

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Teologická fakulta
Katedra pedagogiky

Bakalářská práce

Úvod do teambuildingu

Vedoucí práce: Doc. Michal Kaplánek, Th.D.

Autor práce: Jakub Lang

Studijní obor: Pedagogika volného času

Ročník: 3.

2008

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění, souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

22.4.2008

Děkuji vedoucímu bakalářské práce Doc. Michalu Kaplánkovi, Th.D. za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce.

OBSAH

ÚVOD	6
1 TEORIE SKUPIN A TÝMŮ	8
1.1 Co je teambuilding	8
1.2 Společenské skupiny v teorii a praxi.....	10
1.2.1 Skupinová struktura	11
1.2.2 Skupinová dynamika.....	11
1.3 Skupina ještě není tým	12
1.4 Funkce týmu.....	15
1.5 Vývojové fáze týmu	17
1.5.1 Orientační fáze	17
1.5.2 Fáze konfrontační a konfliktní	17
1.5.3 Fáze konsenzu, kooperace a kompromisu.....	18
1.5.4 Fáze integrace a růstu.....	18
1.6 Sestavení týmu	19
1.7 Základní přístupy k budování týmu	22
1.8 Zpětná vazba v týmu	23
1.9 Vedení týmu	25
1.10 Efekt synergie.....	27
1.11 Výhody a nevýhody koheze týmu.....	28
1.12 Krize a poruchy týmu.....	29
1.13 Konflikty v týmu a jejich řešení.....	31
1.14 Faktory úspěšnosti týmové práce	31
2 REALIZACE TEAMBUILDINGU V PRAXI	33
2.1 Šest základních kroků teambuildingu	33
2.2 Profesionální vedení teambuildingu.....	33
2.3 Teambuilding jako organizovaná akce	35
2.4 Fenomén hry v teambuildingu - hraní rolí	35
2.5 Základní formy práce v teambuildingu	38
2.6 Konkrétní typy programů v teambuildingu.....	38

2.6.1 Stmelení kolektivu	38
2.6.2 Budování týmu	39
2.6.3 Koučování skupiny či týmu	39
2.6.4 Vzdělávání zážitkem a outdoor assessment	40
2.6.5 Expedice a náročné projekty	42
2.6.6 Zábavné akce.....	43
2.7 Kdy teambuilding neprovádět.....	43
ZÁVĚR.....	46
SEZNAM LITERATURY	49
ABSTRAKT.....	51

ÚVOD

Teambuilding je pojem, který se v České republice zejména v poslední době stal velmi populárním. Teambuildingové programy jsou vyhledávány zejména většími firmami a stává se z nich nástroj podnikání. V současné době existuje v České republice široká nabídka poskytovatelů těchto programů a čím dál více zaměstnanců se s těmito aktivitami v rámci svého zaměstnání setkává.

Protože jde o cizí pojem, který k nám přišel z USA, není mnoha lidem jasný jeho význam. Je třeba si uvědomit, že se v naší kultuře poněkud zúžil na různé akce, které jsou zajišťovány externími realizátory, zatímco v původním významu je budování týmu komplexní činnost, která vychází ze sociální psychologie a z diferencovaného pojetí týmu a pracovní skupiny, přičemž v ní jde o to, aby ze skupiny vytvořila specifickou jednotku – tým.

Právě rostoucí obliba tohoto pojmu, jeho určité „zabydlování“ v naší kultuře a stále častější využívání těchto aktivit ze strany zaměstnavatelů, mě inspirovaly k tomu, abych se formou této bakalářské práce pokusil nastínit základní rysy, principy a cíle teambuildingu.

Cílem mé práce je základní nastín problematiky budování týmu, který zpracovávám pouze teoreticky na základě monografické literatury. Na téma teambuilding existuje u nás dostatek literatury, bohužel většina je přeložena z angličtiny a vychází zejména z amerických reálií a teorií managementu. Proto jsem vycházel především z knih Evy Zahrádkové a Soňy Hermochové, které vyšly v nedávné době a popisují teambuilding ve specifických českých podmínkách.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou základních okruhů. První část popisuje především samotná specifika týmu a jeho budování. Zaměřuji se v ní zejména na rozdíly mezi skupinou a týmem, principy sestavení a vedení týmu, jednotlivé fáze, kterými tým prochází, různé konflikty a krize, kterými tým může, ale také nemusí projít, a na výhody a nevýhody skupinové koheze.

Druhá část reaguje na to, jak je pojem „teambuilding“ v českých podmínkách zejména vnímán, tedy jako různé kurzy, realizované především externími subjekty, jejich základní rozdělení a specifika. V závěru práce jsou zmíněna různá

rizika s budováním týmu spojená a také situace, ve kterých není teambuilding vhodným řešením.

Téma mě zaujalo nejen svou aktuálností, ale také proto, že v sobě spojuje aspekty pedagogiky volného času, zážitkové pedagogiky a zároveň managementu, psychologie, sociologie i dalších věd.

1 TEORIE SKUPIN A TÝMŮ

1.1 Co je teambuilding

Teambuilding je významným prostředkem, který již mnoho let pomáhá jedincům lépe spolupracovat, díky čemuž dosahují lepších důležitých výsledků. Je to pojem, který vznikl v USA a získal popularitu v šedesátých letech 20. století. Většina lidí, kteří se teambuildingu v určité formě zúčastnili, hovoří o tom, že aktivity v rámci teambuildingu vykonávané jejich týmu prospěly.¹

Výraz „teambuilding“ můžeme z angličtiny přeložit jako „budování týmu“. V pracovní skupině, která funguje jako tým, se pracovníci navzájem podporují a podněcují k efektivní spolupráci a vytvářejí skutečně výkonný jednotný organismus.²

Původně sloužil teambuilding ke zlepšování mezilidských vztahů a sociální interakce. Protože byl koncept teambuildingu odvozený ze skupinové dynamiky, začal se klást důraz na budování vzájemných vztahů, harmonii a soudržnost skupiny. S tím, jak získal teambuilding větší popularitu v obchodních organizacích, rozšířila se pozornost i na snahu o realizaci výsledků, splnění cílů a dosažení úkolů. Dnes se teambuilding obvykle zabývá oběma aspekty výkonu: jak týmy vykonávají svoji práci a jak spolu členové týmu vycházejí.³

¹ Srov. PAYNE, V. *Teambuilding Workshop – trénink týmových dovedností*, s. 7.

² Srov. ZAHŘÁDKOVÁ, E. *Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci*, s. 20.

³ Srov. PAYNE, V. *Teambuilding Workshop – trénink týmových dovedností*, s. 8.

Budování týmu je v současnosti v naší kultuře bohužel spíše chápáno jako jakákoli aktivita, které se pracovní skupina účastní, od společné oslavy narozenin přes outdoorové aktivity po týmový assesment. V původním významu je teambuilding budování týmu jakýmkoliv způsobem, který pomáhá pracovní skupině pracovat efektivněji, vykazovat lepší produktivitu práce, cítit se v týmu dobře a mít radost z práce. Zahradková⁴ uvádí, že teambuilding se zaměřuje zejména na:

- rozvoj spolupráce,
- zvládání 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.

V procesu teambuildingu můžeme rozlišit šest základních kroků⁵:

- 1) určení potřeby
- 2) získání závazku
- 3) posouzení potřeb a poskytnutí zpětné vazby
- 4) vedení kurzu temabuildingu
- 5) realizace výsledků
- 6) zhodnocení vlivu

Podle Urbana⁶ je teambuilding týmové vzdělávání či tvorba týmu, konkrétně trénink zaměřený na podporu vzájemné důvěry a spolupráce v týmu, na vytváření společných týmových zkušeností a zvyklostí a na posílení týmové odpovědnosti. Vychází z toho, že pracovní skupina se nestává týmem automaticky – úspěch týmu je založen na vzájemné důvěře a otevřené atmosféře a na určitých společně vytvořených pravidlech chování a spolupráce, mimo jiné na určitém rozdělení

⁴ Srov. ZAHŘÁDKOVÁ, E. *Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci*, s. 21.

⁵ Srov. PAYNE, V. *Teambuilding workshop – trénink týmových dovedností*, s. 9.

týmových rolí. Trénink zaměřený na tvorbu týmu je založen na společném řešení modelových skupinových úloh a situací, při kterých členové týmu postupně společně absolvují hlavní vývojové fáze vzniku týmu: fázi vstupní (poznávací), kdy se členové skupiny vzájemně seznamují a přitom poznávají a vzájemně posuzují své schopnosti, fázi, ve které se jejich zprvu odlišné názory na pracovní postupy, řešení problémů i vedení týmu vzájemně střetávají, a výslednou (funkční) fázi, kdy si pracovní skupina vytváří nezbytné normy, postupy a pravidla svého fungování a podle schopností svých členů si rozděluje hlavní role v týmu. Cílem tréninku je průběh jednotlivých vývojových fází týmů urychlit a podpořit tak vznik fungujícího týmu.

1.2 Společenské skupiny v teorii a praxi

Nejrůznější skupiny tvoří předmět sociální psychologie. Skupiny můžeme chápat jako spojující článek mezi zájmy společnosti a zájmy jedinců. Vytvářejí prostředí, v němž se tyto zájmy vzájemně střetávají. Skupina je významnou silou ve vývoji jednotlivce a zároveň je významným faktorem, který ovlivňuje jeho činnost. Již v roce 1924 psycholog Alton Mayo poukázal svými výzkumy na skutečnost, že dobré vzájemné vztahy mezi zaměstnanci přispívají ke zvýšení výkonnosti. Taktéž práce zakladatele sociometrie Morena ukazují na důležitost vzájemných vztahů mezi členy skupiny jak pro ně samotné, tak pro skupinu jako celek.⁷

Podle S. Hermochové⁸ můžeme základní informace týkající se společenských skupin dělit do dvou kategorií: skupinová struktura a skupinová dynamika.

⁶ Srov. URBAN, J. *Výkladový slovník – řízení lidských zdrojů*, s. 179-180.

⁷ Srov. HERMOCHOVÁ, S., *Skupinová dynamika ve školní třídě*, s. 16.

⁸ Srov. HERMOCHOVÁ, S. *Teambuilding*, s. 13.

1.2.1 Skupinová struktura

Dle skupinové struktury můžeme skupiny dělit podle počtu členů na malé (2 -15 osob), střední (15-40 osob) a velké (nad 40 členů skupiny), podle vztahů panujících ve skupině na skupiny formální a neformální, podle potřeb, které skupina uspokojuje, na skupiny primární a sekundární, podle typu vztahu jedince ke skupině na skupiny členské a referenční a dle doby existence trvání skupiny na skupiny trvalé a dočasné.⁹

V obecnější rovině můžeme společenské skupiny dělit dle obsahu činností, kterými se daná skupina zabývá, tedy např. zájmové skupiny, politické, umělecké, školní třídy, vojenské útvary, pracovní skupiny, obyvatelé domů, sousedské skupiny apod.¹⁰

1.2.2 Skupinová dynamika

Pojem „skupinová dynamika“ můžeme chápat ve dvojitým významu: jako oblast vědeckého zkoumání a jako nástroj intervence, ovlivňování vztahů ve skupině, jejích cílů apod. Skupinová dynamika zahrnuje proces vývoje skupin, vzájemných vztahů mezi členy skupiny i vztahů jednotlivců ke skupině jako celku, vzniku a vývoje norem chování, hodnot a rolí jednotlivých členů.¹¹

V souvislosti s využíváním skupinové dynamiky vznikalo a vzniká mnoho různých metod a technik označované jako „sebezkušenostní“. Jde o různé hry¹², které využívají sociometrii, brainstorming, hraní rolí, interakční či pohybové aktivity apod. Tyto metody zviditelňují skupinové vztahy i procesy, slouží k jejich uvědomění a pomáhají vytvářet prostředí, ve kterém je umožněno do těchto procesů zasahovat.¹³

⁹ Srov. HERMOCHOVÁ, S. *Teambuilding*, s. 13.

¹⁰ Srov. Tamtéž, s. 14.

¹¹ Srov. HERMOCHOVÁ, S. *Skupinová dynamika ve školní třídě*, s. 16.

¹² Viz kap. 2.4, s.36.

¹³ Srov. HERMOCHOVÁ, S. *Skupinová dynamika ve školní třídě*, s. 16-17.

1.3 Skupina ještě není tým

V pojetí sociální psychologie můžeme tedy skupinu definovat jako seskupení jednotlivců, kteří sami sebe vnímají jako skupinu. Sociální psycholog Schein¹⁴ definuje skupinu jako jakýkoli počet lidí, kteří:

- na sebe vzájemně působí,
- jsou si psychologicky vědomi jeden druhého,
- vnímají sebe sama jako skupinu.

V současnosti je pojem tým velmi populární a používá se v nejrůznějších spojeních. Existuje velké množství definic týmu, které se prakticky liší pouze v drobnostech. Podle Zahrádkové¹⁵ vykazuje tým následující znaky:

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

¹⁴ Srov. BROOKS, I. *Firemní kultura*, s. 74.

¹⁵ Zahrádková, E. *Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci*, s. 19.

Podobné znaky týmu uvádí i R. H. Bay¹⁶, když definuje tým jako malou pracovní skupinu, která:

- je členěná podle funkcí,
- má společně stanovené cíle,
- funguje s intenzivními vzájemnými vztahy,
- vykazuje výrazný kolektivní duch,
- vykazuje silnou soudržnost mezi členy týmu.

Zahrádková¹⁷ formuluje o týmu následující definici:

„Tým je jasně definovaný celek spolupracujících lidí s časově omezeným cílem, limitovanou velikostí, jasnými pravidly a rolemi a s charakteristickým procesem práce.“

Podle Urbana¹⁸ je tým zvláštní, zpravidla menší pracovní skupina vytvářená ke splnění určitého cíle, většinou na určité časové období; může však fungovat i neomezenou dobu, především tehdy, má-li v organizaci na starosti určitý ucelený pracovní proces nebo jeho relativně samostatnou část s jasně vymezenými pracovními výsledky. Tvoří jej zpravidla pracovníci s různými, vzájemně se doplňujícími schopnostmi a dovednostmi, kteří společným postupem, na základě svých diferencovaných týmových rolí, směřují k cíli (může jím být např. zhotovení výrobku, řešení problému, vypracování návrhu, provedení rozhodnutí apod.), za jehož splnění jsou společně odpovědní. Předpokladem výkonnosti týmu je zpravidla jistá míra autonomie vztahující se k provádění práce a rozdělení pracovních rolí (autonomní týmy), poměrně intenzivní interakce a komunikace mezi členy týmu i odpovídající způsob skupinového odměňování. O tým se naopak nejedná, shromáždí-li manažer kolem sebe při rozhodování či řešení

¹⁶ BAY, R. H. *Účinné vedení týmů*, s. 12-13.

¹⁷ Zahrádková, E. *Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci*, s. 19.

¹⁸ Srov. URBAN, J. *Výkladový slovník – řízení lidských zdrojů*, s. 183.

určitých úkolů některé své podřízené či podávající-li mu jeho podřízení doporučení plynoucí z jejich odborných pozic a úkolů.

Ekonomický význam týmů je spjat se snahou snížit náklady spojené s přenosem informací a koordinací činnosti v organizaci (vzhledem k potřebě intenzivní komunikace a vzájemné znalosti osob v rámci týmu i vnitřnímu složení týmů), decentralizovat rozhodování, uspořít personální náklady v důsledku omezení řídicích mezičlánků a zvýšit schopnost organizace přijímat změny. Týmové uspořádání může urychlit pracovní a rozhodovací procesy, povzbudit přenos znalostí a zkušeností, zabezpečit pracovní zastupitelnost, posílit zákaznickou orientaci, zvýšit pracovní spokojenost zaměstnanců i celkově posílit samostatnost a odpovědnost pracovníků. Předpokladem fungování týmové organizace je jasný cíl týmů, spojení různých znalostí a schopností a možnost pravidelného sociálního kontaktu jejich členů a přizpůsobení systému tréninku, hodnocení a odměňování zaměstnanců v organizaci.¹⁹

S týmy se můžeme setkávat zejména v pracovních skupinách různých podniků, ale i ve školách, zdravotnických zařízeních, sociálních službách, v činnosti občanských sdružení, v politických stranách, zastupitelských orgánech či vládách.²⁰

Ideálním výsledkem teambuildingu jsou tzv. samořízené týmy, které pracují bez přímého dohledu a jsou samoregulační. V organizacích jde často o malou skupinu zaměstnanců zodpovědných za celkový pracovní proces nebo jeho segment, kteří v různé míře spolupracují na vylepšování svých pracovních postupů či kvality výrobků, plánují a kontrolují vlastní práci a současně řeší každodenní pracovní problémy.²¹

Urban²² pojmenovává tyto samořízené týmy jako autonomní (z angl. autonomous team, self-managed team). Autonomní tým definuje jako samostatně pracující tým složený z osob s různými kvalifikacemi, odpovědný za výrobu určitého produktu nebo služby, na něž byly přeneseny některé rozhodovací

¹⁹ Srov. URBAN, J. *Výkladový slovník – řízení lidských zdrojů*, s. 184.

²⁰ Srov. HERMOCHOVÁ, S. *Teambuilding*, s. 10 a s. 25.

²¹ Srov. BROOKS, I. *Firemní kultura*, s. 76-77.

²² Srov. URBAN, J. *Výkladový slovník – řízení lidských zdrojů*, s. 37.

funkce, prováděné dříve nadřízeným manažerem jednotlivých pracovníků. Lze jej chápat jako případ obohacení práce na skupinové úrovni. Rozhodování, která tým provádí, se týkají především vnitřního rozdělení úkolů mezi jednotlivé členy týmu a způsobů jejich provádění. Za splnění úkolů je tým odpovědný; k jeho motivaci slouží výkonové odměňování vážící se na výsledek celé skupiny. V čele týmu stojí zpravidla jeho vedoucí, který může být volen týmem; funkce vedoucího se přitom může měnit. Úkolem manažera řídicího tým je stanovit týmu cíle, kontrolovat jejich plnění a zabezpečovat mu potřebné materiální zdroje a informace.

Práce v zajímavém týmu může být pro zaměstnance vysoce motivující faktor. Může mít velký vliv na to, zda chodí člověk rád do zaměstnání. Pokud spolupráce v týmu funguje, jsou lépe přijímány i nepříjemné úkoly.²³

Vraťme se tedy k původní otázce této kapitoly: jaký je rozdíl mezi pracovní skupinou a týmem? Ten nejdůležitější rozdíl spočívá v tom, že tým je skupina lidí aktivně spolupracujících na dosažení stejného cíle, přičemž členové týmu vzájemně spolupracují a nepokoušejí se ostatním práci narušovat či ztěžovat. Naopak se snaží svými aktivitami pomáhat ostatním členům týmu a společně plnit týmový úkol. Hlavní rozdíl mezi skupinou a týmem definoval Adair (1986): jednotliví členové týmu se svým přínosem vzájemně doplňují, zatímco ve skupině jsou její členové převážně zaměnitelní.²⁴

1.4 Funkce týmu

Funkce týmu můžeme rozdělit na formální a neformální. Mezi formální patří koordinace činnosti, řešení složitých úkolů, podněcování a rozvoj nových myšlenek apod., neformální funkce slouží k naplnění potřeb členů týmu.²⁵

²³ Srov. Faerber, Y., Stöwe, Ch. *Vedení lidí v praxi*, s. 47.

²⁴ Srov. HAYES N. *Psychologie týmové práce – strategie efektivního vedení týmu*, s. 58.

²⁵ KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce – jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*, s. 18.

Formální funkce by měly být vždy v souladu s posláním, strategickými cíli a vizí organizace. Mezi tyto funkce např. patří:²⁶

- vyřešení složitého úkolu na základě vzájemně závislé činnosti členů týmu,
- vznik, podpora a rozvoj nových myšlenek a kreativního řešení,
- možnost koordinace práce různých oddělení a kooperace mezi nimi,
- hledání řešení a kritika různých alternativ,
- učení a rozvoj členů a jejich vedení po stránce odborné i psychologické.

Neformální funkce týmu²⁷:

- uspokojuje potřebu přátelství,
- rozvíjí, zvyšuje a upevňuje potřebu uznání a sebeurčení,
- poskytuje členům možnost sdílet a ověřovat si chápání sociální reality,
- omezuje úzkost jednotlivců, pocity bezmocnosti a nejistoty,
- poskytuje mechanismy pro řešení osobních mezilidských problémů.

²⁶ KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce – jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*, s. 19.

²⁷ Tamtéž, s. 19.

1.5 Vývojové fáze týmu

Každý tým vykazuje dvojí strukturu problémů²⁸:

- věcná rovina; jedná se o všechny aspekty věcného zvládnutí úkolů včetně sebeorganizace týmu,
- interakční rovina, do které jsou zahrnuty všechny rysy mezilidských vztahů v týmu, jako např. pořadí hodnot, uplatňování vlivu, žádané a nežádoucí způsoby chování, nacházení vlastní role atd.

V následujících podkapitolách se seznámíme se čtyřmi základními vývojovými fázemi týmu. Nutno říci, že těmito čtyřmi fázemi tým samozřejmě prochází jen v ideálním případě. Může se stát, že tým nenalezne řešení v konfliktní fázi. V takovém případě hrozí nebezpečí rozpadu týmu, nezřídka bývají takové týmy seshora rozpuštěny. Častým jevem také je opakovaný přechod ze třetí do druhé fáze²⁹.

1.5.1 Orientační fáze

Jde o fázi vzniku (utváření) týmu. Pracovní skupina si vytyčuje cíl, přemýšlí o zorganizování práce tak, aby se cílů dalo efektivně dosáhnout. V rovině interakcí všichni členové spíše vyčkávají, zaujímají obrannou pozici, zkouší, co je dovoleno, osvojují si nové role. Většinou ještě nedochází k otevřené výměně myšlenek, většina členů se orientuje podle chování vedoucího týmu, což může být v dalších fázích týmu problémem, pokud si vedoucí týmu počíná příliš autoritativně. Dá se říci, že jen zřídka panuje v této fázi otevřená a volná atmosféra.³⁰

²⁸ BAY, R. H. *Účinné vedení týmů*, s. 19.

²⁹ Srov. Tamtéž, s. 22

³⁰ Srov. Tamtéž, s. 20.

1.5.2 Fáze konfrontační a konfliktní

Tato etapa je pro vznik funkčního týmu zvláště důležitá. Co se týče interakcí, opouštějí členové obrannou pozici a dochází k otevřenému střetávání rozdílných názorů. Dá se vypořádat boj o moc, členové hledají zastánce vlastních stanovisek. Nezřídkou se objevuje kritické hodnocení vedoucího a mnohem více se objevují city, které zůstaly v první fázi skryty.³¹

1.5.3 Fáze konsenzu, kooperace a kompromisu

Situace v týmu se v této fázi uklidňuje, objevuje se pozitivní pocit sounáležitosti. Každý člen si uvědomuje, že přehnaná soutěživost nikam nevede. Jednotlivci poznávají hodnoty, které zastávají ostatní. Tým začíná být vnímán jako funkční celek, jsou vytvořeny skupinové hodnoty, normy a pravidla. Ve věcné rovině se uskutečňuje otevřená výměna potřebných informací, názorů a skutečností. Možné riziko této fáze představuje obava z konfliktů, kdy zkušenosti z druhé fáze vedou k tomu, že členové se konfliktům snaží vyhnout, což je z dlouhodobého hlediska neproduktivní.³²

1.5.4 Fáze integrace a růstu

V týmu je vytvořena vysoká úroveň samořízení. Týmová koheze³³ je na výborné úrovni a tato platforma umožňuje dosahovat špičkových výkonů. Nově vzniklé sebevědomí týmu může klást konstruktivní požadavky, ale může také vést k pocitu povýšenosti, což často vyústí v izolaci a odstředivé reakce.

³¹ Srov. BAY, R. H. *Účinné vedení týmů*, s. 20-21.

³² Srov. Tamtéž, s. 21.

³³ Viz kap. 1.11, s. 29.

Důležité je, že ve smyslu „otevřeného procesu“ není vývoj týmu nikdy ukončen; pro kvalitu nelze stanovit žádný konečný bod.³⁴

1.6 Sestavení týmu

Na úvod je třeba říci, že ne vždy je tým ideálním prostředkem pro dosažení cílů organizace. Rozhodnutí pro sestavení a následné využití týmu musí být uváženo s ohledem na širší strategii, strukturu a systémy organizace. Důležitým krokem souvisejícím s tímto rozhodnutím je, aby řídicí management dal zaměstnancům vědět o tom, že se organizace zavázala mít formu týmů. K tomuto způsobu práce je často zapotřebí změnit stávající metody, pokyny, struktury či hodnoty organizace tak, aby byla týmová práce podporována.³⁵

Také Hayesová³⁶ upozorňuje, že změna celé organizace na týmovou strukturu se velmi liší od situace, kdy je vytvořeno jen několik týmů s velmi specifickými úkoly. Znamená to změnu na samém vrcholu, tedy změnu hierarchické organizační struktury, protože týmy musí mít možnost do určité míry samy určovat svůj směr. Znamená to také změnu zavedené organizační struktury, protože efektivní a dobře sestavené týmy budou mít potřebné odborné zastoupení, které vychází z existujících oddělení či divizí. Přechod na týmovou spolupráci navíc pro vedení organizací zahrnuje změnu systému odměňování, protože ten je tradičně postaven na individuálním hodnocení, zatímco tým jako celek sdílí jak odpovědnost, tak i případný neúspěch. Přechod na týmovou práci také musí znamenat úpravu struktury příležitostí v organizaci, kdy systém pracovního postupu založený na délce působnosti ve firmě nebo individuálních zkušenostech musí ustoupit systému, který uznává týmovou práci a vývoj týmových dovedností.

Častou praxí bohužel zůstává, že se týmy tvoří přijímáním členů, kteří se již znají, jsou kamarády či znají někoho, kdo zná někoho vlivného. K základnímu rozhodnutí, koho do týmu přijmout, mají přispívat především odborné

³⁴ Srov. BAY, R. H. *Účinné vedení týmů*, s. 21.

³⁵ PAYNE, V. *Teambuilding workshop – trénink týmových dovedností*, s. 327.

a osobnostní předpoklady jednotlivce, jeho sociální dovednosti, organizační schopnosti a schopnosti plánování, ochota spolupracovat a osobní zodpovědnost a zralost.³⁷

Pokusy manažerů vybrat přesně tu správnou kombinaci lidí do týmu nejčastěji končí zmatkem. Efektivní týmy se mohou objevit spontánně jako výsledek specifické souhry okolností. Klíč k úspěchu zřejmě ne vždy spočívá ve výběru členů týmu – za příklad si můžeme vzít existenci mnoha sportovních týmů složených z talentovaných jednotlivců, kteří však jako tým fungují špatně.³⁸

Prvořadým úkolem budování týmu je vytvoření silné a pozitivní vazby ke skupině. Pokud se členové týmu nejsou schopni identifikovat jeden s druhým, tzn. že nemají „vědomí my“, ale vnímají se pouze jako skupina jednotlivců, pak tým nemůže fungovat. To má kořeny hluboko v naší lidské podstatě: jsme společenské bytosti a vyvíjeli jsme se v propletení rodinných a kmenových skupin. Nejvíce v bezpečí se cítíme při spolupráci s ostatními a ve společnosti lidí, které považujeme za přátele a spojence. A nejlépe a nejtvůřivěji pracujeme, když se cítíme v bezpečí.³⁹

Důležitým faktorem úspěšnosti pracovní skupiny je její soudržnost. Ta se dá definovat jako přitažlivost skupiny pro její členy, společně s motivací zůstat součástí skupiny a odolávat případnému nutkání ji opustit. V soudržné skupině je jasná identita skupiny, vládnou tam dobré mezilidské vztahy a pro členy je účast ve skupině důležitou hodnotou. Členové takovýchto skupin tolik netrpí obavami z práce a jsou lépe přizpůsobeni činnosti v organizaci než členové méně soudržných skupin, pociťují vyšší uspokojení z práce a méně se u nich objevuje napětí, absence a fluktuace. U soudržných skupin se vytváří vyšší úroveň spolupráce mezi jednotlivými členy a samotné členství ve skupině může být velice vděčnou a poučnou zkušeností. Soudržná skupina bude pravděpodobně i skupinou efektivní.⁴⁰

³⁶ Srov. HAYES, N. *Psychologie týmové práce – strategie efektivního vedení týmu*, s. 171-172.

³⁷ Srov. HERMOCHOVÁ, S. *Teambuilding*, s. 27.

³⁸ Srov. BROOKS, I. *Firemní kultura*, s. 87.

³⁹ Srov. HAYES, N. *Psychologie týmové práce – strategie efektivního vedení týmu*, s. 62.

⁴⁰ Srov. BROOKS, I. *Firemní kultura*, s. 89.

Jak jsme již uvedli, považuje Zahradková⁴¹ za ideální počet členů týmu sedm osob. Brooks⁴² se s ní shoduje, když uvádí za optimální počet 5-8 osob. Vysvětluje, proč je vyšší počet osob pro tým nevhodný: větší skupiny mohou být méně soudržné a jejich členové mohou vykazovat nižší míru uspokojení z práce, větší skupiny mívají také tendence k nižší pracovní morálce a vyšší míře absencí. Ve skupinách nad 15 lidí se členové cítí méně součástí skupiny, interakce se všemi členy je obtížnější a schopnost udržet si společný cíl slábne. Zvyšuje se také výskyt různých podskupin, což snižuje celkovou soudržnost skupiny.⁴³

Důležitým předpokladem efektivního týmu je také diverzita jeho členů, tzn. jejich různé pohledy na věc a různě silné stránky. Zatímco diverzita ve smyslu různé odbornosti či organizační role se od týmu očekává, diverzita v pojetí národnosti, věku, etnického původu, osobnosti či pohlaví je akceptována s mnohem většími obtížemi. Výzkumy bylo zjištěno, že týmy s vysokou diverzitou vykazují vyšší míru efektivnosti řešení vzhledem k různosti názorů, ale často nedokážou tohoto potenciálu využít.⁴⁴ Je úkolem vedoucího týmu, aby tento potenciál dokázal rozpoznat a využít ve prospěch lepší práce týmu.

Schopnost pracovat v týmu řadíme mezi tzv. měkké dovednosti (z angl. „soft skills“). Dříve byly měkké dovednosti nazývány sociální kompetence. Tímto pojmem se ještě dnes označují faktory, jako jsou spolupráce, komunikace, schopnost zvládat konflikty atd. Tyto dovednosti souvisí s emoční inteligencí, která představuje schopnost člověka správně zacházet s vlastními pocity i pocity druhých.⁴⁵

Mezi hlavní personalisty uznávané měkké dovednosti patří: komunikační dovednosti, zdravé sebevědomí, schopnost vcítit se, schopnost týmové spolupráce, schopnost přijímat kritiku a účinně kritizovat, analytické myšlení, důvěryhodnost, disciplína a sebeovládání, zvědavost, schopnost zvládat konflikty a schopnost prosadit se.⁴⁶

⁴¹ Srov. ZAHŘÁDKOVÁ, E. *Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci*, s. 19.

⁴² Srov. BROOKS, I. *Firemní kultura*, s. 89.

⁴³ Tamtéž, s. 89.

⁴⁴ Srov. Tamtéž, s. 88.

⁴⁵ Srov. PETERS-KÜHLINGER, G., JOHN, F. *Komunikační a jiné „měkké“ dovednosti*, s. 13-14.

⁴⁶ Srov. Tamtéž, s. 17.

Jak uvádí Peters-Kühlinger a John⁴⁷, výše zmíněná schopnost týmové spolupráce znamená:

- poznat, jakou roli v týmu zastáváte, a chovat se podle očekávání, která jsou s touto rolí spojena,
- přizpůsobit se v rozhovoru partnerovi a spojovat jeho zájmy se svými,
- rozvíjet vlastní nápady, avšak s ohledem na společný cíl týmu, a přizpůsobit tomuto cíli vlastní přání a představy,
- budovat cíleně důvěru ke kolegům a nadřízeným a s projevenou důvěrou zacházet loajálně,
- v případě konfliktu se chovat férově a v souladu se společným cílem týmu.

1.7 Základní přístupy k budování týmu

Hayesová⁴⁸ uvádí, že existují čtyři základní přístupy k budování týmu. Jsou to:

- interpersonální přístup,
- přístup definování rolí,
- hodnotový přístup,
- přístup zaměřený na úkol.

Budování týmu, který hojně využívá interpersonální přístup, usiluje o to, aby členové týmu mezi sebou jednali čestně a na osobní úrovni. Přístup definování rolí vychází z různých typologií rolí a skupinových procesů a jeho cílem je přivést jednotlivce k tomu, aby si uvědomili styl, kterým přispívají do diskuse. Týmy si tak rovněž uvědomují konkrétní styly, které v jejich práci chybí. Hodnotový přístup zdůrazňuje potřebu týmu jasně formulovat své hodnoty, přičemž je důležité, aby tyto hodnoty sdíleli všichni členové týmu a aby se jimi důsledně

⁴⁷ Srov. PETERS-KÜHLINGER, G., JOHN, F. *Komunikační a jiné „měkké“ dovednost*, s. 55.

a systematicky řídilo jednání všech jednotlivců. Přístup k budování týmu se zaměřením na úkol klade důraz na dovednosti a zdroje, které tým potřebuje rozvíjet či získat, aby mohl úkol splnit.⁴⁹

1.8 Zpětná vazba v týmu

V dobře fungujících týmech bývá rozpracován systém zpětných vazeb (angl. feedback), což je podávání reflexí na konání i prožívání u sebe sama i u druhých.⁵⁰

Základní funkcí zpětné vazby je kontrola realitou. Aby tato kontrola realitou byla efektivní, je potřeba otevřeného systému, ve kterém může přicházet zpětná vazba z různých stran a být nepřetržitá, tedy permanentní.⁵¹

Hroník⁵² definuje podmínky účinné zpětné vazby:

- informuje o chování partnera a nehodnotí toto chování ve smyslu „dobře – špatně“ a neinterpretuje jej. Prvek hodnocení „dobře – špatně“ či interpretace je silně manipulativní. Vyvolává například závislost, vysvětlování, obhajování, neodpovídající obranu či protiútok;
- popisuje chování, nikoli partnera jako takového. Základem zpětné vazby je vždy jen informace o partnerově chování, které se osobě podávající zpětnou vazbu líbí, či nelíbí, nebo se jí zdá nepřiměřené. Cílem není změna partnera, jeho převýchova, tomu by se vytrvale bránil. Partner může změnit své postoje či chování jen na základě vlastního rozhodnutí a technika zpětné vazby k tomu vytváří předpoklady.

⁴⁸ Srov. HAYES, N. *Psychologie týmové práce – strategie efektivního vedení týmu*, s. 177.

⁴⁹ Srov. Tamtéž, s. 177.

⁵⁰ Srov. HERMOCHOVÁ, S. *Teambuilding*, s. 50.

⁵¹ Srov. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*, s. 51.

⁵² Srov. Tamtéž, s. 51-52.

Hermochová⁵³ uvádí tři základní formy zpětné vazby v týmu:

- *hodnotící feedback* obsahuje hodnocení druhého, např. „jsi pohodlný“ – „nedáváš pozor“ – „chodíš vždycky pozdě“. Pokud zpětná vazba takto formulovaná obsahuje kritiku, vyvolává vždy odpor a obrannou reakci, které pak ztěžují další komunikaci. Ve formě pozitivní u příjemce naopak vznikají pozitivní emoce; ne ovšem u těch, kteří slyší pozitivní hodnocení někoho jiného;
- *expresivní feedback* vyjadřuje pouze vlastní pocity, nedává však návrhy, jaké chování by si ten, kdo feedback poskytuje, přál, např. „štvte mě, když děláš ...“ – „jdeš mi na nervy“ – „nemám chuť se s tebou bavit“. Takové výroky vesměs u osloveného vyvolávají rovněž odpor, v lepším případě potřebu vysvětlení;
- *konstruktivní feedback*, který je účinnější než oba předchozí; je v něm konkrétně označeno, o kterém chování se mluví, jaké pocity vyvolává a za určitých okolností obsahuje i výzvu ke změně, např. „vůbec ti nerozumím, mluv prosím hlasitěji“ apod.

Spolu s tím, jak se členové učí poskytovat zpětnou vazbu, roste koheze (soudržnost) skupiny a členové jsou posilováni ve vzájemném naslouchání, protože ve zpětné vazbě jsou obsaženy informace vedoucí ke zlepšení spolupráce a vzájemných vztahů. Hodnotící a expresivní zpětné vazby nejsou vhodnými formami, protože vyvolávají u oslovených i naslouchajících agresivitu, protože se cítí ohroženi. V takových týmech je třeba přimět jejich členy ke změně způsobu či stylu komunikace. Přitom je třeba ukázat, že za určitých okolností je nezbytné sdělovat si vzájemně své pocity, aby bylo možno se vyvarovat způsobů chování, které někoho ze členů týmu zraňují.⁵⁴

⁵³ Srov. HERMOCHOVÁ, S. *Teambuilding*, s. 50.

⁵⁴ Tamtéž, s. 50.

1.9 Vedení týmu

Hlavní roli při podpoře týmů mají vedoucí týmů. K jejich základním dovednostem musí patřit odpovědnost za potřeby týmu, zájem o jeho růst, přístupnost ke změnám a všestranná podpora týmu.⁵⁵

Každý tým má svého zadavatele (zaměstnavatel), např. vedoucího odboru, oddělení nebo skupiny, který zpravidla nese vůči týmu celkovou řídicí odpovědnost. Stále více se projevuje i to, že vedoucí pracovníci přebírají i úkoly koučů, což znamená, že týmy utvářejí a dále rozvíjejí.⁵⁶

Správný vedoucí týmu musí zvládat následující dovednosti: koordinovat a moderovat tým, radit jeho členům, regulovat konflikty, prezentovat výsledky, reprezentovat tým navenek a umět jednat za tým⁵⁷.

Mezi jeho základní schopnosti by dle Krügera⁵⁸ měly patřit:

- *sociální kompetence*, tedy schopnost rozpoznávat potřeby, zájmy a napětí v týmu,
- *kontaktní schopnost* – umění nalézat přístup ke všem členům týmu a zastupovat tým navenek,
- *kooperační způsobilost*, která přispívá k tomu, že tým jak uvnitř, tak i navenek vyvíjí účinnou spolupráci,
- *integrační schopnost* usnadňuje vytváření a udržování týmu v chodu,
- *komunikační schopnost* se projevuje ve správném přijímání informací a v jejich precizním předávání (podle potřeby) dále,
- *sebekontrola* přispívá k udržování pozitivního sociálně-psychologického klimatu v týmu,
- *ovládání komunikačních technik* pomáhá vedoucímu týmu přesvědčivě moderovat, prezentovat a vyjednávat.

⁵⁵ Srov. PAYNE, V. *Teambuilding workshop – trénink týmových dovedností*, s. 327.

⁵⁶ Srov. KRÜGER, W. *Vedení týmů – jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*, s. 21.

⁵⁷ Srov. Tamtéž, s. 22

⁵⁸ Tamtéž, s. 28-29.

K nesnadným úkolům vedoucího týmu patří dvojí potřeba: musí plnit nejen požadavky a potřeby organizace, ale zároveň i požadavky a potřeby svých spolupracovníků. Potřeby organizace spočívají především v tlaku na vyšší produktivitu a nižší náklady, zatímco potřeby členů týmů jdou vesměs proti tomuto tlaku, vyvolávají tedy odpor. Vedoucí tedy musí ovládat prostředky, kterými lze naplnit všechny tyto potřeby. Co se týče technik vedoucích k uspokojení potřeb členů týmu, jde především o způsoby chování, které posilují sebeúctu včetně pocitu vlastní hodnoty a ty, které posilují kohezivitu⁵⁹ týmu a podporují pozitivní klima ve skupině. K technikám, které splňují požadavky organizace, patří jak způsoby chování, které motivují členy týmu k vyššímu výkonu, tak i postupy, které pomáhají těchto cílů dosáhnout, tzn. zejména plánování, postupné stanovování cílů a koordinace a řešení problémů. Z toho vyplývá, že správný vedoucí týmu musí být specialistou jak na mezilidské vztahy, tak i na schopnosti dosáhnout vysoké výkony organizace.⁶⁰

Vedoucí týmu je v první řadě zodpovědný:⁶¹

- dovnitř týmu za koordinaci, moderaci, poradenství a usměrňování konfliktů,
- navenek za vyjednávání a reprezentaci, popřípadě prezentaci týmu, resp. jeho výkonů.

Každý vedoucí by měl být schopen přijímat ze svého okolí signály ke korekci svého stylu práce a ke korekci vztahu k lidem. Výzkumy totiž naznačují, že důležitým faktorem pracovní motivace, morálky a spokojenosti je právě schopnost vedoucího navodit v kolektivu ovzduší důvěry a upřímnosti. Mnozí, autoritativně se projevující vedoucí, budou muset změnit stereotypy v chování vlivem nových sociálně-psychologických poznatků i postupného zavádění moderních forem organizace a řízení. Neměla by tedy platit zažitá poučka o tom, že vedoucí je subjekt a podřízený objekt řízení. Pracovníci hledají stále častěji možnost

⁵⁹ Viz kap. 1.11, s. 29.

⁶⁰ Srov. HERMOCHOVÁ, S. *Teambuilding*, s. 45.

pracovat s lidmi, kteří mají respekt, váží si jejich práce, stejně jako s lidmi, kteří dokáží využít jejich návrhy na zlepšení práce nebo pracovního postupu.⁶²

Pro mnoho pracovníků je velmi důležité, aby měli dobrý vztah ke svému nadřízenému. Tento vztah na ně může mít také vysloveně motivační účinek. Pro využití spolupráce má vedoucí týmu dva výchozí body⁶³:

- kvalitu spolupráce v týmu, případně s týmem,
- svůj vztah k jednotlivým pracovníkům.

Pomocí těchto dvou faktorů může vedoucí týmu vyvíjet konstruktivní vliv. Vždy pro něj musí být důležité osobně se angažovat.⁶⁴

Otázkou zůstává, zda autonomní tým potřebuje vůdce. Je zřejmé, že vůdci jsou potřeba k nastolení nového směru a nových způsobů práce. Ale pozitivní management dnes znamená především podporu vnitřní motivace a zplnomocnění jedinců. Z toho vyplývá, že jakmile se ustavil způsob práce, skupina by měla být schopná pracovat bez vůdce, i když ten si může uchovat důležitou roli především z dlouhodobého hlediska. V současnosti zůstává tato otázka otevřená a je předmětem mnoha diskusí.⁶⁵

1.10 Efekt synergie

Potenciál týmu nelze jednoduše vyjádřit pouhým součtem potenciálů jeho členů. Do hry vstupují další faktory, jako spojení určitými vazbami, nedostatky a přednosti členů, které se vzájemně doplňují, vzájemné obohacování se členů novými nápady a myšlenkami atd. Hovoříme o tzv. synergickém efektu – jeho míra vyjadřuje, o kolik je lepší výsledek týmu než teoretický součet potenciálu

⁶¹ KRÜGER, W. *Vedení týmů – jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*, s. 49.

⁶² Srov. TÓTH, R, LUBELEC, L. *Praktická škola personalistiky*, s. 38.

⁶³ Srov. FAERBER, Y., STÖWE, CH. *Vedení lidí v praxi*, s. 47.

⁶⁴ Srov. Tamtéž, s. 47-48.

⁶⁵ Srov. HAYES, N. *Psychologie týmové práce – strategie efektivního vedení týmu*, s. 98-99.

jednotlivců. Synergický efekt vzniká většinou až v dobře fungujících týmech. U skupin, které se teprve týmy stávají, může nastat opačná situace – měřitelná efektivnost týmu bývá nižší než souhrn výsledků jednotlivců.⁶⁶

Synergií můžeme tedy nazvat koncept, podle kterého je určitý celek větší či hodnotnější než součet jeho částí. K synergiím v pracovních situacích dochází, jestliže skupina pracovníků na základě interakce svých členů a společného učení produkuje výsledek, který je větší než výsledek vyprodukovaný jednotlivci pracujícími samostatně. K synergickým efektům může docházet i na základě úspory nákladů, např. tehdy, využívá-li pracovní skupina společně určitý zdroj.⁶⁷

1.11 Výhody a nevýhody koheze týmu

Základními podmínkami efektivního výkonu týmu jsou spolupráce, důvěra a soudržnost. V psychologii hovoříme o tzv. skupinové kohezi, což je celková přitažlivost týmu pro jeho členy i nečleny. Ta má své jasné výhody, které se projevují zejména vyšší mírou spolupráce, vyspělými komunikačními dovednostmi v rámci týmu a vyšší mírou otevřenosti členů. Koheze má však i své nevýhody, k nimž patří zejména těžší prosazování nových názorů, odpor ke změnám v oblasti osvědčených pracovních postupů, určitá uzavřenost týmu vůči vnějším vlivům, horší začleňování nově přichozích členů a náročnost při spolupráci s jiným týmem.⁶⁸

Členství ve skupině není totéž, co vědomí, že ke skupině náležíme. Koheze čili soudržnost skupiny je neviditelné pouto, které k sobě váže členy skupiny či týmu, takže se vnímají tak, že ke skupině či týmu náleží. Existují důkazy pro domněnku, že vysoce soudržné skupiny jsou produktivnější, než skupiny, které příliš soudržné nejsou. Jednou z nejdůležitějších stránek koheze je přitažlivost skupiny

⁶⁶ Srov. KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce – jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*, s. 44.

⁶⁷ Srov. URBAN, J. *Výkladový slovník – řízení lidských zdrojů*, s. 177.

⁶⁸ Srov. KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce – jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*, s. 44-45.

pro její členy. Lidé, kteří náležejí k vysoce soudržným skupinám, mají své skupiny v oblibě a těší je, že k nim náležejí. Tito lidé jsou silně motivováni setrvat ve skupině a často budou silně odporovat, bude-li pro ně nutné skupinu opustit.⁶⁹

Z psychologického hlediska je jádrem koheze sociální identifikace. To, co se v učebnicích managementu popisuje jako koheze skupiny, je v zásadě postaveno na vědomí „náležení“, které se objevuje, když se identifikujeme s určitou sociální skupinou.

Jednotliví členové pracovního týmu mohou mít velmi odlišné dovednosti, zastávat různé profese, mít různou odpovědnost či postavení. Není tedy důvod se domnívat, že různí členové týmu se budou vnímat jako sobě podobní. Podstatou týmu totiž je, že se v něm setkávají lidé s různými dovednostmi, jejichž činnost je koordinována, takže úkoly týmu mohou být plněny co nejefektivněji. Důležité je, aby členové týmu beze zbytku rozuměli tomu, čím se každý z nich podílí na týmové práci, a k tomu je zapotřebí účinná komunikace.⁷⁰

1.12 Krize a poruchy týmu

Vývoj a vlastní fungování týmu probíhá bezproblémově jen výjimečně, je tedy potřeba předpokládat výskyt problémů, poruch a krizí, které je třeba rozpoznat a řešit. Pravidlem při výskytu takovýchto problémů by mělo být jejich okamžité řešení. Jak uvádí Hermochová⁷¹, problémů v týmu se může vyskytnout velmi mnoho, autorka proto uvádí jen ty nejčastější⁷²:

- *Problémy související se složením týmu.* Častý je problém vyplývající z rozdílů mezi členy, kteří se orientují na výkon a na měřitelné a kvantifikovatelné údaje (např. čas, množství produktů apod.) a členy, kteří se zabývají z větší

⁶⁹ Srov. HAYES, N. *Psychologie týmové práce – strategie efektivního vedení týmu*, s. 46.

⁷⁰ Srov. Tamtéž, s. 48.

⁷¹ Srov. HERMOCHOVÁ, S. *Teambuilding*, s. 49.

⁷² Srov. Tamtéž, s. 49-54.

části i vnitřními pocity a stavy členů týmu, jejich představami a tím, jak je kdo s prací spokojen apod.

- *Způsob plánování, dodržování termínů a pravidel versus improvizace.* V situacích, kdy se tým skládá z „perfekcionistů“ a „improvizátorů“, zákonitě dochází k poruchám fungování týmu.
- *Nedostatečné využívání zpětné vazby.* K tomu, aby tým fungoval, je čas od času potřeba, aby se členové vzájemně informovali o tom, co jeden od druhého očekává, jaké chování kdo oceňuje a co jej naopak ruší. To je základní podmínka pro to, aby se členové týmu vzájemně přizpůsobovali. V mnoha týmech však tento systém vzájemného podávání zpětné vazby chybí. Jedním z projevů tohoto problému může být, že členové týmu vyjadřují svou nespokojenost s fungováním týmu navenek, tzn. že si stěžují na poměry ve svém pracovním týmu svému okolí (např. rodinným příslušníkům či známým). Ještě menší úlevou je chování, odborníky nazývané „acting out“, kdy se vnitřní napětí vyvolané neřešenými spory promítne do často agresivního chování (křik, nepřiměřené reakce na různé podněty, rozbíjení předmětů apod.) na místech, kde napětí nevzniklo.
- *Jev označovaný jako „selektivní vnímání“.* Týmová spolupráce vyžaduje mj. adekvátní vzájemné poznání členů. Každodenní zkušenost nám však ukazuje, že naše vnímání okolí není vždy objektivní – máme např. sklon posuzovat osoby podle prvního dojmu a pak vnímat především to, co do něj zapadá a to z toho důvodu, že lidé si často sami sobě nechtějí přiznat, že se mýlili.
- *Nepřiměřený stupeň otevřenosti.* Nejde jen o četnost komunikace, ale především o její hloubku. Jako ideální míra otevřenosti bývá označován stav, kdy se komunikace neomezuje pouze na věcné sdělení, ale zároveň se členové navzájem nesvěřují o všech starostech, myšlenkách, úvahách, nejistotách apod., protože to často zatěžuje ostatní, zavazuje to k určitému chování a je to náročné na čas a emocionální nasazení.

1.13 Konflikty v týmu a jejich řešení

Za konflikt označujeme napjatou situaci, v níž se dvě nebo více stran, které jsou na sobě závislé, současně pokoušejí jednat na základě protikladných plánů.⁷³

Konflikty v týmu můžeme rozdělit na konstruktivní a destruktivní. Konstruktivní konflikt pomáhá rozkrývat, objasnit a následně vyřešit problém, přináší nové informace a pohledy na věc, pomáhá členům týmu sdílet informace, zvyšuje zapojení členů týmu, uvolňuje emoce a přispívá k autentické komunikaci, pomáhá vytvářet soudržnost týmu, potvrzuje jeho směřování, priority a plány, a poskytuje příležitost k učení se.⁷⁴

Destruktivní konflikt ničí morálku, stává se středem všeho dění, prohlubuje rozdíly, vytváří mezi členy týmu nezodpovědné chování, obvykle neřeší samotný problém, potlačuje autentickou a otevřenou komunikaci a způsobuje, že se členové týmu vyhýbají řešení problémů nebo se vzdávají odpovědnosti za pomoc při řešení důležitých problémů. Pokud vedoucí týmu vyzoruje, že tým vykazuje spíše znaky destruktivního konfliktu, je na místě uspořádat teambuilding zaměřený speciálně na možné způsoby řešení konfliktů v týmu.⁷⁵

1.14 Faktory úspěšnosti týmové práce

Hayesová⁷⁶ definuje tyto základní podmínky efektivitv týmu: jasný směr, autonomní strukturu týmu, podporu společnosti a školení dovedností týmové práce. Tým může mít všechny rysy a školení, které potřebuje, ale svůj potenciál nenaplní, snaží-li se fungovat ve společnosti, která ho nepodporuje. Podobně nemá smysl očekávat, že tým bude schopen plně fungovat, neví-li, čeho má

⁷³ BAY, R. H. *Účinné vedení týmů*, s. 112.

⁷⁴ PAYNE, V. *Teambuilding workshop – trénink týmových dovedností*, s. 188-189.

⁷⁵ Tamtéž, s. 188-189.

⁷⁶ HAYES, N. *Psychologie týmové práce – strategie efektivního vedení týmu*, s. 172

dosáhnout, nebo nemá-li příležitost osvojit si dovednosti, které jsou pro jeho činnost potřebné.⁷⁷

Týmová práce staví na hlubokých psychologických motivech a procesech, díky nimž se stává cennou zkušeností pro ty, kdo se jí účastní. Tyto psychologické procesy mohou mít mnoho podob. Práce v týmu dává lidem sílu a pomáhá jim rozvíjet sebevládu, která je zdrojem hlubokého pracovního uspokojení a redukuje napětí. Posiluje také pocit vlastní úspěšnosti s tím, jak lidé přijímají stále větší odpovědnost a dosahují lepších výsledků. Snad nejvýznamnějším psychologickým procesem, který při týmové práci probíhá, je podpora pozitivní sociální identifikace – nejen s týmem samým, ale také se společností, k níž tým náleží. Týmová práce vyvolává v lidech pocit hrdosti na to, že jsou součástí své organizace, a na vlastní přínos této organizaci. A právě to je pro všechny členy tou nejsilnější pobídkou k tomu, aby v týmu odváděli co nejlepší práci.⁷⁸

Základní faktory úspěchu týmu lze shrnout jako odpovědnost, příležitost a oddanost věci; tým musí být odpovědný své organizaci, potřebuje dostat příležitost jednat efektivně a musí být oddaný tomu, co dělá. Výkon týmu však bude snižovat nedostatečná autonomie, příliš velký počet členů, nedostačující podpora týmu, oddanost či zdroje, chybějící hodnotící systémy podporující soutěživost a rovněž neschopnost poskytnout týmu zpětnou vazbu či ocenit ho.⁷⁹

⁷⁷ Srov. HAYES, N. *Psychologie týmové práce – strategie efektivního vedení týmu*, s. 171.

⁷⁸ Srov. Tamtéž, s. 172-173.

⁷⁹ Srov. Tamtéž, s. 180.

2 REALIZACE TEAMBUILDINGU V PRAXI

2.1 Šest základních kroků teambuildingu

Payne⁸⁰ uvádí, že v procesu teambuildingu rozlišujeme šest kroků:

- 1) Určení potřeby
- 2) Získání závazku
- 3) Posouzení potřeb a poskytnutí zpětné vazby
- 4) Vedení kurzu teambuildingu
- 5) Realizace výsledků
- 6) Zhodnocení vlivu

2.2 Profesionální vedení teambuildingu

Rozhodnutí zúčastnit se organizovaného teambuildingu začíná smlouvou nebo dohodou. Je důležité, aby manažeři nebo vedoucí týmu vytvořili explicitní dohody, jak budou s realizátorem teambuildingu spolupracovat. Manažeři si někdy mohou vybrat, že teambuilding povedou sami. V takových případech se manažeři dohodnou na vzájemných očekáváních s týmem. V každém případě je první na řadě rozhodnutí, kdo teambuilding povede. Pokud vedoucí týmu či manažer dospěje k názoru, že povede teambuilding sám, má to své výhody. Získává tím nový pohled na svou kompetenci řídit, posílí a upevní svou odpovědnost za výkonnost a efektivnost týmu. Vedoucí týmu získáním znalostí o teambuildingu zvýší i svoji sebedůvěru a je si více jistý při řešení problémů, které vyvstanou. V těchto situacích mohou školitelé (organizátoři teambuildingových kurzů) cvičit manažery, jak by měli teambuilding vést.⁸¹

⁸⁰ PAYNE, V. *Teambuilding workshop – trénink týmových dovedností*, s. 9.

⁸¹ Srov. Tamtéž, s. 21.

Jak však dále uvádí Payne⁸², je vždy vhodná spoluúčast s realizátorem teambuildingových akcí, a to z důvodů pomoci vedoucímu či manažerovi v těchto oblastech:

- *účast vedoucího týmu* – řídicí manažeři potřebují být v teambuildingu plně angažováni. Je pro ně důležité, aby přispívali svými nápady, pomáhali rozhodovat a řešit problémy. Manažeři jsou v takovém případě zbaveni dvojí role, kterou by měli, pokud se snažili teambuilding vést, a mohou přispívat do diskuze jako účastníci teambuildingu;
- *otevřenost a objektivita* – pokud teambuilding vede manažer, je pro členy týmu těžké, aby byli otevření a objektivní, když mluví o problémech, protože se obávají, aby manažer nebral jejich názory osobně;
- *konflikt rolí* – pokud teambuilding vedou manažeři, účastníci mají tendenci vidět je v jejich tradiční roli, tedy jako nadřízené. Pro tým je těžké oddělit manažera od jeho každodenní autority vedoucího a pohlížet na něj jako narovnocenného účastníka. Teambuilding vedený školitelem ulehčuje členům týmu vzájemnou interakci s manažerem coby jedním z účastníků, protože role vedoucího je u někoho jiného;
- *sdílení vedení* – hlavní výsledek teambuildingu může být uvědomění si, že každý v týmu je zodpovědný za výsledky týmu. Vedení teambuildingu školitelem toto uvědomění usnadňuje;
- *schopnost podpory* – teambuilding vedou nejlépe jedinci se silnou schopností podpory a zpracování skupiny. Často jsou to školitelé, kteří do týmu přinášejí své odborné znalosti. Realizátoři jsou vyškoleni ve vytváření a vedení jednotlivých činností v teambuildingu, které plní rozmanité potřeby. Jejich schopnost flexibility a kreativity zajišťuje, že zkušenost s teambuildingem bude stát za to.

⁸² Srov. PAYNE, V. *Teambuilding workshop*, s. 21-23.

Payne⁸³ dále upozorňuje na to, že při rozhodnutí přijmout externího realizátora teambuildingu je vždy třeba vytvořit jednoznačnou dohodu. Tato dohoda jasně popisuje, co od sebe manažer a školitel navzájem očekávají a jaký je plán jejich spolupráce. Konkrétně by měla obsahovat:

porozumění pohledu manažera – poskytnutí důvodu k realizaci teambuildingu manažerem, rozsah školitelovy práce, role, kterou bude školitel hrát, manažerova očekávání od teambuildingu, proces hodnocení a sběru dat, výstup teambuildingu – očekávání, manažerova podpora a role, vyjasnění časového rozvrhu, důvěrnost probíraných informací, návaznost a vize další spolupráce.

2.3 Teambuilding jako organizovaná akce

Teambuilding může být akce organizovaná externí firmou, workshop vedený interním pracovníkem organizace nebo porada či setkání týmu pod vedením vedoucího. Pro začátek je třeba si uvědomit odpovědi na základní otázky⁸⁴:

- Proč – co je cílem?
- Pro koho – jaká je cílová skupina?
- Co – co chceme dělat, jaký bude obsah akce?
- Jak – jakou metodu, popřípadě kombinaci metod zvolíme?
- S kým – sami, nebo někoho najmeme, popřípadě kombinace obou variant, a jak vybereme externího dodavatele (organizátora, realizátora, školitele)?

⁸³ Srov. PAYNE, V. *Teambuilding workshop*, s. 25-26..

⁸⁴ ZAHŘÁDKOVÁ, E. *Teambuilding*, s. 131.

2.4 Fenomén hry v teambuildingu – hraní rolí

Hra tvoří významnou část teambuildingových aktivit. V praktické přípravě členů existujících či nově vznikajících týmů spočívá těžiště převážně v simulaci situací, do kterých se členové týmu mohou dostat. Pro tuto část přípravy se nejlépe osvědčily různé formy hraní rolí. Tohoto termínu se používá v několika dosti odlišných variantách – jako hraní předepsané role, sebe sama, jiného člena skupiny, někdy úplně volně, bez předpisu, jindy ve formě psychodramatu nebo sociodramatu.⁸⁵

Termín „hraní rolí“ je znám z terminologie různých věd - sociální psychologie, psychologie osobnosti, sociologie. Teorie role užívá takových pojmů, jako je status, pozice, role, zabývá se konflikty rolí a osobností atd. Každý člověk zaujímá určitou pozici v systému statusů, což je vztahový pojem charakterizující člověka v termínech práv a povinností, jimiž je regulována jeho interakce s ostatními. Zároveň existuje v každé společnosti celá řada statusových systémů. V některých je status definován tím, čím člověk je (pohlaví, věk), v jiných tím, co dokáže (lékař, sportovec). Z hlavních definic role jmenuje Hermochová⁸⁶ tyto dvě základní:

- Role je systém očekávání, která existují v sociálním světě, který obklopuje toho, kdo zaujímá určitou pozici. Tato očekávání se vztahují na jeho chování k tomu, kdo zaujímá jinou pozici (jde tedy vlastně o předepsanou roli).
- Role sestává z těch specifických subjektivních očekávání, která ten, kdo roli zaujímá, považuje za přijatelná pro jeho vlastní chování vůči nositeli jiné pozice. Role je souhrn specifického vnějšího chování, které vidíme u nositele jedné role ve vztahu k nositeli jiné role. Jde tedy v tomto pojetí o skutečnou „sehranou“ roli.

⁸⁵ HERMOCHOVÁ, S. *Teambuilding*, s. 81.

⁸⁶ Tamtéž, s. 82.

Všechny role, které jedinec zastává, nesou ve svém provedení znaky jeho osobnosti. V průběhu svého života se člověk učí poznávat sám sebe také tím, že v různých rolích vyvolává reakce jiných vůči sobě a z jejich analýzy pak posuzuje, jak na ně svým chováním působí. Tyto situace se samozřejmě dají vyvolat uměle ve formě hraní rolí. Hlavní význam těchto her spočívá v tom, že tato metoda přináší data k analýze vlastního chování i chování skupin, která není možno získat jiným způsobem. Při použití techniky hraní rolí členové o problému nejen hovoří, ale prožívají konflikty a problémy své skupiny, přičemž získávají novou emocionální zkušenost. Lze také cvičit určité nové návyky a postoje tak, aby se staly součástí osobnosti členů. Logickou výhodou hraní rolí je to, že se neodehrává ve skutečných životních situacích a neznamena proto tak velké riziko jak pro toho, kdo se chce novým způsobům chování naučit, tak pro jeho okolí. Navíc toto učení se probíhá za aktivní pomoci druhých, kteří si navzájem poskytují informace formou zpětné vazby. Vlastní hraní rolí probíhá dle Hermochové⁸⁷ v pěti fázích:

- 1) Vytvoření celkového návrhu scénáře v plénu,
- 2) vypracování jednotlivých rolí ve skupinách,
- 3) vlastní hraní a pozorování ostatních,
- 4) hodnocení v malých skupinkách (herci zvlášť, neherci také),
- 5) vyhodnocení v plénu a ve skupinkách.

⁸⁷ Srov. HERMOCHOVÁ, S. *Teambuilding*, s. 84-91.

2.5 Základní formy práce v teambuildingu

Podle Zahrádkové⁸⁸ existují tři základní formy práce jak s jednotlivcem, tak se skupinou, které poskytují různé možnosti a také různé výsledky:

- *Koučování* – provázení jednotlivce nebo skupiny procesem změny nebo rozvoje v konkrétní situaci za podpory kouče. Koučování se zaměřuje na přístup klienta nebo skupiny k problematické situaci, hledání optimálního řešení a určení konkrétních kroků změny v průběhu delší spolupráce..
- *Učení zážitkem* – stmelení skupiny s využitím zážitkových aktivit a učením se ze zkušenosti. Zážitkové kurzy pracují s různými modelovými situacemi, převáděním získaných poznatků do praxe s přímou zpětnou vazbou o úspěšnosti.
- *Vzdělávání, školení* – rozšíření znalostí a používání technik, které jsou potřebné pro efektivní vykonávání práce.

2.6 Konkrétní typy teambuildingových programů

Zahrádková⁸⁹ uvádí konkrétní typy programů, které často bývají nabízeny externími realizátory: stmelení kolektivu, konkrétní budování týmu, koučování skupiny či týmu, vzdělávání zážitkem a outdoor assessment, expedice a náročné projekty a zábavné akce.

2.6.1 Stmelení kolektivu

Pro stmelení kolektivu je charakteristický zážitkový rozvoj týmu nejrůznějšími aktivitami, kterými tým nebo skupina prochází. Spíše než na rozbor situací je

⁸⁸ Zahrádková, E. *Teambuilding*, s. 132.

kladen důraz na společný prožitek a vzájemné poznání v nestandardních situacích. Důležitým prvkem je gradace programů a také přiměřená náročnost pro skupinu. Konkrétních aktivit je velmi mnoho a pořádají se jak venku, tak v místnosti.⁹⁰

2.6.2 Budování týmu

Cílem budování týmu je zefektivnit jeho práci, podpořit spolupráci mezi jednotlivými skupinami, pracovat s týmovými rolemi, zefektivnit komunikaci, pracovat s odpovědností v týmu a aktivně řešit úkoly a problémy. Základním principem je postupné vykonávání aktivit a jejich následný rozbor, který často přechází do diskuse o reálné situaci ve firmě. Je důležité, aby účastníci byli na tyto diskuse připraveni a aktivně se jich účastnili. Výhodou je, že si členové ověřují své vlastní fungování a zabývají se svými týmovými silnými i slabými stránkami., což urychluje rozvoj skupiny. Klíčová je motivace, a proto je nutné s ní pracovat již před kurzem. Ve skupinách, kde lidé nejsou zvyklí diskutovat, mohou počáteční rozhovory vypadat rozpačitě, ale lze to během kurzu změnit a postupně jít do hlubších úrovní. Klíčovým bodem je lektor, který diskusi vede – jeho zkušenost, znalost prostředí a schopnost vést diskusi.⁹¹

2.6.3 Koučování skupiny či týmu

Dle Urbana⁹² je koučování (angl. coaching) styl řízení či vedení a metoda průběžného vzdělávání a osobního rozvoje zaměstnanců při práci probíhající pod dohledem interního nebo externího kouče. Její používání je časté v situaci podnikových změn či nových nároků na zaměstnance. Koučování klade důraz na nedirektivní nástroje řízení především v podobě vedení, usměrňování, podpory,

⁸⁹ZAHRÁDKOVÁ, E. *Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci*, s. 145-155. 155..

⁹⁰ Srov. Tamtéž, s. 145.

⁹¹ Srov. Tamtéž, s. 147.

povzbuzování a učení zaměstnance. Zaměstnanec je veden k tomu, aby nové schopnosti sám v sobě objevoval. Manažer v roli kouče stanoví svým zaměstnancům cíle, poskytuje jim podporu, povzbuzuje je při jejich dosahování, motivuje je, jestliže narážejí na problémy, úkoly za zaměstnance však sám nikdy nevykonává. K důležitým nástrojům koučování ze strany manažera patří společné stanovování náročnějších cílů, aktivní naslouchání zaměstnanci, pravidelný společný rozbor dosažených výsledků a poskytování konstruktivní zpětné vazby, kladení instruktivních otázek, využívání pracovních úkolů jako nástroje k postupnému učení a vytváření pracovních schopností zaměstnanců a delegování odpovědnosti.

2.6.4 Vzdělávání zážitkem a outdoor assessment

Zážitková metoda je způsob práce se skupinou, při kterém probíhá učení se z akce nebo zážitku. Jde o metodu skupinového učení, kdy si jednotlivci mohou poskytnout různé úhly pohledu na právě proběhlou akci a tím se společně učit. Proto je tato metoda hojně využívána k budování týmu a rozvoji spolupráce.⁹³

Typickým příkladem formy budování týmu, která podrobuje skupinu jedinců nejrůznějším společným náročným zážitkům, je tradiční vojenská technika, při které kombinace nejrůznějších náročných podmínek (zima, hlad, únava a boj o přežití) vede k vzájemné shodě mezi lidmi sdílejícími společné zážitky. To vše je ještě zesíleno v případě, že zvládnutí situace vyžaduje spolupráci a týmovou práci. Vojenské útvary tradičně vytvářejí týmy ze skupin jednotlivců zprostředkováním právě takovýchto společných zážitků.⁹⁴

Zahrádková⁹⁵ uvádí podobný příklad, konkrétně praktiky nejrůznějších sekt, které kromě jiného využívají i změny biorytmů - nepravidelné jídlo, spánek a aktivity, nedostatek spánku, izolaci od okolního světa, těžkou fyzickou zátěž

⁹² URBAN, J. *Výkladový slovník – řízení lidských zdrojů*, s. 86.

⁹³ Srov. ZAHŘÁDKOVÁ, E. *Teambuilding*, s. 135-136.

⁹⁴ Srov. HAYES, N. *Psychologie týmové práce – strategie efektivního vedení týmu*, s. 62.

⁹⁵ Srov. ZAHŘÁDKOVÁ, E. *Teambuilding*, s. 138-139.

a neznámé prostředí. Zážitek kurzy představují jistou část některých ze zmíněných principů, zejména zátěž, izolaci či nezvyklé prostředí - to vše představuje souhrn jevů, který autorka nazývá „vykročením z komfortní zóny“, které mj. podporuje odvalu účastníků vykročit neznámým směrem. Mnohé z těchto kurzů probíhají ve venkovním prostředí (angl. outdoor). V současné době se v rámci teambuildingu pořádají nejrůzněji zaměřené akce, od putování na běžkách přes paintball po cílené budování týmu, které využívá outdoorové zážitkové metody (angl. outdoor assessment – hodnotící programy, aktivity v přírodě). Tyto akce bývají velmi oblíbené zejména pro svou akčnost, zábavnost či pro přítomnost v přírodě, což umožňuje nevšední zážitky a situace a v neposlední řadě také představuje péči o mezilidské vztahy jinak než pracovně.

Zážitková metoda je podle Zahrádkové⁹⁶ postavena na několika základních principech. Jedním z nich je princip rychlého a efektivního učení na základě zážitku díky prožívání souvislostí s danou akcí. Dalším důležitým principem je princip zpětné vazby, která může následovat ihned po vykonané akci. Prostřednictvím zpětné vazby můžeme daleko lépe hodnotit jevy, které právě proběhly, než situace, které proběhly dávno nebo je prožili jenom někteří, či jsou situacemi pouze hypotetickými.

Zážitková metoda je založena na dynamice celé akce, která podporuje účastníky v týmové práci, je motivující a umocňuje prožitek. Při použití zážitkové metody hrají dle Zahrádkové⁹⁷ důležitou roli následující jevy:

- *vztahy* – emoční inteligence je v tomto případě důležitější než inteligenční kvocient. V zážitkovém učení působí skupina jako celek a lidé rozvíjejí svou emoční inteligenci pro skupinovou práci;
- *projev nevědomé části našeho já* – v akci se často projevíme jinak, než bychom čekali. Mnoho podnětů k jednání se skrývá v našem nevědomí a pomocí akce, jejího rozboru a uvědomění si vlastních kroků můžeme tyto motivy objevit a pochopit. Lidé nikdy neřeknou, že mezi sebou v pracovní

⁹⁶ Srov. Zahrádková, E. *Teambuilding*, s. 135-136.

⁹⁷ Srov. Tamtéž, s. 138.

skupině soutěží. Často jsou překvapeni, když objeví svou skrytou soutěž. V tomto bodě je nutné si uvědomit, že všichni máme své skryté oblasti a je zcela přirozené, že objevujeme nečekané;

- *modelové situace změny* – určitou akcí lze simulovat hypotetickou situaci, která může nastat a kterou lze vyzkoušet nanečisto, např. změna organizační struktury, změna odměňování, změna komunikačního systému, změna procesů apod. V simulaci si můžete vyzkoušet, jaké důsledky a přínosy bude mít tato změna na činnost vaší skupiny a na efektivitu;
- *jedinečnost osobnosti* – protože akce přináší mnoho nezvyklých situací, lze objevit u členů jejich silné stránky, o kterých členové nevěděli nebo je neprojevali. Vhodné je ocenit originalitu každého člena;
- *komunitní vnímání* týmu jako celku. V dobře připravené akci lze velice dobře posílit vnímání skupiny jako celku a posílit loajalitu ke skupině.

2.6.5 Expedice a náročné projekty

..

Pro tento druh teambuildingového programu je zapotřebí dobrá fyzická kondice, stmelený tým, motivace týmu k překonávání překážek a osobní rozhodnutí členů do takovéto akce jít. Odehrávají se v náročných venkovních podmínkách, ve kterých se jednotlivci snaží překonávat své vlastní možnosti. Extrémní situace ukazuje naše základní tendence k řešení problémů, její překonání utužuje kolektiv. Při záměru podniknout akce tohoto druhu je důležité obrátit se na spolehlivé a zkušené profesionály.⁹⁸

⁹⁸ Srov. ZAHŘÁDKOVÁ, E. *Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci*, s. 152.

2.6.6 Zábavné akce

Hlavním cílem zábavných kurzů je zvýšení loajality, motivace a případně odměnění zaměstnanců nebo obchodních partnerů. Cílem těchto programů není řešení problémů skupiny, ale naopak snaha o pozitivní zážitek co nejvíce zúčastněných. Zábavné kurzy jsou také vhodným doplňkem pro nejrůznější výjezdní zasedání, při nichž jsou velmi vítaným zpestřením nabitého programu. Někdy mohou být i ozdobou či lákadlem na přednášku nebo prezentaci.⁹⁹

Tyto akce probíhají většinou o víkendu. Cílovou skupinou zábavných kurzů bývají jednak obchodní partneři (dodavatelé, odběratelé, provizní prodejci), pro něž slouží jako vyjádření poděkování za dosavadní důvěru. Zábavný kurz navíc poskytuje vynikající možnost navazovat neformální kontakty. Často bývají na tyto akce pozváni i nejbližší rodinní příslušníci. Druhou skupinou jsou vlastní zaměstnanci, u kterých se touto formou posiluje loajalita k firmě, poskytuje se tím možnost navazovat neformální vztahy. Vhodnou formou je uspořádání těchto aktivit v rámci pracovní doby. Program bývá velmi různorodý, společným znakem často bývá dostatek dobrého jídla a pití. Základním kamenem úspěchu je vhodné místo konání, které by mělo být odlišné od toho, ve kterém se zaměstnanci či obchodní partneři denně vyskytují.¹⁰⁰

2.7 Kdy teambuilding neprovádět

Nejprve je třeba si uvědomit, že vybudování týmu není vždy ideálním prostředkem k dosažení zamýšlených cílů organizace. Práce týmu je efektivní pouze v některých typech úkolů a v určité organizaci procesů. Jindy je mnohem efektivnější individuální práce bez společné návaznosti. I v těchto případech je možné se skupinou pracovat z hlediska loajality ke skupině nebo k firmě nebo z hlediska posílení firemní kultury. Pokud je však hlavním cílem zvýšení

⁹⁹ Srov. ZAHŘÁDKOVÁ, E. *Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci*, s. 151.

¹⁰⁰ Tamtéž, s. 153.

produktivity práce, nebude v tomto případě teambuilding ten nejlepší nástroj.¹⁰¹ Payne¹⁰² definuje situace, za kterých je lepší teambuilding neprovádět a uvádí k nim i alternativy možného řešení:

- Vedoucí skupiny, pro kterou by byl teambuilding vhodný, ví, že bude v průběhu teambuildingu přeřazen či jiným způsobem tým opustí. Řešením je vyčkat s teambuildingem do příchodu nového vedoucího. Členové skupiny pak vnímají nové vedení jako nový začátek a budování týmu tak může být vhodnějším způsobem načasováno;
- členové týmu nemají schopnosti požadované pro jejich práci. Doporučenou alternativou je poskytnout týmu vhodný výcvik;
- tým nemá prostředky, které potřebuje. Toto je problém, který tým nemusí být schopen vyřešit. Vhodná je spolupráce s hlavním vedoucím tak, aby se daly dohodnout způsoby, jak získat další lidi, rozpočet, vybavení nebo jiné prostředky, které tým pro splnění úkolu potřebuje;
- týmová práce není oceňována nebo se neodráží v systému řízení výkonu.
- problémy výkonu jednotlivce ovlivňují výkonnost týmu. Vhodnou alternativou k teambuildingu je na něm nezávislé řešení individuálních problémů, nejlépe „z očí do očí“, případně ve spolupráci s personálním oddělením organizace, pokud je jeho součástí. Teambuilding by se neměl organizovat proto, aby se zabýval otázkami výkonu. To by mohlo zničit morálku celého týmu;
- tým má problémy nalákat a udržet si členy. Tento problém není teambuildingem řešitelný. Vhodné je zhodnocení náborové strategie organizace, důvodů odchodů zaměstnanců, technik asimilace a další faktory, podle kterých je pak vhodné dále postupovat;
- členové týmu cítí, že uvízli na mrtvém bodě a pociťují nedostatek příležitostí pro kariérní růst a vývoj. Vhodné je, aby organizace v co největší míře umožnila svým zaměstnancům růst a možnosti dalšího vzdělávání. Pro

¹⁰¹ Srov. ZAHŘÁDKOVÁ, E. *Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci*, s. 21.

intaktní týmy je možné využít střídavé úkoly a speciální projekty ke zvýšení spokojenosti členů;

- vedoucímu týmu chybí odborná nebo praktická kvalifikace, případně požadované schopnosti. Vhodným způsobem řešení je doplnění těchto znalostí a schopností vhodným školením či tréninkem. Teambuilding v takovém případě rozhodně není řešením;
- panuje zmatek ohledně pravomocí v týmu. Pokud je to vhodné, měl by se realizátor teambuildingu dohodnout s vedoucím týmu na rozsahu pravomocí, jejich hranicích a limitech;
- není možné, aby se teambuildingu účastnili všichni členové týmu. V teambuildingu je plná účast všech členů jednou ze zásadních podmínek pro jeho uskutečnění;
- tým už měl s teambuildingem špatnou zkušenost. V takové situaci je důležité teambuilding oddálit a najít způsob, jak vymezit čas na běžných setkáních týmu, který by týmu pomohl zlepšit jeho výkonnost. S tím, jak se tým zlepšuje, bude možná připraven i na plnohodnotný teambuilding.

¹⁰² Srov. PAYNE, V. *Teambuilding workshop*, s. 16-21.

Závěr

V první části své bakalářské práce jsem se zabýval především základním nástínem budování týmu a charakteristikou rozdílů mezi skupinou a týmem. Co se týče skupin, využívám v práci sociálně-psychologický pohled na skupinovou strukturu a skupinovou dynamiku. Protože existuje mnoho podobných definic týmů, snažím se poukázat na rozdíly v jejich pojetí.

Snažil jsem se poukázat na různá specifika týmu, mezi které jsem zařadil jeho jednotlivé vývojové fáze, principy vedení týmu s důrazem na osobnost vedoucího týmu, různé přístupy vedoucí k budování týmu, charakteristiku zpětné vazby a vysvětlení efektu synergie. V této části se snažím také zdůraznit, že skupinová koheze nemá jen své klady, ale i zápory. Zabývám se i nejrůznějšími formami poruch a krizí v týmu s důrazem na možné způsoby jejich řešení. Na závěr první části definuji základní podmínky úspěšnosti týmové práce.

Existuje mnoho pojetí vývojových fází týmů, které se však liší zejména svým pojmenováním. Můžeme říci, že hlavní vývojové fáze týmu jsou čtyři: fáze vzniku a utváření týmu, fáze konfliktů, ve které se členové týmu poprvé výrazněji projevují a kdy bouřlivě probíhají procesy skupinové dynamiky, kompromisní fáze, ve které se situace v týmu uklidňuje a skupina začíná pracovat jako skutečný tým, a fáze vytvořeného týmu, ve které tým vykazuje nejlepší výsledky.

Funkce týmu můžeme rozdělit na formální a neformální. Do formálních zahrnujeme zejména samotnou pracovní činnost v týmu a s ní související řešení úkolů, koordinaci činnosti a podněcování a rozvoj kreativního myšlení. K neformálním funkcím týmu patří zejména naplňování potřeb členů týmu, zejména s důrazem na rozvoj mezilidských vztahů a uspokojování potřeb uznání a sebeurčení.

K důležitým aspektům týmu patří také skupinová koheze, potažmo vzájemná soudržnost členů týmu a vytvoření silné a pozitivní vazby jednotlivých členů ke skupině. Dalším specifickým rysem je počet členů skupiny; obecně se za ideální počet členů považuje 5-8 osob. V případě většího počtu existuje riziko vytváření menších podskupin a takovéto skupiny bývají méně soudržné.

Dalším důležitým faktorem předpokládajícím úspěšnou týmovou práci jsou individuální vlastnosti jednotlivých členů skupiny, zejména schopnosti související se sociální kompetencí, mezi které patří zejména schopnost spolupráce, komunikační dovednosti, schopnost naslouchat druhé, zdravé sebevědomí, schopnost analytického a zároveň kritického myšlení, schopnost prosadit se, ale i schopnost zvládat konflikty a sebeovládání. K aspektům dobré týmové spolupráce patří také správné a účinné podávání zpětné vazby. Základním kritériem vhodné zpětné vazby je její konstruktivnost, která se dá jednoduše vyjádřit tím, že zpětná vazba nekritizuje, ale hodnotí konkrétní projevy s návrhem na pozitivní změnu. Ještě větší nároky na individuální vlastnosti osobnosti pak bývají kladeny na vedoucí týmů. Mezi tyto nároky kromě sociálních kompetencí patří zejména schopnost vést tým a zastupovat ho navenek, schopnost udržení kooperace členů týmu při jejich práci, integrační a komunikační schopnost, ale i schopnost sebekontroly a dokonalé ovládnutí komunikačních technik.

Druhá část bakalářské práce poukazuje na vnímání pojmu teambuilding v naší kultuře, kde je vnímán především jako firemní akce stmelující různé skupiny pracovníků. Snažím se v ní o základní nástin nabídky externích realizátorů takovýchto akcí s poukázáním na širokost této nabídky. Poukazuji na otázku, zda je vhodné uspořádat takovou akci bez podpory externího realizátora, tedy pouze pod vedením vedoucího týmu. Snažím se také zdůraznit fenomén hraní rolí ve skupině, který je častou formou aktivity konané při teambuildingu. V práci jsou stručně popsány konkrétní typy programů, které se při teambuildingových akcích realizují. Jde zejména o stmelení kolektivu, koučování skupiny, vzdělávání zážitkem, outdoorové aktivity, expedice a podobné náročné projekty či čistě zábavné akce. V závěru druhé části práce se pak snažím definovat situace, ve kterých není budování týmu vhodným nástrojem.

Úspěšná týmová spolupráce je cennou zkušeností pro všechny členy, kteří se jí účastní. Je postavena na hlubokých psychologických motivech a procesech a může znamenat velkou výhodu pro zlepšení vztahů v organizaci, ve které tým působí. Pokud je týmová práce pro organizaci vhodnou formou, může být práce týmu velkým přínosem pro zlepšení výkonů celé organizace. Tento tým však musí

splňovat veškeré předpoklady, aby týmem mohl být vůbec nazván. Tým jako sociální skupina vykazuje přesně definované znaky a s použitím výrazu „tým“ se v praxi bohužel setkáváme i tehdy, když skupina jako tým dle definovaných zásad nefunguje.

SEZNAM LITERATURY

Monografie:

ADAIR, J. *Jak se správně rozhodovat a řešit problémy*. Brno : Computer Press, a. s., 2007. ISBN 978-80-251-1779-8.

BAY, R. H. *Účinné vedení týmů*. Praha : Grada, 2000. ISBN 80-247-9068-8.

BROOKS, I. *Firemní kultura*. Brno : Computer Press, 2003.

ISBN 80-7226-763-9.

FAERBER, Y., STÖWE, Ch. *Vedení lidí v praxi*. Praha : Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN 978-80-247-2009-8.

GROVE, A. S. *High output management – řízení orientované na výkon*. Praha : Management Press, 1998. ISBN 80-85943-60-3.

HAYES, N. *Psychologie týmové práce – strategie efektivního vedení týmu*. Praha : Portál, 2005. ISBN 80-7178-983-6.

HERMOCHOVÁ, S. *Skupinová dynamika ve školní třídě*. Kladno : Aisis o.s., 2005. ISBN 80-239-5612-4.

HERMOCHOVÁ, S. *Teambuilding*. Praha : Grada Publishing, a. s., 2006.

ISBN 80-247-1155-9.

HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha : Grada Publishing, a. s., 2006.

ISBN 80-247-1458-2.

KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce – jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Praha : Grada Publishing, a. s., 2006. ISBN 80-247-1764-6.

KRÚGER, W. *Vedení týmů – jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. Praha : Grada Publishing, a. s., 2004. ISBN 80-247-0780-2.

MILLER, B. C. *Teambuilding – 50 krátkých aktivit*. Brno : Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1618-0.

PAYNE, V. *Teambuilding workshop – trénink týmových dovedností*. Brno : Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1588-6.

PETERS-KÜHLINGER, G., JOHN, F. *Komunikační a jiné „měkké“ dovednosti*. Praha : Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN 978-80-247-2145-3.

TÓTH, R, LUBELEC, L. *Praktická škola personalistiky*. Bratislava : Unipress, 1991. ISBN 80-85313-21-9.

URBAN, J. *Výkladový slovník – řízení lidských zdrojů*. Praha : ASPI Publishing, s. r. o., 2004. ISBN 80-7357-019-X.

ZAHRÁDKOVÁ, E. *Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci*. Praha : Portál, 2005. ISBN 80-7367-042-9.

Abstrakt

LANG, J. *Úvod do teambuildingu*. České Budějovice 2008. Bakalářská práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Teologická fakulta. Katedra pedagogiky. Vedoucí práce Doc. M. Kaplánek, Th.D.

Klíčová slova:

skupina, tým, teambuilding, zpětná vazba, synergie, koheze, hraní rolí, koučování, outdoor assessment, expedice

V první části své bakalářské práci se zabývám rozdíly mezi skupinou a týmem a principy teambuildingu. Tato část obsahuje zejména teorie týmů, definuji v ní jeho jednotlivé vývojové fáze, funkce, různé přístupy k budování týmu, aspekty fungování a vedení týmu a faktory úspěšnosti týmové práce.

Druhá část bakalářské práce se zabývá zejména realizací teambuildingu v praxi a definuje, které aktivity jsou vhodné pro teambuilding vedený vedoucím týmu a které je vhodné realizovat s pomocí externí firmy. Aktivity zajišťované externími realizátory jsou rozděleny podle druhu a zaměření konkrétních programů. V závěru práce jsou nastíněny různé situace, pro které teambuilding není vhodný.

Abstract

An introduction to teambuilding

Key words: group, team, teambuilding, feedback, synergy, cohesion, role playing, coaching, outdoor assessment, expedition

In the first part of my bachelor thesis I address the differences between a group and a team and the principles of teambuilding. This part consists mostly of team theories, defines the individual evolution stages, functions, different teambuilding approaches, aspects of team functioning and management and teamwork efficiency factors.

The second parts main concern is the actual teambuilding realisation and defining activities suitable for teambuilding led by a team leader, likely for realisation with the use of an extern firm. Activities arranged by extern realisators are divided according to the type and specialisation of given programs. The conclusion of my thesis outlines various situations, for which teambuilding is not suitable.