

**VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH  
STUDIÍ, O. P. S., ČESKÉ BUDĚJOVICE**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**TEAMBUILDING  
JAKO SOUČÁST FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ**

**Autor práce: Radek Eliáš**

**Studijní obor: Regionální studia**

**Forma studia: Kombinovaná**

**Vedoucí práce: Ing. Jiří Dušek, Ing. Ladislav Skořepa, Ph.D.**

**Katedra: Katedra evropských studií a veřejné správy**

**2009**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně s využitím uvedených pramenů a literatury.

Souhlasím, aby práce byla uložena v knihovně Vysoké školy evropských a regionálních studií v Českých Budějovicích a zpřístupněna ke studijním účelům.

.....

Děkuji vedoucím bakalářské práce Ing. Jiřímu Duškovi a Ing. Ladislavu Skořepovi, Ph.D. za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce.

## Obsah

<b>ÚVOD.....</b>	<b>6</b>
<b>1 CÍLE A METODIKA PRÁCE.....</b>	<b>7</b>
<b>2 CO JE TEAMBUILDING.....</b>	<b>8</b>
2.1 TEAMBUILDING.....	8
2.2 VÝZNAM TEAMBUILDINGU .....	9
<b>3 PROŽITKOVÁ PEDAGOGIKA.....</b>	<b>11</b>
3.1 POPIS PROŽITKOVÉ PEDAGOGIKY .....	11
3.2 KOLBŮV CYKLUS UČENÍ .....	11
<b>4 SOCIÁLNÍ SKUPINA, TÝM A SPOLUPRÁCE.....</b>	<b>13</b>
4.1 VYMEZENÍ POJMU SOCIÁLNÍ SKUPINA .....	13
4.2 CHARAKTERISTIKA MALÝCH SOCIÁLNÍCH SKUPIN .....	14
4.3 FUNKCE MALÝCH SOCIÁLNÍCH SKUPIN .....	14
4.4 UTVÁŘENÍ SOCIÁLNÍCH NOREM .....	15
4.5 SOCIÁLNÍ MIKROSVĚT .....	16
4.6 STRUKTURA MALÉ SOCIÁLNÍ SKUPINY .....	17
4.7 VŮDCOVSTVÍ V MALÉ SOCIÁLNÍ SKUPINĚ .....	18
<b>5 SOCIÁLNÍ PROSTŘEDÍ V ORGANIZACI.....</b>	<b>20</b>
5.1 SKUPINOVÉ PROCESY .....	20
5.2 SKUPINOVÉ ROZHODOVÁNÍ.....	21
5.3 ADAPTACE JEDNOTLIVCE V PRACOVNÍ SKUPINĚ .....	23
5.4 POROVNÁNÍ PRACOVNÍ SKUPINY A TÝMU .....	24
<i>Pracovní skupina</i> .....	25
<i>Tým</i> .....	25
<b>6 VÝHODY TÝMOVÉ SPOLUPRÁCE .....</b>	<b>26</b>
6.1 CHARAKTERISTIKA TÝMU .....	26
<i>Složení a velikost</i> .....	26
<i>Základní charakteristika týmu</i> .....	27
<i>Definice týmu</i> .....	27
6.2 ORGANIZAČNÍ IDENTITA TÝMU .....	28
6.3 VEDENÍ TÝMU .....	29
6.4 ROLE V TÝMU .....	30
<i>Funkční role</i> .....	30
<i>Týmové role</i> .....	30
6.5 DYNAMIKA ROZVOJE TÝMU .....	32
<i>Orientační fáze</i> .....	32
<i>Konfrontace</i> .....	33
<i>Utváření pravidel</i> .....	33
<i>Výkonnost</i> .....	33
<i>Ukončení</i> .....	33

6.6	PŘÍNOSY TÝMOVÉ SPOLUPRÁCE .....	34
	<i>Výhody</i> .....	34
	<i>Nevýhody a omezení</i> .....	34
<b>7</b>	<b>SPORTOVNÍ DRUŽSTVO JAKO PŘÍKLAD TÝMU .....</b>	<b>36</b>
7.1	CHARAKTERISTIKA SPORTOVNÍHO DRUŽSTVA .....	36
7.2	VEDENÍ SPORTOVNÍHO DRUŽSTVA .....	37
7.3	VŮDCE VE SPORTOVNÍM DRUŽSTVU .....	37
7.4	ROLE TRENÉRA A KOUČE .....	39
<b>8</b>	<b>BUDOVÁNÍ ÚSPĚŠNÉHO TÝMU .....</b>	<b>41</b>
8.1	OSOBNÍ POSTOJE ČLENŮ TÝMU.....	41
	OSOBNÍ POSTOJE ČLENŮ TÝMU JE MOŽNÉ ROZDĚLIT DO TĚCHTO KATEGORIÍ: .....	41
8.2	KOMPETENCE ČLENŮ TÝMU .....	42
8.3	VEDENÍ TEAMBUILDINGU .....	42
8.4	HODNOCENÍ TEAMBUILDINGU.....	43
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>45</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>48</b>
	<b>ABSTRAKT.....</b>	<b>50</b>
	<b>ABSTRACT.....</b>	<b>51</b>

## Úvod

Teambuilding je dnes velmi populárním slovem, které bývá velmi často používáno v rámci firemního vzdělávání. Teambuilding je součástí firemního vzdělávání a výrazně pomáhá při tvorbě efektivně pracujícího týmu. Odpovím na otázku, proč a kdy je dobré zařadit teambuilding do systému firemního vzdělávání. Zaměřím se na metody tvorby efektivně pracujícího a jeho synergicky působící energie. Upozorním na situace, kdy není vhodné teambuilding použít jako řešení vzniklých problémů. Ukáži i způsob utváření rolí, které jsou důležité pro fungování týmu.

Budu se zabývat dnes velmi populárním slovem teambuilding, které bývá velmi často používáno v rámci firemního vzdělávání. Ze zkušenosti však vím, že bývá ne vždy správně pochopeno a proto nepřináší majitelům firem očekávaný výsledek. Velmi často se za tímto slovem ukrývají různé firemní párty, odborná školení, či jiné mimo firemní aktivity, které však nemají žádnou zpětnou vazbu a hodnocení výsledků firemní spolupráce. Vysvětlím pojem tým, pracovní skupina, prožitkové vzdělávání, Kolbův cyklus, jednotlivé týmové role, cestu k budování efektivně pracujícímu týmu.

## 1 Cíle a metodika práce

Projekt bakalářské práce je zaměřen na analýzu základního významu dnes velmi používaného slova teambuilding. V dnešní době se tento prvek firemního vzdělávání vyskytuje velmi často. Práce si klade za cíl ukázat na základní podmínky pro správné fungování pracovního kolektivu. Budou vysvětleny základní podmínky pro rozvoj pracovního kolektivu a vytvoření týmu, kde bude hlavním zájmem společný úspěch všech zúčastněných. Smyslem této úvahy je teoreticko - metodická analýza problému, ukázka rozdělení rolí na příkladu sportovního oddílu, kde jsou velmi jasně patrné role jednotlivých účastníků. Pojmy, které budu se vysvětlovat, by měli sloužit jako osnova pro vytvoření představy o významu teambuildingu.

Práce bude zpracovávána z důvodu zkušenosti z oblasti firemního vzdělávání, kde bývá teambuilding nesprávně používán. Management malých a středních firem velmi často podceňuje práci na tvorbě pracovního kolektivu, tak aby pracovní tým vykazoval vysokou pracovní výkonnost. Služeb zkušených lektorů začne vyžívat až ve chvíli, kdy zaměstnanci ztratí svůj výkon, nebo přestanou fungovat interpersonální vztahy na pracovišti. Majitelé a manažeři firem by se, zvláště v dnešní době, měli snažit vybudovat loajální a efektivní tým, který bude mít výbornou komunikaci a bude ochoten spolupracovat.

Při zpracování tématu teambuildingu bude práce vycházet z osobních zkušeností autora i sekundárních zdrojů. Literatura k tomuto tématu je dostupná převážně v Praze ve specializovaných knihkupectvích. Vzhledem k aktuálnosti tohoto tématu je nová a moderní.

## 2 Co je teambuilding

### 2.1 Teambuilding

Pojem teambuilding a tým vznikl v šedesátých letech dvacátého století a stal se základem managementu té doby. Význam a hodnota teambuildingu se od té doby změnila vzhledem ke zkušenostem a poznání managementu. Ve své původní podobě měl teambuilding sloužit ke zlepšování mezilidských vztahů, komunikace a sociální interakce. Koncept byl v té době odvozený od skupinové dynamiky, sociální psychologie a empatie. Byl kladen důraz na budování vztahů, harmonii a soudržnost skupiny. Tímto získal teambuilding velkou popularitu. Teprve později se pozornost rozšířila i na snahu o realizaci výsledků, splnění cílů a dosažení úkolů. V současné době se teambuilding zabývá oběma aspekty výkonu, tedy vztahy ve skupině i dosažení cíle.

V nejširším smyslu slova slouží teambuilding k dosažení harmonické, produktivní a efektivní spolupráce jednotlivců, maximalizaci výkonu skupiny a dokončení úkolu.

V překladu slovo teambuilding znamená budování týmu. Mělo by jít o záměrné a intenzivní budování pracovního týmu. Cílem by mělo být vytvoření pracovního kolektivu, který bude jednotný a bude pracovat efektivně po celou dobu svojí existence. Práce na budování správně fungujícího týmu je založena na týmových vazbách, jasném určování týmových rolí a nalézání cest k efektivnímu řešení problému. Teambuilding je cesta budování týmových vazeb za pomoci outdoorových a indoorových aktivit, které simulují reálné situace a nepříjemné okolnosti. Formou her se nachází řešení, které jsou následně zpracovány při kolektivní analýze.

„Teambuilding se ve svém původním významu zabýval budováním týmu. Zaměřoval se na rozvoj spolupráce, zvládnání náročných situací, efektivní práci a komunikaci v přímém spojení s rozbořem a uvědoměním si fungování skupiny a vědomým plánováním změn s cílem zvýšit efektivitu týmu.“<sup>1</sup>

Vztahy mezi jednotlivci se vytváří zábavnou a nenásilnou formou na základě společného prožitku. Dochází k posílení a zlepšení komunikace v týmu a s tím související odpovědnosti za týmový výsledek. Při správně zadaných požadavcích by mělo dojít ke zvýšení produktivity a efektivity spolupracujícího týmu, zlepšení interpersonální vztahů na pracovišti, odhalení nových osobností týmu a určení jejich rolí. Základem efektivní práce týmu je spolupráce. Abych se mohl zabývat tvorbou týmu, který bude mít efekt ve své práci, je nutné si uvědomit, že ze své podstaty

---

1 ZAHŘÁDKOVÁ, E. *Teambuilding-cesta k efektivní spolupráci*. Praha : Portál, 2005, s. 21.



neumíme spolupracovat a každý z nás se to musí učit. Každý jedinec by měl být ochoten na sobě pracovat a měnit svoje zavedené postupy. Měl by být ochoten poskytnout a přijmout zpětnou vazbu, měl by být schopen slyšet jiný názor a vnímat ho. Každý, kdo je součástí týmu, by si toho měl být vědom a znát cíl spolupráce. Všichni by si měli uvědomit, že spolupráce je přístup nikoli technika. Pokud se takto podíváme na všechny jednotlivé pojmy, které jsem použil, všimneme si, že přístup znamená to, jak si plnění daného úkolu připravíme – čas, prostor, prostředky tak, abychom získali maximální efektivitu. Spolupráce je rozhodnutí a teprve potom přichází schopnosti a technika.<sup>2</sup> Rozhodnutí spolupracovat je pro každého jedince velmi důležité, protože znamená převzetí odpovědnosti za svoje výsledky, zároveň zařazení do pracovního týmu a odpovědnost za výsledek týmu. Dnešní doba je spíše nastavená na systém soutěže než na spolupráci. Vždyť už ve školních lavicích jsme hodnoceni známkami, zaměřujeme se na co nejlepší individuální výsledky a neučíme se spolupracovat. Pokud chceme na tomto pracovat, měli bychom zdokonalovat techniky komunikace, naslouchání, organizování sebe i ostatních.

## 2.2 Význam teambuildingu

Teambuilding je velmi významným prostředkem, který pomáhá jedincům lépe spolupracovat, aby dosáhli lepších výsledků. Pomáhá jednotlivcům najít svoji roli v týmu a uvědomit si sama sebe. Teambuilding zlepšuje interpersonální vztahy ve skupině. Správně provedený trénink by měl vést k posílení odpovědnosti za společný výsledek. V dnešní době využívají teambuilding společnosti ze všech oblastí lidské činnosti: obchodní společnosti, výrobní firmy, manažerské skupiny, firmy z oblasti správy majetku, školská zařízení a sportovní družstva, která jsou asi nejcharakterističtějším obrazem týmu. Pomocí teambuildingu se ve firmě vytváří nové komunikační prostředky, nové vztahy a odpovědnost za společný výsledek.

Šest kroků v procesu teambuildingu dle Vivetta Payne:

- určení potřeby,
- získání závazku,
- posouzení potřeb a poskytnutí zpětné vazby,
- kurz teambuildingu,
- realizace výsledků,

---

<sup>2</sup> KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce*. Praha : Grada publishing, 2006, s. 18.

- zhodnocení vlivu.<sup>3</sup>

Pro pochopení teambuildingu jako takového, je nutné znát i jeho význam. Ještě než se budu zabývat jeho jednotlivými kroky, ukáži, z čeho tato metoda týmové práce vychází. Budu představovat jednotlivé kroky vedoucí za úspěšným týmem. Začnu tím, co tvoří základ úspěšného budování týmu.

---

3 PAYNE, V. *Teambuilding workshop*. Brno: Computer Press, 2007, s. 9.

### **3 Prožitková pedagogika**

Základem všech teambuildingových aktivit je tzv. „ prožitková pedagogika.“

#### **3.1 Popis prožitkové pedagogiky**

Prožitková pedagogika má velmi důležitou roli při výchově a působení na člověka. Prožitek není nic prchavého, ale je to něco, co v člověku nechá výraznou stopu (zkušenost), kterou využije pokaždé, když se vrátí k události, která ho vyvolala a použije ho znovu. Prožitek často přesahuje rozsah momentálně prožívané události a zachovává danou zkušenost, která jej doprovázela. Pro člověka, který danou situaci prožíval má nezapomenutelný a trvalý význam. Prožitky a zkušenosti jsou specifické prostředky výchovy k získávání jednotlivých dovedností a jejich následnému používání. Jsou platným prostředkem k dosahování jednotlivých cílů, i když s nimi na první pohled vůbec nesouvisí. Jedná se o ovlivňování sociálních a morálních hodnot, prostředky vyjadřování a způsob komunikace.

Prožitek ve své podstatě využívá nejefektivnější způsob učení – spontánní učení, kdy jsou jednotlivci motivováni k nabývání nových zkušeností samotnou činností. Překleneje individuální rozdíly ve způsobech a potřebách učení, protože využívá různých funkcí mozku a umožňuje použití různých postupů, které vedou k poznání. Prožitek, jako takový pomáhá integrovat do vědomí dříve nabyté zkušenosti a poznatky. Velmi silně působí na emoční stránky každého jednotlivce a tím pomáhá oživit sociální proces jedince (vzájemné poznání, rozvoj důvěry ve skupině). Prožitková pedagogika umožňuje rozvíjet komunikační schopnosti jednotlivce a rozbít zaběhlé stereotypy jedince.

Prožitková aktivita bývá používána na podporu přirozených procesů ve skupině pomocí reakcí na určité situace. Umožňuje budování vzájemných vztahů a stavu důvěry. Řešení vzniklých situací vytváří přirozenou cestou hierarchii a strukturu v kolektivu. Prožitková pedagogika tak vytváří základ všech teambuildingových aktivit.

#### **3.2 Kolbův cyklus učení**

Základem prožitkové pedagogiky je Kolbův cyklus učení, který je založen na vytvoření pojmu:

- aktivní testování,
- konkrétní zkušenosti,
- pozorování, reflexe.

Všechny tyto součásti se neustále opakují. Z hlediska teambuildingu lze říci, že každou tréninkovou akci, ať její hru, simulaci, nebo modelovou poradou s jejími účastníky je nezbytné zpětně projít a připomenout klíčové okamžiky průběhu. Tedy to, co pro účastníky mělo být přínosem.

**Obr. 1: Kolbův cyklus učení<sup>4</sup>**



Z obrázku je patrné, že prožitková pedagogika je založena na základu pozorování zadaného problému a vytvoření představy o jeho řešení. V další fázi přichází na řadu testování způsobů řešení a jeho následná aplikace. Tímto způsobem jedinec získává danou zkušenost, kterou je schopen později použít i v jiných situacích. Ve své podstatě jde o nabývání zkušeností, které jedinec může v budoucnu použít v různých situacích. Takto nabyté zkušenosti pomáhají danému jedinci řešit zadané úkoly rychleji a efektivněji, protože už nemusí zkoušet aplikovat různé způsoby řešení zadaného úkolu. Pracovník si vyzkouší různé způsoby komunikace v různých situacích a dokáže je v budoucnu aplikovat do pracovního i osobního života. Jednou z nejdůležitějších zkušeností je umění naslouchat, kterou člověk využije v každodenním životě. Během takových kurzů pracovník pochopí podstatu spolupráce a efektivnost týmového řešení problémů.

<sup>4</sup> SLEJŠKOVÁ, E *Manuál prožitkové pedagogiky*. Praha : Egredior, 2002.

## 4 Sociální skupina, tým a spolupráce

Proto, abych dokázal vytvořit ucelený pohled na teambuilding vysvětlím pojem pracovní skupina a její sociální vazby. Vysvětlím pojem tým a předpoklady správného fungování týmu.

Zaměřím se na různá hlediska fungování mozaiky zvané sociální skupina a nás jako jeden z jejích elementů. Je téměř nemožné domyslet nepředstavitelné kombinace a sítě vztahů, kterými jsme obklopeni, a kterých jsme součástí. V práci se snažím dát do souvislostí určitá fakta a krátce teambuildingovou metodu spolupráce. Především bych si chtěl všimnout principů a způsobů, jak být víc než pouze účastníkem sociálních interakcí. Toto předsevzetí předpokládá osvojení si základů teorie, psychologické analýzy a sociální psychologie.

### 4.1 Vymezení pojmu sociální skupina

„Skupina (group) seskupení osob, které spojuje určitý znak (pohlaví, příbuzenský vztah atd.). Lze je dělit podle velikosti od dvou či tří členů.“<sup>5</sup>

Sociální psychologie se zaměřuje na chování jedinců v rámci malé sociální skupiny. Skupina vytváří sociálně významný zprostředkující článek mezi člověkem jako individuem a společností jako globálním sociálním útvarem. Pro člověka a jeho sociální vývoj je důležité, v jaké skupině žije. Pro posuzování společnosti zase z jakých skupin se skládá. Pojmu skupina se tedy užívá vždy tam, kde je třeba zdůraznit, že určitý člověk, subjekt, individuum má něco společného s řadou druhých individuí. Dále se tím předpokládá, že to „něco“ společného určuje jeho jednání vůči těm druhým, odlišuje ho spolu s nimi od všech ostatních. Nejširěji pojatá typologie skupin je následující:

#### § *malé - velké*

Rozhodující není numerický počet členů, ale způsob kontaktu. Zda se jedná o kontakt tváří v tvář. Velké skupiny budují svůj pocit identity na základě interakcí v malých skupinách.

#### § *primární a sekundární*

Podle povahy a funkce vazby a způsobu utváření skupiny. Primární - v těchto skupinách převládají intimně a psychologicky - emocionálně laděné vztahy, někdy toto spojení může vést ke smíšení osobností ve společný celek. Vztah ke skupině jako celku se tvoří skrze vztahy k jednotlivým členům. Sekundární skupiny - vztah ke členům je získáván až na základě identifikace se skupinou jako celkem (zprostředkovaně).

---

5 HARTL, P., HARTLOVÁ, H. *Psychologický slovník*. Praha : Portál, 1999, s. 541,542.

### **§ formální - neformální**

Záleží na způsobu vytváření pozic členů a jejich vzájemná práva a povinnosti. Dále úkoly pro které jsou skupiny integrovány (formálně či neformálně). Ve formálních skupinách se však mohou vytvářet neformální podskupiny. Toto dělení je spojené s předchozím dělením do jednotlivých skupin.

### **§ členské - referenční**

S členskou skupinou je jedinec aktuálně spjat, aktuálně do ní náleží. Rozlišuje se dále pozitivně a negativně referenční skupina. K pozitivně referenční skupině by jedinec rád příslušel, k negativní referenční skupině by raději řazen nebyl. Na referenční skupinu se orientuje svými hodnotami a svým jednáním i v případě, že není jejím členem.

### **§ in-group a out-group**

Pokud se individuum považuje za člena určité skupiny, používá k výrazu identifikace zájmeno „MY.“ Vědomí „my“ mohou mít ovšem i příslušníci velkých skupin (např. my studenti) ty ale zkoumá spíše sociologie. Pokud jedinec mluví o skupině individuů, se kterou se neidentifikuje, chce se diferencovat, používá zájmeno „ONI.“

## **4.2 Charakteristika malých sociálních skupin**

Malé skupiny jsou tvořeny osobami, které se navzájem znají, mají zkušenost ze společné komunikace a jsou formálně či neformálně integrovány nějakým společným cílem. Pro skupinu je dále příznačné, že vztahy mezi členy jsou navzájem závislé - chování každého člena ovlivňuje chování každého jiného člena. Pro takto vymezené skupiny se nepoužívá přívlastku malé a rozumí se jimi např.: rodiny, přátelské kruhy, politické kruhy, pracovní, výchovné, sportovní, náboženské, sousedské, terapeutické, svépomocné. Z hlediska identifikace členů se malé skupiny vymezují takto: členové se vnímají jako k sobě patřící (verbální exprese - zájmenem „my“), explicitně se definují jako k sobě patřící, mají mezi sebou více interakcí než navenek, identifikují se společnou vztahnou osobou, sledují společné cíle, sdílejí hodnoty.

## **4.3 Funkce malých sociálních skupin**

Skupinová příslušnost provází člověka po celý život a celý život se cítí být příslušníkem nějaké skupiny. Skupinové členství, přijetí a souhlas jsou pro vývoj člověka velmi důležité. Význam sounáležitosti (v dětských vrstevnických skupinách, partách adolescentů, bratrstvech a jiných společenstvích) a správného začlenění „uvnitř“ skupiny nelze docenit.

Tato příslušnost ke skupinám je zdrojem celoživotních sociálních vazeb. Základní funkcí malých skupin je, že člověku umožňují uspokojování jeho sociálních potřeb. Skupina poskytuje svému příslušníku také prostor pro srovnání s ostatními, sociální percepci a utváří tak jeho pojetí reality a sociálních rolí. Sociální psychologové v této souvislosti hovoří o normativní a srovnávací funkci malé skupiny. Přitažlivost skupiny pro jedince je hledisko, do jaké míry je ochoten (nejen vědomě) se ztotožnit s normami a hodnotami skupiny a fixovat se k nim. V pozitivním případě se pro jedince skupina stává pozitivně vztažnou, současně vystupuje jako jakési „sociální zrcadlo“ a je zdrojem pro sebepojetí a sebehodnocení jedince. „Osobnost jedince se utváří také na základě sebereflexí a reflexí postojů a chování sociálního okolí vůči ní.“<sup>6</sup>

#### **4.4 Utváření sociálních norem**

Skupinové normy kontrolují postoje, chování v rámci interakcí členů skupiny. K jejich utváření (u neformálních skupin nebo podskupin v rámci formálních) dochází současně při utváření skupiny. Za konformní chování jsou jedinci odměňováni souhlasem, za nekonformní trestáni posměchem až fyzickými tresty. K hlavním skupinovým normám je řazena solidarita s ostatními členy skupiny.

Asi k nejznámějším experimentům v této oblasti patří Milgramův výzkum poslušnosti vůči sociálním normám (1963). Milgram používal zařízení zvané „generátor šoků.“ Pokusné osoby odpověděly na inzerát a nechaly se zařadit do studie. Dobrovolně souhlasily, že budou spolupracovat s experimentátorem. Tím vznikla sociální norma ve formě závazku.

Milgram experiment naplánoval tak, aby pokusné osobě co nejvíce znesnadnil přerušit jednou započatého pokusu. Pokusná osoba měla postupně trestat elektrickými šoky osobu za chyby, které se dopouštěla při učení. Intenzita šoků se postupně zvyšovala až po jasně označenou hranici – nebezpečné pro život. Aby mohly pokusné osoby spolupráci přerušit, musely přetpět pocity viny a rozpaky z poznání, že udělaly chybu, když s dáváním šoků začaly. Nakonec se osoba ocitá před dilematem. Zda porušit nebo neporušit sociální normu, ke které se vědomě zavázala.

Toto je ve stručnosti nástin průběhu experimentu. Milgram dospěl k velmi překvapujícím poznatkům.

---

6 NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie*. Praha : Academia, 1999.

V průběhu pokusu 100 % (ze 40-ti osob) udělilo svému žákovi elektrický šok o velikosti 315 V a 65 % z těchto pokusných osob až 450V, což je potenciaální smrtelná dávka.

Faktory, které ovlivňovaly dodržování sociálních norem v Milgramově experimentu byly:

- přítomnost experimentátora (stálý dohled),
- nárazníky,
- dopad vlastních činů (míra konfrontace),
- ideologické ospravedlnění (věda jako ideologie).

Konformita je dalším znakem charakterizující sociální normy.

Jedná se o zkušenost testované osoby a odolnost vůči autoritě. Ta znamená shodné chování se zájmy skupiny, přizpůsobení se normám. Konformní chování je účelové, umožňuje jedinci setrvat v postavení, jaké tento jedinec zaujímá. Existuje však též konformismus jako osobnostní rys a ten zahrnuje poslušnost, zdvořilost a sebedisciplínu. Konformita jedinců je též vázána na atraktivnost skupiny pro subjekt. „Jedinci nejsilněji a nejslaběji přitahováni projevují konformní chování velice intenzivně, u středně přitahovaných jedinců je tato intenzita nejslabší.“

Často citovaným experimentem v oblasti přetrvávání sociálních norem je také pokus, který uskutečnil M. Sherif<sup>7</sup>. Členové skupiny v tmavém pokoji měli odhadnout, o kolik se pohnul světelný bod (který byl však nehybný). Brzy se vytvořila norma, od níž se jednotliví členové odlišovali jen minimálně. Experimentátoři pak obměňovali členy skupiny tak, že došlo k několika kompletním obměnám skupiny. Skupinová norma členů, kteří ze skupiny již dávno odešli, stále přetrvávala.

Lze tedy shrnout, že každá skupina si vytváří soubor nepsaných pravidel, která určují chování a názory skupiny a tato pravidla přetrvávají i po obměně členů skupiny.

#### **4.5 Sociální mikrosvět**

Říká se, že nic není pro sebedůvěru a zdraví jedince v určitých životních fázích důležitější, než být přijat a patřit k nějaké sociální skupině a nic není ničivější než vyčlenění.

---

7 SHERIF, M. *Group Influences upon the Formation of Norms and Attitudes* (in: Yalom, 1999).



„Ve volně interakční skupině se po určité době ustanovují vztahy mezi členy skupiny navzájem tak, že reprezentují vztahy, které mají jedinci ke svému širokému okolí ve svém životě.“<sup>8</sup>

Po určité době se členové skupiny stanou sami sebou, jednají s ostatními, tak jako jednají s lidmi mimo skupinu. Vytvoří si mezi sebou stejný mezilidský prostor, jako jsou zvyklí obývat. Malá sociální skupina tedy představuje sociální mikrosvět, ve kterém se jasně objeví přizpůsobivé i nepřizpůsobivé chování jejích členů. Navíc se stává místem, ve kterém se zřetelně projeví význam jejích členů a dynamika jejich chování.

Soudržnost skupiny je něco jako skupinový duch. Je dána mírou sounáležitosti. Ti členové, kteří cítí více solidarity a soudržnosti, si skupiny více cení a brání ji proti vnitřnímu i vnějšímu nebezpečí. Individuální soudržnost člena skupiny se dá měřit jako míra přitažlivosti skupiny pro jednotlivce na zvolené škále. Soudržnost skupiny jako celku lze pak měřit jako výslednici všech sil, které na členy působí tak, že setrvávají ve skupině.

Je dána mnoha faktory, které vystihují otázky:

- Cítím se ve skupině dobře?
- Mám pocit sounáležitosti?
- Cením si skupiny?
- Jak si skupina cení mne?

Skupina je pro členy různě přitažlivá, soudržnost není stálá proměnná a v průběhu existence skupiny může velmi kolísat. Poslední výzkumy rozlišují mezi pocitem sounáležitosti a soudržnosti jednotlivce se skupinou.

Nejdůležitějším faktorem pro setrvání ve skupině je tedy míra přijetí, které se jedinci dostává a kterou současně prožívá.

#### **4.6 Struktura malé sociální skupiny**

Pro tuto subkapitolu se hodí spíše začít na příkladu formálně utvořené skupiny. Tento typ skupiny má vždy formální strukturu danou organizačním řádem, dále se však v ní utváří struktura neformální, do níž patří: populární, aktivní a akceptované osoby, osoby závislé, trpěné, mimo stojící apod.

---

8 YALOM, D.I. *Teorie a praxe skupinové terapie*. Hradec Králové, 1998.

Každý jedinec zaujímá určité postavení, které zjišťuje, měří a popisuje sociometrie. Podle pozice ve skupině a vlastností osobnosti a dalších proměnných se určují tyto typy chování ve skupině:

- egocentrické prosazování se sloužící k prosazování osobních motivů,
- chování zaměřené na vytváření a udržování přátelských vztahů,
- chování zaměřené na podporu činnosti a dosahování skupinových cílů skupiny.

Ve struktuře skupiny se mohou objevovat skupinové kliky, nebo též frakce, podskupiny, které jsou tvořeny jedinci vzájemně spojenými pozitivními vlnami (z hlediska sociometrie skupiny). Frakce ve skupině se vytváří kolem ambiciózních „hvězd“, které usilují o přetahování členů skupiny a bojují o vliv na celou skupinu. Záleží pak na kohezivitě skupiny, zda dojde k rozkladnému vlivu těchto snah na skupinu. „Kohezivita skupiny je rezultat všech sil působících na všechny členy, aby zůstávali ve skupině.”<sup>9</sup>

#### **4.7 Vůdcovství v malé sociální skupině**

Za vůdce (lídra - angl. leader) je považována osoba, kontrolující aktivity skupiny, přispívající k soudržnosti skupiny a skupinu prezentující. Vůdčí osobnost ve skupině má přirozenou autoritu, důvěru a je schopná se ve skupině prosadit (její sociometrický status je vysoký).

Vůdcovství je vymezeno určitými znaky, které dohromady vytvářejí syndrom vůdce, jehož centrálním znakem je podle většiny autorů dominance. Dále může být rozeznáván druh vůdce formálního, což je např.: vůdce jako stratég skupinové činnosti, vůdce jako výkonný organizátor a koordinátor činnosti, vůdce jako tvůrce skupinové činnosti a politiky. Nebo druh neformálního vůdce, který působí jako arbitr a urovnává a zprostředkuje vztahy, radí a informuje. Druhy moci, neboli psychologický vliv je různý. Je rozeznávána moc formální, legitimní, osobní. Legitimní moc je zvláštním případem formální moci. Je definována jako vliv založený na zevnitřních hodnotách ovlivňovaného např.: vliv rodičů na své děti, zevnitřně křesťanskou výchovou v duchu čtvrtého přikázání: „Cti otce a matku svou.” Ve výzkumech se objevují též faktory vůdcovství:

- uznání potřeb členů skupiny a jejich porozumění,
- iniciativa, organizační schopnosti a osobní účast v životě skupiny,

---

9 NAKONEČNÝ, M. *Encyklopedie sociální psychologie*. Praha : Academia, 1997.

- výkonnost v motivování členů skupiny,
- sociální vnímavost vůči dění ve skupině, spojená se starostlivostí o členy skupiny.

Podle faktorové analýzy P. R. Hofstättera vůdcovství je dáno těmito faktory:

- inteligence,
- vitální energie,
- sebeovládání.

Charakteristika vůdce:

- osoby, které se ve svém životě relativně brzy naučily hrát dominantní roli, mají v pozdějších soutěžích o roli vůdce přednost (platí pro osoby pocházející z rodin vysoké společenské prestiže, mladistvé-bývalé sportovní hvězdy),
- zkušenosti, které skupina získala s dosavadními vůdci, ovlivňují volbu pozdějších vůdců,
- charakterové vlastnosti vedených předpokládají určitý druh vůdce (rozdíl mezi jádrovými a marginálními oblastmi),
- osobu nesoucí roli vůdce determinuje skupinový cíl (při změně režimu jsou některé osoby z vedoucích míst nevhodné pro obsazení staro-nových postů),
- vnitřní soudržnost skupiny rozhoduje o možném rozsahu disciplíny, s níž může vůdce počítat, a tím i o osobnosti vůdce,
- „každá sociální skupina vyvíjí určité očekávání, jimž musí nositel vůdcovské role odpovídat, aby mohl být úspěšný.“ Vytváří se též očekávání vlastností vůdce např.: barva kůže, věk, původ, atd. Některá skupinově specifická očekávání mají povahu stereotypů (zdůrazněná mužnost, tělesná výška, kvalitní hlasové dispozice apod.), „Tyto skupinově specifické atributy role vůdce rozhodují o šancích určitého nositele této role.“ Nositel role vůdce by měl mít ve skupině přirozený respekt a autoritu, která je pro úspěch celého týmu velmi důležitá. Členové týmu by se neměli bát před svým šéfem být otevření a upřímní. To vše vytváří ve skupině pozitivní atmosféru.

## 5 Sociální prostředí v organizaci

Pojem organizace může být definován různě: „V organizaci jsou zaměstnanci začlenění do struktury profesí a funkcí, jsou stanoveny jejich pozice v hierarchii formálních vztahů, vymezena pravidla kooperace a způsoby vzájemné komunikace,” nebo „organizace je formální rámec uvnitř podniku, prostředí, v němž lidé působí a zároveň souhrn lidských vztahů v jakékoli skupinové činnosti.“<sup>10</sup> Tento pojem souvisí s termínem organizační či firemní kultura.

Organizační kultura vyjadřuje vnitřní stav organizace a současně projevy a vztahy organizace k vnějšímu prostředí, nebo též soubor všeobecně reflektovaných hodnot a norem, které odlišují vhodné a nevhodné chování. Tento soubor si členové organizace vytvářejí, definují a interpretují sami.

Tento souhrn se také označuje jako firemní kultura, ta pak nastavuje normy jednání nadřazené osoby s podřízenou, otázku tykání či vykání, toho, co je pokládáno za veřejné, co za privátní záležitosti.

### 5.1 Skupinové procesy

Jedním z procesů, které v prostředí organizace při interakci vystupuje, je sociální facilitace.

Bývá popisována jako účinek koakce. Je totiž prokázáno, že současná akce jedinců na stejném úkolu zvyšuje osobní výkon v porovnání s toutéž akcí vykonávanou jedincem osamoceně. Zjistilo se také, že jedinci při koakci zvyšují spíše kvantitu na úkor kvality. Diváctví má v tomto případě stejný vliv jako současná akce. Vliv pouhé přítomnosti (diváctví) zvyšuje výkon u jednoduchých úkolů, avšak u složitých úloh výkon zhoršuje.

Vysvětlení sociální facilitace podává teorie sebe prezentace, teorie touhy po ocenění.

Zajímavým jevem, který souvisí s výše popsaným pojmem je tzv. „social loafing” doslova „sociální flákání se.” Pokud skupina pracuje na úkolu, při kterém je výsledek považován za skupinový, dochází k zahálení některých členů. Jinak řečeno jejich výkon je při společné práci nižší než, kdyby pracovali individuálně. Toto funguje ale pouze za předpokladu, že činnost jednotlivce není zjistitelná v rámci činnosti celé skupiny.

Dalším znakem skupinové dynamiky je rozložení odpovědnosti, které je provázeno několika dalšími jevy. Prezentována je deindividualizace jako snížené sebeuvědomování spojené s plněním nějaké role. Nastává v situaci, kdy je přítomno tolik jedinců, že se prostředí stává anonymním. Přítomnost druhých lidí v tomto prostředí nám brání v tom, abychom jednali sami za sebe, dochází k rozložení odpovědnosti na tolik jedinců, že se jí snadno zbavujeme. Pak je možné, abychom situaci, která vyžaduje naši akci (např. něčí volání o pomoc) vyhodnotili jako nenaléhavou, protože lze předpokládat, že odpovědnost převzal někdo jiný a záchranou akci vykonal.

Proč ale nejednáme dokonce, když se něco podobného děje v naší bezprostřední blízkosti? Tento efekt interakce s ostatními lidmi se nazývá pluralistická ignorance. Vráťím se nyní k výše popsanému příkladu volání o pomoc a přidám několik detailů. Jedeme ve vozu metra a jeden spolucestující upadne na zem. Zůstává ležet, ostatní cestující zdvihnou hlavy a podívají se směrem k postavě na zemi. Je to člověk ve špinavých šatech, který se zjevně několik dní nemyl a je z něj cítit alkohol. Nikdo se nezvedá, aby se podíval, co se tomu člověku stalo.

Vysvětlení může poskytnout teorie pluralistické ignorance. Zkráceně každý vyhodnocuje situaci jako nenaléhavou a tím klame ostatní.

Nečinné chování ostatních spolucestujících způsobí to, že odložíme akci, protože situaci vyhodnocujeme jako nenaléhavou – v našem případě absence akce vychází pravděpodobně z přesvědčení: „Je to bezdomovec a je opilý.“ Tato interpretace je potvrzena právě touto skutečností, že ostatní zůstávají klidní. To je mechanismus, který vede k rozložení odpovědnosti. Shrnu-li tento příklad. Jedinci vyhodnocují situaci jako nenaléhavou, protože ví o dalších, kteří jsou ve stejné situaci a předpokládají, že v případě naléhavosti situace (osoba na podlaze metra má záchvat epilepsie, či infarkt) pravděpodobně někdo zasáhne.

## **5.2 Skupinové rozhodování**

Konformita s většinou je proces, který působí na skupinu při rozhodování. Bývá vymezována jako představa jedince, že jeho názor je v porovnání s většinovým názorem ve skupině méně validní. Jedinec je pak navenek nucen svůj názor korigovat. Konformita je podpořena faktorem, kdy je skupina pro jedince autoritou. Jejím názoru přikládá velkou důležitost, případně má skupina pověst jako uskupení expertů. Studována byla v této souvislosti odolnost vůči názoru většiny, který je v rozporu se zjevnou pravdou podle kritéria face-validity. Bylo zjištěno, že mnohem menší

konformitu lze pozorovat v případě, kdy by i jeden jediný člověk se skupinou nesouhlasí.

Skupinová polarizace je popisována jako vliv skupiny na jednotlivce ve smyslu vychýlení jeho názoru směrem k myšlenkovým extrémům v obou směrech. Mluví se o informačním a normativním vlivu, které vyvolávají nová fakta. Jinými slovy je to příklon k určitému rozhodnutí, který by jedinec bez vlivu skupiny pravděpodobně neprovedl. Pokusy v rámci výzkumů se odehrávaly jako srovnávání schopnosti čelit riziku. Jednotlivci byli konfrontováni během diskuze se skupinou a svůj názor korigovali směrem k větší tendenci riskovat po vyslechnutí nových argumentů, směrem k menšímu riziku po vyslechnutí protiargumentů.

Zajímavým fenoménem je také existence skupinového myšlení neboli touha po dosažení konsenzu a vyhnutí se nesouhlasu ve skupině. Na tento problém se zaměřil sociální psychologie, která v této souvislosti mluví o osobnosti pod skupinovým tlakem. Jiní autoři hovoří spíše o nekritickém konformismu. Rozbor katastrofálně neúspěšných rozhodnutí o invazi na Kubu<sup>11</sup> v podání J.F.Kennedyho a jeho administrativy. „Současný výzkum potvrdil, že skupinové myšlení pravděpodobně vznikne v situacích, které zahrnují vnější nebezpečí skupiny.“

Symptomy skupinového myšlení:

- iluze mravnosti, nezranitelnosti a jednomyslnosti,
- tlak na nesouhlasící jedince,
- autocenzura nesouhlasu,
- kolektivní racionalizace,
- samozvaní strážci myšlení.

Janis podává shrnutí a doporučení, které má zabránit výskytu tohoto jevu. Členové skupiny by měli vědět, co to je skupinové myšlení jeho příčiny a důsledky. V debatě by měl fungovat facilitátor usnadňující diskusi a také někdo, vystupující v roli „ďáblova advokáta“ a neustále zpochybňovat rozhodnutí a vznášet námitky. V debatě by měli být přítomni nezávislí experti z jiných oborů. Vedoucí by měl dát prostor na vytvoření alternativního rozhodnutí.

Adaptační proces v rámci organizace je rozlišen na dva základní druhy: pracovní a sociální. Oba druhy adaptace probíhají současně a vzájemně se ovlivňují, jejich úspěšnost se přesto může lišit. V pracovní adaptaci dochází ke konfrontaci požadavků

---

11 Cílem invaze na Kubu bylo znemožnit rozmístění raket středního doletu SSSR. Vylodění a následná invaze byla tragicky neúspěšná mimo jiné proto, že pásmo hor kam se měli kubánští emigranti za podpory vojsk USA uchýlit, bylo od pobřeží odděleno 150km pásmem bažin a močálů, kterého si nikdo do té chvíle na mapě nevšiml.

daných profesním zařazením a pracovníkových schopností (zkušeností, dovedností). Sociální adaptace představuje začlenění jednotlivce do struktury sociálních vztahů na pracovišti a v pracovní skupině. Probíhá na dvou úrovních: adaptace na organizační kulturu a adaptace na pracovní skupinu. Sociální adaptace v této souvislosti se vztahuje zejména na:

- nově nastupující pracovníky,
- návrat na pracoviště po dlouhodobé nepřítomnosti, jestliže došlo ke změně sociální struktury organizace,
- výrazná inovační změna zasahující do stávající struktury organizace a sestavy pracovních skupin.

### 5.3 Adaptace jednotlivce v pracovní skupině

Pracovní skupina je základní sociální jednotkou v organizaci, která může být v rámci organizace vyhraněnou subkulturou. Začlenění nového člena představuje proces, jenž může bývá nějakým způsobem regulován např.: určitými rituály, ale může být také spontánní. Adaptace na pracovní skupinu představuje vstoupit do systému mezilidských vztahů a být přijímán. Znamená to též dosáhnout určitého sladění osobních norem a hodnot s normami, představami a tradicemi pracovní skupiny. Podstatou adaptačního procesu je styk jednotlivce s ostatními členy pracovní skupiny, při němž jedinec vystupuje aktivně. Požadavky skupiny má možnost přijmout či „testovat“ jakou pozici by mohl ve skupině zaujmout. Plné začlenění je vázáno na tato hlediska:<sup>12</sup>

- přijetí hodnot, norem, vzorců, chování a tradic pracovní skupiny,
- vytvoření přijatelné pozice v síti neformálních vztahů,
- přijetí a zvládnutí své role ve skupině,
- akceptování autority nadřízeného,
- nesoulad v hodnotách, normách a způsobech jednání pracovníka a skupiny,
- silná vazba na jinou skupinu, jejíž hodnotová orientace, normy a vzorce jednání jsou od skupiny, do níž se začleňuje,
- pracovní skupina se k nováčkově chová lhostejně až odmítavě, čímž znesnadňuje vytváření základního vztahu člena ke skupině, pocitu sounáležitosti,
- skupina je konfliktní a je vnitřně roztříštěná, soupeřící podskupiny vyvíjejí na nově příchozího tlak, aby posílil jejich lokální zájmy.

---

12 VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I. *Aplikovaná sociální psychologie*. Praha : Portál, 1998, s. 45.

Dalším zdrojem těžkostí může být formální vedoucí skupiny. Svými nepříznivými osobnostními vlastnostmi, převažujícím stylem řízení, kvalitou organizační práce a dalšími skutečnostmi může negativně ovlivňovat sociální klima ve skupině. Vedení pracovní skupiny je úzce spojeno s osobností manažera. Do popředí vystupují jeho osobnostní specifika, zájem o podřízené a převažující řídicí styl, který se promítá do psychologicky exponovaných řídicích činností, jakými jsou zejména: předávání úkolů, kontrola a hodnocení pracovních výsledků.

Pracovní skupina je skupina lidí, kteří jsou spojeni do pracovního celku náplní práce. Může být založena na práci jednotlivých členů. Všichni členové pracovní skupiny jsou na sobě závislí pracovní hierarchií a cílem práce. Práce ve skupině má jasný řád a pravidla, používá formální postupy. Členové skupiny mají k dispozici dostatečné množství informací pro řešení. Konečné rozhodnutí a osobní odpovědnost je v rukou vedoucího skupiny.

Základní hodnocení skupiny:

- jednotliví členové pracují na úkolech bez závislosti na ostatních. Potřebují od kolegů pouze informace,
- funguje zde jasná pracovní hierarchie, a pracovní zařazení,
- omezená komunikace členů,
- jednotliví členové nemusí souhlasit s výsledkem,
- teambuilding jako styl práce pro ně není vhodný.

#### **5.4 Porovnání pracovní skupiny a týmu**

Tým je velmi speciálním příkladem malé sociální skupiny. Tyto skupiny se nalézají všude v běžném životě kolem nás. Proč jsou tyto skupiny tak specifické, se pokusím stručně nastínit v této kapitole. Především se pokusím vymezit tým nejen srovnáváním s jinými skupinami, ale systematickým vymezením. Tým je tedy malá pracovní skupina:

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

Významnou proměnou pracovní skupiny určitě bude míra synergie, rozsah a efektivita samoorganizace a stupeň soudržnosti (koheze).



Specifické rozdíly mezi pracovní skupinou a týmem vyplývají ze srovnání, obou pracovních seskupení.

### **Pracovní skupina**

- trvanlivost existence, stálá a více méně neměnná, určená pracovní náplň,
- formální odstup a nadřízenost mezi vedoucími a podřízenými,
- převážně monoprofesní, homogenní složení útvaru,
- pozice a role (funkce) pracovníků jsou určeny organizačním řádem a označeny oficiálním titulem,
- více administrativy, byrokratismu, rutiny, tradičních postupů, bezduchého úřadování a výkaznictví,
- neochota zabývat se problémy vně specifických zájmů a stanovených pracovní náplní,
- liknavost v postupu, strohé dodržování pracovních postupů bez ohledu na naléhavost konkrétní situace.

### **Tým**

- dočasnost existence pracovní činnosti, rozmanitost pracovních úkolů,
- neexistuje tradiční nadřízenost a podřízenost, ale rovnoprávné postavení členů,
- převážně profesně a tématicky heterogenní složení útvaru,
- pozice a role členů jsou odvozeny z neformálních znaků činnosti, se znalostí a zkušeností úrovně, z osobního zaujetí a ze schopnosti kooperovat,
- uplatnění iniciativy, vynalézavosti, netradičních, originálních postupů řešení. Tvůrčí myšlení má zelenou,
- snaha překračovat vědomě profesní zábrany, očividně chuť pojednávat o problémech z různých hledisek,
- mnohem vyšší tempo práce podmíněné vzájemným podněcováním, okamžitou radou nebo obětavou pomocí.

## 6 Výhody týmové spolupráce

Specifikem týmové práce jsou složité úkoly, které jsou těžko strukturovatelné, jsou charakterizovány vysokým počtem alternativ řešení a zatíženy značnou neurčitostí. Dále uvádím některé z možných hledisek charakteristiky týmu.

### 6.1 Charakteristika týmu

#### Složení a velikost

Tvorba týmu je klíčovou komponentou jeho úspěšnosti. Zásadního významu nabývá výběr členů týmu. Ne všichni jsme se totiž narodili pro efektivní týmovou spolupráci. Jsou známé příklady souboru vysoce inteligentních jedinců, jejichž skupinové "IQ" dosahuje hodnoty 80. Naopak synergie průměrných osob může převyšovat sumu výkonu jednotlivců mnohonásobně.

Vedle schopnosti spolupracovat bych chtěl zdůraznit princip komparativní výhody. Ve svém základu těží z relativní rozdílnosti (komparativní výhody). K tomu je nezbytně nutné znát právě relativní rozdíly mezi jednotlivými členy. Čím více těchto osobnostních informací (zkušenosti, znalosti, dovednosti, schopnosti a další kompetence) je známo, tím snáze se může těchto komparativních výhod využít v týmové spolupráci. Samozřejmě při sestavování týmu se preferují absolutně vyšší osobnostní kvality.

Samuelson tento princip vysvětluje na příkladu nejlepšího advokátka ve městě, kterým je současně nejlepší písařka na stroji. Jak by měla optimalizovat svůj čas? Má si sama sestavovat soudní spisy a zároveň je přepisovat?<sup>13</sup>

V jiné situaci je sekretář, který je dobrým písařem, nicméně velké problémy mu činí soudní praxe. Je absolutně méně zdatný v psaní na stroji, ale i v právech. Komparativní (relativní) výhodu má v psaní na stroji, naopak naše advokátka by se měla zaměřit na právní oblast, protože to je pro ni výhodnější. Při spolupráci z toho budou těžit oba. Klíč efektivního využití potenciálu týmu spočívá v tom, že se lidé zaměřují na aktivity (schopnosti, dovednosti), v nichž jsou relativně (komparativně) efektivnější než ostatní.

Tak jako se tým fotbalistů neskládá ze samých útočníků a orchestr ze samých basistů, neměl by být tým složen z členů podobných profesí, kvalifikace a dalších ukazatelů. Stejně tak funguje sestavování týmu za účelem vyřešení zadaného úkolu.

---

13 SAMUELSON, P.A. *Economic*. New York : Mc Graw hill, 1973.

V týmové spolupráci (a nejen v ní) silně vystupují do popředí mezilidské vztahy. Jejich kvalita má značný vliv na všechny týmové procesy.

Efektivnost týmu zjednodušuje synergický model:

$$SE = VT - VSI$$

SE - synergický efekt

VT - výsledek týmu

VSI - souhrn individuální výkonů členů týmu.

Pro týmovou spolupráci by mělo být nezbytnou premisou, aby dlouhodobě  $SE > 0$ .

Optimální velikost týmu lze těžko stanovit. Rozhodující by měl být cíl a z toho odvozená struktura a chování týmu. Zpravidla se udává standardní počet členů týmu pět až devět osob. Výjimkou nejsou ani týmy složené z patnácti, popřípadě dvaceti pracovníků. Většina autorů uvádí ideální počet členů týmu okolo 7. Pokud je členů více je nutné rozdělit skupinu do menších pracovních týmů. To sebou přináší další otázky. Tým se rozdělí do podskupin, vážne komunikace. Opačná situace je také spojována s potlačováním spolupráce na úkor konkurence. Nemusí to být pokaždé pravidlem a závisí to na mnoha faktorech (koheze, týmový duch, identifikace s cílem, sdílené hodnoty a vize).

### **Základní charakteristika týmu**

Jedním z nejzákladnějších aspektů lidského života je jeho sounáležitost s určitou skupinou, ať tím rozumíme rodinu, spolupracovníky nebo členy společných zájmových skupin. Vazby, postavení, uznání, které člověk získá, nebo konfliktní situace, kterými člověk prochází jsou výraznými impulsy při utváření charakteru jedince. Zkušenosti, které takto člověk získá utvářejí jeho schopnosti přizpůsobit se životu ve společnosti. Zkušenosti z firemního vzdělávání ukazují význam skupinové motivace na úkor motivace individuální.

### **Definice týmu**

Týmem rozumíme nejlépe tři a více jedinců, kteří ve vzájemné interakci a mají pocit společné identity, společného „my.“ Všichni se snaží dosáhnout společného cíle a

dodržují většinou nepsané normy a pravidla, podle kterých dobrovolně a z vlastní vůle pracují a jednají.<sup>14</sup>

Tým se vyznačuje charakteristickými speciálními znaky:

- spolupráce v týmu není hierarchická, všichni mají stejná práva a povinnosti,
- různé charaktery osobností, rozdílné zkušenosti a vědomosti prospívají výsledku,
- tým si práci z větší části organizuje sám,
- společná odpovědnost za výsledek,
- společná diskuze, nutná komunikace,
- znají úkol a hledají cestu řešení, mají společnou odpovědnost.

## 6.2 Organizační identita týmu

Podle tohoto hlediska můžeme týmy dělit na:

1. krátkodobé týmy, které jsou součástí formální organizace,
2. krátkodobé týmy, které nejsou součástí formální organizace,
3. týmy dlouhodobého charakteru neidentické s organizací,
4. týmy dlouhodobého charakteru identické s organizací.

**ad 1)** Do této skupiny patří především tzv. kroužky kvality. Jde o homogenní pracovní skupiny, které většinou nacházejí své uplatnění ve výrobních závodech. Členové často pocházejí ze stejných úseků výroby. Scházejí se jednou za osm až čtrnáct dní zhruba ve dvouhodinových seancích, s cílem řešit problémy spojené s jejich úsekem. Práce v týmu je omezena po tuto dobu, poté se pracovníci vrací zpět na svá pracoviště.

**ad 2)** Jsou klasické týmy z různých pracovních míst a odlišných funkcí. Týmový vedoucí je ustanoven formálně, týmy bývají složeny mezioborově ve standardním počtu (5 - 10 osob). Po splnění specifického úkolu se rozpouštějí. Do této skupiny spadá většina týmové práce.

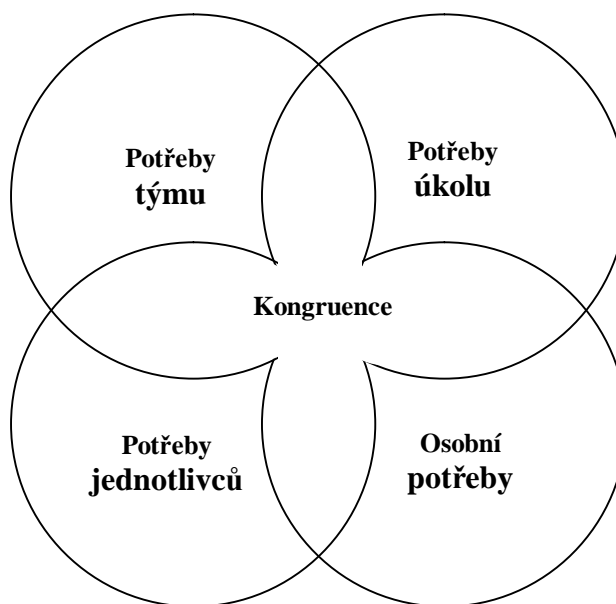
**ad 3)** Jsou většinou projektové týmy z oblasti výzkumu a vývoje nebo analytického zpracování dat. Členové jsou vyčleněni z formální organizace pro specifický úkol, který má dlouhodobý charakter (2 - 5 roků). Standardem se stává tzv. projektový management, kdy organizaci můžeme chápat jako systém propojených projektů.

**ad 4)** Cílem organických pracovních týmů je na rozdíl od všech ostatních týmových forem orientace na ekonomické cíle, podstatné zlepšení konkurenceschopnosti, kontinuální proces zlepšování. Týmy se sestávají až z dvaceti osob a nemusí být homogenní. Nesou odpovědnost za kvalitu a mají sebe řídicí charakter.

### 6.3 Vedení týmu

Úspěšné vedení týmu a efektivní týmová spolupráce spočívá v dynamické rovnováze (kongruenci) mezi čtyřmi dimenzemi.

**Obr. 2: Model týmového vedení<sup>15</sup>**



Vedoucí týmu by se měl nacházet v oblasti kongruence a zároveň by měl koordinovat vyváženost těchto dimenzí. Dynamická rovnováha znamená dlouhodobě maximalizovat oblast kongruence v týmové spolupráci.

Potřeby jednotlivců chápeme jako specifické primární a sekundární potřeby. Jsou to osobní motivace členství týmu. Vedoucí by měl tyto motivace znát a využívat je při

<sup>15</sup> MEIER, R. *Úspěšná práce s týmem*. Praha : Grada publishing, 2009, s. 41.

realizaci společného cíle. Zároveň by měl podporovat rozvoj lidí uvolňovat jejich potenciál. Některé potřeby mohou být kontraproduktivní ve spojitosti s dalšími procesy (dimenzemi), ty je třeba potlačit ve prospěch týmu.

Vedoucí optimalizuje tým nikoliv potíráním rozdílů, ale jejich povzbuzováním a vyjasňováním. Rozdíly zde chápe jako komparativní výhodu. Sem patří i efektivita týmového procesu - komunikace, rozhodování, kontrola, vzájemná podpora, koheze, týmový duch, týmové učení. Neadekvátní zaměření na tuto dimenzi může vyvolat situaci, kdy jsou všichni maximálně spokojeni, ale cíl práce jaksi uniká.

Potřeby úkolu, neboli co je třeba udělat, abychom dosáhli svého cíle. Zde musí být jasně definovaný cíl a všichni členové s ním musí být identifikováni. Každý člen týmu zná svůj úkol, týmové role jsou rozděleny a podporují se. Jestliže je příliš zdůrazňován cíl, může tým promarnit zpětnovazební proces učení se.

Do modelu je třeba zahrnout i vlastní potřeby. Platí to samé, jako u jednotlivců s tím, že přestože jsme součástí týmu, v první řadě musíme umět vést sami sebe.

#### **6.4 Role v týmu**

Sociální role obecně představují komplexy očekávání vůči jednotlivcům v určitých pozicích. Jsou nad individuální, vztahují se ke všem lidem, kteří v dané funkci či pozici působí. Role v týmu můžeme rozdělit na dva základní typy (funkční a týmová role). Oba typy jsou vzájemně propojeny.

##### **Funkční role**

Představují povinnosti a práva, která jsou spojena s nějakou pozicí v konkrétním týmovém projektu. Na rozdíl od předešlého typu bývají tyto role obsazovány podle profese. Příkladem může být projekt tvorby IS a role vedoucího projektu, analytika, programátora, správce databáze, systémového inženýra, uživatele atd.

##### **Týmové role**

Role nejsou předem definovány. Členové týmu si je "rozebírají" intuitivně podle zásad komparativní výhody (tak jako dokáží země v mezinárodním obchodu určit komodity, kterými dosahují komparativní výhodu). To předpokládá vysokou úroveň sebepoznání a přiměřenou sebekritičnost. Druhou možností je expertní diagnostika, kdy jsou členové do týmu vybíráni, podle toho jak spolupracují ve skupině na modelových

aktivitách, které jsou zaměřeny na řešení různých problémů. V této souvislosti se rozvíjejí např. tzv. Outdoor Assessment Centra.

V dalším textu se zaměřím na týmové role, které jsou vymezeny třemi hlavními oblastmi:

- role orientované na dosažení cíle,
- role analytické a kontrolní,
- role udržující tým.

Jednotlivé role se dále dělí. Můžeme zde pozorovat analogii s modelem týmového vedení. Pozornost zaměříme na rozšířenou typologii týmových rolí od Belbina. Typologie vychází z rozsáhlého výzkumu, kterým bylo experimentálně testováno 120 šestičlenných týmů. Tendence v chování se dají shrnout do osmi základních týmových rolí, které by měli být optimálně obsazeny, aby tým fungoval efektivně:

- **Myslitel (Plant)** je klasicky "rozpojující" se, tvořivý člověk, který je zdrojem mnoha originálních myšlenek a netradičních postupů. Je obecně orientovaný, nekonformní a potřebuje prostor.
- **Vyhledavač zdrojů (Resource investigator)** extrovertně zaměřený, komunikativní, pozitivně laděný. Pohybuje se často mimo skupinu a přináší informace, nápady a kontakty z okolí. Dokáže rozpoznat význam nových nápadů. Ke své práci potřebuje podporu a tlak.
- **Kontrolor (Monitor evaluator)** analytický, objektivní, kritický, hledá chyby a kontroluje kvalitu řešení, jeho úsudek je málokdy mylný. Kritikou dokáže srážet morálku týmu v nepravý čas.
- **Týmový hráč (Team worker)** je nejdůležitějším tmelícím prvkem celého týmu. Velmi dobře vnímá nálady a pocity druhých, dokáže skvěle naslouchat, neprosazuje se.
- **Předseda (Chairman)** nemusí být vedoucím, ale dobře se pro tuto funkci hodí. Dokáže optimálně koordinovat aktivity členů týmů k úspěšné realizaci cíle. Má přirozenou autoritu. Dobře komunikuje, rozhoduje a stanovuje priority pro tým.
- **Formovač (Shaper)** je ten, který dokáže dát týmovým procesům tvar. Je soupeřivý a netrpělivý, nadprůměrný svým tahem na cíl. Je soutěživý, někdy může působit netolerantním dojmem.
- **Realizátor (Implementer)** realizátor je praktik a organizátor zaměřený na

efektivitu. Rozhodnutí a strategie mění v definované a proveditelné úkoly. Pracuje systematicky a metodicky, občas se nedokáže přizpůsobit novým myšlenkám, která nemají bezprostřední souvislost s cílem.

- **Dotahovač (Finisher)** je člověk zaměřený na detail. Zodpovědný, svědomitý, snaží se plnit termíny a harmonogramy. Napravuje chyby a omyly. Pro své aktivity nemusí být oblíben v týmu, ale jeho role je nezbytná stejně jako všechny ostatní.<sup>16</sup>

Každý z těchto typů má své silné i slabé stránky. V týmu je velmi důležité, aby byly silné stránky optimálně využity ve prospěch týmu. O slabých je třeba vědět a tolerovat je. Některé role se doplňují, jiné mohou být konfliktní. Uvědoměním si těchto rolí a jejich efektivním využitím má vzniknout synergické pole charakteristické úvodním citátem kapitoly.

## 6.5 Dynamika rozvoje týmu

Často jsou týmu jako celku přisuzovány nadprůměrné schopnosti a vynikající výsledky. Synergie týmu je určitě hezká představa, ale bohužel neexistuje žádný recept na "instantní" tvorbu takového týmu. Kvalitnímu, výkonnému týmu předchází dlouhý proces "tvrdé práce" a ani ta nezaručuje již zmiňovanou synergii. O složitosti interakce pracovní skupiny jsem se již zmiňoval. V průběhu kvalitativního vývoje většiny týmu můžeme pozorovat následující fáze:

- orientace (Forming),
- konfrontace (Storming),
- utváření pravidel (Norming),
- výkonnost (Performing),
- ukončení (Adjourning).

### Orientační fáze

Jde o první kontakty. Členové přicházejí s určitým očekáváním, snaží se orientovat, nalézt své vlastní postavení v budoucím týmu. Řeší se problematika věcné povahy i mezilidských vztahů. Fáze je spojena s vyčkáváním, prvotní orientací podle vedoucího týmu. Překonávají se obavy, ostych, nejistota, nalézají se formy komunikace,

---

16 MEIER, R. *Úspěšná práce s týmem*. Praha : Grada Publishing, 2009, s. 30,31.



spojené se zjišťováním základních faktů o druhých osobách. Zřídka existují týmy, v nichž od prvního okamžiku vládne otevřená a volná atmosféra.

### **Konfrontace**

Konfliktní etapa je klíčovým stádiem pro další úspěšný rozvoj týmu. Nejsou ojedinělé případy skupin, které v této etapě uvízly, a jejich další spolupráce byla tristní nebo žádná. V této etapě dochází k názorovým střetům, "rozdělují" se týmové role, nejčastější postoje jsou vítěz versus poražený. Do dění vstupují mocenské zájmy (konfrontují se předchozí zkušenosti, dovednosti, status), disciplína a emoce. Klíčovou roli zde hraje vedoucí týmu, který se ocitá pod palbou kritiky. Funguje zde jako facilitátor (usnadňovatel) a koordinátor týmových procesů.

Klíčovou roli zde hrají osobní postoje a hodnotové systémy. Na konci této fáze musí nutně dojít ke konsensu, který je ostatně hlavním komunikačním mechanismem všech dalších týmových aktivit. Vymezuje se cíl, požadavky spojené s úkoly.

### **Utváření pravidel**

Pakliže skupina zvládne konfrontační etapu, může přejít k utváření pravidel, norem chování, nepsaných zákonů. Skupina poprvé zažívá pocit sounáležitosti (koheze). Postupně se rozvíjí efektivní týmová práce, ustanovuje se týmový kodex. Harmonické působení skupiny odmítá jakékoliv náznaky konfliktu a reformulace dohodnutých pravidel. To může být z dlouhodobého hlediska neefektivní.

### **Výkonnost**

Tým si uvědomuje svou samoorganizaci a začíná hledat další cesty efektivního rozvoje. Většina skupinové energie se soustředí na plnění úkolu. Týmová koheze je vysoká a tým dosahuje své vrcholové výkonnosti. Zároveň se prohlubuje pocit okolí (riziko povýšenosti nad ostatními skupinami) nebo naopak konstruktivní spolupráce. Vnitřní zralosti a výkonnosti týmu nejsou kladeny žádné hranice.

### **Ukončení**

Vidina blízkého konce má také vliv na týmovou dynamiku. Skupina se snaží posílit všechny pozitivní rysy týmové spolupráce a mezilidských vztahů. Konec dobrý - všechno dobré. Snahou je, připravit se na možnost další spolupráce, a tak urychlit první tři etapy následné skupinové dynamiky.

Vývoj (délka, intenzita, kvalita) skupiny je ovlivněn mnoha subjektivními a objektivními faktory. Zpravidla však tyto etapy následují v tomto pořadí.

Důležitým poznatkem je homogenita skupiny - stálost složení a další kritické události. Pokud dojde třeba ke změně v týmovém složení (odchod, příchod nového člena s výrazně jinými osobnostními kvalitami), nebo výměně vedoucího, tým se může vrátit do počátečních etap svého vývoje. Vysoce zralý tým pak obvykle tyto situace řeší mnohem efektivněji.

## **6.6 Přínosy týmové spolupráce**

Efektivnost využití týmové koncepce jsem zmiňoval na začátku kapitoly, před jejím nasazením je nutné zvážit její výhody a nevýhody.

### **Výhody**

- týmy jsou tvořivější než jednotlivci a klasické pracovní skupiny,
- snadněji rozpoznávají a odstraňují chyby,
- účast na tvorbě rozhodnutí vede ke snadnější identifikaci a motivaci k následné realizaci,
- zvyšuje se ochota k riziku, neobvyklým a netradičním řešením,
- zmírňují se extrémní názory a řešení,
- rozšiřuje se a prohlubuje se využívaná informační základna,
- usnadňuje koordinaci a celkovou organizaci práce,
- má výchovný a zkušenostní dopad na mladé spolupracovníky,
- vytváří podmínky pro rozvoj všech členů týmu,
- usnadňuje nepopulární rozhodnutí,
- podmiňuje větší autoritu rozhodnutí než v případě rozhodování jednotlivce,
- vede k uspokojení celé řady sociálně psychologických potřeb členů týmu.

### **Nevýhody a omezení**

- iluze úspěšnosti, možnosti vysokého rizika a společné nezranitelnosti, které mohou vést až k nereálnému optimismu ve smyslu dosažení cílů i volby metod jejich dosažení,
- skupinový tlak proti argumentům, které zpochybňují společnou iluzi,

společná snaha vyhnout se kritice (i oprávněné) zvenčí,

- přesvědčení o morální oprávněnosti týmem zvolených způsobů pracovního a sociálního jednání,
- jistá stereotypizace pohledu na vnější okolí (jiné týmy, jiné pracovníky),
- autocenzura vlastních názorů, pokud se liší od týmového konsensu.

## **7 Sportovní družstvo jako příklad týmu**

### **7.1 Charakteristika sportovního družstva**

V této části se omezím na stručný výčet a popis jednotlivých charakteristik podle autorů Součka a Holubáře in: Slepíčka 1973.

Počet členů sportovního týmu kolísá mezi 4 - 12 (při zachování kritéria psychologické skupiny). Velikost všech sportovních skupin je přesně určena pravidly. Velikost této skupiny je tedy čistě funkčním rysem. Protože družstvo prochází množstvím zátěžových a krizových situací je výrazně soudržnější (ve smyslu solidarity) než běžné jiné skupiny. U sportovních týmů je vyžadována homogenita ve sportovním výkonu a to na úkor jakýchkoliv jiných znaků kromě homogenity pohlaví. Homogenita sportovního výkonu se úměrně zvyšuje s rostoucí úrovní soutěže, které se skupina účastní. Plastičnost skupiny je vyjádřena přístupností ke změnám ve struktuře. Sportovní skupiny se vykazují vysokou situačně danou plasticitou, hlavně v otázkách vůdcovství. Je to rys důležitý pro zdárný vývoj utkání, plasticita je po týmu požadována též z hlediska střídání hráčů v utkání a obměny složení na začátku a v průběhu soutěžní sezóny. Tímto jsem popsal i další znak a tím je propustnost skupiny. Při přijímání nových členů družstva je obvykle kladen požadavek, adekvátní sportovní výkonnosti nově příchozího (chápano jako ideální případ). Malá propustnost je naopak znakem vyzrálé a stabilní struktury skupiny a většinou také dobré sportovní výkonnosti. Sportovní tým je příkladem vysoce polarizované skupiny, vyjádřené jednotnou zaměřeností všech členů skupiny k jedinému společnému cíli. V případě národních týmů jde o vysoce účelově sestavené skupiny mající poslání dobře reprezentovat svou zemi a národ. Dalším výrazným znakem je výrazná intimita sportovních skupin. Je dána častým a dlouhodobým někdy každodenním kontaktem, které umožňují vytvoření trvalejších svazků mezi členy skupiny a upevnění interpersonálních vztahů, ustavení a přijetí rolí. Členové se poznávají v zátěžových situacích a do velké míry dokáží vzájemně předvídat osobnostní reakce svých spoluhráčů. Sportovní tým je skupinou značně závislou na jiné skupině vykazuje tedy malou míru autonomie. Samozřejmě je tato míra dána v závislosti na účelu skupiny. Rekreační družstvo má určitě vyšší stupeň autonomie než reprezentační tým.

## 7.2 Vedení sportovního družstva

Nejprve začnu pojetím stylu řízení podle přehledu W. H. Staehleho (1980). Ten vymezuje 4 krajní styly vedení jiných jedinců:

- **Patriarchální styl:** Předobrazem je autoritární otec rodiny, bezvýhradně uznávaný jejími členy. Ve vedení skupin se to projevuje omezováním rozhodování, vyžadováním poslušnosti u členů skupin.
- **Charismatický styl:** Charismatický vůdce se vyznačuje zázračnými vlastnostmi, je nenahraditelný, jedinečný, může být vyžadován v krizových a nouzových situacích, v nichž je potlačen smysl pro racionální řešení problémů. Charismatický vůdce rezignuje na strukturální opatření a sám věří svému osobnímu vystoupení.
- **Autokratický styl:** Objevuje se spíše ve velkých organizacích, jako jsou stát, armáda nebo velké podniky. Autokrat se obklopuje aparátem spolupracovníků, kteří dbají na provádění jeho nařízení, nemá přímý kontakt s vedenými, stejně jako je tomu u patriarchálního a charismatického stylu řízení.
- **Byrokratický styl:** Představuje extrémní formu strukturování a reglementování způsobů chování množstvím příkazů a směrnic, ale oproti libovůli autokrata se zde uplatňuje věcná kompetence. Přeorganizovanost vede k odlidštění a k dalším negativním důsledkům.

K tomu ještě přidává mimo tyto typologie vedení „despotický styl“ ničím se neomezujícího vládce, „participativní styl“, uznávající hodnotu vedených a jejich účast v rozhodování a „partnerský styl“, chápající vedené jako partnery, skutečné spolupracovníky.

Ve své podstatě úplně stejné řídicí styly nalezneme mezi řídicími pracovníky ve firmách, kteří mají za úkol vytvářet firemní kulturu a firemní pracovní týmy. Příklad sportovního týmu jsem vybral proto, že je charakteristickým příkladem týmu a je u něj vidět jasný společný cíl.

## 7.3 Vůdce ve sportovním družstvu

Pro situaci sportovních týmů je vhodná definice vůdce, jako takového člena týmu, který nejvíce ovlivňuje činnost skupiny. V duchu této definice, lze pak říci, že téměř každý člen týmu se podílí na vůdcovství, protože do určité míry ovlivňuje spoluhráče. Každý jedinec má tedy v sobě určitý potenciál vůdcovství, jenž se může

situačně zvýšit či snížit (např.: při těžkém utkání má vynikající hráč pozici aktuálního vůdce a tvůrce hry a udržuje motivaci a nasazení v zápase). Pokud při složitých situacích dochází ke změně vůdce často a opakovaně mění se pak struktura celé skupiny. Tyto případy se vztahují na týmy ve vrcholovém sportu. Představitelem vůdčí osobnosti v družstvu je trenér. Ten, kdo získává status formálního vůdce a často bývá dosazován administrativní cestou. Má tedy v určitých ohledech ztíženou úlohu a často se stává, že jen těžko navazuje užší kontakty se skupinou. Rozhraním mezi formálním a neformálním vůdcovstvím je post kapitána týmu. Jeho nominace bývá založena na neformálních hlediscích:

- herních zkušenostech,
- vlivu na ostatní,
- výkonnosti.

Na druhou stranu musí plnit formální úkoly a požadavky ze strany vedení družstva. Neformálním vůdcem sportovního týmu se může stát každý hráč při splnění požadavků, které skupina klade na představitele této role. Měl by být pokládán za (z hlediska hráčů): „za jednoho z nás,“ „za nejlepšího z nás,“ dále plnit očekávání svých stoupců. Co se týká osobnostních rysů, měl by (na rozdíl od ostatních členů skupiny) být dominantnější, extrovertnější, méně konzervativní a citlivější na interpersonální problémy.

Dalšími rolemi obvyklými ve sportovním družstvu jsou: „černá ovce, obětní beránek, role zlého muže.“

- „**Černá ovce**“ znamená pro skupinu zdroj konfliktů, které se projevují v jednotlivých činnostech skupiny spíše negativně.
- „**Obětní beránek**“ není tak stabilní a situačně podmíněná. V této roli se může ocitnout každý člen družstva v závislosti na vývoji zápasu a jedincova výkonu. Souvisí to též s jeho sociálním statutem.
- Role „**zlého muže**“ je spojená s aktuální sportovní činností skupiny. Chování této osoby je zaměřeno ven ze skupiny a jedinec sám aktivně vyhledává střety se soupeřem, či „pokrývá“ nebezpečného nebo agresivního protihráče.

Specifikum vůdcovství ve sportovním družstvu je dáno tím, že sportovní tým má vždy formálního vůdce (trenér). Dále družstvo pomáhá řídit kapitán, plnící formální požadavky trenéra nebo kouče, skrze svůj příkladný vliv na skupinu. Vůdcovství v družstvech se mění podle situace. Situační vůdcovství v krizových momentech utkání,

nebo rozptýlené vůdcovství, na kterém se podílí více hráčů. U skutečně vyzrálých týmů má téměř každý člen možnost stát se vůdcem, což může ovlivnit strukturu družstva.

#### **7.4 Role trenéra a kouče**

Ve formálním vedení družstva se vyskytuje několik osob. Hlavní roli hraje trenér a jeho asistenti, dále jsou to funkcionáři, manažeři a majitel či majitelé týmu.

Nejdůležitější osobou při přípravě sportovní skupiny na zápas či utkání je trenér. Díky nárokům na trenérskou práci se už několik desetiletí specializuje role kouče. Trenér připravuje své svěřence (svěřenkyně) na soutěž, řídí činnost týmu v jejím průběhu a bezprostředně po utkání je osobou, která hodnotí výkon. Vlastní koučování a role kouče se specializuje pouze na fázi vedení v soutěži či činnosti rozhodující pro její průběh (jako získávání informací o soupeři a podmínkách apod.). Jeho ovlivňování průběhu sportovní akce je však přímo závislé na možnosti osobního kontaktu s hráči/hráčkami v utkání.

Role kouče je spojena s celou řadou očekávání ze strany vlastního vedení a též hráčů, fanoušků. Od kouče se očekávají takové projevy, které jsou pokládány za rozhodující pro úspěch v konkrétním závodě, utkání, soutěži. Roli kouče může zastávat pouze osoba s určitými osobnostními rysy, schopná plnit očekávání, v opačném případě může dojít k situačnímu převzetí role kouče v utkání jakýmkoli hráčem, který je schopen podmínky splnit.

Osobnost kouče není v psychologii sportu zkoumána samostatně, protože nejčastěji tuto sociální roli plní trenér. Role kouče je proto brána jako jedna z krátkodobých sociálních rolí trenéra.

Pro úspěšné plnění své funkce by měl trenér vynikat v těchto oblastech:

- výrazná praktičnost, kombinační schopnosti, schopnost snášet dlouhodobě vysokou emocionální zátěž a stress, který přináší očekávání od jeho role,
- integrita osobnosti: silná vůle, sebekontrola, emoční stálost, zodpovědnost, vyváženost,
- interpersonální vlastnosti: vůdcovské rysy, zvláště dominance a agresivita, vyžadování pozornosti až žárlivost, sounáležitost, vyžadování přátelských vztahů,
- ve vztahu ke sportu: svědomitost, ctížádostivost, dobrodružnost,

radikalismus.

Mezi sociální dovednosti trenéra patří schopnosti, které by měly tvořit přirozený, otevřený způsob jednání, schopnost vcítit se do druhého člověka, dobré komunikační schopnosti. Dobře rozvinuté sociální dovednosti mohou kompenzovat nedostatky v jiných oblastech např. jinak průměrné intelektové schopnosti. Důležitou roli zde hraje sociální citlivost, nomotetická senzitivita (schopnost poučit se o sportovní skupině - pozorováním, studiem), schopnost naslouchat a řešit potřeby hráčů a konflikty v družstvu.



## 8 Budování úspěšného týmu

V této části práce se už budeme věnovat podmínkám procesu teambuildingu. Protože základem úspěšného budování týmu je ahierarchické uspořádání kolektivu je velmi významným faktorem zájem o spolupráci jednotlivců. Na samém začátku je velmi důležité znát cíl, který má být splněn. Pak následuje složení členů týmu, rozdělení kompetencí, ověření ochoty spolupracovat, vědomostní a znalostní předpoklady<sup>17</sup>. Jako další velmi důležitou vlastnost jedince pro budování úspěšného týmu bych zařadil ochotu jednotlivce učit se. S tím se v dnešní době setkáváme ve své každodenním životě, jak pracovním tak osobním. Každodenní konfrontace se skutečnými situacemi a problémy nás nutí v těchto situacích obstát, a získané zkušenosti používat v podobných situacích. Pokud chceme rozvíjet spolupráci v pracovní skupině, musíme si uvědomit, že teambuilding a zážitkové učení jsou vhodné nástroje k cílenému rozvoji pracovní skupiny. Podmínkou efektivity je pečlivá analýza, příprava s účastníky a pokračování práce se skupinou i po skončení lekce teambuildingu. Zásadní vliv na rozvoj týmu má práce se skupinovou a firemní kulturou. Firemní kulturu představuje vnitřní prostředí firmy, atmosféra, pravidla, normy a stereotypy, podle kterých se lidé ve firmě řídí. Firemní kultura jsou pravidla podporovaná a vnitřně odsouhlasená členy týmu, a tudíž pokud se má něco změnit, je potřeba pracovat s celou skupinou.

### 8.1 Osobní postoje členů týmu

Osobní postoje členů týmu je možné rozdělit do těchto kategorií:

- individualistický postoj,
- konkurenční postoj,
- kooperativní postoj.

Pro týmovou práci se nejlépe hodí jednotlivci, které charakterizuje kooperativní postoj, jsou otevření, komunikativní, rádi spolupracují a jsou otevření myšlenkám ostatních a jejich hlavním cílem je společně dosáhnout dobrého výsledku. Pokud je naším cílem vybudování kvalitního týmu, musí mít jednotlivý spolupracovníci možnost delší dobu intenzivně spolupracovat. Nepravidelná setkání, krátké kontakty nevytvářejí dostatečný prostor pro budování týmu a možnosti týmové práce. Složení týmu by mělo být stabilní a měl by se vytvořit dostatečný prostor pro komunikaci. Kvalitu budování týmu velmi významně ovlivňuje ochota spolupracovat jednotlivých členů týmu, jasná a

---

17 BUCKLEY ,R. *Trénink a školení*. Brno : Computer Press, 2007, s. 252.

srozumitelná komunikace, propojení individuálních cílů s týmovými, osobní přínos každého člena skupiny.

## 8.2 Kompetence členů týmu

Každý tým je schopen existovat pouze za předpokladu vyjasněných kompetencí jednotlivých členů týmu. Pro hledání vhodných kandidátů je třeba hledat spolupracovníky, kteří budou motivováni, budou rozvíjet myšlenky, budou rádi spolupracovat s ostatními, budou tolerovat myšlenky a názory druhých. Po stránce výkonu by se členové měli podporovat a vzájemně si pomáhat a doplňovat se.

Důkazy týmové schopnosti:

- pozitivní postoj k týmové práci spočívá hlavně v ochotě spolupracovat a nebyt příliš individualistický. Jedinec by měl zapomenout na prostor pro sebe prezentaci,
- myšlenková pružnost a kreativita - dobrý týmový hráč přistupuje na myšlenky kolegů a přispívá do diskuze svým pohledem,
- frustrační tolerance - jedinec musí zvládat situace, kdy jsou jeho myšlenky a návrhy zamítnuty,
- schopnost přijmout kritiku - velmi důležitá vlastnost členů týmu, důležitá proto, aby se diskuze nepřenášely na osobní rovinu,
- schopnost a ochota učit se obsahuje nejen odborné kompetence, ale také sociální a metodické schopnosti.<sup>18</sup>

## 8.3 Vedení teambuildingu

V předešlých kapitolách jsem se zabýval podmínkami důležitými pro vybudování efektivně fungujícího pracovního týmu, v této kapitole zrekapituluji cestu vedení teambuildingu. Vycházím-li z toho, že je zjištěna potřeba, jsou vybraní členové týmu, během příprav jsou zjištěny kompetence jedinců a vyjasněn jejich role. Je znám cíl a hledá se cesta ke splnění úkolu nejefektivnější cestou.

Při vedení teambuildingu je velmi důležité, aby se ho zúčastnili řídicí manažeři. V této chvíli je jedno jestli jako účastníci teambuildingu pod vedením lektora, nebo zda si připraví sami. Ideální varianta samozřejmě je teambuilding vedený lektorem, řídicí pracovník se tím zbaví zdvojení rolí. Lektor pomáhá v komunikaci a pomáhá vést diskusi, aby vyslechl všechny názory.

---

18 MEIER, R *Úspěšná práce s týmem*. Praha : Grada Publishing, 2009, s. 15.

Objektivita a otevřenost je pro členy týmu velmi důležitá, nesmí se bát vyjádřit svůj názor ze strachu z vedoucího pracovníka. Prostřednictvím lektora tým zjistí, co funguje a co ne. Dá se říci, že objektivita a možnost vyjádřit svůj názor je velkým krokem ke zlepšení výkonnosti týmu.

Při vedení teambuildingu managerem, dochází ke konfliktu rolí a účastníci v něm vidí zase pouze šéfa. Teambuilding vedený lektorem ulehčuje členům týmu vzájemnou interakci s managerem, jako s jedním z účastníků. Pro členy týmu je to příležitost spolupracovat s managerem na stejné úrovni a managerům pomáhá vymanit se z role vedoucího a spolupracovat s týmem kolegiálně.

Již v předešlých kapitolách je uvedeno, že jedním z hlavních důležitých výsledků teambuildingu je uvědomění si, že každý v týmu je zodpovědný za společný výsledek. Lektor při vedení teambuildingu usnadňuje pocit sdílení této odpovědnosti. V této fázi je velmi důležitá osoba lektora, která by měla mít silnou schopnost podpory a zpracování týmu. Lektori přinášejí do týmu své odborné znalosti, zkušenosti a plní rozmanité potřeby.

Pro úspěch teambuildingu je důležitá dohoda mezi vedoucím managerem a lektorem. Manager musí poskytnout dostatečné důvody pro teambuilding. V jejich vzájemné komunikaci by měla panovat shoda. Manager musí jasně definovat rozsah lektorovi práce. Musí se dohodnout, zda se budou zabývat celým spektrem týmové práce, nebo zda se budou zabývat pouze určitými otázkami. Manager musí jasně definovat své očekávání, tak aby byl jasný výstup teambuildingu. Lektor by měl v této fázi spolupráce vybrat správné metody, aby dokázali společně s managerem vytvořit zpětnou vazbu a výsledek teambuildingu následně použít při řešení pracovních záležitostí, pomocí synergického efektu práce týmu.<sup>19</sup>

#### **8.4 Hodnocení teambuildingu**

Vyhodnocení výsledků teambuildingu je závěrečný krok celého procesu, které umožní účastníkům – lektorovi i týmu prozkoumat jeho efektivitu. Okamžité zhodnocení na konci setkání přinese zpětnou vazbu na kvalitu semináře, splnění zadaných cílů a informaci o tom, která část byla pro jednotlivé účastníky největším přínosem. Nesmíme zapomenout, že skutečné zhodnocení teambuildingu za čtvrt až půl roku a zaměřuje se na míru zlepšení fungování týmu. Zda došlo doopravdy ke zlepšení výkonnosti týmu a zda teambuilding přinesl užitečnou míru zlepšení v pracovních

---

19 PAYNE, V. *Teambuilding Workshop*. Brno : Computer Press, 2007, s. 25.

výkonech týmu, definování rolí v týmu, ochotu spolupracovat a zlepšení interpersonálních vztahů. Také komunikace by měla být jednodušší a efektivnější. Lektor by měl s týmem nadále spolupracovat při řešení úkolů a být dobrým rádcem v ochotě spolupráce. Při vyhodnocování teambuildingu by měl lektor brát ohled na to, aby se ho zúčastnili všichni účastníci pracovního kolektivu. Vyhodnocování by mělo být v podstatě ve dvou úrovních:

- Rovina hodnocení osobního přínosu, zlepšení osobní výkonnosti, hodnocení vyplnění potřeby teambuildingu, hodnocení oblastí zlepšení. Toto hodnocení bude určitě u každého jiné a i přínos bude velmi individuální. Každý jedinec by měl mít větší touhu po osobním zlepšování a pochopit týmovou roli.
- Druhá rovina hodnocení probíhá v oblasti efektivity týmového výkonu, zajímavá je oblast zlepšení ochoty spolupracovat, zlepšení komunikace uvnitř týmu, ochoty učit se, nebo nadšení, které týmu pomáhá dosáhnout větších konkurenčních výzev. Učení je velmi důležitý aspekt hodnocení úspěšnosti teambuildingu.

Důležité pojmy pro hodnocení a měření efektivity teambuildingu – záměr a potřeba, cíle, sdílené vedení, týmové role, spravedlivá spoluúčasť, komunikace, rozhodování, spolupráce, zaujetí, znalosti, důvěra, podpora, mezilidské vztahy, odpovědnost, produktivita, týmová práce – to vše se hodnotí pomocí testových otázek<sup>20</sup>

Hodnocení teambuildingu by na základní úrovni měl obsahovat dotazník, kde účastníci odpoví na otázky, který ukazují na jejich zájem. Měl by být stručný a jednoduchý, aby vykázal vysokou produktivitu a členové týmu neztratili zájem o výsledek. Detailní ověření výsledků zajistí následný rozhovor, který hodnotí konkrétní stupeň přenosu školení, vyzkouší efektivitu teambuildingu, metod a postupů.

---

20 PAYNE,V. *Teambuilding workshop*. Brno : Computer press, 2007, s. 152.

## Závěr

Práce poukazuje na fakt, že v mnoha sociálně - pracovních uskupeních nejde vždy o synergii vztahů a mnohé je možno zlepšovat. Mám tím na mysli sociálně-komunikační hledisko sociální činnosti. Ne každý, totiž považuje za důležité zamyslet se nad tím: „Co mohu udělat?“ pro zlepšení něčeho s čím nejsem spokojený ve vztahu k ostatním jedincům a naopak. Máme-li ale fungovat ve společnosti dalších osob je nutné osvojit si určitý náhled a hlavně vidět sám sebe, svoji roli, svoje poslání, své místo. Rozlišit, čím mohu prospět ostatním a čím mohou ostatní prospět mě, kdy je efektivnější zvolit spolupráci a kdy se spíše vyvarovat konkurence.

Skupina může být nahlížena z mnoha hledisek. Vztah ke skupině jako celku se tvoří skrze vztahy k jednotlivým členům. Pro skupinu je dále příznačné, že vztahy mezi členy jsou navzájem závislé - chování každého člena ovlivňuje chování každého jiného člena. Členství ve skupině je dáno mnoha faktory. Příslušnost jedince ke skupině je dána mírou uspokojování (sycení) jeho sociálních potřeb. Přitažlivost skupiny pro jedince je hledisko do jaké míry je ochoten (nejen vědomě) se ztotožnit s normami a hodnotami skupiny a fixovat se k nim. V pozitivním případě se pro jedince skupina stává pozitivně vztažnou, současně vystupuje jako jakési „sociální zrcadlo“ a je zdrojem pro sebepojetí a sebehodnocení jedince.

Malá sociální skupina představuje sociální mikrosvět, ve kterém se jasně objeví přizpůsobivé i nepřizpůsobivé chování jejích členů. Speciálním příkladem malé sociální skupiny je tým. Na tomto případě je možné nejlépe ukázat skupinové dynamismy. Skupiny označované jako týmy se nalézají všude v běžném životě kolem nás.

Každý člen týmu zná svůj úkol, týmové role jsou rozděleny a podporují se. Pro správné fungování týmu je důležité, aby byly silné stránky optimálně využity ve prospěch týmu. O slabých je třeba vědět a tolerovat je. Dobře fungující tým by měl uspokojovat všechny jedincovy sociální potřeby. Teambuilding je tedy cesta k tomu, aby pracovní týmy fungovaly optimálním způsobem, a zkušenosti z tréninku byly přenášeny do pracovní činnosti. Musíme si uvědomit, že tým nemůže být vytvořen, ale musí být vybudován. Bohužel v dnešní době se za teambuildingové vzdělávání schovává řada firemních akcí bez nějakých konkrétních výsledků a zkušeností. Řada managerů firem absolutně podceňuje význam podpory budování týmu. Domnívám se, že teambuilding by měl být pravidelnou součástí firemního vzdělávání, protože přináší zlepšení výkonnosti pracovníků – členů týmu, ale také bývá velkým osobnostním

přínosem. Členové týmu se naučí jinak komunikovat, spolupracovat a snaží se dosáhnout společného cíle.

Při budování týmu můžeme rozlišovat dva hlavní důvody, proč vůbec tým budujeme. Jedním z nich je vyšší výkonnost (synergie). To je záležitost, kterou většina z nás zná z praxe: Zjednodušeně řečeno tři lidé efektivně spolupracující odvedou lepší (rychlejší, kvalitnější) výkon, než jiní tři, jejichž spolupráce vážne a jejich výkon je pouhým součtem jejich individuálních výkonů nebo dokonce ještě nižší. Druhý důvod budování týmu je spíše opomíjen. Přesto, že se jedná o samostatný význam, bývá dnes naplňován jen okrajově, až jako jakási přidaná hodnota. V této souvislosti mám na mysli zvýšení loajality k firmě. Většina současných snah je vedena především prvním důvodem (tzn. vyšší výkonností).

Můžeme se setkat se spoustou různých pohledů na tým. Některé z nich jsou formulovány v jasných a ucelených definicích, jiné mají podobu spíše různě roztráštěných, i když třeba praxí podložených náčrtů. Postupně se vyvinulo několik různých přístupů. Někteří se snaží vyladit složení týmu prostřednictvím tzv. týmových rolí. Takto vznikly teorie pánů Belbina, Benneho a Sheatse, Plamínka a dalších. Jiné, sofistikovanější přístupy, využívají ve větší míře psychologických charakteristik, např. teorie MBTI, která je odvozena z Jungova výzkumu. V praxi nejčastěji prezentovaný přístup většinou současných tzv. teambuildingových firem je práce se skupinovou dynamikou. Tento přístup urychluje postup týmu přes jednotlivé fáze vývoje k vrcholovému stádiu.

Je důležité zmínit i jednu z mála validovaných testových technik a český přínos k této problematice z šedesátých let minulého století, který dnes již upadl v zapomnění - test skupinové atmosféry. Z pohledu této práce jsou také významné koučovací techniky rozvoje týmu.

Na základě výše uvedených doporučení a osobních zkušeností lze doporučit specifický přístup, který spočívá v postupné práci s jednotlivými tématy týmové spolupráce. Tento postup vychází z předpokladu, že efektivní tým je ten, kde:

- členové týmu chtějí být účastni na společné práci,
- rozumí si,
- mají společný cíl,
- váží si jeden druhého,
- navzájem si důvěřují.

Nejprve je důležité se zabírat ochotou lidí pracovat v týmu, jejich motivací. Potom se snažit zefektivnit komunikaci mezi jednotlivými členy eliminací parazitujících komunikačních jevů a posilováním efektivních složek, protože nebudou-li si členové týmu rozumět, může být veškerá snaha zbytečná. Následně se doporučuji věnovat práci na společném cíli, který se stává významným jednotícím prvkem. Dále pak posilovat respekt k jednotlivcům v týmu a nakonec rozvíjet vzájemnou důvěru členů.

Přes množství již existujících definic a používaných přístupů (nebo možná právě proto) je těžké říci, co to znamená funkční tým. Z mnohaleté praxe si vzpomínám na tým, jehož podoba podle mnoha teorií předznamenávala nefunkčnost a rozpad týmu, přesto to byl velmi funkční, výkonný a solidární tým. Možná je tedy před námi nová, dosud neodhalená cesta k efektivnímu týmu spočívající na základech toho, co mnozí z nás již v životě zažili - **příjemný pocit, že to funguje.**

Výsledek této práce by měl sloužit také k tomu, aby se účastníci zamysleli nad účinkováním v aktuálních sociálních kontextech.

## Seznam použité literatury

1. BARTÁK, J. *Základní kniha lektora*. 1. vyd. Praha : Votobia, 2003. 222 s. ISBN 80-7220-158-1.
2. BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc : Rubico, 1996. 339 s. ISBN 80-85-839-09-1.
3. BRIDGES, W. *Typologie organizace*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2006. 161 s. ISBN 80-7261-137-2.
4. BUCKLEY, R. *Trenink a školení*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2004. 288 s. ISBN 80-251-0358-7.
5. GATES, N. *Psychologie týmové práce*. 1. vyd. Praha : Portál, 2005. 192 s. ISBN 80-7178-93-6.
6. KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 112 s. ISBN 80-247-1764-6.
7. MEIER, R. *Úspěšná práce s týmem*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. 160 s. ISBN 978-80-247-2308-2.
8. PAYNE, V. *Teambuilding workshop*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2007. 340s. ISBN 978-80-251-1588-6.
9. ROBSON, M. *Skupinové řešení problémů*. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1995.
10. SAMUELSON, P., A. *Ekonomi.*, New York : McGraw-Hill, 1973.
11. SLEPIČKA, P. *Psychologie koučování*. Praha : Olympia, 1988.
12. SLEJŠKOVÁ, E. *Manuál prožitkové pedagogiky*. Praha : Egredior, 2002.
13. STORBACKA, K., LEHTINEN, J. *Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2002. 168 s. ISBN 80-7169-313-X.
14. VOSOBKA, P., a kol. *Firemní inteligence*. 1. vyd. Praha : Ekopress, 2001. 148 s. ISBN 80-86119-42-4.
15. VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I. *Aplikovaná sociální psychologie*. 1. vyd. Praha : Portál, 1998.
16. YALOM, D.I. *Teorie & praxe skupinové terapie*. 1. vyd. Hradec Králové : Konfrontace, 1999.
17. ZAHŘÁDKOVÁ, E. *Teambuilding - cesta k efektivní spolupráci*. 1. vyd. Praha : Portál, 2005. 176 s. ISBN 80-7367-042-9.



18. GALLWEY, T.,W. *Tajemství vysoké pracovní výkonnosti*. Praha : Management press, 2004, 254 s. ISBN 80-7261-115-1.

## **Abstrakt**

ELIÁŠ, R. *Teambuilding jako součást firemního vzdělávání: bakalářská práce*. Příbram: Vysoká škola evropských a regionálních studií, o.p.s., 2009. 51 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Jiří Dušek, Ing. Ladislav Skořepa Ph.D.

**Klíčová slova:** teambuilding, pracovní skupina, tým, skupinové myšlení, sociální adaptace.

Práce vysvětluje dnes velmi moderní slovo „teambuilding“, které je velmi často nesprávně používáno ve spojení s různými druhy firemního vzdělávání. Práce popisuje správný význam tohoto slova, dobu vzniku, a možnosti jeho použití. Rozebírá pojmy, které tvoří základ budování týmu, jako jsou například prožitková pedagogika, Kolbův cyklus, pracovní skupina, podmínky spolupráce a sociální podmínky. Podrobně se věnuje rozdílu mezi pracovní skupinou a týmem. Na konkrétním příkladu sportovního kolektivu práce ukazuje jednotlivé role a funkce členů týmu. Závěr práce je zaměřen na správný postup při budování efektivního týmu a na podmínky vedení teambuildingových akcí.

## **Abstract**

ELIÁŠ, R. *Teambuilding as a part of the company education : Bachelor thesis.*  
Příbram : The College of European and Regional Studies, o. p. s., 2009, 51 p.  
Supervisors: Ing. Jiří Dušek, Ing. Ladislav Skořepa Ph.D.

**Key words:** teambuilding, working group, team, group thinking, social adaptation

The bachelor thesis explains very modern term „teambuilding”, that is very often used in incorrect connection with the company education. It explains the correct meaning of this word, date of the origin, the possibilities of uses. I try to explain the conceptions, that create base of the construction of the team – for example the working group, the pedagogy of the enjoyment, the Kolb cycle, the conditions of the cooperation and the social conditions. I pay attention to the differences between the group and the team. On the concrete sport collective example the diversity between the roles and the functions of the members of the team is shown. In conclusion it is described how to built up the team and lead teambuilding activities.