl možnost poznat sám sebe a své kolegy. Výsledky byly reprodukovány tak, aby v žádném případě dotyčného nijak neponižovaly, ale aby mu pomohly poznat sám sebe a své okolí.

Zda se mi podařilo dosáhnout stanoveného cíle, zjistím podle toho, jak se bude tým postupem času vyvíjet. Chtěla bych zde ale uvést slova velitele roty, který po ukončení výzkumu řekl toto:

„ Domnívám se, že provedený výzkum výrazným způsobem přispěl ke stmelení kolektivu. Členové týmu získali důležité informace nejen o sobě, ale i o svých spolupracovnících. Já sám jsem si ověřil pravdivost svých postojů vůči některým členům týmu. Některé byly správné, ale některé bohužel ne. Určitě jsou tyto informace pro mě přínosem, protože na jisté věci jsem získal odlišný pohled. Důležité pro mě bylo také zjištění, jakým způsobem mám s jednotlivými členy komunikovat a jakým způsobem je vést a motivovat.“

Seznam použitých zdrojů

[1] BAY, R. H. Účinné vedení týmů. 2000. 152 s. ISBN 80-247-9068-8.

[2] BĚLOHLÁVEK, F. Organizační chování. Jak se každý den starají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci. 1996. ISBN 80-85839-09-1.

[3] CLAYTON, P. Řeč těla. Čtěte gesta, mluvte svými pohyby. 2003. ISBN 80-7181-117-3.

[4] CRKALOVÁ, A. Jak zefektivnit práci v týmu. 2007. 195 s. ISBN 978-80-247-1624-4.

[5] ČÁRKT, M. Kdo jsem já, kdo jste vy? Typologie osobnosti pro managery. 1996. 257 s. ISBN 80-85943-12-3.

[6] ČERNÝ, V. Řeč těla, neverbální komunikace pro obchodníky i běžný život. 2007. 254 s. ISBN 978-80-251-1658-6

[7] FREEMANTLE, D. 50 maličkostí, které mají velký vliv na motivaci a vedení týmu. 2006. 125 s. ISBN 80-7261-147-X.

[8] HARTLEY, M. Řeč těla, teorie, cvičení a modelové situace. 2004. 103 s. ISBN 80-7178-844-9.

[9] HAVLÍKOVÁ, H. Psychologie práce a řízení. 1989. S II 818.894.

[10] HAYESOVÁ, N. Psychologie týmové práce. Strategie efektivního vedení týmů. 2005. 189 s. ISBN 80-7178-983-6.

[11] HAYESOVÁ, N. Základy sociální psychologie. 2007. 166 s. ISBN 978-80-7367-283-6.

[12] HERMOCHOVÁ, S. Hry pro dospělé. 2004. 159 s. ISBN 80-247-0817-5.

[13] HRONÍK, F. Poznejte své zaměstnance. 2002. 370 s. ISBN 80-86517-20-9.

[14] JURÁČKOVÁ, I. Manažer v sociálních službách, „Vzdělávací kurz Hradec Králové“. 2007. 45 s. ISBN 978-80-7041-405-7.

[15] KOHOUTEK, R. Základy sociální psychologie. 1998. 184 s. ISBN 80-7204-064-2.

[16] KOHOUTEK, R. ŠTĚPANÍK, J. Psychologie práce a řízení. 2000. 223 s. ISBN 80-214-1552-5.

[17] KEIREY, D. Jaký jste typ osobnosti. 2006. 172 s. ISBN 80-247-1425-6

[18] PAULÍK, K. Základy psychologie osobnosti. 2006. 93 s. ISBN 80-7368-157-9.

[19] PLAMÍNEK, J. Vedení lidí, týmů a firem. 2008. 204 s. ISBN 978-80-247-2448-5.

[20] POKORNÝ, J. Úspěšnost zaručena. Jak efektivně zpracovat a obhájit diplomovou práci. 2004. 207 s. ISBN 80-7204-348-X.

[21] REITMAYEROVÁ, E. Cílená zpětná vazba. 2007. 173 s. ISBN 978-80-7367-317-8.

[22] STACKE, E. Koučování pro manažery a firemní týmy. 2005. 154 s. ISBN 80-247-0937-6.

[23] ŠTĚPANÍK, J. Umění jednat s lidmi. Cesta k úspěchu. 2003. 152 s. ISBN 80-247-0530-3

[24] ŠULEŘ, O. Zvládáte své manažerské role. 2002. 187 s. ISBN 80-7226-702-7

[25] WHITMORE, J. Koučování – rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti. 2004. 185 s. ISBN 80-7261-101-1.

Seznam příloh

Příloha č. 1 Osobnostní dotazník.

Příloha č. 2 Dotazník - Taktika zvládání konfliktů.

Příloha č. 3 Test manažerského stylu GRID.

Příloha č. 4 Test týmových rolí.

Příloha č. 5 Dotazník – Jste závislý na práci?

Příloha č. 6 Dotazník – Pracovní typ?

Příloha č. 7 Přehledné zobrazení zjištěných výsledků.

Příloha č. 8 Seznam her – představování a poznávání.

Příloha č. 9 Seznam her – rozvíjení komunikace.

Příloha č. 10 Seznam her – rozvoj pozorování a vnímání.

Příloha č. 1 Osobnostní dotazník

Pokyny k vyplnění testu -

Následující výroky mají vždy dvě možnosti (a nebo b). Mezi každý pár rozdělte bez velkého přemýšlení 5 bodů podle toho, jak vám vyhovují nebo jak vám jsou blízké. Vyhovuje-li vám některá z alternativ bez výhrad, dejte jí všech 5 bodů, zatímco na nepříznivou možnost nezbude bod žádný. Není-li váš postoj takto vyhraněný, můžete své body rozdělit i jinak – 1 a 4, 2 a 3. **Pokaždé ale musí být součet přidělených bodů 5!**

1. Raději:
   a) ___ řešíte nový a komplikovaný problém,
   b) ___ pracujete na něčem, co jste již dělali dříve.

2. Rádi:
   a) ___ pracujete sami v tichém prostředí,
   b) ___ jste tam, kde „se něco děje“.

3. Při posuzování jiných se řídíte spíše:
   a) ___ zákonitostmi než okamžitými okolnostmi:
   b) ___ okolnostmi než trvalými zákonitostmi.

4. Máte sklon vybírat si:
   a) ___ spíše pečlivě,
   b) ___ poněkud impulzivně.

5. Ve společnosti, na večírku apod. se zpravidla bavíte:
   a) ___ s několika málo lidmi, které dobře znáte,
   b) ___ s mnoha lidmi, včetně těch, které znáte málo nebo vůbec ne.

6. Jako ředitel/ka firmy byste od svých podřízených přivítal/a spíše:
   a) ___ zprávu o tom, jak jejich oddělení přispělo firmě jako celku,
   b) ___ zprávu o tom, jak si jejich oddělení vedlo samo o sobě.

7. Přepokládejte, že jste manažer/ka a potřebujete přijmout svého asistenta. Jak byste asi postupoval/a?
   a) ___ uvažoval/a bych, jak se naše osobnosti shodnou nebo budou doplňovat,
   b) ___ zvažoval/a bych soulad mezi popisem práce a uchazečovými schopnostmi.

8. Když na něčem pracujete:
   a) ___ raději věci dokončíte a dostanete se k určitému závěru,
   b) ___ často ponecháváte konec otevřený pro případné změny.

9. Na večírcích, ve společnosti:
   a) ___ se většinou raději zdržíte déle, protože tak se zpravidla lépe pobavíte,
   b) ___ odcházíte co nejdříve, zdržíte se jenom, abyste neurazili, protože vás to vyčerpává.

10. Zajímá vás více:
    a) ___ to, co bylo a co je,
    b) ___ co může být.

11. Když posloucháte, jak někdo hovoří o nějaké záležitosti, obvykle se pokoušíte:
    a) ___ vztáhnout to na své vlastní zkušenosti a porovnávat, zda to odpovídá,
    b) ___ hodnotit a analyzovat danou informaci.

12. Když na něčem pracujete, jste raději:
    a) ___ když máte přehled a udržíte si věci pod kontrolou,
    b) ___ můžete zkoušet různé možnosti.

13. Když vám zvoní v kanceláři nebo doma telefon, obvykle:
    a) ___ to považujete za rušení,
    b) ___ nevadí vám ho zvednout.

14. Je horší:
    a) ___ „mít hlavu v oblacích“,
    b) ___ „držet se při zdi“.

15. Ve vztahu k ostatním jste spíše:
    a) ___ objektivní,
    b) ___ osobní.

16. Vadí vám více, když:
    a) ___ je více věcí rozpracovaných,
    b) ___ už je všechno hotovo.

17. Když někam telefonujete:
    a) ___ nebojíte se, že na něco zapomenete,
    b) ___ připravíte si, co budete říkat.

18. Když diskutujete o problému se svými kolegy, je pro vás snadné:
    a) ___ vidět věci „v širším rámci“,
    b) ___ postřehnout zvláštnosti a specifické rysy dané situace.

19. Která slova vás popisují lépe? Jste spíše:
    a) ___ analytický typ,
    b) ___ vciťující se typ.

20. Často:
    a) ___ když něco začínáte, vše si předem sepíšete a naplánujete, protože většinou nesnášíte, když později musíte něco podstatně měnit,
    b) ___ věci necháváte vyvíjet se tak, jak se k nim postupně dostáváte.

21. Ve společnosti jiných lidí spíše:
    a) ___ začínáte rozhovor sami,
    b) ___ přenecháváte iniciativu druhým.

22. Když pracujete na přidělené práci, máte tendenci k:
    a) ___ plynulé a nepřetržité práci,
    b) ___ práci s velkými výdeji energie a následnými „prostoji“.

23. Ve společnosti jiných lidí spíše:
    a) ___ přehledné, strukturované, s pevným rozvrhem,
    b) ___ proměnlivé, nestrukturované, s překvapeními.

24. Je horší:
    a) ___ být nespravedlivý,
    b) ___ nemít slitování.

25. Řekli byste o sobě, že vaší silnou stránkou je spíše:
    a) ___ smysl pro realitu,
    b) ___ představivost.

26. Když zazvoní telefon:
    a) ___ spěcháte, abyste jej zvedli první,
    b) ___ doufáte, že jej zvedne někdo jiný.

27. Moje jednání vede a řídí více:
    a) ___ hlava,
    b) ___ srdce.

28. Více obdivu si zaslouží schopnost:
    a) ___ umět si věci předem dobře zorganizovat a být metodický/á,
    b) ___ rychlé adaptace a vyjít s tím, co právě je.

29. Když vás napadne nová myšlenka, obvykle:
    a) ___ pro ni vzplanete,
    b) ___ raději o ní hloubáte trochu déle.

30. Řekli byste, že jste spíše:
    a) ___ důvtipní,
    b) ___ praktičtí.

31. Raději slyšíte:
    a) ___ konečný a neměnný výrok,
    b) ___ zkusmý a předběžný výrok.

32. Je větší chyba být:
    a) ___ tolerantní a smířliví,
    b) ___ nekompromisní a kritičtí.

33. Jste spíše:
    a) ___ ranní ptáče,
    b) ___ noční sova.

34. Na jednáních vás pohoršují spíše lidé, kteří:
   a) ___ přicházejí s mnoha nejasně načrtnutými, nepromyšlenými nápady,
   b) ___ prodlužují jednání mnoha praktickými podrobnostmi.

35. Při práci dáváte většinou přednost tomu, zabývat se:
   a) ___ idejemi, principy, myšlenkami,
   b) ___ lidmi, osobami, aktéry.

36. O víkendech máte tendenci:
   a) ___ plánovat, co budete dělat,
   b) ___ necháte aby se věci vyvinuly a rozhodujete se v průběhu událostí.

37. Při jednáních máte sklon:
   a) ___ rozvíjet své myšlenky v průběhu toho, jak mluvíte,
   b) ___ hovořit pouze po pozorném rozvážení toho, co chcete sdělit.

38. Když něco čtete, obvykle:
   a) ___ se soustřeďujete ve svých úvahách na to, co je v daném textu napsáno,
   b) ___ čtete mezi řádky a vztahujete slova i k jiným námětům a tématům.

39. Když se máte rozhodnout ve spěchu, často:
   a) ___ se cítíte nepříjemně a přejete si získat více informací,
   b) ___ jste schopni se rozhodnout i s údaji, které máte v danou chvíli k dispozici.

40. Raději byste pracovali pro organizaci, kde:
   a) ___ byste měli práci s intelektuální motivací,
   b) ___ byste byli zaujati jejími cíli a posláním.

41. Co vám imponuje více:
   a) ___ logicky bezrozporné, konzistentní myšlení a uvažování,
   b) ___ dobré, vřelé, harmonické mezilidské vztahy.

42. V písemném projevu dáváte přednost:
   a) ___ věcnému stylu,
   b) ___ obraznému, metaforickému stylu.

43. U dveří náhle zazvoní zvonek. Jste spíše:
   a) ___ podrážděni, kdo to k vám zase „leze“,
   b) ___ potěšení, že se na vás někdo přišel podívat.

44. Dáváte přednost tomu:
   a) ___ nechat věci, aby se samy jen tak přihodily,
   b) ___ zajisti, aby všechno bylo předem připraveno.

45. Charakterizují vás spíše:
   a) ___ četné, spíše letmé a povrchní kontakty a vztahy s více lidmi,
   b) ___ trvalé, pevné a dlouhodobé vztahy a kontakty s několika málo lidmi.

46. Cítíte se zpravidla lépe:
   a) ___ po konečném rozhodnutí,
   b) ___ když jsou věci ještě otevřeny.

47. Spolehnete se spíše na svou:
   a) ___ zkušenost,
   b) ___ intuici a tušení.

48. Jste si jistější:
   a) ___ při logických úsudcích – správné – nesprávné,
   b) ___ při hodnotových soudech – dobré – špatné.

49. Raději se rozhodujete:
   a) ___ poté, co jste si zjistili mínění ostatních,
   b) ___ především podle vlastního uvážení.

50. Obvykle dáváte přednost tomu:
   a) ___ použít osvědčené metody, které znám, spíše než
   b) ___ vymýšlet a zkoušet , jak by se asi věci daly dělat nově a jinak.

51. Raději:
   a) ___ se zabýváte tím, co je,
   b) ___ přemýšlíte o různých možnostech.

52. K závěrům s rozhodnutím dospíváte především na základě:
   a) ___ věcného zdůvodnění a logické analýzy,
   b) ___ na základě toho, co cítím, že je správné, a v co věřím, že je lidsky přijatelné.

53. Nemáte rád/a:
   a) ___ předem jasně nalinkované a naplánované věci se závaznými termíny,
   b) ___ když jsou věci volné a nezávazné, bez pevného časového určení.

54. Nejhezčí chvíle nejraději prožíváte:
   a) ___ spíše s mnoha přáteli, s lidmi, s nimiž si rozumím, aniž je nutně musím znát k mimořádně dlouho,
   b) ___ s několika málo lidmi, které dlouho a dobře znám.

55. Máte ve zvyku:
   a) ___ poznamenávat si důležité schůzky a věci, které musím udělat či zařídit do diáře,
   b) ___ omezovat takovéto poznámky na minimum.

Příloha č. 2 Taktika zvládání konfliktů

Pokyny k vyplnění testu -

U každého z následujících tvrzení se rozhodněte, které z nich lépe vystihuje vaše chování. Pokud na vás platí tvrzení vlevo, označte 1, pokud na vás platí tvrzení vpravo, označte 5. Pokud na vás platí spíše tvrzení vlevo, označte 2, pokud spíše tvrzení vpravo, označte 4.

1. Bráním se před spolupracovníky zdůrazňováním svého postavení.

   zřídka ① ② ③ ④ ⑤ vždycky

2. Vyjednávám se spolupracovníky, abych dosáhl kompromisu.

   zřídka ① ② ③ ④ ⑤ vždycky

3. Snažím se uspokojit očekávání svých spolupracovníků.

   zřídka ① ② ③ ④ ⑤ vždycky

4. Společně se spolupracovníky se snažím prozkoumat problém, abychom našli přijatelné řešení.

   zřídka ① ② ③ ④ ⑤ vždycky

5. Jsem pevný v prosazování svého názoru.

   zřídka ① ② ③ ④ ⑤ vždycky

6. Snažím se „nejít na ostří nože“ a držet konflikt v sobě.

   zřídka ① ② ③ ④ ⑤ vždycky

7. Trvám na svém řešení problému.

   zřídka ① ② ③ ④ ⑤ vždycky

8. Používám taktiky „cukru a biče“, abych dosáhl kompromisu.

   zřídka ① ② ③ ④ ⑤ vždycky

9. Vyměňuji si podrobné informaci se svými spolupracovníky, abychom problém vyřešili.

   zřídka ① ② ③ ④ ⑤ vždycky

10. Vyhýbám se otevření diskuse o názorových rozdílech.

zřídka ① ② ③ ④ ⑤ vždycky

11. Snažím se přizpůsobit přáním svých spolupracovníků.

zřídka ① ② ③ ④ ⑤ vždycky

12. Snažím se dosáhnout co největší otevřenosti, aby byl problém vyřešen nejlepším možným způsobem.

zřídka ① ② ③ ④ ⑤ vždycky

13. Usiluji o nalezení střední cesty.

zřídka ① ② ③ ④ ⑤ vždycky

14. Držím se návrhů svých spolupracovníků.

zřídka ① ② ③ ④ ⑤ vždycky

15. Neprojevuji svůj nesouhlas, abych se vyhnul zbytečným vášním.

zřídka ① ② ③ ④ ⑤ vždycky

Příloha č. 3 Test manažerského stylu - GRID

Pokyny k vyplnění testu -

Každé z následujících 36 tvrzení je doprovázeno dvěma alternativami, které reprezentují rozdílné manažerské hodnoty. Vaším úkolem bude vyjádřit, které z alternativ dáváte přednost. Některé alternativy vám budou připadat stejně přijatelné nebo stejně nepřijatelné. Vždy se však rozhodněte, která z alternativ je bližší vašemu uvažování. **U každého tvrzení musíte mezi alternativy rozdělit 3 body.**

1. Když podřízený nesouhlasí, měl by vedoucí
   a) ___ změnit postoj, aby udržel dobrou spolupráci,
   b) ___ dohlédnout, aby podřízený příkazy splnil.

2. Když vedoucí plánuje nějakou činnost a dostane od podřízených návrhy, měl by použít
   a) ___ ty návrhy, které se zdají přijatelné, a poděkuje všem, kteří návrh přednesli,
   b) ___ zpočátku v nějaké podobě všechny návrhy, ať už jsou nebo nejsou dobré.

3. Když podřízený přednese návrh, který je v rozporu s názorem vedoucího, ten by měl
   a) ___ návrh vyslechnout, ale prosadit správnost svého názoru,
   b) ___ podřízeného upozornit, že až bude jeho radu potřebovat, dá mu vědět.

4. Vedoucí, který má nejlepší výsledky, je takový, který řekne podřízeným, co se od nich očekává
   a) ___ a toto tvrdě vyžaduje,
   b) ___ ale uvědomuje si, že dokud jsou lidé lidmi, nebudou schopni vše beze zbytku splnit.

5. Když podřízený s vedoucím nesouhlasí, měl by vedoucí
   a) ___ neprosazovat spornou záležitost, ledaže by došlo ke kritické situaci,
   b) ___ otevřít spornou záležitost a pokusit se najít takové řešení, které by vedlo k porozumění a souhlasu.

6. Vedoucí, který skutečně rozumí lidem, bude práci plánovat tak, že
   a) ___ podřízeným předloží celkový obraz úkolu a pobídne je, aby úkol provedli způsobem, který jim bude nejlépe vyhovovat,
   b) ___ s každým z podřízených individuálně probere úkol, získá od nich návrhy a na jejich základě vytvoří plán.

7. Vedoucí by si měl uvědomit, že jestliže se lidé pokoušejí dělat co nejméně
   a) ___ měli by být tvrdě popohnáni, i kdyby to mělo být zdrojem nespokojenosti,
   b) ___ nedá se s tím mnoho dělat.

8. Aby si podřízený získal nejvyšší uznání svého vedoucího, musí mu hlásit
   a) ___ věci, které vedoucí potřebuje znát do hloubky, ať už jsou v pořádku nebo ne,
   b) ___ jen věci, které nejsou v pořádku a vyžadují přímý zásah vedoucího.

9. Vedoucí by měli vykonávat kontrolu takovým způsobem, že
   a) ___ podřízení si víceméně dělají podle svého a kontrola začne být nutná, jedině kdyby se objevily kritické problémy,
   b) ___ se provádí detailní hlášení.

10. Když podřízený nesouhlasí s vedoucím, ten by mu měl naslouchat, aby porozuměl
   a) ___ bodům, ve kterých jsou zajedno, stejně jako bodům, ve kterých se rozcházejí a potom dosáhnout souhlasu podřízeného,
   b) ___ bodům, ve kterých se rozcházejí, a potom po vysvětlení přesvědčit podřízeného o tom, že názor vedoucího je správný.

11. Vedoucí se může vyhnout potížím
   a) ___ akceptováním pracovního tempa, které si podřízení sami zvolili,
   b) ___ požádáním podřízených, aby si sami stanovili své vlastní pracovní tempo, aby si tak vytvořili pozitivní vtah ke své práci.

12. Když podřízený dostává speciální úkol, měl by vedoucí
   a) ___ stanovit postup splnění úkolu včetně časového vymezení a netolerovat od někoho žádné odchylky,
   b) ___ rozdělit úkol na dílčí kroky tak, aby postup mohl být oceněn a vedoucí mohl přijmout případná opatření.

13. Při hodnocení výkonnosti je nezbytné, aby vedoucí
   a) ___ soustavně dohlížel na podřízené, což je v jejich nejlepším zájmu, protože jim může pomoci vyhnout se opakování chyb a nedostatků v práci,
   b) ___ chválil podřízené za dobré výsledky a zdržel se kritiky.

14. Když podřízený nesouhlasí s rozhodnutím vedoucího, měl by vedoucí
   a) ___ vysvětlit důvody tohoto rozhodnutí a potom oznámit, že ač je mu to líto, toto rozhodnutí musí být splněno,
   b) ___ oznámit podřízenému, že rozhodnutí platí.

15. Když není možné jinak vyřešit nesouhlas podřízeného s rozhodnutím vedoucího, měl by vedoucí
   a) ___ odložit toto rozhodnutí,
   b) ___ potvrdit toto rozhodnutí a podřízenému dát na vědomí, že ocení, jestliže je bude akceptovat.

16. Efektivní spolupráce podřízených může být dosaženo
   a) ___ jejich aktivní účastí při řešení pracovních problémů,
   b) ___ tím, že se jim dá najevo, že lidé jsou na prvním místě.

17. Při vedení pracovní porady by vedoucí měl
    a) ___ naslouchat podřízeným, aby získal jejich podporu, přičemž závěrečné rozhodnutí udělá sám,
    b) ___ dbát na to, aby rozhodnutí byla přijata na základě pochopení a souhlasu.

18. Lidé budou lépe pracovat
    a) ___ jestliže se vedoucí bude starat o jejich uspokojení z práce povzbuzováním a vytvářením dobrého klimatu,
    b) ___ jestliže jejich úsilí bude založeno na úplném pochopení toho, co je v sázce.

19. Jestliže dojde k porušení předpisů, vedoucí by měl
    a) ___ podniknout okamžité opatření, aby bylo jasné, že se to nebude opakovat,
    b) ___ nechat to být, protože nejlépe se lidé poučí z vlastních chyb, které sami odhalí.

20. Hlavním účelem setkání s podřízenými by mělo být
    a) ___ stanovení cílů, určení postupu práce a rozhodnutí, jak bude práce vykonána,
    b) ___ poskytnutí příležitosti účastnit se, dávat návrhy.

21. Při plánování práce by vedoucí měl
    a) ___ stanovit individuální odpovědnost a každému jednotlivě říct, jak by svou práci měl udělat,
    b) ___ setkat se s každým jednotlivě a práci naplánovat způsobem, jakým ji podřízení chtějí vykonávat.

22. Vedoucí by měl
    a) ___ pochopit, že lidem se nechce tvrdě pracovat, a proto by měl dohlédnout, aby udělali alespoň tolik, aby se s tím vystačilo,
    b) ___ dosáhnout vyšší produktivity tím, že práci učiní podřízeným smysluplnější.

23. Při hodnocení individuální výkonnosti by vedoucí měl
    a) ___ projevit uznání nad tím, co podřízený udělal, aby splnil, co se od něj očekávalo a ujistit se, že podřízený chápe, co se od něj očekává v budoucnu,
    b) ___ provést věcnou diskusi nad fakty.

24. Cíle by měly být stanoveny
    a) ___ ne příliš vysoké, ani nízké, aby podřízení věděli, že jsou přiměřené,
    b) ___ jen tak vysoké, aby podřízení byli ochotni je přijmout.

25. Při disciplinárním řízení by vedoucí měl
    a) ___ být diplomatický a povzbudit podřízeného,
    b) ___ sdělit své výhrady a dohlédnout, aby se podřízený začal opět snažit.

26. Při hodnocení výkonnosti podřízeného by vedoucí měl
   a) ___ zvážit přednosti a nedostatky podřízeného, určit slabá místa, která vyžadují zlepšení a definovat, co dělá podřízený dobře,
   b) ___ ujisti se, že podřízený chápe, že hodnocení je uděláno na základě faktů a že ukazuje příčiny jeho úspěchů a neúspěchů, a pak se s ním dohodnout na tom, co bude cílem zlepšení.

27. Při sledování postupu práce podřízeného by vedoucí měl
   a) ___ podřízeného nechat samotného, protože jestliže se objeví problémy, dozví se to obvyklými cestami,
   b) ___ zůstat s podřízenými v kontaktu a ujisti se, že chápou, že je to pro jejich dobro.

28. Při uvedení podřízeného do práce, která je pro něj nová, by vedoucí měl
   a) ___ pracovníkovi sdělit „co, kde a jak“ s početnými povzbudivými poznámkami a vyjádřením víry, že se to rychle naučí,
   b) ___ pracovat s podřízenými, aby mohli stanovit vzájemná očekávání ohledně výkonnosti, podpořit iniciativu pracovníka a podrobit kritice návrhy, jak měřit postup.

29. Jednou z cest, jak dojít k dobrým výsledkům, je stanovit podřízeným cíle a
   a) ___ požádat je o pomoc, když nejsou plněny,
   b) ___ ujistit se, že jsou plněny hned o začátku.

30. Spolehlivým způsobem, jak zainteresovat podřízené, je použít pracovní porady k tomu
   a) ___ aby vedoucí dostal dostatek informací, na jejichž základě udělá to nejlepší rozhodnutí o tom, jak práci vykonat,
   b) ___ aby se probrala rozhodnutí o tom, jak by měla být práce udělána.

31. Při představení nadcházejících změn by vedoucí měl
   a) ___ přesvědčivým způsobem poukázat na potřebu podpory ze strany zaměstnanců a zdůraznit výhody toho, když zaměstnanci s podnikem spolupracují,
   b) ___ osobně poděkovat pracovníkům za podporu.

32. Když podřízení nevykonávají práci určeným způsobem vedoucí by měl
   a) ___ ponechat chvíli situaci jen s tím, že lidé obvykle nakonec udělají, co se od nich očekává,
   b) ___ ukázat podřízeným, že stanovená pravidla jsou prospěšná všem a požádat je o dodržování určeného postupu.

33. Když se mezi podřízenými objeví konflikt, vedoucí by měl
   a) ___ zabránit zaujetí pozice, která by mohla podpořit spor,
   b) ___ ukončit konflikt a poděkovat lidem za to, že vyjádřili své názory.

34. Do plánování práce by vedoucí měl
   a) ___ vtáhnout podřízené společným probráním plánu, aby jim tak umožnil souhlasit se způsobem, jakým bude práce vykonávána,
   b) ___ včlenit do plánu tolik návrhů podřízených, kolik je možné, aby zůstal zachován základní stanovený postup.

35. Vedoucí může zmírnit odpor ke změně
   a) ___ zdůrazněním pozitivních aspektů změny,
   b) ___ tím, že ji provede jen tehdy, pokud je to možné bez narušení rutinního provozu.

36. Jestliže dojde ke sporu mezi vedoucím a podřízeným, vedoucí by měl
   a) ___ společně s podřízenými otevřeně určit příčiny sporu a vyřešit je,
   b) ___ mít poslední slovo.

Příloha č. 4 Test týmových rolí

Pokyny k vyplnění testu -

V každé sekci I – VII rozdělte 10 bodů mezi jednotlivé věty podle toho, do jaké míry vystihují vaše chování. V krajním případě můžete rozdělit těchto 10 bodů mezi všechny věty nebo dát všech 10 bodů jedné větě.

I. Jak si myslím, že mohu být pro tým prospěšný -

10. _____ myslím, že dokážu rychle poznat a využít výhody nových příležitostí,
11. _____ mé názory na všeobecné i speciální otázky jsou dobře přijímány,
12. _____ dokáži dobře pracovat s různými lidmi,
13. _____ vymýšlení nápadů je jedna z mých přirozených předností,
14. _____ umím aktivovat lidi, když vím, že mají něco cenného pro splnění úkolu,
15. _____ spolehlivě dokončím úkoly, které jsem přijal,
16. _____ technické znalosti a zkušenosti jsou mým hlavním kladem,
17. _____ jde-li o správnou věc, jsem připraven jít přes připomínky k jádru věci,
18. _____ obyčejně jsem schopen sdělit, zda myšlenky nebo plán jsou reálné,
19. _____ mohu navrhnout rozumné alternativní řešení.

II. Mám-li nedostatky v týmové práci, může to být tím, že –

20. _____ nemám rád, když nejsou porady dobře zorganizované a vedené,
21. _____ hodnotím i ostatní, kteří mají platný názor, o kterém se dostatečně otevřeně nehovořilo,
22. _____ odmítám se vyslovit, pokud projednávaná záležitost není z oblasti, kterou dobře znám,
23. _____ mám sklon příliš hovořit,
24. _____ mám sklon podceňovat svůj vlastní přínos,
25. _____ díky své rozumnosti se těžko dokážu zapojit do práce s kolegy s nadšením,
26. _____ když se jedná o důležitý problém, jsem považován za tvrdého a autoritativního,
27. _____ je pro mne obtížné vést ostatní, příliš reaguji na atmosféru ve skupině,
20. _____ nechávám se unést vlastními myšlenkami, ztrácím kontakt se skupinou,
29. _____ odmítám se vyjádřit k návrhům, které jsou nekompletní a málo podrobné.

III. Při zapojení do projektu s druhými lidmi –

30. _____ mám schopnosti lidi ovlivňovat bez toho, že bych na ně tlačil,
31. _____ energicky bráním chybám nebo zanedbáním, která narušují úspěch práce,
32. _____ jsem připraven naléhat na nějakou akci, abych měl jistotu, že porada nebude ztrátou času a nebo že neztratíme ze zřetele hlavní cíl,
33. _____ jsem znám tím, že často přijdu s něčím originálním,
34. _____ v obecném zájmu jsem vždy připraven bránit dobrý návrh,
35. _____ každý si může být jist, že zůstanu sám sebou,
36. _____ rychle rozeznám nové příležitosti,
37. _____ snažím se zachovat profesionální úroveň,
38. _____ věřím, že mé rozhodovací schopnosti přispívají ke správným rozhodnutím,
39. _____ dokážu spolehlivě vnést organizovaný přístup při řešení problému.

IV. Můj přístup ke skupinové práci spočívá v tom, že –

40. _____ nenápadně se snažím lépe poznat své kolegy,
41. _____ přispěji tam, kde vím, o čem hovořím,
42. _____ neodmítám porovnávat názory ostatních,
43. _____ obvykle dokážu nalézt argumenty k odmítnutí nezdravých návrhů,
44. _____ postarám se o realizování akcí, jakmile začne být plán uskutečňován,
45. _____ mám sklon přicházet s neobvyklými přístupy a vyhýbat se tomu, co je běžné,
46. _____ při jakékoli práci mám sklon k perfekcionismu,
47. _____ rád zajišťuji kontakty mimo skupinu a mimo firmu,
48. _____ zajímají mě sociální stránky pracovních vztahů,
49. _____ zajímají mě všechny názory, ale neváhám udělat rozhodnutí.

V. Práce mě uspokojuje, protože –

50. _____ rád analyzuji situace a vážím všechny varianty,
51. _____ rád nacházím praktická řešení problémů,
52. _____ dělá mi dobře, když podporuji dobré pracovní vztahy,
53. _____ mám značný vliv na rozhodování,
54. _____ setkávám se rád s novými lidmi a novými názory,
55. _____ podporuji lidi, aby se sjednotili na prioritách a cílech,
56. _____ jsem ve svém živlu, když mohu věnovat úkolu plné nasazení,
57. _____ s radostí přijímám úkoly, které rozšiřují mou představivost,
58. _____ cítím, že velmi výhodně využívám svou kvalifikaci a praxi,
59. _____ práce mi dává příležitost pro seberealizaci.

VI. Mám-li provést úkol v omezeném čase –

60. _____ obyčejně jsem úspěšný bez ohledu na okolnosti,
61. _____ rád si o problému přečtu tolik, kolik je vhodné,
62. _____ chtěl bych nalézt vlastní řešení a pak se pokusit prodat ho skupině,
63. _____ pracoval bych s člověkem, který prokázal pozitivní přistup,
64. _____ rozdělil bych příspěvek k úkolu na členy skupiny podle jejich možností,
65. _____ díky vrozenému smyslu pro termíny bych dokázal dodržovat harmonogram,
66. _____ zachoval bych si chladnou hlavu a udržel schopnost racionálního myšlení,
67. _____ bez ohledu na různé tlaky bych se soustředil na cíl práce,
68. _____ pokud by skupiny nedělala pokroky, převzal bych vedení,
69. _____ otevřel bych diskusi, abych stimuloval vznik nových myšlenek.

VII. Mým problémem je –

70. _____ jsem schopen vyjádřit svou netrpělivost, pokud někdo brání pokroku,
71. _____ mohu být kritizován, protože příliš analyzuji,
72. _____ moje snaha o kontrolování detailů není vždy vítána,
73. _____ brzy se začnu nudit, pokud nemůžu účinně stimulovat k akci ostatní,
74. _____ těžko dokážu začít práci při nejasných cílech,
75. _____ vysvětlení složitých problémů mi někdy dělá potíže,
76. _____ uvědomuji si, že musím žádat od ostatních to, co nemohu udělat sám,
77. _____ myslím, že mi ostatní dávají prostor pro to, abych se vyjádřil,
78. _____ zdává se mi, že ztrácím čas a že bych to sám udělal lépe,
79. _____ váhám s vyjádřením svého názoru před lidmi, kteří mají moc nebo se kterými se obtížně vychází.

Příloha č. 5 Jste závislý na práci?

Pokyny k vyplnění testu – označte tu odpověď, která vás nejvíce vystihuje.

1. Raději většinu věcí dělám sám, než bych požádal o pomoc.

nikdy	zřídka	často	vždy

2. Stávám se netrpělivým, když musím na někoho čekat, či trvá-li něco příliš dlouho, případně se něco děje jako ve zpomaleném filmu.

nikdy	zřídka	často	vždy

3. Vypadám uchvátaně jako bych soutěžil s časem.

nikdy	zřídka	často	vždy

4. Hodně mi vadí, jsem-li uprostřed něčeho vyrušen.

nikdy	zřídka	často	vždy

5. Stále jsem něčím zaměstnán a držím si mnoho želízek v ohni.

nikdy	zřídka	často	vždy

6. Dělám dvě či tři věci najednou. Například si při jídle píši do zápisníku a současně telefonuji.

nikdy	zřídka	často	vždy

7. Příliš se angažuji a beru přitom na sebe víc, než mohu zvládnout.

nikdy	zřídka	často	vždy

8. Cítím se provinile, když na něčem nepracuji.

nikdy	zřídka	často	vždy

9. Je pro mne důležité vidět konkrétní výsledky toho, co dělám

nikdy	zřídka	často	vždy

10. Zajímá mě víc konečný výsledek mé práce než samotný proces, tedy práce sama.

nikdy	zřídka	často	vždy

11. Mám pocit, že věci snad nikdy nejdou dost rychle či podle mne nejsou nikdy dost rychle udělány.

nikdy	zřídka	často	vždy

12. Přestávám se kontrolovat, když věci nejdou, jak si představuji nebo nedopadají, jak by mi vyhovovalo.

nikdy	zřídka	často	vždy

13 Ptám se na totéž, aniž bych si uvědomoval, že jsem už dostal odpověď.

nikdy	zřídka	často	vždy

14. Trávím hodně času plánováním a promýšlením budoucích záležitostí, když zrovna přecházím z jedné věci na druhou.

nikdy	zřídka	často	vždy

15. Pokračuji v práci na něčem ještě poté, co to už spolupracovníci vzdali.

nikdy	zřídka	často	vždy

16. Zlobí mě, když lidé nejsou tak perfektní, jak od nich očekávám.

nikdy	zřídka	často	vždy

17. Ocitám se nerad v situacích, které nemohou kontrolovat.

nikdy	zřídka	často	vždy

18. Mám sklon vytvářet si na sebe tlak tím, že si sám dávám termíny.

nikdy	zřídka	často	vždy

19. Neumím moc odpočívat, když zrovna nepracuji.

nikdy	zřídka	často	vždy

20. Trávám více volného času prací než scházením se s přáteli, svými koníčky či jinými aktivitami volného času.

nikdy	zřídka	často	vždy

21. Velmi se angažuji v započetí projektů ještě předtím, než byly všechny fáze projetu v přípravě promyšleny.

nikdy	zřídka	často	vždy

22. I ty nejmenší chyby mě dokáží rozladit.

nikdy	zřídka	často	vždy

23. Věnuji více volného času, energie a přemýšlení o své práci než svému partnerovi a rodině.

nikdy	zřídka	často	vždy

24. Zapomenu, ignoruji či minimalizuji narozeniny, setkání, výročí či dovolené.

nikdy	zřídka	často	vždy

25. Dělám důležitá rozhodnutí ještě předtím, než mám všechny nutné informace pohromadě a než si vše důkladně promyslím.

nikdy	zřídka	často	vždy

Příloha č. 6 Pracovní typ

Pokyny k vyplnění testu -

U každého z následujících tvrzení se rozhodněte, které z nich lépe postihuj vaše chování. Pokud na vás platí tvrzení vlevo, označte 1, pokud na vás platí tvrzení vpravo, označte 5. Pokud na vás platí spíše tvrzení vlevo, označte 2, pokud spíše tvrzení vpravo, označte 4.

1. Vždy na poslední minutu ve spěchu a pozdě.	①	②	③	④	⑤	Velmi přesný, nikdy nejde pozdě.
2. Velmi soutěživý	①	②	③	④	⑤	Uvolněný,není soutěživý.
3. Přerušuje, když druzí mluví.	①	②	③	④	⑤	Dává ostatní čas, aby dokončili, co říkají.
4. Dělá mnoho věcí najednou, vždycky myslí na další krok.	①	②	③	④	⑤	Dělá vždy jedinou věc.
5. Rychle a hlasitě mluví, bouchá a křičí.	①	②	③	④	⑤	Pomalu a uvážlivě mluví.
6. Rychle se hýbe, chodí, jí řídí.	①	②	③	④	⑤	Pomalu a uvážlivě se pohybuje.
7. Skrývá emoce a city - mohou být známkou slabosti.	①	②	③	④	⑤	Rád vyjadřuje emoce a city. Všichni jsme lidé.
8. Málo mimopracovních zájmů, nemá na ně čas.	①	②	③	④	⑤	Spousta zájmů a společenský život.
9. Ambiciózní, touží po povýšení.	①	②	③	④	⑤	Raduje se z přítomnosti, bere život jak přichází.
10. Má o sobě vysoké mínění – opomíjí, co si myslí ostatní.	①	②	③	④	⑤	Rád se cítí jako člen týmu - ostatní lidé jsou důležití.

Příloha č. 7 Přehledné zobrazení zjištěných výsledků

DRUH TESTU		12. VÝSLEDEK TESTU							
		Michal	**Jan**	**Kamila**	**Daniela**	**Karel**	**Josef**	**Martin**	**Pavel**
Osobnostní typ		INTP	ISFJ	ISFJ	ENTJ	ENTJ	INTP	ESTJ	ESFJ
Pracovní typ		Tendence k typu B	Tendence k typu B	Silný typ B	Tendence k typu A	Tendence k typu B	Tendence k typu B	Tendence k typu A	Tendence k typu A
Závislost na práci		Mírná závislost na práci	Nezávislost na práci	Nezávislost na práci	Mírná závislost na práci	Nezávislost na práci	Nezávislost na práci	Mírná závislost na práci	Mírná závislost na práci
Týmová role	**silné stránky**	Inovátor Pozorovatel	Dokončovatel Realizátor	Stmelovač Realizátor	Dokončovatel Formovač	Inovátor Realizátor	Specialista Stmelovač	Hledač zdrojů Stmelovač	Dokončovatel Pozorovatel
	slabé stránky	Dokončovatel Koordinátor	Hledač zdrojů Inovátor	Inovátor Hledač zdrojů	Stmelovač Specialista	Formovač Pozorovatel	Realizátor Pozorovatel	Inovátor Specialista	Inovátor Hledač zdrojů
Zvládání konfliktů		Poslušný Integrující	Integrující Poslušný	Vyhýbavý Integrující	Dominující Integrující	Integrující Poslušný	Integrující Poslušný	Integrující Dominující	Dominující Integrující
Manažerská mřížka GRID		Paternalista Týmový vedocí	Paternalista Týmový vedoucí	Paternalista Týmový vedoucí	Paternalista Autorita	Paternalista Týmový vedoucí	Paternalista Organizační člověk	Paternalista Týmový vedoucí	Paternalista Týmový vedoucí

Příloha č. 8 Hry na představování a poznávání

1. Schovávání a nalézání jmen

délka hry - 15 minut;
doporučený počet členů ve skupině – 8 až 12 členů;
materiál - barvy, fixy, papír, lepenka, lepidla, zavírací špendlíky;
pravidly hry - každý dostane za úkol napsat na papír nebo jinam své jméno tak, aby ti, kdo ho chtějí přečíst museli navázat přímý kontakt. Například někdo si napíše své jméno na ruku a oblékne si svetr někdo na vnitřní stranu pásku, někdo napíše své jméno zrcadlově, někdo si ho napíše na kartičku papíru a pověsí na krk.

2. Nástěnné noviny

délka hry - 15 minut;
doporučený počet členů ve skupině - do 15 členů;
materiál - papír, fixy;
pravidla hry - všichni účastníci se postupně představují skupině tím, že napíší své jméno na nástěnku a namalují se k němu. Následuje (ve dvojicích nebo ve skupině) diskuse o pocitech a pozorování při představování;
kritéria pozorování – jak kdo píše (rytmicky, plynule, velká či malá písmena). Jaké barvy kdo zvolí?
úskalí – nedoporučuje se pozorování soustředit na jednotlivce, ale vyhodnocovat ve skupině. Přílišné soustředění na jednotlivce může vést k jeho sražení a zablokování.

3. Místo po mé pravici je volné

délka hry - dokud jsou všichni hrou zaujati, ne déle;
doporučený počet členů ve skupině – 8 – 20 členů;
pravidla hry - všichni sedí v kruhu. Jedno místo zůstává volné, hráč sedící nalevo od prázdného místa začíná slovy: „Místo po mé pravici je volné, chci aby tam seděl(a)…. Protože….. „ a uvede důvod volby. Hra vyžaduje svižné tempo;
úskalí - je třeba dbát na to, aby se všichni hry zúčastnili. Je proto vhodné, aby se hry účastnil i vedoucí, který může průběh do jisté míry regulovat.

4. Paměť na jména

délka hry - asi 10 min;
doporučený počet členů ve skupině - závisí na kapacitě účastníků;
pravidla hry - účastníci sedí v kruhu, jeden řekne své jméno a jeho soused po levici pokračuje tím, že zopakuje první jméno a přidá své. Další zopakuje první, druhé a přidá své atd. Při menším počtu účastníků lez pokračovat tak, že se opakují všechna jména od začátku, jinak stačí např. jen poslední čtyři. Hraj se tak dlouho, až všichni účastníci zopakují celý kruh;
úskalí – jde především o paměť, to může pro někoho, kdo nemá paměť na jména být obtížné, lze připustit pomoc ostatních.

5. Jméno a pohyb

délka hry - dokud jsou všichni hrou zaujati, ne déle;
doporučený počet členů ve skupině – na počtu příslušníků nezáleží;
pravidla hry - všichni stojí v kruhu. Každý vysloví své jméno a udělá gesto nebo pohyb. Všichni členové skupiny opakují jméno a pohyb bez komentáře;
kritéria pozorování – kdo dělá pohyb sám? Kdo zvolí jednoho nebo více partnerů? Kolik kdo potřebuje prostoru pro svůj projev? Kdo poruší pravidla hry tím, že pohyb komentuje?
úskalí - u dospělých nebo velmi utlumených skupin může nutnost neverbálního vyjádření vyvolávat pocit úzkosti.

6. Navázání kontaktu

délka hry - dokud jsou všichni hrou zaujati, ne déle;
doporučený počet členů ve skupině - do 20 členů;
pravidla hry - skupina se rozdělí na první a druhé. Každý druhý se 2-5 minut baví se svým prvním, každý druhý představí skupině svého prvního a naopak, každý představí sám sebe tak, jak chce a ten kdo vedl rozhovor ve dvojici, ho doplňuje. Každý si zvolí libovolného dalšího partnera k rozhovoru a toho pak představí;
kritéria pozorování – kdo volí partnera? Kdo je volen? Co kdo považuje za důležité sdělit (jméno, věk stav, informace o rodině, postavení, koníčky, zájmy, pocity, obavy atd.)? Co se zamlčuje? Kdo jak dlouho hovoří, mluví nahlas nebo potichu, plynuje, zřetelně?
úskalí - obvykle není účelné hned po proběhnutí hry shrnovat pozorování ve vztahu k jednotlivci a vyhodnocovat je ve skupině. Hovořit před větší skupinou i volit podle sympatií může vyvolat úzkost.

7. Výměna zkušeností

délka hry - podle počtu členů skupiny asi 60 minut;
doporučený počet členů ve skupině – 8 až 20 členů (účastníci však musí mít zkušenost se skupinovou prací);
pravidla hry - dva členové skupiny, kteří se dosud neznali, se vzájemně seznámí a sdělí si jeden kladný nebo záporný zážitek, který měli ve skupině nebo jinde. Oba hráči se představí skupině tím, že sdělí zážitek toho druhého. Původní dvojice se rozdělí, vytvoří se nové dvojice a sdělí si zážitky z prvního rozhovoru – co bylo snadné a co obtížné při vzájemném představování;
kritéria pozorování – kdo volí kterého partnera? Kdo je volen? Jak kdo hovoří dlouho, plynule, zřetelně? Jak přesně jsou prezentovány názory druhého? Kdo a jak partnera opravuje?
úskalí – nejít příliš do individuální analýzy při rozboru průběhu rozhovorů. Hovořit před větší skupinou může vyvolávat úzkost.

8. Očekávání a obavy

délka hry - asi 30 minut;
doporučený počet členů ve skupině – 8 až 20 členů;

pravidla hry - účastníci se podle vlastní volby rozdělí do dvojic a hovoří spolu na téma „očekávání a obavy“ z dalšího skupinového dění ve smyslu obsahu semináře, prožívání volného času atd. Oba partneři vzájemně představí skupině informace, které o sobě získali ve smyslu zadaného tématu. Dvě dvojice se spojí do čtveřice a všichni hovoří spolu o pocitech, které měli při představování;
kritéria pozorování – kdo si koho volí k rozhovoru? Kdo je volen? Jak kdo formuluje svá očekávání, své obavy? Kdo jak dlouho hovoří, jak nahlas, plynule, zřetelně, srozumitelně? Jak přesně jsou výpovědi partnera prezentovány, co kdo vynechává či přidává ze svého? Kdo zasahuje, když se domnívá, že jeho výpověď není prezentována přesně?
úskalí – vesměs nemá smysl jít příliš do individuální analýzy. Nutnost volby partnera může vyvolat úzkost.

9. Představování partnera

délka hry - asi 30 minut;
doporučený počet členů ve skupině - 8 až 20 minut;
materiál - šňůrky, provázky stejné barvy a délky v počtu, který se rovná polovině počtu účastníků;
pravidla hry - vedoucí si vezme do ruky svazek šňůrek tak, aby polovina konců šla jedním směrem a polovina druhou stranou. Přitom nemá být jasné, který konec patří které šňůrce. Každý účastník si vezme do ruky jeden konec šňůrky, tím vzniknou dvojice. Partneři se vzájemně představí a sdělí si několik informací, např. očekávání, přání, obavy, problémy a plány ve vztahu k semináři atd. Každý pak představí svého partnera;
kritérium pozorování – kdo a jak dlouho hovoří plynule a zřetelně? Jak přesně jsou jeho výpovědi partnerem prezentovány? Kdo opravuje, když se domnívá, že jeho výpověď není prezentována přesně?
úskalí - není smysluplné zaměřit příliš pozornost na jednotlivce.

10. Šnek

délka hry - asi 20 minut;
doporučený počet členů ve skupině – 8 až 20 členů;
pravidla hry - každý si vybere partnera. Úloha pro dvojice: jeden zaleze do šnečí ulity (co nejvíce se skrčí) druhý ho má rozmotat. Verbálně nebo neverbálně. Pak si hráči role vymění;
kritéria pozorování – jak se partneři pokoušeli vylákat druhého z ulity? Jak se vytvářely dvojice co do pohlaví (homogenní – heterogenní)?
úskalí – při lákání z ulity mohu nastat obavy z doteku, o kterých je třeba hovořit.

Příloha č. 9 Hry na rozvíjení komunikace

1. Hra na porozumění

délka hry - max. 30 minut (po delší době dochází ke ztrátě zájmu);
doporučený počet členů ve skupině – 12 až 20 členů;
materiál - lístečky s čísly pro všechny účastníky;
pravidla hry - účastníci sedí v kruhu, jeden dobrovolník je uprostřed. Každý má u sebe lísteček s číslem, které zná jen on sám. Účastník, který sedí uprostřed, vyvolá náhodné číslo. Účastník, který má toto číslo, vyvolá další dvě čísla. Účastníci, kteří mají tato čísla, si musí vyměnit místa. Ten, kdo sedí uprostřed se pokouší zjistit, kteří dva účastníci se budou vyměňovat a jeho cílem je zaujmout místo jednoho z nich. Protože z počátku nikdo neví, jaké má kdo číslo, je nutné, aby se příslušní dva účastníci neverbálně dohodli, ovšem tak, aby účastník uprostřed jejich komunikaci neodhalil;
kritéria pozorování – jak je kontakt navazován? Je obtížné ukázat své úmysly, nebo polapit druhého?

2. Hra na atomy

délka hry - asi 15 minut;
doporučený počet členů ve skupině – 10 až 20 členů;
pravidla hry - všichni účastníci se volně pohybují v prostoru. Vedoucí vyvolá čísla – atom 3, atom 11 atd. Hráči se pak spojují do molekul o 3 nebo 11 atomech. Kdo zbude, vypadne. Hraje se tak dlouho, až zbudou jen dva hráči. V další hře má skupina za úkol tyto dva hráče ze hry co nejdříve vyloučit;
kritéria pozorování – kdo se jak prosazuje? Kdo se nechá vyloučit? Jak reaguje skupina na tyto fenomény?

3. Hra na mrkanou

délka hry - asi 15 minut;
doporučený počet členů ve skupině – 11 až 21 (lichý počet členů);
pravidla hry - polovina účastníků sedí na židlích v kruhu. Jedna židle je prázdná. Za každou židlí stojí hráč s rukama založenýma za zády. Hráč stojící nad prázdnou židlí se snaží navázat kontakt očima s některým sedícím hráčem. Ten se snaží co nejrychleji vstát a sednout si na volnou židli. Spoluhráč stojící nad ním se mu v tom snaží zabránit. V průběhu hry se sedící a stojící hráči vymění.
kritéria pozorování – jaká je výchozí pozice, kdo dává přednost tomu být volen (sedící) či volit? Rozdělí se skupina např. na dívky a chlapce? Je oční kontakt jednoznačný? Kdo je častěji vyvoláván? Tvoří se dvojice?
úskalí – snadno se stane, že někdo není vtažen do hry, výhodou je účast vedoucího ve hře, který dbá o to, aby někdo ze hry stále nevypadával.

4. Rodina Nováků

délka hry - asi 15 minut;
doporučený počet členů ve skupině – 12 až 40 členů;
materiál - papír a psací potřeby;

pravidla hry - vedoucí si připraví tolik lístků papíru, kolik je účastníků hry. Na ně napíše příjmení (vymyšlená a pokud možno tak, aby se ve skupině reálně nevyskytovala) a příbuzenský poměr. Je třeba vzít ohled na počet hráčů. Je-li dělitelný čtyřmi, lze uvést u každého příjmení čtyři role: otec – matka – dcera- syn. Např. Tady Novák – otec, Nováková – matka, Nováková – dcera, Novák – syn. Lístečky se rozdají všem hráčům. Ti se pohybují volně po místnosti a stále si lístečky mezi sebou vyměňují. Na pokyn vedoucího hry se příslušníci jedné rodiny musí vzájemně najít a sednout si spolu na jednu židli. Nejdříve otec, matka, dcera a nakonec syn. Která rodina usedne poslední, vypadává ze hry. Hra pokračuje dalším vyměňováním lístečků a nalézáním rodiny. Členové hry se mohou dorozumívat jak verbálně, tak neverbálně. Místo příjmení je možno např. vytvářet skupiny zvířat (kočky, psy atd.);
kritéria pozorování – jak rychle se členové skupiny najdou? Kdo aktivně hledá a kdo se nechá najít? Jsou někteří hráči vždy krystalizujícím činitelem své rodiny? Jak působí na hráče úkol vzájemně si na sebe sedat (vzájemné dotyky)?

5. Příliv a odliv

délka hry - asi 15 minut;
doporučený počet hráčů – 8 až 40 členů;
pravidla hry - vedoucí skupiny začne vyprávět příběh, který se týká lidí na pláži. Celá skupina příběh hraje – členové chodí, poskakují, sluní se, hrají si s míčem. Když se v příběhu vyskytne slovo „odliv“ musí si všichni sednou na zem. Kdo se posadí poslední, vypráví dál - až do slova „odliv“ nebo „příliv“. Na slovo „příliv“ si všichni musí stoupnout nebo usadit tak, aby se nedotýkali nohama země (na židle, na stolky). Kdo je poslední nebo se zmýlí (sedne si na zem, když si má stoupnout a naopak) ve hře pak končí.

6. Všichni dělají, co dělá Janka

délka hry - 30 minut;
doporučený počet členů ve skupině – 6 až 40 členů;
materiál - čepice nebo jakékoliv pokrývky hlavy;
pravidla hry - hráči se pohybují po místnosti. Jeden má na hlavně čepici a dělá nápadné pohyby (rukama, zvláštní způsob chůze apod.). Všichni ostatní spoluhráči tyto pohyby napodobují. Nositel čepice, který určuje, co se dělá podle vlastního uvážení, předá po chvíli čepici dalšímu, který tím přejímá roli vedoucího skupiny. Když někoho nic nenapadá, napodobí skupina jeho postoj;
kritéria pozorování - jaké pohyby kdo dělá? Pomalé, rychlé, jednoduché, komplikované, v chůzi, ve stoje? Kdo dělá pohyby sám, kdo se s někým spojí? Jak dlouho si kdo nechá čepici?

7. Raketa

délka hry - 10 minut;
doporučený počet členů – 8 až 40 členů;
materiál - rádio, magnetofon, CD přehrávač;
pravidla hry - skupina se pokouší přehlušit zvuk vycházející z rádia (vedoucí ho

reguluje – zesiluje, zeslabuje). Lze provádět i bez rádia – jeden nebo více hráčů vydává zvuky (křičí, zpívá a ostatní se jej snaží přehlušit);
kritéria pozorování – kdo udává intenzitu zvuku? Jsou všichni stejně iniciativní? Komu dělá potíže křičet, kam se kdo při hře dívá?

8. Procházka

délka hry - 10 minut;
doporučený počet členů - 10 až 40 členů;
pravidla hry - vedoucí vypráví, co viděl a prožil na procházce a doprovází své vyprávění pohyby, které hráči napodobují. Pochodování po silnici – tleskání, šumění trávy – tření dlaněmi o sebe, pohled do dálky – stínění očí dlaní atd. Vy vyprávění se vedoucí zmíní o tom, že potká dalšího člena skupiny. Ten pak pokračuje;
kritéria pozorování – kdo jak dlouho vypráví kdo komu předává?
Poznámka – jako samostatná hra může po chvíli omrzet. Navíc je zde úskalí, že hra nemá konce. Dá se však s úspěchem využít při jiné hře, např. při hře na atomy – pro ty, kteří vypadnou jako první (často úmyslně, aby nemuseli hrát). Může se využít pro prvních asi 5 – 10 hráčů.

9. Zrcadlová pantomima

délka hry - 20 minut;
doporučený počet členů ve skupině – 8 až 40 členů;
pravidla hry - pak se oba pomalu začnou pohybovat a to tak, že jeden druhého napodobuje, ale zrcadlově. Hra se opakuje v dalších dvojicích;
kritéria pozorování – kdo se ujme vedení? Čí pohyb je napodobován? Střídají se partneři ve dvojici ve vedení? Jak? Jaké pohyby kdo provádí? Zavádí někdo obtížné prvky, aby znemožnil napodobování?

10. Skupinová pantomima

délka hry - 20 minut;
doporučený počet členů ve skupině – 6 až 20 členů;
pravidla hry - hráči stojí v kruhu. Každý pozoruje hráče, který stojí naproti němu a napodobuje jeho pohyby až se celý kruh v určitých pohybech sjednotí. Přitom se každý snaží vnést vlastní pohybové prvky;
kritéria pozorování – kdo má pohybové nápady a kdo ne? Od koho skupina nápady přijímá? Kdo stojí mimo – kdo se naopak producíruje? Kdo přispívá k činnosti celku?

11. Hra rukou

délka hry – 5 až 10 minut;
doporučený počet členů ve skupině - 8 až 40 členů;
pravidla hry - každý hráč si zvolí partnera. Pak dá vedoucí pokyn. Vyměňte si vzájemně (pouze rukama - náznakem) gesta agrese nebo naopak gesta přátelství. Zavřete přitom oči. Pak dá vedoucí pokyn k výměně hráčů.
kritéria pozorování – u koho převládají prvky agrese či přátelství? Je někdo předmětem agrese u ostatních více než jiní?

úskalí – je-li ve skupině někdo outsiderem, ve hře se to může projevit.

12. Interakční hra

délka hry - 30 minut;
doporučený počet členů ve skupině - hrají vždy dvě skupiny po 8 – 16 členech;
pravidla hry - dvě stejně velké skupiny stojí proti sobě ve vzdálenosti několika metrů. Vedoucí jim rozdá následující pokyny – komunikujte spolu verbálně jako celá skupina. Komunikujte spolu verbálně vždy s jedním členem skupiny. Navažte neverbální kontakt s jedním členem druhé skupiny – očima, gesty, apod;
kritéria pozorování – kdo s kým navazuje kontakt? Kdo si partnera nenašel? Kdo má potíže jen při určitém typu komunikace?

13. Lidský stroj

délka hry - 15 minut;
doporučený počet členů ve skupině - 8 až 15 členů;
pravidla hry - každá skupina má představovat stroj. Je třeba zvolit někoho, kdo stroj navrhne a pak sestrojí z ostatních členů skupiny. Když jde o stroj, je třeba ho uvést do pohybu. Společně se rozhodne, co má stroj umět, každý představuje nějakou součástku, která vykonává určitou činnost, vydává nějaký zvuk. Hru je možno dále rozvíjet, například někdo dostane od vedoucího za úkol stroj rozbít;
kritéria pozorování – kdo převezme roli konstruktéra a jak se součástkami pracuje? Kdo převezme roli rozbíječe? Jak stroj rozbije? Jak reaguje „stroj“ na rozbíjení? Brání se? Drží pohromadě? Je aktivní nebo pasivní?

14. Cvičení s lanem

délka hry - 10 minut;
doporučený počet členů ve skupině - 8 až 14 členů;
materiál – lana;
pravidla hry - členové skupiny stojí v kruhu – kolem lana, které je svázáno a položeno tak, jako by tvořilo okraj skleněné desky. Tuto „desku“ je pak třeba přenést přes místnost a opatrně položit na zem. Lano je možno „vytvarovat“ do tvaru čtverce, trojúhelníku, obdélníku apod.;
kritéria pozorování – kdo činnosti skupiny řídí? Kdo přispívá? Kdo se jen „veze“?

15. Vyvíjení dílčích forem

délka hry - 30 minut;
doporučený počet členů ve skupině - libovolný počet dělitelný čtyřmi;
materiál – novinový papír;
pravidla hry - každá skupina dostane za úkol trháním vytvořit z novinového papíru obraz zvířete. Jeden začne (po ukončení jedné partie – např. hlavy) předá vše dalšímu, až je obrys hotov. Práce probíhá bez verbální komunikace. Komunikovat se smí jen jednotlivými slovy;
kritéria pozorování – kdo prosadí ve skupině své pojetí? Projevuje se při hře boj o moc?

16. Povídka z přídavných jmen

délka hry - 30 minut;
doporučený počet členů ve skupině – 6 až 10 členů;
materiál - kartičky s přídavnými jmény, vybrané např. z nějakých reklamních sloganů;
pravidla hry - skupina dostane kartičky s přídavnými jmény, které má využít pro vytvoření vlastní povídky;
kritéria pozorování – kdo má nápady a jak je vyjadřuje? Kdo a jak se prosazuje? Zůstává někdo stranou? Varianta – vytvořit povídku, kde každé slovo začíná stejným písmenem.

17. Komunikační hra

délka hry – 45 až 60 minut;
doporučený počet členů ve skupině - libovolný počet trojic;
pravidla hry - vedoucí nebo sami hráči si určí téma rozhovoru. Rozhovor probíhá tak, že A řekne svůj názor, B ho obsahově přesně zopakuje a pak přidá svůj názor;
kritéria pozorování – jak jsou prezentovány názory druhých? Jak přesně, jak citlivě?

18. Skupinová kresba

délka hry – 30 minut;
doporučený počet členů ve skupině – 4 až 20 členů;
materiál - dle možností, např. papír, tužka, barvy, křídy;
pravidla hry - skupina sedí kolem papíru. Není dovoleno verbálně komunikovat. Není určeno, co se bude kreslit;
kritéria pozorování – kdo začíná, kdo váhá? Proč? Kdo dává impulsy, kdo pokračuje? Kdo ruší? Kolik lidí maluje zároveň? Vznikají pauzy? Kdo a čím ukončuje?

19. Natáčíme film

délka hry - 50 minut;
doporučený počet členů ve skupině – 6 až 10 hráčů + 1 pozorovatel;
pravidla hry - hra je myšlena jako pantomima, je však možno ji hrát i se slovy. Každá skupina má „natočit“ film“, tj. vytvořit scénář a pantomimicky ho předvést (krimi, western, show….).
Skupiny si buď samy zvolí, jaký druh filmu budou „natáčet“ nebo se „žánr“ zadá a pak skupiny mezi sebou soutěží. Následně se ve skupině určí role - autor, režisér, kameraman, herci. Skupiny zkouší každá zvlášť. Po ukončení zkoušek předvede každá skupina svůj film – ostatní hádají, o co jde;
kritéria pozorování – kdo při zkouškách dominuje? Je film společným dílem skupiny nebo dílem jednotlivce? Kdo se nezapojil? Jak se orientují skupiny na sebe navzájem?

20. Ztraceni na měsíci

délka hry - až 2 hod;
doporučený počet členů ve skupině – do 10 členů;
materiál - pro každého účastníka papír, tužka, návod;

pravidla hry - jste členem meziplanetární výpravy, která původně měla v plánu setkání s mateřskou lodí na osvětlené straně Měsíce. Pro technické potíže však vaše kosmická loď byla nucena přistát ve vzdálenosti asi 300 km od místa, kde mělo dojít k setkání. Při přistávání byla většina vaší výzbroje poškozena. Protože vaše přežití je závislé na tom, zda dosáhnete mateřské lodi, je třeba se vybavit na 300 km dlouhou cestu nejdůležitějšími předměty. Dostanete seznam předmětů, které při přistání nebyly poškozeny. Vaším úkolem je sestavit tyto předměty podle pořadí důležitosti k překonání vzdálenosti a dosažení mateřské lodi. Předměty označte podle důležitosti – číslo 1 = nejdůležitější, 2 = druhý důležitý atd;
seznam věcí, které při přistání nebyly poškozeny – 1 krabička zápalek, 1 krabice konzervovaných potravin, 15 m nylonového lana, 30 m padákového hedvábí, 1 přenosné topné těleso, 2 pistole ráže 9 mm, 1 bedna sušeného mléka, 2 kyslíkové bomby po 50 l, 1 hvězdná mapa (konstelace měsíců), 1 nafukovací člun, automaticky plněný CO2, 1 magnetický kompas, 2 l vody, signální patrony (použitelné i ve vzduchoprázdnu), 1 kufřík první pomoci s injekčními stříkačkami, 1 vysílačka(přijímačka na solární baterie;

Na začátku dostanou hráči následující pokyny –
Fáze individuálního rozhodování – Pokuste se úlohu vyřešit každý sám pro sebe. Vyplněné odpovědi odevzdáte. Pro další potřebu si můžete pořadí poznamenat;
Fáze skupinové rozhodnutí – cílem skupinového rozhodnutí je dojít k závěru, se kterým by souhlasili všichni;
Fáze spolupráce mezi skupinami – každá skupina zvolí ze svého středu dva zástupce, kteří se při řešení úkolu nejlépe osvědčili. Tito zástupce vytvoří skupinu a znovu rozhodnou, které věci si vezmou na cestu. Všichni ostatní tuto skupinu pozorují;
Fáze výsledné srovnávání – jednotlivá řešení jsou vzájemně porovnávána a srovnáváme je se správným řešením, které bylo konzultováno s odborníky;
správné pořadí - kyslíkové bomby, voda, hvězdná mapa, potravinový koncentrát, vysílačka/přijímačka, nylonové lano, kufřík první pomoci, padákové hedvábí, nafukovací člun, signální patrony, pistole, sušené mléko, topné těleso, magnetický kompas, zápalky;
kritéria pozorování – jak probíhá diskuse (věcně, emocionálně, prosazováním vlastních zájmů, kompromisy)? Kdo se stará o mínění ostatních? Jak dlouho trvá rozhodování? Účastní se ho všichni? Hraje při rozhodování roli status a povolání jedince?

21. Reportéři

délka hry - 60 minut;
doporučený počet členů ve skupině - skupiny po 5 až 10 členech;
materiál - pro každou skupinu 5 až 7 fotografií vystřižených z časopisů;
pravidla hry - úkolem skupiny je v daném čase vymyslet reportáž k fotografiím. Tuto reportáž pak přednese jeden člen skupiny ostatním. Skupiny mohou mezi sebou soutěžit.
kritéria pozorování – účastní se zpracování reportáže všichni členové? Jak originální je reportáž? Jaké téma kdo zvolí? Vážné téma nebo parodie?

22. Rozhodovací hra

délka hry - 30 minut;
doporučený počet členů ve skupině – 5 až 10 členů (při menším počtu nutno přizpůsobit „role“);
pravidla hry - cílem hry je reflektování reality. Z důvodu reorganizace musí z pracoviště odejít jeden pracovník. Vedoucí oddělení (mistr), zástupce odborů a zástupce vedení musí rozhodnout, kdo to bude. V úvahu připadají 3 pracovníci. Hráči dostanou na papírkách napsané role – mistr, zástupce odborů a zástupce vedení. Zaměstnanci - padesátiletý zkušený pracovní, celkově spolehlivý, ženatý, dvě děti; třicetiletý, rozvedený, jedno dítě, na které platí výživné, občas má zajímavé inovační nápady, vede nepravidelný život, někdy chodí pozdě zástupce vedení a dvacetiletý, svobodný, půl roku byl na stáži v USA, má často nepříjemně kritické poznámky vůči mistrovi i vůči vedení. Hráči dostanou asi 5 min, aby se seznámili se svou rolí a rozmysleli si své argumenty pro rozhodnutí, kdo bude muset odejít. Ti, kteří dostanou roli „vybraných k odchodu“, si rozmyslí své argumenty, aby svou pozici zahájili;
kritéria pozorování – jaké argumenty kdo volí? Racionální nebo emocionální? Podle jakých kritérií je rozhodnuto? Jaká váha je připisována věcným argumentům? Jak se jednotlivý hráči ve svých rolích prosazují?
Poznámka – v případě více skupin je možné srovnat výsledky ostatních skupin. Jak se jednotlivé skupiny rozhodly, jaké volily argumenty?

23. Ha na dopisy

délka hry - 60 minut;
doporučený počet členů ve skupině – 6 až 20 členů (možno i více);
materiál - papír, psací potřeby;
pravidla hry - předem je třeba připravit lístečky se jmény všech účastníků. Každý si vytáhne jeden lísteček se jménem. (pokud si vytáhne sám sebe, lístek vrátí a vybere si jiný). Každý napíše tomu, jehož lísteček dostal dopis, ve kterém sdělí adresátovi něco pozitivního. Papíry a dopis se složí a opatří jménem příjemce. Složené dopisy si hráči v kruhu předávají, až každý má „svůj“ dopis a přečte si ho. V malých skupinkách se prohovoří pocity při obdržení dopisu.
kritéria pozorování – co se píše? Banality? Je ladění pozitivní, negativní? Jak se sděluje?
úskalí – pokud mezi členy není dostatečná důvěra, sklouzne se do banalit.

24. Chování a jeho důsledky

délka hry - do 60 minut;
doporučený počet členů ve skupině – 6 až 14 členů;
materiál - papír, psací potřeby, lístečky se jmény všech členů skupiny;
pravidla hry - každý hráč dostane náhodně lísteček se jménem jednoho spoluhráče. Na lístek napíše dva své dojmy, jaký je ten, jehož jméno je na lístečku. Tyto lístečky se vyberou, zamíchají a postupně předčítají (každý si vytáhne jeden lísteček – přečte jméno a to, co je na lístku napsáno). Ten, jehož popis se čte, se snaží uhodnout pisatele.
kritéria pozorování – co se píše? Jak je vyslovována kritika?
úskalí – pokud se skupina nezná nebo není naladěna na přijetí poměrně zásadních sdělení, může se sklouznout do banalit.

25. Krokodýlí řeka

délka hry - až 60 minut;
doporučený počet členů ve skupině - 10 až 20 členů;
pravidla hry - postavy – Abigail, Gregory, Ian, Sindibád, Slag. Vedoucí přečte účastníkům následující příběh: *„V jednom království v jednom městě žili milenci – krásná Abigail a mužný Gregory. Městem protékala řeka, plná krokodýlů, která město rozdělovala na dvě poloviny. Na pravém břehu žila Abigail, Gregory žil na levém. Jednoho jara nastaly prudké deště, řeka se rozvodnila a strhla most, který obě části města spojoval. Velká voda trvala dlouho a Abigail se čím dál tím víc stýskalo po Gregorym, byla smutná a přemýšlela, jak by se ke svému milému dostala. Žádná loď se neodvažovala na velkou vodu, jenom starý zkušený námořník Sindibád se svou bárkou to dokázal. A tak se Abigail za ním vypravila, aby jí pomohl. Sindibád souhlasil, ale jen pod podmínkou že s ním Abiail stráví jednu noc. Abigail tento návrh velmi rozhořčil, polekala se a utekla. Běžela pryč a uvažovala, co má dělat. Napadlo ji, že půjde k jejich společnému dávnému příteli Ianovi a celou prekérní záležitost s ním prohovoří. Ian znal Abigail i Gregoryho již od dětství. Ian Abigail pozorně vyslechl, ale odmítl se k tomu jakkoli vyjadřovat, nechtěl s tím mít nic společného. A tak se krásná Abigail musela rozhodnout sama. Samým steskem už byla celá utrápená. Po dlouhých úvahách s těžkým srdcem splnila Sindibádovu podmínku a ten jí jak bylo domluveno, převezl přes krokodýlí řeku za Gregorym. Šťastné bylo shledání milenců. Po chvílích štěstí si Abigail postěžovala, jaké příkoří musela vytrpět, aby se mohli setkat. Gregory ovšem neměl pro její čin omluvu, velmi se rozčílil a Abigail zapudil. Nešťastná Abigail utíkala pryč. Cestou potkala Slaga, který když viděl, že pláče, hned se ptal, co se jí přihodilo? Abigail mu vše vylíčila. Slag se zarazil, připadalo mu to jako velká nespravedlnost a rozhodl se, že Abigail pomstí. Vyhledal Gregoryho a surově ho zbyl“.*
Členové skupiny si rozdělí role jednotlivých postav a celý příběh si zkusí přehrát;
diskuse- jak se která postava zachovala a proč? Kdo jednal správně, kdo špatně a proč?
varianta – je možné uvést jen základní informace o jednotlivých postavách a nechat skupinu aby sama rozhodla, jak se má která postava zachovat, a pak diskutovat průběh hry. Je potřeba, aby se skupina jednomyslně shodla na určitém postupu?

26. Usazování

délka hry - do 30 minut;
doporučený počet členů ve skupině – 6 až 12 členů;
pravidla hry - cílem této hry je nalezení vlastního místa ve skupině. Všichni hráči stojí mimo místnost. Každý vejde dovnitř a najde si své místo, kde se chce usadit, protože se mu tam líbí nebo protože chce být na blízku někomu, kdo už tam sedí. Když s vedle vás někdo usadí a vám je to nepříjemné, můžete uhnout nebo si sednout někam jinam. Přesazování probíhá tak dlouho, dokud všichni nesedí tam, kde chtějí. Při hře se nesmí hovořit;
kritéria pozorování – jak si hráči sedají, kdo si ke komu sedá, jak ten na to reaguje? Jak se řeší neshody (přesazování – kompromis – rezignace)? Po proběhnutí hry je bezpodmínečně nutné prohovořit pocity, potíže a úzkosti účastníků;
úskalí – je třeba nakonec zdůraznit to, že to co proběhlo, není neměnným obrazem trvalého postavení každého jedince, ale momentka (momentální situace).

Příloha č. 10 Hry na rozvoj pozorování a vnímání

1. Pozorování člena skupiny

délka hry – podle okolností;
doporučený počet členů ve skupině – 8 až 20 členů;
pravidla hry - několik členů skupiny pozoruje po určitou dobu, např. v průběhu jiné aktivity, jednoho člena skupiny, aniž ten o tom ví. Pozorovatelé i pozorovaný pak své výsledky prodiskutují;
kritéria pozorování – jak popisují různí pozorovatelé chování pozorovaného? Do jaké míry se v jejich popisu odráží osobní vztah k pozorovanému?
úskalí – není vhodné zvolit jako objekt pozorování člena skupiny, který má zvlášť negativní postavení ve skupině. Pozorování se pak zaměří pouze na jeho negativní stránky.

2. Hra na popis

délka hry - 15 minut;
doporučený počet členů ve skupině – 10 až 20 členů;
pravidla hry - členové skupiny se mezi sebou chvíli baví nebo hrají nějakou krátkou hru. Přitom ještě neznají zadání. Pak si sednou tak, aby se vzájemně neviděli, a každý napíše popis alespoň jednoho z ostatních. Varianta – každý popíše každého, případně i sebe;
kritéria pozorování – Kdo co popisuje, čeho si kdo všímá? Co je popisováno? Je to pouze popisování nebo také hodnocení?

3. Popis osoby

délka hry - 20 minut;
doporučený počet členů ve skupině – 8 až 20 členů;
materiál - papír a psací potřeby;
pravidla hry - Jeden ze skupiny jde za dveře. Ostatní dostanou za úkol nepřítomného přesně popsat: výšku, barvu očí, vlasů, oblečení atd. např. jako popis hledané osoby. Písemné popisy se pak vzájemně porovnávají;
kritéria pozorování – proč jsou někteří popisování přesně a jiní méně přesně? Kdo koho popisuje přesněji – muži ženy, ženy muže nebo muži ženy, ženy ženu?
úskalí – tuto etudu je možno zařazovat po proběhnutí programu, když zbude čas. Není vhodné ji zařadit jako hlavní bod programu a vystřídat všechny hráče – je to příliš zdlouhavé a po několika střídáních nudné.

4. Odhad rukou

délka hry - 15 minut;
doporučený počet členů ve skupině – 8 až 20 členů;
pravidla hry - dvě stejně velké skupiny stojí proti sobě (pokud to počet dovoluje, je výhodné, když jde o muže proti ženám). Skupina A ukáže své ruce a skupina B si je v klidu prohlíží. Pak se členové skupiny otočí, členové skupiny A se promíchají a stoupnou si za někoho ze skupiny B, ukáží mu zezadu své ruce (drží je před očima člena, blízko očí). Členové skupiny B musí hádat, čí ruce mají před sebou. Na úpravě rukou není dovoleno během hry nic měnit.

5. Odhad očí

délka hry - 15 minut;
doporučený počet členů ve skupině – 8 až 20 členů;
materiál – velká stěna z pevného papíru se dvěma otvory nebo výřezem pro oči (lze postavit např. do dveří);
pravidla hry - hráči se rozdělí do dvou skupin. Jedna se postaví za zástěnu a členové skupiny se postupně staví tak, aby jim byly vidět pouze oči. Druhá skupina se musí pokusit poznat podle očí, kdo to je. Pak se úlohy vymění. Hádat se může kolektivně nebo každý sám. Pozorovaná skupina musí mít zapsané pořadí prezentace;
kritéria pozorování – liší se odhady? Kdo je pozorování častěji? Kdo vůbec ne? Proč?

6. Dotek

délka hry - 15 minut;
doporučený počet členů ve skupině – 8 až 20 členů;
pravidla hry - jednomu hráči se zavážou oči. Před něj se postaví jeden z hráčů. Ten má se zavázanýma očima poznat, o koho jde. Může se toho, koho má poznat dotýkat. Hráč pak řekne svůj odhad, o koho jde. Pak se hráči vymění;
kritéria pozorování – podle čeho je kdo identifikován? Podle oblečení nebo tělesných znaků? Jak kdo „ohmatává“? Jak působí „ohmatávaný“?
úskalí – hra může vyvolávat nepříjemné pocity, o kterých je třeba bezpodmínečně hovořit. Nejde o individuální problémy – je třeba vzít v úvahu sociálně-kulturní prostředí.

7. Hra s prostěradly

délka hry - 30 minut;
doporučený počet členů ve skupině – 8 až 20 členů;
materiál – pro každého člena prostěradlo nebo povlak na peřinu;
pravidla hry - každý hráč si přes hlavu přetáhne povlak nebo prostěradlo. Pak chodí všichni po místnosti a pokouší se hmatem zjisti, kdo se pod prostěradlem skrývá. Když se dva identifikují vypadávají ze hry;
kritéria pozorování – podle čeho je kdo poznán – podle oblečení, nebo podle tělesných znaků? Jak se kdo koho dotýká? Jemně, citlivě? Jak se chová ten, kdo je poznán?
úskalí – nepříjemné pocity, které se při hře mohou vyskytnout, je třeba brát vážně a neodbýt je jako individuální problém.

8. Ptáčku pípni

délka hry – 10 minut;
doporučený počet členů ve skupině – 8 až 20 členů;
materiál – šátek;
pravidla hry - hráči sedí nebo stojí v kruhu. Jeden hráč má zavázané oči. Stoupne si před jiného sedícího hráče a řekne: ptáčku pípni! Vyzvaný musí 3 x odpovědět změněným hlasem. Když nepozná, o koho jde, stoupne si o kus vedle a hádá dál. Když uhodne, hráči se vymění. Po předání šátků si hráči vymění místa, aby ten, kdo hádá nemohl odhadovat podle jejich pozice, kdo to je.

9. Šeptanda

délka hry – 15 minut;
doporučený počet členů ve skupině – 8 až 20 členů;

materiál – šátek;
pravidla hry - hráči sedí v kruhu. Jeden stojí uprostřed se zavázanýma očima. Vedoucí ho několikrát otočí kolem jeho osy tak, aby ztratil orientaci. Pak tento hráč ukáže libovolným směrem. Hráč, na kterého ukáže musí zašeptat nějakou větu. Podle toho má hráč se zavázanýma očima šeptajícího poznat. Když se mu to nepodaří, musí ukázat jiným směrem a hádat znovu. Ve hře se pokračuje, než někoho pozná. Poznaný hráč zaujme místo hádajícího. Ostatní hráči změní svá místa.

10. Rozšiřování šeptandy

délka hry - 15 minut;
doporučený počet členů ve skupině - 8-20 členů;
pravidla hry - hráči sedí v kruhu. Jeden z hráčů dá do „oběhu“ nějakou domněnku. Druhý jí vezme „za bernou minci“ a dodá další podrobnosti nebo ji nějak rozvede, rozšíří. Když všichni něco řekli, srovná se výsledná forma s původní verzí.
poznámka – první větu je možno připravit dopředu – každý hráč tedy „rozširuje“ základní myšlenku.

11. Řetěz

délka hry – 10 až 15 minut;
doporučený počet členů ve skupině – 6 až 20 členů;
pravidla hry - část hráčů opustí místnost. Jeden ze skupiny, který zůstal v místnosti vypráví povídku – ne příliš krátkou – s mnoha podrobnosti. Jeden z posluchačů přivede člena skupiny, který byl za dveřmi a povídku neslyšel, a sám mu ji zopakuje. Ten pak převypráví text dalšímu atd. Nakonec se původní verze porovná se závěrečnou verzí, která vznikla několika opakováními. Varianta – místo povídky lze na začátku přečíst nějaký text, ve kterém je také mnoho detailů. To usnadňuje závěrečné srovnání.
kritéria pozorování – důvody deformace informací (subjektivní vnímání a interpretace děje, nesprávné chápání).

12. Pantomima

délka hry – 10 až 15 minut;
doporučený počet členů ve skupině – 8 až 20 členů;
pravidla hry - cílem hry je výcvik ve vnímání více dimenzí sděleného. Několik účastníků opustí místnost. Ti, co zůstali v místnosti, se dohodnou na určitém ději, který lze pantomimicky znázornit bez rekvizit – např. hřebelcování koně, práci zubaře, přebalování dítěte apod. Jeden z čekajících je zavolán dovnitř a scéna je mu předvedena s tím, že má vše přesně pozorovat tak aby mohl činnost předvést dalšímu. Všichni, kdo jsou venku, postupně vcházejí do místnosti a vždy od posledního dostanou přehranou scénku a předají ji dál. Když všichni scénku viděli a přehráli, je předvedena původní verze. V průběhu se o smyslu pantomimy nehovoří, až na závěr se srovná, kdo si co myslel;
kritéria pozorování – je třeba dojít k důvodům zkreslení informací (subjektivní vnímání a interpretace děje). Omezené zvládnutí komunikačního média, informace je pochopena jinak, než komunikátor zamýšlel.