

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI  
FILOZOFICKÁ FAKULTA

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2014

Martina Rudová

Univerzita Palackého v Olomouci  
Filozofická fakulta  
Katedra sociologie a andragogiky



TEAMBUILDING – OD SKUPINY K TÝMU

Teambuilding – from the group to the team

Magisterská diplomová práce

Martina Rudová

Vedoucí práce: Mgr. Vít Dočekal, Ph.D.

Olomouc 2014

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Hradci Králové, dne 24.3.2014

.....  
Martina Rudová

Chtěla bych tímto poděkovat panu Mgr. Vítu Dočkalovi, Ph.D. za cenné připomínky a rady, které mi během vedení mé práce dal.

# Obsah

<b>1. Úvod</b>	6
<b>2. Teambuilding</b>	8
2.1. Vymezení pojmu teambuilding	8
2.2. Budování týmu	11
2.3. Teambuilding jako organizovaná akce	14
2.3.1. Zážitekové učení	15
2.3.2. Zážiteková pedagogika	20
2.3.3. Kolbův zkušenostní model učení	22
2.4. Teambuilding ve firemním vzdělávání	24
2.5. Vztah teambuildingu a outdoor tréninku	25
2.6. Nevhodnost teambuildingu	34
2.7. Pozor na slovo teambuilding	35
<b>3. Skupina</b>	37
3.1. Sociální skupina	38
3.1.1. Dělení skupin	39
3.1.2. Malá sociální skupina	39
3.2. Pracovní skupina	40
3.3. Skupinová dynamika	42
3.4. Rozdíly mezi pracovními skupinami a týmy	43
3.5. Od pracovních skupin k týmům	45
3.5.1. Normy	46
3.5.2. Komunikace	48
3.5.3. Role	50
<b>4. Tým</b>	58
4.1. Vymezení pojmu tým	58
4.2. Vývoj týmu	60
4.3. Úspěšný tým – cíl teambuildingu	62
4.3.1. Jak poznáme úspěšný tým ?	63
4.3.2. Synergie týmu	65
4.4. Přínos teambuildingu	66

<b>5. Závěr</b> .....	72
<b>6. Použitá literatura a zdroje</b> .....	74
<b>7. Anotace</b> .....	79

## 1. Úvod

Dnešní společnost se každou minutou mění a vyvíjí, a aby byla organizace působící v tomto světě schopná reagovat na nepřetržitě se měnící podmínky globálního prostředí, musí se neustále rozvíjet a zdokonalovat. Hlavní konkurenční výhodou pro organizaci, která chce obstát na trhu, představují vzdělání, flexibilní a na změnu připravení zaměstnanci. Zároveň je však důležité, aby byli schopni pracovat v týmech. Týmová práce, týmová spolupráce se tak staly nedílnou součástí pracovního života mnohých zaměstnanců a pro mnohé organizace představují faktor podnikové strategie. Týmová práce a budování týmů se tak staly mantrou soudobého managementu. Mluví se o nich tak často a tak mnoho, že to až zavání „týmomaníí“.<sup>1</sup> Týmová práce se však netýká pouze pracovního života, ale i během soukromého života se každý z nás potýká se situacemi, kdy je potřeba chovat se týmově. Ale vraťme se k firemnímu prostředí. Ne každý ze zaměstnanců má však schopnosti a dovednosti, které automaticky umožňují práci v týmu. Proto mnohé společnosti vynakládají nemalé finanční prostředky na to, aby v rámci profesního vzdělávání týmovou práci a spolupráci u svých zaměstnanců podpořily, rozvinuly a naučily. Při realizaci podnikového vzdělávání existuje řada vzdělávacích programů, které tuto možnost nabízejí. Jedním z nich je právě teambuilding.

Když se řekne slovo teambuilding, mnohým lidem se vybaví nejrůznější asociace. Někdo si představí firemní večírek, někdo víkendové setkání s kolegy ve vinném sklípku, někdo přestřelku s kolegy na paintballovém hřišti, někdo vysokou lanovou překážku, někdo vzdělávací metodu. Všechny tyto představy se v dnešní době se slovem teambuilding spojují. Cílem této práce se právě popsat teambuilding jako jeden z programů outdoorových vzdělávacích metod, který je spojen s přeměnou pracovní skupiny v tým a zároveň poukázat na možnost teambuildingu jako na účinnou metodu rozvoje pracovních týmů.

V první části mé práce se proto zaměřím na vysvětlení pojmu teambuilding, věnuji se též teambuildingu ve smyslu budování týmu a teambuildingu jako organizované akci. Větší prostor této práce je však věnován teambuildingu v druhém slova smyslu, jelikož je pro cíl práce tato forma zcela zásadní. Úkolem této kapitoly je také teoretické ukotvení pojmů, jako jsou zážitkové učení, zážitková pedagogika,

---

<sup>1</sup> ČAKRT, 2009, s. 145.

Kolbův model zkušenostního učení a outdoor trénink, jež tvoří základnu celého kontextu teambuildingu. V závěru první kapitoly poukazuji i na situace, kdy není možné nebo vhodné teambuilding realizovat. Upozorňuji také čtenáře na to, že v současné době je mnoho společností, které teambuilding nabízejí, avšak ne vždy spojují teambuilding se vzdělávací metodou, která je zaměřena na systematický a cílený rozvoj týmů.

Následující kapitola je věnována skupině, jelikož v souladu s cílem mé práce je podstatné se sociální skupině, potažmo pracovní skupině a skupinové dynamice věnovat. Charakterizují také rozdíly mezi pracovními skupinami a týmy, jelikož pro vytvoření efektivního týmu je nutné znát základní charakteristiky, které se musí změnit, aby proces změny v efektivní tým zdárně proběhl. Hlavní pozornost věnuji především normám, rolím a komunikaci.

Závěrečná, čtvrtá část práce je kapitolou cílovou, ve které se zabývám procesem přeměny pracovní skupiny v efektivní tým za pomoci metody teambuildingu. Nejdříve proto vymezuji pojem tým, efektivní tým a uvádím znaky, podle kterých lze úspěšný tým identifikovat. V samém závěru shrnuji poznatky o přínosu teambuildingu a aplikuji veškeré uvedené teoretické poznatky na tento proces změny.



## 2. Teambuilding

Pokud vyslovíme slovo „teambuilding“, většina personalistů, manažerů i zaměstnanců je schopna tento pojem určitým způsobem popsat. Někdo zmíní proces budování týmu, někdo firemní večírek, někdo společný výlet s kolegy do vinného sklípku, někdo dětský den pořádaný v areálu sídla společnosti, někdo ho chápe jako jednu z metod firemního vzdělávání, která se ve většině případů odehrává v outdoorovém prostředí, obsahuje prvky zážitkové pedagogiky a jejíž součástí je neoddelitelně zpětná vazba. Kterou z těchto asociací máme považovat za tu správnou? Odpovědět na tuto otázku se pokusím v úvodní kapitole této diplomové práce.

### 2.1. Vymezení pojmu teambuilding

Stejně tak jako u veřejnosti není teambuilding jednotně chápán, i v odborné literatuře se setkáváme s jeho různými pojetími. Neboť cílem této práce je popsat proces proměny pracovní skupiny v tým právě pomocí teambuildingu, považují proto za velmi důležité tento pojem nejprve správně vymežit.

Zahrádková uvádí, že v současné době je možné pod slovem teambuilding rozumět jakoukoliv aktivitu, která se děje ve skupině přes narozeninovou party, outdoorový kurz až po týmový assessment, ať v týmu nebo v pracovní skupině.<sup>2</sup> Podobně „široce“ vymezuje teambuilding i Payne a to jako „prostředek pro zajištění harmonické, produktivní a efektivní spolupráce jednotlivců a maximalizace provedení úkolu a dosažení cíle. V honbě za tímto cílem na sebe bere teambuilding mnoho podob. Cross-týmy, odpovědné za vytvoření nových výrobků nebo zlepšování pracovních procesů, používají teambuilding, aby se shodly na společném účelu, týmových rolích, rozpětí hranice sdělovaných technik a podobných aspektech spolupráce. Vedoucí týmy používají teambuilding k formulaci obchodních strategií a určení budoucího zaměření. Pracovní týmy (...) používají teambuilding k osvětlení společných hodnot, vyřešení interpersonálních rozdílů a zlepšení realizace úkolů.“<sup>3</sup> Výše uvedené vymezení teambuildingu Zahrádková dále zužuje a konstatuje, že se teambuilding ve svém původním významu zabýval budováním týmu. Zaměřoval se

---

<sup>2</sup> ZAHŘÁDKOVÁ, 2005, s. 21.

<sup>3</sup> PAYNE, 2007, s. 8.

na rozvoj spolupráce, zvládnání náročných situací, efektivní práci a komunikaci v přímém spojení s rozbořením a uvědoměním si fungování skupiny a vědomým plánováním změn s cílem zvýšit efektivitu týmu.<sup>4</sup> Armstrong pod pojmem teambuilding rozumí týmové vzdělávání, jehož cílem je zlepšit a rozvinout efektivitu skupiny lidí, kteří pracují (trvale nebo dočasně) spolu.<sup>5</sup> Podobně jako výše zmiňovaní autoři i Svatoš s Lebedou potvrzují, že termín teambuilding je vyhrazen programům zaměřeným na cílené, promyšlené a strukturované budování a rozvíjení pracovních týmů a jejich tvůrčího a výkonového potenciálu a dodávají, že teambuildingové programy jsou určeny konkrétním pracovním skupinám, nejčastěji na startu jejich společného působení nebo v etapě významných změn. Jejich hlavním smyslem je připomenout principy týmové práce a rozvíjet předpoklady a kvality, které jsou pro efektivitu práce týmu zásadní. Vedou k bližšímu poznání členů týmu, podpoře sebedůvěry, budování vzájemné důvěry, rozvoji týmové komunikace, zaujímání optimálních týmových rolí, odhalování přirozených vůdčích schopností a zdokonalování ve využívání technik tvůrčí týmové práce, zároveň také ukazují, v jaké fázi vývoje se skupina nachází, a dramaticky urychlují dynamiku skupiny.<sup>6</sup>

Pojem teambuilding byl do práce manažerů zaveden v šedesátých letech dvacátého století a od té doby je neustále používán, proto již nikoho v profesní kariéře nepřekvapí. Během let používání změnil tento pojem svou podobu. Původně byl teambuilding navržen ke zlepšování mezilidských vztahů a sociální interakce. Protože koncept teambuildingu byl odvozený ze skupinové dynamiky, sociální psychologie a T-skupin (tj. nácviku citlivosti, který pomůže jednotlivci posílit vlastní sebeuvědomění a stát se tak citlivější k jiným), byl kladen důraz na budování vztahů, harmonii a soudržnost skupiny. Postupem času byl teambuilding využíván i v obchodních organizacích, rozšířil proto svou působnost i na snahu o realizaci výsledků, splnění cílů a dosažení úkolů. V dnešní podobě se tak můžeme setkat s oběma aspekty teambuildingu: se zaměřením jak na výkon, tak na mezilidské vztahy.<sup>7</sup> Teambuilding se vždy děje v kontextu specifického účelu a je navržen ke splnění specifických cílů. Čím více jsou tyto cíle měřitelné, tím lépe je možné vyhodnotit efektivitu teambuildingu.<sup>8</sup>

---

<sup>4</sup> ZAHŘÁDKOVÁ, 2005, s. 21.

<sup>5</sup> ARMSTRONG, 2007, s. 298.

<sup>6</sup> SVATOŠ, LEBEDA, 2005, s. 68–69.

<sup>7</sup> PAYNE, 2007, s. 8.

<sup>8</sup> Tamtéž, s. 8.

Nejčastěji mluvíme o následujících cílech:

- zefektivnění práce v týmu,
- podpoření spolupráce mezi jednotlivými skupinami,
- podpoření vnímání celkového cíle oproti cílům podskupin nebo jednotlivců,
- práce s týmovými rolemi,
- práce s odpovědností v týmu,
- aktivní přístup k řešení problémů a úkolů,
- pročištění a zefektivnění komunikace ve skupině.<sup>9</sup>

Jak je poznat z výše uvedeného, i v rámci odborné literatury je pojem teambuilding vykládán různými způsoby. Pokud se pokusím definice shrnout, dostávám se ke dvěma zásadním pojetím. Teambuilding můžeme chápat jako proces budování týmu a jakožto organizovanou akci. Ačkoliv se nám můžou zdát tato pojetí výkladově odlišná, je jim společné, že se vždy jedná o vědomou a cílenou práci s týmem tak, aby byl schopen dobře využívat jedinečnost každého svého člena.<sup>10</sup> Vhledem k cíli mé práce, tedy sledování procesu, jak se z pracovní skupiny stane dobře fungující tým, právě pomocí metody teambuildingu, větší prostor mé práce bude věnován teambuildingu ve smyslu týmového rozvoje. V rámci této práce je tedy pojem teambuilding chápán jako prostředek, který se zaměřuje na rozvoj spolupráce, zvládnutí náročných situací, efektivní práci a komunikaci v přímém spojení s rozborem a uvědoměním si fungování skupiny a vědomým plánováním změn s cílem zvýšit efektivitu týmu.<sup>11</sup> Obdobně pojímá Palán kurzy týmové spolupráce, v rámci nichž je ke vzdělávání manažerů využíváno pohybových aktivit v přírodě jako zdroje zkušenosti a poznání.<sup>12</sup>

Než se však dostaneme k pojmu teambuilding ve smyslu týmového vzdělávání, je nutné se seznámit se základními koncepty a kategoriemi tohoto termínu.

---

<sup>9</sup> ZAHŘÁDKOVÁ, 2005, s. 146.

<sup>10</sup> Tamtéž, s. 21.

<sup>11</sup> Tamtéž, s. 21.

<sup>12</sup> PALÁN, 2002, s. 142.

## 2.2. Budování týmu

Jak bylo naznačeno výše, teambuilding můžeme chápat také jako proces budování týmu. Budovat tým znamená zajistit, aby členové týmu měli skutečné cíle a aby mohli spolupracovat na jejich dosažení.<sup>13</sup> Stuchlík doporučuje budovat tým např. v těchto situacích:

- pokud zadaný úkol vyžaduje komplexní a mezioborový přístup,
- je zapotřebí kreativní a tvůrčí přístup,
- řešení není jednoznačné a jasné (víc hlav víc ví),
- je nutné rychlé učení,
- k implementaci řešení je zapotřebí spolupráce více oddělení,
- dosažení/nedosažení výsledku je pro členy v týmu spojeno s rizikem, nebezpečím,
- jednotlivci nemají dostatečné znalosti a zkušenosti k řešení zadaného problému.<sup>14</sup>

Při budování týmu je nutné přihlížet k tomu, že každá skupina se vyvíjí ve dvou oblastech. První oblastí je rozvoj ve směru plnění úkolů (kdy v dnešní společenské situaci je toto hlavní kritérium hodnocení) a druhou oblastí je úroveň sociálních vztahů. V procesu plnění úkolů skupiny, probíhá zároveň i vývoj na úrovni vzájemných vztahů mezi jejími členy, vytváří se určitá sociální struktura, která má své viditelné důsledky sice i na úrovni výkonu, ale především v dopadu na sociální klima.<sup>15</sup> Tato druhá oblast je velmi úzce spojena s psychologickými mechanismy, které pronikají všemi procesy týmové práce. Tyto mechanismy jsou hlavním důvodem, proč vůbec lidé dobře pracují v týmech. Jedná se hlavně o tyto dva pojmy: sociální identifikace a sociální reprezentace. Sociální identifikaci můžeme zjednodušeně chápat jako lidskou tendenci dělit svět do skupin „oni a my“ – vidět se jako člena různých sociálních skupin, které se liší od těch druhých. Sociální reprezentace jsou sdílená přesvědčení či předpoklady, které přejímáme od ostatních,

---

<sup>13</sup> HAYES, 2005, s. 61.

<sup>14</sup> STUHLÍK, 2008, s. 18.

<sup>15</sup> HERMOCHOVÁ, 2006, s. 21.

upravujeme si je tak, aby nebyly v rozporu s našimi osobními přesvědčeními a názory.<sup>16</sup>

Prvořadým úkolem budování týmu je vytvoření silné a pozitivní vazby ke skupině. Právě zde se setkáváme se sociální identifikací – pokud se členové týmu nejsou schopni identifikovat jeden s druhým – nevnímají svůj tým jako „my“, ale jen jako skupinu jednotlivců, pak nemůže tým dobře fungovat. Úkolem budování týmu je tedy vytvoření takových podmínek, v nichž se lidé začnou vnímat jako „my“ – jako součást stejné jednotky se stejnou identitou.<sup>17</sup> Můžeme se tedy setkat s přístupem k teambuildingu zaměřeným na přijetí sociální identity. Mezi hlavní cíle tohoto přístupu patří: vytvořit mezi členy týmu silné vědomí jednoty a sounáležitosti, které je bude motivovat ke spolupráci za účelem dosažení týmových cílů, vytvořit atmosféru vzájemného porozumění tak, aby každý člen týmu věděl, čím přispějí ostatní, a aby viděl, jak jejich různé dovednosti, schopnosti a činnosti přispívají k tomu, aby tým uspěl jako celek a nesmíme zapomenout ani na to, že je nutné zdůraznit, jak a proč mohou být lidé hrdí na to, že náleží právě k tomuto týmu, a v čem spočívá přínos tohoto týmu celé společnosti. Výše uvedené cíle vyjadřují psychologické mechanismy, které jsou základem sociální identifikace a vybudování silného a soudržného týmu.<sup>18</sup>

Hayes, kromě už popsaného přístupu k vytvoření týmů (tedy k přístupu zaměřenému na přijetí sociální identity), rozlišuje další čtyři metody budování týmů. Jedná se o interpersonální přístup, přístup zaměřený na definování rolí, hodnotový přístup a přístup zaměřený na úkol. Všechny tyto přístupy mají společné to, že vycházejí z psychologického mechanismu sociální identifikace.

První metoda, tedy interpersonální přístup, je zaměřena na dosažení vysoké sociální úrovně a osobní vnímavosti mezi jednotlivými členy. Jejím základem je pomáhat členům týmu naučit se naslouchat druhým nebo si lépe uvědomit dosavadní zkušenosti ostatních v týmu. Hlavní myšlenka zní: porozumíme-li lépe osobnosti druhého a naučíme-li se lépe mezi sebou komunikovat, pomůže nám to k lepší spolupráci. Zde se promítá i pojem sociální identifikace, jelikož tento přístup nám pomůže vidět členy v týmu jako „my“.<sup>19</sup>

---

<sup>16</sup> HAYES, 2005, s. 30.

<sup>17</sup> Tamtéž, s. 62.

<sup>18</sup> Tamtéž, s. 78.

<sup>19</sup> Tamtéž, s. 64-66.

Druhou metodou budování týmu je přístup zaměřený na definování rolí a norem, které se v týmu vyskytují. Hlavním úkolem se zde stává potřeba definovat role. Cílem je tedy vyjasnit, jaké role se od členů týmu očekávají, co jsou normy skupiny jako celku a jak se mezi jednotlivé členy dělí odpovědnost. Tým si začíná uvědomovat sebe sama jako pracovní jednotku a je schopen dobře fungovat, protože každý člen zná své místo, roli a odpovědnost.<sup>20</sup>

Hodnotový přístup, tedy třetí metoda budování týmů, se také zaměřuje na rozvoj sdílení mezi členy týmu. Na rozdíl od předchozího přístupu však není kladen důraz na jednotlivé postavy v týmu a role, které hrají, ale zdůrazňuje se postoj členů týmu k tomu, co dělají, a k hodnotám, které přejímají. Pokud se nám podaří zajistit, aby všichni v týmu vyznávali společné hodnoty a aby týmové cíle tyto hodnoty odrážely, máme velmi blízko k zajištění efektivní spolupráce členů v týmu. Členové týmu jsou totiž schopni vnímat, jak vlastní činností přispívají ke splnění sdílených cílů týmu a reflektují sdílené hodnoty týmu.<sup>21</sup>

Čtvrtá metoda budování týmu klade důraz na týmový úkol a jedinečnost, s níž může každý člen týmu přispět k jeho splnění. Hlavní důraz je kladen na dovednosti, kterými členové týmu disponují, a jak těmito dovednostmi mohou přispět celku. Velmi důležitá je proto výměna informací mezi jednotlivými členy týmu, ale také realistická analýza týmového úkolu z hlediska zdrojů, dovedností a praktických kroků, které budou ke splnění úkolu potřeba.<sup>22</sup>

Tým lze budovat mnoha způsoby a téměř všechny vycházejí z určitých mechanismů v lidské povaze. Například tradiční vojenskou technikou budování týmu je podrobit skupinu jednotlivců nejrůznějším společným náročným zážitkům. Zima, hlad, únava a boj o přežití vedou k vzájemné shodě mezi lidmi sdílejícími společné zážitky, která je zesílena v případě, že zvládnutí situace vyžaduje spolupráci a týmovou práci. I když některé přístupy k budování týmu vyžadují podobnou zkušenost, která se většinou vytváří kolem aktivit v přírodě, ve většině případů jsou využívány méně drastické prostředky.<sup>23</sup> Tímto se tedy dostáváme k teambuildingu ve smyslu organizované akce týmového vzdělávání. Uplatníme-li totiž teambuildingový program jako součást iniciační fáze po sestavení nového pracovního týmu, prokazatelně zkrátíme startovací fázi „oťukávání“, nejistoty a hledání a dostaneme

---

<sup>20</sup> HAYES, 2005, s. 65.

<sup>21</sup> Tamtéž, s. 65.

<sup>22</sup> Tamtéž, s. 65.

<sup>23</sup> Tamtéž, s. 62.

tým mnohem rychleji do fáze efektivní spolupráce. Obvykle podpoříme i navázání těsnějších a přátelštějších vazeb, což napomůže k utvoření pozitivního mezilidského klimatu v týmu a sekundárně ovlivní i jeho výkonnost. Znakem teambuildingových programů bývá spolupráce při řešení neobvyklých úkolů a vzájemná podpora ve vypjatých situacích psychicky náročných výzev.<sup>24</sup> Základním znakem těchto kurzů je navozování aktivit na sebe tak, aby se navzájem doplňovaly a podporovaly tým v určitém rozvoji. Po aktivitách následuje rozbor, který je velmi ovlivněn osobností lektora, který je vede. Součástí rozboru po aktivitě bývá fáze sdílení – neřízená diskuze o průběhu akce, potom shrnutí a diskuze o fungování týmu, komunikaci, o situacích, ve kterých byl tým efektivní a naopak. Z tohoto často vystupují náměty pro praktické fungování skupiny a závěry do praktického života a situaci ve firmě.<sup>25</sup>

### 2.3. Teambuilding jako organizovaná akce

V předchozích kapitolách jsme si představili základní pojmy a koncepty, které se vztahují k teambuildingu. Pozornost byla zaměřena na budování týmu, nyní se však budu věnovat teambuildingu jako organizované akci, jelikož je pro cíl práce tato forma teambuildingu zcela zásadní.

Týmové vzdělávání, jak již bylo zmíněno, by mělo zlepšit a rozvinout efektivitu skupiny lidí, kteří pracují (trvale nebo dočasně) spolu. Aby však bylo opravdu efektivní, měly by programy týmového vzdělávání přímo odpovídat povinnostem a odpovědnostem účastníků a účastníci by je měli považovat za relevantní. Musejí podporovat podnikové cíle, být v souladu s praktickým uspořádáním práce a odrážet hodnoty, které chce organizace nastolit či posílit. Při týmovém vzdělávání lze použít takové metody, jako je učení se akcí, výcvik skupinové dynamiky, skupinová cvičení. Učení se hrou či pohybovými aktivitami je další dobrou metodou týmového vzdělávání, mohou totiž nabídnout užší sepětí s realitou než jiné formy vzdělávání. Účastníci mají sklon chovat se přirozeněji, protože úkoly se nevztahují přímo k pracovním aktivitám, jsou relativně jednoduché, aby osvětlily procesy probíhající v týmové práci a poskytovaly dobrou základnu pro rozpoznávání toho, jak tyto procesy zlepšit.<sup>26</sup> Pokud chceme pracovat v rámci

---

<sup>24</sup> SVATOŠ, LEBEDA, 2005, s. 70-71.

<sup>25</sup> ZAHŘÁDKOVÁ, 2005, s. 146.

<sup>26</sup> ARMSTRONG, 2007, s. 298-299.

týmového vzdělávání se skupinou či jednotlivcem, nabízí se nám mnoho přístupů. Zahrádková rozlišuje v tři formy práce, které se v rámci teambuildingu využívají:

- koučování – chápeme ho jako provázení jednotlivce nebo skupiny procesem změny nebo rozvoje v konkrétní situaci za podpory kouče, důležité je zaměření klienta nebo skupiny na problematickou situaci, hledání optimálního řešení a určení konkrétních kroků změny v průběhu delší spolupráce,
- vzdělávání, školení – zaměřuje se na rozšíření znalostí a používání technik, které jsou potřebné pro efektivní vykonávání práce,
- učení zážitkem – podporuje stmelení skupiny s využitím zážitkových aktivit a učením se ze zkušenosti, zážitkové kurzy pracují s různými modelovými situacemi, převáděním získaných poznatků do praxe s přímou zpětnou vazbou o úspěšnosti.<sup>27</sup>

Teambuildingové programy využívají zejména poslední jmenovaný přístup, tedy učení zážitkem. Kucharčíková a Vodák konstatují, že pomocí zážitkového učení je možné se mnohem více a rychleji naučit, jelikož si mohou lidé „něco vyzkoušet“, nejen si pouze informace přečíst, nebo vyslechnout, jak se tomu děje například na přednášce či na semináři.<sup>28</sup> V následujícím textu bude tedy pojednáno o pojmech jako je prožitek, zážitek, zážitkové učení, zážitková pedagogika a další.

### 2.3.1. Zážitkové učení

Základem zážitkového učení jsou aktivity, jejich prostřednictvím člověk získává zážitky. Je založeno na osobní aktivitě jedince, primární je jeho zážitek, vznikající při řešení nejrůznějších úkolů, reálných i modelových. Následnou reflexí se zážitek transformuje do podoby v praxi využitelné zkušenosti.<sup>29</sup> Co si však máme představit pod pojmem zážitek? Hartl a Hartlová zážitek popisují jako každý duševní jev, který jedinec prožívá (vnímání, myšlení, představivost). Vždy je to jev vnitřní, subjektivní, citově provázaný, je zdrojem osobní zkušenosti, hromadí se po celý

---

<sup>27</sup> Zahrádková, 2005, s. 132.

<sup>28</sup> Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 97.

<sup>29</sup> Svatoš, Lebeda, 2005, s. 17.



život a skládá jedinečné duševní bohatství každého člověka.<sup>30</sup> Velmi často se však v odborné literatuře setkáváme i s pojmem prožitek. Někteří autoři tyto dva pojmy rozlišují, avšak například v anglickém jazyce je pro oba tyto české pojmy jeden výraz: experience. Hartl a Hartlová, u slova prožitek odkazují na pojem prožívání, výchova prožitkem. Přičemž výchova prožitkem je uskutečňována prostřednictvím programů spojených s fyzicky náročnou činností a určitou mírou rizika, umožňuje rozvoj sebepojetí, sociálních vztahů a vztahů k přírodě, proto kromě fyzického výkonu obvykle zahrnují sebereflexi, reflexi sociální interakce a pozorování prostředí.<sup>31</sup> Kirchner slovo prožít, rozkládá na předponu „pro“ a vlastní základ slova „žít“. Přičemž předpona „pro“ dává celému slovu „prožít“ význam „aktivní“, s hodnotou emočního náboje. Prožitou skutečností je člověk „bohatší“ o vnitřní statek. Prožitek tak vzniká z rozdílů vnitřní a vnější reality. Slovo zážitek má obecnější a nadřazenější význam a postavení. V základu tohoto slova najdeme dvě části – předponu „za“ a slovo „žít“. Předpona „za“ dává celému slovu „zážitek“ význam uceleného, celistvého, přesahujícího. Zážitek proto čerpá z proudu prožitků. Zážitek tak v sobě obsahuje současně uskutečněné prožitky a zvnitřněné zkušenosti. Slovo zážitek tak považuje za slovo nadřazené. Prožitek tedy pro nás spíše vystihuje aktivitu prožívání, než jeho pasivitu. Jestliže se však k tomuto prožitku vracíme v minulosti, jeví se nám vhodné označení jako zážitek – něco, co jsem prožil, zkusil, viděl, slyšel, držel, mám v sobě jako zvnitřněnou zkušenost.<sup>32</sup> Stejně tak slova prožitek a zážitek chápe Jirásek. Slovem prožitek bychom rádi akcentovali více aktivitu než pasivitu prožívání a především jeho přítomnostní charakter. Pro okamžik přítomné aktivity (tělesné i myšlenkové) tedy vyhrazujeme slovo prožitek (a proto také praktické působení jako „výchovu prožitkem“). Jestliže však tento prožitek uplyne do minulosti a my se k němu vracíme, můžeme ho označit jako zážitek a teoretické postižení oboru jako „zážitková pedagogika“.<sup>33</sup>

Prožitek má některé charakteristické znaky a těmi jsou:

- nenahraditelnost – zaměřuje se na jednotlivou, jedinečnou událost, ohraničenou prostorově i časově,

---

<sup>30</sup> HARTL, HARTLOVÁ, 2000, s. 701.

<sup>31</sup> Tamtéž, s. 680.

<sup>32</sup> KIRCHNER, 2009, s. 25.

<sup>33</sup> JIRÁSEK, 2004, s. 14.

- jedinečnost – spočívá v nemožnosti zaměnit jeden prožitek za druhý,
- individuálnost – každý prožívá danou událost jinak, podle svého, na základě individuálně rozvinutých složek osobnosti,
- intencionálnost – prožitek je neoddělitelný od svého „obsahu“, sounáležitost prožívajícího jedince a prožívané události,
- nepřenositelnost – z jednoho člověka na druhého,
- komplexnost – nemožnost zúžení prožívání pouze na racionální či emocionální, psychosomatická jednota je podmínkou pro získání silné prožitkovosti.<sup>34</sup>

Cílem výchovy prožitkem je získání určité trvalejší podoby prožité události, jejíž výsledky můžeme uplatnit i v jiných situacích. Tuto formu můžeme pak nazývat zkušeností.<sup>35</sup> A tak se nám do popředí dostává třetí slovo užívané ve spojení se zážitkovým učením a to je právě slovo zkušenost. Pokud se opět podíváme do psychologického slovníku, najdeme pod slovem zkušenost vysvětlení, že se jedná o „hlavní a prvotní zdroj poznatků člověka o světě, vznikající během jeho praktické činnosti“.<sup>36</sup> Palán pod pojmem zkušenost rozumí „proces získávání poznatků o okolním světě prostřednictvím smyslů (i mimosmyslově – prožitky), sociálním stykem a praktickou činností“.<sup>37</sup> A tak se dostáváme k podstatě zážitkového učení – je totiž založeno na aktivním získávání poznatků, prožitků - zážitků, které člověk při správném zpětném uvědomění si je schopen přeměnit na vlastní zkušenosti. Při tomto procesu je zapojeno mnoho lidských smyslů. „Zážitek právě tím, že angažuje všechny mohutnosti, od smyslů, vůle až po fantazii, zanechává velmi výraznou paměťovou stopu a ta je dokonce, možno říci, uschována a uložena na jiném, trvalejším disku, než na který se ukládá to, co pouze člověk zaslechne, co se dočte nebo co se v klidu a v pohodě naučí“.<sup>38</sup> Úplným základem zážitkových akcí je tedy aktivní trávení volného času a aktivní zapojení účastníků do programu – nejedná se pouze o pasivní přijímání komerčně naservírované zábavy. Zážitkové akce pomáhají budovat skupiny a pevné vztahy, lidé zažívají situace, kde jsou nuceni spolupracovat s ostatními. Zážitkové akce se konají v přírodě, jsou plné pohybu, poskytují

<sup>34</sup> HANUŠ, CHYTILOVÁ, 2009, s. 12-13.

<sup>35</sup> JIRÁSEK, 2004, s. 14.

<sup>36</sup> HARTL, HARTLOVÁ, 2000, s. 703.

<sup>37</sup> PALÁN, 2002, s. 246.

<sup>38</sup> KLAPETEK, 2013, s. 64.

účastníkům často vytržení ze stereotypu, zastavení se v běhu všedních dní, prostor pro zamyšlení se nad životem. Zážitkové akce dávají lidem poznat vlastní schopnosti, ukazují možnosti, vedou k odpovědnosti – za sebe i za svět.<sup>39</sup>

Další přínos zážitkového učení spočívá i v tom, že vedle odborných vědomostí přináší i dva druhy poznatků. Přirozenou formou seznamuje účastníky vzdělávací akce s principy projektového řízení (zadané úkoly jsou většinou řešeny skupinou – řešitelským týmem, ne pouze samostatným účastníkem) a zároveň generuje i zkušenosti sociální, vyplývající ze spolupráce v řešitelském týmu. Obě dvě zkušenosti jsou nepostradatelné pro efektivní budoucí fungování každého jedince v pracovním životě.<sup>40</sup>

Následující tabulka nám ukazuje základní rozdíly mezi zážitkovým učením a klasickým vzděláváním:

Tabulka č. 1: Chování vzdělavatele a vzdělávaného v zážitkovém učení a v klasickém vzdělávání<sup>41</sup>

	<b>Vzdělavatel</b>	<b>Vzdělávaný</b>
<b>Klasické vzdělávání</b>	Ví, jak je to „správně“.	Neví, je „nepopsaný list“.
	Sděluje toto poznání vzdělávanému.	Naslouchá vzdělavateli.
	Ilustruje na příkladech.	Snaží se pochopit, zapamatovat si.
	Zadáva kontrolní cvičení.	Procvičuje.
	Prověřuje, zda učivo bylo pochopeno, přijato a vzdělávaný se ho naučil.	Aplikuje v konkrétních situacích.
<b>Zážitkové učení</b>	Zná obecně uznávané poznatky, je otevřen novým pohledům.	Má své životní zkušenosti.
	Předkládá úkol k řešení.	Aktivně řeší úkol.
	Motivuje vzdělávané.	Jedná-li se o skupinový úkol, spolupracuje v týmu.
	Pozoruje práci vzdělávaných.	Spolu s ostatními členy týmu dochází k závěrům.
	Iniciuje společnou reflexi.	Rekapituluje a hodnotí svoji práci.
	Usměrňuje proces hodnocení a zobecňování poznatků.	Zajímá se o konkrétní výsledky i proces, jakým k nim sám nebo jako člen řešitelského týmu došel.
	Shrnuje závěry.	Zobecňuje odborné i procesní poznatky.

<sup>39</sup> PELÁNEK, 2008, s. 10-14.

<sup>40</sup> SVATOŠ, LEBEDA, 2005, s. 19.

<sup>41</sup> Tamtéž, s. 19.

<b>Zážitkové učení</b>	Zasahuje do širšího rámce a porovnává s obecně uznávanými teoriemi.	Potvrzuje/ upravuje si vlastní závěry srovnáním s obecně uznávanou teorií.
	Předkládá další úkol.	Nabyté zkušenosti prověřuje a rozvíjí v dalším úkolu.

Jelikož v předchozích odstavcích bylo uvedeno velmi mnoho pojmů týkajících se zážitkového učení, v následujících řádcích jsou uvedeny nejdůležitější znaky, které by měla zážitková akce splňovat, tak aby byla opravdu přínosná pro vzdělávané. Jedná se tedy o:

- akci – jde o časově uzavřenou událost, která probíhá bez přerušení,
- zážitek – důležitou součástí programu jsou zážitky, dobrodružství, netradiční činnosti, které se rozebírají prostřednictvím řízené zpětné vazby (reflexe),
- instruktory – akce je předem připravena týmem instruktorů,
- účastníky – přesně vymezená skupina osob, většinou je jich méně než třicet, během pobytu vytvářejí soudržnou skupinu,
- prostředí – jedná se o aktivity v přírodě nebo v jiném zajímavém prostředí,
- program – přesně připraven pro účastníky tak, aby splňoval zvolené cíle, organizovaný instruktory,
- pestrost – program je pestrý, poskytuje různé druhy aktivit (pohyb, tvorba, vzdělávání),
- atmosféru – akce má silnou atmosféru, účastníci zažívají tajemno, romantiku, překvapení.<sup>42</sup>

Výše uvedené znaky jsou typické pro české prostředí, kde se při zážitkovém vzdělávání vychází ze zážitkové pedagogiky, která akcentuje slova, jako jsou prožitek, zážitek, zkušenost. Tato slova jsou vyvolávána v procesu dramaturgie, tedy v cíleně plánovaných a uváděných situacích, celý proces je evaluován a zpracováván se snahou dosáhnout co největšího rozvojového potenciálu. Cílem pojetí české zážitkové pedagogiky je rozvoj jedince, rozvoj jeho osobnosti v nejrůznějších dimenzích a aspektech.<sup>43</sup> V následující kapitole se tedy zmíním o zážitkové pedagogice.

<sup>42</sup> PELÁNEK, 2008, s. 11.

<sup>43</sup> HANUŠ, CHYTILOVÁ, 2009, s. 12.

### 2.3.2. Zážitková pedagogika

Zážitková pedagogika je stále ještě se vyvíjející pedagogická metoda, která obsahuje fyzicky a psychicky náročné činnosti. Ty podněcují jedince v každém věku k nejvyšší možné úrovni využití jeho pohybových a mentálních schopností a probíhají převážně v přirozeném prostředí.<sup>44</sup> Přestože zážitková pedagogika se neustále vyvíjí, první zmínky nacházíme už v devadesátých letech minulého století, kdy jsou vymezeny první principy zážitkově pedagogických prostředků. Vážanský, Smékal uvádějí, že se jedná o následující: získávání bezprostřední zkušenosti, získané zkušenosti nejsou odtrženy od reality, prožitá zkušenost bývá zvnitřněna a prohloubena, nové zkušenosti mají „charakter vážnosti“, vliv působení skupiny (předpoklad učení se sociálnímu chování a možnost rozšíření individuálního obzoru srovnáním sebe sama s ostatními), možnost získání limitních zkušeností, odlišení od nabídky ryzích extrémních dobrodružství.<sup>45</sup>

Pojmu zážitková pedagogika se velmi podrobně věnoval i Jirásek, který pod označením zážitková pedagogika rozumí „teoretické postizení a analýzu takových výchovných procesů, které pracují s navozováním, rozbořem a reflexí prožitkových událostí za účelem získání zkušeností přenositelných do dalšího života. Cíle takových výchovných procesů mohou být vytyčovány a dosahovány v různorodém prostředí (školním i mimoškolním, přírodním i kulturním), v rozmanitých sociálních skupinách (diferencovaných věkem, sociálním statutem, profesním postavením či dalšími demografickými faktory) a naplňovány nejrůznějšími prostředky (hrami všech typů, modelovými situacemi, tvořivostními a dramatickými dílnami, besedami a diskuzemi, fyzicky i psychicky náročnými výzvoými situacemi, sebepoznávacími i k týmové spolupráci směřujícími aktivitami“.<sup>46</sup> Zároveň však Jirásek upozorňuje na to, že pro zážitkovou pedagogiku je prožitek vždy pouhým prostředkem, nikoliv cílem. Cílem pro ni zůstává starořecký výchovný ideál, všestranný rozvoj k harmonii směřující osobnosti.<sup>47</sup>

Vážanský a Smékal konstatují, že cílem pedagogiky zážitku je „vyzkoušet aktivní základní postavení“, které znamená pohotovost nebo připravenost zahájit

---

<sup>44</sup> HÁTLOVÁ, 2013, s. 86.

<sup>45</sup> VÁŽANSKÝ, SMÉKAL, 1995, s. 133-134.

<sup>46</sup> JIRÁSEK, 2004, s. 14.

<sup>47</sup> Tamtéž, s. 14.

aktivní život.<sup>48</sup> Aktivitu zdůrazňuje i Hanuš s Chytilovou, kteří píší, že „zážitkově pedagogické zásahy se pokoušejí v jedinci i skupině probouzet, vytvořit a sytit vnitřní struktury „aktivního postoje“, čímž je míněna pohotovost, potřeba pouštět se do aktivního konání, činnosti, podnikání (intelektového, psychického, fyzického). Záleží jen na orientaci, hloubce, směru a způsobu motivace a zpětné vazby, použitých výrazových prostředcích, celkové emoční bilanci a dramaturgickém pojetí, aby šlo o činnost vpravdě pozitivní, výchovně účelnou, zkušenostně bohatou, hodnotově přínosnou, osobnostně rozvíjející – výchovu pro život“.<sup>49</sup> Shodují se tedy s Jiráskem, že je vhodné, pokud má zážitková pedagogika „přesah“ do celého života jedince.

Hanuš a Chytilová také popisují typické znaky zážitkové pedagogiky. Jedná se o tyto prvky:

- zakotvení prožitku do jeho širších souvislostí,
- znalost a analýza cílů navozovaných situací,
- cílené vyvolání záměrného prožitku,
- zpracování prožitku,
- převedení do zkušenosti.<sup>50</sup>

Obdobným způsobem Jirásek odlišuje zážitkovou pedagogiku od nepedagogických aktivit tím, že konstatuje, že pro zážitkovou pedagogiku je typické zakotvení prožitku do širších souvislostí. Tedy nejenom vyvolání prožitku, ale především znalost cílů navozovaných prožitkových situací, zpracování prožitku a jeho převedení do zkušenosti, která může být opětovně využita.<sup>51</sup> Zážitkové vzdělávání tedy představuje zapojení celého člověka (fyzicky, intelektuálně a emočně) i jeho předchozích zkušeností, jedná se tedy o komplexní proces, který v sobě slučuje zážitek, vnímavost, poznání, chování.<sup>52</sup>

Zážitková metoda nachází své uplatnění i v andragogice. Pokud se vrátíme k vymezení rozdílů mezi „klasickým vzděláváním“ a „zážitkovým učením“, najdeme charakteristické znaky, které jsou typické pro andragogiku a které pro pedagogiku.

---

<sup>48</sup> VÁŽANSKÝ, SMÉKAL, 1995, s. 133.

<sup>49</sup> HANUŠ, CHYTILOVÁ, 2009, s. 17-18.

<sup>50</sup> Tamtéž, s. 18.

<sup>51</sup> JIRÁSEK, 2004, s. 13.

<sup>52</sup> ANDRESEN, BOUD, COHEN, cit. dle FRANC, ZOUNKOVÁ, MARTIN, 2007, s. 20.

Klasické vzdělávání je více podobno pedagogice, kdežto zážitkové učení, které akcentuje aktivní přístup jedince, je více typické pro andragogiku. Beneš právě aktivitu a zážitkovou metodu zmiňuje i v souvislosti s rozvojem andragogiky. „Šíře a variabilita andragogických situací a pestrost andragogických povolání vede i k pestřejší paletě didaktických a metodických přístupů. Jako příklad může sloužit důraz na sebeřízené učení nebo na learning by doing. Nutno dodat, že andragogika převzala mnoho metod z reformní pedagogiky (např. projektové učení, zážitková metoda) a jiných pedagogických inovací“.<sup>53</sup> Autoři Macáková a Balvín dokonce ve své stati zmiňují pojem zážitková andragogika. Zároveň však dodávají, že pojem zážitková andragogika se příliš ve vědním oboru andragogika ani v andragogické praxi nepoužívá, ačkoliv zážitkové metody jsou při výchově a vzdělávání dospělých běžně používány. Zážitkovou andragogiku pak charakterizují jako prostředek, souhrn metod, které se prostřednictvím androdidaktiky stávají účinným nástrojem při rozvíjení dospělých, jejich myšlení, filozofických a etických postojů, zvnitřněných a osvojených prostřednictvím modelování a v edukaci uplatňovaných metod prožívání různorodých situací, které se vztahují k probíraným tématům.<sup>54</sup>

Východiska pro zážitkovou pedagogiku se formovala od poloviny 20. století. Základním východiskem se stala teorie, podle které se lidé nejlépe učí z vlastních zkušeností, pokud ty nejsou destruktivního charakteru a je jim zpětně dobře porozuměno. V 80. letech na základě této teorie formuloval Kolb cyklus učení.<sup>55</sup> Následující kapitola je proto věnována tomuto cyklu učení.

### 2.3.3. Kolbův zkušenostní model učení

Kolbův model učení, který vznikl v roce 1984, je založen na tom, že konkrétní zkušenost je odlišitelná od abstraktní, že sociální a kulturní svět může být předmětem zkušenosti a sám o sobě může také znamenat zkušenost.<sup>56</sup> V tomto modelu se nám do popředí dostávají opět slova zážitek, prožitek, zkušenost, která jsou typická pro zážitkovou metodu učení. Tento model chce proto navrhnout ucelený model učení, který tyto pojmy kombinuje.

---

<sup>53</sup> BENEŠ, 2008, s. 37.

<sup>54</sup> BALVÍN, MACÁKOVÁ, 2013, s. 19.

<sup>55</sup> ČINČERA, 2007, s. 16.

<sup>56</sup> HARTL, HARTLOVÁ, 2000, s. 323.

Kolb pojmenoval šest charakteristik zkušenostního učení:

- je lépe koncipováno jako proces a není pevně dán termín dosažení výsledků,
- je to průběžný proces zakotvený v zážitcích,
- vyžaduje řešení konfliktu mezi protichůdnými styly adaptace na vnější prostředí,
- je to holistický proces,
- zahrnuje přenos informací mezi člověkem a prostředím,
- je to proces tvoření vědomostí.<sup>57</sup>

Aby učení probíhalo účinně, musí být člověk schopen nechat se plně, otevřeně a bez jakýchkoli předpojatostí vtáhnout do nových zkušeností a zážitků, musí být schopen o nich uvažovat a zkoumat je z nejrůznějších úhlů, být schopen tvořit koncepce, které jeho pozorování integrují do logických teorií, a musí být schopen tyto teorie využívat při rozhodování a řešení problémů.<sup>58</sup> Proces zkušenostního učení popisuje Kolb jako čtyřstupňový cyklus. Reitmayerová a Broumová ho vidí jako kruh rozdělený na čtyři části symbolizující jednotlivé, na sebe navazující etapy učení:

1. etapa – Bezprostřední konkrétní zkušenost – konkrétní zážitek plánovaný (aktivita, hra) nebo náhodný (situace, okamžik zlomu, prožitek); *účastník prožívá,*
2. etapa – Aktivní přemýšlení – přemýšlení o prožitku a jeho významu, popis toho, co se dělo, pojmenování jednotlivých součástí, rozebrání problematických úseků apod.; *účastník vnímá, odpovídá na otázku „Co se stalo?“*
3. etapa – Zobecnění – generalizování na základě předchozí zkušenosti, hledání příčin, vznik různých teorií a myšlenek, které mohou být aplikované při podobném prožitku v budoucnu; *účastník přemýšlí, odpovídá na otázku „Co z toho plyne?“*

---

<sup>57</sup> KOLB cit. dle HANUŠ, CHYTILOVÁ, 2009, s. 42.

<sup>58</sup> HARTL cit. dle HANUŠ, CHYTILOVÁ, 2009, s. 44.



4. etapa – Aktivní experimentování – testování myšlenek a teorií v nových situacích – vzniká další, už bohatší zkušenost a cyklus začíná znovu; *účastník koná, prožívá další situace, odpovídá si na otázku „Co dál?“*<sup>59</sup>

Celý proces se v případě potřeby dále opakuje a tím postupuje do větší hloubky. Učení pak probíhá celistvě, přispívá ke zvyšování objektivního náhledu zúčastněných na prožitek – sami si jej pojmenovávají a hledají souvislosti s vlastním životem.<sup>60</sup> Všechny čtyři fáze procesu jsou vzájemně propojeny, žádná fáze nemá svůj význam sama o sobě bez interakce s ostatními. Většina lidí se domnívá, že výše uvedenými fázemi cyklu dnes a denně prochází. Realita je ovšem taková, že většina jedinců prochází pouze některými fázemi.<sup>61</sup> V praxi se Kolbův cyklus učení většinou zjednodušuje na dvě fáze: zkušenost a reflexe. Po reflexi následuje další zkušenost, při které by mělo dojít k posunu díky nabytým zkušenostem. V optimálním případě tedy nejde tak o cyklus, jako spíš o spirálu. Zážitek je tedy stále více obohacován a dochází tak ke vzniku a rozšiřování zkušeností. Zcela zásadním pojmem v celém cyklu je pojem reflexe. Samotný zážitek ještě nestačí k tomu, aby se člověk něco naučil. Rozdíl mezi „rekreačním“ a „pedagogickým“ zážitkem tkví v reflexi.<sup>62</sup> Tomuto pojmu se proto budu více věnovat v následující kapitole, kde budou zmíněny také pilíře teambuildingu.

#### 2.4. Teambuilding ve firemním vzdělávání

Ať už teambuilding chápeme jako proces budování týmu, či jako organizovanou akci, která podporuje týmový rozvoj, je nesporné, že patří do oblasti firemního vzdělávání. V této části práce se proto zaměřím na legitimizaci teambuildingu v rámci firemního vzdělávání.

Bartoňková vymezuje firemní vzdělávání takto: firemní vzdělávání je hledání a následné odstraňování rozdílů mezi tím, „co je“ a mezi tím „co je žádoucí, jedná se o vzdělávací proces organizovaný podnikem/firmou. Zahrnuje jak vzdělávání v podniku (interní, vnitropodnikové vzdělávání, organizované podnikem ve vlastním vzdělávacím zařízení nebo na pracovišti), tak i vzdělávání mimo podnik (externí

---

<sup>59</sup> REITMAYEROVÁ, BROUMOVÁ, 2007, s. 45-46.

<sup>60</sup> Tamtéž, s. 46.

<sup>61</sup> FOLWARCZNÁ, 2010, s. 56.

<sup>62</sup> PELÁNEK, 2008, s. 21.

vzdělávání, vzdělávání na objednávku ve specializovaném vzdělávacím zařízení).<sup>63</sup> Neoddělitelnou součástí v rámci plánování firemního vzdělávání je volba vzdělávací metody, díky níž je propojen cíl a obsah výuky. Neexistuje jednoznačný návod k výběru nevhodnější metody vzdělávání. Volba metody vždy závisí na okolnostech vztahujících se k podniku, k jednotlivcům, k učebním cílům. Metody lze nejrůznějším způsobem kombinovat a využívat s ohledem na cíle a efektivitu jejich dosažení v konkrétní situaci.<sup>64</sup> Existuje mnoho kritérií, podle kterých můžeme metody vzdělávání klasifikovat. V souladu s cílem a charakterem tohoto textu uvedu pouze základní členění, které je pro tuto práci podstatné. Podle Koubka můžeme metody vzdělávání rozdělit do dvou skupin. Jedná se o:

1) metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce – metody „on the job“, mezi které patří např.: instruktáž při výkonu práce, koučink, mentorink, asistování, pověření úkolem, pracovní porady atd.; jde vesměs o individuální metody vzdělávání, vyžadující individuální přístup a partnerský vztah mezi vzdělávaným a vzdělávatelem

2) metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště, ať už v organizaci nebo mimo ni (metody „off the job“) - vesměs jde o metody používané k hromadnému vzdělávání skupin účastníků, patří sem například: přednáška, demonstrování, případová studie, workshop, outdoor training/learning atd.<sup>65</sup>

Právě skupina metod „off the job“ je pro tuto práci důležitá, jelikož v rámci ní je zahrnuta vzdělávací metoda outdoor tréninku, jejíž neoddělitelnou součástí je právě teambuilding.

## 2.5. Vztah teambuildingu a outdoor tréninku

Na základě předchozího ukotvení teambuildingu v systému firemního vzdělávání, bude v této části práce vysvětlen vztah teambuildingu a outdoor tréninku a zmíněny pilíře outdoor tréninku, které nám mohou zásadně pomoci v plnění cílů při

---

<sup>63</sup> BARTOŇKOVÁ, 2010, s. 11-16.

<sup>64</sup> BARTÁK, 2008, s. 137.

<sup>65</sup> KOUBEK, 2009, s. 265.

realizaci teambuildingových akcí. Dosažení cílů v rámci teambuildingové akce je důležité pro proces přeměny pracovní skupiny v tým.

Pojem outdoor je výraz pro cokoli, co se odehrává venku. V současné době se pořádají akce od putování na běžkách přes paintball po cílené budování týmu, které využívá outdoorové zážitkové metody. Asi není nutné vysvětlovat, proč je outdoor tak oblíbený – je akční, zábavný, probíhá v přírodě, umožňuje nevšední zážitky a situace.<sup>66</sup> Ve spojení se slovem trénink vzniká vzdělávací metoda, „která má své specifické postavení proto, že se odehrává v jiném prostředí a emoce se v něm projevují koncentrovanějším způsobem“.<sup>67</sup> Toto prostředí nejčastěji představuje právě příroda. Příroda podle Svatoše a Lebedy představuje „jiný svět“, kde jsme daleko „zranitelnější“, protože naše pózy a stylizace přestávají fungovat. Díky této „zranitelnosti“ jsme ale i otevřenější novým zkušenostem a poznáním.<sup>68</sup>

Armstrong uvádí, že učení se pohybovými aktivitami spočívá v tom, že účastníci působící v týmech musejí pod určitým tlakem provádět činnosti, o nichž zhora nic nevědí. Smyslem je to, že tyto testy jsou určitými příklady podnětů nebo výzev, s nimiž se lidé musejí setkávat při práci, ale jejichž neznámá povaha zapříčiní, že se mohou více poučit v tom, jak fungují pod tlakem jako vedoucí nebo členové týmů. V rámci tohoto učení působí jakýsi moderátor či „usnadňovatel“, který pomáhá účastníkům, aby se poučili ze svých zážitků.<sup>69</sup> Zde se můžeme setkat s prvním společným bodem, který je teambuildingu a outdoor tréninku vlastní, a to je právě zážitkové učení.

Pokud pátráme dál, jak spolu souvisí teambuilding a outdoor trénink, musíme se nutně zaměřit na rozdělení akcí, které jsou realizovány v rámci outdoor tréninku, s ohledem na cíle, kterých mají dosáhnout. Základní kritérium pro třídění akcí, je otázka: „Mají se účastníci hlavně pobavit, nebo se mají také něco naučit či dozvědět?“<sup>70</sup> V závislosti na tomto kritériu dělí Svatoš, Lebeda akce následovně:

- akce na podporu týmového ducha (teamspirit events) – hlavním smyslem je pobavit, nabídnout společný zážitek, obvykle neprobíhá zpětné zpracování

---

<sup>66</sup> Zahrádková, 2005, s. 138-139.

<sup>67</sup> Hroník, 2007, s. 207.

<sup>68</sup> Svatoš, Lebeda, 2005, s. 40.

<sup>69</sup> Armstrong, 2007, s. 473.

<sup>70</sup> Svatoš, Lebeda, 2005, s. 67.

zážitků, neformální prostředí pomáhá seznámení napříč firemní strukturou, důležitá je komunikace a spolupráce účastníků,

- budování a rozvoj pracovních týmů (teambuilding) – zaměřen na cílené, promyšlené a strukturované budování týmů, důležitou součástí jsou zpětné vazby, osobnost lektora sehrává zásadní roli v rámci skupinových rozborů,
- trénink manažerských dovedností (management training) – obvykle určeny manažerům k rozvíjení jejich dovedností (např. delegování úkolů, koordinaci týmu, řízení času...),
- kurzy týmové práce (teamwork training) – věnovány principům a technikám týmové práce, určeny „týmovým hráčům“, kterým přibližují principy fungování pracovních týmů a prostřednictvím outdoorových cvičení učí technikám týmové práce,
- rozvoj předpokladů k vůdcovství (leadership training) – řízený rozvoj vůdčích schopností, vhodné je pracovat se zpětnou vazbou, důraz je kladen na rozhodnost a schopnost přijímat odpovědnost,
- hodnotící programy (outdoor assessment center) – využívají psychodiagnostických nástrojů a pozorování reálného chování, jako zdroj hodnocení pracovníků, nebo také pomáhají při výběru nových zaměstnanců, využívají specifických modelových situací, vytváří náročné prostředí pro účastníky, pracují velmi intenzivně se zpětnou vazbou,
- speciální programy – využívané jako podpora personálních činností – např. při reorganizaci, odměňování, seznámení s novým nadřízeným.<sup>71</sup>

Na základě výše zmíněného popisu je patrné, že teambuilding je neoddelitelnou součástí outdoor tréninku. Outdoor trénink je velmi často realizován právě jako teambuilding – ať už se jedná o týmové vzdělávání, budování týmu, rozvíjení týmové spolupráce, či rozvíjení schopností, dovedností jednotlivých členů v týmu. Podobně široké jako jsou dílčí cíle teambuildingových programů, je i bohaté spektrum aktivit, kterých programy využívají. Jejich společným jmenovatelem bývá spolupráce při řešení neobvyklých úkolů a vzájemná podpora ve vypjatých situacích psychicky náročných výzev.<sup>72</sup> Svatoš, Lebeda uvádějí následující techniky využívané v rámci teambuildingu:

---

<sup>71</sup> SVATOŠ, LEBEDA, 2005, s. 67-77.

<sup>72</sup> Tamtéž, s. 70-71.

- icebreakers – krátké programy v úvodu akce sloužící k „prolomení ledu“.
- dynamics – složitější programy, slouží především jako modelové situace, při nichž se projeví charakteristické rysy fungování skupin,
- terénní týmové strategické hry – téměř vždy spojeny s pohybem, zpravidla se jedná o soutěž několika malých týmů,
- lanové překážky – dvě základní podoby – nízké (60 – 90 cm) a vysoké (10 – 12 m), přispívají z vykročení z komfortní zóny a zároveň rozvíjejí vzájemnou důvěru mezi kolegy,
- outdoorové sporty – opět zaměřeny na rozvoj důvěry mezi spolupracovníky,
- konstrukční skupinové úkoly – aktivity zaměřené na stavbu různých plavidel, plošin, přemostění, poskytují dostatek podnětů ke zpětnému rozboru – stanovení cíle ve skupině, rozhodování ve skupině, delegování, řízení...,
- komunikační programy – reprezentovány hlavně týmovým řešením logických problémů a případových studií, hlavní zdroj informací v oblasti komunikace,
- programy zaměřené na podporu důvěry – opět výborný nástroj vedoucí ke zvýšení důvěry mezi účastníky,
- kreativní programy – uměleckými činnostmi inspirované aktivity, poskytují prostor pro týmovou práci při řešení neobvyklého úkolu,
- společenské programy – zaměřeny na rozvoj neformálních vztahů mezi kolegy.<sup>73</sup>

Výše uvedené nám opět ukazuje styčné body v rámci outdoor tréninku a teambuildingu. Většina uvedených aktivit, které jsou v rámci teambuildingu a outdoor tréninku realizovány mají podobu hry. „Hra je prostředkem, kterým ověřujeme své teoretické poznatky, úroveň dovedností, životní zkušenost a provazujeme je s vědomím použitelnosti v životě. Ve hře prověřujeme své názory, hodnoty a postoje, ale současně získáváme poznatky o sobě, o druhých a okolním světě.“<sup>74</sup> Hra jako „kus života na nečisto“ je příležitostí pro aktivní učení se ze zkušenosti. Není pouhým zážitkem, který vzbuzuje emoce činností někoho jiného, je prožitkem, který vyžaduje vlastní investici.<sup>75</sup> Podobně popisuje hru i Neuman – hra se nám jeví ve dvou rolích – jednou jako prostředek, podruhé jako prostor pro

<sup>73</sup> SVATOŠ, LEBEDA, 2005, s. 88-101.

<sup>74</sup> HANUŠ, CHYTILOVÁ, 2009, s. 114.

<sup>75</sup> ROSICKÝ, 2003, s. 16.

získávání prožitků a zkušeností. Dokonce lze říci, že hra je sama o sobě učitelem, neboť vyžaduje od hráčů vysokou míru osobního nasazení při zvládnání problémových situací i vysokou úroveň sociálních vztahů. Stejné nároky má hra na vedoucího, když vyžaduje jeho aktivitu, trpělivost, pružnost jednání, rychlé reagování, pozornost, fantazii, vytrvalost a připravenost k učení. Člověk si vlastně hraje tehdy, když splňuje uvedené požadavky, tedy hraje si tam, kde je celým člověkem.<sup>76</sup> Nesmíme však zapomínat, že „ani nejlepší hra nemá zaručený úspěch vždy a všude. Záleží na mnoha okolnostech a zdánlivě zanedbatelných drobnostech. I ta nejlepší hra ztroskotá, když se organizátoři dopustí při její inscenaci závažné chyby. Do hry musíme mít především chuť. To platí nejen o vedoucích a organizátorech, ale hlavně o těch, kterým je hra určena“.<sup>77</sup> Aby hra fungovala jako výchovný a vzdělávací nástroj, je nutné účastníky do hry „vtáhnout“, musejí být dokonale motivováni a přivedeni do stavu, v němž pro ně přestane fungovat okolní svět a plně se ponoří do situace „tady a teď“, do světa hry. Čím více se vžijeme do fiktivní situace, tím více se naše zážitky blíží reálným.<sup>78</sup>

V neposlední řadě nesmíme zapomenout na pilíře outdoor tréninku, které výrazně přispívají k dosahování cílů v rámci teambuildingu, proto tomuto bodu bude věnována následující část této práce.

Svatoš a Lebeda rozlišují ve své knize pět nosných prvků, které, pokud jsou obsahem teambuildingové akce, mohou výrazně přispět k přeměně pracovní skupiny v tým. Jedná se o:

- 1) zážitek „nereálně reálných“ situací,
- 2) vykročení z komfortní zóny,
- 3) sociální skupina bez formální struktury,
- 4) příroda jako nové pozadí,
- 5) skupinové rozbory.<sup>79</sup>

Účastníci teambuildingové akce se mohou v rámci programu setkat s celou škálou aktivit, ať už se jedná o konstrukční úkoly, outdoorové sporty, lanové překážky atd., všem těmto aktivitám je společné, že nejsou reálným zobrazením

---

<sup>76</sup> NEUMAN, 2009, s. 19.

<sup>77</sup> ZAPLETAL, 1990, s. 9.

<sup>78</sup> SVATOŠ, LEBEDA, 2005, s. 57.

<sup>79</sup> Tamtéž, s. 28-48.

pracovních činností, avšak mají zcela reálnou podobu s reálnými důsledky. Převážná většina těchto aktivit má povahu týmového úkolu, při jehož řešení vstupují účastníci do interakce s ostatními členy skupiny. Každý úkol se stává modelovým příkladem spolupráce skupiny a fungování každého jednotlivce v ní. Zde se tedy můžeme setkat s podporou tohoto prvku v rámci budování týmu. Zároveň Svatoš s Lebedou upozorňují na to, že v rámci řešeného úkolu probíhají dva procesy: personální proces (odhaluje charakteristické způsoby chování jednotlivce) a skupinový proces (odhaluje činnosti spojené s týmem – komunikaci, dělbu odpovědností, dělbu rolí, nakládání s časem...). Oba tyto procesy jsou naprosto reálné a jsou věrným obrazem individuální i týmové přirozenosti. Tréninkové aktivity tak mohou odhalit absenci kreativních lidí v týmu, neznalost technik týmové práce, anebo problémy v komunikaci.<sup>80</sup>

Druhý prvek, který nám pomáhá v procesu změny pracovní skupiny v tým, představuje vykročení z komfortní zóny. Komfortní zóna je oblast, kde se cítíme dobře, je tvořena situacemi, ve kterých se člověk cítí bezpečně, přičemž nejde jen o bezpečnost fyzickou, ale i psychickou. Za normálních okolností se člověk drží uvnitř své komfortní zóny.<sup>81</sup> Vše, co je v komfortní zóně obsaženo, je člověkem „zvnitřněno, vstřebáno“, to znamená, že člověk se s vědomostí, událostí, situací již někde setkal, poznal ji a promyslel, objevil způsob, jakým v dané situaci jednat, jak s dovedností či vědomostí zacházet, a ona už mu nepřipadá nová, záhadná, cizí, nebezpečná.<sup>82</sup> V rámci teambuildingových akcí je možné se pohybovat pouze v komfortní zóně, ta je však spojena s nízkou intenzitou prožitku. Nabízí se však možnost „vykročení“ do dalších dvou sfér. Druhou zónou je zóna stresu a učebního diskomfortu. Tato oblast je ztotožňována se zónou, která má největší potenciál pro rozvoj osobnosti. Pokud vkročíme do této zóny, máme možnost se něco nového naučit a zakomponovat to do našeho zkušenostního základu. Třetí zónou je zóna ohrožení, která se může posunout až do stavu paniky.<sup>83</sup> Pokud tedy člověka v rámci konání teambuildingové akce, vystrčíme kousek mimo jeho komfortní zónu a poskytneme mu dostatečnou podporu, může se i v nových zónách cítit dobře a jeho život bude bohatší. Je však zcela zásadní odhadnout správnou míru náročnosti, kterou na člověka naložíme. Pokud je náročnost nízká, člověk zůstává ve své

---

<sup>80</sup> SVATOŠ, LEBEDA, 2005, s. 29-30.

<sup>81</sup> PELÁNEK, 2008, s. 22.

<sup>82</sup> HANUŠ, CHYTILOVÁ, 2009, s. 85.

<sup>83</sup> KIRCHNER, 2009, s. 88.

komfortní zóně a nenaučí se nic nového. Optimálních výsledků dosahujeme při použití zdánlivého nebezpečí (např. lezení po skalách), kdy člověk vnímá situaci jako dobrodružství a zároveň je v bezpečí. Pokud náročnost úkolu dál zvyšujeme, dostáváme se do zóny ohrožení, kde k učení nedochází, komfortní zóna se spíš zmenšuje. Cílem je tedy nastavit náročnost úkolů tak, aby je účastníci prožívali jako zajímavé dobrodružství, které navíc zvyšuje atraktivitu vlastního učení a tím posiluje jeho účinek – co nás baví, lépe si zapamatujeme.<sup>84</sup> I když proces vykročení z komfortní zóny je ryze individuální záležitostí, je možné pomocí různých prvků (pestrost programu, různorodost nabízených rolí, individuálně nastavená laťka úspěchu), pracovat i se skupinou účastníků.<sup>85</sup> Tým je tedy vykročením z komfortní zóny „postaven“ před nové situace, kterým je nucen čelit. V některých případech je nutné přehodnotit systém fungování v rámci týmu, který vykročením z komfortní zóny, není již nadále funkční.

Třetí pilíř, o který se můžeme v rámci teambuildingových akcí „opřít“, představuje „sociální skupinu bez formální struktury“. Svatoš s Lebedou ho popisují následovně: „Zatímco v pracovním procesu přesně zapadáme do určité formální struktury, hrajeme role odpovídající našim pozicím, pracujeme s nestejnou mírou informací a disponujeme různými pravomocemi, na outdoorových kurzech je situace jiná. Formální hierarchie zde přestává platit. Úkoly jsou obvykle předávány skupině jako celku, informace mají všichni stejné, nikdo nemá předem daný mandát jménem skupiny rozhodovat. Po chvíli nejistoty, chaosu a napětí se začíná ve skupině vytvářet neformální struktura iniciovaná novou situací, která může a nemusí korespondovat s pracovní hierarchií“.<sup>86</sup> Tento pilíř proto umožňuje vyniknutí všech jedinců, každý může projevit své kvality, někdy i ty, které bývají v běžném pracovním životě skryty. Můžou se tedy podhalit vůdčí schopnosti i u jedinců, kteří v běžném pracovním prostředí nezaujímají tyto role, při řešení úkolů se objevují nové kreativní nápady i u jedinců, kteří ji doposud neměli možnost projevit.

Mnohé teambuildingové akce se realizují v přírodě. „Pobyť v přírodě vrací prožitkovým způsobem člověka do nejpůvodnějšího domova, do lůna té velké matky Země“.<sup>87</sup> V přírodě zapomínáme na běžné starosti všedních dnů. Příroda nás pohltí a dovolí nám plně prožívat přítomnost, ze které si můžeme odnést cennou zkušenost do

---

<sup>84</sup> PELÁNEK, 2008, s. 22-23.

<sup>85</sup> SVATOŠ, LEBEDA, 2005, s. 34-35.

<sup>86</sup> Tamtéž, s. 37.

<sup>87</sup> HOGENOVÁ, 1997, s. 116.



budoucnosti. Pokud je realizována aktivita v interakci s přírodou, máme možnost si během ní „osahat“ hranice svých možností, někdy je dokážeme i překročit, protože právě příroda nám připravuje své originální výzvy a překážky.<sup>88</sup> V přírodě jsme daleko „zranitelnější“, protože naše pózy a stylizace přestávají fungovat. Díky této „zranitelnosti“ jsme ale i otevřenější novým zkušenostem a poznáním. Vidíme své kolegy i sebe v „neobvyklém světle“, které odhaluje dříve nezpozorované detaily. Příroda tak působí jako „katalyzátor reakcí“ účastníků a nezvyklý „úhel osvětlení“, který ostřeji než v běžných „pracovních kulisách“ odhaluje charakteristické rysy chování jednotlivců i skupin jako celku.<sup>89</sup> Tento čtvrtý pilíř nám umožňuje poznat kolegy v neobvyklých situacích, může sjednotit hodnoty účastníků a prohloubit vzájemnou důvěru mezi kolegy a tím posílit celý tým.

Jak už bylo výše několikrát uvedeno, zcela zásadním pojmem v oblasti zážitkového učení, které je též úzce spjato s Kolbovým cyklem, je pojem reflexe. Velmi často se v odborné literatuře setkáváme i s pojmy cílená zpětná vazba či rozbor. V následujícím textu jsou tyto tři pojmy používány jako synonyma, přičemž je vnímáme jako „řízený proces hodnocení aktivity nebo hry, který využívá zpětnovazebních informací k hledání širších souvislostí a významů. Učí nás vidět naše jednání a jeho působení prostřednictvím jednotlivých prožitků a zkušeností. Vede nás k tomu, abychom se z nich naučili co nejvíce“.<sup>90</sup> Zpětná vazba je něco, co neprobíhá zcela přirozeně, mimoděk. Jedná se o zpětnou vazbu chtěnou, která je zaměřena na nějakou charakteristiku (...) Je pro ni typické, že je vyvolána záměrně, většinou někým zvenčí, kdo ji iniciuje.<sup>91</sup> S podobným druhem zpětné vazby se setkáváme právě v zážitkové oblasti. Po absolvování určité činnosti (edukace, kurs, hra) se ohlížíme zpět, abychom hledali souvislosti mezi výsledkem akce a činností jednotlivců i celé skupiny. Srovnáváme své prožitky s prožitky jiných členů. Pomocí reflexe zpřesňujeme význam prožitků, dáváme je do souvislostí a prostřednictvím reflexe přetváříme proud prožitků v zážitek a později zkušenost, kterou zakomponujeme do svého zkušenostního pole. Dobrá reflexe posouvá aktivity do hlubší a kvalitnější roviny prožívání a napomáhá včlenit věci do kontextu. Cílem

---

<sup>88</sup> KIRCHNER, 2002, s. 136-137.

<sup>89</sup> SVATOŠ, LEBEDA, 2005, s. 40-41.

<sup>90</sup> NEUMAN, 2009, s. 39.

<sup>91</sup> REITMAYEROVÁ, BROUMOVÁ, 2007, s. 11-12.

reflexe by tedy měl být transfer prožitého do zkušenostního pole jedince a tím přenesení do běžného života.<sup>92</sup>

Důležité je, má-li jít při kurzu skutečně o učení ze zážitku, musí zobecňující závěry při rozborech vyvozovat skupina sama. Lektor se stává v tomto procesu pomocníkem – facilitátorem, který významné myšlenky, které při rozboru vznikly, porovná s obecně uznávanou teorií.<sup>93</sup> Provádění reflexe proto patří mezi nejnáročnější dovednosti, kterými by měl lektor disponovat. Při reflexi musíme věnovat pozornost nejenom obsahové náplni a otázkám, které klademe, ale také podmínkám, ve kterých zpětnovazební hodnocení probíhá.<sup>94</sup> Neuman upozorňuje na následující podmínky, které jsou pro zdárný průběh reflexe nezbytné:

- 1) časová charakteristika – reflexe by měla proběhnout bezprostředně po hodnocené činnosti; pro výměnu zkušeností je potřeba zajistit dostatek času (to je však ovlivněno věkem hráčů, předcházející zkušeností, významem aktivity a cíli, které jsme si stanovili), musíme určit začátek a předběžně i konec, pokud možno volíme i vhodnou denní dobu,
- 2) vhodné místo a organizace skupiny – nejlépe klidné a příjemné prostředí; účastníci by na sebe měli vidět, vhodné je sezení v kruhu, vhodné je i zajištění dostatečného množství pomůcek – papír, tužky...,
- 3) připravenost vedoucího reflexe – ta spočívá především ve stanovení cíle diskuze; zvolené cíle je nutné stále poměřovat s vývojem diskuze, popřípadě je upravovat; připravenost spočívá také ve shromáždění informací o skupině a průběhu hry a okruhu otázek, vztahujících se k řešené situaci,
- 4) pravidla vedení reflexe – lektor by měl podpořit a stimulovat vyjadřování názorů, povzbuzovat k výměně zkušeností; vytvořit klima důvěry a porozumění; respektovat osobnost každého účastníka,
- 5) volba otázek pro vedení diskuze – především volit otevřené otázky typu: „Jak jste se cítili?“<sup>95</sup>

Tento pátý pilíř nám tedy poskytuje prostor pro sdílení pocitů a zkušeností, pro zpětnou vazbu, verbalizaci podstatných momentů akce, příležitost podpořit jeden

---

<sup>92</sup> KIRCHNER, 2009, s. 107-108.

<sup>93</sup> SVATOŠ, LEBEDA, 2005, s. 42.

<sup>94</sup> NEUMAN, 2009, s. 40.

<sup>95</sup> Tamtéž, s. 40-42.

druhého, zaznamenání (zachycení) zkušeností a dojmů, které by jinak mohly zapadnout. Je ale také prostorem pro vyplavení latentních problémů a odhalení, v lepším případě i odstranění různých bloků. Dává skupině možnost sledovat své pokroky během akce, Je také místem, kde se učíme pravidlům diskuze, toleranci a naslouchání.<sup>96</sup>

## 2.6. Nevhodnost teambuildingu

V předchozích kapitolách byl teambuilding zmiňován jako nástroj, který jedincům pomáhá lépe spolupracovat, prohloubit vzájemnou důvěru, umožňuje lepší poznání členů v týmu a dosahovat tak důležitých výsledků. Existují však situace, kdy znaky i připravenost na teambuilding jsou veliké, ale konat teambuilding by nebylo správné rozhodnutí. V některých momentech je lepší konání teambuildingové akce odložit a někdy nastanou i takové situace, kdy teambuilding není tím pravým způsobem, jak splnit potřeby týmu.<sup>97</sup>

Payne zmiňuje některé body, které ukazují na situace, kdy teambuilding neprovádět a zároveň navrhuje jiné řešení. Jedná se např. o následující:

- členové týmu nemají požadované schopnosti pro výkon jejich práce – zde se doporučuje poskytnout týmu výcvik,
- tým postrádá nutné prostředky pro práci – toto je problém, který je potřeba řešit s managementem společnosti a najít možné způsoby řešení,
- špatné ocenění týmové práce, které se neodráží v systému řízení výkonu – tento problém je potřeba řešit s vedením společnosti, či s personálním oddělením,
- tým má problémy s udržení svých členů a získáním nových – opět nutné řešit s personálním oddělením (otázky nábory),
- problémy výkonu jednotlivce ovlivňují výkonnost týmu – problémy s individuálním výkonem je nutné řešit osobně s jedincem, ne v rámci týmu,

---

<sup>96</sup> KIRCHNER, 2009, s. 108.

<sup>97</sup> PAYNE, 2007, s. 16.

- není možné, aby se teambuildingu účastnili všichni členové – je možné svolat jen setkání manažerů a řídicích pracovníků, kteří týmu tlumočí uzavřené dohody,
- tým už teambuilding absolvoval se špatnou zkušeností – v takové situaci je nutné teambuilding oddálit, najít způsob, jak vyšetřit čas na mítincích týmu, který by pomohl týmu zlepšit jeho výkonnost – se zlepšením je možná i příprava další teambuildingové akce.<sup>98</sup>

## 2.7. Pozor na slovo teambuilding

V současné době se stal pojem teambuilding velmi moderní. V praxi se proto setkáváme s jeho různými pojetími a velmi často se bohužel jedná spíše o akce, které nemají žádný vzdělávací charakter. V rámci následující kapitoly, vzhledem k rozsahu a cíli práce, zmíním pouze některé ukázky, které opravdu za teambuilding z odborného hlediska považovat nemůžeme.

Velmi často se v praxi setkáváme s příklady, kdy došlo k tomu, že firma zabývající se nějakou činností, rozšířila své portfolio služeb o pořádání teambuildingových kurzů. Společnost zabývající se půjčováním zábavných atrakcí dává možnost využít i doplňkový program, který popisují takto: „Vaši akci rádi zpestříme doplňkovým programem v podobě facepaintingu, bodypaintingu, soutěží pro děti i dospělé, tvarování balonků a jiné. Na Vaše přání uspořádáme také firemní teambuilding. Tento program je vhodné kombinovat s nabídkou našich atrakcí“.<sup>99</sup> Firma, věnující se půjčování terénních aut a provozující terénní polygon láká na „adrenalinový mejdan“, který uvádějí následujícím popisem: „Klíčovou součástí široké skladby akcí, které nabízíme společností, jsou programy cílené na podporu správné funkce pracovního kolektivu a posílení pocitu sounáležitosti se společností - jedná se o Teambuilding... Offroadová zábava s legendárními vozy HUMMER na speciálně upraveném terénním polygonu složená z jízd na korbě vojenské legendy Humvee doplněná jízdami v civilní verzi HUMMER H2.... Program zahrnuje: Uvítání a představení celé teambuildingové akce moderátorem. Po přivítání následuje rozdělení do týmů. V týmech hosté zůstávají po celou dobu trvání akce a

<sup>98</sup> PAYNE, 2007, s. 19-20.

<sup>99</sup> Gemare group s.r.o. [online]. 2014 [cit. 10.2.2014]. Dostupné z [www: http://www.zabavneatrakce.cz/dalsi-sluzby/doplnekoy-program/](http://www.zabavneatrakce.cz/dalsi-sluzby/doplnekoy-program/)

plní jednotlivé soutěžní disciplíny. Po skončení soutěžních aktivit následuje sčítání bodů a následné slavnostní vyhlášení. Po vyhlášení vítězů doporučujeme akci zakončit ohňovou show spojenou s ohňostrojem. Následuje pozvolné rozloučení moderátora a vyhlášení volné zábavy (hudba, tanec, posezení)<sup>100</sup>. V tomto konkrétním příkladě jsme se setkali s tím, že velmi individuální zábava (jíзда vozem), by měla sloužit k podpoře správné funkce pracovního kolektivu. Opravdu zajímavý program představuje společnost Z-Agency s.r.o., která nabízí následující: „Přežít! - postapokalyptický teambuildingový program. Pokud se dobře bavíte u "béčkových" akčních filmů a máte kolektiv převážně mužských zaměstnanců, doporučujeme vám teambuildingový program Přežít! Ten klade větší důraz na zábavní a adrenalinovou složku a je vhodnější spíše pro účastníky mladší generace, odkojené počítačovými hrami a akčními zombie filmy. Postapokalyptický svět je ovládán krvelačnými zombie. Jednotky posledního odporu prochází zamořeným územím a jejich úkolem je nejen přežít, ale i nalézt kufřík s protilátkou, která umožní přežití celé lidské rasy. Tyto jednotky vede sovětský armádní generál Jurij a legendární mexický bojovník Carlos se svou soukromou armádou ozbrojených jeptišek. Tento program je určen pro 30-150 osob<sup>101</sup>. Také mnohá ubytovací zařízení nabízejí možnost uspořádání teambuildingu, např. hotel Prestige ve Zlíně uvádí následující programy: „Večerní program ve sklepě u Krále Jana (na objednávku vás večer může pobavit cimbálová muzika, harmonika, středověká hudební skupina a historický šerm, exotická břišní tanečnice, nebo si můžete zasoutěžit v dovednosti, jak se natahuje košťýřem), Vaření v hotelu Prestige „aneb co si uvaříš, to si taky sníš“ (je nám velkým potěšením Vás pozvat na nebývalou akci pořádanou hotelem Prestige. Vezměte s sebou přátele a přijďte se naučit vařit zajímavé pokrmy pod vedením šéfkuchaře hotelu. Budete si užívat vaření v příjemném prostředí a zároveň se bavit), Na pozvání krále Jana (program, který vrací hosty do historie, kdy do Znojma zavítal král Jan Lucemburský s družinou a pozval všechny dobré lidi do svých komnat a sklepů, aby hodovali a veselili se, co hrdlo ráčí)<sup>102</sup>.

---

<sup>100</sup> Hummer centrum s.r.o. [online]. 2014 [cit. 10.2.2014]. Dostupné z [www: http://www.hummer.cz/teambuilding.php](http://www.hummer.cz/teambuilding.php)

<sup>101</sup> Z-Agency s.r.o. [online]. 2014 [cit. 10.2.2014]. Dostupné z [www: http://www.z-agency.cz/index.php/prezit-postapokalypticky-teambuildingovy-program.html](http://www.z-agency.cz/index.php/prezit-postapokalypticky-teambuildingovy-program.html)

<sup>102</sup> Hotel Prestige [online]. 2014 [cit. 10.2.2014]. Dostupné z [www: http://www.hotel-prestige.cz/aktivity/teambuilding/](http://www.hotel-prestige.cz/aktivity/teambuilding/)

Na uvedených příkladech jsem chtěla demonstrovat, jak je mnohdy teambuilding pojímán v praxi, tedy velmi často nemá s metodou teambuildingu, tak jak ji popisuje odborná literatura nic společného. Bohužel v nepřeberné nabídce je velmi těžké se orientovat. Pomocníkem při výběru zadavatele teambuildingové akce by měla být organizace s názvem „Profesní sdružení pro zážitkové vzdělávání“, jejíž hlavní prioritou je garance kvality služeb a to v rovinách odbornosti, bezpečnosti a etiky.<sup>103</sup>

Několik tipů, na které se předem orientovat při výběru kvalitního organizátora teambuildingové akce uvádí i Zahrádková. Jedná se např. o:

- 1) je dobré poznat osobně organizátory akce a vedoucího celého projektu,
- 2) je důležité dohodnout se na způsobu, jakým bude naplněn cíl akce,
- 3) nechat si udělat několik nabídek a následně srovnat rozpočty,
- 4) prohlédnout historii firmy a zejména pak reference,
- 5) zjistit, zda má společnost uzavřené např. pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou třetím osobám.<sup>104</sup>

Tato úvodní kapitola byla zaměřena na metodu teambuildingu, pokusila jsem se pomocí odborné literatury popsat základní pojmy, parametry, procesy a principy, které jsou podstatné k tomu, aby proces přeměny pracovní skupiny v efektivně pracující tým mohl za pomoci této metody úspěšně proběhnout. V závěru jsem jen krátce zmínila příklady, které se bohužel v praxi také ve spojitosti s teambuildingem objevují. Tyto příklady však nemají žádný edukativní charakter, proto jim nadále nebude věnována pozornost. V následující části práce zaměřím pozornost k pojmům sociální skupina, pracovní skupina a tým. Tyto pojmy byly již mnohokrát zmíněny, avšak nyní nastal čas k jejich zapojení do kontextu.

### **3. Skupina**

Cílem této práce je popis přeměny skupiny v dobře fungující tým, za pomoci metody teambuildingu. V předcházející kapitole jsem se touto metodou zabývala a

---

<sup>103</sup> Profesní sdružení pro zážitkové vzdělávání [online]. 2014 [cit. 10.2.2014]. Dostupné z [www: http://www.pszv.cz/cs/O-nas.aspx](http://www.pszv.cz/cs/O-nas.aspx)

<sup>104</sup> Zahrádková, 2005, s. 169-172.

nyní se pokusím obdobným způsobem postupovat i v následující části práce. Do popředí se nám však místo slova teambuilding, dostane slovo skupina a tým. Nejprve se pokusím definovat termíny jako je skupina sociální, pracovní, následně se přesunu ke skupinové dynamice a rozdílům mezi pracovní skupinou a týmem.

### 3.1. Sociální skupina

V souladu s cílem mé práce je podstatné se sociální skupině věnovat, jelikož v rámci teambuildingu pracujeme s útvarem osob, který skupinu vytváří.

V odborné literatuře se setkáváme s mnoha definicemi pojmu skupina. Hodnota slova skupina spočívá zejména v jeho neurčitosti. Biolog ho může například použít k popisu seskupení příbuzných organismů, kdy druh nebo stupeň vztahu není jasně definován. Stejně psycholog ho může použít pro několik osob, když nechce – nebo nemůže – jasně označit jejich vztah nebo stupeň podobnosti.<sup>105</sup>

Pojem sociální skupina je jeden ze základních sociologických termínů. Skupinou není určité náhodné seskupení osob (např. cestující v dopravním prostředku), kteří představují seskupení bez vnitřní vazby, bez společných hodnot a symbolů. Pokud však mluvíme o sociální skupině, všechny tyto znaky se nám v ní začnou objevovat. Sociální skupina je totiž charakterizována určitým typem vztahů, institucí hodnot a symbolů. Jedná se o pojem, který označuje určitý počet jedinců, spojených určitým systémem vztahů, kterými se liší od ostatních.<sup>106</sup> Sociální skupiny jsou seskupení existující jako zvláštní sociální subjekty nadindividuální povahy. Nový a Surynek doplňují, že skupina je charakteristická existencí interakčních a komunikačních vazeb mezi jedinci ve skupině. Existenci vazeb podmiňují společné zájmy, cíle a směřování vycházející ze sdílených hodnot a norem a členové skupiny vystupují jako uskutečňovatelé vzájemně si odpovídajících rolí. Sociální skupina je vnímána členy skupiny i sociálním okolím jako jednotka, která více či méně zavazuje člena skupiny k určitému chování, a má tedy vnější projev v obdobném chování svých členů.<sup>107</sup>

---

<sup>105</sup> ADAIR, 1994, s. 11-12.

<sup>106</sup> PALÁN, 2002, s. 198.

<sup>107</sup> NOVÝ, SURYNEK, 2002, s. 40.

### 3.1.1. Dělení skupin

V odborné literatuře se opět setkáváme s nepřehledným množstvím, jak je možné sociální skupiny klasifikovat. V rámci výčtu zmíním pouze to členění, které je pro naši práci přínosné. Nakonečný třídí skupiny na:

- neformální a formální – příslušníci neformálních skupin (např. rodina), jsou integrováni neformálně, tedy psychologicky (vzájemnými emocionálními vazbami), příslušníci formálních skupin (např. pracovních), jsou integrováni formálně stanovenými úkoly nebo seskupeni na základě určitých formálních znaků.
- členské a referenční – členské jsou takové, k níž jedinec fakticky přísluší, pozitivně referenční skupina je taková, ke které jedinec rád přísluší, nebo by chtěl, u negativní referenční skupiny je tomu naopak.<sup>108</sup>

Pro cíl mé práce je právě rozdělení skupin na formální a neformální zajímavé. V rámci teambuildingové akce je totiž možné přispět k přeměně vazeb formálních na neformální a přispět tak k větší efektivitě týmu, právě za přispění jednoho z pilířů teambuildingu.

Palán předkládá i další dělení skupin podle:

- počtu členů – malé, střední, velké,
- charakteru členství – automatické a dle vlastního rozhodnutí,
- přístupnosti – otevřené a uzavřené,
- stupně trvalosti vazby – situační, stálé, trvalé.<sup>109</sup>

### 3.1.2. Malá sociální skupina

Každý člověk se v průběhu svého života stává členem několika malých sociálních skupin (rodiny, pracovní skupiny, zájmové skupiny), které mají zásadní vliv na utváření jeho názorů, postojů, hodnotové orientace i určitých forem a

---

<sup>108</sup> NAKONEČNÝ, 2009, s. 385.

<sup>109</sup> PALÁN, 2002, s. 198.



způsobů jednání. V rámci členství v těchto skupinách člověk uspokojuje celou řadu svých základních sociálních potřeb a vstupuje do vztahu vůči jednotlivcům, jiným sociálním skupinám i společnosti jako celku.<sup>110</sup> V rámci teambuildingové akce působíme na osoby, které jsou součástí pracovní skupiny, tedy malé sociální skupiny, proto ji věnuji v této části textu pozornost a vynechám skupiny střední a velké.

Malá sociální skupina představuje sociální jev, který má řadu charakteristických znaků. Mezi nejčastěji uváděné patří např.:

- společný důvod (motiv) a cíl oddělující skupinu od okolí,
- společné místo existence,
- společná činnost,
- časté vzájemné interakce členů a realitně stabilní vztahy,
- struktura sociálních pozic a rolí,
- společné skupinové vědomí v podobě systémů hodnot, norem a postojů.<sup>111</sup>

V malé sociální skupině hrají velmi důležitou roli vztahy, jedná se o skupinu osob, ve které se členové navzájem znají, a nesmíme také zapomenout, že důležitým prvkem je také vnímání pocitu příslušnosti k této skupině. Můžeme to označit jako „vědomí my“. Za nejmenší sociální skupinu se pokládá dyáda (tj. sdružení dvou osob).<sup>112</sup> Jak již bylo zmíněno výše, v rámci teambuildingových akcí se setkáváme s malými sociálními skupinami, které jsou charakteristické tím, že ve většině případů pocházejí z pracovního prostředí, hovoříme tedy o pracovních skupinách. Pracovní skupina je tedy zásadní pojem, proto je nutné zdůraznit jeho význam a specifika.

### 3.2. Pracovní skupina

Pokud se pokusím charakteristické znaky malé sociální skupiny transformovat na pracovní skupiny, bude určena následujícími skutečnostmi:

- pracovními cíli – spočívajícími ve vytváření materiálních i nemateriálních hodnot sloužících k uspokojování potřeb,

---

<sup>110</sup> NOVÝ, SURYNEK, 2002, s. 134.

<sup>111</sup> Tamtéž, s. 134.

<sup>112</sup> NAKONEČNÝ, 1995, s. 55.

- společným pracovištěm,
- pracovními činnostmi – jejichž základem jsou úpravy a přetváření předmětů přírody tak, aby sloužily k uspokojování lidských potřeb,
- vztahy mezi pracovníky – jejichž podstata je dána normami a předpisy právní a organizační povahy,
- skupinovým vědomím – které je tvořené systémem hodnot spojených a prací a pracovními podmínkami.<sup>113</sup>

Tureckiová definuje pracovní skupinu jako typ malé, formálně vzniklé sociální skupiny, jejíž členové jsou ve vzájemné interakci, existuje u nich vědomí „my“ a pocit soudržnosti. Pracovní skupina je obvykle spojena také místem výkonu činností, osobou formálního vedoucího a cíli, jichž má v zájmu zachování a rozvoje efektivity organizace dosahovat.<sup>114</sup> Zahradková k tomu dodává, že pracovní skupiny jsou všechny skupiny, které spolu pracují a dostatečně nesplňují podmínky týmu. Pracovní skupina se tak může stát týmem, ale nemusí. Hlavní rozdíl tak podle této autorky spočívá v tom, že skupina není vytvořena pro splnění časově omezeného úkolu. Pracovní skupinou tak může být pracovní oddělení, vedení firmy nebo pracovní skupina složená z různých oddělení firmy. Souhrnně tedy pracovní skupinou nazýváme uskupení osob, které jsou spolu spojeni do pracovního celku naplní práce, při níž jsou na sobě závislí pracovní hierarchií nebo cílem práce.<sup>115</sup>

Pracovní skupina je jedna ze základních strukturních jednotek formálního uspořádání organizace, v rámci níž plní několik funkcí:

- je prostředkem k vykonání složitějšího úkolu, který není v silách jednotlivce,
- je místem, kde vznikají a rozvíjejí se nové myšlenky a způsoby řešení problémů,
- usnadňuje zavádění složitých rozhodnutí,
- plní funkce socializační, adaptační a vzdělávací.<sup>116</sup>

Na tomto místě je však potřeba konstatovat, že výše uvedené funkce jsou schopny plnit pouze výkonné a soudržné skupiny, které se vyznačují vysokou mírou

---

<sup>113</sup> NOVÝ, SURYNEK, 2002, s. 135.

<sup>114</sup> TURECKIOVÁ, 2009, s. 41.

<sup>115</sup> ZAHRADKOVÁ, 2005, s. 20.

<sup>116</sup> TURECKIOVÁ, 2009, s. 41.

spolupráce mezi členy a komplementaritou rolí mezi jedinci. Takové pracovní skupiny jsou spíše podobné pracovním týmům.<sup>117</sup>

### 3.3. Skupinová dynamika

Pokud chceme správně porozumět procesu přeměny pracovní skupiny v tým, musíme se neodmyslitelně zabývat vývojem, který v rámci skupiny probíhá. Skupina se nejen pohybuje jako jednotka, ale i uvnitř dochází neustále k vzájemnému působení prvků.<sup>118</sup> Pokud tedy skupina prochází přirozeným vývojem, mluvíme o skupinové dynamice. Skupinová dynamika je v podstatě reakcí lidí na vývoj vztahů ve skupině. Pokud se nám podaří vnímat jednotlivé fáze vývoje, můžeme pochopit potřeby jednotlivců i skupiny a přispět tak ke zdravému vývoji a lepší produktivitě. Bez dobře zvládnuté dynamiky nelze dosáhnout synergie.<sup>119</sup>

V odborné literatuře se opět setkáváme s problémem, že existuje mnoho modelů skupinového vývoje. Pro účely této práce využijeme obecný čtyřfázový model, který identifikuje následující stádia vývoje:

- 1) formování – ve skupině existují značné rozpaky a nejistota, probíhají pokusy o zjištění charakteru situace, odhad, jakou pomoc lze očekávat od vedoucího a snaha o poznání, jaké chování bude nebo nebude vhodné, hledání úkolu,
- 2) krystalizace – objevuje se konflikt mezi podskupinami – někdo zpochybní autoritu nebo kompetentnost vedoucího, utvářejí se názory, jednotliví členové negativně reagují na snahu vedoucího je řídit, úkol je zpochybňován, na jeho náročnost lidé reagují podrážděně,
- 3) normování – ve skupině se vytváří soulad, prožívá pocit soudržnosti a jednoty, pokud se strany konfliktu smíří a překoná se odpor, začnou se vytvářet normy, objevuje se vzájemná podpora, začíná se spolupracovat na plnění úkolu,
- 4) realizace – skupina se strukturuje nebo přijme strukturu, která co nejvíce vyhovuje společnému úkolu, na role se pohlíží z hlediska funkčnosti ve

---

<sup>117</sup> TURECKIOVÁ, 2009, s. 41.

<sup>118</sup> ADAIR, 1994, s. 34.

<sup>119</sup> ZAHRÁDKOVÁ, 2005, s. 51.

vztahu k úkolu a uplatňuje se flexibilita mezi rolemi, probíhá konstruktivní práce na úkolu, skupina směřuje k dosažení efektivity v oblasti úkolu a lidé si uvědomují dosahovaný pokrok.<sup>120</sup>

V praxi se velmi často stává, že ne každá skupina projde všemi fázemi vývoje. Pokud se však chce skupina proměnit v pracovní tým, nelze výše uvedené fáze libovolně přeskakovat či měnit jejich pořadí. V případě, že by skupina nevyřešila zásadní problémy jednotlivých etap, nemohla by dobře fungovat. Pomocí skupině ve zvládnutí problémů může správně vybraný vedoucí a dobře zvolení členové, případně může dojít k intervenci zvenčí (koučové, konzultanti nebo nejrůznější teambuildingové akce a programy).<sup>121</sup>

### 3.4. Rozdíly mezi pracovními skupinami a týmy

Jestliže chceme z pracovní skupiny vytvořit efektivně fungující tým, musíme nejdříve poznat rozdíly, které je navzájem odlišují. Jaký je tedy rozdíl mezi pracovní skupinou a týmem? Snad nejdůležitější rozdíl podle Hayese je, že „tým je skupina lidí aktivně spolupracujících na dosažení společného cíle. Členové týmu vzájemně spolupracují na dosažení svých cílů: není to tak, že by každý dělal jen svou práci a nechal ostatní dělat tu jejich. Zároveň členové týmu spolupracují – nepokoušejí se ostatním práci narušovat či ztěžovat. Naopak se snaží svými aktivitami pomáhat ostatním členům týmu a společně plnit týmový úkol“.<sup>122</sup>

Krüger v následující tabulce uvádí další rozdíly mezi pracovní skupinou a týmem, které mají spojitost s cíli, zájmy členů, organizací, prioritami, motivací, konkurencí, komunikací a důvěrou:

Tabulka č. 2: Rozdíly mezi pracovní skupinou a týmem<sup>123</sup>

<b>Charakteristické znaky</b>	<b>Skupina</b>	<b>Tým</b>
Jaké jsou zájmy členů?	Většina sleduje vlastní zájmy.	Všichni táhnou za jeden provaz.
Jak je to s cíli?	Jsou sledovány různé cíle.	Všichni sledují tentýž cíl.

<sup>120</sup> ADAIR, 1994, s. 35-36.

<sup>121</sup> TURECKIOVÁ, 2009, s. 48-49.

<sup>122</sup> HAYES, 2005, s. 58.

<sup>123</sup> KRÜGER, 2004, s. 14-15.

Co má prioritu?	Příslušnost ke skupině je podřazena osobním zájmům.	Příslušnost k týmu má nejvyšší prioritu.
Jak to vypadá s organizací?	Organizace je uvolněná a nezávazná.	Organizace je jasná, pevná a závazná.
Jaká je motivace?	Motivace přichází zvenku (prostě se musí...).	Motivace přichází zevnitř (prostě se chce...).
Kdo a komu konkuruje?	Jednotlivci si konkurují navzájem.	Konkurence je zaměřena směrem navenek.
Jak se komunikuje?	Komunikuje se zčásti otevřeně a zčásti skrytě.	Informační proces a zpětné vazby probíhají otevřeně.
Jak je tomu se vzájemnou důvěrou?	Vzájemné důvěry ke skupině zvláště bývá málo.	Silná důvěra mezi členy navzájem a v týmu vůbec.

Belbin poukazuje na to, že nejlepším vodítkem při rozlišování mezi týmem a skupinou je prostě a jednoduše velikost. Skupiny mohou mít jakýkoliv počet lidí, a čím je tento počet vyšší, tím více se rozměňuje identita a osobitý přínos jednotlivých členů. Dále uvádí, že skupinová identita hraje také velmi důležitou roli. Členové skupiny velmi často sledují svého vůdce, kdežto pokud se sejde několik osob, které mají společný cíl, snaží se v ideálním případě podílet na řešení kolektivním úsilím. Jednotliví členové se poté snaží najít a uhájit svou osobní identitu. V oblasti chování má proto působení týmu a skupiny na členy zcela opačný účinek. Po faktoru velikosti zmiňuje na druhém místě důležitosti parametr výběru jednotlivých členů kolektivu. Jako zcela zásadní vidí úlohu jedince, který určuje složení týmu. Se špatnými hráči nebo hráči, kteří se k sobě vzájemně nehodí, dobrých výsledků není možné dosáhnout.<sup>124</sup>

V následující tabulce Belbin ukazuje ještě několik faktorů, které odlišují skupiny a týmy:

Tabulka č. 3: Šest rozdílů mezi týmem a skupinou<sup>125</sup>

	<b>Tým</b>	<b>Skupina</b>
VELIKOST	Omezená	Střední či velká
VÝBĚR ČLENŮ	Zásadní	Nepodstatný
VEDENÍ	Sdílí se či rotuje	Sólové
VNÍMÁNÍ	Všichni se znají, vzájemné porozumění	Zaměření na vůdce

<sup>124</sup> BELBIN, 2013, s. 14-16.

<sup>125</sup> Tamtéž, s. 115.

STYL	Rozmanité role, koordinace	Sbližování názorů, konformismus
DUCH	Dynamická interakce	Sounáležitost, perzekuce opozice

Rozdíl mezi týmem a skupinou představuje též rozdílný styl vedení. Základním rysem týmů je, že o vedení se jednotliví členové dělí, anebo že pozice vůdce rotuje. Pokud je potřeba v rámci týmu řešit nějaký důležitý problém, ujmou se ho konkrétní členové, kteří se specifickým způsobem podílejí na jeho řešení. V typické skupině je tomu právě naopak. Při řešení problémů hraje zcela zásadní roli vůdce, který má moc bez ohledu na to, zda daný problém z pracovního hlediska mění konstelaci ve skupině, nebo ne. Role vůdce je těžko nahraditelná a též těžko zpochybnitelná. Jakmile sólový vůdce získá ve skupině nadvládu, téměř vždy začne standardizovat postupy v dané organizaci. Vnutí ostatním svůj osobitý styl a opačné návrhy nejsou vítány. Pokud se skupina pokusí o vzpouru, téměř vždy je výsledkem pouze to, že „starý vůdce“ je nahrazen „novým“. Lepší vyhlídky garantuje pouze transformace skupin na týmy, protože v týmech nemůže vzniknout tyranie a zároveň je potřeba usilovat o to, aby základními stavebními kameny organizací nebyly skupiny.<sup>126</sup>

### 3.5. Od pracovních skupin k týmům

V předcházející části práce jsem se zabývala obecnými rozdíly mezi pracovní skupinou a týmem. Vyjmenovala jsem na určitých charakteristických znacích (např. velikost, zájmy členů, cíle) rozdíly, které mezi těmito dvěma pojmy jsou. Vzhledem k cíli práce je nyní nutné poznat změny, které tyto znaky v procesu přeměny pracovní skupiny v tým, nabývají. Tyto změny pak následně srovnávám. Jelikož rozsah práce mi nedovoluje věnovat se všem charakteristickým znakům, vybrala jsem na základě relevantní literatury pouze ty, které zásadním způsobem ovlivňují zdárný průběh změn v procesu změny pracovní skupiny v tým a které by měly být obsaženy v každé správně organizované teambuildingové akci. První znak je komunikace, protože ta je snad tím nejdůležitějším faktorem při vytváření soudržnosti mezi členy týmu.<sup>127</sup> Druhým znakem jsou normy, které zásadním

<sup>126</sup> BELBIN, 2013, s. 16-17.

<sup>127</sup> HAYES, 2005, s. 50.

způsobem ovlivňují fungování členů v rámci týmu.<sup>128</sup> A posledním znakem jsou role, protože role jako takové jsou mimořádně důležité pro pochopení lidského jednání v pracovním i společenském kontextu.<sup>129</sup> Znaky, kterým se věnuji, jsou proto: normy, komunikace a role.

### 3.5.1. Normy

Normy v pracovní skupině jsou (na rozdíl od formálních, organizačních norem a předpisů) nepsaná, skupinou přijatá a většinou jejích členů respektovaná pravidla chování. Vytvářejí určitá trvalá pravidla a způsoby chování, kterými je žádoucí dosahovat plnění cílů a úkolů, jež před pracovní skupinou stojí, ale i uspokojování individuálních potřeb a zájmů jejích jednotlivých členů.<sup>130</sup> Tyto normy si pracovní skupiny vytvářejí, pokud spolu pracují dostatečně dlouho, normy se vyvíjejí převážně nevědomě, silou zvyku. Vznikají z dohadů a přesvědčení členů skupiny o povaze jejich práce; z implicitních očekávání ze strany managementu, která se týkají jejich odpovědnosti či jejího nedostatku; pod vlivem požadavků, které klade sama pracovní činnost, a z mnoha dalších podobných faktorů.<sup>131</sup> Normy v pracovní skupině nejsou příliš často jasně formulovány, většinou mají podobu „toho, co je třeba dělat“ nebo „toho, co se dělat nemá nebo nesmí“. Tyto normy představují jeden ze základních rysů podnikové kultury i neformální struktury sociálního systému podniku. Nejčastěji upravují následující způsoby chování:

- vzájemný styk členů pracovní skupiny – např. to, jak se pracovníci oslovují, jak se zdraví, vykání či tykání mezi členy apod.,
- pracovní výkon členů skupiny – vytváří totiž tendence k přizpůsobování individuálního výkonu jedince průměrnému výkonu dosahovanému skupinou jako celkem,
- míru respektování či nerespektování norem a předpisů formální povahy – zejména těch, které se týkají pracovní doby, režimu, technologických norem a postupů, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,

---

<sup>128</sup> HAYES, 2005, s. 44.

<sup>129</sup> BELBIN, 2013, s. 12.

<sup>130</sup> NOVÝ, SURYNEK, 2002, s. 141.

<sup>131</sup> HAYES, 2005, s. 41.

- vztahy a vazby členů skupiny i skupiny jako celku navenek – výsledkem jejich působení může být především ochota kooperovat, solidarita nebo naopak soupeření, snaha omezení vlivu apod.<sup>132</sup>

Skupinové normy plní čtyři odlišné funkce, avšak každá z nich pomáhá zajistit pozitivní, konzistentní chování členů skupiny. První z funkcí je skutečnost, že skupinové normy definují zásadní hodnoty skupiny. Členové tak díky nim znají smysl skupiny, znají směr vlastního chování a způsob interakce s osobami mimo skupinu. Pomáhají tak jasně stanovit, co smyslem skupiny není, rozlišovat mezi aktivitami, které jsou pro skupinu přijatelné a těmi, které nejsou. Druhou funkcí skupinových norem je, že pomáhají skupině udržovat hladký průběh činností tím, že vytvářejí společnou půdu a zajišťují snazší předvídatelnost chování členů skupiny. Každý ví, co může od ostatních čekat a sám dělat či nedělat. Třetí funkcí je, že skupině pomáhají definovat „přijatelné sociální chování“. To usnadňuje lidem vyhnout se trapným či obtížným interpersonálním situacím, jako jsou zraňující poznámky či zesměšňování člena pracovní skupiny. Tímto způsobem se může skupina vyhnout konfrontacím či událostem, které by mohly narušit či ohrozit koordinaci skupiny. Členové skupiny tak mají možnost pracovat v relativně „bezpečném“ psychologickém prostředí. Poslední funkcí je, že skupinové normy mohou vytvářet stav, který umožňuje skupině přežít v době ohrožení skupiny a to tím, že zachovávají její osobitost a odmítají jakékoli odchylky od norem v chování svých členů. Tím, že skupinové normy chrání jedinečnost své skupiny, přinášejí zároveň i jistotu – členové skupiny si mohou být jistější svou rolí i skupinou samotnou.<sup>133</sup>

Problematika skupinových norem velmi úzce souvisí s ochotou členů skupiny se těmito normami řídit, to znamená chovat se v souladu s nimi. Velmi často se také předpokládá, že členové skupiny přizpůsobí svoje názory převažujícím projevům ostatních členů ve skupině. Pokud se vyskytne ve skupině jednotlivec, jehož názor je zcela odlišný od názoru ostatních, pak cítí tlak, který ho nutí přizpůsobit vlastní názor většině. V případě, že jednotlivec odmítá ustoupit, nebo toho není schopen, stává se „outsiderem“ a je vystaven sociálním sankcím, které mohou nabýt až

---

<sup>132</sup> NOVÝ, SURYNEK, 2002, s. 141-142.

<sup>133</sup> HAYES, 2005, s. 42-43.



podoby vyloučení ze skupiny, nebo „sociální šikaně“. Skupinové normy tak mohou být velmi mocným nástrojem kontroly lidského chování.<sup>134</sup>

Jaký je tedy rozdíl mezi týmovými normami a skupinovými? Hlavní rozdíl je ten, čím ve skutečnosti skupinové normy jsou – jak definují smysl skupiny. Skupinové normy většinou počítají s tím, že lidé tu jsou, aby pracovali a každý by měl odvést svou práci. Někdy proto nemusí mít skupinové normy nic společného s úkoly, které lidé plní. Pracovní tým však vyznává poněkud jiný soubor hodnot. Hodnoty týmu totiž obsahují myšlenku, že tým má společný úkol a každý jedinec se svou prací přímo podílí na celém projektu. Každý člen tak svou prací přímo ovlivňuje práci ostatních a tak vytváří klima, které dává vzniknout zcela jiným skupinovým normám.<sup>135</sup>

Jaké jsou tedy týmové normy? Týmové normy bývají zaměřené na úkol, oceňují ty činnosti a postupy, které staví na efektivní a důkladné práci. Podporují interakce zaměřené na plnění úkolu. Obsahují rovněž myšlenku, že se cení rozmanitost způsobů, jak přispět ke splnění úkolu. Na rozdíl od pracovní skupiny, která by mohla odmítnout někoho s jinými dovednostmi, tým ho bere jako člověka, který přináší jiný úhel pohledu či novou odbornost. Týmové normy a normy běžné pracovní skupiny se tak velmi liší. Týmové normy jsou orientovány především na to, co je třeba udělat, takže sociální interakce, přesvědčení, předpoklady a především hodnoty směřují k úspěšnému splnění týmového úkolu.<sup>136</sup> Týmové normy mohou upravovat například:

- vedení týmu, četnost schůzek,
- způsob komunikace a přijímání rozhodnutí,
- formu zpětné vazby a její míru,
- způsoby řešení konfliktů a názorových střetů.<sup>137</sup>

### 3.5.2. Komunikace

Pokud se zabýváme procesem přeměny pracovní skupiny tým, důležitou roli v tomto procesu hraje komunikace. Obecně tento pojem chápeme jako přenos

---

<sup>134</sup> Srov.: TURECKIOVÁ, 2009, s. 53., HAYES, 2005, s. 42.

<sup>135</sup> HAYES, 2005, s. 44.

<sup>136</sup> Tamtéž, s. 44-46.

<sup>137</sup> ČAKRT, 2009, s. 147.

informace od odesílatele směrem k příjemci. Celý přenos se skládá z řady prvků, kde na začátku stojí určitá myšlenka odesílatele. Ten myšlenku zakóduje do jazyka, kterému příjemce rozumí. Myšlenka je poté odeslána, probíhá vlastní proces přenosu a to prostřednictvím různých komunikačních kanálů. Příjemce zprávu přijme a dekoduje ji. Pokud vše proběhlo v pořádku, odesílatel poskytne příjemci zpětnou vazbu.<sup>138</sup>

Základním cílem a funkcí skupinové komunikace je vzájemné dorozumění (předání informací) a porozumění (pochopení významů sdělení, která jsou předávána). To znamená, že skutečně efektivní komunikace překračuje rámec přijetí sdělení (informace a vztahu mluvčího k němu). V rámci pracovních skupin můžeme rozlišovat několik typů komunikace:

- formální a neformální,
- vnitřní (probíhající uvnitř skupiny, nikoli intrapersonální) a vnější (komunikace „přes hranice“ skupiny),
- přímá nebo zprostředkovaná.<sup>139</sup>

Formální komunikace zajišťuje informační propojení skupiny s cílem naplnění formálních (výkonových a vztahových) cílů skupiny. Na udržování, utváření a rozvoji pozitivních sociálních vztahů se však velkou měrou podílí především komunikace neformální. Někdy se stává, že pomocí neformální komunikace se informace dokonce šíří rychleji a přesněji než formální komunikací. V každém případě ovšem záleží na ochotě vedoucího skupiny informace s ostatními sdílet.<sup>140</sup> V rámci pracovních skupin se obvykle nesetkáváme se zjevnou komunikací, většinou je z části otevřená a z části skrytá.<sup>141</sup>

Pokud se zaměříme na tým, komunikace je zásadním faktorem při vytváření soudržnosti mezi členy týmu. Splnění týmového úkolu souvisí se správnou komunikací. Jelikož se týmy často skládají z osob zastávajících pozice na velmi rozdílných úrovních podniku, je tudíž rolí manažera, aby informace proudily i do těch nejnižších pozic. Účinná komunikace mezi členy týmu je víc než jen odstraňování bariér. Mají-li všichni členové týmu potřebné informace, mohou se

---

<sup>138</sup> HORVÁTHOVÁ, 2008, s. 99.

<sup>139</sup> TURECKIOVÁ, 2009, s. 56.

<sup>140</sup> Tamtéž, s. 57.

<sup>141</sup> KRÜGER, 2004, s. 15.

podělit o radost z úspěchu, o starosti, o úzkost (...) Mají dobré podmínky proto to, aby si vzájemně pomáhali, je-li to potřeba. To následně pomáhá týmu zachovat si soudržnost, vědomí, že k sobě patří.<sup>142</sup> V rámci přeměny pracovní skupiny v tým se mění povaha komunikace. Zprvu převládá monolog a důraz na prezentaci vlastních postojů. Později se rozvíjí potřeba naslouchat ostatním a monology se mění ve skutečný dialog. Ve zralém týmu má diskuze často povahu jakéhosi „dialogu“, vedle věcně diskutujících je běžně přítomna ještě role formálního nebo neformálního facilitátora, tedy člověka, který nemá za úkol ani jen prezentovat, ani jen naslouchat, ale pomáhat jiným ke vzájemnému pochopení z určitého nadhledu či odstupu.<sup>143</sup>

I když komunikace pro nás představuje něco naprosto přirozeného, běžného, neustále se setkáváme s problémy a nedorozuměními. Typická věta: „Tohle jsem neřekl (a).“, přispívá den co den k rozmíškám v týmu a dokonce může vést k závažným konfliktům.<sup>144</sup> Proto, aby komunikace v týmu byla opravdu bezproblémová a nenastávaly žádné šumy a nevznikaly žádné bariéry, je potřeba dodržovat několik málo obecných zásad:

Vysílající strana je odpovědná:

- za jasné a srozumitelné sdělení všech potřebných informací,
- za dotazy na zpětnou vazbu, zda druhá strana porozuměla a má všechny potřebné informace.

Přijímající strana je odpovědná:

- za otázky a pochopení sdělení,
- za sdělování „nerozumím“,
- za směřování komunikace tak, aby získala všechny informace.<sup>145</sup>

### 3.5.3. Role

Na základě toho, jak jsou popsány rozdíly mezi pracovní skupinou a týmem, vyplývá, že pokud řešíme relativně snadný úkol, jehož existence je předem známa a k němuž vede i známá cesta, můžeme si dovolit vytvořit homogenní pracovní skupinu. Pokud však máme úlohu složitější, kdy cesta k řešení není známa a ani

---

<sup>142</sup> HAYES, 2005, s. 50.

<sup>143</sup> PLAMÍNEK, 2008, s. 134.

<sup>144</sup> MEIER, 2009, s. 56-57.

<sup>145</sup> ZAHRÁDKOVÁ, 2005, s. 48-49.

řešení není zcela jasné, je výhodné, aby pracovní skupina fungovala jako heterogenní tým. Tuto heterogenitu nám pomůže zajistit znalost týmových rolí a jejich aplikace na členy v týmu.<sup>146</sup>

Ještě než se budu věnovat výše zmíněným týmovým rolím, v krátkosti se vrátím k rolím v pracovní skupině, protože pokud chceme vytvořit z pracovní skupiny efektivně fungující tým, musí proběhnout i změna v rámci rolových pozic. Rolí v obecném slova smyslu rozumíme očekávanou strukturu chování, která je spojena s pracovníky zaujímajícími určitou pozici ve struktuře dané organizace. Popisuje také, jak daná osoba vnímá svou situaci.<sup>147</sup> Ve vztahu k zaujímané pozici identifikujeme v pracovní skupině tyto role:

- formálního vedoucího – je ustanoven vedením podniku,
- neformálního vedoucího – je to fakticky uznávaný vedoucí skupiny, obvykle převyšuje ostatní členy skupiny v nadšení, sebedůvěře, rozhodnosti,
- konformisty – snaží se podporovat formální organizací ukládané úkoly a podporuje také formální organizaci,
- epigona – ten naopak podporuje neformálního vedoucího,
- kritika za zásady – kritizuje jak rozhodnutí formálního, tak i neformálního vedoucího,
- samotáře – stojí stranou a jen málo se angažuje, jak ve formálních, tak i neformálních vztazích,
- submisivního člena – za každé situace se bez námitek podrobuje moci a kontrole a sám není schopen nikoho kontrolovat.<sup>148</sup>

A nyní se dostáváme k týmovým rolím. Stejně tak jako je tomu u pracovní skupiny, tak i v týmu vznikají specifické role. Týmové role popisují vzorec chování, který charakterizuje jednání jednotlivce ve vztahu k ostatním členům týmu s cílem prospět celému týmu.<sup>149</sup> Jednu z nejznámějších typologií týmových rolí vytvořil Meredith Belbin. Tato typologie vznikla po mnoha letech výzkumu, který se zaměřoval na otázky složení týmu. V popředí stála hypotéza, jak je možné, že týmy, které byly sestaveny v podstatě shodným způsobem a jejichž členové měli

---

<sup>146</sup> PLAMÍNEK, 2009, s. 37.

<sup>147</sup> DĚDINA, CEJTHAMR, 2005, s. 158.

<sup>148</sup> ŠIMEK, 2007, s. 80-81.

<sup>149</sup> BELBIN, 2013, s. 12.

k dispozici tytéž vstupní informace, vykazovaly výrazně odlišnou výkonnost. Díky experimentálnímu nastavení výzkumu byli jednotliví členové týmu podrobeni psychometrickým testům a na základě výstupů z testů byly sestaveny týmy, které měly soutěžit při tzv. manažerské hře. Vývoj hry bylo předem možné určit, jelikož výzkumníci měli dostatek informací o jednotlivých členech týmu, které zároveň ovlivňovaly dynamiku týmu. Výzkum odhalil skutečnost, že existuje pouze omezený počet způsobů, kterými lidé efektivně spolupracují v manažerských týmech. Zároveň odhalili základní typy přínosů, které jednotliví členové v rámci týmu přinášejí. Jedná se o: koordinaci úsilí v týmu, společné usilování o dosažení cíle, vytváření myšlenek, prozkoumávání zdrojů, vyhodnocování možností, organizování práce, dotahování detailů, podpora ostatních členů a poskytování odborných dovedností. K těmto typům individuálního přínosu byly nakonec přiřazeny následující názvy rolí: koordinátor, usměrňovač, inovátor, vyhledávač zdrojů, monitor vyhodnocovač, realizátor, kompletovač finišer, týmový pracovník a specialista. Díky této terminologii tak mohl být popsán způsob, jakým se každý člen podílel na práci týmu. Zároveň výzkum poukázal na to, že lidé, kteří v určité roli vynikali, zároveň vykazovali nedostatky v jiných rolích, proto byla práce výzkumníků soustředěna na hledání správné kombinace konkrétních jedinců. Kombinované týmy složené z lidí s komplementárními charakteristikami byly mnohem výkonnější, než týmy složené z jedinců s podobnými profily, kteří si vzájemně konkurovali.<sup>150</sup>

Tato teorie se tak stala důležitou součástí manažerského vzdělávání a byla úspěšně aplikována v podnikatelské sféře, zvláště při vytváření a řízení vědeckovýzkumných, projektových a obecně manažerských týmů.<sup>151</sup>

Jednotlivé týmové role můžeme charakterizovat následujícím způsobem:

- inovátor – osoby s preferencí k této týmové roli předkládají nové myšlenky a strategie se zřetelem na zásadní téma, zároveň hledají alternativní řešení problémů, kterým skupina čelí,
- kompletovač finišer – lidé s vlohami pro tuto týmovou roli minimalizují počet chyb a nedbalostí, kterých se tým dopustí, aktivně vyhledávají pracovní

---

<sup>150</sup> BELBIN, 2013, s. 2-3.

<sup>151</sup> Tamtéž, s. 3.

aspekty, na něž je nutné bedlivě dohlížet, upozorňují tým na urgentní záležitosti,

- monitor vyhodnocovač – tato týmová role se vyznačuje schopností analyzovat problémy a vyhodnocovat nápady a návrhy s cílem pomoci dosáhnout týmu vyváženého rozhodnutí,
- realizátor (dříve pracovník společnosti) – tato týmová role je charakteristická převáděním konceptů a plánů na praktické pracovní postupy a systematickou a efektivní realizací odsouhlasených plánů,
- koordinátor (dříve předseda) – tato týmová role určuje způsob, jakým bude tým plnit kolektivní cíle na základě maximálního využití zdrojů týmu, lidé s vlohami pro tuto roli umí rozpoznat přednosti a slabiny týmu a zajistit maximální využití potenciálu jednotlivých členů týmu,
- specialista – člověk obecně „nedostatkových“ znalostí a dovedností, který je v rámci své specializace ochoten spolupracovat s ostatními, mezi týmové role byl specialista zařazen později, až po zahájení praktické aplikace teorie týmových rolí,
- týmový pracovník – lidé s preferencí pro tuto roli podporují silné stránky svých kolegů, kompenzují jejich slabé stránky, usnadňují komunikaci mezi jednotlivými členy týmu a obecně zlepšují atmosféru týmové spolupráce,
- usměrňovač – lidé s preferencí vůči této týmové roli usměrňují či formují úsilí celého týmu, obecně se zaměřují na stanovování cílů a priorit, snaží se dát také skupinovým diskuzím určitý tvar a formují výstupy skupinových aktivit,
- vyhledávač zdrojů – tato týmová role se vyznačuje schopností zkoumat nápady, nové poznatky a zdroje mimo tým a zprostředkovávat je členům týmu, osoby s preferencí vůči této roli navazují na externí úrovni kontakty s lidmi, kteří mohou být pro tým užiteční a vedou s nimi příslušná jednání.<sup>152</sup>

Pro efektivně fungující tým je důležité, aby v něm bylo zastoupeno co nejvíce rolí. Rozdělení a správný poměr rolí jsou velmi úzce spjatý s cílem, kterého má tým dosáhnout. Ve skutečnosti málokdy jedna osoba zastává pouze jednu roli. Velmi často je jeden člen týmu nositelem hned několika rolí.<sup>153</sup> Jeden člověk může při

---

<sup>152</sup> BELBIN, 2012, s. 196-200.

<sup>153</sup> KOLAJOVÁ, 2006, s. 32.

jednom úkolu převzít roli „ředitele“, zatímco při jiném úkolu bude spíš hodnotit a při dalším ze z něj stane „chrlič“. Závisí to především na odborných vědomostech a rovněž na osobnostních tendencích a sociálních faktorech. V týmu, kde lidé spolupracují v pozitivním duchu a efektivně, záleží role, které v jednom okamžiku hrají, stejně tak na povaze daného úkolu a dovednostech, které jeho plnění vyžaduje, jako na ostatních členech týmu. Lidé si samozřejmě budou přebírat odpovědnost za stejnou oblast, ale podstatou silného týmu je jeho schopnost oživit v jeho členech další schopnosti a zdroje.<sup>154</sup>

Rozdělení osob v týmu dle týmových rolí představuje určitý ideální stav efektivně fungujícího týmu. Bohužel v praxi je tomu trochu jinak. Hayes upozorňuje na to, že se jedná o přílišné zjednodušení a není možné dělit lidi na „typy“, které budou vždy jednat stejně. Způsob interakce mezi lidmi má své sociální rozměry a každý z nás přizpůsobuje své chování sociální situaci, ve které se právě nachází. Velmi často se tak v praxi setkáváme s obrazem vedoucího pracovníka, který byl v jednom podniku vysoce efektivní, avšak po přechodu do druhého podniku je mnohem méně úspěšný.

Belbinova typologie je bezpochyby cenným obrazem toho, že se lidé mohou různými způsoby podílet na týmové práci a že pozitivní týmová činnost vyžaduje směsici rozličných typů aktivity. Je však lepší vnímat role právě takto – jako aktivity – a ne se domnívat, že určití lidé automaticky zastupují určité role.<sup>155</sup>

Plamínek dává belbinovským rolím ještě další dimenzi a poukazuje na jejich souvislost s motivačním založením člověka, které je úzce spjata s osobností jedince. Jedná se o vlastnost osobnosti, která je s vysokou pravděpodobností zděděná a v průběhu života se jen málo mění. V chování člověka dominuje motivační založení zejména tehdy, když se jedinec dostane do nějaké zátěžové, stresující situace, která vyžaduje vzorce chování, které se doposud nestačil naučit.<sup>156</sup> Motivační založení je velmi odolné vůči vnějším podmínkám, kdežto týmové role lidé obsazují právě v závislosti na vnějších podmínkách a dokonce i v závislosti na aktuální situaci.<sup>157</sup> Lidskou populaci je možné diferencovat na základě motivačního založení na čtyři skupiny osob. První skupina osob preferuje dynamiku, druhá užitečnost, třetí stabilitu a čtvrtá efektivitu. Spojením týmových rolí dle Belbina a rozdělením osob dle

---

<sup>154</sup> HAYES, 2005, s. 57.

<sup>155</sup> Tamtéž, s. 57.

<sup>156</sup> PLAMÍNEK, 2010, s. 24.

<sup>157</sup> PLAMÍNEK, 2009, s. 45-46.

motivačního založení vznikne upravený model týmových rolí, který obsahuje následující role:

- lídr – má schopnost strategického a komplexního myšlení, dokáže nadchnout ostatní, je univerzální, všestranný,
- myslitel – má racionální inteligenci, nápady, je kreativní, hravý, nezávislý,
- režisér – dokáže připravit cestu myšlenek a strategií do praxe, určit taktiku, rozdělit operativní úkol,
- diktátor – problémový typ, týmově špatně použitelný do okamžiku, kdy vznikne krize, pokud ze situace jasně vyplývají cíle, může tým z krize obratně vyvést,
- procesní specialista – dokáže vymyslet originální metody a najít těžko odhalitelné zdroje,
- pečovatel – stará se o pohodu v týmu, vyniká při řešení komunikačních a vztahových poruch v týmu,
- hybatel – je motorem výkonu týmu, uskutečňuje plány,
- dotahovatel – stará se o to, aby se na nic nezapomnělo, je to detailista, puntičkář,
- věcný specialista – zná a ovládá svůj obor, v rámci své specializace je spolehlivý.<sup>158</sup>

Souvislost belbinovských rolí s motivačními typy ukazuje, že preferování rolí ve skupinách je do značné míry předurčeno hluboko zakotvenými (zděděnými) složkami osobnosti. Zároveň je tu však i naučená složka, protože chování ve skupině může jedinec ovlivnit. Důkazem toho je, že pokud v týmu chybí určitá role, mění ostatní členové své chování a chybějící roli jsou schopni vlastními silami doplnit.<sup>159</sup> Dokonce je možné podle ochoty lidí plnit chybějící role odlišit obyčejné, tedy nesynergické skupiny od zralých týmů. Pokud v nějaké skupině určitá role chybí, pak skupina, jež není týmem, přechází obvykle tuto skutečnost bez reakce, kdežto pokud se jedná o vyzrálý tým, okamžitě jedná a roli doplní. Tato vlastnost se projevuje pouze u vyzrálých týmů a je ji možné použít k rozpoznání jeho vysoké kvality.<sup>160</sup>

---

<sup>158</sup> PLAMÍNEK, 2008, s. 136.

<sup>159</sup> PLAMÍNEK, 2004, s. 66.

<sup>160</sup> PLAMÍNEK, 2009, s. 46.



Jak již bylo výše zmíněno, v rámci týmu se lidé podílejí na řešení zadaného úkolu a jejich vztahy bývají často velmi intenzivní, proto je téměř nemožné vyhnout se vzájemné spolupráci. Na vzájemnou interakci tak mají zásadní vliv i týmové role, které jednotliví členové týmu zastávají. Povaha některých pracovních vztahů je značně komplikovaná, proto je nutné se adekvátním projevům chování učit i delší dobu. Ve skutečnosti každý z nás ví, jak se v různých kontextech k ostatním chovat. Ostatní tuto naši schopnost vycítí a vzájemný vztah se rozvíjí ke vzájemnému užitku. Tým sestávající se ze dvou lidí, kteří spolu dokážou komunikovat ve vztahu založeném na více rolích, je z pracovního hlediska velmi efektivní a může dosáhnout větších úspěchů než daleko početnější týmy.<sup>161</sup>

Belbin se snaží poukázat na to, že je nutné zabývat se problematikou mezilidských vztahů a pokouší se vyjmenovat vztahy mezi týmovými rolemi a stupni hierarchie, které se na pracovišti objevují. Jedná se o tři stupně: postavení nadřízeného, kolegy na stejné úrovni a podřízeného. Každou z týmových rolí tak popisuje na základě těchto tří hledisek následovně:

- usměrňovač – usměrňovači jsou v pracovních vztazích zdrojem specifických problémů (často právě v personální oblasti), ideální nadřízený je pro něho koordinátor, efektivní může být i monitor vyhodnocovač, avšak musí si sjednat respekt, jako kolegy upřednostňují nejvíce vyhledávače zdrojů, v pozici nadřízeného mají nejlepší vztahy s týmovými pracovníky,
- inovátor – ryzí inovátoři se vyskytují v organizacích stále vzácněji, pokud totiž své přirozené sklony nemaskují, nedokážou se zapojit do stávajícího systému, ideální nadřízený je pro něho koordinátor, popřípadě i týmový pracovník, inovátoři mají dobrý vztah s kolegy, kteří zastávají společensky založené role (tedy koordinátory, vyhledávači zdrojů a týmovými pracovníky), v roli podřízených si velmi rozumí s realizátory,
- specialista – jsou hrdí na svou práci a kladou důraz na možnost samostatně si řídit pracovní aktivity, v roli nadřízeného může mít realizátora, týmového pracovníka i koordinátora, na kolegiální úrovni nejlépe spolupracuje s realizátory a týmovými pracovníky, specialisté dávají přednost podřízeným,

---

<sup>161</sup> BELBIN, 2012, s. 67.

kteří mají v úctě odborníky a kteří akceptují zavedené normy (jedná se tedy o realizátory a týmové pracovníky),

- monitor vyhodnocovač – tato role se projevuje svou nerozhodností, proto musejí být často podporováni a povzbuzováni lidmi, jejichž role se vyznačuje aktivitou, nejlepší vztahy navazují s nadřízenými v roli koordinátorů, jako kolegové jim nejlépe vyhovují koordinátoři a realizátoři, nevhodnějšími podřízenými budou pravděpodobně realizátoři,
- kompletovač finišer – má dobré vlohy proto, aby pracovní úkoly dotáhl do konce, jsou dobrými podřízenými vyhledávačů zdrojů, inovátorů a usměrňovačů, mezi kolegy se nejvíce respektují s realizátory, jako podřízené upřednostňují realizátory,
- realizátor – zvláště se jim daří, pokud jejich nadřízenými jsou usměrňovači či inovátoři, nemají konflikty ani s kompletovači finišery, dobře spolupracují s lidmi v rolích koordinátor, monitor vyhodnocovač, vyhledávač zdrojů, kompletovač finišer a specialista, s podřízenými navazují spíše formální vztahy, vyhovují jim přízvušiví týmoví pracovníci,
- vyhledávač zdrojů – velmi dobře vycházejí s nadřízenými v roli usměrňovače, vycházejí nejlépe s kolegy realizátory a týmovými pracovníky, jako podřízené si vybírají kompletovače finišery,
- koordinátor – nemají konflikty s nadřízenými, kteří zastávají role usměrňovačů a inovátorů, koordinátoři velmi dobře vycházejí s týmovými pracovníky a realizátory, koordinátoři jsou obecně dobrými manažery, navíc mají zvláštní nadání efektivně řídit inovátory,
- týmový pracovník – s lidmi tohoto typu se zřejmě spolupracuje nejlépe, v ideálním případě by měli pracovat pod vedením usměrňovačů, neměli by naopak být podřízeni jinému týmovému pracovníkovi, obzvláště dobře si vedou, pokud jsou jejich kolegové také týmoví pracovníci, dobře vycházejí i s inovátory, obzvláště dobrými podřízenými jsou pro ně specialisté.<sup>162</sup>

Je však nutné zdůraznit, že tyto vztahy se týkají výhradně primárních rolí. Naznačené tendence mohou být oslabeny či dokonce popřeny působením sekundárních týmových rolí.<sup>163</sup> Pokud chceme poznat, jakou zastáváme roli v rámci

---

<sup>162</sup> BELBIN, 2012, s. 68-75.

<sup>163</sup> Tamtéž, s. 75.

týmu, můžeme se setkat při realizaci teambuildingových akcí s Belbinovým Testem týmových rolí. Ten kromě nejčastější primární role v týmu odhaluje i role záložní (sekundární).

## **4. Tým**

V předcházející části práce jsem se věnovala sociálním skupinám, malým sociálním skupinám, pracovním skupinám, rozdílům mezi pracovními skupinami a týmy. Též jsem chtěla poukázat na tři důležité znaky (normy, komunikaci a role) se kterými je nutné pracovat, pokud chceme vytvořit z pracovní skupiny efektivní tým. V této závěrečné části objasním pojem tým. Nejprve vymezím tento pojem, následně popíši fáze vývoje týmu a poté se pokusím definovat efektivně fungující tým, který by měl být cílem každé teambuildingové akce.

Slovo tým se dostalo do organizací a podniků z oblasti sportovních her. Každý hráč kolektivních her má svou pozici a odpovědnost. Jednotliví hráči jsou důležití, avšak přednosti celého týmu spočívají právě v tom, jakým způsobem mezi sebou hráči spolupracují. Jednotliví hráči přesně vědí, kdy mají nastoupit a kdy ze hry odejít. Ve světě průmyslu se slovo tým užívá volněji. Velmi často se takto označují i skupiny jednotlivců, kteří spolupracují na nějaké činnosti. V těchto skupinách jsou však většinou jednotlivé role nesprávně definovány nebo vůbec neexistují. „Týmem“ často eufemisticky označujeme jakoukoli skupinu.<sup>164</sup> Je tedy proto nutné vymezit pojem tým, tak aby nedošlo k jeho nesprávnému pochopení. Někdy se sice užívá označení tým, ale ve skutečnosti o tým nejde – to se týká např. týmu tenistů v individuálních soutěžích.<sup>165</sup>

### **4.1. Vymezení pojmu tým**

Stejně jako u pojmu teambuilding, tak i u pojmu tým není odborná literatura jednotná. Hermochová uvádí, že tým má dva a více členů, má známý, definovaný cíl, k jehož dosažení je potřeba koordinace členů týmu.<sup>166</sup> Kolajová naproti tomu pod pojmem tým rozumí tři a více jedinců, kteří jsou ve vzájemné interakci, vnímají

---

<sup>164</sup> BELBIN, 2012, s. 101-102.

<sup>165</sup> HERMOCHOVÁ, 2006, s. 26.

<sup>166</sup> Tamtéž, s. 26.

společnou identitu, přijímají kolektivní normy a cíle, uvědomují si jeden druhého.<sup>167</sup> Jak vidíme, rozpor nám nastává hned u počtu členů týmu. O tom, jaký má být minimální, maximální a ideální počet členů týmu se opět vedou polemiky. Krüger konstatuje, že tým by měl být natolik velký, aby reprezentoval produktivní rozmanitost zkušeností, znalostí a zručností. Měl by být ale také dosti malý na to, aby z čistě praktického hlediska jeho velikost umožňovala hladkou výměnu informací a argumentů mezi všemi zúčastněnými.<sup>168</sup> Následně dospívá k tomu, že ideální počet členů týmu je okolo sedmi. Skupiny s méně než pěti členy mají zřetelně menší potenciál k tomu, aby podávaly špičkové výkony. Týmy s více než jedenácti členy se buď zvrhávají v přednáškové akce, nebo se rozpadají do podskupin. Informační výměna a dynamika celkového dění přestává být přehledná. Odpovídajícím způsobem také rapidně klesá produktivita.<sup>169</sup> Podobnou velikost týmu doporučuje i Meier, který přiznává, že ideální počet členů týmu je pět až sedm. Při menším počtu osob se efekt synergie ve skupině plně nerozvine, s více osobami jsou komunikační a schvalovací procesy časově náročné. Ve skupině s dvanácti a více lidmi se často vytvářejí podskupiny.<sup>170</sup> Belbin poukazuje na to, že velikost týmu je do jisté míry závislá na objemu práce, kterou má tým vykonávat. Šest členů týmu považuje za rozumný kompromis. Šestičlenný tým může nabídnout širokou škálu odborných dovedností a týmových rolí, a pokud je dobře sestaven, může v něm zavládnout všeobecná rovnováha.<sup>171</sup> Palán v definici týmu zmiňuje číslo devět, pod pojmem tým uvádí, že se jedná o cílově zaměřenou, vnitřně organizovanou skupinu s malým počtem členů odpovědných za řešení určitého problému a existující v časově omezeném období, v týmu vzniká nespočet vztahů, proto je komunikace v týmu, který má více než devět osob velmi komplikovaná a náročná a klesá pracovní efektivita.<sup>172</sup> Pokud chceme provést změnu pracovní skupiny v tým, je nutné vědět, s jakým počtem členů máme pracovat při realizaci teambuildingové akce. Na základě výše popsaného je zřejmé, že ideální počet členů týmu je těžké stanovit, většinou se však pohybujeme v rozmezí pět až devět členů.

Vraťme se však k definici pojmu tým. V rámci této práce bude tým pojímán jako: „jasně definovaný celek spolupracujících lidí s časově omezeným cílem,

---

<sup>167</sup> KOLAJOVÁ, 2006, s. 12.

<sup>168</sup> KRÜGER, 2004, s. 32.

<sup>169</sup> Tamtéž, s. 33.

<sup>170</sup> MEIER, 2009, s. 10-11.

<sup>171</sup> BELBIN, 2012, s. 115-120.

<sup>172</sup> PALÁN, 2002, s. 218.

limitovanou velikostí, jasnými pravidly a rolemi a s charakteristickým procesem práce“.<sup>173</sup> Pokud tým pojmáme tímto způsobem, charakterizují ho následující rysy:

- časově omezený projekt,
- počet členů je přibližně sedm,
- rovnoprávné postavení členů,
- vlastní, všemi respektovaná pravidla,
- jasně vymezené role a odpovědnosti,
- uvědomovaný společný cíl a sdílená vůle tohoto cíle dosáhnout,
- jednoznačná a efektivní komunikace a účelné řešení konfliktů,
- schopnost reflexe a hodnocení procesu práce,
- klima důvěry a otevřenosti.<sup>174</sup>

#### 4.2. Vývoj týmu

Na tomto místě je nutné zmínit, že pro vznik efektivně fungujícího týmu je nejen důležité, aby proběhly změny v charakteristických znacích (např. role, komunikace, normy), ale také je nutné brát v úvahu proces vývoje týmu. K efektivní práci v týmu totiž vede dlouhá cesta. Nejasné rozdělení moci, úsilí o sebeprosazení i hledání vzájemných vztahů mezi členy týmu – to vše často vede k rozporům a konfliktům, které snižují výkonnost a negativně ovlivňují spolupráci.<sup>175</sup> Stejně tak jako sociální skupina prochází různými stádii vývoje, tak rozvoj týmu probíhá v určitých vývojových stádiích. A opět se setkáváme s nejednoznačností v odborné literatuře, která nabízí řadu modelů vývojových stádií týmu. Pro potřebu této práce použijí čtyřfázový model, který uvádí Bay. Tento autor rovněž upozorňuje na to, že proces vývoje týmu probíhá vždy současně ve dvou rovinách:

- 1) v rovině věcné – jedná se o všechny aspekty věcného zvládnutí úkolu, včetně sebeorganizace týmu,

---

<sup>173</sup> ZAHŘÁDKOVÁ, 2005, s. 19.

<sup>174</sup> Tamtéž, 2005, s. 19.

<sup>175</sup> KOLAJOVÁ, 2006, s. 53.

- 2) v rovině interakce – do které jsou zahrnuty všechny rysy mezilidských vztahů v týmu – např. pořadí hodnot, uplatňování vlivu, žádané a nežádoucí způsoby chování atd.<sup>176</sup>

V praxi se však velmi často stává, že ne všechny týmy projdou úspěšně všemi vývojovými stádii. Domněnka, že se tým vyvíjí lineárně, cílevědomě, se stále vyšším stupněm efektivity, je pouze zbožným přáním. Některé týmy bývají po několikaměsíční neúspěšné práci rozpuštěny, eventuálně procházejí velkými personálními změnami.<sup>177</sup> Pokud se však tým vyvíjí „správným směrem“, prochází v rovinách interakce i v rovině věcné následujícími stádii:

- 1) orientační fáze – jde o fázi vzniku, utváření týmu, v rovině věcné se tým zabývá tím, že zkoumá cíle, kterých má být dosaženo, jak jich má být dosaženo, v rovině interakce většinou všichni vyčkávají, nejprve se oťukávají, zkoušejí, co je dovoleno, každý se snaží najít svou roli, sbírá informace o ostatních, celkově se dá tato situace charakterizovat nejistotou,
- 2) fáze konfrontační a konfliktní – tato etapa je pro vznik pravého týmu s vysokým stupněm zralosti velice důležitá, v rovině interakce se střetávají rozdílné názory, opatrné počínání se vytrácí, tvoří se kliky, do hry vstupuje moc, mnohem více se uplatňují city, které ještě v první fázi nebyly patrné, ve věcné rovině lidé zažívají rozpor mezi vlastními ideami a požadavky úkolu, částečně dochází k rozporům, jaké metody, postupy (...) mají být používány, na konci této fáze musí dojít k základnímu konsenzu a vyjasnění požadavků spojených s úkolem, jinak hrozí nebezpečí rozpadu týmu,
- 3) fáze konsenzu, kooperace a kompromisu – v této fázi se situace v týmu uklidňuje, poprvé je zažíván pocit sounáležitosti, jednotlivci poznávají hodnotu ostatních v týmu, tým je pocíťován jako celek s vytvořenými normami, ve věcné rovině se uskutečňuje otevřená výměna potřebných informací, názorů..., hledají se řešení problémů, zkušenosti z druhé fáze vedou k tomu, že se tým vyhýbá konfliktům, o odlišných názorech a tématech, která by mohla být zdrojem nesouhlasu, se v týmu nediskutuje,

---

<sup>176</sup> BAY, 2000, s. 19.

<sup>177</sup> Tamtéž, s. 19.

- 4) fáze integrace a růstu – v této fázi je většina pozornosti věnována plnění úkolu, tým dosáhl stupně, kdy sebeřízení dobře funguje, hledá se větší efektivnost, týmová koheze je velmi vysoká, teď má tým možnost dosahovat špičkových výkonů, kromě toho se konají pravidelné porady zaměřené na získávání zpětné vazby k důležitým věcným tématům.<sup>178</sup>

Důležité je konstatovat, že tento čtyřfázový model vývoje týmu nikdy není ukončen, pro kvalitu nelze stanovit žádný konečný bod. Velmi často se tým z nejrůznějších příčin vrací do druhé fáze (nejčastěji při změně složení týmu). Zralý tým, který prošel všemi čtyřmi fázemi vývoje, dovede takovéto situace zvládnout, protože už jednou zjistil, že je to možné.<sup>179</sup>

Vývojové fáze týmu jsem zahrnula do této kapitoly z důvodu, že při realizaci teambuildingu je nutné přihlídnout k tomu, v jaké fázi se skupina nachází. Výcvikové aktivity v rámci teambuildingu mohou být zaměřeny například na podporu vzájemných otevřených vztahů, důvěry nebo otevřené atmosféry. Ve fázi orientační se jedná o programy spíše zážitkově laděné, dávající prostor každému účastníkovi neformálně se představit a hledat si své místo v týmu. Pro týmy v dalších fázích vývoje se spíše hodí zážitkové programy propojené s nácvikem týmových technik a hlubším odkrýváním týmových procesů. Využitím teambuildingových aktivit dochází k lepšímu a všestrannějšímu vzájemnému poznání členů týmu, ke zkvalitnění komunikace, k posílení pozitivní pracovní atmosféry pracoviště, k vyprofilování vztahů a rolí, k zastavení vnitřní koroze týmu.<sup>180</sup>

### 4.3. Úspěšný tým – cíl teambuildingu

V předcházející části práce jsem se zabývala tím, co je potřeba proto to, aby se z pracovní skupiny stal tým. Popisovala jsem znaky, které je nutné sledovat, tak abychom mohli v řádu několika týdnů či měsíců pozorovat přeměnu pracovní skupiny v tým. Stačí se jen zaměřit na to, co je podstatné. Nezapomenout tedy na stádia vývoje týmu, rozdělení týmových rolí, stanovení a poznání týmových norem, zajištění komunikace. Jaká je tedy funkce teambuildingu a k čemu je vlastně potřeba

---

<sup>178</sup> BAY, 2000, s. 20-21.

<sup>179</sup> Tamtéž, s. 22.

<sup>180</sup> HORVÁTHOVÁ, 2008, s. 139.

teambuildingová akce, která tým připravuje o čas při plnění úkolu, navíc je ve většině případů finančně náročná? Odpověď na tuto otázku nám dává Svatoš, který konstatuje, že „k podobnému vývoji, jaký přinesou tři dny kvalitního teambuildingového kurzu, by bylo v běžném pracovním prostředí potřeba roku i více“.<sup>181</sup> Teambuilding je tedy jakýmsi „urychlovačem“ vzniku efektivního týmu.

#### 4.3.1. Jak poznáme úspěšný tým?

V nadpisu této kapitoly jsem položila nelehkou otázku. Jak můžeme poznat úspěšný tým? V praxi se také velmi často mluví o týmech efektivních či fungujících. V rámci této práce budou všechna tato přídavná jména vnímána jako synonyma. Efektivní tým Adair definuje jako „tým, který dosáhne svého cíle nejúčinnějším způsobem a je pak schopen převzít ještě náročnější úkoly, bude-li to zapotřebí“.<sup>182</sup> Plamínek, který se pohybuje ve firemní praxi, uvádí, že úspěšné týmy charakterizuje především šest následujících znaků:

- sdílené cíle – tento znak je klíčový pro nastartování spolupráce, čím větší průnik mají hodnoty, myšlenky a cíle lidí ve skupině, tím lépe, tento znak je podmíněn dostatečnou komunikací v rámci týmu,
- kvalitní komunikace – pokud spolu lidé spolupracují, jsou v neustále interakci, čím efektivnější je komunikace (tj. čím rychleji, levněji a přesněji budou informace přenášeny mezi jednotlivými členy týmu), tím lepší podmínky vznikají pro synergii,
- sdílené cesty – metody práce nemohou a ani nemusí být stejné ve všech částech týmu, jsou však založené na sdílené soustavě hodnot a pravidel, sdílet lze ovšem i hodnoty eticky problematické, a to bohužel se stejným tmelícím účinkem,
- rozdělení rolí – jednotlivci si hledají své specifické a do jisté míry i autonomní role v týmu,
- kvalitní vztahy – tento rys je také velmi důležitý, přirozená snaha soutěžit je přeorientována na „zápas o dosažení společných cílů“, rozdělení rolí

---

<sup>181</sup> SVATOŠ, Vladimír. *Teambuilding – fenomén dnešní doby*. [online]. 2014 [cit. 1.3.2014]. Dostupné z [www: http://www.akord-ot.cz/nase-publikace/teambuilding---fenomen-dnesni-doby-svatos-v-hr-tip-2-2007-28-1912575966.htm](http://www.akord-ot.cz/nase-publikace/teambuilding---fenomen-dnesni-doby-svatos-v-hr-tip-2-2007-28-1912575966.htm)

<sup>182</sup> ADAIR, 1994, s. 97.



umožňuje vzájemný respekt, členové týmu se respektují nejen jako odborníci, ale i jako lidé,

- možnosti rozvoje – kvalitní tým je dynamický, rozvíjí se, učí se ze svých výsledků a umožňuje svým členům osobní rozvoj, prožití společného úspěchu a společné poučení z neúspěchu je nejlepší známkou dynamické zralosti týmu.<sup>183</sup>

Crkalová, Riethof doplňují ještě další charakteristiky efektivního týmu, jako je např.: kompetentnost a schopnost vedoucího motivovat, vhodné složení týmu, využívání rozdílnosti nápadů a názorů atd.<sup>184</sup> Hayes výše jmenované charakteristiky shrnuje do konstatování, že dobrý tým má jasné vědomí sebe samého jako zvláštní skupiny, ale jeho členové jsou schopni vstupovat do pozitivní interakce i s ostatními lidmi v podniku či instituci. Tým jako celek pěstuje pozitivní dohady a přesvědčení, což mu pomáhá v rámci podniku či instituce fungovat lépe. Členové týmu jasně komunikují mezi sebou a se zbytkem společnosti.<sup>185</sup>

K tomu, aby tým byl efektivně fungující a úspěšně plnil pracovní úkoly, přispívají:

- jasně formulované cíle – cíl by měl být jasný, hodnotný a důležitý,
- vnitřní struktura týmu – její význam se projevuje zejména v okamžiku, kdy nastala v týmu krize a dostává se do popředí komunikace, které je nepostradatelná pro koordinaci aktivit členů týmu a dělbu práce,
- členové musejí být připraveni na plnění úkolu – je podstatné, aby členové týmu byli přijímáni na základě svých odborných a osobnostních předpokladů, důležitá je orientace na výsledky, sociální dovednosti, schopnost plánovat a organizovat, schopnost spolupracovat,
- klima podporující spolupráci – týmová spolupráce je základem týmu, která se projevuje především dobrými vztahy a důvěrou, otevřeností, vzájemným respektem,

---

<sup>183</sup> PLAMÍNEK, 2008, s. 130.

<sup>184</sup> CRKALOVÁ, RIETHOF, 2007, s. 10.

<sup>185</sup> HAYES, 2005, s. 25.

- externí podpora a uznání – stejně tak jako je tomu u jednotlivců, tak i u týmů, pokud jsou chváleny a uznávány, roste jejich motivace k ještě vyššímu a kvalitnějšímu výkonu,
- kompetentní vedení – důsledné vedení, osobnost vedoucího týmu, styl jeho vedení, jsou významnými faktory, které ovlivňují jak atmosféru v týmu, tak jeho výkony.<sup>186</sup>

#### 4.3.2. Synergie týmu

Ve výčtu charakteristik fungujícího týmu však nesmím zapomenout na jeden znak, který jsem doposud nezmiňovala, avšak je velmi důležitý pro identifikaci efektivního týmu. Tímto znakem je synergie. Ve vzdělávání vzniká synergie především u skupinových forem vzdělávání spoluprací jedinců na dosažení učebních cílů.<sup>187</sup>

Synergie je specifická vlastnost týmu, která svým působením umožní týmu dosáhnout společným úsilím více, než by členové týmu dosáhli součtem individuálních úsilí každého z nich.<sup>188</sup> Potenciál týmu však nelze jednoduše vyjádřit pouhým součtem potenciálu jednotlivých členů týmu. Lidé jsou v týmu spojeni určitými vazbami, doplňují nedostatky jednoho přednostmi druhého, vzájemně se obohacují svými nápady a myšlenkami, a to vše vytváří nové hodnoty. Výkon týmu pak převyšuje sumu možností jednotlivých členů.<sup>189</sup> Velmi často se ve spojitosti s efektivitou týmu hovoří o rovnici synergie, která potvrzuje, že práci v týmu nic nepřekoná., avšak v praxi může rovnice vypadat i zcela jinak:

Synergická rovnice týmu:  $1+1=3$  (tým dosahuje lepších výsledků, než by dosahovali jednotlivci sami)

Rovnice práce více jednotlivců:  $1+1=2$  (tým má stejné výsledky, jako kdyby jedinci pracovali sami)

Rovnice neefektivního týmu:  $1+1=-1$  (tým má menší produktivitu než samotní jednotlivci, pracovníci by fungovali efektivněji, kdyby se nesnažili spolupracovat)<sup>190</sup>

<sup>186</sup> HERMOCHOVÁ, 2006, s. 26-29.

<sup>187</sup> PALÁN, 2002, s. 207.

<sup>188</sup> PLAMÍNEK, 2008, s. 103.

<sup>189</sup> KOLAJOVÁ, 2006, s. 44.

<sup>190</sup> ZAHRÁDKOVÁ, 2005, s. 23.

Jak ale dosáhneme synergie týmu? Jedno z řešení je, využít rozdílů v týmu k vytvoření kvality, která by bez spolupráce nikdy nemohla vzniknout. Střetnou-li se v diskuzi experti, kteří mají jiný pohled na tutéž věc a nemohou se dohodnout, často je výsledkem tohoto spojení kvalita, které by nemohl dosáhnout samostatně ani celý šik expertů. Je už jen úlohou manažera, aby tyto rozdíly nepřehlížel a postaral se o to, aby se skupina vydala synergickým směrem.<sup>191</sup>

#### 4.4. Přínos teambuildingu

V této závěrečné kapitole se pokusím shrnout to, jak spolu souvisí teambuilding a efektivní tým. Jak jsem zmínila výše, teambuilding je jakýmsi „urychlovačem“ v procesu přeměny pracovní skupiny v efektivně fungující tým. Pokud chceme, aby tým byl dlouhodobě efektivní a schopný plnit náročné úkoly, musíme neustále pracovat na zdokonalení a posílení vzájemné spolupráce a rozvoji týmu, teambuilding jako metoda rozvoje týmu nám v tomto směru je nápomocna.

Děje, které v rámci samotného teambuildingu probíhají, vycházejí z termínu zážitkové učení, zážitková pedagogika. Teorie zážitkové pedagogiky čerpá z konstatování, že 80% našeho poznání pramení z vlastních zážitků, které si následným racionálním zpracováním přetavíme do podoby obecného poznatku, kterým se nadále řídíme.<sup>192</sup> Zážitková pedagogika je specifickou oblastí, kde je velký důraz kladen na osobní aktivitu jedince. Teambuilding nám tedy v procesu přeměny pracovní skupiny v tým napomáhá tím, že umožňuje aktivní zapojení jedince, který formou zážitků přijímá nové informace, které následnou reflexí přetaví do podoby v praxi využitelné zkušenosti. Nejedná se však pouze o rozvoj jedince, ale i celého týmu. Při zážitkovém učení, které se odehrává ve skupině, mají jednotlivci možnost předávat si různé poznatky a pohledy na situace, které prožili, a tím se učí dohromady. Učení probíhá jako důsledek vlastního jednání, sdílení zážitků s ostatními, a to ve snaze obohatit druhé o vlastní pohled a nabízí se tak možnost více nahlédnout na problematiku týmového dění. Principy zážitkového učení jsou shodné s principy práce s týmem při teambuildingu a jsou jejich hlavní součástí.<sup>193</sup> Základ většiny zážitkových metod tvoří Kolbův cyklus učení, který napomáhá zvnitřňování

---

<sup>191</sup> PLAMÍNEK, 2008, s. 120.

<sup>192</sup> SVATOŠ, LEBEDA, 2005, s. 17.

<sup>193</sup> Tamtéž, s. 17.

zkušeností. Samotný zážitek je jeho první fází a v dalších fázích následně dochází k jeho zpracování, přičemž zcela zásadní roli hraje zpětná vazba. Ta je v oblasti zážitkového učení nepostradatelnou součástí realizovaných aktivit. Zpětná vazba a konfrontace je výrazně sycena emocemi. Zpětná vazba je produktivní zejména mezi lidmi, kteří jsou schopni mít v dané chvíli vztah důvěry. A důvěra vzniká, když spolu lidé něco dělají. Čím více toho lidé zažili, tím mohou být otevřenější ve zpětné vazbě. Při teambuildingových akcích jsou účastníci během celého dne konfrontováni s různými druhy aktivit, proto vzniká široké pole pro realizaci zpětných vazeb. Je možné konstatovat, že rozvoj či vzdělávání ve skupině je závislé na stanovení cíle a efektivnosti zpětné vazby. Zpětná vazba je stěžejní součástí procesů učení a bez ní je velmi obtížné vytvořit fungující systém.<sup>194</sup> Pokud chceme skupině poskytnout zpětnou vazbu, nesmíme však zapomenout na kontext, ve kterém je poskytována. Lektor by měl znát cíle, normy, role, atmosféru, skupinovou dynamiku a celkové vztahy, které ve skupině panují.

Přínos teambuildingu spočívá také v tom, že obsahuje prvek hry. Hra je důležitý nástroj při zážitkovém učení a bez realizace her, není možné uskutečnit zpětnou vazbu. Hra je nenahraditelným prostředkem výchovy. Jejím používáním navozujeme situace, příběhy, děje, role, ve kterých se jedinec či skupina rozvíjí a roste vědomostně, dovednostně, ale především zkušenostně. Hra je prostředkem, kterým ověřujeme své teoretické poznatky, úroveň dovedností, životní zkušenost a provazujeme je s vědomím použitelnosti v životě. Hru chápeme jako jeden z nejideálnějších prostředků harmonického rozvoje osobnosti.<sup>195</sup> Při hře se pohybujeme uvnitř fantazijně vykonstruovaného modelu. Čím více se vžijeme do fiktivní situace, tím více se naše zážitky blíží těm reálným. Při hraní her s dospělými se však můžeme dostat do nemalých problémů. Někdy se stane, že dospělí nejsou schopni a ochotni se do hry „vnořit“ a hru jako nový rámec vnitřně nepřijmou. V tomto bodě je proto velmi důležité, aby lektor účastníky zbavil počátečních rozpaků, představil hru jako modelovou situaci a zkusil emocionálně účastníky vtáhnout do hry.<sup>196</sup> Pokud se lektorovi podaří u účastníků vzbudit zaujetí pro hru, může se objevit u účastníků přítomnost stavu, který je někdy označován jako flow – ponoření účastníků do fiktivní situace, při kterém se mění subjektivní vnímání času,

---

<sup>194</sup> HRONÍK, 2007, s. 207-215.

<sup>195</sup> HANUŠ, CHYTILOVÁ, 2009, s. 114.

<sup>196</sup> SVATOS, LEBEDA, 2005, s. 57-59.

emoce i vzájemné jednání účastníků. Účastníci se cítí být aktivnější, pozornější, soustředěnější, šťastnější, spokojenější a kreativnější, bez ohledu na úkol, který je řešen, a jsou schopni dosahovat optimálních výsledků. Tento stav je však možné navodit pouze tehdy, pokud lektor svým přístupem je sto balancovat na hranici ponoření a odstupu. Stav flow se vyskytuje totiž pouze tehdy, pokud dovednosti a výzva balancují na stejné úrovni nad kritickým prahem. Pokud požadované dovednosti převyšují nároky výzvy, dostavuje se nuda. Pokud výzva i požadované dovednosti padají pod kritický práh, je výsledkem apatie, a pokud požadované dovednosti nestačí požadavkům výzvy, je výsledkem strach.<sup>197</sup> Stav flow je velmi úzce spojen s vykročením z komfortní zóny, jako jedním z pilířů teambuildingu, který zmiňuji níže. Dalším předpokladem tohoto stavu je kromě rovnováhy mezi výzvou a dovednostmi také pocit autonomie, příležitost k úspěchu, souvislost s osobními cíli, možnost volby při řešení úkolu. Stav flow se také častěji dostavuje při skupinové práci, než při klasické frontální výuce.<sup>198</sup> Při realizaci teambuildingových akcí tedy vzniká ideální prostor, kdy je možné tento stav navodit, jen je nutné při plánování programu dbát na vyvážení aktivit/her v oblasti výzev a schopností účastníků.

Ještě než opustím přínos hry, nesmím zapomenout na techniky, které jsou užívány v rámci teambuildingu. Ať už se jedná o terénní strategické týmové hry, konstrukční skupinové úkoly, komunikační programy apod. je jim všem společné, že obsahují právě prvek hry. Mají tu možnost, že tyto aktivity fungují „nanečisto“ a bez rizika. Na rozdíl od reálné situace si mohou jednotliví členové dovolit experimentovat a vyzkoušet taková řešení, na která by si v reálné situaci netroufli. Hry slouží k praktickému vyzkoušení teorie a mají vliv na skupinu. Ovlivňují vztahy v týmu, role v týmu, ožívují a zlepšují komunikaci mezi účastníky a zároveň poukazují na slabiny v týmových procesech. Aby však hra byla přínosná, nesmíme zapomenout na již několikrát uvedený termín a to na zpětnou vazbu. Jen díky ní je možné hry dokonale využít a přispět tak k vytvoření efektivního týmu v rámci realizace teambuildingových akcí. Kromě toho, že aktivity využívané v rámci teambuildingu obsahují prvek hry, jejich hlavní přednost se skrývá v tom, že se dají nastavit a poskládat tak, aby pomohli rozvíjet jakoukoliv oblast každého týmu. Jedná se zejména o oblasti důvěry, komunikace, soudržnosti, vzájemné poznávání

---

<sup>197</sup> ČINČERA, 2007, s. 17.

<sup>198</sup> Tamtéž, s. 17-18.

týmových rolí. Jednotlivé aktivity je však třeba volit podle konkrétní skupiny, konkrétního času a s ohledem na vývojové stádium, ve kterém se skupina nachází. Například k podpoře vzniku a počátečního vývoje týmu je důležité zařadit hodně icebreakers, dynamics a her spojených s podporou důvěry. Ve fázi konfliktu je naopak dobré zařadit aktivity, ve kterých tým zažije pocit úspěchu a kde si jednotliví členové potvrdí přínos pro tým. V dalších fázích vývoje týmu můžeme použít i složitější konstrukční a strategické hry, které pomáhají zlepšit týmovou spolupráci a pomáhají nalézt efektivní řešení při práci se zadanými úkoly.

Když se zabývám přínosem teambuildingu, nesmím opomenout ani pojem outdoor trénink a outdoorové aktivity. Ty jsou totiž velmi často využívány v různých programech, sloužících k rozvoji týmu, dávají jim nový směr a mají své opodstatnění. Kouzlo outdoor tréninku tkví především v pěti pilířích, které výrazně pomáhají při přeměně pracovní skupiny tým. Pokud chceme dosáhnout pozitivního výsledku, nesmíme však zapomenout kombinovat tyto pilíře a charakteristikami, které jsem popsala v procesu přeměny pracovní skupiny v tým. Jednalo se především o komunikaci, normy a role v týmu.

První pilíř, který jsem zmínila ve své práci, představoval „zážitek nereálně reálných situací“. Jednalo se o to, že tréninkové úkoly, které jsou obsahem teambuildingových akcí, nemají ambici být věrnou simulací problémů a činností, které manažeři zažívají ve své každodenní praxi. Účastníci kurzu proto nemohou použít při jejich řešení naučené vzorce chování. Z hlediska charakteristik, kterými jsem se zabývala v procesu vzniku týmu, má tento pilíř vliv např. na komunikaci a role. Umělé situace nutí účastníky zefektivnit rozhodování a komunikaci, zároveň mohou odhalit absenci kreativních lidí v týmu.<sup>199</sup> Druhý pilíř tvoří „vykročení z komfortní zóny“. Účastníci jsou během teambuildingových akcí konfrontováni s aktivitami, při jejichž řešení musejí překonávat sebe sama a dostávat se za hranice zažitých stereotypů. Důležitá je volba optimální náročnosti. Přiměřeně dlouhý, zvládnutý krok za hranice komfortní zóny vede k sebestotvrzení, posílení sebedůvěry a k odhodlání přijímat další výzvy. Výraznější neúspěch naopak sebedůvěry ubírá. Přitom právě sebedůvěra je jedním z nejdůležitějších faktorů pozitivně ovlivňujících

---

<sup>199</sup> SVATOŠ, LEBEDA, 2005, s. 29-30.

aktivitu v komunikaci a rozvoj příznivých mezilidských vztahů.<sup>200</sup> Pokud se tedy vrátím k propojení s charakteristikami, tento druhý pilíř souvisí jak s komunikací, tak se vztahy a rolemi v rámci týmu. Při teambuildingové akci je upozadována formální struktura skupiny. Do vůdčích rolí se mohou situačně dostávat nečekaní kandidáti, v procesu řešení úkolů objevíte skryté kreativce, svízelné situace odhalují, na koho je spolehnouti i v krizových podmínkách.<sup>201</sup> Tento pilíř umožňuje změnu rolí. Pro vznik efektivního týmu je důležité, že v rámci teambuildingu nastávají situace, které nám dávají příležitost přerozdělit stávající role. Mnohé teambuildingové akce se odehrávají v přírodním prostředí. Příroda vytváří nové pozadí pro naše fungování. Toto nové pozadí nám umožňuje vidět sebe sama, ale i své kolegy v novém světle. Těžko bychom hledali podobnou situaci, kde by bylo možné poukázat na rozdíl v preferovaných hodnotách zaměstnanců podniku.<sup>202</sup> Pokud se zaměříme na charakteristiku, kterou nám tento čtvrtý pilíř ovlivňuje, jedná se především o týmové normy a hodnoty. Proto, aby teambuildingová akce byla úspěšná a aby u účastníků došlo k přetavení zážitku v aplikovanou zkušenost, jsou nutné skupinové rozbor, které představují pátý pilíř.<sup>203</sup> Společný rozbor aktivit, které proběhly v rámci teambuildingového kurzu, mají proto nezastupitelnou roli a jsou jistým vyvrcholením celého kurzu. Pokud k němu nedojde, může to mít zásadní vliv na celkovou úroveň a přínos kurzu. Díky skupinovým rozborům je možné identifikovat normy, podle kterých tým v dané situaci jednal. Zároveň však může tato zpětná vazba odhalit role, které byly v týmu zastávány, i styl a způsob (ne)komunikace. Tento pátý pilíř je tedy velmi významným pomocníkem v transformaci pracovní skupiny v tým, jelikož obsahuje všechny tři znaky, které pokud změní svou podobu, výrazně přispějí v transformaci pracovní skupiny v tým.

Nezanedbatelným přínosem teambuildingu je také to, že se jedná o program, který je „šitý na míru“. Jednotlivé programy se vždy připravují podle specifik zadavatele. Vždy je dobré najít kompromis mezi tím, co požaduje zadavatel a co očekávají jednotliví účastníci teambuildingové akce. V případě, že organizace využije externí agenturu pro pořádání teambuildingu, je nutné, aby zadavatel/klient

---

<sup>200</sup> SVATOŠ, Vladimír. *Teambuilding – fenomén dnešní doby*. [online]. 2014 [cit. 3.3.2014]. Dostupné z [www: http://www.akord-ot.cz/nase-publikace/teambuilding---fenomen-dnesni-doby-svatos-v-hr-tip-2-2007-28-1912575966.htm](http://www.akord-ot.cz/nase-publikace/teambuilding---fenomen-dnesni-doby-svatos-v-hr-tip-2-2007-28-1912575966.htm)

<sup>201</sup> Tamtéž

<sup>202</sup> SVATOŠ, LEBEDA, 2005, s. 40-41.

<sup>203</sup> Tamtéž, 2005, s. 41.

vždy sdělil konkrétní požadavky. Povinností externí agentury by mělo být pečlivě se vyptat nejen na cíle, jichž chce organizace teambuildingem dosáhnout, ale také na samotný kolektiv – jaká je věková struktura týmu, v jakém poměru jsou zastoupeni muži a ženy, jak dlouho spolu členové týmu pracují apod. Na základě zjištěných informací a zadaných požadavků je možné vytvořit teambuildingový program.<sup>204</sup> Při realizaci teambuildingu je proto nutné dbát na správný výběr agentury (viz kapitola 2.7.)

V této kapitole jsem se pokusila shrnout to podstatné, co teambuilding jako metoda rozvoje týmu nabízí. Pokud si vybereme kvalitního realizátora teambuildingové akce, můžeme se těšit z teambuildingu jako skutečného pomocníka pro rozvoj týmu i jednotlivce. Tato vzdělávací metoda respektuje potřeby skupiny, odkrývá konflikty a hrozby, ale i nevyužitý potenciál. Zlepšuje komunikaci v týmu, důvěru, zefektivňuje spolupráci, přispívá k rozdělení rolí, definuje normy. Stručně řečeno představuje teambuilding velice atraktivní a účelné zážitkově zkušenostní učení, které je-li realizováno kvalitně, je efektivním nástrojem při přeměně pracovní skupiny v tým. Nesmíme však zapomenout na to, že teambuilding není všemocný, je to jen pouhý pomocník. Záleží především na samotném týmu, zda dojde k očekávaným změnám.

---

<sup>204</sup> HORVÁTHOVÁ, 2008, s. 112-113.



## **5. Závěr**

Není pochyb o tom, že žijeme v době, která je velmi hektická a proměnlivá. Každý z nás je neustále konfrontován s řadou nekončících změn, a aby byl člověk schopen v dnešním světě obstát, musí být značně flexibilní. Stejně tak jako si konkurují jednotlivci, konkurují si i celé společnosti. Výhodu na trhu je možné získat objevením nové technologie, ale většina firem si uvědomila, že jejich konkurenční výhodu tvoří především zaměstnanci. Z tohoto důvodu je nutné o ně pečovat. Základní péči tak v mnoha případech představuje firemní vzdělávání. Nejvíce rozvíjenou oblastí se stala především práce v týmech, jelikož se ukázalo, že týmy jsou přizpůsobivé, vyvíjí se, mění se v závislosti na měnících se podmínkách. Jsou schopné vysoké míry odpovědnosti. V týmu se lidé více než jako jednotlivci identifikují s cíli, jsou přístupnější novým nápadům, jsou pružnější a přizpůsobivější.<sup>205</sup> Jeden z nástrojů, který je využíván k vytvoření týmu, představuje metoda teambuildingu.

Cílem mé práce bylo čtenáři přiblížit právě metodu teambuildingu a popsat proces, jak je možné z pracovní skupiny vytvořit efektivně fungující tým díky této metodě. Vycházela jsem přitom z jejího teoretického zakotvení v oblasti firemního vzdělávání. Pokusila jsem se popsat klíčové pojmy a procesy, které jsou důležité pro legitimizaci této vzdělávací metody v oblasti firemního vzdělávání.

V první kapitole jsem se proto věnovala základním kategoriím, které s tímto pojmem souvisejí. Pokusila jsem se na základě odborné literatury popsat tuto metodu tak, aby bylo čtenáři jasné, o čem tato metoda je a o čem by neměla být. V následující kapitole jsem charakterizovala skupinu, pracovní skupinu, skupinovou dynamiku a snažila se poukázat na fakt, že „skupina ještě není týmem“<sup>206</sup>. Z tohoto důvodu jsem uváděla rozdíly mezi pracovními skupinami a týmy a poukázala na charakteristiky, které je nutné změnit, tak aby bylo možné z pracovní skupiny vytvořit efektivně fungující tým. V závěrečné kapitole jsem se v souladu s cílem práce zaměřila na tým. Definovala jsem tento pojem, uvedla znaky úspěšného týmu, ale především jsem se věnovala roli teambuildingu v již zmiňované přeměně pracovní skupiny v tým. Snažila jsem se poukázat na fakt, že teambuilding je

---

<sup>205</sup> MIKULÁŠTÍK, 2003, s. 190.

<sup>206</sup> KRÜGER, 2004, s. 13.

jakýmsi „urychlovačem“ v procesu přeměny pracovní skupiny v tým. Pokud je proveden teambuilding kvalitně, je možné dosáhnout požadovaných výsledků v kratším časovém horizontu, než je tomu u klasických metod vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. V samém závěru práce se proto snažím shrnout přínosy, které jsou s touto vzdělávací metodou spojeny.

Osobně si myslím, že teambuilding je velmi efektivním prostředkem k vytvoření pracovního týmu, ale bohužel není všemocný. Je jen jakýmsi pomocníkem. Je jen a jen na samotném týmu, jak bude i nadále schopný obstát v konkurenčním boji.

## **6. Použitá literatura**

ADAI, John. *Vytváření efektivních týmů*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007.

BALVÍN, Jaroslav, MACÁKOVÁ, Světlana. *Zážitková pedagogika a zážitková andragogika*. In ŠAUEROVÁ, Markéta. *Zážitková pedagogika a možnosti jejího využití při práci s vybranými cílovými skupinami*. 1. vyd. Praha: VŠTVS Palestra, 2013.

BARTÁK, Jan. *Jak vzdělávat dospělé*. 1.vyd. Praha: Alfa, 2008.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání; Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010.

BAY, H. Rolf. *Účinné vedení týmů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2000.

BELBIN, Meredith R. *Manažerské týmy. Proč některé uspějí a jiné selžou*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012.

BELBIN, Meredith R. *Nové obzory týmů*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013.

BELBIN, Meredith R. *Týmové role v práci*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012.

BENEŠ, Milan. *Andragogika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008.

CRKALOVÁ, Anna, RIETHOF, Norbert. *Jak zefektivnit práci v týmu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007.

ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009.

- ČINČERA, Jan. *Práce s hrou pro profesionály*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007.
- DĚDINA, Jiří, CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005.
- FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010.
- FRANC, Daniel, ZOUNKOVÁ, Daniela, MARTIN, Andy. *Učení zážitkem a hrou. Praktická příručka instruktora*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007.
- HANUŠ, Radek, CHYTILOVÁ, Lenka. *Zážitkově pedagogické učení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009.
- HARTL, Pavel, HARTLOVÁ, Helena. *Psychologický slovník*. 1. vyd. Praha: Portál, 2000.
- HÁTLOVÁ, Běla, LOUKOVÁ Tereza. Úskalí hraničních výkonů v zážitkové pedagogice z hlediska psychologie. In ŠAUEROVÁ, Markéta. *Zážitková pedagogika a možnosti jejího využití při práci s vybranými cílovými skupinami*. 1. vyd. Praha: VŠTVS Palestra, 2013.
- HAYES, Nicky. *Psychologie týmové práce*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005.
- HERMOCHOVÁ, Soňa. *Teambuilding*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006.
- HOGENOVÁ, Anna. *Etika a sport*. 1. vyd. Praha: Univerzita Karlova, 1997.
- HORVÁTHOVÁ, Petra. *Týmy a týmová spolupráce*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2008.
- HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání účastníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007.
- JIRÁSEK, Ivo. Vymezení pojmu zážitková pedagogika. *Gymnasion*, 2004, roč. 1.

KIRCHNER, Jiří. *Psychologie prožitku a dobrodružství pro pedagogiku a psychoterapii*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009.

KIRCHNER, Jiří. Kvalita života, sporty a výchova v přírodě. In HOŠEK, Václav, JANSÁ, Petr. *Sport a kvalita života*. 1. vyd. Praha: Univerzita Karlova, 2002.

KLAPETEK, Milan. Život jako mýtopoetický zážitek hry. In ŠAUEROVÁ, Markéta. *Zážitková pedagogika a možnosti jejího využití při práci s vybranými cílovými skupinami*. 1. vyd. Praha: VŠTVS Palestra, 2013.

KOLAJOVÁ, Lenka. *Týmová spolupráce. Jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů; Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2009.

KRÜGER, Wolfgang. *Vedení týmů – Jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004.

MEIER, Rolf. *Úspěšná práce s týmem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003.

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie*. 2. vyd. Praha: Academia, 2009.

NAKONEČNÝ, Milan. *Lexikon psychologie*. 1. vyd. Praha: Vodnář, 1995.

NEUMAN, Jan. *Dobrodružné hry a cvičení v přírodě*. 5. vyd. Praha: Portál, 2009.

NOVÝ, Ivan, SURYNEK, Alois. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002.

PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje; Výkladový slovník*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002.

- PAYNE, Vivette. *Teambuilding workshop*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007.
- PELÁNEK, Radek. *Příručka instruktora zážitkových akcí*. 1. vyd. Praha: Portál, 2008.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem*. 3. vyd. Praha: Grada, 2008.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace – jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2. vyd. Praha: Grada, 2010.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Sebeřízení – praktický atlas managementu cílů, času a stresu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004.
- REITMAYEROVÁ, Eva, BROUMOVÁ, Věra. *Cílená zpětná vazba: metody pro vedoucí skupin a učitele*. 1. vyd. Praha: Portál, 2007.
- ROSICKÝ, Antonín. Usazeniny z prožívání. In HANUŠ, Radek. *Fenomén hry – teoretické a metodické příspěvky k tématu hry*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2003.
- STUHLÍK, Robert. *Tým snů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008.
- SVATOŠ, Vladimír, LEBEDA, Petr. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005.
- ŠIMEK, Dušan. *Sociologie práce a podniku*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2007.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Teoretická východiska a trendy personálního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita J. A. Komenského, 2009.
- VÁŽANSKÝ, Mojmir, SMÉKAL, Vladimír. *Základy pedagogiky volného času*. 1. vyd. Brno: Paido, 1995.

VODÁK, Josef, KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007.

ZAHRÁDKOVÁ, Eva. *Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005.

## **Internetové zdroje**

Gemare group s.r.o. [online]. 2014 [cit. 10.2.2014]. Dostupné z www: <http://www.zabavneatrakce.cz/dalsi-sluzby/doplnekoy-program/>

Hummer centrum s.r.o. [online]. 2014 [cit. 10.2.2014]. Dostupné z www: <http://www.hummer.cz/teambuilding.php>

Z-Agency s.r.o. [online]. 2014 [cit. 10.2.2014]. Dostupné z www: <http://www.z-agency.cz/index.php/prezit-postapokalypticky-teambuildingovy-program.html>

Hotel Prestige [online]. 2014 [cit. 10.2.2014]. Dostupné z www: <http://www.hotel-prestige.cz/aktivity/teambuilding/>

Profesní sdružení pro zážitkové vzdělávání [online]. 2014 [cit. 10.2.2014]. Dostupné z www: <http://www.pszv.cz/cs/O-nas.aspx>

SVATOŠ, Vladimír. *Teambuilding – fenomén dnešní doby*. [online]. 2014 [cit. 1.3.2014]. Dostupné z www: <http://www.akord-ot.cz/nase-publikace/teambuilding---fenomen-dnesni-doby-svatos-v-hr-tip-2-2007-28-1912575966.htm>

## **7. Anotace**

Jméno a příjmení autora: Martina Rudová

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie a andragogiky, Filozofická fakulta

Název magisterské diplomové práce: Teambuilding – od skupiny k týmu

Vedoucí práce: Mgr. Vít Dočekal, Ph.D.

Počet znaků: 148 858

Počet příloh: 0

Počet použitých zdrojů: 53

Klíčová slova: teambuilding, zážitkové učení, zážitková pedagogika, outdoor trénink, tým, pracovní skupina, sociální skupina

Keywords: teambuilding, experiential learning, experiential education, outdoor training, team, work group, social group

Abstrakt: Tato magisterská diplomová práce popisuje změnu pracovní skupiny v tým za pomoci metody teambuildingu. První část práce je věnována teambuildingu. Obsah této kapitoly tvoří základní principy a termíny, které jsou s tímto pojmem spojeny. Jedná se především o zážitkové učení, zážitkovou pedagogiku a outdoor trénink. Jsou zmíněny i případy, kdy tato vzdělávací metoda není funkční a též uvedeny příklady, které nemají s touto metodou nic společného, i když v praxi se s nimi velmi často setkáváme. Navazující kapitola je zaměřena na sociální skupiny, pracovní skupiny a hlavní rozdíly mezi pracovní skupinou a týmem. Závěrečná kapitola je věnována týmu. V rámci této kapitoly jsou srovnávány změny charakteristických znaků týmů a pracovních skupin. Jedná se především o role, normy a komunikaci, při jejichž transformaci je možné vytvoření efektivního týmu.

Abstract: This Master thesis describes the change of the working group on the team due to the method of teambuilding. The first part is dedicated to teambuilding. This part consists of the basic principles and terms that are associated with this term. It is about experiential learning, experiential education and outdoor training. They are mentioned cases where this educational method does not work as well as examples that have nothing with this method in common, although in practice they are very often used. The following chapter focuses on social groups, working groups and the



main differences between the working group and team. The last chapter is devoted to the team. In this chapter are compared changes of the characteristics of teams and working groups. It is about roles, norms and communication, whose transformation is possible to create an effective team.