

Univerzita Palackého v Olomouci

Fakulta tělesné kultury

DESKRIPCE VYBRANÝCH JEVŮ TÝMOVÉ SPOLUPRÁCE V ODDÍLOVÝCH RADÁCH
SKAUTSKÝCH ODDÍLŮ

Diplomová práce

(bakalářská)

Autor: Kristina Šandová, Rekreatologie

Vedoucí práce: Mgr. Radek Hanuš, Ph.D.

Olomouc 2010

Jméno a příjmení autora: Kristina Šandová

Název diplomové práce: Deskripce vybraných jevů týmové spolupráce v oddílových radách skautských oddílů

Pracoviště: katedra Rekreologie

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Radek Hanuš, Ph.D.

Rok obhajoby diplomové práce: 2010

Abstrakt: Tato diplomová práce se zabývá popisem fenoménu týmové spolupráce v podmínkách skautského hnutí. Teoretická část se snaží komplexně zanalyzovat vybrané jevy týmové spolupráce a aplikuje je na činnost oddílových rad. Současně je v práci zahrnuto terénní šetření zaměřené na zjištění postojů aktivních skautů k týmové spolupráci v jejich oddíle. Na základě poznatků byl vytvořen teoretický ideální model kvalitní spolupráce v oddílových radách, který plní funkci vztažné veličiny.

Klíčová slova: týmová spolupráce, tým, skauting, skautský oddíl, skautská družina, oddílová rada, týmové role, týmové cíle, komunikace, vůdce týmu, vůdce oddílu, motivace, konflikty, skautská metoda, skautská výchova

Souhlasím s půjčováním diplomové práce v rámci knihovních služeb.

Author's first name and surname: Kristina Šandová

Title of the diploma thesis: Description of selected phenomena of teamwork in the troop councils of scout troops

Department: department of Recreology

Supervisor: Mgr. Radek Hanuš, Ph.D.

The year of presentation: 2010

Abstract: The diploma thesis is focused on description of the phenomenon of teamwork in conditions of the Scout Movement. The theoretical part is trying to comprehensively analyze the selected elements of teamwork and applies them on functioning of the troop council. Simultaneously, the work includes the field research aimed at detecting attitudes of scouts to team work in their troop. Based on theoretic fact was established a hypothetical ideal model of high-quality cooperation, which serves as reference value.

Key words: team cooperation, team, Scout Movement, scout troop, scout patrol, troop council , team roles, team goals, communication, leader of the team, scoutmaster, motivation, conflicts, scout method, scout pedagogy

I agree this paper to be lent within the library service.

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovala samostatně pod vedením Mgr. Radka Hanuše, Ph.D. a uvedla všechny použité literární a odborné zdroje a dodržovala zásady vědecké etiky.

V Olomouci dne

.....

Děkuji vedoucímu diplomové práce Mgr. Radku Hanušovi, Ph.D. za pomoc při psaní závěrečné diplomové práce.

Obsah

1	Úvod	8
2	Cíle a úkoly	10
3	Přehled poznatků	11
3.1	Skauting.....	11
3.1.1	Myšlenkové základy skautingu	11
3.1.2	Cíle skautské výchovy.....	12
3.1.3	Prostředky a metody skautské výchovy	13
3.1.4	Prvky skautské metody.....	14
3.1.5	Oddílová rada.....	16
3.1.6	Hodnocení kvality oddílů.....	17
3.2	Tým	18
3.2.1	Skauting a tým	19
3.2.2	Týmové cíle	20
3.2.3	Týmové cíle ve skautingu	21
3.2.4	Vývojové fáze týmu.....	22
3.2.5	Skauting a vývojové fáze týmu.....	23
3.2.6	Týmové role	23
3.2.7	Týmové role ve skautu	26
3.2.8	Vůdce týmu.....	27
3.2.9	Vedoucí ve skautu	29
3.2.10	Komunikace v týmu.....	30
3.2.11	Komunikace ve skautu.....	32
3.2.12	Motivace v týmu	33
3.2.13	Motivace ve skautingu	34
3.2.14	Konfliktní situace.....	35

3.2.15	Konflikty v oddílových radách	37
3.2.16	Zpětná vazba	37
3.2.17	Zpětná vazba v oddílových radách	39
3.2.18	Techniky týmové spolupráce	39
3.2.19	Techniky týmové spolupráce ve skautu	41
3.2.20	Hodnocení kvality týmové spolupráce	42
4	Metodika	43
4.1	Zúčastněné pozorování	43
4.2	Analýza dokumentů a literatury	43
4.3	Sběr dat	44
4.4	Analýza dat	44
5	Charakteristika dotazníkového šetření	45
5.1	Znázornění a interpretace výsledků	46
5.1.1	Charakteristika respondentů	46
5.1.2	Výsledková a interpretační část	48
6	Diskuse	77
7	Závěry	79
8	Souhrn	80
9	Summary	81
10	Referenční seznam	82
11	Seznam obrázků a tabulek	85
12	Přílohy	88

1 Úvod

Tým, týmový duch, spolupráce – hesla nespočtu firem, motta sportovních oddílů, direktivy z vedoucích pozic, proklamující tým jako leitmotiv spolupráce, specializované akce na stmelení pracovních skupin a mnoho dalších konotací, kdy je užito synonymatických výrazů pro spolupráci v týmu. Orientace na tým a spolupráci je tématem, které se prolíná pracovním i osobním životem téměř každého člověka. V postmoderní době se zásadně změnil úhel pohledu na organizaci a styl práce. Již od poloviny 80. let je evidentní přechod od liniové struktury s relativně přísnou hierarchií a vysokou specializací jednotlivých členů k týmovému stylu spolupráce se značnou autonomií jednotlivých skupin. Tým, případně týmová spolupráce, je dnes často skloňovaným výrazem a pro mnohé ideální formou dynamického fungování, které pro svou efektivitu proniká nejen do oblasti podnikání, ale i do neziskových struktur. Anglické slovo team bývá označováno za zkratku spojení Together Everybody Achieves More – což vyjadřuje myšlenku, že společně dosáhneme více.

Skauting je mezinárodní dobrovolná a nezisková organizace, která se zabývá výchovou a vzděláním lidí všech věkových kategorií. Cílem skautingu je komplexně působit na osobnost člověka a pozitivně ji ovlivňovat v mnoha sférách (mravní, kulturní, intelektuální, sociální, tělesná, duchovní) tak, aby jedinec vypěl ve zralou, vnitřně integrovanou osobu. Jedním z prostředků seberozvoje ve skautingu je i schopnost fungovat efektivně jako člen týmu.

Týmová spolupráce slouží ve skautském hnutí jako prostředek k dosažení předem definovaných cílů (např. organizace a úspěšný průběh akcí, plnění ideových základů skautingu, nábor nových členů...). Cílem práce je popsat principy týmové spolupráce v oddílových radách. Následná interpretace výsledků bude reflexí flexibility oddílů a jejich vedení vzhledem k požadavkům moderní doby. S ohledem na skutečnost, že v oddílech se na vedení spolupodílejí pubescenti již od 15 let věku, přináší práce informace o kvalitě a úrovni týmové spolupráce, se kterou je konfrontována mládež.

Teoretická východiska práce jsou založená na studiu sekundární literatury, na jejímž základě jsou definovány charakteristické rysy týmové spolupráce. Identifikované rysy jsou vysvětleny a je popsán jejich význam, následně jsou uvedeny do souvislosti s činností oddílových rad. V závislosti na reálných podmínkách ve skautských oddílech byly vybrány některé podstatné jevy a byl vytvořen hodnotící dotazník, který byl předložen aktivním skautům a skautkám k vyplnění. V další

části práce jsou vyhodnoceny dotazníky, pro snazší orientaci jsou výsledné hodnoty zpracovány i v grafické podobě. Dále jsou získaná data zanalyzována a interpretována vzhledem k problematice práce.

2 Cíle a úkoly

Cílem bakalářské práce je komplexně zanalyzovat problematiku principů týmové spolupráce ve skautských oddílech a zjistit postoje aktivních členů vybraných skautských oddílů ke specifickým jevům týmové spolupráce potencionálně přítomných v činnosti oddílových rad.

Dílčí cíle:

- Definovat podstatné znaky týmové spolupráce
- Teoreticky popsat vybrané znaky týmové spolupráce
- V rámci problematiky uvést do souvislosti dané znaky s činností skautských oddílů
- Popsat model kvalitní komunikace v oddílových radách
- Na základě teoretických východisek vytvořit hodnotící dotazník
- Vyhodnotit získaná data, analyzovat je
- Výsledky interpretovat a graficky znázornit
- Prohloubit si orientaci v dané problematice

3 Přehled poznatků

3.1 Skauting

Skauting obecně je podle Stanov Junáka – Svazu skautů a skautek ČR (2001) definován jako „dobrovolné, nezávislé a nepolitické občanské sdružení ve smyslu zákona č. 83/1990 Sb. sdružující své členy a členky bez rozdílu národnosti, náboženského vyznání, politického přesvědčení, rasy nebo jiných rozdílů.“ Pro mnohé členy toho mezinárodního hnutí je však skauting životní filozofií, myšlenkou či cestou, která je díky propracovanému systému výchovy a sebevýchovy posunuje osobnostně dál a výš.

Každý člověk je individualita, proto neexistuje univerzální popis skauta, nicméně na základě znalosti metodiky a myšlenkových základů skautingu lze říci, že se toto hnutí snaží o výchovu charakterních, zodpovědných osobností, schopných na sobě stále pracovat. Skauting učí své členy najít řešení a realizovat je, podporuje rozvoj tvořivosti a v běžných činnostech rozvíjí praktičnost, své členy vede k samostatnosti a zároveň k otevřené spolupráci s druhými. Bytí ve skautském hnutí a bytí skautem znamená intenzivní prožívání, vytváření vazeb a dlouhodobých vztahů.

3.1.1 Myšlenkové základy skautingu

Skauting ve své činnosti navazuje na osvědčené myšlenky z historie od antického Řecka, přes rytířské ideály středověku, humanismus, osvícenství až po romantismus přelomu 19. a 20. století. Podle Zajíce (2001) jsou mezi zásadní milníky myšlenkových základů řazeny zejména:

- Antika – odkaz antiky je zprostředkován především v dílech a myšlenkách řeckých filozofů Sókrata, Platóna, Aristotela a římského Seneky. Z jejich bohatého odkazu se skauting identifikoval s dvěma zásadními principy:
 - Myšlenka kalokagathie = harmonický rozvoj těla i ducha člověka. Ve skautingu se odráží ve snaze o komplexní rozvoj osobnosti.
 - Myšlenka řádu, řeckého logos = nejednoznačná interpretace tohoto termínu bývá shrnována do významu smysl, řád, skutečné poznání.
- Křesťanství – je považováno za samotný myšlenkový základ skautingu. Zakladatelé skautingu se nechali inspirovat hlavně myšlenkou bratrství a vzájemnosti, která vzniká na základě osobního rozhodnutí následovat určité ideály. Z kontextu křesťanství vychází i morálka a etika skautingu definovaná ve skautském zákonu, slibu, hesle a principech skautingu (viz. příloha 2).

- Rytířství – odkaz rytířských ideálů odráží zejména vedení ke smyslu pro čest, ochranu mladších a slabších a „rytířském“ chování, zosobněném statečností, loajalitou a zdvořilostí – modernějším synonymem pro rytíře může být např. gentleman.
- Jan Ámos Komenský – myšlenky světově uznávaného pedagoga aplikované ve skautingu jsou obecně známé. Tzv. Schola ludus neboli učení hrou, které vychází z přirozených potřeb dítěte, celistvost výchovy (rozvoj těla i ducha) a pedagogický optimismus.
- Jean Jacques Rousseau – některé názory tohoto poněkud výstředního spisovatele a filozofa jsou kontroverzní (např. že člověk se rodí přirozeně dobrý, ale v průběhu dětství a dospívání je zkažen působením společnosti), pro skauting je významná hlavně jeho touha po návratu k přírodě a z pedagogických myšlenek se jedná hlavně o respektování individuálních a věkových zvláštností dětí a výchovu ke svobodnému jedinci, popsané v knize Emil čili o výchově.
- Henry David Thoreau – propagátor principu lidství a myšlenky spojení či vcítění se člověka do přírody, popsané v knize Walden.
- John Ruskin – inspiroval skauting především myšlenkou, že dobrý život se má opírat o dobré zásady a naplňování těchto zásad má být charakteristické tím, hledáním toho, co člověk má konat (pozitivní výchovná metoda), nikoliv úzkostlivých hľadáním toho, co dělat nesmí.

Ve skautingu rozlišujeme dva základní směry, a tedy můžeme jmenovat dva zakladatele (Ernest Thompson Seton a Robert Baden Powell). Baden Powell, zakladatel anglosaské větve, vložil do základů skautingu hlavně smysl pro řád, nutnost celistvé výchovy v malých skupinách vrstevníků a nutnost služby bližním, obci, vlasti, lidstvu (potřeba praktických dovedností a vědomostí). Pro Setonovo pojetí (hnutí známé pod názvem Woodcraft Indians, vzniklé ve Spojených státech amerických) je typický důraz na duchovní základ, soulad člověka a přírody, tvořivost a význam jednoty rodiny.

3.1.2 Cíle skautské výchovy

Závazná východiska, která jsou společná všem skautům na světě, která jsou respektována a konkrétně vyjádřena ve skautském zákoně, slibu a hesle a na kterých stojí myšlenka skautingu, se nazývají tři principy. Tyto tři principy jsou v různých podobách obsaženy ve skautském zákoně, slibu a hesle (viz. příloha 2).

1. Povinnost k Bohu – symbolizuje hledání vyšších hodnot, než jsou materiální, následování určitých duchovních principů a přesvědčení, včetně zodpovědnosti, která z jejich přijetí vyplývá. Ve skautském slibu je vyjádřen závazkem ke službě nejvyšší Pravdě a Lásce (zajímavostí je, že v naší silně ateistické zemi bylo slovo Bůh vyškrtáno a nahrazeno

vyššími principy, které jej ovšem v podstatě symbolizují). V zákoně povinnost k Bohu blíže specifikuje bod 1, 2 a 10.

2. Povinnost k jiným – znamená snahu o zlepšení vztahů, podmínek, prostředí, snahu jít ostatním příkladem, být prospěšný, snažit se vytvořit společnost plnou respektu, úcty a porozumění, symbolizuje ochotu služby společnosti v nejširším slova smyslu. Vnitřní souvislost se zákonem nacházíme v bodech 3, 4, 6 a 7, mimo jiné je obsaženo i v denním příkazu a hesle.
3. Povinnost k sobě – je shrnována jako odpovědnost za sebe sama – ze sebevzdělávání, seberozvoj, za svá rozhodnutí, ze rozvoj v oblasti fyzické, psychické, duševní i morální. Tato povinnost je deklarována ve skautském slibu „věrně v každé době plnit povinnosti vlastní“ a v 10. bodě skautského zákona.

3.1.3 Prostředky a metody skautské výchovy

„Skautská výchovná metoda vede mladého člověka na cestě osobního růstu, je soustavou výchovy a sebevýchovy vedoucí k upevňování charakteru, vytváření hodnotového systému, rozvoji dovedností a znalostí.“ Vychodil (2001, 8). Skautskou výchovnou metodu tvoří systém vzájemně provázaných prvků, kterými jsou:

- skautský slib a zákon jako vyjádření životního stylu a hodnotového systému
- učení se prostřednictvím praktických činností a her
- týmová práce v malých skupinách (obvykle družinách) rozvíjející spolupráci, vůdčí schopnosti a odpovědnost
- zájem a spoluúčast každého mladého člověka na jeho osobním rozvoji
- symbolický rámec nabízející pro určitou věkovou skupinu výchovnou motivaci a inspiraci
- pobyt a činnost v přírodě, její poznávání a ochrana
- podpora mladých lidí dospělými a vzájemná spolupráce
- služba společnosti
- postupné stimulující programy

- využívání skautské symboliky a výchovného prostředí

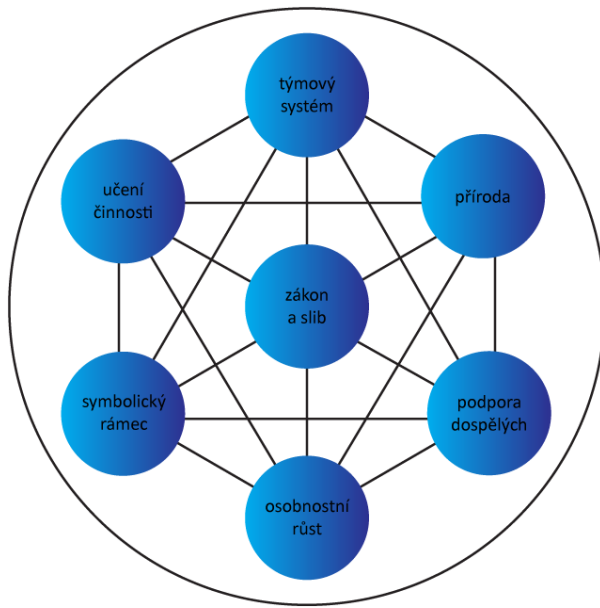
Prostředek je „nástroj, jehož pomocí nebo prostřednictvím je vykonávána nějaká činnost či dosahován účel.“ Rejzek (2001, 256). Typickými prostředky skautské výchovy jsou schůzky (družinové, oddílové), výpravy, tábory, tematické besedy, vycházky, vzdělávací, motivační kurzy, lesní školy, různé formy odborných zkoušek (Tři orlí pera, bobřáci...), kulturní akce, vlastní umělecká činnost atd. Nejúčinnějším a nejoblíbenějším prostředkem výchovy ve skautu je hra. V poslední době se však setkáváme se skutečností, že dochází k záměně či spíše splnutí cíle a prostředku – že teda samotná hra se stává jediným účelem. Tento fenomén, tedy záměna původního prostředku s cílem je součástí přirozeného vývoje v této oblasti.

Skautská metoda je založena na určitých zásadách, které se vzájemně doplňují a ovlivňují. Základním kamenem skautské metody je postupná sebevýchova. Člen je chápán jako individualita, které je poskytován prostor a podmínky pro rozvoj schopností a dovedností a jsou mu nabízeny takové aktivity, které mu umožňují objevení nových schopností a na jejich základě osvojení nových dovedností. Velký význam má především fakt, že se jedná o „sebe“ výchovu, kdy je člen aktivním činitelem, primárně hraje hlavní roli v procesu neustálého zlepšování. Postupnost této sebevýchovy vychází z didaktických zásad – zohledňuje senzitivní období, individuálně variabilní tempo, již osvojené znalosti atd.

Hovoříme-li o skautské metodě, pak je třeba zdůraznit, že se v podstatě jedná o propracovaný a propojený systém, kde se jednotlivé prvky (či spíše jednotlivé metody) vzájemně doplňují a podporují. Využití všech prvků systému pochopitelně není evidentní a první pohled, nicméně v závislosti na věku, znalostech, úrovni komunikace a vztahů, případně v závislosti na čase jsou všechny metody postupně využity.

3.1.4 Prvky skautské metody

Propojenost a vzájemnou závislost jednotlivých prvků skautské výchovy lze znázornit jednoduchým schématem. Schéma demonstruje i skutečnost, že všechny prvky tvoří jeden ucelený systém.



Obrázek 1. Prvky skautské metody (Zajíc 2001, 65)

- Skautský zákon a slib - konkrétně popisují morální kodex, kterým by se měl člen skauta řídit.
- Učení se činností – reprezentuje jeden z nejefektivnějších způsobů učení a zároveň praktický přístup skautingu k učení. Pozitivní vliv s sebou nese i fakt, že si jedinec danou činnost osobně vyzkouší a následně může dále rozvíjet své osobní zájmy a priority.
- Symbolický rámec – symbol je „slovo řeckého původu a vyjadřuje obrazec, vykreslující určitý odtažitý pojem či podobenství.“ Čáka (1990, 6). Symbolický rámec zosobňuje ve skautingu prostředí k výchově, jakousi vztahnou soustavu, která usnadňuje dětem orientaci, motivuje je k dosahování výkonů a aktivní činnosti. Symbolický rámec skautingu je jednak daný organizačně a strukturou (tedy skautská a vlčácká stezka, světluškovská cestička) a dále je rozvíjen v rámci jednotlivých oddílů – vlastní symbolika, tradice, tematické hry apod.
- Osobní růst - proces, který doprovází všechny ostatní prvky skautského výchovného systému. Jeho základem je motivace k rozvoji a aktivní podíl na činnosti. Výsledkem takového zapojení jsou pokroky v rámci věkové skupiny a především získávání sebedůvěry.

- Pobyť v přírodě - nabízí jedinci i skupině mnoho možností k růstu téměř ve všech oblastech, kde se skauting snaží působit. Ve skautském hnutí funguje v rámci vztahu k přírodě heslo, které zohledňuje i úroveň věkových kategorií, toto heslo zní „miluj, poznej a chraň“ a platí v přesném pořadí pro světlušky/vlčata, skautky/skaudy a rovery a rangers. Toto heslo vyjadřuje i přirozený proces – nejprve získání pozitivního vztahu, následně pochopení zákonitostí, principů, jednotlivých prvků a na základě získaných znalostí a vybudovaných vztahů konstruktivní přístup pod pojmem chraň.
- Podpora dospělých – která zajišťuje úspěšnou realizaci akcí, jejich vedení a nese s sebou výchovnou, vzdělávací a legislativní zodpovědnost.
- Týmový (nebo družinový systém) – družina je základní organizační strukturou skautského skautských oddílů. Běžně je tvořena 6 a víc členy družiny a rádcem starším patnácti let, případně jeho asistentem (podrádcem), kteří spolupracují s dospělým vedením oddílu. „V každém týmu si si jeho členové organizují život jako skupina – dělí se o zodpovědnost, rozhodují o své činnosti, organizují si ji, uskutečňují a hodnotí, to vše úměrně svým schopnostem.“ Zajíc (2001, 66). Každá družina má svého zástupce v oddílové radě, který zajišťuje podíl na rozhodování v oddíle. Týmový systém ve skautu je založen na přirozeném sklonu dětí tvořit skupiny, tento systém nenásilně a konstruktivně usměrňuje významný vliv, který na sebe vrstevníci mají. Učí je pracovat ve skupině, vzájemnému respektu, schopnosti prosadit se jako individualita, zodpovědnosti a v neposlední řadě je učí fungovat v demokratické formě samosprávy.

3.1.5 Oddílová rada

Vyšší formou, která navazuje na družinový systém, je další jednotka - oddílová rada. Oddílová rada tvoří jádro oddílů, které plánuje, rozhoduje, stanovuje cíle, realizuje oddílový program a oddíl posouvá dál. Formálně je oddílová rada tvořena vůdcem oddílu, zástupcem oddílového vůdce, družinovými rádci, případně družinovými podrádci. V podmínkách existencí oddílů může být složení rady modifikováno, stejně jako její fungování. Setkáváme se i s oddíly, kde pracují bez oddílových rad, v čele s vůdcem. Podle mého názoru zde hrozí riziko velké jednostrannosti, nedochází ke zplnomocňování a může nastat situace, kdy vedoucí nevychová svého nástupce a ve vedení oddílu vznikne generační mezera. Osobně se domnívám, že oddílová rada je metaforicky řečeno zákonodárná i výkonná moc, která nejvíce ovlivňuje podobu oddílu a je nástrojem pro

udržení vůdčího kolektivu. Jak již bylo řečeno, týmová práce je velmi efektivním způsobem činnosti, který vede k dosažení cílů. Z těchto důvodů jsou obecná pravidla fungování týmů a jeho charakteristiky aplikovány na podmínky oddílových rad, s cílem popsat oddílové rady z hlediska této perspektivy a zjistit postoje členů oddílových rad k tomuto tématu.

3.1.6 Hodnocení kvality oddílů

Skauting jako organizace má dobré poslání, na základě kterých jsou vytýčeny konkrétní cíle, stejně tak existuje strategie, která vede k jejich dosažení (skautská metoda a její prvky), v poslední době vystala otázka hodnocení celého procesu, tedy snaha zjistit, jak si jednotlivé skautské jednotky vedou, zda je možné je hodnotit jako perfektní či slabší. Z těchto důvodů vznikl projekt „Hodnocení kvality v Junáku“, jehož principem je zjištění, na jaké úrovni různé jednotky jsou a kam mohou potenciálně směřovat. Výstupem projektu je definování standardu kvality, zhodnocení účastníků se jednotek, ocenění funkčních a perfektních oddílů, pomoc slabším oddílům, pomoc při plánování a řízení.

Prozatímním základním výstupem projektu je vize kvalitního oddílu, která pokrývá zhruba čtrnáct různých kategorií, které jsou fundamentální pro činnost oddílu. V tabulce 1 jsou uvedeny charakteristiky kvalitního oddílu a oblast oddílu, se kterou jsou konkrétně spojeny. Jednotlivé údaje na obrázku demonstrují propojení oddílové činnosti a týmové spolupráce (např. plnění rolí oddílové rady, osobnost vůdce, motivace, vzdělávání, atmosféra, intenzivní vztahy, zpětná vazba, plánování, vyhodnocování atd.).

Kvalitní oddíl	Skupina kritérií
- má oddílovou radu, která se pravidelně schází a plní svou roli	Oddílová rada
- vede plnoletý kvalifikovaný vůdce, který má svého zástupce a vychovává si svého nástupce	Oddílový vůdce/vůdkyně
- má vedení, které jde dobrým příkladem, vedoucí jsou schopní a zodpovědní, znají děti v oddíle, jsou pro oddílovou činnost motivováni a průběžně se vzdělávají	Vedení
- má dostatečnou členskou základnu, která se zdravě vyvíjí (zastoupeny všechny „generace“, zajištěn přechod mezi věkovými kategoriemi)	Členská základna
- má oddílové rituály. V oddíle panuje přátelská atmosféra a mezi dětmi a vedoucími jsou vztahy založené na důvěře	Atmosféra v oddíle a oddílové rituály
- plánuje systematicky a dlouhodobě, svoji činnost pravidelně vyhodnocuje. Oddíl sestavuje program tak, aby dlouhodobě vyhovoval všem věkovým kategoriím v oddíle	Plánování

- má min. 2 fungující družiny vedené schopnými rádci, kteří dostávají na svoji práci zpětnou vazbu od vedení	Družinový systém
- vědomě využívá všechny prvky skautské metody	Skautská metoda
- pravidelně pořádá akce, kterých se členové účastní. Mimo vlastních akcí se účastní i na akcích jiných oddílů, střediska, okresu, kraje či celostátních.	Akce
- dodržuje bezpečnostní zásady na svých akcích	Bezpečnost
- vytváří a udržuje dobré vztahy s rodiči svých členů a veřejností v místě působení, včas a vhodně informuje o oddílové činnosti	Spolupráce s rodiči a místní komunitou
- vede docházku i evidenci členů oddílu, dbá na ochranu osobních údajů, včas odevzdává hlášenky i registraci	Administrativa
- hospodárně nakládá se svěřeným majetkem	Šetrnost
- má pro svoji činnost dostatečné materiální a finanční zázemí včetně klubovny a tábořiště	Zázemí

Tabulka 1. Vize kvalitního oddílu

3.2 Tým

„Hollywood miluje osamělé hrdiny, ale i úspěšné týmy.“ Krüger (2004, 15) tímto vyjadřuje velmi expresivně oblíbenost týmu v kontrastu s oblíbeností individualit. Slovo „tým“ figuruje v současnosti v mnoha knihách a je často diskutovaným tématem. Snaha porozumět dokonale principům týmové spolupráce a využít dané poznatky v praxi je prioritou v mnoha oborech. „Modernímu managementu stále více vévodí myšlenka týmu.“ Hayes (2005, 19). Lze tedy pojem tým konkrétně popsat? Podle literatury neexistuje jednoznačné vymezení či přesná definice týmu, ovšem v charakteristikách se vyskytují určité znaky, které se opakují. Podle R. H. Baye (2000, 12, 13) je tým malá pracovní skupina:

- členěná podle funkcí
- se společně stanovenými cíly
- s intenzivními vzájemnými vztahy
- s výrazným kolektivním duchem
- se silnou soudržností mezi členy týmu

Příčemž je akcentován zejména pocit vzájemnosti, soudržnosti a zejména vnitřní motivace členů. Hermochová (2006, 26) upřesňuje užití termínu tým v situaci, kdy se jedná o „...dva a více členů, má známý, definovaný cíl, k jehož dosažení je třeba koordinace členů týmu.“ Zahrádková

(2005, 19) charakterizuje tým jako „...jasně definovaný celek spolupracujících lidí s časově omezeným cílem, limitovanou velikostí, jasnými pravidly a rolmi a s charakteristickým procesem práce.“ Plamínek (2008, 128, 130) popisuje vznik týmu jako proces, kdy „...patří počáteční pozornost členů rozdělení vlivu ve skupině. Po rozlousknutí tohoto oříšku se jejich zájem přesunuje postupně na věcné aspekty (plnění úkolů), později na aspekty procesní (metodiky, komunikaci) a – pokud spontánní zrání pokračuje – nakonec se vrací znovu k lidem (rolím, vztahům a osobnímu rozvoji členů) a často i ke smyslu existence týmu.“ Následuje výčet šesti význačných znaků, které autor (2008, 130) pozoroval u týmů, se kterými přišel do styku

- sdílené cíle
- kvalitní komunikace
- sdílené cesty
- rozdělení rolí
- kvalitní vztahy
- možnosti rozvoje

Podle Hermochové (2006, 26) nese úspěšný tým tyto charakteristiky

- jasně formulované cíle
- přiměřená vnitřní struktura
- členové připravení k úkolu
- klima podporující spolupráci
- podpora a uznání „zvenčí“
- kompetentní vedení

Tým lze zjednodušeně charakterizovat jako uskupení osob, které jsou vnitřně či z vnějšku silně motivovány jít za určitým cílem. V procesu dosahování společných cílů využívají vlastností jednotlivců pro zvýšení efektivity týmu, pro jejich spolupráci je charakteristická jasná a adekvátní komunikace, tvorba vlastních pravidel a norem, rozdělení rolí a pozitivní atmosféra jednoty a sounáležitosti.

3.2.1 Skauting a tým

Pozitiva týmu dokazuje fakt, že tým, jako celek se stal „...uznávanou jednotkou organizace práce.“ Hayes (2005, 19). Výsledky nedávných výzkumů naznačují, že „...ve všech typech podniků či organizací, ať už ve veřejném či soukromém sektoru, týmová práce zlepšuje pracovní morálku a snižuje fluktuaci.“ Hayes (2005, 19). Pro týmovou práci je zásadní delegování pravomocí na týmy

(empowerment), což vyžaduje samostatné rozhodování členů týmu, profesionální přístup a převzetí zodpovědnosti. Podle R.H.Baye (2000) závisí úspěšnost týmové práce na třech externích faktorech (a mnoha interních). Mezi tyto faktory je řazena zejména organizační provázanost, tedy zasazení do odpovídající a legitimní struktury, dále správná logistika informací a materiální a motivační podpora.

Aplikujeme-li výše uvedené poznatky o týmu na skautský oddíl, souhlasí nám v mnoha ohledech. Vedení skautského oddílu většinou zastřešuje tzv. oddílovou radu, která představuje tým a samostatně pracuje na vytyčených úkolech. Hlavní vedoucí lze přirovnat k rolím manažerů, kteří „...určují směřování společnosti či oddělení, zastupují svá oddělení na vyšších úrovních a jsou iniciátory rozsáhlejších projektů.... A nejdůležitější je, že je to manažer, kdo pomáhá týmu posunout se dál: poskytuje podporu a diskutuje s týmem o směřování a cílech.“ Hayes (2005, 20). V oddíle tedy nacházíme jednoznačné rozdělení rolí a funkcí. Přenesení pravomocí a zodpovědnosti nacházíme zejména v družinovém systému, kdy jednotliví členové oddílové rady samostatně vedou své družiny. Sdílené cíle představují jednak myšlenkové základy skautingu, jejichž převedení do praxe je základní snahou všech členů oddílové rady, tak i společné plánování, organizace a realizace jednotlivých akcí. Soudržnost a intenzita vztahů je kvalita, jejíž přítomnost nelze generalizovat – ve fungujícím oddíle pochopitelně předpokládáme kvalitní vztahy, vzájemnost, vysokou úroveň komunikace, vše je však závislé na stupni vývoje týmu i jednotlivých osobností. Z vlastní zkušenosti však mohu konstatovat, že pro většinu oddílů jsou tyto hodnoty normou, nikoliv však běžnou, ale velmi váženou a pečlivě strážanou. Myšlenka kolektivního ducha je evidentně obsažena už v principu skautingu, považuji však za užitečné podotknout, že kolektiv ve skautu nepotlačuje individuality – právě naopak, většina aktivit směřuje k vyzvednutí individuality jedince a schopnosti využít této jedinečnosti ve prospěch týmu. Skautský oddíl není rigidní uskupení, ve většině případů se vyvíjí, můžeme pozorovat rozvoj kvality komunikace, obměny rolí či členů v závislosti na osobních preferencích, zkušenostech či vzdělání. Osobnostní rozvoj je jedním ze základních pilířů idey skautingu, je naplňován jak v oddílové činnosti, tak v různých zkouškách odbornosti či speciálních kurzech.

3.2.2 Týmové cíle

Cíl zosobňuje definitivní stav, kterého má být dosaženo. Stanovení cílů poskytuje týmům pocit úspěchu, indikuje progres a konečně umožňuje kontrolu činnosti týmu. Mimo jiné jsou společné cíle považovány za jednu ze základních a nejfrekventovanějších vlastností týmu a jsou významným elementem motivace. Studie ukazují, že „...lidé mající specifické a obtížné cíle mají

výrazně vyšší výkonnost.“ Wagnerová (2008, 36). Správně stanovené cíle koncentrují pozornost všech, kteří se podílejí na jejich dosažení, zvyšují vytrvalost a výkonnost, navíc dosažení podcílů pozitivně stimuluje činnost a ovlivňuje sebehodnocení. „Cíle musí být konkrétní, kvantifikované a termínované.“ Krüger (2004, 55). Při formulaci cílů se vychází z předpokladu, že cíl by měl být SMART (v překladu chytrý, bystrý), což je zkratka slov:

Stretching – náročný

Measurable – měřitelný

Agreed, Acceptable – dohodnutý, přijatelný

Realistic, Relevant – realistický a důležitý

Time related – časově přiměřený

Dále je možné se setkat se zkratkou KARAT, která vyjadřuje, že cíl má být

Konkrétní – přesná definice, měřitelný úspěch či neúspěch

Ambiciózní – ideální náročnost, která předpokládá uplatnění kvalit a vysoké nasazení

Reálné – nedosažitelnost cíle snižuje úsilí a způsobuje rezignaci

Akceptovatelné – zapojení pracovníků do stanovování cílů

Termínované – časový horizont splnění cíle, vyváženost mezi výkonností a stresem

3.2.3 Týmové cíle ve skautingu

Skauting obecně jako organizace definoval mnoho cílů, zejména ideologických, kvalitativních, které nejsou jednoznačně měřitelné. Ve fungování oddílů však rozhodně nacházíme mnoho dílčích cílů, které mají jasně definovatelná měřítka úspěšnosti (termíny splnění, rychlost vykonání práce, počet odpracovaných hodin atd.). Z vlastní zkušenosti usuzuji, že plánování a objasňování cílů je věnován minimální nutný čas a prostor, preference vyšší časové dotace je patrná především u realizace, která následně ztrácí význam (či spíše významem je samotná činnost sama pro sebe bez hlubšího rozměru).

Finální fází v procesu dosažení vytýčeného cíle je hodnocení výkonnosti. „Správně provedené hodnocení vede k ocenění konkrétních pracovních výsledků, k odkrytí rezerv a slabín, k lepšímu využití pracovního potenciálu zaměstnanců.“ Wagnerová (2008, 39). Hodnocení je v podstatě

forma zpětné vazby, motivační činitel a může sloužit jako podklad pro další plánování a jiné procesy (např. odměny).

Problematika hodnocení výkonnosti bývá v oddílech relativně propracovaná. Většinou existují zavedené systémy odměn a trestů, většina vedoucích je natolik osvícená, že svým přístupem pozitivně motivuje a konstruktivně kritizuje tak, aby výkonnost spíše rostla nebo se udržovala na stálé úrovni. Problémem podle mého názoru je, že hodnocení je často cíleno na vyvinuté úsilí, nikoliv na samotný výsledek, což může působit kontraproduktivně.

3.2.4 Vývojové fáze týmu

Pro většinu forem lidské interakce je typická určitá dynamika. Stejně tak u týmů nacházíme různé vývojové fáze, které nesou typické znaky. Vývoj týmů je dlouhodobý a náročný proces, s nelineárním průběhem. Znalost jednotlivých fází je užitečná k pochopení potřeb jednotlivců a k postupnému posunu týmu do „vyšší“ vývojové fáze. Bay (2000, 20, 21) vymezuje čtyři základní fáze vývoje týmu, bez ohledu na to, zda je tým zakládán či již existuje.

1. Orientační fáze

- charakterizována získáváním informací o ostatních členech týmu, pravidlech
- v interakcích dominuje vyčkávání, orientace většinou podle vedoucího týmu

2. Fáze konfrontační a konfliktní

- střetávání rozdílných názorů, kritika
- rozpor mezi vlastními ideami a požadavky úkolu

3. Fáze konsenzu, kooperace a kompromisu

- vytvoření norem chování, pocit sounáležitosti
- otevřená výměna názorů, skutečností, informací, hledání řešení problémů
- tým se vyhýbá konfliktům (což je z dlouhodobého hlediska také neproduktivní)

4. Fáze integrace a růstu

- sebeřízení týmu, řešení úkolu, vysoká koheze a efektivita týmu
- zpětná vazba, kreativita, kontinuální proces zlepšování

Bay upřesňuje své vymezení dodatkem, že se tým může za určitých okolností (změna vedení, nový člen) vrátit do druhé fáze (fáze konfrontační a konfliktní) a pokračovat dále ve vývoji.

Oddílová rada je většinou skupinou bez časového omezení úkolu, její dynamika je pomalejší, na druhou stranu jednotliví členové poměrně intenzivně prožívají společný čas, čímž se vývoj skupiny urychluje. Dále je rychlost vývoje skupiny ovlivňována stylem vedení, stylem řešení konfliktů, závažností práce a mírou stresu, zkušeností členů v týmové spolupráci, vzájemnými vztahy před založením skupiny, motivací atd. Fáze skupinové dynamiky detailně rozebírá Zahrádková – jednotlivé části nejsou ostře ohraničeny a jejich délka trvání je různě dlouhá a pochopitelně se mění i výkonnost či „energie“ týmu. Mezi tyto fáze je řazeno:

1. vznik (starting)
2. formování (forming)
3. bouření, krize (storming)
4. stabilizace, normování (norming)
5. výkon, produktivita (performing)
6. uzavírání (closing) nebo 7. oživení (refresh)

3.2.5 Skauting a vývojové fáze týmu

Dynamika vedení skautského oddílu kopíruje do značné míry sedmistupňový model, zajímavým faktem je, že po překonání krize a zvládnutí normování následuje velmi dlouhé období vysoké výkonnosti. Tuto skutečnost přisuzují přátelské a otevřené atmosféře v oddílech, snaze vyřešit konflikty co nejrychleji tak, aby nebránily v realizaci programu pro členy a také jisté liberálnosti vedoucích vůči chybám oddílové rady. Pochopitelně, nelze zobecňovat, vše se vždy odvíjí od konkrétních situací a reálných osob a jejich vlastností, schopností, dovedností a zkušeností.

3.2.6 Týmové role

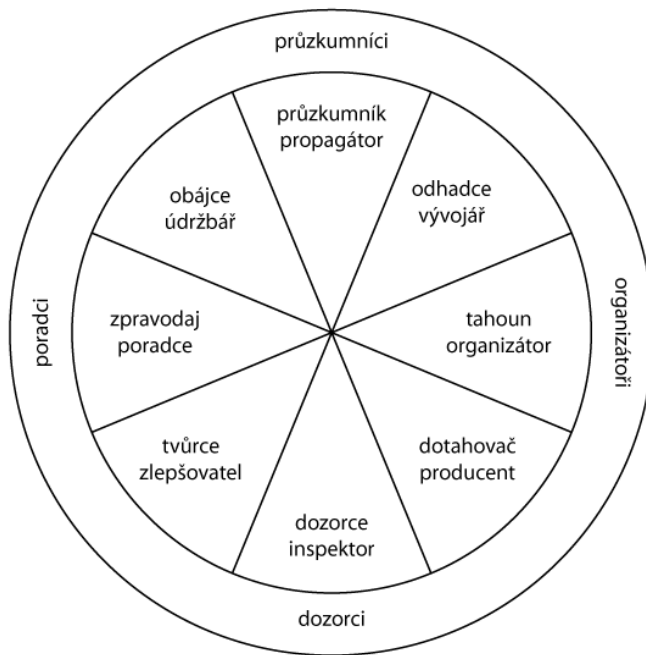
„Úspěšné týmy tvoří směsice různých jedinců.“ Hayes (2005, 54). Jádrem efektivního rozhodování týmu a nedílnou součástí týmové práce je 8 základních rolí, které jsou popsány v tabulce 2.

Role	Činnosti	Rysy
-------------	-----------------	-------------

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

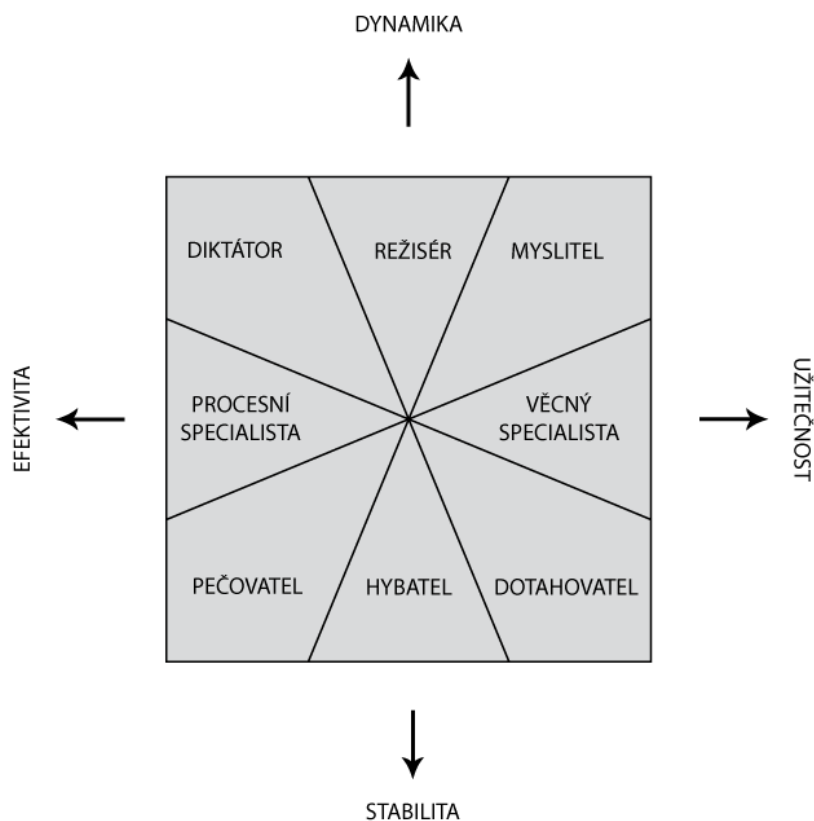
Tabulka 2. Charakteristiky rolí (Hayes, 2005, 55)

Tyto role byly pozorovány a popsány již na začátku 80. let, nicméně teorie týmových rolí byla rozpracována i o několik let později v podobě „Kruhového modelu týmového managementu“.



Obrázek 2. Kruhový model týmového managementu (Hayes, 2002, 56)

Plamínek vytvořil na základě pozorování další typologii týmových rolí, kde hlavním motivem kategorizace byl zejména vztah role a motivačního založení osob. V jeho schématu a jednotlivých názvech můžeme pozorovat jistou analogii k Belbinovským rolím.



Obrázek 3. Týmové role podle motivačního založení (Plamínek 2008, 86)

Za zajímavý považuji fakt, že při absenci určité role v týmu se vždy najde jedinec, který vyplní mezeru a zaujme dosud neobsazený prostor. Zásadní je i zjištění, že při absenci některé z rolí klesá úspěšnost týmu.

3.2.7 Týmové role ve skautu

Pojem role může vyjadřovat legitimní očekávání, které máme vůči chování osob s určitým statutem v určitých situacích. „Role je funkcí sociálního učení, je produktem primární a sekundární socializace.“ (Nakonečný 1998, 281). Ve skautu jsou role určovány zejména jako možná očekávání, jejich plnění je zajištěno systémem pozitivních a negativních sankcí, které sociální okolí aplikuje na vykonavatele role. Princip rolí, tedy předpokládaného chování, figuruje i v oddílových radách. Domnívám se ovšem, že příslušnost k jednotlivým rolím vychází spíše z osobnosti jedince a z jeho typických rysů, z celkového klimatu v oddíle a odvíjí se i od řešeného tématu. V neposlední řadě je třeba říci, že ve většině oddílových rad zastává jedna osoba více rolí, respektive vyvíjí aktivity reprezentující dané role. Role v oddílových radách nejsou konkrétně pojmenovány, pomineme-li tzv. funkce (hospodář, zdravotník, kronikář), ale svým charakterem odpovídají zejména rozlišení rolí na obrázku 4.

3.2.8 Vůdce týmu

Funkcí vůdce týmu je poskytovat členům rámcové podmínky pro efektivní a samostatné plnění jejich úkolů. Úvahy nedávné doby se zamýšlejí nad skutečnou potřebou vůdce v týmech, které mají určitou úroveň zplnomocnění a sebeřízení. Pro potřeby naší práce však tyto teoretické úvahy vynecháme a budeme se věnovat především kompetencím vůdce a principům řízení týmu. Hayes (2005, 102) vymezuje pro dobrého vůdce týmu 6 základních činností:

1. zajišťuje, aby účel a cíle a přístup týmu byly stále relevantní a dávaly smysl
2. pěstuje v členech týmu oddanost a sebedůvěru
3. usiluje o stále rozmanitější zastoupení dovedností v týmu a jejich zdokonalování
4. udržuje vztahy s okolím a odstraňuje týmu překážky z cesty
5. vytváří příležitosti pro ostatní
6. odvádí skutečnou práci

„Dobrý vůdce věří v podstatu týmu a je schopen odolat pokušení do činnosti týmu zasahovat a všechno řídit.“ Hayes (2005, 102). Vůdce, který příliš zasahuje do rozhodování týmu a jeho činnosti devaluje smysl týmu, osobní angažovanost a úsilí členů a přebírání odpovědnosti. Další zásadou vůdce je posilování sebedůvěry členů týmu, což vede k utužení vztahů, vlastní iniciativě, vědomí o vlastních schopnostech a dovednostech a zvýšení intenzity snažení. Protipólem k činnostem dobrého vůdce jsou věci, které vůdce nikdy nedělá. Každý z vůdců by se měl vyvarovat obviňování a měl by si uvědomit, že každý člověk dělá chyby. Tímto ovšem není řečeno, že chyby a nedostatky by se měly opomíjet, naopak jsou brány jako konstruktivní podněty k tomu se zlepšit, naučit, poučit a chybu neopakovat. Druhou zásadní činností, které by se měl vůdce vyvarovat je ignorace neplnění cíle či úkolu – vždy je potřeba si přiznat, že jsme nedosáhli zadaného cíle a na základě analýzy chyb navrhnout či upravit řešení.

Úkoly	Požadavky	Schopnosti
Koordinování	Dohadovat cíle, organizovat chod prací, dohlížet na časový rozpočet, doladovat vnější kontakty	Vyhýbat se dominanci, být přátelský, ale tvrdošíjný, jde-li o věc

Moderování	Udržovat všechny ve hře, vypracovávat argumenty, ovládat techniku moderování, rozpoznávat poruchy, nastolovat konsenzus	Vizualizování, rozpoznávání poruch a jejich odstraňování
Poradenství	Objasňovat odborné, metodické a rovněž vztahové otázky	Variantní myšlení, vedení nedirektivního rozhovoru
Řízení konfliktů	Rozpoznávat a vyjasňovat konflikty rolí v týmu	Cílevědomě analyzovat komunikaci v týmu
Prezentování	Představovat a „prodávat“ výsledky týmové práce	Vizualizování např. pomocí flipchart, zpětného projektoru, nástěnek nebo pincharts
Reprezentování	Stavět vlastní týmovou práci do širších souvislostí a zastupovat zájmy týmu	
Vyjednávání	Jednání o úkolech, čase, penězích (i odměňování) a personální podpoře	Strategie a taktika vyjednávání

Tabulka 3. Požadavky na vedoucího týmu (Krüger, 2004, 27, 28)

Vzhledem k činnosti a požadavkům na vedoucího lze shrnout, že vedoucí osoba by měla mít sociální kompetence (schopnost empatie, rozpoznat napětí, potřeby v týmu), kontaktní schopnost (ve smyslu zastupování týmu navenek a hledání cesty k jednotlivým členům), kooperační způsobilost s cílem efektivní spolupráce, integrační schopnost, komunikační schopnost (sdělování myšlenek, postojů, přání, názorů, schopnost naslouchat, jasně, stručně definovat, umění odpovědět na otázky) a v neposlední řadě vyrovnanost a sebekontrola, které přispívají k udržení pozitivního klimatu ve skupině.

3.2.9 Vedoucí ve skautu

Terminologické ekvivalenty vůdce a vedoucí oddílu se v této kapitole překrývají s odlišným významem vedoucí týmu, drobnou obsahovou nuancí je především fakt, že oddílový vedoucí nemusí být automaticky vedoucím týmu, v našem případě oddílové rady. Přesto ve většině případů oddílových rad dochází k tzv. konvergenci rolí, tedy role oddílového vedoucího a vůdce oddílu jsou identické. Funkce vedoucího oddílu je povinná pro každý oddíl a administrativní podmínkou pro její výkon je vůdcovská zkouška. Podle organizační přílohy řádu Junáka jsem na základě přehledu a vlastností funkcí vytvořila přehled činností vůdce oddílu.

Obecná rovina	Konkrétní příklad
Zajištění výchovné činnosti oddílu	<p>Zajistit pro členy oddílu kvalitní cílený program, respektující skautské principy a využívající skautskou metodu</p> <p>Vytvářet, sledovat a hodnotit plnění cílů oddílové činnosti.</p> <p>Sledovat a podporovat fungování družinového systému v oddíle, zajistit vhodné vedení družin rádců a tyto v jejich činnosti metodicky vést</p>
Zajištění bezpečnosti při činnosti oddílu	<p>Zajistit při oddílové činnosti náležitý a kvalifikovaný dohled, zejména při činnostech vyžadujících kvalifikované lektory</p> <p>Dbát na dodržování bezpečnostních a hygienických pravidel při oddílové činnosti a vést k jejich dodržování i ostatní členy oddílu</p> <p>Seznámit se zdravotními omezeními členy oddílu, která mohou být rizikem při oddílové činnosti a tato omezení respektovat, a v nutném případě o nich informovat další osoby podílející se na vedení oddílu</p>
Práce se členy oddílu	<p>Zajistit přiměřený stav členské základny oddílu</p> <p>Rozhodovat o přijetí nových členů do oddílu, případně o vyloučení členů za disciplinární prohřešky</p> <p>Zajištění vedení evidence členů a zpracování registrace</p> <p>Zajištění náležité ochrany osobních údajů členů oddílu</p> <p>Podporovat osobní rozvoj každého člena oddílu úměrně jeho schopnostem</p>

Zajištění řízení oddílu a jeho kontinuity	Sledovat a nabízet možnost zapojení jednotlivých členů oddílu do jeho vedení
	Zajistit koordinaci vedení oddílu, zejména prostřednictvím řízení oddílové rady
	Vést členy oddílu k vzdělávání a rozšiřování kvalifikace
	Dbát při řízení oddílu specifik práce s dobrovolníky a hygieny práce, a to i ve vztahu k sobě samému
	Snažit se v oddíle dlouhodobě zajišťovat hladké předávání funkcí a kontinuitu jejich výkonu
Hospodářské a technické zajištění činnosti oddílu	Kontrola a transparentnost toku financí
	Dostatečné materiální zabezpečení oddílu, zajištění klubovny, tábořiště

Tabulka 4. Přehled činností vedoucího

3.2.10 Komunikace v týmu

Notoricky známá myšlenka tvrdí, že nelze nekomunikovat (tzv. Watzlawickův axiom). Sdílení myšlenek, postupů, názorů, zkušeností a dalších nás provází na každém kroku. Při práci v týmu je komunikace téměř prioritní a je klíčem k úspěchu. Nežádka se při komunikaci v týmu setkáváme se špatným pochopením informací, s komunikačními šumy, s nedostatečným předáváním informací. Do oblasti komunikace však nepatří pouze přenos informací, ale také vytváření společných komunikačních kanálů (tedy prostoru pro komunikaci), schopnost naslouchat a přijímat informace, schopnost používat společný kód, které komunikující strany znají a používají, schopnost poskytnout a přijmout zpětnou vazbu. Za základní komunikační dovednosti jsou považovány:

- receptivní dovednost (pozorování, naslouchání, vcítění se)
- expresivní dovednost (dotazování, popisování, přijímání závěrů)
- verbální (mluvení, psaní, čtení, naslouchání)
- neverbální dovednost

Podle Zahrádkové (2005, 48) nalezneme v týmové komunikaci několik obecných zásad, kterými je potřeba se řídit.

Vysílající stana je odpovědná:

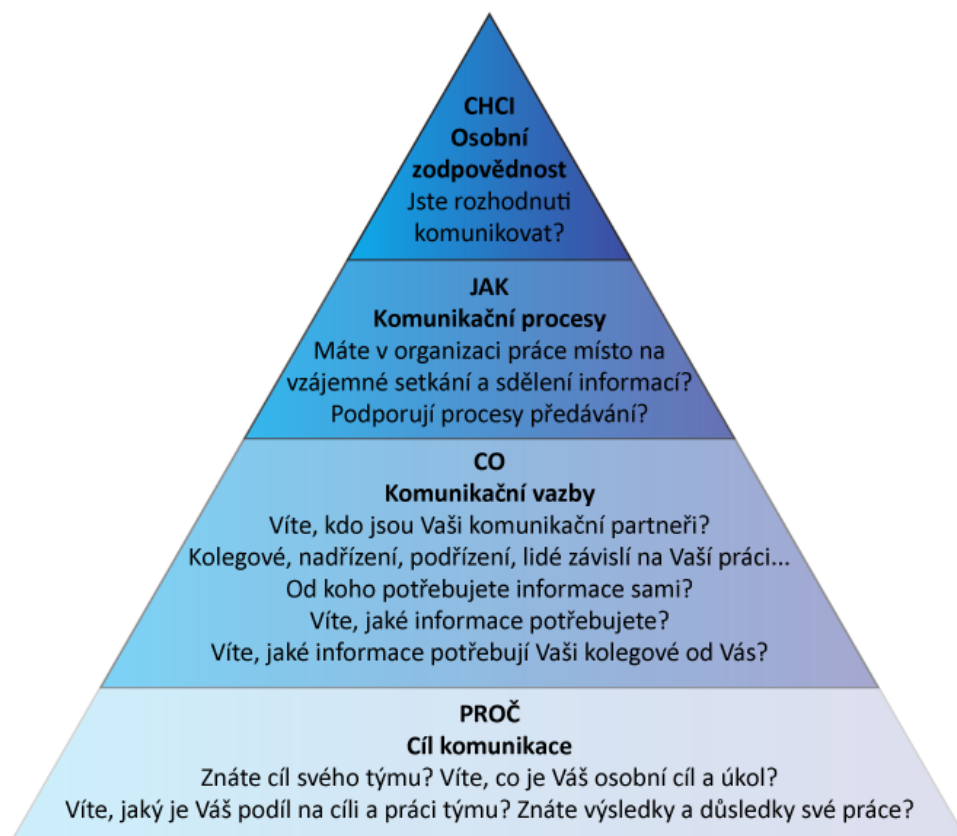
- za jasné a srozumitelné sdělení všech potřebných informací

- za dotazy na zpětnou vazbu, zda druhá strana porozuměla a má všechny potřebné informace

Přijímající strana je odpovědná:

- za otázky a pochopení sdělení
- za sdělení „nerozumím“
- za směřování komunikace tak, aby získala všechny informace

Pro úspěšný průběh komunikace je nutné znát potřebné informační vazby, zjistit, zda jsou si jednotliví účastníci komunikace vědomi těchto vazeb, jak je komunikace podporována procesy a jaké stanovisko zaujímají jednotliví členové k vysílání a přijímání informací. Přehledně jsou tyto činnosti a informace zobrazeny a popsány v komunikační pyramidě.



Obrázek 4. Komunikační pyramida (Zahrádková, 2005, 49)

Další obecně známou skutečností je, že komunikace není redukována pouze na slovní či písemné sdělení, ale mezi další formy komunikace je řazena:

- komunikace činem - prásknutí dveřmi, splnění zadaného úkolu, objetí

- neverbální komunikace - může tvořit až 80% celkového sdělení, které doplňuje, přibližuje, zdůrazňuje a ilustruje vztah komunikátora k nim, do této kategorie je řazena:
 - haptika – přenos informace pomocí dotyku (např. pohlazení, poplácání, podání ruky, polibky, údery, tlaky)
 - gestika – dokreslení mluveného sdělení pomocí pohybu a polohy rukou a paží
 - mimika – vyjadřování emocí pomocí svalů v obličeji
 - proxémika – komunikace pomocí vzdálenosti mezi komunikujícími
 - vizika – komunikace očním kontaktem (velikost zornic, směr a úhel pohledu, délka trvání)
 - posturika – komunikace pomocí držení těla a jeho částí (náklon hlavy, poloha rukou, nohou...)
 - další procesy – např. červenání
- paralingvistika – do této podkategorie je řazena intonace, hlasová modulace, barva, dikce, tempo řeči, výslovnost, plynulost a přesnost řeči, slovní vata

V psychologii se setkáváme s dělením komunikace z různých hledisek, pro přehlednost a úplnost vyjmenuji základní skupiny:

- intencionální x nonintencionální
- kognitivní x afektivní x asertivní x agresivní
- pozitivní x negativní
- intrapersonální x interpersonální x skupinová x masová

Komunikace je klíčová jak pro úspěch při dosahování cílů, tak pro atmosféru v týmu, pozitivní přístup členů k práci či řešení konfliktů. Nezřídka se týmoví pracovníci účastní tréninků efektivní komunikace, učí se naslouchat druhým, prezentovat své myšlenky a vzájemně si porozumět.

3.2.11 Komunikace ve skautu

V rámci sociálních jevů oddílové rady slouží komunikace ke sdělení určité informace, která by měla usnadňovat orientaci v daném kontextu. V komunikaci se promítá složitá struktura lidské osobnosti, navíc je ovlivněna interakcí s jinými osobnostmi a částečně je dána i obtížně postižitelnou kulturou, tudíž je těžko popsatelná a dynamicky se vyvíjí. Komunikace v oddílových radách probíhá především interpersonálně (na úrovni jedinec – jedinec, především tvář v tvář), dále skupinově (nejčastěji slovně, formou diskuze či písemně formou hromadné elektronické

pošty, případně vzkazů na příslušných fórech). Obecně lze konstatovat v oddílových radách snahu o otevřenou a přímou komunikaci, snahu naslouchat a pochopit sdělení dalších osob. Pro přehlednost a jasnost komunikace jsou pořizovány zápisy z porad či akcí.

3.2.12 Motivace v týmu

Motivace je psychická příčina směru a intenzity chování, která vzniká na základě potřeby. Potřeby mohou mít podobu vnitřního impulzu, což je primární (biologická) potřeba nebo vnějšího podnětu, který je nazýván incentiva, a je sekundární. Pomocí neustálé kontroly a monitorování, a následného zpracování a vyhodnocení informací, vzniká pocit, který iniciuje vznik potřeby. Základním cílem člověka je uspokojování potřeb, které vede k příjemným pocitům a eliminuje nepříjemné pocity. Potřeby lze klasifikovat do několika základních skupin (základní biologické, základní psychologické a vyšší psychosociální potřeby), které detailně popsal Abraham Maslow ve své pyramidě potřeb (tabulka 5, seřazeno od nejnižší k nejvyšší), upravené podle Nakonečného (1998, 176).

Pojmenování potřeby	Charakteristika	Konkrétní příklad
Fyziologické potřeby	objevují se při porušení homeostázy, a vyjadřují tak potřeby organismu	příjem potravy, zajištění tepelného komfortu, vyměšování
Potřeba bezpečí	objevuje se v situaci ztráty pocitu životní jistoty, ekonomického selhání, nebezpečí	vyhýbání se neznámému, existenční zajištění – peníze, bydlení
Potřeba lásky a náležitosti	vystupuje v situaci osamocení a projevuje se jako snaha být milován a náležet k nějaké skupině (být integrován)	mít partnera, rodinu patřit ke skupině
Potřeba uznání	vystupuje v situacích ztráty respektu, kompetence, důvěry a projevuje se snahou získat ztracené sociální hodnoty	přijetí, pozitivní hodnocení od jiných i sebe samého
Potřeba sebeaktualizace	vystupuje jako tendence realizovat své schopnosti a záměry (člověk chce být tím, kým	osobní růst, hledání hlubšího smyslu, pochopení

Tabulka 5. Pyramida potřeb (Nakonečný, 1998, 176)

Základním principem motivace je nalezení rovnováhy mezi vnitřními potřebami jednotlivce a jeho funkcí v týmu, takový stav je však ideálním modelem, který v reálu nebývá běžný. Většinou se setkáváme se situací, kdy se tyto dvě složky neztotožňují – následně je potřeba se rozhodnout mezi dvěma možnostmi. Buď je možné přizpůsobit člověka úkolu, tedy zvýšit jeho kapacitu, kvalifikaci atd., což je ovšem náročné a pro danou osobu může být i vysoce stresující. Druhou možností je přizpůsobit úkol dané osobnosti, což klade velké nároky na orientaci a znalost dané individuality. Celkově je motivace dána osobnostním typem (motivační založení), životním a pracovním prostředím (motivační poloha) a náladou (motivační naladění). Osobnostní typ člověka lze ovlivnit jen těžko, proto je potřeba se při práci v týmu soustředit na možné modifikace v motivační poloze (příjemná, otevřená atmosféra, důvěra, vzájemný respekt, pozitivní naladění, konstruktivní kritika, zpětná vazba atd.), které mohou motivační založení částečně překrýt a zcela jistě mají vliv i na motivační naladění.

3.2.13 Motivace ve skautingu

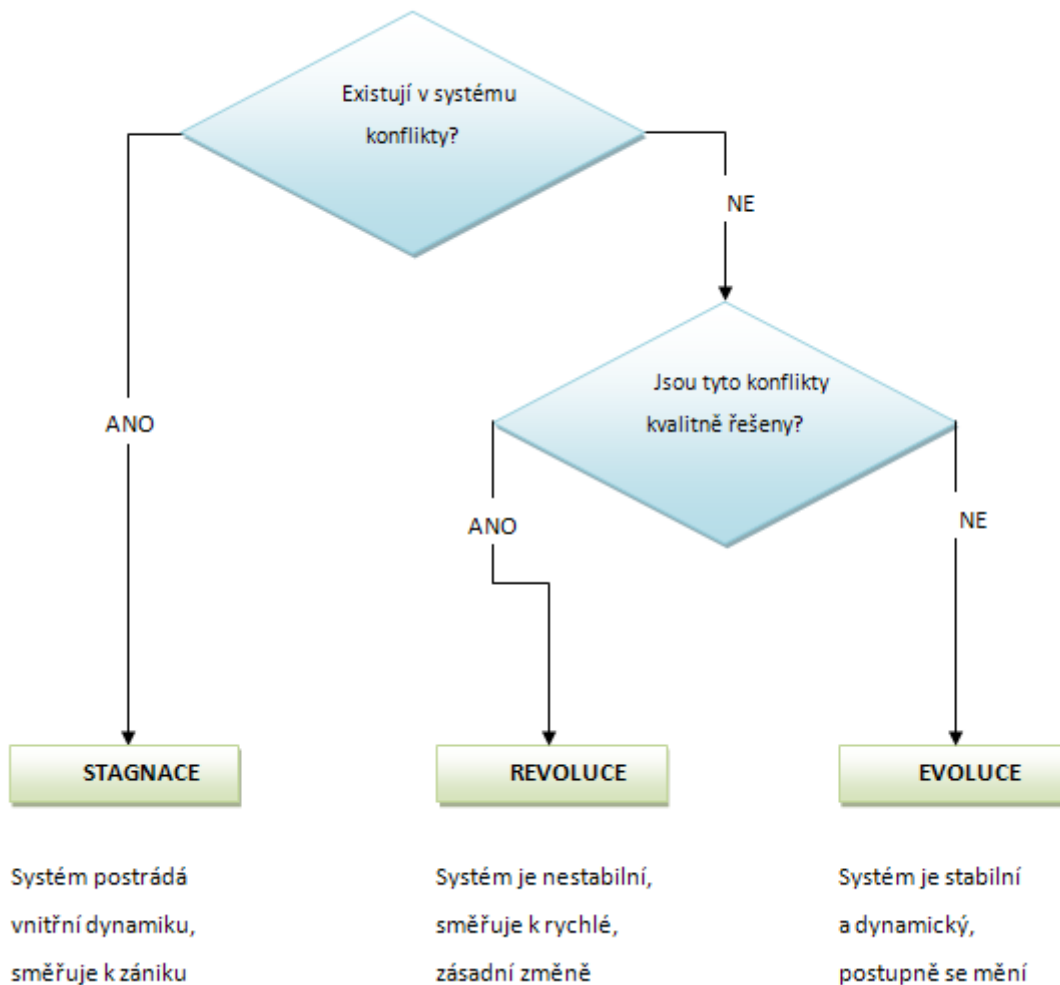
Mezi osvědčené prvky vnější motivace ve skautingu patří především bodování, plnění stezky, soupeření družin, legendy a propracovaná libreta k hrám. Motivací k činnosti bývají také velmi často odměny (uznání vedoucího, pohlazení, potlesk, pokřik, odznak, diplom). Opakem odměn v případě nesplnění činnosti jsou tresty. Termín trest zde považuji za nepřesný, většinou totiž evokuje nějakou formu násilí, která vyvolává stres, pocity úzkosti a nechuti. Forma trestu ve skautu je nejčastěji rozhovor, náprava vzniklé škody či chyby, jen výjimečně se setkáváme s trestem v klasickém pojetí (fyzická práce, různé formy izolace atd.). Vedoucí a další činovníci preferují odměny, protože vědí, že sankce jsou „...méně účinný nástroj podpory pozitivního přístupu k týmové práci než odměny.“ Hayes (2005, 129). Aby bylo zamezeno sociálnímu z pohodlnění, bývá zvykem hodnotit členy týmu ve skautských oddílech individuálně, neboť právě činnost jednotlivců vede k úspěchu týmu. Podobně funguje i potencionální trestání, kdy by bájené „jeden za všechny, všichni za jednoho“ vedlo pouze ke snížení aktivity jednotlivých členů. „Důležitým prvkem a formou motivace a zároveň zpětné vazby je mimo individuálního (pozitivního) hodnocení i skupinové hodnocení, které posiluje jeho (týmovou) soudržnost a členství a upevňuje vztahy mezi členy týmu a zkušenost, kterou sdílejí.“ Hayes (2005, 129).

V dlouhodobém hledisku je však upřednostňován rozvoj vnitřní motivace každého člena před vnějšími pobídkami. Vnitřní motivace má longitudinální charakter, vzniká při ní přirozený zájem, na jehož základě je daná osoba schopna vyvinout větší úsilí a větší pozornost. Obecně se k naladění k vnitřní motivaci používá v oddílových radách:

- Náročných úkolů, které jsou individuálně přizpůsobeny vykonavatelům
- Zpětné vazby, pozitivního ocenění, konstruktivní kritiky
- Plynulé zvyšování nároků, nárůst kompetencí, podíl na rozhodování a plánování

3.2.14 Konfliktní situace

Konflikty jsou součástí každodenního života, přesto k nim valná většina lidí přistupuje apriori s nechtí, odporem a negativními pocity se snahou konflikt potlačit, oddálit vyhnout se mu. „Ale: Není to konflikt, který rozhoduje, jak věc dopadne, nýbrž osoby, které ho řeší.“ Bay (2000, 112).



Obrázek 5. Diagnóza stavu systému (Plamínek, 2008, 123)

Konflikty obecně ovšem zabraňují stagnaci, pomáhají identifikovat cíle a prostředky k jejich dosažení, způsobují změnu, vyjadřují dynamiku týmů. Konflikt je situace, která nastane, pokud alespoň dvě na sobě závislé strany mají v úmyslu realizovat plány, které se vzájemně vylučují. „Konflikty jsou nestabilizující a deekvilibrizující aspekty systémů. To znamená, že vnášejí do systému nerovnováhu nebo nestabilitu.“ Plamínek (2008, 122). Plamínek vytvořil schéma, které slouží jako diagnóza stavu systému a dokládá jím, že pokud jsou konflikty řešeny včas, s pozitivním přístupem a dostatečným úsilím, je jejich vliv spíše pozitivní.

Plamínek (2008) rozlišuje v povaze konfliktu dvě základní složky – věcné, racionální jádro, které je obalené vztahovou částí, která tvoří lidskou dimenzi. Na základě těchto charakteristik dále definuje spory, což jsou konflikty, které jsou vedeny, aby jednotlivci prosadili svá řešení. Dalším typem jsou problémy, kde je dominantní snaha nalézt ideální řešení, byť by nebylo jejich vlastní.

Vhodným postupem při řešení konfliktu je odstranění osobní (lidské) složky a soustředění na racionální složku problému (tzv. princip depersonifikace).

3.2.15 Konflikty v oddílových radách

V každé formě lidské interakce se zcela přirozeně objevují konflikty, oddílové rady nebývají výjimkou. Konflikty mohou plynout z nedorozumění v komunikaci, z problematiky rolí a povinností z nich vyplývajících, mohou mít pochopitelně i povahu sporů. Velká část podstaty i formy řešení konfliktů spočívá na bedrech vedoucího oddílu, který by měl včas konflikty rozpoznat a adekvátně je řešit. Svým přístupem by měl vést členy oddílové rady k jasnému vyjádření jádra konfliktu a ke snaze o návrh řešení. V rámci obecné snahy o čestnost příslušníků skautského hnutí probíhá případné řešení konfliktů otevřeně, férově a je cílem řešení je nalezení konsenzu.

3.2.16 Zpětná vazba

„Práce bez zpětné vazby je mrtvá práce.“ Bay (2000, 103). Zpětná vazba je v informatice popisována jako „systémová vazba, která přivádí výstupní data o chování systému zpět na vstup a umožňuje tak účelové řízení systému.“ Encyklopedie Diderot (1999, 1666). Na podobné principu pracuje zpětná vazba i v týmu - znamená hodnotící ohlédnutí, které věcně posuzuje dosažení cíle a týmového procesu, který k dosažení vedl. Stručně řečeno zpětnovazebná informace udržuje a zachovává výkonnost týmu tím, že slouží k vyjádření pozitivních či negativních hodnocení, názorů a očekávání, která fungující tým zohledňuje a bere je v potaz při dalším plánování a realizaci. V odborné literatuře bývá zpětná vazba nahrazována ekvivalenty review či feedback, Hermochová (2006) rozlišuje tři hlavní formy podávaných reflexí:

- Hodnotící feedback – hodnotí druhou osobu jak z hlediska chování (např. odcházíš dříve ze schůzek) či z hlediska vlastností (např. jsi nezodpovědný). Tento hodnotící feedback může nést negativní náboj, který ve většině případů vyvolává obrannou reakci a ztěžuje další komunikaci nebo může být pozitivně laděný, čímž motivuje chválenou osobu.
- Expresivní feedback – sdělení obsahuje osobní pocity poskytovatele zpětné vazby, nepodává však návrhy na změnu či zlepšení. Tato forma sdělení vyvolává rovněž odpor, za určitých okolností potřebu vysvětlení.
- Konstruktivní feedback – konkrétně definuje chování či situaci, která je hodnocena, obsahuje osobní pohled a zároveň navrhuje řešení. Tento druh zpětné vazby je považován za nejúčinnější.

Silné zážitky či situace většinou samovolně přecházejí v neřízenou diskuzi, kdy roste potřeba jednotlivců sdělit své pocity. Tato forma zpětné vazby s sebou nese několik úskalí – nedává dostatečný prostor pro hlubší analýzu, není konkrétně zacílená, informace jsou většinou redukovány na pouhý popis událostí a liší se mírou zapojení jednotlivců do diskuze, s převahou komunikujících extrovertů. Alternativou k neřízené diskuzi je diskuze vedená instruktorem, tento by měl pro zdárný průběh debaty využívat určitých klíčových kompetencí. Podle Reitmayerové (2007) má být instruktor:

- Empatický – s citem pro prožívání jednotlivců i pro dění ve skupině, se schopností navázat vztah a získat důvěru, měl by mít pochopení i pro negativní pocity a názory.
- Autentický – schopen přiznat chybu, učit se a experimentovat.
- Se smyslem pro humor.
- Schopný vhodného verbálního i neverbálního projevu.
- Schopný pozorovat a všímat si.
- Schopný facilitovat skupinovou diskusi – jasně formulovat, držet se přípravy i improvizovat, zobecnit reálnou zkušenost, předcházet konfliktním situacím a také je řešit, pohotově reagovat na nečekané situace.
- Dostatečného vzdělání – měl by mít souhrn znalostí umožňujících rozvitou komunikaci s okolím.
- Schopný nehodnotit – tedy vyvarovat se chyb ve vnímání druhých (halo efekt, projekce, předsudky atd.).

Podávání i přijímání zpětné vazby má určitá pravidla, která by pro úspěšný průběh celého procesu měla být dodržována. Při poskytování zpětné vazby by prezentované informace názory měly být jasné, věcné, stručné, adresné, konkrétní, zaměřené na pozitivní změnu, motivující a podané s respektem a ohledem na kapacitu přijímající osoby. Ze strany přijímajícího je potřeba především naslouchání (tzn. nepřerušovat, vyvarovat se emocionálních výbuchů, vhodnými neverbálními signály udržovat kontakt s prezentující osobou a vyjadřovat spoluúčast), reagovat přiměřeně, formulovat souvislosti, zodpovědět otázky, mít snahu nalézt po náležitém zpracování všech informací řešení.

Bay (2007) rozlišuje čtyři základní nástroje zpětné vazby:

- Momentka – ústní prezentace nálady, názoru, obav, přání vztahující se ke konkrétní situaci, základním atributem je věcnost a stručnost.
- Otázka za jeden bod – nonverbální zpětná vazba, kdy respondenti odpovídají na otázky přidělením bodu ke stupňované či klouzavé škále, čímž se vizualizuje obsah zpětné vazby.
- Strukturovaný přehled procesu – zahrnuje analýzu procesů vedoucích k úspěchům, analýzu neúspěchů, vyhledání příčin, návrhy na změnu. Zásadním faktorem je v tomto procesu rozsáhlost a konstruktivnost (poučení, eliminace chyb).
- Formulář na hodnocení týmu – anonymní formulář, který mapuje jednotlivé dimenze týmu.

3.2.17 Zpětná vazba v oddílových radách

Zpětná vazba má své nezastupitelné místo i ve skautu, kde spíše než realizované akce hodnotí chování jednotlivých členů skupiny a plní tím funkci jakéhosi katalyzátoru. Významnou roli v tomto procesu hraje vůdce, který zajišťuje moderování diskuze a tedy i styl komunikace. Vzhledem k časovým možnostem většiny členů je nejčastějším stylem hodnocení tzv. momentka, pouze v případě vážnějších situací se využívá řízené diskuze a strukturovaného procesu. V poslední době roste vzdělání činovníků v oblasti vedení a řízení lidí a mění jak priority ve vedení oddílu (tedy roste význam zpětné vazby), tak styl této činnosti (trendem je snaha o jednoduché a zábavné hodnocení s vysokou výpovědní hodnotou).

3.2.18 Techniky týmové spolupráce

Kolajová (2006, 65) rozděluje techniky týmové spolupráce do několika skupin podle kritérií, která je uzpůsobují pro hledání nápadů, tvořivé posuzování nápadů, rozhodování v týmu a tvorbu konsenzu.

Hledáním nápadů rozumíme nalezení a vytvoření potencionálních možností řešení problémů. Podstatou tohoto procesu je fakt, že se členové mohou vzájemně inspirovat, mohou vzájemně rozvádět své podněty a vytvářet různé varianty. K těmto technikám bývá standardně řazen:

- brainstorming – zřejmě nejznámější technika, založená na principu volných asociací. Na zadané téma či úkol každý vysloví svou představu řešení, nápad, námět, následuje kaskáda reakcí a rozpracování námětů.
 - pozitiva – množství a originalita nápadů, rozvoj kreativity, celkem komplexní zpracování problému
 - negativa – limity v počtu účastníků (minimum tři, vysoké počty jsou náročné z časového hlediska), dodržování pravidel, náročnost na atmosféru, nevhodné pro některé osobnostní typy (skeptici, pesimisté...)
- banka nápadů – sepsání vlastních nápadů a podnětů účastníky na papírky, následné vystavení myšlenek.
 - pozitiva – odbourání nepříjemných pocitů z hlasité prezentace (strach z kritiky, nízká sebedůvěra), neomezený počet účastníků, velký počet podnětů, originalita nápadů
 - negativa – při vysokém počtu účastníků náročné zpracování, nerovnoměrnost v angažovanosti
- myšlenková mapa – výkonný tým je rozdělen na dvou či tříčlenné skupiny, které samostatně vymýšlejí řešení a znázorňují je graficky pro snadnější orientaci.
 - pozitiva – intenzivní zájem o daný problém, jasnost, stručnost, vystižení podstatných jevů, kvalitní zpracování v relativně krátkém čase
 - negativa – technika klade vysoké nároky na přehlednost, vyžaduje zkušenost

Techniky pro tvořivé posuzování nápadů promýšlejí nároky, výhody, nevýhody, vhodnost a reálnost nápadů a po důkladném zvážení dochází k redukci počtu možných variant. Do této kategorie řadíme techniku

- blýskavice – otevřená kritika vzniklých variant – zhodnocení nahlíží na kladné stránky i potencionální rizika či nevýhody
 - pozitiva – rychlé a účelné zhodnocení, získání přehledu o názorech účastníků, možnost flexibilně reagovat
 - negativa – vhodné zejména pro vyzrálé týmy
- anonymní posuzování – analogie k bance nápadů, účastníci hodnotí vymyšlená řešení slovně na papírky, které jsou hromadně prezentovány na nástěnce
 - pozitiva – otevřenost, výstižnost, minimalizace psychického a sociálního stresu z hlasité prezentace

- negativa – nemožnost dovysvětlení, nepoměr v intenzitě snažení, myšlenková rigidita
- metoda „Philips 66“ – tým je rozdělen do skupin (min. tři, max. šest) o několika členech, kteří mají během časového limitu najít co nejvíce pozitiv a negativ hodnoceného nápadu.
 - pozitiva – rychlé, intenzivní, selekce podstatných jevů, časově nenáročné, možnost součinnosti několika týmů, vhodné i pro méně sebrané týmy
 - negativa – menší možnost se vzájemně inspirovat

Rozhodování v týmu znamená výběr řešení, návrhu či nápadu ze dvou či více možností. Z praxe našeho státního zřízení je nám známo pravidlo většiny (tedy rozhodnutí na základě výběru daného řešení většinou), dále je do rozhodování týmu zařazen kompromis, konsenzus a rozhodnutí na základě pasivní rezignace. Klady týmového rozhodování jsou vysoká reflexe potencionálních rizik (dáno specializací, vyšší úrovní znalostí, zkušeností a úhlů pohledu týmu oproti jednotlivci), zodpovědnost týmu za přijaté rozhodnutí, nevýhodou je zejména časová náročnost, hrozba individuální dominance nebo skupinové loajality, kdy se členové nekritizují a nalezené řešení není shodou týmu a razantní změnou, ale pouhými ústupky jednotlivých členů, které nepřinášejí pozitivní změnu. Potencionálním rizikem je také tzv. polarizace skupiny, což je „sklon rozhodovat se extrémněji než jednotlivci.“ Hayes (2005, 129). Mezi techniky rozhodování v týmu jsou řazeny:

- rozhodování na základě bodování
- rozhodování na základě jednoho kritéria
- rozhodování na základě více kritérií s váhami

3.2.19 Techniky týmové spolupráce ve skautu

Trendem ve skautském hnutí je zavádění moderních technik týmové spolupráce. Faktem ovšem zůstává, že na tyto techniky nemají členové oddílových rad potřebný čas a většinou ani nedisponují dostatečnými znalostmi, aby využití těchto technik bylo opravdu efektivní. Při hledání nových nápadů či řešení bývá nejčastější technikou brainstorming či volné asociování. Častým jevem je pasivita submisivních jedinců a absence záznamu jednotlivých nápadů. Techniky pro tvořivé posuzování nápadů jsou minimalizovány na diskuzi zvažující klady a zápory, případně realnost jednotlivých nápadů. Při rozhodování se nejvíce užívá demokratické většinové formy, přičemž vedoucí má právo veta.

3.2.20 Hodnocení kvality týmové spolupráce

Analogicky k celkovému hodnocení kvality oddílů bylo možné sestavit hodnocení kvality týmové spolupráce. S pomocí odborné literatury byla určena soustava hodnocených kritérií a k nim byly dodány optimální hodnoty. Hodnocení funguje na základě sebereflexe – tedy každý hodnotitel odpovídá na otázky jednotlivě, ze samotných odpovědí jsou patrné silné a slabé stránky, šetření tedy může sloužit jako odrazový můstek pro plánování změny, další vzdělávání a zlepšování, případně jako motivační činitel (udržení stávající kvality, dosažení lepší výsledků).

Problémem při hodnocení je obtížná měřitelnost některých ukazatelů, která je dána individuálním přístupem k jejich vnímání (např. vnímání atmosféry respektu, důvěry apod.), což implikuje mnoho rozdílných odpovědí nebo naopak (pod vlivem dotazníkového šetření) jistý formalismus na úkor reálného stavu.

Kvalitní týmová spolupráce v oddíle	Kritérium
- společné plánování, organizování, rozdělování funkcí	tým obecně
- intenzivní vztahy, vzájemný respekt členů, pozitivní atmosféra	atmosféra
- společně stanovené cíle, odhodlání k dosažení, souhlasnost cílů s obecnými cíli skautingu	cíle
- jasně dané role, povinnosti z rolí vyplývající, jejich zodpovědné plnění	role
- vedoucí podporuje členy, motivuje je k dalšímu vzdělávání, samostatné aktivitě, sleduje jejich činnost a podává zpětnou vazbu, je empatický, umí řešit konflikty	vedoucí
- funguje systém přenosu informací, komunikace je srozumitelná, členové mají dost prostoru pro společný hovor	komunikace
- případné konflikty jsou řešeny, účastníci se snaží poučit z chyb	konflikty
- probíhá pravidelné hodnocení akcí, činnosti, jsou podávány případné návrhy na zlepšení	zpětná vazba
- silná motivace pro činnost	motivace
- používání různých technik týmové spolupráce	techniky týmové spolupráce

Tabulka 6. Ideální model kvalitní týmové spolupráce v oddílových radách

4 Metodika

Splnění vytýčených cílů práce vyžadovalo kombinaci metod kvantitativního a kvalitativního výzkumu.

„Kvalitativní přístup je proces zkoumání jevů a problémů v autentickém prostředí s cílem získat komplexní obraz těchto jevů založený na hlubokých datech a specifickém vztahu mezi badatelem a účastníkem výzkumu. Závěrem výzkumníka provádějícího kvalitativní výzkum je za pomoci celé řady postupů a metod rozkrýt a reprezentovat to, jak lidé chápou, prožívají a vytvářejí sociální realitu.“ Švaříček, Šedová (2007, 16). Z použitých metod kvalitativního výzkumu se v práci jedná zejména o pozorování a analýzu dokumentů a literatury.

„Kvantitativní výzkum využívá náhodné výběry, experimenty a silně strukturovaný sběr dat pomocí testů, dotazníků nebo pozorování. Konstruované koncepty zjišťujeme pomocí měření, v dalším kroku získaná data analyzujeme statistickými metodami s cílem je explodovat, popisovat, případně ověřovat pravdivost našich představ o vztahu sledovaných proměnných.“ (Hendl 2005, 48).

4.1 Zúčastněné pozorování

Participantní pozorování je považováno za jednu z nejdůležitějších metod kvalitativního výzkumu. Pro tento druh pozorování je charakteristické, že pozorovatel „...se sám účastní dění v sociální situaci, v níž se předmět výzkumu projevuje.“ (Hendl 2005, 193). Zásadními pozitivy této metody jsou osobní vztah s pozorovanými, možnost přiblížení perspektiv jednotlivých účastníků, pochopení principů fungování dané skupiny. Záznam dat v průběhu této metody byl veden formou deníkových zápisků. Pozorování bylo popisné, zaměřovalo se tedy na zachycení osob, chování, jevů a situací, nestrukturované a skryté – účastníci nebyli informováni o činnosti pozorovatele. Nevýhodou pozorování je emocionální účast vyšetřovatele a problematické zaznamenávání dat.

4.2 Analýza dokumentů a literatury

Pro teoretický základ práce byla použita analýza dokumentů a literatury tak, aby byl získán přehled v zásadních poznatcích, které se jevily jako nezbytné pro základní orientaci v dané problematice. „V širším pojetí analýzou dokumentů v oblasti kvalitativního přístupu chápeme

analýzu jakéhokoliv materiálu, který je zdrojem informací relevantních cílům studie.“ (Miovský 2006, 98)

4.3 Sběr dat

Hlavní metodou sběru dat v empirických výzkumech je kladení otázek a následné získávání odpovědí. Pomocí dotazníkové metody je v relativně krátkém časovém úseku získáno velké množství informací od velkého počtu respondentů. „Cílem je vytvořit jednoduchý stimul, aby se získala pravdivá odpověď (údaj) od respondenta. Předpokládá se, že identické stimuly pro všechny respondenty umožní dobře porovnat odpovědi mezi jednotlivými respondenty.“ (Hendl 2005, 164) Výsledek dotazníkové metody závisí na „...teoretické bázi, ze které badatel vychází a z promyšlené hypotézy, která je určujícím podkladem ke stylizaci otázek tak, aby postihovaly podstatné rysy zkoumaných jevů a procesů.“ (Somr, 2006, 16).

4.4 Analýza dat

Získaná data byla analyzována pomocí matematicko – statistické metody, která spočívá v převodu informací na číselné hodnoty. Analýza byla provedena na základě absolutních a relativních četností, kdy absolutní četnost odpovídá počtu respondentů, kteří odpověděli na danou otázku a relativní četnost je absolutní četnost vyjádřená v procentech (Jeřábek, 1993). Dále byla použita introspektivní metoda, které je založena na osobních zkušenostech a dojmech výzkumníka jako účastníci se osoby.

5 Charakteristika dotazníkového šetření

Bakalářská práce se snaží nahlédnout do principů týmové spolupráce ve skautingu. Na základě dostupných literárních zdrojů byl vytvořen teoretický podklad práce. Zásadní jevy (principy) týmové spolupráce byly charakterizovány a byla nastíněna jejich souvislost s činností oddílových rad. Cílem dotazníku bylo zjištění postoje členů oddílu k určitému výroku, který určitým způsobem charakterizoval jevy týmové spolupráce v oddílových radách. Otázky byly formulovány uzavřeným způsobem na principu tzv. Likertovy škály, kdy respondenti vybírají odpověď z pěti nabízených možností (souhlasím, spíše souhlasím, nevím, spíše nesouhlasím, nesouhlasím). Dotazník byl distribuován v tištěné a elektronické podobě podle výběru na základě dostupnosti a dobrovolnosti. Výběr na základě dostupnosti byl implikován rozesláním dotazníku pomocí skautských informačních kanálů (skautské vzkazovníky, střediskové emailové schránky, skautská fóra), dobrovolnost byla dána skutečností, že se jedinci z oslovené skupiny (tzn. nejpočetnějších oddílů) sami rozhodovali, zda dotazník zodpoví či nikoliv.

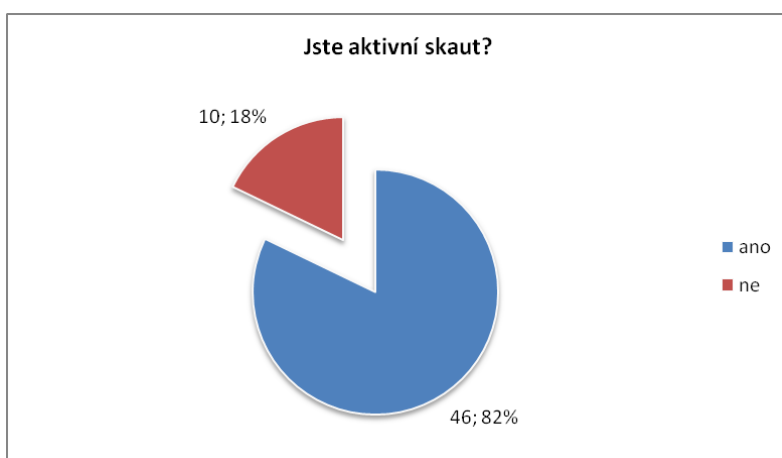
Dotazník byl vytvářen ad hoc, tedy pouze pro účely této práce, myšlenkově vycházel z dotazníku TEQ (Starcevich 2010). Otázky v dotazníku jsou sestaveny na základě tzv. ideálního typu týmové spolupráce (tabulka 5). Ideální typ byl definován na základě studia literatury a předpokládá přítomnost či absenci určitých jevů, vzorců chování či principů spolupráce. Ideální typ je „konfigurace hodnot různých dimenzí, aniž by bylo zapotřebí, aby příslušná konfigurace existovala ve skutečnosti.“ (Hendl 2005, 213). Pomocí ideálního typu bylo možné vyjádřit představu, ke které jsem následně vztahovala získané údaje a úvahy spojené se zkoumanými skutečnostmi, bylo možné určit podobnost či rozdílnost ideálu se skutečností.

Dotazník obsahuje 50 otázek, z čehož 4 otázky mají identifikační charakter. Dotazník je tematicky rozčleněn na devět částí (cíle, role, vedoucí, komunikace, konflikty, zpětná vazba, motivace a techniky týmové spolupráce), přičemž se každá blíže zaměřuje na specifický jev týmové spolupráce. Respondentům je předložen výrok, ke kterému mají vyjádřit svůj postoj. Podle Hartla (2004, 192) je postoj „hodnotící vztah vyjádřený sklonem ustáleným způsobem reagovat na předměty, osoby, situace a na sebe sama. Postoje jsou součástí osobnosti, předurčují poznání, chápání, myšlení a cítění. Jsou relativně trvalé a obsahují složku poznávací (kognitivní), citovou (afektivní) a činnostní (konativní, behaviorální). Postoj lze měřit kvantitativně pomocí škál či analyzovat obsahově podle vztahu k hierarchii hodnot.“

Problematika kritérií kvality měřících procedur je obsáhle diskutována, běžně se v kvantitativním měření setkáváme s termíny jako je reliabilita a validita. Reliabilita (spolehlivost) je definována jako „stupeň shody (konzistence) výsledků měření jedné osoby nebo jednoho objektu provedeného za stejných podmínek“ (Hendl 2004, 48). Mezi stupněm reliability a výsledku výzkumu však neplatí přímá úměrnost, toto kritérium reflektuje přesnost a spolehlivost použitého výzkumného nástroje od vysoké až k nízké reliabilitě. Vzhledem k charakteru výzkumu mohu konstatovat, že reliabilita vytvořeného dotazníku je spíše střední, neboť výsledky závisí na multifaktoriálních proměnných, které nelze jednoznačně definovat. Termín validní znamená, že test „přesně měří ty jevy, k jejichž měření byl zkonstruován“ (Reiterová 2003, 89), což je v případě práce zajištěno hlavně jednoznačnou teoretickou základnou, ze které dotazník vychází.

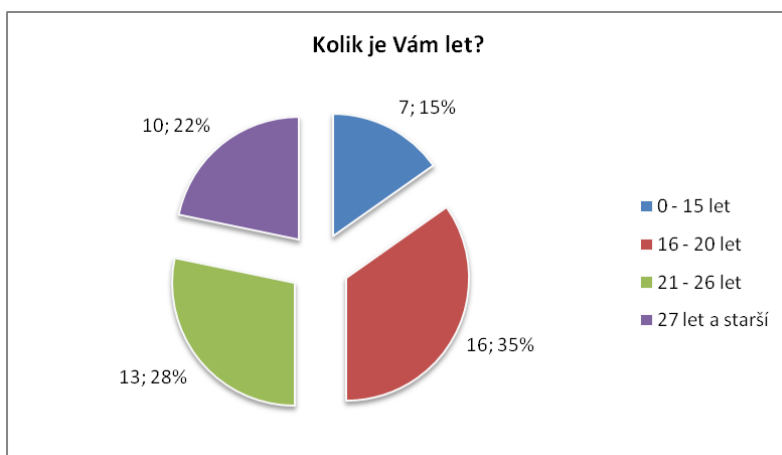
5.1 Znázornění a interpretace výsledků

5.1.1 Charakteristika respondentů



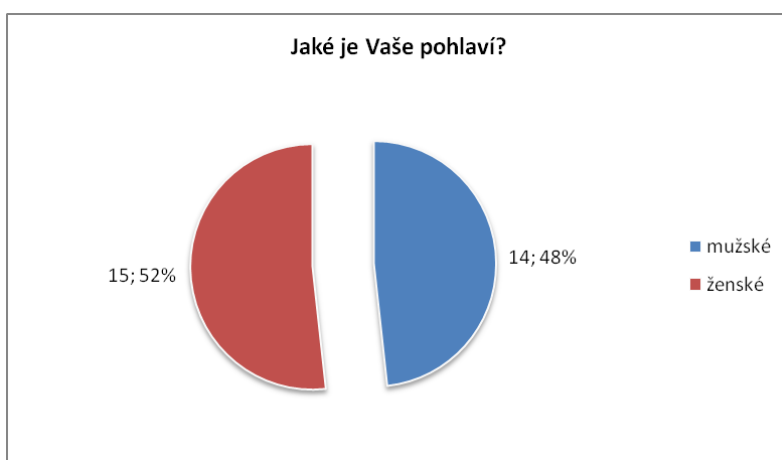
Obrázek 6. Grafické znázornění výsledků otázky č. 1

Koláčový graf (obrázek 6) demonstuje podíl aktivních a neaktivních skautů v šetření. Kladné zodpovězení této otázky bylo podmínkou k přístupu k dalším otázkám. Vysoký podíl aktivních skautů je dán především využitím adekvátních distribučních cest. Určité zastoupení mají i neaktivní skauti, vzhledem ke skutečnosti, že na skautské stránky a hromadné emaily mají přístup i bývalí členové oddílů.



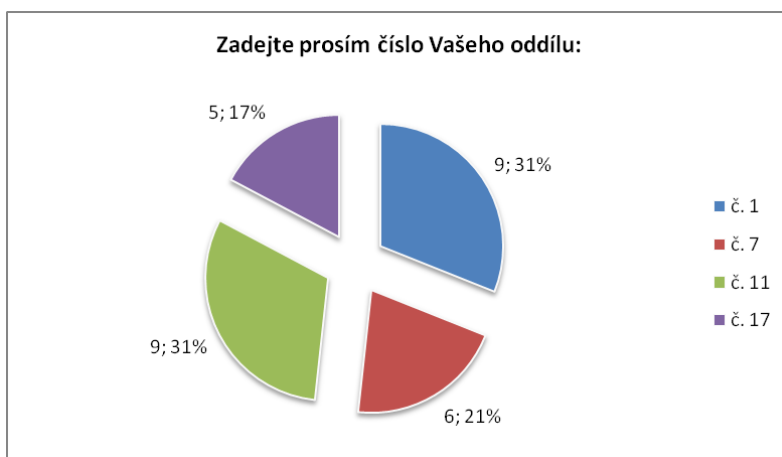
Obrázek 7. Grafické znázornění výsledků otázky č. 2

Výše uvedený graf (obrázek 7) zobrazuje věkové rozložení účastníků šetření. Vzhledem k charakteru dotazníku vyvstala potřeba věk limitovat především spodní hranicí, která činila šestnáct let. Horní věková hranice byla určena jako 26 let, cílovou skupinou šetření tedy byli středoškolští či vysokoškolští studenti, případně pracující, s věkovým rozptylem od šestnácti do 26 let. Věková kategorie 16 – 20 let má v grafu vyšší zastoupení zejména vzhledem k vysokému počtu oddílových rádců do osmnácti let v oddílových radách.



Obrázek 8. Grafické znázornění výsledků otázky č. 3

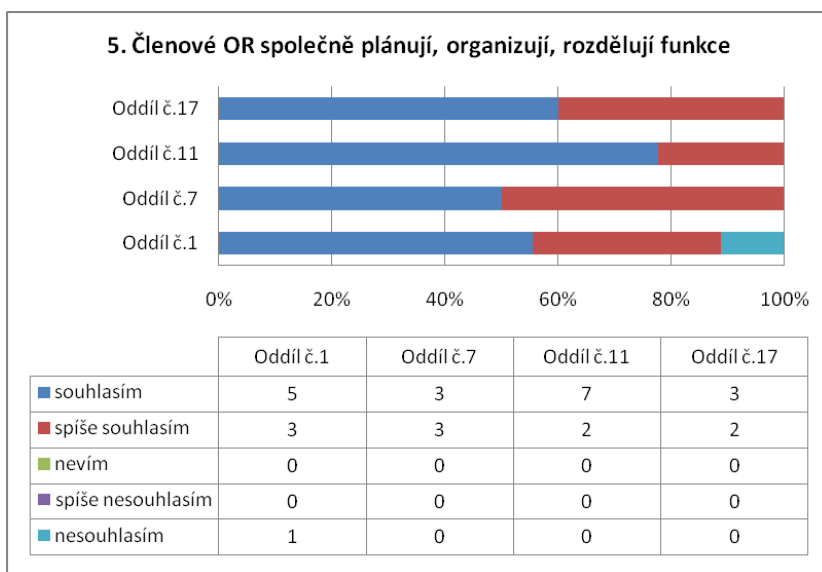
Obrázek 8 znázorňující příslušnost k pohlaví vykazuje mírnou převahu početního zastoupení žen v šetření. Tento fakt je dán především oslovením velkého českobudějovického dívčího oddílu č. 1, který participoval na šetření, v kombinaci s nízkým počtem respondentů v chlapeckém oddíle č. 17.



Obrázek 9. Grafické znázornění výsledků otázky č. 4

Obrázek 9 naznačuje příslušnost respondentů k jednotlivým oddílům. Celkem byly osloveny dva chlapecké oddíly (č. 11 a č. 17) a dva dívčí oddíly (č. 1 a č. 7). Vysoký počet respondentů z oddílu č. 11 souvisí s tím, že název oddílu v podstatě zastřešuje tři související jednotky (oddíl vlčat, skautů a roverský kmen).

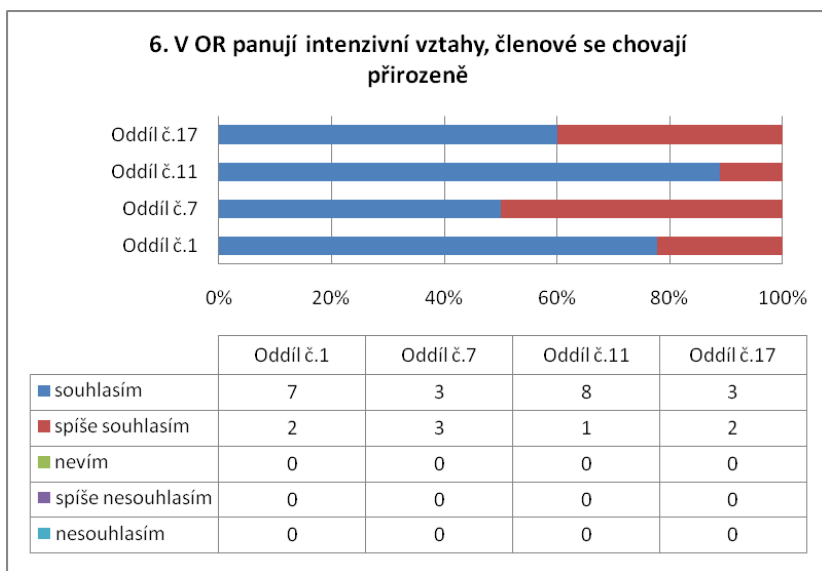
5.1.2 Výsledková a interpretační část



Obrázek 10. Grafické znázornění výsledků otázky č. 5

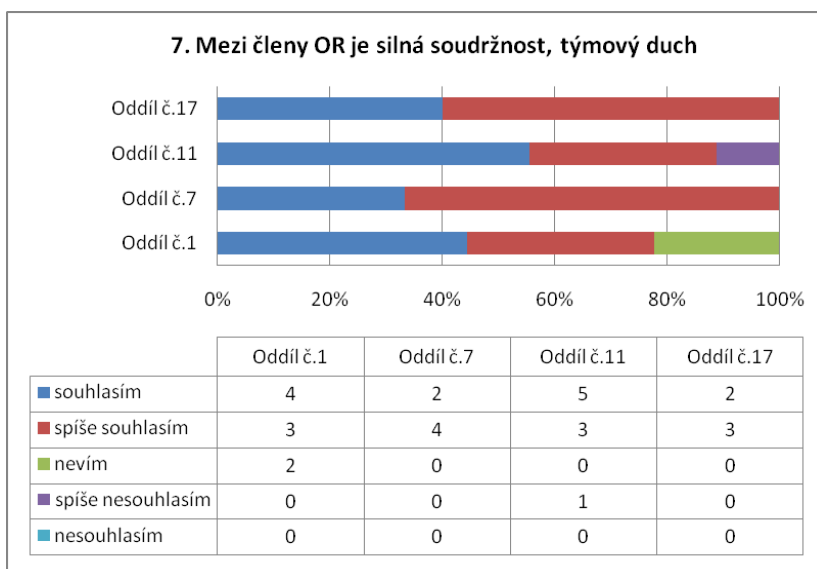
Obrázek 10 se vztahuje k organizaci, plánování a rozdělování rolí. Graf ukazuje, že tyto činnosti řeší oddílová rada společně především v obou chlapeckých oddílech. Nejpozitivněji z grafického znázornění vychází oddíl č. 11, příčinou této skutečnosti je podle mého názoru především fakt, že oddílová rada perfektně funguje v relativně stabilním složení poměrně dlouhou dobu, jednotliví členové spolu navíc prošli všemi kategoriemi skauta (od vlčat až po rovery), takže mají mnoho

společných zážitků, znají se a mají k sobě respekt. Poměrně překvapivá je i jedna výrazně nesouhlasná odpověď u oddílu č. 1. Toto záporné hodnocení lze osvětlit faktem, že oddíl je opravdu početný a společné plánování a rozdělování funkcí by mohlo být zdlouhavé, proto je tato pravomoc v rukou vedoucí či užší skupiny oddílové rady.



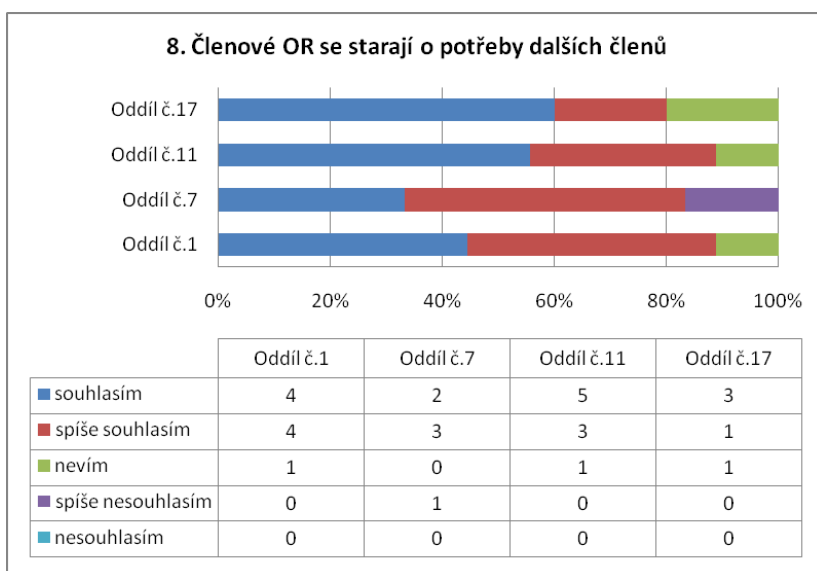
Obrázek 11. Grafické znázornění výsledků otázky č. 6

Obrázek 11 dokazuje, že atmosféra v oddílových radách je příjemná, vztahy jsou hodnoceny pozitivně, chování jako přirozené. Nejlepšího hodnocení respondentů opět dosáhl oddíl č. 11, kde více než 90% respondentů souhlasilo s daným výrokem. Naproti tomu je překvapující rovnoměrné rozložení členek oddílu č. 7 mezi výroky souhlasím a spíše souhlasím. Hodnocení členek oddílu č. 1 je také souhlasné, tedy veskrze přívětivé.



Obrázek 12. Grafické znázornění výsledků otázky č. 7

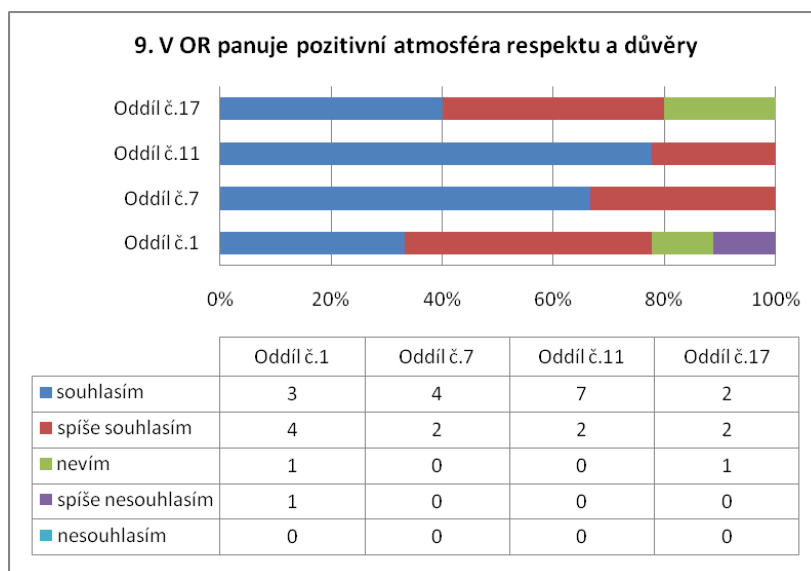
Obrázek 12 mapuje míru identifikace respondentů s výrokem, že v oddílových radách panuje týmový duch a silná soudržnost. Plně pozitivní odpovědi nacházíme u oddílů č. 17 a č. 7, respondentky z oddílu č. 1 se výběrem nevím vyhnuly přímému hodnocení, v oddíle č. 11 byla zaznamenána jedna částečně nesouhlasná odpověď, která může pramenit z toho, že v oddíle je mnoho silných osobností a respondent tedy může nabývat dojmu, že v běžných situacích individuality převažují nad týmovým duchem.



Obrázek 13. Grafické znázornění výsledků otázky č. 8

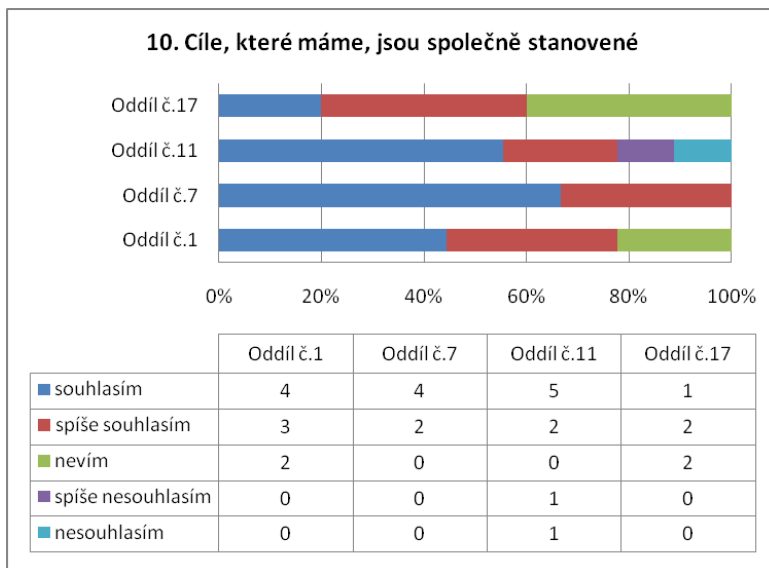
Obrázek 13 ilustruje, jak se respondenti ztotožňují s tvrzením, že členové oddílové rady se starají o potřeby dalších členů. Velmi pozitivní hodnocení nalézáme opět u oddílu č. 11. Odpovědi

„nevím“ u oddílů č. 1, č. 7 a č. 11 mohou svědčit o nedostatečné komunikaci, vnímání potřeb druhých a jejich snažení dané potřeby naplňovat. Z odpovědi „spíše nesouhlasím“ u oddílu č. 7 vyvozují negativní zkušenost respondenta buď se snahou dbát o potřeby dalších členů (tedy respondentovo snažení je nízké) nebo s přístupem ostatních členů k naplňování potřeb respondenta.



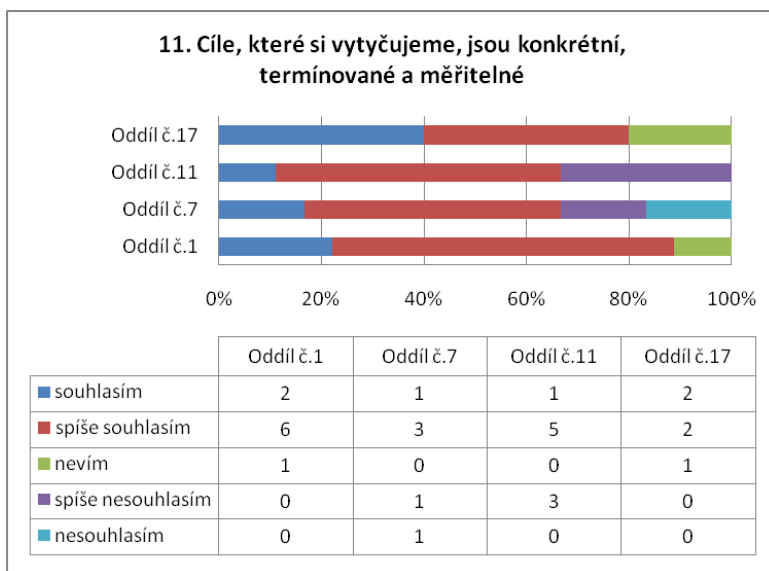
Obrázek 14. Grafické znázornění výsledků otázky č. 9

Obrázek 14 jasně dokládá, že pozitivní atmosféra respektu a důvěry je podle respondentů v oddílech č. 11 a č. 7. Respondent z oddílu č. 17 pravděpodobně nebyl schopen zhodnotit situaci, naproti tomu v oddíle č. 1 se vyskytlo i negativně zbarvené hodnocení, které, jak se domnívám, se vztahuje spíše k otázce respektu, kdy jsou vztahy v oddíle natolik přátelské, že je možná rovina respektu narušena.



Obrázek 15. Grafické znázornění výsledků otázky č. 10

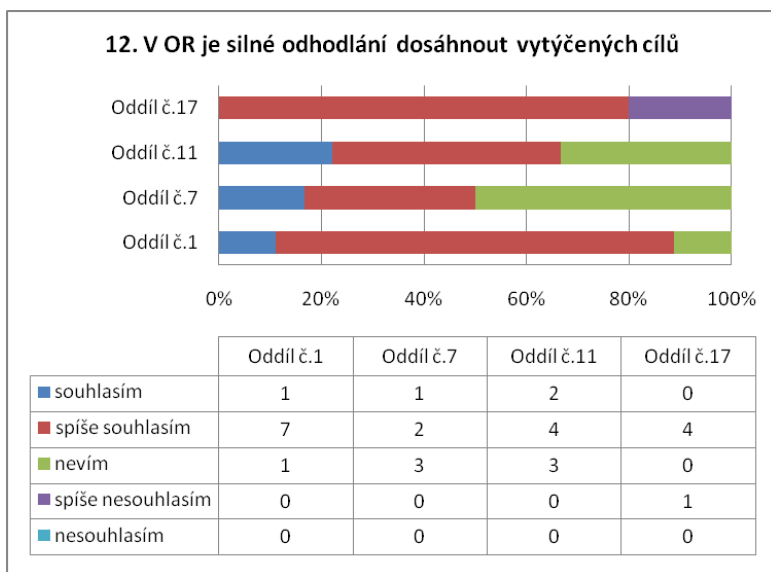
Obrázek 15 zaznamenává míru identifikace respondentů s výrokem, že cíle oddílové rady jsou společně stanovené. S tímto výrokem se nejvíce ztotožňuje oddíl č. 7 (80% souhlasí, 20% spíše souhlasí). Dále se v tomto ohledu sjednotil i pohled respondentů z oddílu č. 1, kde plně či částečně souhlasí téměř 80% respondentů, zbytek vybral odpověď nevím. Více jak polovina respondentů z oddílu č. 17 vyjádřila souhlas s výrokem. V oddíle č. 11 nacházíme téměř 80% respondentů, kteří plně či částečně souhlasí s výrokem, ovšem setkáváme se i s výhradně negativní odpovědí.



Obrázek 16. Grafické znázornění výsledků otázky č. 11

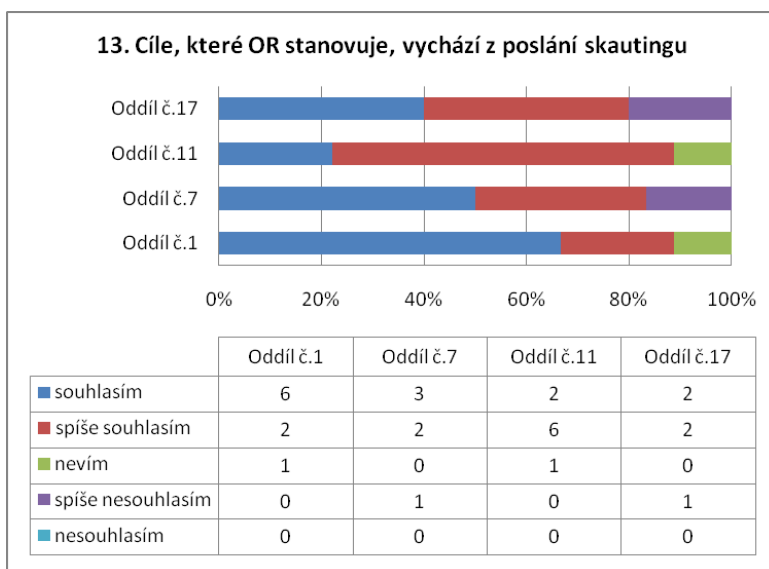
Obrázek 16 má oproti ostatním nízkou míru odpovědí „souhlasím“, většina respondentů v této otázce odpověděla „spíše souhlasím“. Z odpovědí respondentů z oddílů č. 17 a č. 1 můžeme

usuzovat, že jejich cíle jsou konkrétní, termínované a měřitelné. Podle zastoupení negativních odpovědí u respondentů z oddílů č. 11 a č. 7 vyvozují, že jejich cíle nesplňují některé z kritérií, podle zkušenosti myslím, že se jedná především o měřitelnost a termínovanost.



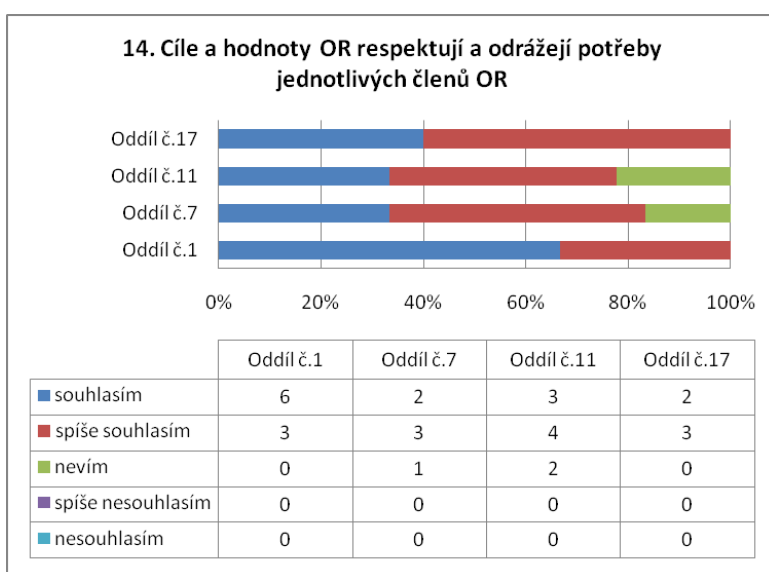
Obrázek 17. Grafické znázornění výsledků otázky č. 12

Obrázek 17 prezentuje míru souhlasu či nesouhlasu s výrokem, že v oddílové radě je vysoké odhodlání dosáhnout cíle. V odpovědích oddílu č. 17 jsme nezaznamenali ani jednu plně souhlasnou odpověď, přesto je míra částečné souhlasnosti velmi vysoká, zároveň tento oddíl disponuje jako jediný částečně nesouhlasnou odpovědí. Z globálního pohledu nejlépe vychází oddíl č. 1, který má nejvyšší míru souhlasných odpovědí, tento fakt příkládám hlavně dobrému vedení oddílu, které členy motivuje a také společnému stanovování cílů (takže je osobní zájem cíle dosáhnout). Obecně lze říci, že snaha dosáhnout cílů existuje, ale zřejmě jí není věnován takový prostor a především u dlouhodobých cílů se evidentně dostává do pozadí.



Obrázek 18. Grafické znázornění výsledků otázky č. 13

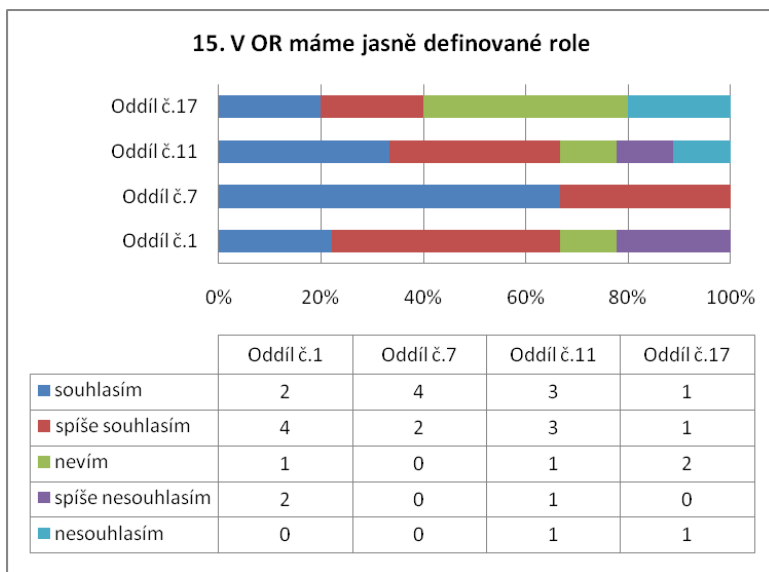
Obrázek 18 dokládá, že oddíly se řídí celkovými myšlenkami skautingu a mají snahu je zakomponovat do svých cílů a programů. V grafu se pochopitelně promítají i částečně nesouhlasné odpovědi, které mohou vycházet z osobních preferencí. Odpovědi „nevím“ u respondentů z oddílu č. 11 a č. 1 dokládají buďto neznalost cílů oddílové rady či poslání skautingu.



Obrázek 19. Grafické znázornění výsledků otázky č. 14

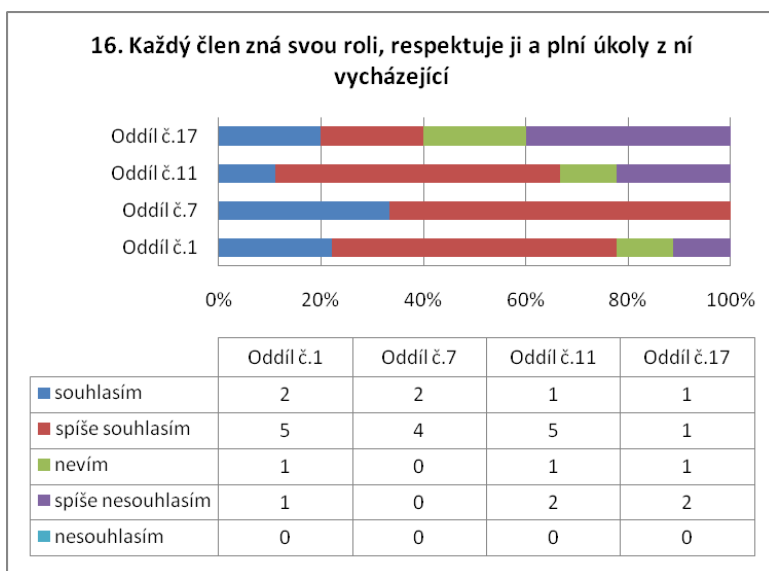
Provázanost mezi cíli oddílových rad a potřebami jednotlivých členů dokládá obrázek 19. Vysokou míru souhlasnosti s výrokem nacházíme zejména u oddílu č. 1, dále u oddílu č. 17. Výběr odpovědi „nevím“ u respondentů z oddílu č. 11 a č. 7 může souviset s obrázkem 11, který reflektuje, zda se členové oddílové rady starají o potřeby ostatních členů – naznaží-li vzájemně své

potřeby a nestarají-li se o ně, pak se tyto potřeby nemohou promítat do společných cílů a hodnot oddílové rady.



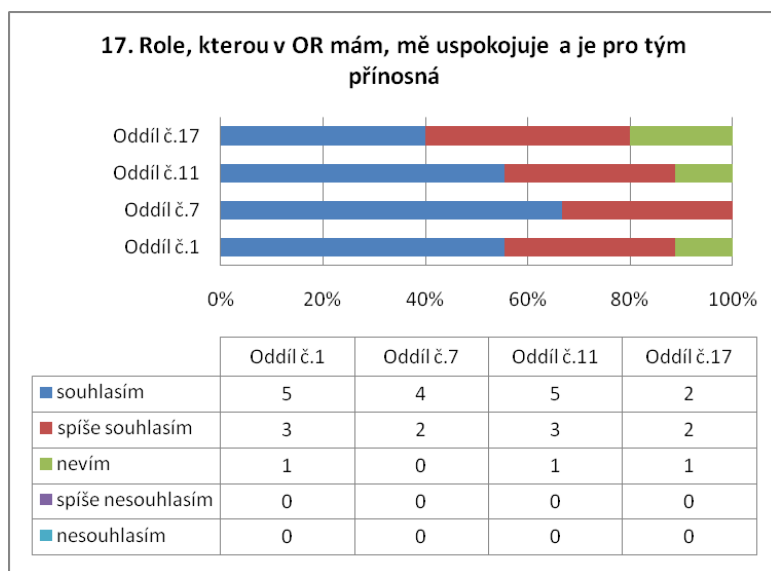
Obrázek 20. Grafické znázornění výsledků otázky č. 15

Obrázek 20 dokládá organizovanost a strukturu oddílů. Z odpovědí oddílu č. 7 vyplývá, že členové mají jasně definované role. Nadpoloviční míra souhlasu se vyskytuje i u oddílů č. 1 a č. 11, v oddíle č. 11 však nacházíme i negativní odpověď, kdy daný respondent zřejmě nezná svou roli nebo nesdílí pocit, že by členové oddílu byli nositeli rolí. Nejnižší shoda s výrokem je evidentní u oddílu č. 17, kde častý výskyt odpovědi „nevím“ svědčí o problému v orientaci v oddílových rolích.



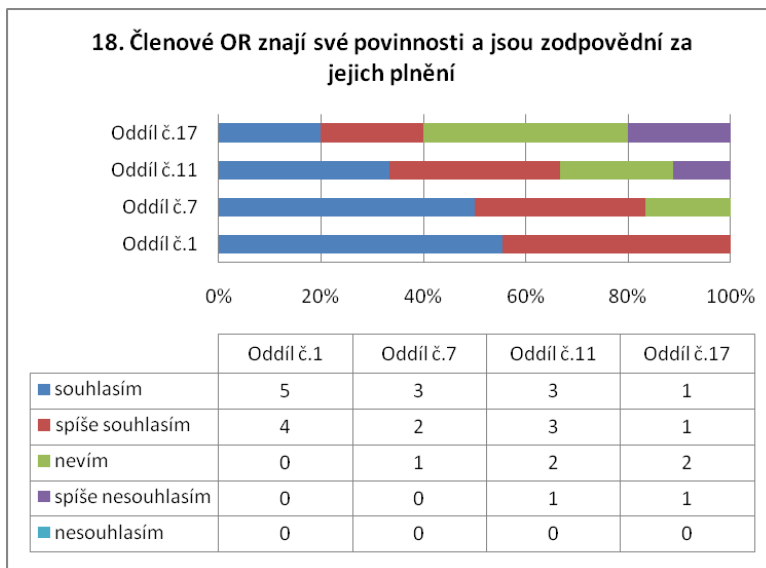
Obrázek 21. Grafické znázornění výsledků otázky č. 16

Obrázek 21 blíže specifikuje otázku 15 a rozvádí jí ve vztahu k plnění jednotlivých rolí. Odpovědi u oddílu č. 7 pokračují v pozitivním výsledku, míra plné a částečné souhlasnosti s výrokem je 100%. Značně pozitivní souhlas byl vyjádřen i oddílem č. 1. Oddíl č. 17 pokračoval v relativně nízkém trendu souhlasných odpovědí, což dokazuje nesrovnalosti v rozdělení rolí, jejich přijímání a plnění povinností.



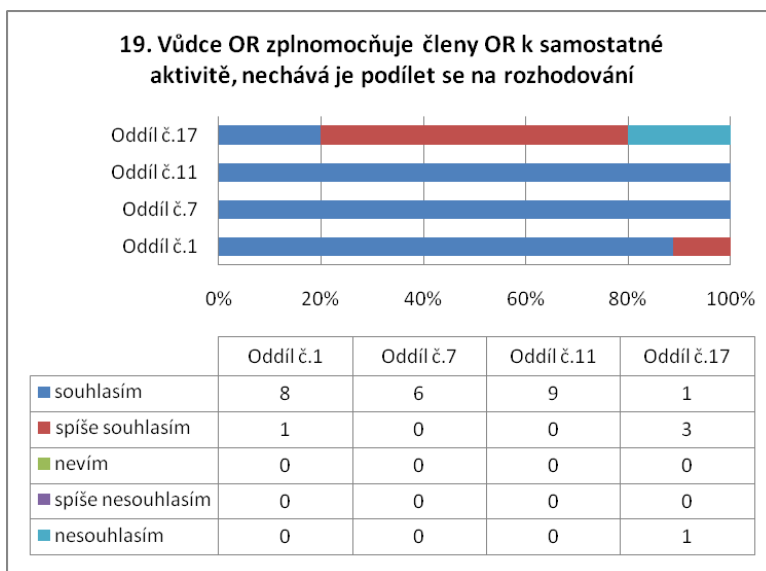
Obrázek 22. Grafické znázornění výsledků otázky č. 17

Obrázek 22 prezentuje osobnostní míru spokojenosti s rolí a subjektivní zhodnocení přínosu role pro tým. Jasné rozdělení rolí (pravděpodobně na základě dohody) vede k osobnostní satisfakci a přijetí zodpovědnosti z rolí plynoucí je přínosem pro tým – odpovědi oddílu č. 7 nadále volí velmi uspokojivé hodnocení. Nejméně pozitivní hodnocení vykazuje oddíl č. 17, oddíly č. 1 a č. 11 mají stejné procentuální zastoupení výroků.



Obrázek 23. Grafické znázornění výsledků otázky č. 18

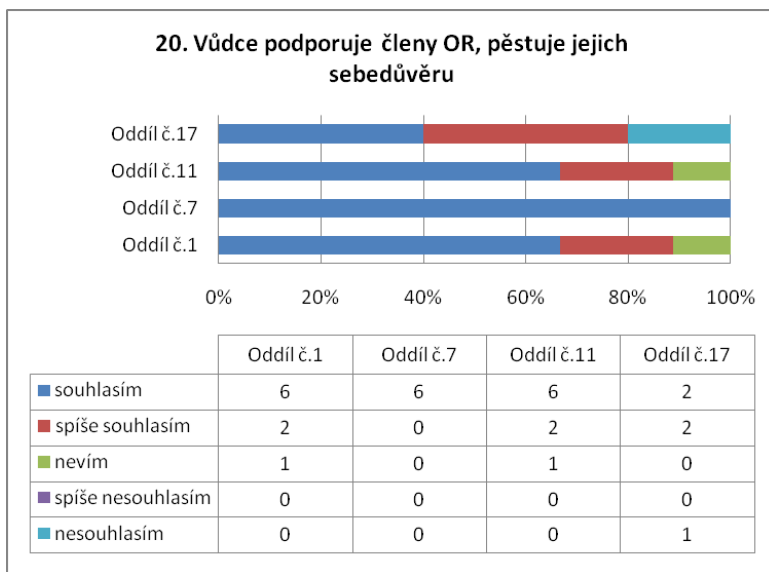
Obrázek 23 neoperuje s termínem role, ale užívá širšího pojmu povinnosti. Zajímavým jevem je stoprocentně souhlasné zhodnocení výroku u oddílu č. 1, což můžeme interpretovat jako nejasnosti v rolích, ale jasně definované povinnosti. Oddíl č. 7 má stále realitně vysokou souhlasnost s výrokem, což znamená, že se členové orientují ve svých povinnostech a jejich plnění. Oddíl č. 17 má méně než poloviční souhlasnost, z čehož lze vyvodit nejasné rozdělení úkolů či povinností a následné nesení zodpovědnosti.



Obrázek 24. Grafické znázornění výsledků otázky č. 19

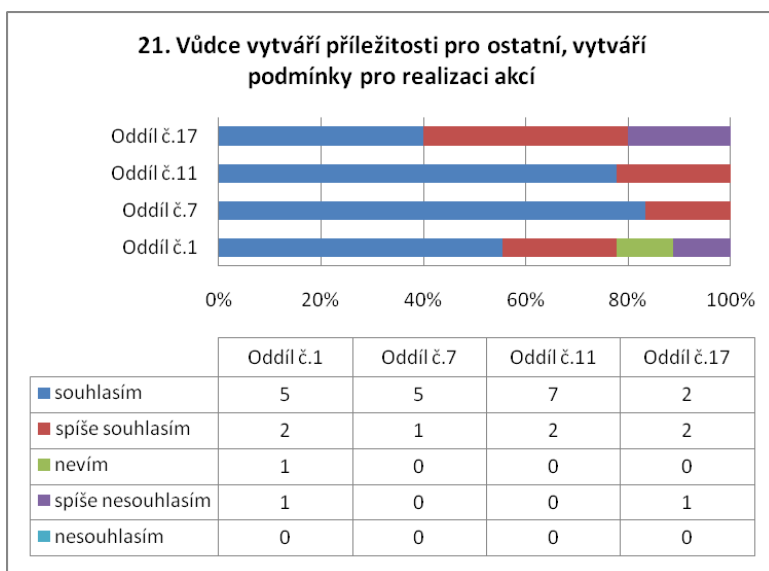
Výsledky u oddílů č. 11, č. 7 a č. 1 dokazují, že skautem deklarovaný systém relativně autonomních družin fungujících pod vedením rádců v praxi skutečně funguje. I v odpovědích

oddílu č. 17 shledáváme 80% souhlasných odpovědí, což potvrzuje myšlenku zplnomocňování a přenášení zodpovědnosti ve skautu.



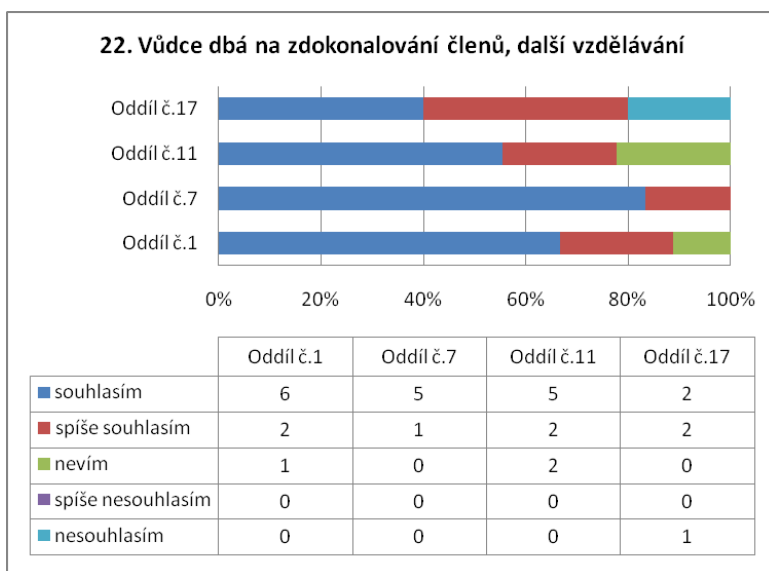
Obrázek 25. Grafické znázornění výsledků otázky č. 20

Obrázek 25 dokládá, že vedoucí všech oddílů jsou vnímáni většinou pozitivně. Absolutní souhlas s výrokem nalzáme v oddíle č. 7, shodné hodnoty vykazují opět početné oddíly č. 1 a č. 11. U respondentů oddílu č. 17 platí Paretovo pravidlo poměru 80:20, nesouhlasný názor s výrokem může být ovlivněn náladou, nedávným konfliktem či jinou, subjektivně (negativní) zkušeností s oddílem (vedoucím).



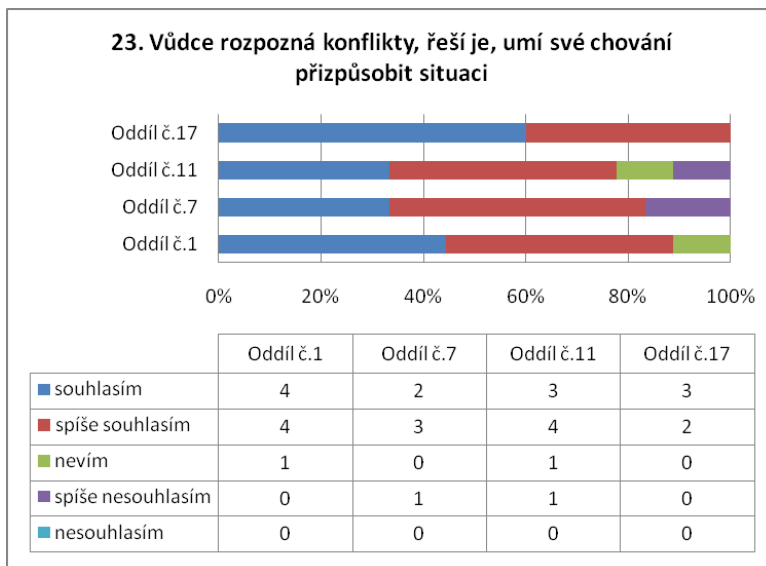
Obrázek 26. Grafické znázornění výsledků otázky č. 21

Obrázek 26 zprostředkovává pohled na činnost vůdce v rámci oddílu perspektivou členů oddílové rady. Plnou shodu nalzáme u oddílů č. 11 a č. 7, přičemž procentuální zastoupení výroku „souhlasím“ je vyšší u oddílu č. 7. Oddíl č. 17 má opět osmdesátiprocentní pozitivní souhlas s výrokem. U oddílu č. 1 odpověď nevíím značí pravděpodobně nejasnou aktivitu vůdce v daných ohledech.



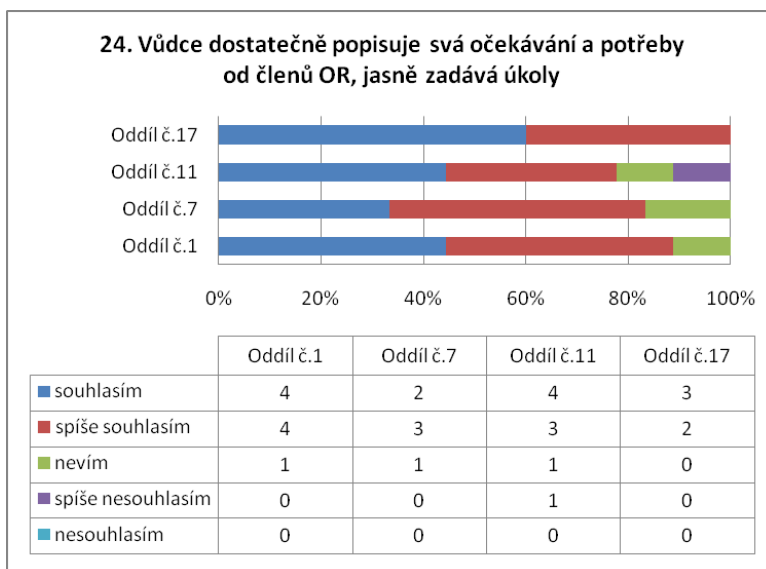
Obrázek 27. Grafické znázornění výsledků otázky č. 22

Výrok obsažený v otázce č. 22 je přímo zakotvený v organizačním řádu Junáka mezi vlastnostmi funkce vedoucího (tabulka 4). Nejvyšší absolutní ale i celkový souhlas nacházíme v oddíle č. 7, vysokých pozitivních hodnot bylo dosaženo i u oddílu č. 1. Oddíl č. 17 zůstal věrný zlatému sociologickému pravidlu, s jedním extrémně nesouhlasným názorem.



Obrázek 28. Grafické znázornění výsledků otázky č. 23

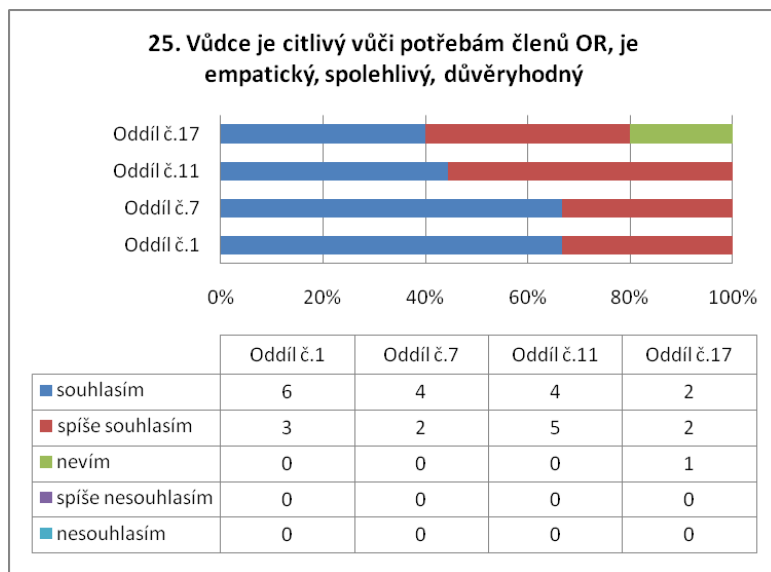
Obrázek 28 znázorňuje vesměs pozitivní zhodnocení vedoucích respondenty vzhledem k problematice řešení konfliktů, z čehož usuzují, že percepční schopnosti oddílových vedoucích jsou na vysoké úrovni, existující konflikty řeší a adekvátně tomu jsou schopni změnit své chování. Překvapivá byla absolutní pozitivní souhlasnost u oddílu č. 17, z čehož je možné vyvozovat na vlastnosti a chování vůdce.



Obrázek 29. Grafické znázornění výsledků otázky č. 24

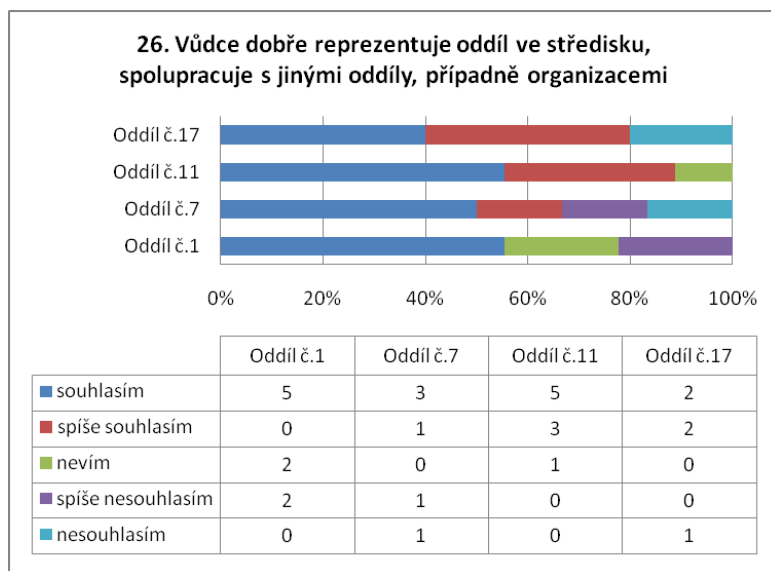
Z obrázku 29 lze vyčíst, jak vůdce komunikuje se členy oddílových rad. Vysoká souhlasnost je opět u oddílu č. 17, což znamená, že respondenti jsou dobře seznámeni s úkoly, ví, co se po nich

ze strany vůdce požaduje. Vysoká pozitivní souhlasnost je opět u všech oddílů, výběr možnosti „nevím“ může znamenat nejasnosti a nedostatky v komunikaci.



Obrázek 30. Grafické znázornění výsledků otázky č. 25

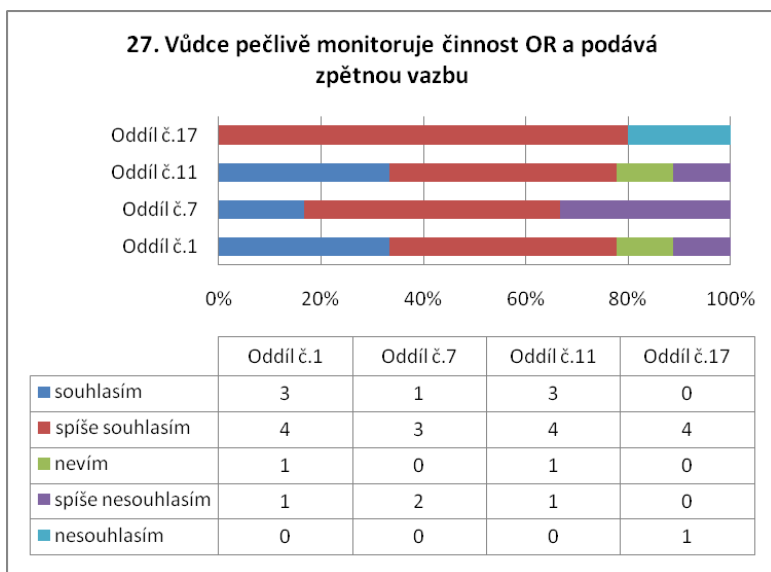
Obrázek 30 ilustruje hodnocení vlastností vůdce, určitým způsobem se blížíci k emoční inteligenci. Obrázek jasně dokazuje, že v této oblasti dominují dívčí oddíly, kde plná souhlasnost tvoří téměř 70% a zbytek je doplněn částečným souhlasem. Celková souhlasnost je poměrně překvapivě i u oddílu č. 11. Oddíl č. 17 rovnoměrně rozdělil své odpovědi klasickým poměrem.



Obrázek 31. Grafické znázornění výsledků otázky č. 26

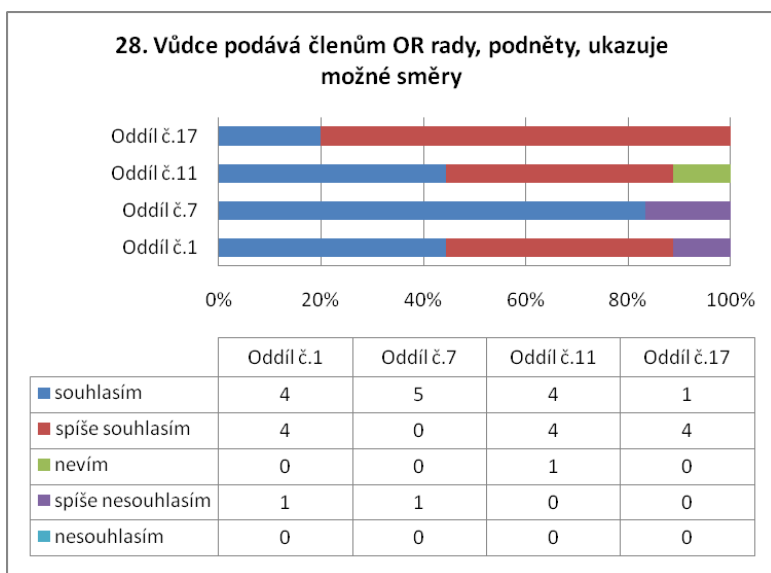
Na obrázku 31 vidíme zhodnocení komunikace vedoucího se subjekty, které stojí mimo oddíl. Předpokládaná vyšší četnost pozitivních odpovědí u chlapeckých oddílů vychází hlavně ze

skutečnosti, že vedoucí těchto oddílů jsou činovníci střediska a často organizují střediskové akce. Poměrně očekávanou hodnotou byly i výsledky u oddílu č. 1, který je natolik početný a samostatný, že vztahy s okolím jsou poměrně redukovány.



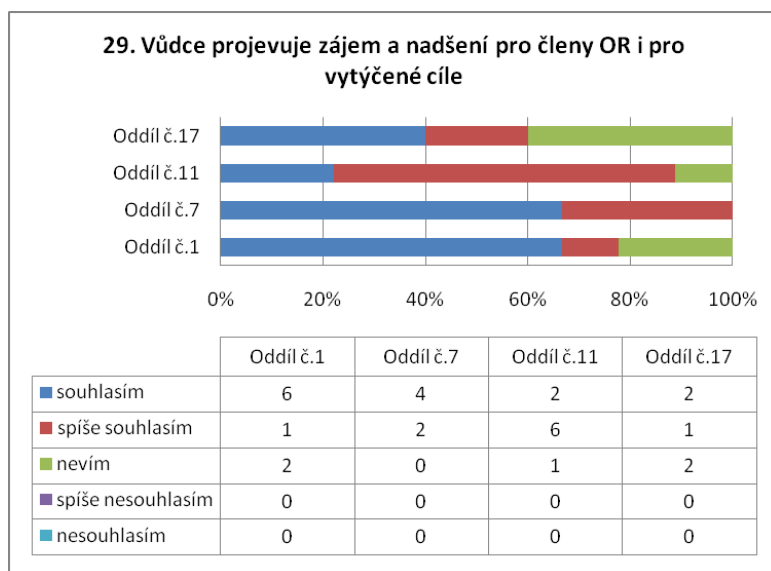
Obrázek 32. Grafické znázornění výsledků otázky č. 27

V obrázku 32 je možné vysledovat, že pečlivý monitoring a následné podávání zpětné vazby není příliš silnou stránkou, neboť absolutní souhlas ani u jednoho oddílu nedosahuje ani 40%. Nicméně částečný souhlas sahá opět k hranici 80%, takže vůdci mají přinejmenším snahu výše uvedené realizovat.



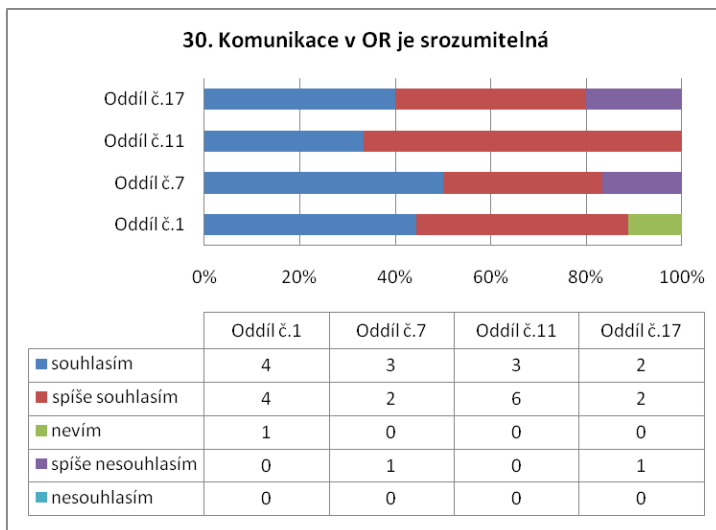
Obrázek 33. Grafické znázornění výsledků otázky č. 28

Obrázek 33 dokládá, že vedoucí jsou pro respondenty stále osobnosti s přehledem, vizí, zkušenostmi a nadhledem. Pozitivních hodnot nad 80% bylo dosaženo u všech oddílů, u oddílu č. 17 konstatujeme absolutní souhlasnost. Výběr možnosti „spíše nesouhlasím“ u dívčích oddílů může být způsoben vyšší znalostí určitého oboru (např. pokud je respondentka zběhlá v botanice více než vedoucí, pak bude vedoucí těžko radit a realizovat další činnosti).



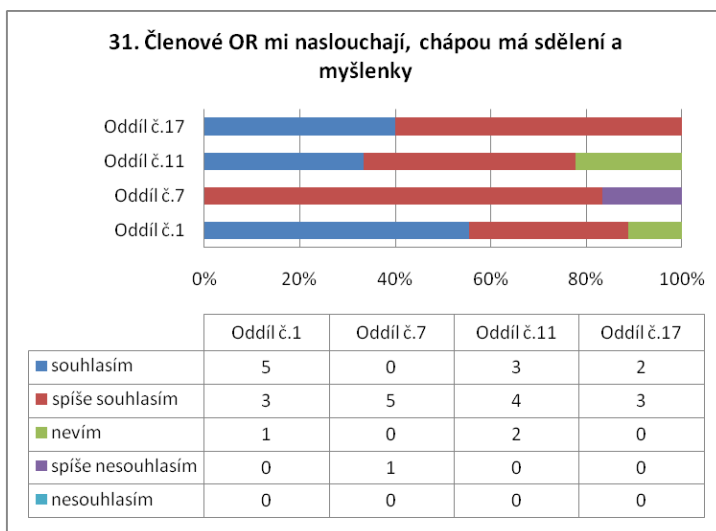
Obrázek 34. Grafické znázornění výsledků otázky č. 29

Z obrázku 34 můžeme vyvodit souvislost s obrázky 12, 11 a 14, kde oddíly č. 7 a č. 11 také dosáhly vysokých hodnot. Z vysokých pozitivních hodnocení můžeme konstatovat, že díky aktivitě vedoucího panuje v oddílech příjemná a podnětná atmosféra. Vzhledem k odpovědím u oddílu č. 17 lze vyčíst, že se vedoucí oddílu v tomto směru nejspíš příliš neprojevuje.



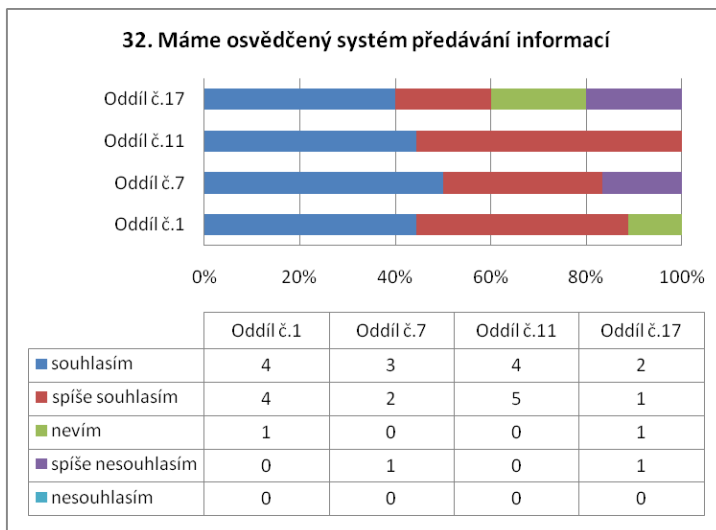
Obrázek 35. Grafické znázornění výsledků otázky č. 30

Obrázek 35 dokládá vnímání jasnosti a srozumitelnosti komunikace v oddílech. U většiny respondentů převažuje pozitivní hodnocení, u oddílu č. 11 je shoda v součtu 100%. Vysoké procento souhlasu nalézáme i u dívčích oddílů, kde jsem jej nepředpokládala. Shrňme-li slovně tento obrázek – členové oddílových rad vzájemně rozumí svým sdělením.



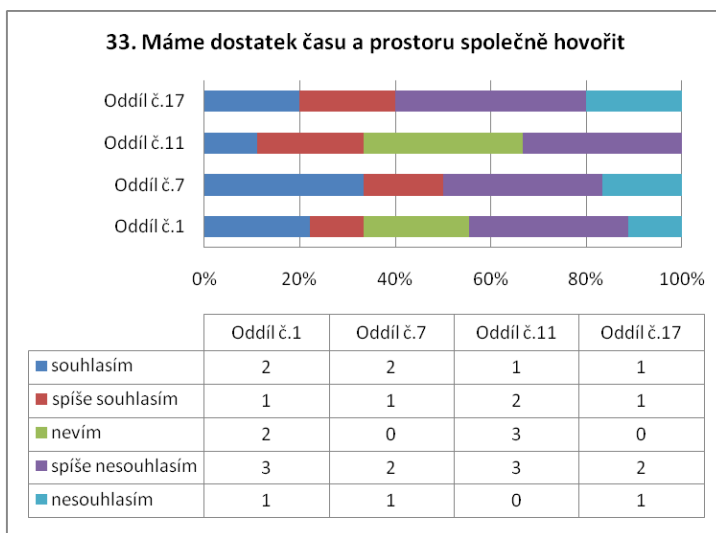
Obrázek 36. Grafické znázornění výsledků otázky č. 31

V obrázku 36 nacházíme plnou shodu u oddílu č. 17, procentuální zastoupení alespoň částečného souhlasu je vysoké u všech oddílů. Výběr možnosti „nevím“ může signalizovat nejasnou zpětnou vazbu, co se týče pochopení sdělení a myšlenek. Zajímavý je hlavně graf oddílu č. 7, kdy nebyl vysloven ani jeden plný souhlas a oddíl má jako jediný částečný nesouhlas.



Obrázek 37. Grafické znázornění výsledků otázky č. 32

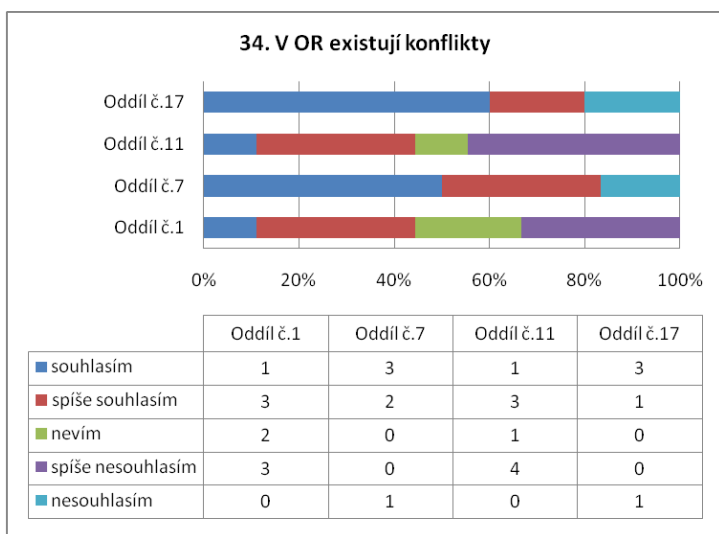
Předpoklad v obrázku 37 byl plná shoda u všech oddílů – z vlastní zkušenosti vím, že se využívá různých typů fór, hromadné emailové pošty, svolávacích telefonních řetězců, z obrázku je však patrné, že ne vždy tyto systémy fungují. Plnou shodu nacházíme pouze u oddílu č. 11, vysokou shodu u oddílu č. 1, které oba disponují propracovanými webovými stránkami, které všichni členové pravidelně navštěvují. Systém předávání informací zřejmě vážne u oddílu č. 17, kde je nejnižší absolutní shoda, ale i celková souhlasnost.



Obrázek 38. Grafické znázornění výsledků otázky č. 33

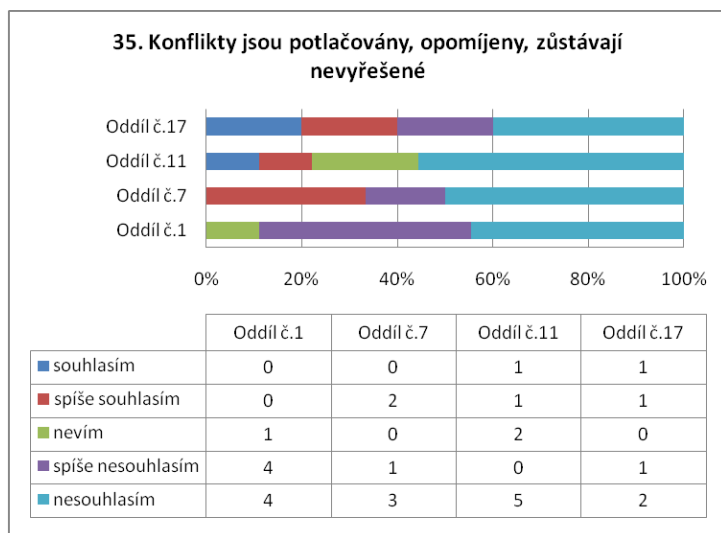
Překvapivě nízkých hodnot souhlasu bylo dosaženo na obrázku 38. Respondenti (zejména oddíl č. 17, č. 7, eventuálně č. 1) hodnotí čas a prostor ke společnému hovoru jako nedostatečný. Tento fakt může být dán velkou programovou i osobnostní vytížeností jednotlivých členů. V rámci

zkvalitnění komunikace by měla být věnována tomuto problému pozornost.



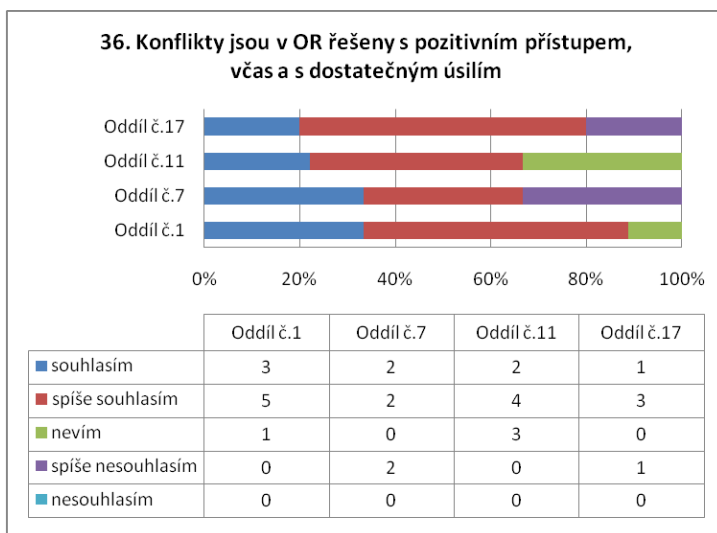
Obrázek 39. Grafické znázornění výsledků otázky č. 34

Souhlasné odpovědi na tuto otázkou nejsou špatným znakem, konflikty, jak již bylo řečeno, mohou být i pozitivním činitelem, pokud je k nim správně přistupováno. Nepřítomnost konfliktů svědčí o stagnaci ve vývoji. Z těchto důvodů hodnotím kladně fakt, že oddíl č. 17 a č. 7 připustily, že u nich existují konflikty, záleží ovšem pochopitelně na způsobu jejich řešení. Zároveň je zajímavým ukazatelem, že pouze tyto dva oddíly vybraly jako jediné odpověď „nesouhlasím“, z čehož je možné předpokládat přítomnost osoby, která není ochotna připustit existenci konfliktů. U oddílu č. 11 a č. 1 je vyvážený poměr mezi odpověďmi, což dokazuje relativně stálou situaci.



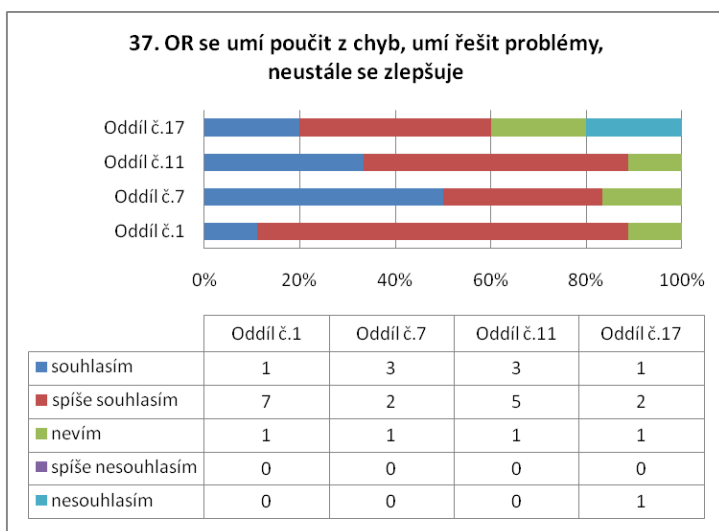
Obrázek 40. Grafické znázornění výsledků otázky č. 35

Předpoklad pro výsledek obrázku 38 byl jasná převaha nesouhlasného typu odpovědi. Tuto hypotézu naplnil především oddíl č. 1, kde téměř 90% respondentek vyjádřilo nesouhlas, z čehož můžeme usuzovat, že existuje snaha vzniklé konflikty řešit. U obou chlapeckých oddílů se setkáváme s pozitivní odpovědí, což – vzhledem k povahám a charakteru členů - pravděpodobně indikuje opomíjení konfliktů. V návaznosti na obrázek 38 je zajímavé i hodnocení oddílu č. 7, kde zřejmě mají repondentky negativní zkušenost s řešením konfliktů.



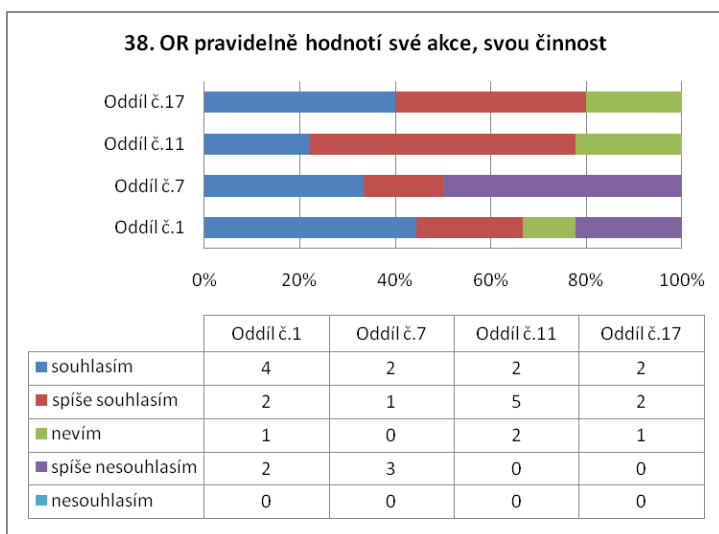
Obrázek 41. Grafické znázornění výsledků otázky č. 36

Obrázek 41 se vyjadřuje ke způsobu řešení konfliktů. Velmi pozitivní hodnocení zaznamenal oddíl č. 1, což potvrzuje výsledky předchozího obrázku. Naopak oddíl č. 7 má relativně vysokou míru částečně nesouhlasné odpovědi, která se promítla již v předchozím obrázku. V oddíle č. 11 byla vybrána odpověď „nevím“, což může dokazovat jistou laxnost v přístupu k řešení konfliktů.



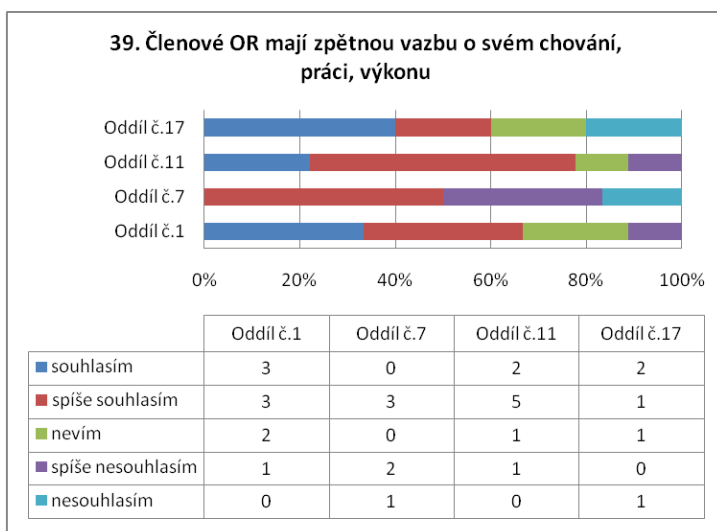
Obrázek 42. Grafické znázornění výsledků otázky č. 37

Vysoká souhlasnost v odpovědi u oddílů č. 11, č. 7 a č. 1 svědčí o snaze využít pozitivně konflikty k osobnímu a týmovému obohacení a o snaze nestagnovat na určité úrovni, ale posouvat se dál. U oddílu č. 17 je patrná návaznost na obrázek 39, a tedy je možné usuzovat na nejasné řešení možných konfliktů, zavedení potřebných opatření a pravidel, která vyplynula z vykonaných chyb.



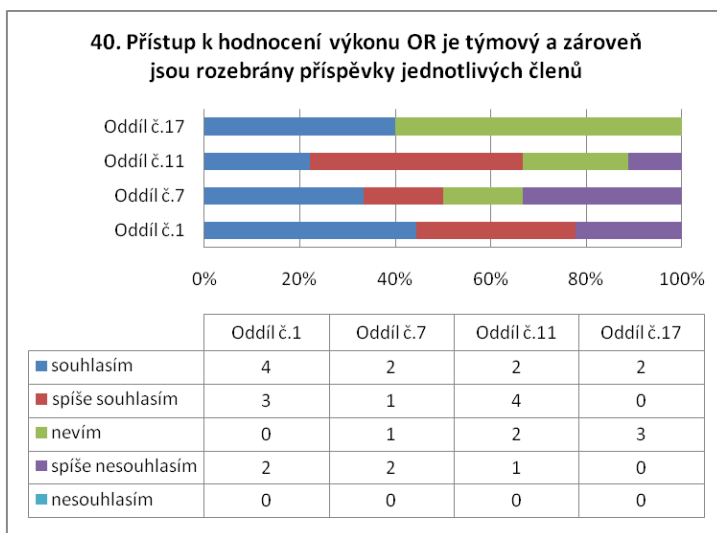
Obrázek 43. Grafické znázornění výsledků otázky č. 38

Pravidelné hodnocení akcí a činností by mělo být odrazovým můstkem pro plánování dalších událostí, rozdělování úkolů atd. Vysoké zastoupení souhlasných odpovědí má především oddíl č. 17, dále oddíl č. 11 a č. 1. Jisté nedostatky v realizaci hodnocení vykazují odpovědi u oddílu č. 7, kde je nejspíš věnována větší část času přípravě a realizaci akce než následnému zhodnocení.



Obrázek 44. Grafické znázornění výsledků otázky č. 39

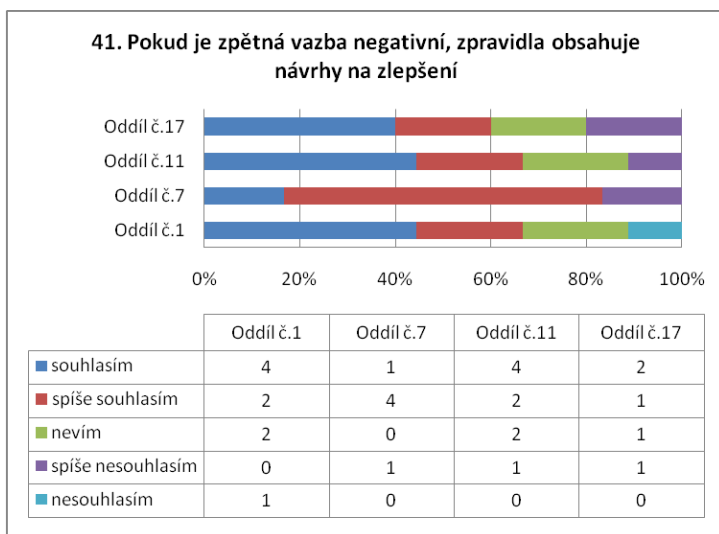
Obrázek 44 blíže specifikuje zpětnou vazbu, a to ve vztahu k činnosti členů oddílové rady. Oddíly č. 11 a č. 1 mají víc jak poloviční souhlasnost, přesto by na zhodnocování činnosti členů měli dále pracovat. Oddíl č. 17 vykazuje také relativně vysokou souhlasnost, v souvislosti s obrázkem 43 lze konstatovat, že hodnotí spíše celkovou činnost než jednotlivé členy. Paralelu ve výsledcích s obrázkem 43 lze najít i u oddílu č. 7, kde se členkám nedostává zpětné vazby týmové či osobní.



Obrázek 45. Grafické znázornění výsledků otázky č. 40

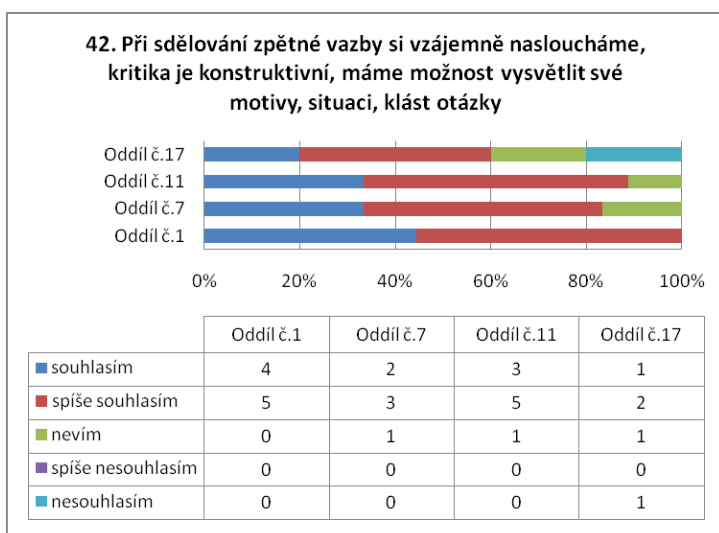
Z obrázku 45 je možné vyčíst vysokou míru souhlasu hlavně u oddílu č. 1 a č. 11, kde očividně zpětná vazba alespoň v nějakých mezích probíhá a je věnována týmovému výkonu i jednotlivcům. U oddílu č. 17 odpověděla více jak polovina respondentů „nevím“, což může být znakem toho, že

se k nim zpětná vazba např. jednotlivých členů či naopak týmu nemusela dostat. Oddíl č. 7 má poměrně vysoké zastoupení relativně nesouhlasné odpovědi, což indikuje nedostatky v poskytování zpětné vazby.



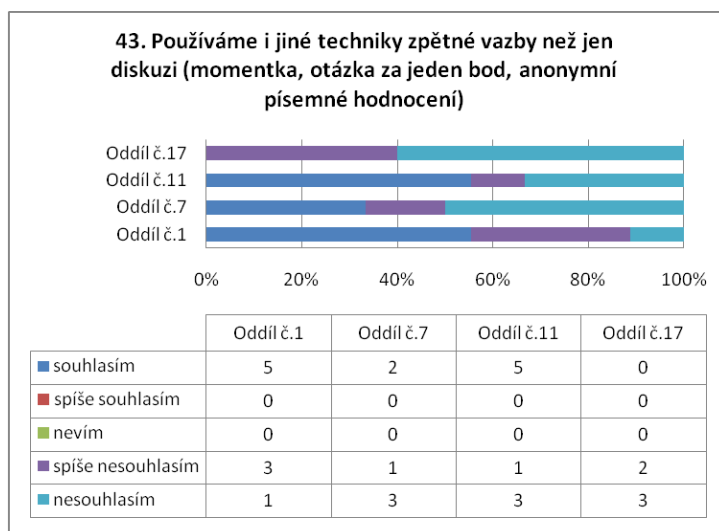
Obrázek 46. Grafické znázornění výsledků otázky č. 41

Na obrázku 46 je patrné, že pokud je poskytována zpětná vazba, většinou podává návrh na změnu kritizované skutečnosti, což je pozitivní ukazatel konstruktivnosti feedbacku. Vysokých hodnot je dosaženo téměř u všech oddílů, nejnižší souhlasnosti dosahuje oddíl č. 17. Zajímavá je i nesouhlasná odpověď u oddílu č. 1, kde zřejmě některé z respondentek byla podána zpětná vazba bez návrhu na změnu, tedy sdělení na úrovni expresivního review.



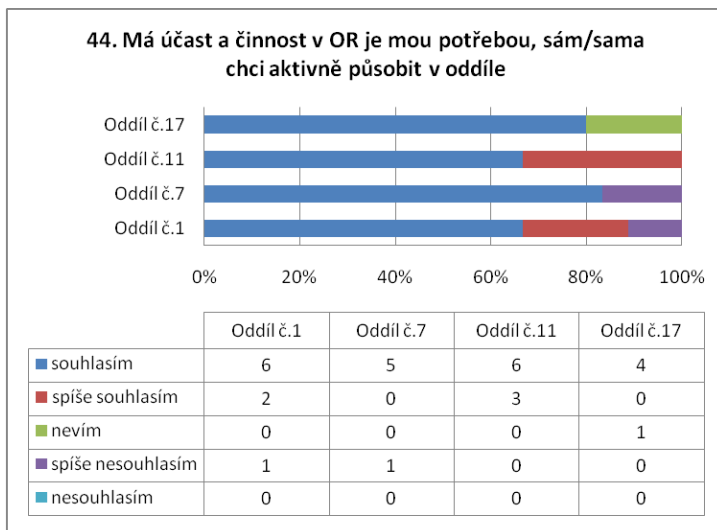
Obrázek 47. Grafické znázornění výsledků otázky č. 42

Obrázek 47 vypovídá o kultuře podávání zpětné vazby, pozitivní je hlavně hodnocení oddílů č. 11, č. 7 a č. 1, kde jsou dodržována základní pravidla podávání a přijímání zpětné vazby. Oddíl č. 17 zaznamenal nejnižší absolutní souhlas i jeden plný nesouhlas, což opět znamená rezervy v procesu sdělování a přijímání zpětné vazby.



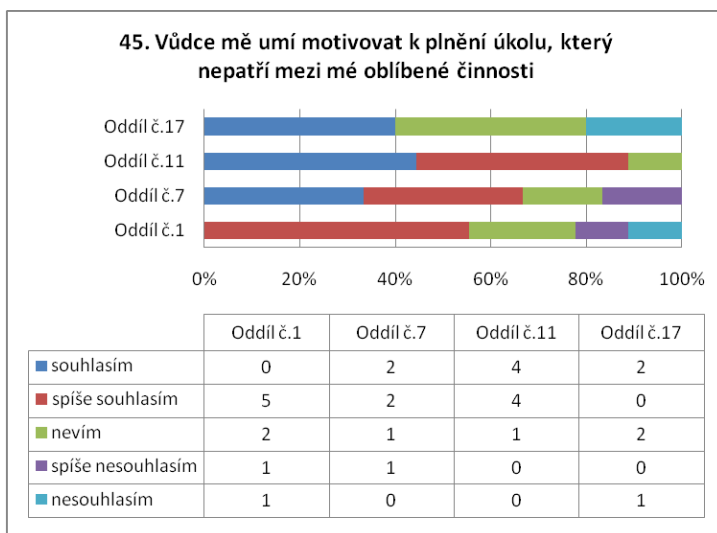
Obrázek 48. Grafické znázornění výsledků otázky č. 43

Obrázek 48 dokumentuje využití jiných forem zpětné vazby než je diskuze. Vyjádření respondentů je v tomto ohledu poněkud rozporuplné, hlavně u oddílů č. 11 a č. 7. Využívání alternativ k diskuzi zcela zamítají respondenti z oddílu č. 17. Vysoká souhlasnost je zejména u oddílu č. 1 (z osobní zkušenosti vím, že praktikují zpětnou vazbu formou rozdávání korálů, užívají techniku klubička). Celkově lze konstatovat, že standardním způsobem podání zpětné vazby je diskuze a dalších technik není příliš využíváno buď pro jejich neznalost nebo pro nedostatečnou výpovědní hodnotu či časovou náročnost.



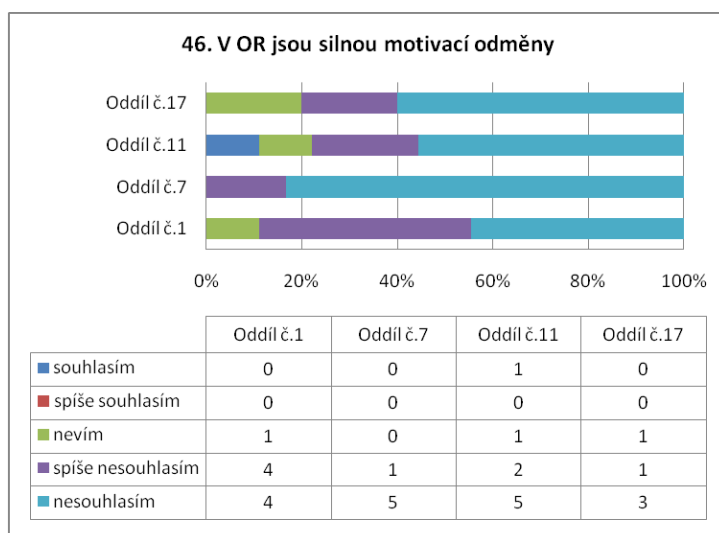
Obrázek 49. Grafické znázornění výsledků otázky č. 44

Obrázek 49 reflektuje vnitřní motivaci respondentů k činnosti ve skautu. Ve všech oddílech bylo dosaženo vysoce souhlasných hodnot (oddíl č. 11 se stoprocentním souhlasem v součtu, oddíl č. 1 a č. 7 více jak osmdesát procent plně a částečně souhlasných odpovědí v součtu). Tento výsledek dokazuje, že pro více jak 80% respondentů pramení aktivita v oddílech z vlastní potřeby, tedy že je skaut dostatečně atraktivní a smysluplný a činovníci se v oddílech mohou realizovat. Částečně nesouhlasné odpovědi mohou mít příčinu v povaze jednotlivých respondentů, setkáváme se s činovníky, kteří raději stojí v pozadí a účastní se než by sami aktivně přistupovali k tvorbě a realizaci programu, byli středem pozornosti a vedoucími osobami.



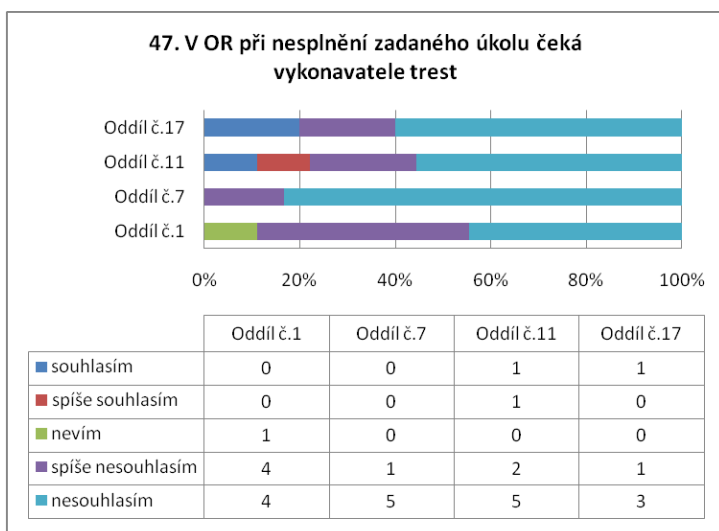
Obrázek 50. Grafické znázornění výsledků otázky č. 45

V obrázku 50 nacházíme pohledy respondentů na motivaci ze strany vedoucího oddílu. U činovníků se předpokládá jistá míra samostatnosti, přesto je však vnější motivace, dle mého názoru, nedílnou součástí skautingu. Překvapivě nízké procento souhlasných odpovědí nacházíme u oddílu č. 17, kde zjevně chybí impulsy pro činnost od vedoucího, případně jsou nedostatečné. Nejvyšší souhlasnosti dosáhl oddíl č. 11, jehož členové mají vlivem dlouhodobého působení ve skautu silně vyvinutý smysl pro povinnost. Obecně ale lze vyvodit, že pokud by byli respondenti ze strany vůdce více motivováni, jejich aktivita by zřejmě byla efektivnější.



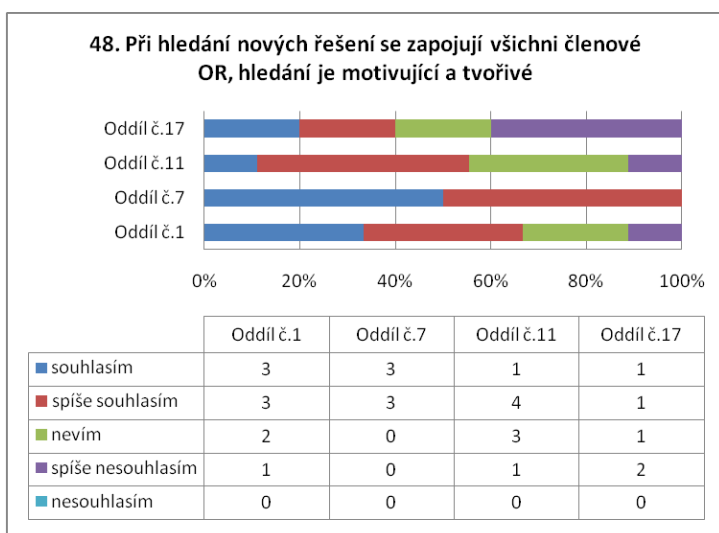
Obrázek 51. Grafické znázornění výsledků otázky č. 46

Poměrně nečekaným výsledkem je obrázek 51, kde bylo v předpokladech očekáváno daleko vyšší procento souhlasných odpovědí. Ve výsledcích jsme se nesečkali se žádnou kladnou odpovědí u oddílů č. 17, č. 7 a č. 1, celkově z hodnocení vyplývá, že odměny buďto nejsou motivací, případně jsou, ale nikoliv silnou. Tento výsledek může být způsoben faktem, že motivace (či hodnocení) pomocí odměn (formou diplomů, kladných bodů, pochval či hmotných dáreků) bývá zvykem zejména ve vztahu člen oddílové rady vzhledem k členům družiny, nikoliv na úrovni činovnícké, případně vedoucí – činovník. Osobně si však myslím, že pozitivní motivace by měla mít své místo v oddílech, neboť málokdo dovede dlouhodobě výborně fungovat bez ohodnocení, což ostatně dokazuje Maslowova pyramida potřeb (obrázek). V souvislosti s faktem, že odměny jsou účinnějším motivačním činidlem než tresty, bývá ve skautu často proklamováno jejich preferování před tresty. Zde uvedené odpovědi však toto tvrzení poněkud popírají.



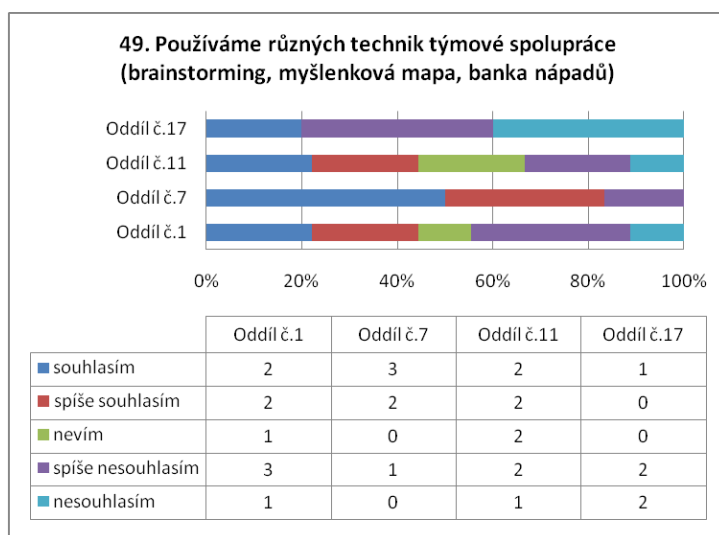
Obrázek 52. Grafické znázornění výsledků otázky č. 47

Obrázek 52 byl v podstatě doplněním, které mělo případně blíže dokreslit předchozí otázku č. 45. Výsledek je lehce matoucí, neboť z něj vyplývá, že ani tresty nejsou motivací (a zároveň případným zhodnocením). Pozitivním faktem je, že se ustupuje od formy negativního hodnocení a případných trestů, které mohou být i stresujícím činitelem, na druhou stranu je potřeba podotknout, že při (opakovaném) nesplnění by měly být vyvozeny důsledky. Z obrázku můžeme vyčíst, že více souhlasných odpovědí bylo zaznamenáno u obou chlapeckých oddílů (č. 17 a č. 11), kde tresty mohou preventivně sloužit proti liknavosti činovníků či jsou brány s jistým „mužským“ nadhledem. U dívčích oddílů (č. 7 a č. 1) je patrné, že tresty pravděpodobně nejsou součástí oddílových zvyklostí.



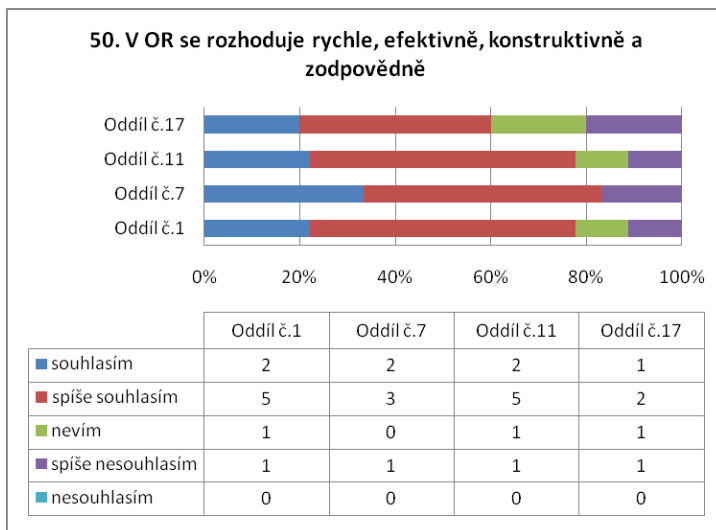
Obrázek 53. Grafické znázornění výsledků otázky č. 48

Obrázek 53 dokumentuje souhlas respondentů s formulovaným typem hledání nových řešení. Nejpozitivnější je hodnocení u oddílu č. 7, kde je zřejmě participace na hledání vysoká a celý proces probíhá konstruktivně. Relativně nízké souhlasnosti dosáhly oddíly č. 11 a č. 1, což je dáno hlavně jejich početností, takže snaha o účast všech členů oddílové rady by byla spíše kontraproduktivní. U oddílu č. 17 vycházím ze známých skutečností, kdy se většina potenciálu při hledání řešení soustředí do vedoucího či maximálně mezi vedoucího a oddílového rádce.



Obrázek 54. Grafické znázornění výsledků otázky č. 49

Výsledky obrázku 54 jsou pozitivnější, než byla původní očekávání. Dva z oddílů (č. 11 a č. 1) dosáhly téměř padesátiprocentní souhlasnosti s výrokem, což dokládá alespoň snahu zařadit techniky týmové spolupráce do činnosti oddílových rad. Velmi vysokého hodnocení dosáhl oddíl č. 7, kde jsou zřejmě dobře seznámeni s technikami týmové spolupráce, neboť zástupkyně oddílové vedoucí studuje na Technické Univerzitě v Liberci studijní obor Pedagogika volného času. Nejnižší souhlasnosti dosáhl oddíl č. 17, což svědčí o faktu, že vedoucí do činnosti oddílové rady nezařazuje novější a efektivní techniky a zůstává zřejmě u klasické diskuze.



Obrázek 55. Grafické znázornění výsledků otázky č. 50

Obrázek 55 vyznívá velmi pozitivně pro styl rozhodování oddílových rad. Nejvyšší souhlasnosti s výrokiem dosáhl oddíl č. 7, kde navíc nebyla zaznamenána žádná odpověď „nevím“, což svědčí o jasném názoru na rozhodování oddílové rady. Výběr možnosti „spíše nesouhlasím“ může být dán relativitou úhlu pohledu – pro určitý typ lidí nebude rozhodování v týmu nikdy dost rychlé a efektivní, stejně tak může převažovat pocit, že v týmu je otázka zodpovědnosti vždy trochu problematická.

6 Diskuse

Práce si klade za cíl uceleně zmapovat deskriptivní výzkumný problém týmové spolupráce ve skautingu a předložit postoje aktivních skautů k tomuto tématu. Původním záměrem práce byla i komparace efektivity týmové spolupráce v dívčích a chlapeckých oddílech, tento cíl se však v průběhu práce jevil jako nerealizovatelný, proto bylo upuštěno od jeho zařazení do textu. Zásadním problémem práce je mezioborovost (management, psychologie, sociologie), která neumožňuje dostatečnou kvantifikaci dat a následnou komparaci. V přehledu poznatků byly na základě studia příslušné literatury identifikovány a charakterizovány rysy a jevy, které jsou typické pro týmovou spolupráci, které mohly být díky autentické zkušenosti dány do kontextu s činností ve skautingu.

Výzkumná část zahrnovala vytvoření ad hoc dotazníku, pomocí něhož byly zjišťovány postoje činovníků oddílových rad. Výsledky byly zpracovány pomocí statistické metody a pro větší přehlednost a snazší orientaci byly graficky znázorněny. Získané odpovědi mohou být konfrontovány s fiktivním ideálním modelem, který byl pro potřeby práce vytvořen jako vztažná veličina. Výsledky popisují subjektivní názory respondentů na kvality situací, organizace, atmosféry či procesů v oddílových radách, přičemž výše uvedené jsou pochopitelně hodnoceny z perspektivy týmové spolupráce. Sekundárně je možné z odpovědí respondentů vyvozovat potenciální nedostatky v týmové spolupráci a na základě bližší specifikace navrhnout techniky, které by vedly ke zkvalitnění spolupráce ve skautingu.

V souladu s teoretickými poznatky bylo zjištěno, že skautské oddíly splňují základní charakteristiky týmu a bylo potvrzeno užití týmové spolupráce jako prvku skautské výchovy. Na základě výsledků šetření lze vyvodit, že hlediska sociální, psychologické a pedagogické perspektivy týmové spolupráce ve skautingu vyznívají pozitivně. V činnosti oddílů jsou zohledňovány potřeby jednotlivců, je zde snaha o vytvoření přátelské, tvůrčí atmosféry s týmovým duchem, který se zároveň snaží o podporu a rozvoj individuality. Jisté mezery byly vyjádřeny v otázkách motivace a osoby vůdce, který podle některých odpovědí ne vždy disponuje potřebnými kompetencemi s odpovídajícím přístupem a nadhledem. Nemalá pozornost by měla být věnována adekvátní komunikaci a otázce řešení konfliktů, kde by členové měli být vedeni k asertivnímu stylu a konstruktivnímu přístupu.

Zvyšující se nabídka volnočasových aktivit a tedy větší konkurence vedla ke snaze o modernizaci skautského hnutí. Jedním z pilířů této změny je i důraz na týmovou spolupráci a její rozvoj v oddílech. Skauting, který se částečně podílí na výchově dětí a adolescentů tak dává příklad, kterým se děti učí a identifikují a následně získané atributy promítají do svého chování a jednání. Toto šetření je dokladem, že týmová spolupráce není v programu skautingu vágním pojmem, ale aktuálním tématem, které funguje a je používáno v praxi. Vzhledem k odpovědím respondentů je rovněž potřeba kvitovat, že jsou členové skauta konfrontováni s poměrně funkčním způsobem týmové spolupráce, takže si do reálného života odnášejí užitečné vzorce chování, které vedou ke kvalitním výsledkům. Na druhou stranu je potřeba podotknout, že zobecňovat lze vždy jen do určité míry, neboť proměnné jako interpersonální vztahy, charakter osobnosti, vnímání, komunikace a další jsou natolik variabilní, že nelze vyvozovat výroky, které budou stoprocentně obecně platné.

7 Závěry

Nárůst významu týmové spolupráce byl hlavním motivem pro vypracování práce, která tento fenomén propojuje s tradiční organizací Junák – Svaz skautů a skautek České republiky. Cílem práce byla deskripce principů týmové spolupráce v oddílových radách skautských oddílů. V práci jsou zpřehledněny myšlenkové základy skautingu, cíle a poslání hnutí a současná metodika vzdělávání a výchovy v oddílech. Dále teoretická část práce vychází z primární literatury a definuje stěžejní jevy týmové spolupráce, které následně aplikuje na podmínky skautských oddílů. Tento komplexní popis může mít informativní charakter pro čekatatele a činovníky a svou výpovědní hodnotou může vést ke zvýšení zájmu o rozvoj a zkvalitnění této problematiky v oddílech.

V návaznosti na výčet zásadních jevů byl vytvořen dotazník na principu Likertovy hodnotící škály, kde respondenti prezentovali své postoje ohledně kvality určitého jevu či charakteristiky týmové spolupráce v konkrétním oddíle. K potřebám šetření byl vytvořen ideální model, který fungoval jako vztažná soustava. Šetření se účastnily dva dívčí a dva chlapecké oddíly, aby byly evidentní případné rozdíly v postojích. Výsledky šetření potvrzují týmovou spolupráci jako existující a aplikovanou formu fungování oddílových rad a popisují postoje respondentů k týmové spolupráci v oblasti týmu v obecné rovině, cílů, rolí, vyjadřují se k osobě vedoucího, hodnotí komunikaci, motivaci, zpětnou vazbu, techniky týmové spolupráce a konflikty. Výsledky šetření nám poskytují základní přehled o úrovni týmové spolupráce ve skautu. Vzhledem k složitosti a souvislosti postojů a faktorů, které ovlivňují odpovědi (sociální žádoucnost, subjektivnost) byla interpretace získaných dat nesnadná, z výsledků je však možné vyvodit, že kvalita týmové spolupráce v konkrétních oddílech je na dobré úrovni, je patná snaha dodržovat základní pravidla při organizaci, plánování, rozhodování či řešení problémů, je kladen důraz na vytváření intenzivních a otevřených vztahů, čímž je dáván dobrý vzor pro další identifikaci.

Domnívám se, že hlavní cíl práce, tedy deskripce principů týmové spolupráce ve skautingu, byl naplněn. Doplňující hodnocení respondentů cíl blíže dokresluje a data nabývají konkrétních rozměrů u zúčastněných oddílů. V návaznosti na práci mohou být vypracovány případové studie, které by prohloubily problematické otázky v jednotlivých oddílech a mohly by navrhnout případně změny či programy vedoucí ke zlepšení.

8 Souhrn

Předkládaná bakalářská práce „Deskripce vybraných jevů týmové spolupráce v oddílových radách skautských oddílů“ je souborem poznatků propojujících oblast pedagogiky volného času s managementem a sociálními vědami. Týmová spolupráce je jedna z nejefektivnějších forem interakce a má své nezastupitelné místo i ve výchovném a vzdělávacím hnutí jakým je Junák – Svaz skautů a skautek ČR. V teoretické části práce jsou charakterizovány základní principy skautingu, dále jsou identifikovány významné jevy týmové spolupráce, které jsou uvedeny do souvislosti s činností oddílových rad. Dalším výstupem teoretické části práce je hodnotící dotazník, který zjišťuje postoje skautů k týmové spolupráci v jejich oddílech. Výsledky dotazníkového šetření byly statisticky zpracovány, graficky znázorněny a interpretovány na základě autentické zkušenosti. Práce mimo jiné nastiňuje možné perspektivy dalšího prohloubení a praktického využití v činnosti oddílů.

9 Summary

This bachelor work "Description of selected phenomena of teamwork in the troop councils of scout troops" is a complex of knowledge, which links the pedagogy of leisure time with management and social sciences. Teamwork is one of the most effective forms of interaction and has a significant meaning in the educational movement such as the Junák – Svaz skautů a skautek ČR. In the theoretical part are characterized fundamental principles of Scouting, there are identified significant teamwork facts. These facts are subsequently put in relationship with activity of troop councils. Additional outcome of theoretical part is an evaluation questionnaire, which identifies the attitude of scouts towards team work in their troops. Results of the questionnaire were statistically analyzed, graphically displayed and interpreted considering authentic experience. This thesis also outlines the possible prospects of further deepening and practical use in scout troops.

10 Referenční seznam

- Bay, R.H. (2000) *Účinné vedení týmů*. Praha: Grada Publishing
- Břicháček, V. (1991) *Poselství skautské výchovy*. Liberec: Skauting
- Břicháček, V. et al. (1998) *Skautskou stezkou*. Praha: TDC
- Čáka, J. (1990) *Junácká symbolika*. Praha: Merkur
- Černá, M. (1996) *ABC nejen pro skautky*. Praha: IDEA SERVIS
- Frömel, K. (2002) *Kompendium psaní a publikování v kinantropologii*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci
- Hartl, P. (2004) *Stručný psychologický slovník*. Praha: Portál
- Hayes, N. (1998) *Základy sociální psychologie*. Praha: Portál
- Hayes, N. (2005) *Psychologie týmové práce*. Praha: Portál
- Hendl, J. (2004) *Přehled statistických metod zpracování dat*. Praha: Portál
- Hendl, J. (2005) *Kvalitativní výzkum*. Praha: Portál
- Hermochová, S. (2006) *Teambuilding*. Praha: Grada Publishing
- Hubík, S. (2006) *Hypotéza, metodologický nástroj výzkumu ve společenských vědách*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
- Jeřábek, H. (1993) *Úvod do sociologického výzkumu*. Praha: Karolinum
- Kolajová, L. (2006) *Týmová spolupráce*. Praha: Grada Publishing
- Kopřiva, K. (1997) *Lidský vztah jako součást profese*. Praha: Portál
- Krüger, W. (2004) *Vedení týmů - Jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. Praha: Grada Publishing
- Miovský, M. (2006) *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada Publishing

- Nagy, L. (1999) *250 milionů skautů*. Praha: TDC
- Nakonečný, M. (1998) *Encyklopedie obecné psychologie*. Praha: Academia
- Plamínek, J. (2008) *Vedení lidí, týmů a firem - Praktický atlas managementu*. Praha: Grada Publishing
- Průcha, J., Walterová, E., a kol (2003) *Pedagogický slovník*. Praha: Portál
- Punch, K. (2008) *Úspěšný návrh výzkumu*. Praha: Portál
- Reimayerová, E. (2007) *Cílená zpětná vazba: metody pro vedoucí skupin a učitele*. Praha: Portál
- Reiterová, E. (2003) *Základy psychometrie*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci
- Rejzek, J. (2001) *Český etymologický slovník*. Praha: Leda
- Seton, E.T. (1991) *Kniha lesní moudrosti*. Praha: Olympia
- Somr, M. (2006) *Úvod do metodologie a metod výzkumu*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
- Surynek, A., Komárková, R. a kol. (2001) *Základy sociologického výzkumu*. Praha: Management Press
- Švaříček, R., Šedřová, K. (2007) *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál
- Velký slovník naučný Encyklopedie Diderot* (1999). Praha: Diderot
- Vychodil, D. (2001) *Metodika*. Praha: TDC
- Wagnerová, I. (2008) *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing
- Zahrádková, E. (2005) *Teambuilding : cesta k efektivní spolupráci*. Praha: Portál
- Zajíc, J. (2001) *Myšlenkové základy skautingu*. Praha: TDC
- Zapletal, M. (2002) *Rádce skautské družiny*. Praha: TDC
- Zapletal, M. (1973) *Encyklopedie her*. Praha: Olympia
- Prádka, M. (2002) *Kapitoly z dějin pedagogiky volného času*. Brno: MU Brno

Internetové zdroje

Junák – Svaz skautů a skautek ČR (2001) *Stanovy Junáka*. Retrieved 6.7.2010 from the World Wide Web: <http://krizovatka.skaut.cz/organizace/dokumenty/spisovna/detail-105/>

Junák – Svaz skautů a skautek ČR (2010) *Vize kvalitního oddílu*. Retrieved 18.7.2010 from the World Wide Web: <http://kvalita.skauting.cz/node/34>

Junák – Svaz skautů a skautek ČR (2001) *Přehled funkcí a jejich vlastností*. Retrieved 6.7.2010 from the World Wide Web: <http://krizovatka.skaut.cz/organizace/dokumenty/spisovna/detail-1129/>

Starcevich, M.M. (2010) *Team effectiveness questionnaire*. Retrieved 1.7.2010 from the World Wide Web: <http://www.learningunlimited.com/uploads\270.pdf>

11 Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků:

Obrázek 1. Prvky skautské metody (Zajíc 2001, 65)	15
Obrázek 2. Kruhový model týmového managementu (Hayes, 2002, 56)	25
Obrázek 3. Týmové role podle motivačního založení (Plamínek 2008, 86)	26
Obrázek 4. Komunikační pyramida (Zahrádková, 2005, 49).....	31
Obrázek 5. Diagnóza stavu systému (Plamínek, 2008, 123).....	36
Obrázek 6. Grafické znázornění výsledků otázky č. 1	46
Obrázek 7. Grafické znázornění výsledků otázky č. 2	47
Obrázek 8. Grafické znázornění výsledků otázky č. 3	47
Obrázek 9. Grafické znázornění výsledků otázky č. 4	48
Obrázek 10. Grafické znázornění výsledků otázky č. 5	48
Obrázek 11. Grafické znázornění výsledků otázky č. 6	49
Obrázek 12. Grafické znázornění výsledků otázky č. 7	50
Obrázek 13. Grafické znázornění výsledků otázky č. 8	50
Obrázek 14. Grafické znázornění výsledků otázky č. 9	51
Obrázek 15. Grafické znázornění výsledků otázky č. 10.....	52
Obrázek 16. Grafické znázornění výsledků otázky č. 11.....	52
Obrázek 17. Grafické znázornění výsledků otázky č. 12.....	53
Obrázek 18. Grafické znázornění výsledků otázky č. 13.....	54
Obrázek 19. Grafické znázornění výsledků otázky č. 14.....	54
Obrázek 20. Grafické znázornění výsledků otázky č. 15.....	55

Obrázek 21. Grafické znázornění výsledků otázky č. 16.....	55
Obrázek 22. Grafické znázornění výsledků otázky č. 17.....	56
Obrázek 23. Grafické znázornění výsledků otázky č. 18.....	57
Obrázek 24. Grafické znázornění výsledků otázky č. 19.....	57
Obrázek 25. Grafické znázornění výsledků otázky č. 20.....	58
Obrázek 26. Grafické znázornění výsledků otázky č. 21.....	58
Obrázek 27. Grafické znázornění výsledků otázky č. 22.....	59
Obrázek 28. Grafické znázornění výsledků otázky č. 23.....	60
Obrázek 29. Grafické znázornění výsledků otázky č. 24.....	60
Obrázek 30. Grafické znázornění výsledků otázky č. 25.....	61
Obrázek 31. Grafické znázornění výsledků otázky č. 26.....	61
Obrázek 32. Grafické znázornění výsledků otázky č. 27.....	62
Obrázek 33. Grafické znázornění výsledků otázky č. 28.....	62
Obrázek 34. Grafické znázornění výsledků otázky č. 29.....	63
Obrázek 35. Grafické znázornění výsledků otázky č. 30.....	64
Obrázek 36. Grafické znázornění výsledků otázky č. 31.....	64
Obrázek 37. Grafické znázornění výsledků otázky č. 32.....	65
Obrázek 38. Grafické znázornění výsledků otázky č. 33.....	65
Obrázek 39. Grafické znázornění výsledků otázky č. 34.....	66
Obrázek 40. Grafické znázornění výsledků otázky č. 35.....	66
Obrázek 41. Grafické znázornění výsledků otázky č. 36.....	67
Obrázek 42. Grafické znázornění výsledků otázky č. 37.....	68

Obrázek 43. Grafické znázornění výsledků otázky č. 38.....	68
Obrázek 44. Grafické znázornění výsledků otázky č. 39.....	69
Obrázek 45. Grafické znázornění výsledků otázky č. 40.....	69
Obrázek 46. Grafické znázornění výsledků otázky č. 41.....	70
Obrázek 47. Grafické znázornění výsledků otázky č. 42.....	70
Obrázek 48. Grafické znázornění výsledků otázky č. 43.....	71
Obrázek 49. Grafické znázornění výsledků otázky č. 44.....	72
Obrázek 50. Grafické znázornění výsledků otázky č. 45.....	72
Obrázek 51. Grafické znázornění výsledků otázky č. 46.....	73
Obrázek 52. Grafické znázornění výsledků otázky č. 47.....	74
Obrázek 53. Grafické znázornění výsledků otázky č. 48.....	74
Obrázek 54. Grafické znázornění výsledků otázky č. 49.....	75
Obrázek 55. Grafické znázornění výsledků otázky č. 50.....	76
Seznam tabulek:	
Tabulka 1. Vize kvalitního oddílu	18
Tabulka 2. Charakteristiky rolí (Hayes, 2005, 55)	24
Tabulka 3. Požadavky na vedoucího týmu (Krüger, 2004, 27, 28)	28
Tabulka 4. Přehled činností vedoucího	30
Tabulka 5. Pyramida potřeb (Nakonečný, 1998, 176).....	34
Tabulka 6. Ideální model kvalitní týmové spolupráce v oddílových radách.....	42

12 Přílohy

Příloha 1: Vzor dotazníkového listu

Milý skauti, milé skautky,

dostává se Vám do rukou dotazník, jehož cílem je zmapování principů týmové spolupráce v oddílových radách (dále jen OR) skautských oddílů. Dotazník je anonymní a slouží jako podklad k mé bakalářské práci.

Výroky si, prosím, pečlivě přečtete a zaznamenejte jednu odpověď (pokud není uvedeno jinak), která je nejbližší skutečnosti. Předem Vám děkuji za spolupráci a čas, který dotazníku věnujete.

Kristina Šandová

FTK UP, rekreologie

bývalá členka 16. oddílu

Instrukce k vyplnění: po přečtení výroku prosím vyberte jednu z nabízených odpovědí: souhlasím **A**, spíše souhlasím **B**, nevím **C**, spíše nesouhlasím **D**, nesouhlasím **E** a vepište příslušné písmeno (**A, B, C, D, E**) symbolizující Vaší odpověď k danému výroku.

I. Identifikační otázky

1. Jste aktivní skaut? a) ano b) ne
2. Pohlaví a) žena b) muž
3. Věk a) do 15ti let b) 16 – 20 c) 21 – 26 d) 27 a více
4. Číslo oddílu

II. Tým

5. Členové OR společně plánují, organizují, rozdělují funkce
6. V OR panují intenzivní vztahy, členové se chovají přirozeně
7. Mezi členy OR je silná soudržnost, týmový duch
8. Členové OR se starají o potřeby ostatních
9. V OR panuje pozitivní atmosféra respektu a důvěry

III. Cíle

10. Cíle, které máme, jsou společně stanovené
11. Cíle, které si vytyčujeme, jsou konkrétní, termínované a měřitelné
12. V OR je silné odhodlání dosáhnout vytyčených cílů
13. Cíle, které OR stanovuje, vychází z poslání skautingu
14. Cíle a hodnoty OR respektují a odrážejí potřeby jednotlivých členů OR

IV. Role

15. V OR máme jasně definované role
16. Každý člen zná svou roli, respektuje ji a plní úkoly z ní vycházející
17. Role, kterou v OR mám, mě uspokojuje a je pro tým přínosná
18. Členové OR znají své povinnosti a jsou zodpovědní za jejich plnění

V. Vedoucí

19. Vůdce OR zplnomocňuje členy OR k samostatné aktivitě, nechává je podílet se na rozhodování
20. Vůdce podporuje členy OR, pěstuje jejich sebedůvěru
21. Vůdce vytváří příležitosti pro ostatní, vytváří podmínky pro realizaci akcí
22. Vůdce dbá na zdokonalování členů, další vzdělávání
23. Vůdce rozpozná konflikty, řeší je, umí své chování přizpůsobit situaci
24. Vůdce dostatečně popisuje svá očekávání a potřeby od členů OR, jasně zadává úkoly
25. Vůdce je citlivý vůči potřebám členů OR, je empatický, spolehlivý, důvěryhodný
26. Vůdce dobře reprezentuje oddíl ve středisku, spolupracuje s jinými oddíly, případně organizacemi
27. Vůdce pečlivě monitoruje činnost OR a podává zpětnou vazbu
28. Vůdce podává členům OR rady, podněty, ukazuje možné směry
29. Vůdce projevuje zájem a nadšení pro členy OR i pro vytyčené cíle

VI. Komunikace

- 30. Komunikace v OR je srozumitelná
- 31. Členové OR mi naslouchají, chápou má sdělení a myšlenky
- 32. Máme osvědčený systém předávání informací
- 33. Máme dostatek času a prostoru společně hovořit

VII. Konflikty

- 34. V OR existují konflikty
- 35. Konflikty jsou potlačovány, opomíjeny, zůstávají nevyřešené
- 36. Konflikty jsou v OR řešeny s pozitivním přístupem, včas a s dostatečným úsilím
- 37. OR se umí poučit z chyb, umí řešit problémy, neustále se zlepšuje

VIII. Zpětná vazba

- 38. OR pravidelně hodnotí své akce, svou činnost
- 39. Členové OR mají zpětnou vazbu o svém chování, práci, výkonu
- 40. Přístup k hodnocení výkonu OR je týmový a zároveň jsou rozebrány příspěvky jednotlivých členů
- 41. Pokud je zpětná vazba negativní, zpravidla obsahuje návrhy na zlepšení
- 42. Při sdělování zpětné vazby si vzájemně nasloucháme, kritika je konstruktivní, máme možnost vysvětlit své motivy, situaci, klást otázky

IX. Motivace

- 43. Má účast a činnost v OR je mou potřebou, sám/sama chci aktivně působit v oddíle
- 44. Vůdce mě umí motivovat k plnění úkolu, který nepatří mezi mé oblíbené činnosti
- 45. V OR jsou silnou motivací odměny
- 46. V OR při nesplnění zadaného úkolu čeká vykonavatele trest

X. Techniky týmové spolupráce

- 47. Při hledání nových řešení se zapojují všichni členové OR, hledání je motivující a tvořivé

48. Používáme různých technik týmové spolupráce (brainstorming, myšlenková mapa, banka nápadů)

49. V OR se rozhoduje rychle, efektivně, konstruktivně a zodpovědně

Příloha 2: Skautský zákon, skautský slib, heslo skautů, denní příkaz

Skautský zákon

- 1) Skaut je pravdomluvný
- 2) Skaut je věrný a oddaný
- 3) Skaut je prospěšný a pomáhá jiným
- 4) Skaut je přítelem všech lidí dobré vůle a bratrem každého skauta
- 5) Skaut je zdvořilý
- 6) Skaut je ochráncem přírody a cenných výtvorů lidských
- 7) Skaut je poslušný rodičů, představených a vůdců
- 8) Skaut je veselý myslí
- 9) Skaut je hospodárný
- 10) Skaut je čistý v myšlenkách, slovech i skutcích

Skautský slib

Slibuji na svoji čest, jak dovedu nejlépe:

sloužit nejvyšší Pravdě a Lásce věrně v každé době,

plnit povinnosti vlastní a zachovávat skautské zákony,

duší i tělem být připraven pomáhat vlasti a bližním.

K tomu mi pomáhej Bůh! (dobrovolná doložka)

Heslo skautů

„Buď připraven.“

Denní příkaz

„Vykonej alespoň jeden dobrý skutek denně.“