

Bakalářská práce

2010

Anna Pytlíková

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Teologická fakulta

Katedra pedagogiky

Bakalářská práce

**VZTAH MEZI ČLENY PEDAGOGICKÉHO TÝMU
JAKO DETERMINANTA VOLNOČASOVÝCH
EDUKAČNÍCH PROCESŮ**

Vedoucí práce: Mgr. Richard Macků, DiS.

Autor práce: Anna Pytlíková

Studijní obor: Pedagogika volného času

Studijní forma: prezenční

Ročník: 3.

2010

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala 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.

25. března 2010

Děkuji vedoucímu bakalářské práce Mgr. Richardu Macků, DiS.
za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce.

OBSAH

ÚVOD.....	6
1. Tým a malá sociální skupina.....	8
2. Tým.....	9
2.1. Co je tým.....	9
2.1.1. Charakteristika týmu.....	10
2.1.2. Pozitiva týmu.....	11
2.1.3. Vývojová stádia týmu.....	12
2.2. Úspěšný tým.....	12
2.2.1. Jasně formulované cíle.....	13
2.2.2. Vnitřní struktura týmu.....	13
2.2.3. Týmová spolupráce.....	14
2.2.3.1. Stádia spolupráce.....	14
2.2.3.2. Synergický efekt.....	15
2.2.3.3. Předpoklady úspěšné týmové spolupráce.....	16
2.3. Pedagogický tým.....	17
2.3.1. Vztahy mezi členy pedagogického týmu.....	17
2.3.2. Důvěra mezi členy pedagogického týmu.....	18
2.3.3. Externí podpora a uznání.....	19
2.3.4. Kompetentní vedení.....	19
3. Skupinová dynamika.....	20
3.1. Malá sociální skupina.....	21
3.2. Funkce skupiny.....	22
3.3. Vývojové fáze skupiny.....	23

4. Vzájemná interakce.....	30
4.1. Konflikt.....	31
4.1.1. Základní druhy konfliktu.....	31
4.1.2. Stupně konfliktu.....	32
4.1.3. Příčiny konfliktu.....	33
4.1.4. Konflikt v týmu.....	33
4.1.5. Pozitivní funkce konfliktu.....	35
4.2. Rizikové faktory.....	35
4.2.1. Ztráta zájmu.....	35
4.2.2. Nerozhodnost.....	36
4.2.3. Stres.....	37
4.2.4. Bariéry týmové spolupráce.....	37
4.3. Negativa vývojových fází týmu.....	38
4.3.1. Forming.....	38
4.3.2. Storming.....	39
4.3.3. Norming.....	40
4.3.4. Performing.....	40
ZÁVĚR.....	42
Seznam použité literatury.....	44
Abstrakt.....	46
Abstract.....	47

Úvod

Edukačnímu procesu se přisuzuje obrovský význam. Výrazně působí na jedince, na jeho rozvoj, schopnosti a dovednosti, vnímání světa a reality, také rozvíjí jeho vztahy k ostatním lidem. Proto je edukační proces často zkoumán. Významnou úlohu hrají jeho determinanty. Jsou to kladné či záporné vlivy, kterým je třeba věnovat pozornost, poněvadž právě na nich často závisí úspěchy celého edukačního procesu.

Ve své práci se zaměřuji na determinanty edukačního procesu vycházející ze vztahů mezi členy pedagogického týmu. Jsou skryté, jen těžko předvídatelné a vycházejí z lidské individuality. Máme zde co dělat s lidskou jedinečností a originalitou. Každý člověk prochází svým životem a událostmi, které ho utvářejí a ovlivňují. Svou realitu vidí každý jinak a dává přednost té své před realitou toho druhého. Tak vznikají různé názory, postoje a přesvědčení.

Předsevzala jsem si objasnit procesy odehrávající se během týmového vývoje a jejich vliv na vývoj skupiny účastníků i na samotný edukační proces. Právě toto téma mne v mé pedagogické praxi zaujalo. Všichni si každodenně všimáme toho, že vztahy mezi členy pedagogického týmu ovlivňují průběh edukačního procesu a dosahování jeho cílů. Tato skutečnost pak také působí na účastníky tohoto procesu.

Přestože každý pedagogický tým stejně jako každá skupina účastníků má jiné složení, prochází určitým vývojem. Vývojová stádia, kterými tým prochází, ovlivňují vztahy mezi jeho členy, a to jak pozitivně tak i negativně.

Těmto vývojovým stádiím se věnuje mnoho autorů, kteří ve svých dílech píšou o velice moderním a často používaném pojmu tým. Tento termín je dnes „potkáván“ téměř na každém kroku, a to aniž by ten, kdo ho vyslovuje, vůbec znal jeho skutečný význam. Dalším pojmem, kterému je věnována široká pozornost a řada publikací, je teambuilding. A právě tato hesla dnes zaznívají v každé firmě toužící po uspokojujících výsledcích svých zaměstnanců.

Problematiku týmu a sociální skupiny zkoumá sociální psychologie, jenž se zaměřuje především na život ve společenství lidí, na vztahy mezi jejich členy a na role, které prožívají. Ale není to jen sociální psychologie, která poskytuje informace o týmu a sociální skupině. O těchto pojmech se zmiňují také publikace pojednávající o edukačním volnočasovém procesu, kdy je dynamika skupiny obzvláště patrná.

Vztahy mezi členy pedagogického týmu neovlivňuje jen vývoj týmu a vnější okolnosti. Velký význam zde má i skupina účastníků, která také prochází určitým vývojem. Každá vývojová fáze hraje v životě malé sociální skupiny obrovskou roli. Aby mohla postoupit do další fáze, musí se skupina na každém stupni svého vývoje něco naučit, s něčím se vypořádat i něco překonat.

Těmto vývojovým fázím se věnují publikace pojednávající o skupinové dynamice. Pro pedagoga mající zájem o kvalitně probíhající edukační proces je velice důležité naučit se citlivosti pro odhalování stupně vývoje, ve kterém se skupina právě nachází. Je pro něho snadnější pochopit její chování a může tak předejít možným nedorozuměním.

Cíle pedagogického týmu bývají různé. K jejich naplnění nestačí jen dobrá vůle a snaha všech. Pro edukační proces i pro práci pedagogického týmu je důležité orientovat se v procesech probíhajících mezi členy malé sociální skupiny. Tým pedagogů by však měl začít nejprve sám u sebe, tedy rozpoznat vývojovou fázi, ve které se momentálně nachází a znát její možná rizika, jimž by se měl snažit předcházet a záměrně se jim vyhýbat.

Vztahy mezi lidmi jsou velmi křehké, dynamické a tvarovatelné. Je v zájmu lidí, jak se s nimi budou učit pracovat a využívat je ve svůj prospěch i ve prospěch svého díla a činnosti.

1. Tým a malá sociální skupina

Čtenáři se snadno může stát, že pojmy tým a malá sociální skupina sloučí dohromady a bude je považovat za jeden stejný termín nebo je může lehce mezi sebou zaměnit. Aby nedocházelo k omylům, je třeba tyto dva pojmy, kterým budou věnovány první dvě samostatné kapitoly, následně vymežit.

Tým

Týmem je více lidí se stejnými cíli, jichž chtějí společnými silami dosáhnout. Tým podává větší výkony než jednotlivci, protože více lidí poskytuje větší možnosti. Tito lidé vykonávají svou práci dobrovolně často za účelem finanční či jiné odměny. Jejich působení může či nemusí být omezené.

Malá sociální skupina

Součástí nějaké skupiny je člověk celý život. Skupina nemusí mít stanovené žádné cíle, a přesto existuje. Skupina je pospolitost lidí, kteří spolu jsou proto, že spolu chtějí být nebo, že spolu musí být. Jedná se tedy o formální a neformální skupiny. Formálními skupinami jsou míněny například školní třídy, kdy spolu děti musí trávit čas a společně podléhat vzájemným interakcím. Neformální skupiny často vznikají náhodou a bez předchozího plánování.

Tým i malá sociální skupina prochází určitými vývojovými fázemi, přičemž rychlost jejich posouvání z jednoho stupně do druhého záleží na vnitřních i vnějších okolnostech. Hlavní roli zde hrají vztahy a vzájemné interakce, které se týkají každého člena.

2. Tým

2.1. Co je tým

Jedním z nejsilněji vnímaným a prožívaným aspektům života každého člověka je jeho sounáležitost s určitou skupinou, ať jí rozumíme rodinu, spolupracovníky, kamarády či zájmové skupiny. Vazby, postavení, uznání, konflikty s ostatními členy i opora, které se mu dostává, jsou významnými impulsy při utváření charakteru jedince a jeho schopnosti přizpůsobit se životu ve společnosti.

Anglické slovo TEAM můžeme vnímat jako zkratku slov:

Together

Everybody

Achieves

More

Volně přeloženo: společně dosáhneme více.

Týmem rozumíme tři a více jedinců, kteří jsou ve vzájemné interakci a mají pocit společné identity, společného vědomí „my“. Všichni se snaží dosáhnout stejného cíle. Dodržují většinou nepsané normy či pravidla, podle kterých dobrovolně a z vlastní vůle pracují a jednají. Týmy většinou mají časové, finanční a materiální limity.¹

Pro pojem tým existuje mnoho definic, přesto jen některé tento pojem výstižně definují. Každý autor definice se snaží o co nejpřesnější vyjádření. Ne vždy se to ovšem povede. Přesto se nemůže říci, že by nějaká definice neměla pravdu. Každá chce přinést nový náhled na tým.

„Optimálně fungující tým můžeme definovat jako malou skupinu lidí s doplňujícími se schopnostmi, kteří společným postupem a pomocí jasně

¹ Srov.: KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce: Jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*, s. 12.

definovaných úkolů směřují k cíli, za jehož plnění jsou společně odpovědni.“² V týmu se však ještě navíc odehrávají bohaté interakce mezi lidmi, které dávají vznik vztahům.

Katzenbach a Smítke tvrdí, že tým je: „Malá skupina lidí se vzájemně se doplňujícími dovednostmi, kteří jsou oddáni společnému účelu, pracovním cílům a přístupu k práci, za něž jsou vzájemně odpovědni.“³ Tyto dvě definice jsou nejvýstižnější, ale přesto nepřesné. Tým je daleko více než jen seskupení lidí.

„Tým je seskupení lidí dohromady pracujících na uskutečnění společného cíle (záměru, smyslu), za jehož dosažení společně zodpovídají.“⁴ I V této definici P. Scholterse se také nepíše o vztazích mezi členy týmu přesto, že se jedná o velice podstatnou součást týmu.

2.1.1. Charakteristika týmu

Týmy jsou základní pracovní jednotkou. Spojují v sobě dovednosti, zkušenosti a pohledy několika lidí. Týmy jsou vytvářeny za účelem plnění významných a náročných úkolů. Týmy podávají větší výkon než jednotlivci, a to zejména tam, kde práce vyžaduje širší škálu dovedností, úsudků a zkušeností. Týmy jsou pružné a reagují na měnící se události a požadavky. V úspěšných týmech jednotlivci intenzivně pracují na svém růstu a úspěchu.⁵

² STÝBLO, J., URBAN, J., VYSOKAJOVÁ, M., cit. podle STUHLÍK, R. *Tým snů*, s. 14.

³ KATZENBACH, SMITKE, cit. podle KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce: Jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*, s. 15.

⁴ SCHOLTERS, P., cit. podle STUHLÍK, R. *Tým snů*, s. 14.

⁵ Srov.: KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce: Jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*, s. 15.

2.1.2. Pozitiva týmu

Tým víc ví.

Každý člen má jisté zkušenosti, dovednosti, svůj způsob myšlení a vidění světa. Při společném řešení se zkušenosti a dovednosti jednotlivých členů kombinují, problém je nahlížen z různých úhlů pohledu a tím se nabízejí širší možnosti řešení. Vzájemnou komunikací a spoluprací se zároveň rozvíjí každý člen.⁶

Tým podněcuje a rozvíjí.

Společné hledání řešení poskytuje větší možnost pro rozvoj kreativity, netradičních nápadů a také podněcuje k vyšším výkonům. Tým ví, co má vytvořit, zná cíl a hledá k němu cestu. To je podnětem k hledání nových způsobů práce, třeba i neobvyklých a netradičních.

Tým vyrovnává.

Kompromisy při řešení otázek a problémů vylučují krajní postoje a názory, čímž se ve skupině udržuje rovnováha. Tým může být nápomocen v osobní krizi.

Další pozitiva týmu.

V týmu se budují vztahy mezi lidmi, zlepšuje se komunikace mezi lidmi. Tým využívá znalostí, dovedností a zkušeností všech, pracuje s tvořivostí a fantazií lidí. Členové týmu se učí respektu a úctě k druhým. V týmu se členům přisuzuje určité postavení a role.⁷

⁶ Srov.: KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce: Jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*, s. 16.

⁷ Srov.: Tamtéž, s. 17.

2.1.3. Vývojová stádia týmu

Každý tým prochází určitým vývojem, kdy se zdokonaluje, jeho členové si začínají více věřit a dosahují v optimálním případě čím dál lepších výsledků své činnosti.⁸

Tabulka 1: Vývojová stádia týmu⁹

Forming	Tato počáteční fáze se vyznačuje především přechodem ze stavu nečlena týmu do stavu členství. Je to období plné nadějí a očekávání. Je to čas těsného napojení se na tým.
Storming	Začínají se řešit všednodenní rutinní záležitosti. Přicházejí první potíže, komplikace. Dostavují se první neshody a konflikty.
Norming	Členové týmu začínají přijímat zvláštnosti a osobní specifika kolegů. Začínají skutečně akceptovat svou týmovou roli. Členové si začínají pomáhat, dovedou sdělovat kritiku a řešit problémy.
Performing	Lidé v týmu se spolu cítí lépe. Více rozumějí podstatě činnosti týmu a úkolům. Vědí, co se od nich očekává. Pracují efektivně, podávají dobrý výkon. Akceptují své silné a slabé stránky navzájem. Radují se z úspěchů a pokroku celého týmu.

2.2. Úspěšný tým

Úspěchy týmu přicházejí často velmi pomalu. Někdy ani sebe lepší snahy úspěchy nepřinesou. K tomu, aby týmy byly úspěšné, přispívají například jasně formulované cíle, vnitřní struktura týmu a spolupráce.

⁸ Srov.: STUHLÍK, R. *Tým snů*, s. 53-55.

⁹ Srov.: Tamtéž.

2.2.1. Jasně formulované cíle

Základní podmínkou spokojenosti a úspěchu je, aby tým měl jasný, hodnotný a důležitý cíl, výsledek své činnosti. K problematice cílů se velice výstižně vyjadřuje Paul Lazarus: „Je lépe mít jasnou představu a neuspět než nemít koncepci, protože i z neúspěchu se lze poučit a využít ho při vytváření dalších cílů.“¹⁰

Týmy potřebují vědět, čeho mají dosáhnout a proč. Účel je pro tým životně důležitý.¹¹ Na veškeré dění v týmu má vliv správně stanovený cíl. Ovlivňuje soudržnost i výkonnost týmu. Jde o náročnost a typ cíle, jeho definování a způsob, jakým je předán členům týmu. Příliš náročný cíl nebo cíl jednoduchý je nemotivující. Úspěch při plnění správně vytčených cílů je velmi povzbuzující a pomáhá k lepším výkonům i většímu nadšení při jejich dosahování. Aby byla práce týmu úspěšná, musejí být všichni seznámeni s cílem a musejí ho i pochopit a plně se s ním ztotožnit, přijmout ho za svůj.¹²

2.2.2. Vnitřní struktura týmu

Důležitým faktorem, který odlišuje úspěšné a neúspěšné týmy, je struktura samotného týmu. Její význam se projevuje zejména v okamžiku krize, kdy se dostává do popředí komunikace, nutná pro koordinaci aktivit členů týmu. V dobře fungujících týmech lze vždy zjistit:

- a) jasně definované role jednotlivých členů
- b) efektivní komunikační strukturu
- c) metody sledování individuálních výkonů a poskytování zpětných vazeb
- d) důraz na to, aby hodnocení nebylo subjektivní, ale založené na faktech.¹³

¹⁰ LAZARUS, P., cit. podle HERMOCHOVÁ, S. *Teambuilding*, s. 26-29.

¹¹ Srov.: STUHLÍK, R. *Tým snů*, s. 58.

¹² Srov.: KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce: Jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*, s. 22-23.

¹³ Srov.: HERMOCHOVÁ, S. *Teambuilding*, s. 26-29.

2.2.3. Týmová spolupráce

Základem týmu je týmová spolupráce. Dobrá spolupráce má několik společných rysů. Jsou to dobré vzájemné vztahy a důvěra. Právě vzájemná otevřenost, čestnost, vzájemný respekt a určitá stálost, prediktabilita reakcí jsou další znaky toho, co je označováno jako klima dobré spolupráce.¹⁴

Spolupráce znamená systematickou integraci úsilí jedinců při dosahování společného cíle. Jedná se o spojení dvou faktorů, součinnosti a koordinace. Členové týmu tedy současně pracují na společném úkolu a sdílejí odpovědnost za výsledek. Koordinace je z hlediska týmové efektivnosti náročnější, protože výpadek nebo chyba jednotlivce mohou ovlivnit celkový výsledek.¹⁵

2.2.3.1. Stádia spolupráce

Rozvoj týmu probíhá ve vývojových stádiích, kdy po překonání mnoha problémů tým pracuje úspěšně a na racionálním základě.

K efektivní spolupráci v týmu vede dlouhá cesta. Tým se vyvíjí, směřuje ke zralosti, přizpůsobivosti vůči prostředí i k pocitům jistoty. Podle Kreitnera a Kinickiho prochází těmito typickými stadii:

Tabulka 2: Fáze týmové spolupráce¹⁶

1. Orientace	První stadium je charakterizováno nejistotou členů týmu a obavami o jejich postavení i roli. Objevují se vůdce. Bývá to počátek týmové spolupráce, vzájemného oťukávání členů týmu v novém prostředí a v nových úkolech.
2. Konflikt a výzva	Je to období vzájemného zkoušení a prověřování. Členové zjišťují záměry vůdce a zkoumají vlastní postavení ve skupině. Formuje se struktura týmu. Přicházejí drobné vzpoury, stížnosti a výhrady.

¹⁴ Srov.: HERMOCHOVÁ, S. *Teambuilding*, s. 26-29.

¹⁵ Srov.: KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce: Jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*, s. 46.

¹⁶ Srov.: KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce: Jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*, s. 53-55.

3. Koheze	Přebudovává se mocenská struktura. Členové přijímají role a nepsaná pravidla týmové spolupráce. Otázky se řeší formou rychlé, věcné diskuse a rozvíjí se týmový duch.
4. Opojení	Atmosféra je uvolněná, vládne harmonie, členové jsou zvýšeně aktivní. Práce v týmu uspokojuje nejen profesní, ale i osobní ambice či potřeby jednotlivců.
5. Zklamání	Bortí se pocit souladu, objevují se pocity promarnění potenciálu, vznikají podskupiny, výkon skupiny je výrazně negativně ovlivňován individuálními nedostatky. Soudržnost se snižuje, narůstá nezájem a kritické poznámky.
6. Přijetí	Předcházející období skončí ve chvíli, kdy se objevuje vůdce. Většinou je to zralá a vyrovnaná osobnost, která podněcuje členy k novému střetu s požadavky cíle.

Výsledkem tohoto vývoje je vytvoření týmu, který je přizpůsobivý vůči požadavkům reálné situace. Tým odboural neefektivní prvky svého jednání, je zralý a schopný daný úkol řešit. Je možné a velmi pravděpodobné, že se některá z etap objeví znovu, a však s poněkud slabší intenzitou.¹⁷

2.2.3.2. Synergický efekt

Synergický efekt zvyšuje efektivnost týmu. Synergický efekt je dán rozdílem mezi výsledkem práce, kterého skupina dosahuje jako sehraný tým – výsledkem týmu, a výsledkem, kterého by dosáhla jako souhrn individuí.¹⁸

Výkon týmu převyšuje sumu možností jednotlivých členů. Hovoříme o tzv. synergickém efektu. Ten můžeme vyjádřit vzorcem:

Synergický efekt = výsledek týmu - souhrn individuí.¹⁹

Hackman posuzuje efektivnost týmové spolupráce podle tří kritérií:

1. skupinová efektivita výsledku práce týmu ve srovnání se standardy stanovenými pro splnění úkolu

¹⁷ Srov.: KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce: Jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*, s. 53-55.

¹⁸ Srov.: BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*, s. 153.

¹⁹ Srov.: BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*, s. 44.

2. skupinový vývoj doprovodných sociálních procesů, které vytvářejí nebo posilují připravenost členů týmu pracovat společně na daném úkolu
3. osobní spokojenost individuálních potřeb převažující nad jejich frustrací ²⁰

Podmínky efektivního přístupu jsou spolupráce, důvěra a soudržnost. V psychologii mluvíme o tzv. skupinové kohezi neboli o celkové přitažlivosti týmu jeho členy. Vyjádřit se dá také mírou uspokojení vzájemných vazeb. Tato míra koheze je ovlivňována následujícími faktory. Jedná se o fyzickou blízkost členů týmu a možnost každodenního kontaktu, dále o velikost týmu – zde platí čím menší počet členů týmu, tím větší míra koheze. Důležitým faktorem je vyspělost a otevřenost vzájemné komunikace, podobné zájmy a potřeby. Důležitou roli hrají určité osobnostní rysy členů týmu. ²¹

2.2.3.3. Předpoklady úspěšné týmové spolupráce

Mezi desatero úspěšného týmu patří jasný, srozumitelný, akceptovatelný, realistický a měřitelný cíl, identifikace s cílem všemi členy týmu. Týmovou spolupráci také ovlivňuje dobrá skladba týmu z hlediska odbornosti, osobnostních rysů a týmových rolí, ale i vhodného počtu osob v týmu a jejich zkušeností. Znalost technik týmové spolupráce a přátelská atmosféra zainteresovanosti a angažovanosti na společném cíli, jasné úkoly a postupné kroky také hrají důležitou roli. Veliký vliv se přičítá otevřené komunikaci, umění si naslouchat, toleranci a možnosti bez obav vyjádřit svůj názor, jasná pravidla a postupy, vymezené kompetence a zodpovědnost. Významnou úlohu zde hraje časový harmonogram průběhu týmové spolupráce. Konstruktivní kritika je vítaná, nikdo si ji nebere osobně. Členové přijímají různé názory a diskutují o nich. Pracovníci si vychutnávají úspěch: sdílená radost – dvojnásobná radost. ²²

²⁰ Srov.: KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce: Jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*, s. 44-45.

²¹ Srov.: Tamtéž.

²² Srov.: Tamtéž, s. 59.

2.3. Pedagogický tým

2.3.1. Vztahy mezi členy pedagogického týmu

Pojem sociální interakce vyjadřuje dynamický mezilidský vztah, v němž dochází k cirkulaci informací a tak i k ustavení řetězce vzájemného reagování jeden na druhého. Rozhodující je tu na základě informací vytvořený „obraz druhého“, iniciující způsob sociálního chování, přičemž obraz partnera a chování vůči němu jsou ovlivňovány zpětnými vazbami z reakcí partnera interakce na chování subjektu. Dalším činitelem je daná situace a aktuální motivace partnerů interakce.²³

Mezi lidmi najdeme celou řadu různě nastavených vztahů, blízkostí, oddálení, přitažlivostí. Mezilidské vztahy nejsou nějak jednoznačně a natrvalo dány. Období snadného porozumění bývají obvykle dočasná. Jakmile přejde toto období souznění duší, je třeba na vzájemném porozumění a přiblížení pracovat. Záměrně se o ně snažit, vytvářet pro ně podmínky, povzbuzovat je, překonávat nástrahy.

Porozumění vznikne, pokud vytvoříme tři opěrné body trojúhelníku ARK. Bez záchytného bodu afinity, reality a komunikace přiblížení a vzájemné porozumění mezi lidmi nevznikne. Afinitu můžeme chápat nejlépe jako duševní blízkost. Realita je možná jedna, jednou provždy daná, ale každý z účastníků reality ji vnímá jinak., odlišně, jednoznačně. Každý z nás vnímá realitu po svém. Svým osobitým, svérázným a jedinečným způsobem. Kdo si toto neuvědomuje, ten se snadno za svou představu reality hádá. Komunikace je jakýsi tmel nebo médium, skrze nějž afinitu a realitu lepíme k sobě.²⁴

Vliv skupiny na jedince závisí na celé řadě činitelů, na situačních podmínkách, na struktuře a vlastnostech skupiny, na osobnosti jedince, který je

²³ Srov.: NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*, s. 69.

²⁴ Srov.: STUHLÍK, R. *Tým snů*, s. 119-122.

vlivu vystaven, a dalších.²⁵ V mezilidských vztazích se uplatňuje směna hodnot, i určitá kalkulace výdajů a zisků s tendencí k maximalizaci zisku a minimalizaci výdajů.²⁶

2.3.2. Důvěra mezi členy pedagogického týmu

Důvěra není něčím, co je od počátku existence týmu dáno, je důsledkem zkušenosti, kterou lidé získávají postupně prostřednictvím kvalitní vzájemné komunikace, interakce a kooperace. Vzájemná důvěra umožňuje členům týmu plně se soustředit na plnění úkolu. Chybí-li důvěra, odvádí se energie členů od řešení úkolů k osobním otázkám, a tím se ztrácí ze zřetele společný cíl. To poškozuje tým a výsledkem je snížený výkon. V situaci, kdy si členové týmu důvěřují, mohou se soustředit na společný cíl. Není mezi nimi konflikt a různá podezírání, která by odváděla jejich pozornost a rozptylovala je. Tím se také šetří čas: komunikace je efektivnější a je snazší koordinovat aktivity jednotlivců.

Na vytváření důvěry v týmu se podílejí všichni. Úlohou vedoucího je dokázat, aby byl všem zcela jasný cíl, kterého má tým dosáhnout, a úloha každého jednotlivce na cestě k jeho dosažení.²⁷

Důvěra vzniká uvolněním informací, poskytnutím prostoru pro týmové aktivity členů a umožněním vlastní kontroly práce. Členové týmu pak odpovídají recipročním chováním, které důvěru vyvolává a upevňuje.

Důvěra je vzájemná jistota o záměrech jednání a všeobecná tolerance. Vyžaduje od členů pochopit osobní možnosti kolegů, přiznat si chyby, sdílet informace, otevřený způsob partnerské komunikace apod.²⁸

²⁵ Srov.: NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie*, s. 397.

²⁶ Srov.: NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*, s. 71.

²⁷ Srov.: HERMOCHOVÁ, S. *Teambuilding*, s. 26-29.

²⁸ Srov.: KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce: Jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*, s. 46-47.

2.3.3 Externí podpora a uznání

Stejně jako v hodnocení jednotlivců dochází i u týmů k tomu, že jsou chváleny a uznávány ty, které jsou úspěšné, což vede ke zvýšení jejich motivace, k ještě vyššímu a kvalitnějšímu výkonu.

Zajímavým zjištěním je skutečnost, že týmy reagují silněji na absenci tohoto typu uznání; i vedoucí týmu i jejich členové těžce snášejí, když se jim „vnějšího uznání“ nedostává. Týmy, které nejsou mezi nejúspěšnějšími, vidí v nedostatku uznání příčinu svého neúspěchu. Úspěšní vnímají nedostatek uznání jako chybu na straně veřejnosti.²⁹

Výsledky výzkumů i praktické zkušenosti ukazují, že jak z hlediska psychologického, tak z pohledu ekonoma jsou výhodné takové struktury, kde úspěch jednotlivce je vázán na úspěch celého týmu, že tedy úspěch jednotlivce i loajální vztah k ostatním členům týmu jsou provázány.³⁰

2.3.4. Kompetentní vedení

Důsledné vedení, osobnost toho, kdo tým vede, a styl, jakým svou roli realizuje, jsou významnými faktory ovlivňujícími jak atmosféru týmu, tak jeho výkony. Vedoucí se vždy musí soustředit na tři elementy, tedy na cíl, na schopnost přizpůsobit se měnícím se okolnostem a na přípravu svých následovníků.

Do jisté míry lze říci, že úspěšní jsou takoví vedoucí, kteří část své role předávají jiným. Umožňují členům týmu podílet se na rozhodování, rozvíjet dovednosti nutné pro vedení u každého jednotlivce. Výsledkem je jakýsi „multiplikační“ efekt – takoví vedoucí umožňují, vytvářejí podmínky pro to, že v jejich týmech vznikají noví vedoucí.³¹

²⁹ Srov.: HERMOCHOVÁ, S. *Teambuilding*, s. 26-29.

³⁰ Srov.: Tamtéž.

³¹ Srov.: Tamtéž, s. 26-31.

3. Skupinová dynamika

Termín skupinová dynamika pochází z psychoterapie. Jde však o koncept s obecnou platností.³² Podle vztahu členů ke skupině se evidují skupiny na „MY“ a „ONI“. Za důležitou se považuje i okolnost, po jakou dobu skupina existuje. Hovoříme o trvalých a dočasných skupinách. Podle toho jak skupiny vznikly, jsou rozlišeny na formální a neformální.

Společným tématem, které zahrnuje jednotlivé okolnosti, které mají přesně popsané důsledky, tj. způsobují významné rozdíly ve skupinovém bytí, je téma skupinová dynamika. Řeší se v něm nejen otázky, co je příčinou toho, že jsou skupiny tak různé, ale i strategie, taktika a metody zaměřené intervence do života skupin tam, kde taková potřeba vznikne.

Skupiny lze nazírat jako spojující článek mezi zájmem společnosti a zájmy jednotlivců. Jsou prostředkem, kde se vzájemně střetávají společenské potřeby s potřebami jednotlivce. Skupina je významnou silou ve vývoji jednotlivce a také faktorem, který ovlivňuje jeho výkon.

Od roku 1938, zejména pod vlivem Kurta Lewina, vznikaly výzkumné projekty přímo zaměřené na spojení teorie a praxe. Termín skupinová dynamika pochází od Kurta Lewina, který ho užíval nejen pro systematickou vědeckou analýzu procesů, které ve skupinách probíhají, ale později i k označení technik, které se mohou stát nástroji intervence do skupin. Pojem skupinová dynamika je možno chápat ve dvojitým významu:

- a) jako oblast vědeckého zkoumání
- b) jako nástroj intervence, ovlivňování vztahů ve skupině, jejich cílů.³³

³² Srov.: PELÁNEK, R. *Příručka instruktora zážitkových akcí*, s. 33.

³³ Srov.: HERMOCHOVÁ, S. *Skupinová dynamika ve školní třídě*, s. 13-16.

3.1. Malá sociální skupina

Člověk je tvor společenský a značnou část svého života tráví interakcí s ostatními. Malá sociální skupina je taková, v níž dochází k pravidelnému vzájemnému kontaktu všech se všemi. Její velikost závisí na okolnostech, maximální počet členů se pohybuje okolo čísla 30.³⁴

Skupinu lze definovat jako dva nebo více jedinců, kteří jsou ve vzájemné interakci, dosahují společného vědomí, že k sobě patří, cítí se jako „My“. Sociologové navíc požadují dosahování kolektivních norem a kolektivních cílů, z psychologického hlediska přistupuje další důležitá skutečnost – že si členové vedle vědomí společné identity uvědomují jeden druhého (Schein, 1988).³⁵

Nakonečný používá rozdělení Kreche, R. S. Crutchfielda a E. L. Ballacheye, kteří považují za podstatné znaky skupin:

1. „vztahy mezi členy jsou navzájem závislé – chování každého člena ovlivňuje chování každého jiného člena“
2. „členové mají společnou ideologii – soubor názorů, hodnot a norem, které regulují jejich vzájemné vystupování“

D. G. Myers podává, že skupinu tvoří „dva nebo více lidí, kteří po delší dobu, než jen malý moment, spolu interagují, mají vliv jeden na druhého a vnímají jeden druhého jako my.“

Skupinová příslušnost provází člověka celý život a celý život se cítí být příslušníkem nějaké skupiny.³⁶

Skupinové procesy jsou při práci s lidmi jedním z nejúčinnějších nástrojů, protože lidé mají účast na upevňování skupinových norem a přispívají k vytváření určitého systému vlivu vrstevníků na chování každého jednotlivce. Právě proto že prostředí skupiny je velice účinným nástrojem.

Skupiny vznikají z různých důvodů a s různými výchozími úkoly. Některým skupinám jsou například hned zpočátku úkoly nebo výchozí body jasné, ale jejich

³⁴ Srov.: PELÁNEK, R. *Příručka instruktora zážitkových akcí*, s. 33.

³⁵ Srov.: BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*, s. 147-148.

³⁶ Srov.: NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie*, s. 383-386.

členové se musejí učit budovat soudržnost a důvěru. Jiné skupiny mohou vznikat proto, že se sejdou lidé, kteří mají společný cíl. Jejich členové se pak musejí společně práci učit za pochodu.³⁷

3.2. Funkce skupiny

Základní funkcí malých skupin je, že člověku umožňují uspokojování jeho sociálních potřeb a členství v pracovních skupinách je přirozenou životní situací. Skupina poskytuje svému příslušníku nejen určitá uspokojení, ale také srovnávací rámec pro jeho postoje a jednání, utváří jeho pojetí sociální reality a jeho sociálních rolí.³⁸

Příslušníci neformálních skupiny jsou integrováni neformálně, tedy psychologicky. Příslušníci formálních skupin jsou integrováni formálně stanovenými úkoly nebo seskupeni na základě určitých formálních znaků. Ve formálních skupinách se však mohou vytvářet neformální podskupiny a frakce.³⁹

Funkce formální skupiny

Skupina může být nezbytným prostředkem k vykonání složitého úkolu, který je podmíněn vzájemně závislou činností jednotlivců. Skupina umožňuje vznik a rozvoj nových myšlenek a řešení tehdy, když jsou různé typy informací rozloženy mezi několik různých jedinců. Skupina přispívá k řešení problému, vyžaduje-li problém množství informací. Skupina může usnadnit zavádění složitých rozhodnutí. Skupina socializuje a učí nové členy⁴⁰

³⁷ Srov.: KARNISOVÁ, N. *Jak budovat dobrý vztah mezi učitelem a žákem*, s. 41.

³⁸ Srov.: BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*, s. 148-149.

³⁹ Srov.: NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie*, s. 385.

⁴⁰ Srov.: BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*, s. 149-150.

Funkce individuální

Tyto funkce přispívají k uspokojování individuálních potřeb skupiny. Skupina uspokojuje individuální potřebu přátelství, rozvíjí, zvyšuje a upevňuje potřebu uznání a sebeurčení jedince jakožto člena skupiny. Skupina dává jednotlivcům příležitost ověřovat si a sdílet jejich chápání sociální reality. Skupina také omezuje úzkost jednotlivců, jejich pocity nejistoty a bezmocnosti.⁴¹

3.3. Vývojové fáze skupiny

V průběhu společného projektu prochází skupina určitými vývojovými fázemi, pro které je charakteristická různá míra pohody i schopnosti skupiny fungovat jako celek. Touto problematikou se zabývá oblast psychologie zvaná skupinová dynamika.⁴²

Skupinová interakce je proces, který se postupem času zdokonaluje. Většina skupin prochází řadou vývojových stádií, která volně souvisejí se soudržností skupiny, důvěrou, produktivitou a posláním.⁴³

Tabulka 3: Klasifikace vývojových fází skupiny podle Tuckmana

1.	formování	Skupina je nejistá, objevují se pocity úzkosti. Probíhá rozhodování o vůdci.
2.	bouření	Ve skupině roste napětí, vznikají aliance a protialiance. Objevují se případy testování vedoucích, zpochybňování důvěry i nabízených aktivit. Účastníkům chybí iniciativa, spolupráce je na nízké úrovni.
3.	normování	Skupina již funguje jako jednotka. Má uspokojení ze své práce, zná své silné stránky, pracuje nezávisle na pedagogovi a zažívá hrdost ze skupinové identity.
4.	transformování	Činnost skupiny se ukončuje. Ve skupině vzniká určitá úzkost, skupina ale přenáší své zkušenosti do života.

⁴¹ Srov.: BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*, s. 149-150.

⁴² Srov.: ČINČERA, J. *Práce s hrou pro profesionály*, s. 31.

⁴³ Srov.: KARNSOVÁ, N. *Jak budovat dobrý vztah mezi učitelem a žákem*, s. 42.

Čtyřbodová klasifikace se někdy rozšiřuje na pětibodovou, kdy se kromě fáze formování, bouření a normování přiřazuje ještě fáze výkonnostní a fáze loučení, truchlení.

Laurine Franková přirovnává jednotlivé fáze své pětibodové stupnice vývoje skupiny ke zrání a vývoji jedince. Formování je zde přirovnáno k narození a dětství, bouření k adolescenci, normování k rané dospělosti, výkonnostní fáze ke střednímu věku a transformování ke stáří a smrti.

Tabulka 4: Klasifikace vývojových fází skupiny podle Siegrist M. a Belz H.⁴⁴

1.	První kontakt a orientace po příchodu	Charakteristické je oťukávání, zdrženlivost, odstup, škatulkování ostatních, závislost na vedoucím skupiny, pomalé chápání úkolů a cílů.
2.	Boj o moc, kontrola, kvašení	Ve skupině se objevují problémy postavení, rozhodování a vlivu. Účastníci začínají reagovat kriticky na sebe navzájem i na vedoucího. Vytváří se různé podskupiny, každý obhájí své teritorium, hrozí odchod účastníků.
3.	Důvěrnost a intimita, vyjasnění	Konkurenční chování ustupuje a účastníci spolu začínají otevřeně komunikovat. Rozvíjí se spolupráce a výměna nápadů, druzí a jiní jsou akceptováni. Vzniká pocit sounáležitosti.
4.	Diferenciace a jednání	Skupina je plně praceschopná a vnitřně soudržná, jedinci jsou s ní identifikováni. Řídí se převážně sama, je orientovaná na úkol.
5.	Rozdělení a rozpuštění, rozchod	Ve skupině vzniká neklid, vynořují se dřívější zážitky, komplikují se dřívější vztahy, někteří účastníci se s rozchodem těžko vyrovnávají.

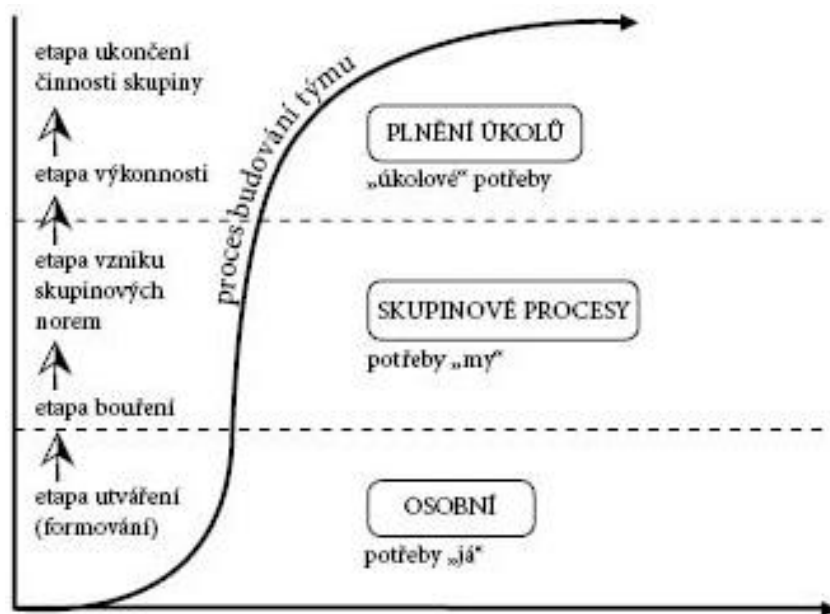
Porozumění skupinové dynamice umožňuje i pochopit, jak účastníci akci prožívají v jejích jednotlivých fázích. Všechny modely se shodují na kritičnosti

⁴⁴ SIEGRIST, M., BELZ, H. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení. Východiska, metody, cvičení a hry*, s. 31-33.

„bouřící“ fáze, kdy se účastníci obecně cítí na akci nejhůř a kdy také nejvíce hrozí odchody od skupiny. Naopak ve třetí fázi se spokojenost účastníků prudce až přelomově zvyšuje, s mírnými vlnami se pak udržuje až do ukončení fáze akce. Tak lze získat představu o pravděpodobné „emoční křivce“ vyjadřující spokojenost účastníků na akci. Z té je pak možné vyjít při stanovení základní programové linie kurzu – zejména stanovení emocionálních vrcholů, zařazení společných debriefingů, práce s Dohodou o vzájemném respektování či gradaci týmových úkolů.⁴⁵

Následující graf představuje rozšířený model vývoje skupin podle Charlese Blicka, vycházející z původního modelu Bruce W. Tuckmana a Mary Ann C. Jensenové. Vývojová stádia nahrazena výrazem „vývojové potřeby skupiny“. Členové skupiny v každém stádiu projevují základní potřeby, které musejí být splněny, aby jednotlivci mohli postoupit na vyšší úroveň, totiž aby se mohli úspěšně vyrovnat s úskalími dalšího stádia.⁴⁶

Obrázek 1: Model vývoje skupin⁴⁷



⁴⁵ Srov.: ČINČERA, J. *Práce s hrou pro profesionály*, s. 32-34.

⁴⁶ Srov.: KARNISOVÁ, N. *Jak budovat dobrý vztah mezi učitelem a žákem*, s. 43.

⁴⁷ Srov.: Tamtéž, s. 43.

Změny potřeb v průběhu vývoje týmu

Tuckman a Jensenová charakterizují etapu formování jako období, v němž mají členové skupiny silnou potřebu formulovat své cíle a osobně k nim přilnout. Toto počáteční období přispívá k uspokojení osobních potřeb nebo-li potřeb „já“.

Jakmile členové porozumějí cílům skupiny a osobně k nim přilnou, objeví se potřeby spjaté s podmínkami členství. Tuto normativní etapu popisuje Tuckman s Jensenovou jako období, v němž se do popředí dostává rozvoj skupiny nebo-li potřeby „my“. Členové se musejí zabývat otázkami spolupráce a kongruence, důvěry, vedoucího postavení a skupinového rozhodování.⁴⁸

Když členové úspěšně plní úkoly, které si skupina předsevzala nebo-li když dosáhnou produktivní spolupráce a zároveň dokáží respektovat své individuální rozdíly – mohou věnovat energii tomu, co Tuckman s Jensenovou nazývají výkonnými, „úkolovými“ potřebami. V této etapě se potřeby členů primárně zaměřují na efektivně a dobře vykonanou práci.

Pro pedagoga, který ví, jakou vývojovou etapou skupina prochází, a zná potřeby členů vyplývající z dané etapy, je snadnější etapu převést přes běžné překážky. Pedagogovi mohou k přechodu do další vývojové etapy posloužit následující doporučení.

a) K převedení členů skupiny z etapy „já“ do etapy „my“.

Pozitivem je dohoda na určitých pravidlech fungování skupiny. Pedagog může systematicky budovat pocit bezpečí a důvěry mezi členy. V jeho silách je odhalit pozitivní síly a spolupracovat s nimi, odstranit předměty sporů a odhalit a respektovat hodnotový žebříček jednotlivých členů

b) K převedení členů skupiny z etapy „my“ do etapy „úkolové“.

Pedagogovi se doporučuje rozvíjet společné poslání a vytvářet pozitivní cíle vedoucí k pozitivním výsledkům. Měl by sladit úkoly s fází vývoje skupiny a rozvrhnout kroky konkrétních krátkodobých úkolů. Skupina by měla řešit úkoly, které lze rychle a snadno splnit.

⁴⁸ Srov.: KARNSOVÁ, N. *Jak budovat dobrý vztah mezi učitelem a žákem*, s. 42-43.

c) K podpoře vysoké výkonnosti.

Program by měl být podřízen úkolům a zaměření skupiny. Skupina by měla vyčkat se slavením úspěchů. Od pedagoga se očekává podpora dlouhodobého úsilí a učení se ze svého pokroku. Důležitou vlastností pedagoga je sledování a rozpoznávání vztahů mezi členy skupiny⁴⁹

Rychlost, jakou skupina vývojovými fázemi prochází, se velmi liší. Záleží na skupině a na podmínkách, v jakých funguje. Posun z jedné fáze do druhé trvá velmi dlouho. Se znalostí skupinové dynamiky navíc může pedagog program konstruovat tak, aby skupinu posunoval cíleně z jedné fáze do druhé. Díky posunům do dalších fází si účastníci mohou vyzkoušet více dovedností, nicméně rozhodně není nutné, aby skupina během akce dopěla do produktivní fáze.

1. Orientace. Dochází ke vzniku skupiny. Formují se vztahy, lidé se poznávají. Panuje nejistota. Skupina je tvořena jednotlivci, kteří hledají svoji roli ve skupině. Konflikty jsou umlčovány v zárodcích, panují uměle pěkné vztahy a trochu nucený humor. Vztah k pedagogům je kladný, pedagog je autorita, má pozitivní roli.
2. Krize. Dochází k ventilaci nespokojenosti, ke konfliktům, ke střetům různých názorů. Skupinové role jsou jedním z hlavních témat skupiny. Dochází k přijímání a opouštění rolí. Skupina je rozdělena na malé podskupiny, vnitřní struktura je dynamická. Pedagog je vnímán negativně, dochází k protizávislosti – závislosti na někom, proti komu se bouříme, ale jsme na něm závislí.
3. Stabilizace. Skupina se stabilizuje. Dochází k přijímání rolí, hlavní role jsou již vyjasněny. Utrzuje se skupinová kultura. Spolupráce v rámci skupiny se zintenzivňuje. Podskupiny se rozpouštějí, vzniká jedna velká skupina bez jasného vnitřního dělení. Pedagog je vnímán jako partner, a ne už jako autorita, dochází ke vzájemné závislosti.

⁴⁹ Srov.: KARNSOVÁ, N. *Jak budovat dobrý vztah mezi učitelem a žákem*, s. 43-44.

4. Produktivní fáze. Skupina tvoří pevný celek se společným cílem. Role jednotlivců a skupinové procesy jsou jasné. Dochází k maximálnímu využití silných stránek jednotlivců. Komunikace je otevřená. Konflikty existují, nejsou však vnímány negativně, ale jako příležitost k rozvoji. Pedagog ustupuje do pozadí, stává se členem skupiny. Skupina přebírá odpovědnost sama za sebe, pedagog může být až přebytečný.⁵⁰

Pro dlouhodobou práci s určitou skupinou slouží desetibodová škála skupinové dynamiky podle Simpsonové. Jejím základem je analýza schopnosti skupiny řídit se podle uzavřené Dohody. Klasifikace vychází z dlouhodobých projektů Project Adventure, zejména z ročních terapeutických projektů:

Tabulka 5: Desetibodová škála skupinové dynamiky podle Simpsonové⁵¹

1.	Členové podepisují připravenou Dohodu, skupina je plně řízena instruktorem.
2.	První kamarádství a zkušenosti.
3.	Skupina vytváří vlastní Dohodu.
4.	Účastníci zvládají rutinní činnosti s pomocí instruktora.
5.	Skupina definuje vlastní význam zásad Dohody, někteří jsou schopni svolat skupinu při problému.
6.	Účastníci zvládají složitější rutinní činnosti.
7.	Skupina vytváří symbol své Dohody, zahrnující její individuální cíle a identifikaci se skupinou.
8.	Většina účastníků je schopna svolat skupinu pro řešení problému, z Dohody se stává smlouvou, podepisuje se.
9.	Účastníci jsou schopni pomáhat s aktivitami a provozem.
10.	Skupina funguje samostatně s minimální pomocí pedagoga.

Většina autorů přichází s všeobecným vývojem skupin, někteří se zaměřují na určité prvky. Například model vývoje skupin podle Charlese Blicka vycházející z původního modelu Bruce W. Tuckmana a Mary Ann C. Jensenové se zaměřuje na potřeby skupiny během jejího vývoje. Laurine Franková

⁵⁰ Srov.: PELÁNEK, R. *Příručka instruktora zážitkových akcí*, s. 33-35.

⁵¹ Srov.: ČINČERA, J. *Práce s hrou pro profesionály*, s. 52.

přirovnává jednotlivé fáze své pětibodové stupnice vývoje skupiny ke zrání a vývoji jedince. Každé členění vývoje skupin má svůj smysl, význam a klade důraz na jiný prvek. Je zbytečné některé zatracovat a jiné upřednostňovat. Každý přichází s novými poznatky a chce sdělit výsledek svého bádání.

4. Vzájemná interakce

Lidský život je rozmanitý, různorodý, nevyzpytatelný a velice pestrý na vztahy mezi lidmi. Ve své rodině objevuje dítě první vztahy, které se stále rozrůstají a ožívují. K nim se přidávají další, nové, až se člověk dostane do interakce s lidmi na svém pracovišti. Tito lidé mají mnoho společného, jdou například za stejným cílem, prožili spolu úspěchy, mají společné zážitky. Jejich pracovní život skýtá mnohé nečekané události. Mezi ně patří nejruznější konflikty, stresy, problémy, apod.

Pokud jde o pedagogické pracovníky, dokáží svým ať už vědomým či nevědomým chováním ovlivnit své klienty. To, co se odehrává v člověku (pocity, nálada, stres, strach, nemoc,...), jsou ostatní schopni velice citlivě rozpoznat. A dokáže je to svým způsobem ovlivnit. Ani pedagog není schopný schovat svůj vnitřní svět prožívání, i když by to často bylo vhodné. I pedagogové jsou jen lidé a jsou to právě oni, kterým se přisuzuje umění „odhodit osobní problémy za hlavu“ a čistě se věnovat svému povolání. Někdy pedagog může vyvíjet snahu sebe větší, ale přesto se mu nepodaří zabránit vyjití svých pocitů na povrch.

Co vše může způsobit nesnáze pedagoga, s čím se může sám v sobě potýkat a prát? Kromě svého osobního života se také setkává s životem pracovním, který se odráží především právě v jeho práci. Dvojnásob tak platí u pomáhajících profesí, kde mohou nastat problémy mezi členy pedagogického týmu. Jejich dobré vztahy tak jsou ohroženy a pedagogové jsou nuceni se s těmito událostmi rychle vyrovnat. Většinou si nikdo z tohoto týmu nepřeje, aby jejich nesnáze vyplavaly napovrch, natož aby jejich rozpory nějakým způsobem ovlivnily jejich činnost.

Ne vždy se jejich úmysly podaří a tým se tak může setkat i s neúspěchem své práce. Členové týmu si jsou této skutečnosti vědomi, proto se snaží vyhnout se všem možným rizikovým faktorům, které by je mohly potkat a připravit jim tak směr cesty, kterým se rozhodně vydat nechtějí.

4.1. Konflikt

Za hlavní dimenze sociálních interakcí v mezilidských vztazích lze pokládat kooperaci, kompetici a konflikt. Hranice mezi kompeticí a konfliktem mohou být neostré. Soutěžení může přerůst v otevřený konflikt. Pokud se kooperace týče, je založena na společném cíli a na sladění rolí, které dosažení cíle vyžaduje. Konflikt je otevřené střetnutí, vycházející z neslučitelných rozporů mezi subjekty, z jejich neschopnosti či nemožnosti dosáhnout kompromisu.⁵²

Konflikty je možné řešit v duchu přátelském či nepřátelském, kompetitivně nebo kooperativně.⁵³ V sociálních interakcích se uplatňuje vzájemná výměna odměn a trestů. Obvykle do té doby, kdy se pokračování interakce stává již nesnesitelné a interakce je jednostranně nebo oboustranně ukončena. Začne-li jeden z partnerů toho druhého trestat – škála trestů je rozsáhlá, od nevšímavosti a přehlížení až po projevy sobectví a surovosti – je obvykle jen otázkou času, kdy trestaný bude reagovat trestáním toho, kdo ho začal trestat.⁵⁴

Konflikty se netýkají jen týmu pedagogů, ale snadno je nalezneme i ve skupince lidí jim svěřené. Tato skupina prochází několika vývojovými fázemi od formování až po loučení. Především ve vývojové fázi bouření jsou konflikty časté. Ve skupině roste napětí a účastníkům chybí iniciativa. Spolupráce je na nízké úrovni. Vytváří se různé podskupiny, každý obhájí své teritorium, hrozí odchod účastníků.

4.1.1. Základní druhy konfliktů

Podle počtu zúčastněných osob se konflikty dělí na:

- I. intrapersonální konflikty – vnitřní, osobní konflikty jedné osoby
- II. interpersonální konflikty – konflikty mezi dvěma lidmi

⁵² Srov.: NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*, s. 96-97.

⁵³ Srov.: KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*, s. 12.

⁵⁴ Srov.: NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*, s. 72.

III. skupinové konflikty – konflikty, které existují uvnitř dané skupiny lidí

IV. meziskupinové konflikty – konflikty mezi dvěma skupinami lidí ⁵⁵

Podle psychologické charakteristiky se konflikty dělí na:

I. konflikty představ – roli zde hraje vnímání, zaujímáme různá stanoviska v názorovém světě a z těchto pozic vidíme svět odlišně

II. konflikty názorů – určitou představu spojíme s hodnotícím soudem

III. konflikty postojů – postoj je názor zabarvený osobním citovým vztahem

IV. konflikty zájmů – patří mezi nejtěžší a nejsložitější druhy konfliktů ⁵⁶

4.1.2. Stupně konfliktu

Konflikty mezi lidmi se vyvíjejí. Začínají na věcné rovině. Při propuknutí konfliktu se přidá napětí na vztahové rovině. Konflikt roste stupňovitě a přibývá negativních emocí. Lze sestavit kontinuum konfliktu se třemi stupni síly konfliktu:

- a) nízká konfliktnost – negativní vliv na tým, pravidla ani normy nejsou zpochybňovány, nedochází k potřebným změnám, projevuje se stagnace,
- b) střední konfliktnost – pozitivní vliv, diskutuje se o sporných otázkách, prosazují se častěji pozitivní alternativy řešení,
- c) vysoká konfliktnost – negativní vliv na tým, pracovníci vyčerpávají svou energii na vzájemné soupeření. ⁵⁷

⁵⁵ Srov.: NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*, s. 20.

⁵⁶ Srov.: KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*, s. 22.

⁵⁷ Srov.: BAUM, T. *Umění přátelského řešení konfliktů*, s. 134-135.

4.1.3. Příčiny konfliktů

Potenciál pro konfliktní situace představují naše rozdílnosti. Spouštěčem jsou různé vnímání a posuzování, které se označuje jako názorová rozdílnost. Každý vidí své hledisko jako správné a snaží se o něm přesvědčit druhého. Častou příčinou konfliktů jsou problémy v mezilidské oblasti. Rozhodující úlohu zde hrají naše pocity. Existují dva typy spouštěče, které vedou ke vztahovým konfliktům:

- a) od začátku chybí sympatie, jedinci spolu nejsou v harmonii,
- b) stalo se něco, co u zúčastněných stran vedlo k rozladění.⁵⁸

4.1.4. Konflikt v týmu

Jestliže se motivy, chování či pocity druhých zřetelně liší, rychle lidé ztratí pochopení. Nedostatečná tolerance a chybějící schopnost vcítit se vedou ke konfliktu. Lidské hodnotové představy a myšlení jsou výsledkem celoživotního procesu učení. To, jak se lidé naučili myslet, určuje celé jejich chování. V souladu s tím komunikují s druhými.⁵⁹

Příchod nového pracovníka se vždy postará o nové emoce. Obě strany jsou zpravidla na začátku ve svém setkávání velmi opatrné, aby se vyhnuly konfliktům. Dřívější role a úlohy se mění a to jde zřídka bez konfliktů. Tým se v této době zaměřuje hlavně sám sebou. Nové zformování stojí zúčastněné mnoho sil, motivace a času. Pracovní výkon klesá.

Tvoření skupinek v rámci týmu ohlašuje konflikty. Pocit sounáležitosti bývá narušen. Je to známka rozpadových tendencí ve skupině. Skupina ve skupině znamená pro tým nepříjemnosti. Komunikace mezi skupinou a podskupinou je stále problematictější, protože se informace předávají již jen strategicky.⁶⁰

⁵⁸ Srov.: BAUM, T. *Umění přátelského řešení konfliktů*, s. 43-44.

⁵⁹ Srov.: Tamtéž, s. 60-65.

⁶⁰ Srov.: Tamtéž.

a) Přecenění schopností

Vyvolávají ho frustrace, neúspěch, náročnost úkolu nebo nereálný cíl. Tým má vyřešit úkol, na který nestačí, a neúspěch i jeho vidina je pro něj demotivující. Narůstá napětí a členové týmu se cítí být pod tlakem frustrování. Snižuje se kvalita produkce týmu, ztrácí se zájem a iniciativa.⁶¹ Vývoj skupiny účastníků tak může být pod tímto vlivem ze začátku rychlý, brzy se však zpomaluje a později se dokonce zastaví na jednom vývojovém stupni, ze kterého nemůže postoupit dál. U účastníků tato situace začne vyvolávat smíšené pocity a nechuť do nabízených aktivit.

b) Sólový vůdce týmu

Jeho chování směřuje k posílení vlastní pozice nejen uvnitř týmu, ale i navenek. Většinou členům týmu pouze zadává úkoly a povinnosti.⁶² Tento direktivní přístup není příjemný ani členům pedagogického týmu, kteří se stále nacházejí v podřízené funkci a nemohou z vlastní iniciativy podporovat rozvoj skupiny, protože se musí řídit úkoly vycházejícími od pasivní nadřízené osoby.

c) Roztříštěnost názorů

Každý z členů týmu má své jasné názory a není ochoten sdílet je s ostatními ani ze svých stanovisek ustoupit.⁶³ Každý člověk vidí svou pravdu jako tu správnou, ale především u pomáhajících profesí by se měli lidé umět domluvit na kompromisu, který bude prospěšný pro všechny. Pokud nikdo z pedagogického týmu není schopen ustoupit, dostavuje se frustrace a nastupují konflikty, které pohltní tým a jeho práci.

Celý edukační proces tak získá napjatou atmosféru, která nedovolí skupině účastníků se rychle přesunout z vývojového stupně formování do bouření. Bude mezi nimi panovat dlouho ostych a nejistota. Skupinové vztahy se začnou budovat mnohem později a členové skupiny tak budou zbytečně dlouho v napětí.

⁶¹ Srov.: KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce: Jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*, s. 55-56.

⁶² Srov.: Tamtéž.

⁶³ Srov.: Tamtéž.

4.1.5. Pozitivní funkce konfliktu

Konflikt stimuluje změny a má několik pozitivních funkcí, například energizuje, povzbuzuje sebehodnocení, podněcuje přizpůsobení, inovace, zlepšuje kvalitu rozhodování a uvolňuje napětí.⁶⁴ Dochází ke stimulaci myšlení a vytváření nových nápadů, zlepšují vnímání sebe sama, vytváří předpoklady pro konstruktivní změny.⁶⁵

4.2. Rizikové faktory

Existuje řada důvodů proč vytvořit tým. Jsou to například vybavení, které sám jednatel není schopen zabezpečit. Ale nejsou to jen pozitiva obklopující pedagogický tým. Týmový přístup v sobě také skrývá několik rizik či nevýhod, se kterými je třeba počítat.⁶⁶

4.2.1. Ztráta zájmu

Zcela jistě se v určitých etapách vývoje týmové spolupráce ztráta zájmu objeví. Jde jen o to, aby netrvala příliš dlouho a neovlivnila splnění cíle. Příčin je několik. Zadaný úkol se zdá nepodstatný nebo nedůležitý. Tým není schopen zadaný úkol vyřešit. Dalšími příčinami může být nedocení problému, neznalost možností řešení, malá spoluúčast.⁶⁷ Tak ztratí pedagog snadno zájem o svou práci. To se může projevit nezájmem o svěřenou skupinku, velkými časovými prodlevami v programu, špatně zvolenými aktivitami vzhledem k vývojovým

⁶⁴ Srov.: BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*, s. 134-135.

⁶⁵ Srov.: NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*, s. 97.

⁶⁶ Srov.: FRANC, D., ZOUNKOVÁ, D., MARTIN, A. *Učení zážitkem a hrou: praktická příručka instruktora*, s. 59.

⁶⁷ Srov.: KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce: Jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*, s. 56-57.

fázím skupiny. Sám pedagog začne mluvit nezajímavě, monotónně, nekontroluje a nehodnotí průběžně činnost jednotlivců.⁶⁸

Skupinka lidí tak může ztratit zájem o nabízenou činnost. Lehce se stane, že díky nezájmu pedagoga o její další vývoj, zůstane na stejném vývojovém stupni, kde se následně setkává s konflikty mezi svými členy. Na nudný program mohou jednotlivci skupiny reagovat ponocováním ve svém vlastním nočním programu, kdy si nahrazují ztráty, které jim nedbalost pedagoga způsobila. Následující den jsou účastníci ospalí, unavení a projevují se silnou nechutí k nabízenému programu.

4.2.2. Nerozhodnost

Základními příznaky tohoto rizika jsou pasivita většiny členů týmu a naopak aktivita těch, kteří mají moc nad ostatními. Frustrace pasivních členů se může projevit právě tímto způsobem. Příčiny mohou být příliš obtížné řešení, nebezpečné rozhodnutí z hlediska možného dopadu, únik před rozhodnutím, obavy z něj.⁶⁹

Pedagogové se projevují strnulostí a nechutí do činnosti, která se vybízí k vlastním nápadům a realizacím. Ze stálého strachu z postihů působí uzavřeně. Skupina účastníků tak postrádá dynamické a méně obvyklé aktivity. Chybí empatie pro skupinovou dynamiku a snaha podpořit skupinu v jejím vývoji. Pedagog zapomíná motivovat, aktivizovat a povzbuzovat zájem k činnosti. Následně tak může dojít ke konfrontaci mezi pedagogem a členy skupiny. K této situaci dochází jen výjimečně a nemělo by k ní dojít vůbec. Pokud se tak stane, účastníci se cítí být ukřivděni nabízeným programem a projevují tak nesouhlas.

⁶⁸ Srov.: PODLAHOVÁ, L. *První kroky učitele*, s. 96-97.

⁶⁹ Srov.: KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce: Jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*, s. 57.

4.2.3. Stres

Členové týmu musejí být schopni spolupracovat pod stresem a ve stavu velké únavy.⁷⁰ Pomáhající profese mohou energii dávat, častěji ji však odebírají. Pedagogové jsou přetížení množstvím lidí, o které se mají starat, nemají pro svou práci dobré podmínky, nejsou pro kontakt s lidmi dobře vycvičení, takže se jim práce nedaří.

Své pracovní zklamání může snadno pedagog přenést na své kolegy. Je schopen vědomě či nevědomě ovlivnit ostatní pedagogy a dokonce i oni se mohou začít dívat na svou práci velice negativně. Začnou se potýkat s nechutí k práci, kterou doprovází kritické faktory, se kterými se jedinec jen těžko sám může vyrovnat.⁷¹

Pedagogický tým tak působí na okolí velice strnule, bez chuti do života a do práce s lidmi. Není vnímavý pro procesy, které se mezi jeho členy odehrávají a tak není schopen odhalit přicházející konflikty a předejít jim. Proto se často na delší dobu ocitá ve vývojové fázi storming, jež ho vyčerpává a nutí ho zabývat se pouze sám sebou. Už tedy nemá čas na to zabývat se skupinou, které se má věnovat. Práce týmu není kvalitní. Tým tak ztrácí svou prestiž a zájem širokého okolí. Brzy může dojít k jeho rozpadu.

4.2.4. Bariéry týmové spolupráce

Negativním důsledkem týmového života může být skupinové myšlení, které vyvolává konformitu v přístupu k problému, potlačuje opoziční názory a ve svém důsledku vede k chybám či špatným rozhodnutím.⁷² Atmosféra se vyznačuje znučeností a lhostejností nebo napětím a pochybnostmi.

⁷⁰ Srov.: KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce: Jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*, s. 57.

⁷¹ Srov.: KOPŘIVA, K. *Lidský vztah jako součást profese: psychoterapeutické kapitoly pro sociální, pedagogické a zdravotnické profese*, s. 100-101.

⁷² Srov.: KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce: Jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*, s. 48-49.

Komunikace je zablokovaná, členové si nenaslouchají. Vyskytují se konflikty, osobní rivalita, a to na úkor celého týmu. Jednotlivci si vyřizují své osobní účty. Vládne strach z postihu. Členové skrývají své pocity. Vůdce týmu je velitel, který poukazuje na svá práva, moc a postavení.⁷³

4.3. Negativa vývojových fází týmu

Každá vývojová fáze týmu s sebou nese pro tým a jeho práci určité nesnáze, se kterými se jeho členové musejí vypořádat. Když se vývoj týmu blokuje, zvyšuje se fluktuace, lidé nevyužívají svůj potenciál. Bez dobře zvládnutého vývoje nelze dosáhnout synergie týmu.⁷⁴ Během vývoje týmu dochází k vývoji skupiny klientů. Pedagog by měl ovládat umění naslouchat i přes své vlastní problémy a starosti. Naslouchání je aktivní činnost. Je to náročná, těžká práce. Když někdo opravdu poslouchá, většinou to od něho vyžaduje, aby se přestal soustředit na předmět pro něho nejdůležitější – na sebe.⁷⁵

4.3.1. Forming

V této vývojové fázi týmu hrozí negativa, se kterými se pedagogové musejí vyrovnat a pokusit se zabránit tomu, aby ovlivnila jejich činnost a cíl. Ve fázi forming se nevytváří hlubší spolupracující vztahy. Mezi lidmi panuje nedůvěra. Vytváří se zde hluboké psychologické rozbory kolegů, probouzí se kritika ostatních, šíří se neověřené informace o členech týmu. Hodnotí se spíše lidé místo jejich argumentů.⁷⁶

⁷³ Srov.: KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce: Jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*, s. 57-59.

⁷⁴ Srov.: ZAHŘÁDKOVÁ, E. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*, s. 51.

⁷⁵ Srov.: HAMLINOVÁ, S. *Jak mluvit, aby vás lidé poslouchali*, s. 23.

⁷⁶ Srov.: ZAHŘÁDKOVÁ, E. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*, s. 55

Jednotliví členové týmu se v edukačním procesu projevují spíše uzavřeně, ostýchavě a s nechtí veřejně vystupovat před ostatními členy. Lehce se tak stane, že je aktivita nedostatečně motivována a pravidla hry nejsou dobře vysvětlené. Účastníci projevují nezájem o aktivitu a s nechtí se do ní pouštějí. Při nejasně předaných pravidlech může být ohrožena bezpečnost všech zúčastněných, kteří si špatně vyložili, co se od nich očekává. Ohroženou se tak stává celá akce i prestiž pedagogického týmu.

4.3.2. Storming

Může se stát, že se tým zastaví na vývojové fázi storming, kde se často setkává s konflikty, dochází k tlaku na jednice a atmosféra v týmu není příjemná. Členové se mezi sebou vyhýbají, komunikují spolu jen v nejnútnejších případech. Nejsou schopni se mezi sebou domluvit ani na programu, proto je jejich práce zanedbána. Pedagog nemá chuť do své práce. Skupince klientů se dostatečně nevěnuje, protože se stále myšlenkami vrací ke svým vnitřním pocitům, které právě prožívá.

Dokonce i skupina účastníků bez pomoci pedagogů může zůstat ve své stále stejné vývojové fázi. Pokud se skupinka na delší dobu ocitne například ve fázi bouření, pak její členové uvíznou na v situaci, která jim nebude příjemná. Jejich zájem o činnost poklesne stejně jako ochota činnosti se zúčastnit. Nastanou konflikty mezi pedagogy a účastníky, které se budou řešit nebo si konfliktů nikdo nebude patřičně všimnout a řešit je.

Při dalších vývojových fázích skupinky je třeba, aby pedagog podpořil její správný vývoj. Jen těžko se pedagog stává pozorným vůči skupinové dynamice, když se vypořádává se svými vnitřními pocity, ke kterým soustřeďuje veškerou svou pozornost. Skupina se tak vůbec nemusí přenést do dalších fázích, kde se očekává spolupráce, respektování se mezi sebou navzájem, podpora, ochota pomoci. Pedagogové si ani nepovšimnou toho, v jaké fázi se skupina nalézá. Svou nepozorností a zvolením nevhodné aktivity lze vývoj opět sesunout

na fázi předešlou, což neprospěje ani členům této skupiny a dokonce ani pedagogickému týmu, který je nucen se opět vypořádávat s předešlými problémy, konflikty, neshody a napětími mezi pedagogy a členy skupinky, kteří také ve svém vývoji prožívají nesnáze a od pedagogického týmu očekávají podporu a pomoc.

4.3.3. Norming

Dojde-li pedagogický tým k dalšímu vývoji norming, dochází k uklidnění atmosféry v týmu. Jednotlivci se mezi sebou začínají více tolerovat, důvěřovat si. Jejich komunikace je otevřenější a dokáží vyřešit menší konflikty a tím předejít těm velkým. Pedagogové se stávají pozornějšími vůči svěřené skupince, které se mohou více a lépe věnovat.

Přesto s touto vývojovou fází přichází některé nepokoje. Někdy je potřeba pravidel na vše, priority se přenášejí na stanovování norem a pravidel, podle kterých se každý člen musí řídit. Místo toho, aby se pedagogický tým soustředil na skupinku účastníků, věnuje spíše pozornost na vytváření pravidel pro každou potenciální situaci, která může nastat. Chybí však dostatek energie, která rozhodne a stanoví pravidla.

Pravidla zabraňují rozvoji umění improvizace členům týmu. V nečekané události je pedagog schopen reagovat pouze dle naučených a strnulých norem, které nejsou vždy přené. Proto se snadno stane, že se situace vymkne z rukou a akce nedojde ke stanovenému cíli. Účastníci tak mohou být nespokojeni s edukačním procesem, jehož průběh se nevydařil a jim tak nebyl předán plánovaný obsah poznatků, vědomostí či zkušeností.

4.3.4. Performing

Pedagogický tým v této fázi působí jako pevný celek, kde panuje rovnost. Silné stránky jednotlivců se využívají maximálně pro práci týmu a dosažení cíle.

Vše vypadá ideálně, ale právě v této fázi dochází ke ztrátě smyslu existence týmu a k vyhoření. Mezi členy vládne ponorková nemoc. Tito lidé jsou sehraní a svou práci odvádí dobře. Dokáží se spolu kvalitně domluvit, ve svých názorech jsou ochotni udělat ústupky ve prospěch cíle.

Edukační proces je efektivně naplánovaný a vývoj skupiny účastníků jde správným směrem bez větších komplikací. Přesto potřebují pedagogové v této fázi povzbuzení a uznání. Chtějí si tak připomenout význam své práce a její hodnotu. Očekávají od účastníků pochvalu a podporu v jejich práci. Pokud se tak nestane, členové tohoto týmu se mohou přiblížit k syndromu vyhoření. Přestanou mít zájem o svou práci a nevěnují ji tolik pozornosti a času, protože v ní nevidí význam jako dříve.

Závěr

Práce pedagoga není jednoduchá. Tento člověk se stále učí a to po celý svůj život. Je ovlivňován interakcemi s jinými jedinci a situacemi, ve kterých se nachází. Jeho osobnost se utváří celý život. Prochází patřičným vzděláním, kde nabírá teoretické poznatky. Zkušenosti získává praxemi a později díky svému povolání.

Člověk je tvor biologický a často velmi nevyzpytatelný. Mnoho lidí se spolu během svého života má naučit vycházet, navzájem se respektovat a důvěřovat si. To platí zejména u pedagogického týmu, který je odkázán jen sám na sebe. Záleží tedy často na vnitřní dynamice tohoto týmu, jak si povede ve svém pedagogickém díle a jak bude působit svým chováním na okolí, které bude práci pedagogického týmu hodnotit.

Celý tým lidí, jenž společně působí, jde za stejným cílem a prochází určitým vývojem. Často při jeho práci záleží na tom, v jaké vývojové fázi se zrovna nachází. Vše, co se odehrává uvnitř týmu, působí na okolí i na ty, kdo se v něm nacházejí.

Nejedná se však o jednosměrný proces. Tato interakce mezi pedagogickým týmem a účastníky se odehrává i oboustranně. Také vnější svět ovlivňuje jedince uvnitř týmu, působí na ně pozitivně, negativně či neutrálně. To se promítne do dynamiky tohoto společenství lidí a ovlivní jejich vztahy i práci. Dalo by se hovořit o kruhu, který je stále v pohybu, neustále se vyvíjí, různě deformuje a utváří, nikdy není stejný a nikdy nelze jeho vývoj předvídat, protože události v něm se odehrávající jsou velice křehké, jemné a lehce ovlivnitelné.

První kapitola osvětlila čtenáři rozdíl mezi týmem a malou sociální skupinou. Druhá kapitola pojednává o týmu. Objasňuje charakteristiku týmu, jeho vývojová stádia a vztahy mezi jeho členy. Ukazuje, jak by měl vypadat úspěšný tým. Ve třetí kapitole se čtenář dočte toho, co je to skupinová dynamika, setká se s pojmem malá sociální skupina a bude uveden do problematiky jejich vývojových fází. Čtvrtá kapitola se zabývá vzájemnou interakcí týmu a malé

sociální skupiny. Odkrývá rizika konfliktu a také negativa vývojových fází týmu, která dále ovlivňují celý edukační proces.

Vztahy, které člověk během svého života navazuje s dalšími lidmi, mají pro něho obrovský význam. Tyto vztahy pak ovlivňují celý jeho život a pomáhají utvářet jeho osobnost a to pozitivně či negativně. Vztahům ve svém životě by tak měl člověk věnovat velkou pozornost a neměl by je brát na lehkou váhu.

Vztahy mezi lidmi hrají v životě jedince velkou roli. Význam jim je přisuzován rovněž v edukačním procesu, ať už se jedná o vztahy mezi členy pedagogického týmu nebo mezi účastníky edukačního procesu či mezi těmito skupinami navzájem. Myslím, že je tato oblast méně prozkoumána. Jistě by si zasloužila daleko větší pozornost, protože mnozí pedagogové ani netuší, jaký význam v jejich práci mohou mít vztahy odehrávající se mezi nimi.

Seznam použité literatury

BAUM, T. *Umění přátelského řešení konfliktů*. 1. vyd. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-525-7.

BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1.

ČINČERA, J. *Práce s hrou pro profesionály*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 80-7178-711-6.

HAMLINOVÁ, S. *Jak mluvit, aby vás lidé poslouchali*. 1. vyd. Praha: Talpress, 1996. ISBN 80-7197-025-5.

HERMOCHOVÁ, S. *Skupinová dynamika ve školní třídě*. 1. vyd. Kladno: AISIS, 2005. ISBN 80-239-5612-4.

HERMOCHOVÁ, S. *Teambuilding*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1155-9.

FRANC, D., ZOUNKOVÁ, D., MARTIN, A. *Učení zážitkem a hrou: praktická příručka instruktora*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1701-9.

KARNSOVÁ, N. *Jak budovat dobrý vztah mezi učitelem a žákem*. 1. vyd. Praha: Portál, 1995. ISBN 80-7178-032-4.

KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce: Jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1764-6.

KOPŘIVA, K. *Lidský vztah jako součást profese: psychoterapeutické kapitoly pro sociální, pedagogické a zdravotnické profese*. 5. vyd. Praha: Portál, 1997. ISBN 80-7178-150-9.

KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*. 2. vyd. Praha: Portál, 2002. ISBN 80-7178-642-X.

NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie*. 2. vyd. Praha: Academia, 2009. ISBN 978-80-200-1679-9.

NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0577-X.

PELÁNEK, R. *Příručka instruktora zážitkových akcí*. 1. vyd. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-353-6.

PODLAHOVÁ, L. *První kroky učitele*. 1. vyd. Praha: Triton, s.r.o., 2004. ISBN 80-7254-474-8.

SIEGRIST, M., BELZ, H. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení. Východiska, metody, cvičení a hry*. Praha: Portál, 2001, s.52 – 56. ISBN 80-7178-479-6.

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

Abstrakt

PYTLÍKOVÁ, A. Vztah mezi členy pedagogického týmu jako determinanta volnočasových edukačních procesů. České Budějovice 2010. Bakalářská práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Teologická fakulta. Katedra pedagogiky. Vedoucí práce R. Macků.

Klíčová slova: tým / pedagogický tým, spolupráce, vztahy, skupinová dynamika, malá sociální skupina, vývojové fáze, konflikt, rizikové faktory, pedagog, účastník.

Práce pojednává o vztazích mezi členy pedagogického týmu, kteří svým působením ovlivňují celý edukační proces.

První kapitola se zaměřuje na tým z hlediska jeho charakteristiky, vývoje a stanovených cílů. Dále se věnuje spolupráci, vztahům a důvěře mezi členy pedagogického týmu. Druhá kapitola se zabývá pojmy skupinová dynamika, malá sociální skupina a především vývojovými fázemi skupiny. Třetí kapitola se soustřeďuje na vzájemnou interakci mezi malou sociální skupinou a vztahy mezi členy pedagogického týmu. Uvádí rizikové faktory, které negativně ovlivňují práci pedagogů a tím celý edukační proces. Tato kapitola zároveň objasňuje negativa vývojových fází týmu a jejich působení na skupinovou dynamiku malé skupiny.

Abstract

The relationship among members of an educational team as a determinant of leisure-time educational processes.

Key words: team / pedagogical team, cooperation, relationships, group dynamics, small social group, development stages, conflict, risk factors, pedagogue, participant.

The work deals with relationships among members of an educational team who by their actions affect the entire educational process.

The first chapter focuses on a team in terms of its characteristics, development and objectives. Then it attends to cooperation, relationships and trust among members of an educational team. The second chapter deals with concepts of group dynamics, a small social group and in particular developmental stages of a group. The third chapter focuses on interactions inside a small social group and relationships among members of a pedagogical team. It lists risk factors that negatively affect work of teachers and so the entire educational process. This chapter also explains negatives of development stages of a team and their effect on group dynamics of a small group.