



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Nové metodické přístupy a obsahová pojetí ve vzdělávání dospělých

# Práce v týmu a týmová dynamika

Příručka lektora (metodicko-tematický dokument)

Modulární systém pro podporu vzdělávání dospělých

Regionální vzdělávací partnerství pro ICT  
Projekt OP VK č. CZ.1.07/3.2.07/01.0022

Modul č. 9

Tento projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky.



## Obsah

### ÚVOD

### I. METODOLOGICKÁ ČÁST

#### A. Vzdělávací modul – specifikace

1. Anotace modulu
2. Identifikace modulu (vzdělávacího kurzu)
3. Obsah modulu
4. Harmonogram výukového dne
5. Vzdělávací metody
6. Způsob ukončení
7. Certifikace

#### B. Účastník a absolvent vzdělávacího modulu

1. Vstupní předpoklady účastníka
2. Míra aktivního zapojení účastníka
3. Profil absolventa

#### C. Evaluace vzdělávacího modulu

1. Zpětná vazba účastníků pilotního ověření
2. Zpětná vazba lektora pilotního kurzu

#### D. Přílohy

### II. OBSAHOVÁ ČÁST

#### A. Obsah kurzu

1. Obsah
2. Základní text

#### B. Literatura

# ÚVOD

Příručka lektora „Práce v týmu a týmová dynamika“ je základním metodicko-tematickým dokumentem nově vyvinutého stejnojmenného vzdělávacího modulu.

Účelem příručky je vytvoření základního dokumentu pro přípravu a realizaci vzdělávacího kurzu obsahově zaměřeného na spolupráci v týmu a týmovou dynamiku. Příručka je členěna do dvou základních částí:

I. Metodologická část – obsahuje základní metodická doporučení vztahující se k projektování kurzu ve všech jeho fázích – přípravy, realizace a evaluace včetně specifikace účastníka – absolventa kurzu. Metodická část specifikuje vzdělávací modul z hlediska identifikace vzdělávacího kurzu a obsahu daného modulu, harmonogramu výukového dne, vzdělávacích metod, způsobu ukončení a certifikace; identifikuje předpoklady a zapojení účastníka kurzu, profil absolventa a zaměřuje se na evaluaci modulu.

II. Obsahová část – obsahuje specifikaci tématu (obsah a vlastní odborný text včetně výkladu nejfrekventovanějších odborných pojmů a zdrojů literatury).

**Obě části příručky** jsou koncipovány jako inspirace a doporučující **text daného tématu pro lektora**, který na základě vzdělávacích cílů stanovených v úvodu každého vzdělávacího bloku (kapitoly) přebírá vzdělávací obsah tématu kurzu jako základní závazný obsah učiva. Současně je žádoucí a doporučuje se doplnit, obohatit základní obsah o interaktivní cvičení, příklady z praxe a případové studie, které lektor za dobu své praxe nasbíral. Dále doporučujeme obohatit tento text o teoretické poznatky z oboru týmové dynamiky, které jsou stále rozvíjeny a dle zaměření konkrétního tréninku mohou být inspirací pro spolupráci týmu v konkrétním prostředí (např. trénink v prostředí průmyslového podniku nebo sektoru služeb). Je tudíž nasnadě, že tato metodika bude obohacením nebo inspirací pro školitele, kteří již mají své portfolio odborných znalostí a dovedností v daném tématu a mohou je doplnit interaktivní složkou cvičení a rolových her, které nasbírali za dobu své praxe. Tím lze dosáhnout efektivních výsledků tréninku a aktivizace účastníků tak, že teoretické poznatky a praktická cvičení budou v souladu s prostředím účastníků a přinesou jim přidanou hodnotu pro nové postupy v jejich reálném pracovním životě.

**Cílem příručky** je poskytnout lektorovi kurzu dalšího profesního vzdělávání dospělých metodicko-obsahový dokument, který je **základním materiálem pro organizační i obsahovou přípravu kurzu** a současně **reflektuje individualitu tacitních znalostí a profesních zkušeností každého lektora v oblasti týmové dynamiky**.

# I. METODOLOGICKÁ ČÁST

## A. Vzdělávací modul - specifikace

### 1. Anotace modulu

#### Cíl

Hlavním cílem tréninkového semináře je naučit účastníky využívat týmové dynamiky a aktivizačních činností pro posílení efektivní komunikace a spolupráce a především pro podporu synergického efektu skupiny.

### 2. Identifikace modulu (vzdělávacího kurzu)

<b>Název a adresa vzdělávajícího subjektu</b>	
<b>Název vzdělávacího kurzu</b>	Práce v týmu a týmová dynamika
<b>Délka vzdělávacího kurzu</b>	2 dny (16 výukových hodin)
<b>Organizační forma</b>	Prezenční
<b>Způsob ukončení</b>	Zpětná vazba: 1. Spokojenost účastníků s kurzem 2. Hodnocení lektora kurzu
<b>Certifikace (výstupní dokument)</b>	Osvědčení o absolvování kurzu

### 3. Obsah modulu

#### Tematický plán kurzu

2 denní kurz

1 téma – 90 min.

#### Vzdělávací obsah

##### Vzdělávací den 1

Téma	Struktura tématu
<b>Teorie týmové spolupráce, prvky skupinové dynamiky</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Člověk jako „tvor společenský“</li> <li>• Co je tým, skupina a podskupina</li> <li>• Fáze vývoje týmu</li> <li>• Soudržnost (koheze) a napětí (tenze), dostředivé a odstředivé síly</li> <li>• Skupinový tlak, skupinová konformita</li> </ul>
<b>Skupinové cíle, normy, role</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stanovení cíle – technika SMART</li> <li>• Skupinové normy, pravidla a postupy</li> <li>• Typologie týmových rolí dle Belbina - test</li> </ul>
<b>Vedení a řízení týmu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozdíl mezi vedením a řízením</li> <li>• Manažerské styly, optimální styl</li> <li>• Způsoby přijímání rozhodnutí ve skupině</li> </ul>
<b>Motivace a stimulace</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Co je motivace? Teorie Maslowa a Herzberga</li> <li>• Rozdíl mezi motivací a stimulací</li> <li>• Zlatá motivační pravidla</li> <li>• Vliv osobnosti, prostředí, situace</li> <li>• Motivační typy, jejich rozpoznávání a vedení</li> </ul>

##### Vzdělávací den 2

Téma	Struktura tématu
<b>Interakce a komunikace</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Co to je interakce a co komunikace</li> <li>• Lidské vnímání a jeho subjektivita</li> <li>• Jak dosáhnout porozumění</li> <li>• Pravidla komunikace</li> <li>• Vztahové signály při komunikaci, symetrie a asymetrie ve vztazích</li> </ul>

<b>Dynamika týmu a její zachování</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Týmové pozice a role a jejich původ</li> <li>• Vazby mezi rolemi</li> <li>• Model týmových rolí</li> </ul>
<b>Vytváření předpokladů pro sdílení firemních cílů</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Firemní kultura</li> <li>• Systém firemních myšlenek</li> </ul>
<b>Trénink interakce, komunikace a spolupráce</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trénink pozitivního vnímání partnera a jeho motivačního založení</li> <li>• Význam asertivních pravidel a jejich využití</li> <li>• Zpětnovazební diskuse</li> </ul>

#### 4. Harmonogram výukového dne

- 9.00 – 16.30
- Čtyři výukové bloky
- Jeden výukový blok trvá 90 minut

Harmonogram výukového dne	
<b>09.00 - 10.30</b>	<b>I. Výukový blok</b>
10.30 - 10.45	Coffee break
<b>10.45 - 12.15</b>	<b>II. Výukový blok</b>
12.15 - 13.15	Přestávka na oběd
<b>13.15 - 14.45</b>	<b>III. Výukový blok</b>
14.45 - 15.00	Coffee break
<b>15.00 - 16.30</b>	<b>IV. Výukový blok</b>

#### 5. Vzdělávací metody

Kurz se zaměřuje na zážitkové vzdělávání, které zpracovává do znalostní a dovednostní struktury. Pracuje s předchozí zkušeností účastníka, maximálně využívá interaktivních prvků „zapojení do hry“.

Pracuje metodou prolínání tří cest ve vzdělávání a to směrem „zevnitř ven“ - zaměřuje se na hledání dovedností v podvědomí s využitím intuice, soustředí se na výměnu zkušeností pro výukový proces.

## Použité metody

- Simulované hry
- Osobnostní testy
- Brainstorming
- Skupinové koučování
- Videotrénink
- Výklad, vyprávění
- Učení zpětnou vazbou

Podíl použitých metod (výkladových – dominance lektora a zpětnovazebních – aktivizace účastníků) je vyjádřen v části B., bod 2. Míra aktivního zapojení účastníka.

## 6. Způsob ukončení

Vzdělávací modul „Práce v týmu a týmová dynamika“ je **ukončen dvěma formami zpětné vazby**.

Zpětná vazba	Poskytovatel zpětné vazby	Doba poskytnutí zpětné vazby
Spokojenost účastníka se vzdělávacím kurzem	Účastník vzdělávacího kurzu	V závěru vzdělávacího kurzu
Hodnocení lektora kurzu	Lektor vzdělávacího kurzu	Po ukončení vzdělávacího kurzu (v termínu stanoveném realizátorem kurzu – nejdéle do 14 kalendářních dnů po ukončení kurzu)

Doba poskytnutí zpětné vazby může být (v případě uzavřeného kurzu – účastníci jsou zaměstnanci jednoho zaměstnavatele) stanovena na dobu do několika dnů (např. nejdéle 5) po ukončení vzdělávacího kurzu. Časová prodleva má své objektivní klady a zápory, které je nezbytné s ohledem na specifika prostředí konkrétního zaměstnavatele zvážit.

*Vzory formulářů zpětných vazeb jsou uvedeny v této metodologické části (I.), písm. D.*

## 7. Certifikace

**Absolvent kurzu** - vzdělávacího modulu „Práce v týmu a týmová dynamika“ získá **po jeho úspěšném ukončení** specifikovaném v předcházejícím bodě 6. Způsob ukončení certifikát „Osvědčení o absolvování kurzu“ potvrzující úspěšné absolvování vzdělávací akce.



## B. Účastník a absolvent vzdělávacího modulu

**Součástí procesů plánování, organizování a realizace** vzdělávacích modulů a kurzů je pro účely požadované efektivity a přínosů ze vzdělávací akce (pro účastníky, zaměstnavatele, lektora) důležité **respektování vzdělávané osoby** (potenciální účastník - účastník-absolvent). Nezbytnou součástí procesů je **stanovení základních vzdělávacích potřeb účastníka vzdělávací akce a identifikace profilu absolventa vzdělávací akce**. Předpokladem úspěšné realizace tréninku týmové dynamiky je provedení analýzy vzdělávacích potřeb a znalost pracovního prostředí účastníků. Analýza nemusí být komplexní ani dlouhá – pro realizaci efektivního a dobře zacíleného tréninkového semináře stačí strukturovaný a dobře cílený analytický rozhovor školitele s objednatelem kurzu. V jeho rámci je nutné zaměřit se na dvě úrovně konkrétních očekávání:

- **Očekávání zadavatele kurzu/firmy či organizace**
- **Očekávání účastníků kurzu**

Scénář tréninku musí propojovat obě tyto úrovně a reagovat na zjištění z obou. Pouze tak lze zajistit dostatečnou přidanou hodnotu z realizace semináře pro jeho účastníky i pro objednatele.

### Relevantní dotazy pro zjištění očekávání zadavatele kurzu /zaměstnavatele:

- V jakém prostředí a na jakých úkolech je využívána týmová práce?
- Jaké problémy v týmové práci vznikají?
- Jaké problémy vznikají v rámci týmů? Jaké mezi jednotlivými týmy?
- Jaká opatření ke zlepšení situace byla dosud provedena?

### Relevantní dotazy pro zjištění očekávání účastníků kurzu:

- Jaké tréninky měkkých dovedností účastníci plánovaného kurzu dosud absolvovali?
- Jaké pozice ve firemní struktuře zastávají – je skupina složená z nadřízených a podřízených?
- V jakých pracovních souvislostech účastníci využívají týmovou práci?

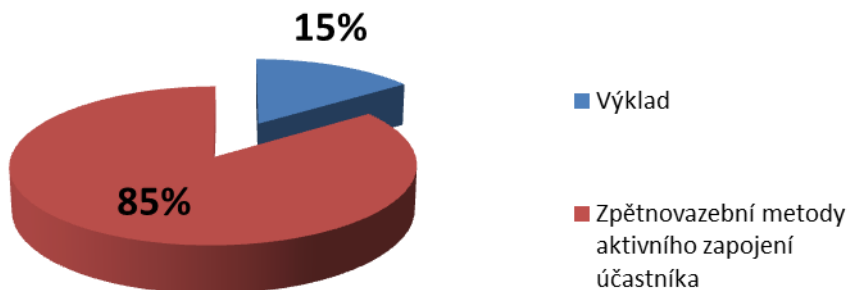
Kvalitu vstupních znalostí a dovedností - profil absolventa vzdělávací akce **ovlivňuje předem naplánovaná a specifikovaná míra aktivního zapojení účastníka vzdělávací akce** vyplývající z aplikace předem stanovených a použitých vzdělávacích metod v rámci realizace vzdělávací akce.

## 1. Vstupní předpoklady účastníka

Vstupními předpoklady účastníka jsou:

- ✓ Je nebo bude součástí pracovního týmu u zadavatele
- ✓ Zná svou roli v týmu zadavatele
- ✓ Má zkušenost s tréninkem měkkých dovedností interaktivní formou a je srozuměn se vzděláváním tohoto zaměření

## 2. Míra aktivního zapojení účastníka



Aktivní část vzdělávacího bloku, kdy se účastník zapojuje do vzdělávacího procesu, převažuje nad pasivnějšími metodami, jako je výklad či přednáška.

Zpětnovazební metody aktivního zapojení účastníka představují 85% výukového času, výkladové metody tvoří 15% výukového času.

## 3. Profil absolventa

**Absolvent kurzu bude schopen:**

- pracovat s prvky týmové dynamiky
- poznat svoji přirozenou týmovou roli a roli ostatních členů týmu
- pochopit roli lídra a jeho řídicího stylu
- pracovat se skupinovým zaměřením na cíl
- pracovat s motivací, jako s individuální součástí osobnosti
- uvědomit si synergické přínosy dobře fungujícího týmu
- podporovat pozitivní rozvoj vztahového rámce a týmové komunikace
- předcházet a omezovat jevy, které dobrou spolupráci ničí

## C. Evaluace vzdělávacího modulu

**Evaluace je nezbytnou kvalitativní zpětnovazební součástí realizace** vzdělávacího modulu, a to jak ve fázi pilotního ověřování, tak ve fázi navazující při plánování dalších běhů vzdělávacího kurzu daného tématu.

Pro účely pilotního ověřování vzdělávacího modulu (lze využít i v následujících obdobích při rozhodování o aktualizaci obsahu učebního textu pro realizaci dalších běhů kurzu) **je aplikována metoda dotazování** účastníků a lektora pilotního ověřování s využitím nástroje dotazníku.

## 1. Zpětná vazba účastníků pilotního ověřování

**Účastník pilotního ověřování využije** pro sdělení svých námětů, připomínek, doporučení dotazník účelově vytvořený pro pilotní ověření vzdělávacího modulu Práce v týmu a týmová dynamika.

## 2. Zpětná vazba lektora pilotního ověřování

**Lektor pilotního ověřování využije** pro sdělení svých námětů, připomínek, doporučen dotazník účelově vytvořený pro pilotní ověření vzdělávacího modulu Práce v týmu a týmová dynamika.

Výstupy obou zpětných vazeb (dotazníků) jsou vstupním informačním zdrojem pro úpravy v obsahové části tohoto dokumentu – jeho finální verze.

# D. Přílohy

### SEZNAM PŘÍLOH

Příloha		K části dokumentu
Číslo	Název	
1	Zpětná vazba účastníka kurzu	Část I. A., bod 6.
2	Zpráva lektora kurzu	Část I. A., bod 6.
3	Certifikát	Část I. A., bod 7.

**Příloha č. 1 Zpětná vazba účastníka kurzu****Hodnocení kurzu účastníky**

Název kurzu:

Termín:

Ohodnoťte jako ve škole (1- nejlepší, 5- nejhorší), v případě potřeby uveďte důvod:

**Přínos vzdělávání**

(Sebereflexe I.)

Naplnění osobních očekávání	
Hodnota získaných poznatků	
Aktivní zapojení při kurzu	
Očekávaná využitelnost v praxi	

Prostor pro Vaše poznámky:

**Školící prostředí**

Vybavenost školících prostor	
Čistota a osvětlení	
Klid na práci	
Kvalita stravování	

Prostor pro Vaše poznámky:

**Lektor**

Schopnost zaujmout	
Metodické vedení kurzu	
Vztah k účastníkům	
Odbornost vzhledem k tématu	

Prostor pro Vaše poznámky:

Zakroužkujte odpovídající ohodnocení využitelnosti jednotlivých oblastí v praxi, nebo v osobním životě. (čím nižší číslo, tím lepší hodnocení).

### Využitelnost v praxi

	spíše využiji			spíše nevyžiji		
Výklad a teorie	1	2	3	4	5	6
Interaktivní cvičení	1	2	3	4	5	6
Týmové diskuse	1	2	3	4	5	6
Vlastní prezentace	1	2	3	4	5	6

## Příloha č. 2 Zpráva lektora kurzu

## Zpráva lektora/ky

Název kurzu:

Termín:

Ohodnoťte přínos vzdělávání z hlediska lektora/ky podle níže uvedené stupnice:

Stupeň .....	Slovní popis stupně
1 .....	Splněno nad rámec
2 .....	Standardní naplnění
3 .....	Standardní naplnění s drobnými výhradami
4 .....	Částečné naplnění
5 .....	Slabé naplnění

Uveďte důvod, proč jste zvolil/a příslušný stupeň.

## 1. Přínos vzdělávání

## Zdůvodnění

Naplnění očekávání účastníků	1	
Aktivní zapojení účastníků při kurzu s ohledem téma	1	
Očekávaná využitelnost poznatků v praxi (reflexe při zpětné vazbě)	1	

Ohodnoťte potenciál účastníků podle níže uvedené stupnice

Stupeň .....	Slovní popis stupně
1 .....	Nadstandardně pokročilý
2 .....	Pokročilý
3 .....	Průměrný
4 .....	Rozvíjející se
5 .....	Začátečník

Uveďte důvod, proč jste zvolil/a příslušný stupeň.

## 2. Potenciál účastníků

## Zdůvodnění

Hloubka znalostí a dovedností pro danou oblast	<b>1</b>	
celkový přehled – přesahy do jiných oblastí	<b>1</b>	
Ochota učit se a přijímat nové poznatky	<b>1</b>	
Schopnost aplikovat teoretické poznatky do praxe	<b>1</b>	

Ohodnoťte jako ve škole (1 – nejlepší, 5 – nejhorší)

### 3. Školící prostředí

Stupeň

Vybavenost školících prostor	<b>1</b>
Čistota a světlost	<b>1</b>
Klid na práci	<b>1</b>
Kvalita stravování	<b>1</b>

Prostor pro Vaše poznámky (nepovinné):

Porovnejte níže uvedené oblasti sebereflexe a označte dvě, které považujete za své nejsilnější stránky.

### 4. Lektor – sebereflexe silných stránek

Stupeň

Schopnost zaujmout	
Metodické vedení kurzu	
Vztah k účastníkům	
Odbornost vzhledem k tématu	

Prostor pro Vaše poznámky (nepovinné):



### **Příloha č. 3 Vzor certifikátu**

Doporučené údaje uvedené na certifikátu, resp. osvědčení o absolvování vzdělávacího kurzu:

- Označení dokumentu: Osvědčení, Potvrzení apod.
- Kdo dokument vydává
- Evidenční číslo
- Identifikace vzdělávací akce (název, termín, doba trvání – počet výukových hodin)
- Identifikace účastníka (jméno, příjmení, titul, datum narození)
- Datum vydání
- Podpis oprávněné osoby, razítko

# II. OBSAHOVÁ ČÁST

## A. Obsah kurzu

### 1. Obsah

<b>1. Téma: Teorie týmové spolupráce, prvky skupinové dynamiky .....</b>	<b>21</b>
1.1. Člověk jako „tvor společenský“ .....	21
1.2. Co je tým, skupina a podskupina .....	22
1.3. Fáze vývoje týmu .....	23
1.4. Soudržnost (koheze) a napětí (tenze), dostředivé a odstředivé síly .....	24
1.5. Skupinový tlak, skupinová konformita .....	25
<b>2. Téma: Skupinové cíle, normy, role .....</b>	<b>26</b>
2.1. Stanovení cíle – technika SMART .....	26
2.2. Skupinové normy, pravidla a postupy .....	26
2.3. Typologie týmových rolí dle Belbina - test .....	28
<b>3. Téma: Vedení a řízení týmu .....</b>	<b>32</b>
3.1. Rozdíl mezi vedením a řízením.....	32
3.2. Manažerské styly, optimální styl .....	32
3.3. Způsoby přijímání rozhodnutí ve skupině.....	34
<b>4. Téma: Motivace a stimulace .....</b>	<b>36</b>
4.1. Co je motivace? Teorie Maslowa a Herzberga .....	36
4.2. Rozdíl mezi motivací a stimulací .....	37
4.3. Zlatá motivační pravidla.....	38
4.4. Vliv osobnosti, prostředí, situace .....	38
4.5. Motivační typy, jejich rozpoznávání a vedení.....	39
<b>5. Téma: Interakce a komunikace .....</b>	<b>40</b>
5.1. Co to je interakce a co komunikace .....	40
5.2. Lidské vnímání a jeho subjektivita .....	40
5.3. Jak dosáhnout porozumění .....	42
5.4. Pravidla komunikace .....	42

5.5.	Vztahové signály při komunikaci, symetrie a asymetrie ve vztazích .....	43
<b>6.</b>	<b>Téma: Dynamika týmu a její zachování .....</b>	<b>43</b>
6.1.	Týmové pozice a role a jejich původ .....	43
6.2.	Vazby mezi rolemi .....	44
<b>7.</b>	<b>Téma: Vytváření předpokladů pro sdílení firemních cílů .....</b>	<b>45</b>
7.1.	Firemní kultura .....	45
7.2.	System firemních myšlenek .....	45
<b>8.</b>	<b>Téma: Trénink interakce, komunikace a spolupráce .....</b>	<b>46</b>
8.1.	Trénink pozitivního vnímání partnera a jeho motivačního založení .....	46
8.2.	Význam asertivních pravidel a jejich využití .....	46
8.3.	Zpětnovazební diskuse .....	46

## 2. Základní text

**Obsahová část** vzdělávacího modulu „Práce v týmu, týmová dynamika“ **reflektuje s ohledem na cílovou skupinu účastníků pilotního ověřování kurzu dvě základní dimenze znalostí – explicitní a tacitní.** Vycházíme z toho, že cílovou skupinou jsou školitelé, kteří již s uvedeným tématem mají praktickou zkušenost a chtějí své know-how rozšířit, osvěžit novými poznatky nebo v určitých aspektech prohloubit.

**Zaměření textu modulu se primárně a dominantně soustřeďuje na specifikaci vzdělávacích cílů v jednotlivých tématech vzdělávacího modulu, které jsou pro lektora závazné a respektují dimenzi explicitních znalostí přenositelných** mezi autorem vzdělávacího modulu, ověřujícím lektorem a dalším lektorem působícím **v realizaci vzdělávacího procesu.**

**Tacitní znalosti,** které mají vysoce osobní charakter svého nositele (lektora), nejsou z důvodu **nedoporučení externalizace** těchto znalostí (hrozba zničení znalostí) **součástí obsahu tohoto textu.** Důvodem k tomu je také velice specifický charakter praktických zkušeností lektorů. Téma týmové spolupráce je nutné školit jiným způsobem v týmech v oblasti služeb, jinak v průmyslovém podniku a jinak v konzultační společnosti. Je také naprosto nutné jeho teoretickou část podpořit jinými cvičeními, rolujícími hrami a případovými studii. Uvedené aspekty musí být na míru přizpůsobeny nejen vzdělanému týmu a prostředí, ale i podepřeno praktickými zkušenostmi školitele, aby zprostředkovávané poznatky byly kredibilní. Proto je tato část **výsadou každého jednotlivého lektora a doménou jeho pedagogicko – didaktické dokumentace kurzu.**

## 1. Téma: Teorie týmové spolupráce, prvky skupinové dynamiky

### 1.1. Člověk jako „tvor společenský“

Spolupráce není vynálezem člověka, vznikla dlouhodobým vývojem. Živočichové, rostliny i jiné typy organismů spolupráci zkoušeli a zdokonalovali milióny let, a pokud dnes pozorujeme spolupráci ve vlčí smečce nebo mravenčím společenstvu, vidíme jen výsledky dlouhého vývoje. Pokud něco projde zkouškou evoluce, můžeme si být jisti, že to přináší užitek a vitalitu.

Člověk obohatil spolupráci o nové formy a nové obsahy. Praveký člověk se spojoval do tlupy, aby čelil nástrahám přírody, bojoval s nebezpečnými živočichy a opatřil si potravu. Musel také čelit konkurenčním skupinám lidí.

Toto bylo prazákladem pro dnešní globální trh lidstva. Dopady nejsou jen pozitivní. Takhle totiž vznikly i globální problémy – ekologické, sociální, politické, ekonomické, které ústí v konflikty. Nicméně jejich řešení zase předpokládá týmovou práci - spolupráce je jedinou nadějí na řešení globálních problémů.

Spolupráce je určitým způsobem druh vztahového chování, ale je také důležitým cílem snažení celé řady lidí. Usilují o ni specialisté, jako jsou trenéři sportovních klubů či manažeři projektových týmů, ale potřebují ji i lidé v běžných životních situacích. Nezbytná je pro chod rodin, zájmových sdružení i obcí.

Spolupráce je tedy řešením vztahů a často nejlepším možným způsobem ze všech myslitelných možností. Předpokládá totiž zisk na obou či na všech stranách vztahů. Pravdou je, že ne vždy musí vyjít a hlavně ne vždy je vytvořeno prostředí, ve kterém vzniká a kvete.

Spolupráce také vytváří příznivé důsledky – zvyšuje důvěru mezi partnery. Důvěra pak dále snižuje neproduktivní náklady na kontrolu a způsobuje tolik užitečné dobré pocity a příznivé vyladění spolupracujících osob.

Nad tím, jak je pro nás důležité „někam patřit“, se zamýšlel např. americký psycholog Abraham Maslow. Ve své pyramidě potřeb rozlišuje základní lidské potřeby (tedy to, co je pro nás nezbytné k životu). Podle Maslowa usilujeme celý život o naplňování těchto potřeb. Obrázek níže dokumentuje Maslowovu pyramidu potřeb.



Pokud nejsou (dlouhodobě) uspokojovány, dochází k psychickým problémům. Asi nikoho nepřekvapí, že jednou z těchto potřeb je právě potřeba sociální, tedy potřeba být s druhými lidmi, patřit do určité skupiny (viz obrázek). Maslow upozorňuje, že každý z nás touží nejen někam patřit, ale mít v této skupině své místo, být zde uznáván, mít zde svůj „status“ (opět viz obrázek).

Potřeba být členem (lidského) společenství, někam patřit, je tedy jednou ze základních hnacích sil našeho života, která nás vede k seznamování s novými lidmi, k tomu, že se snažíme dostávat do různých skupin. A tato potřeba spolu s potřebou uznání nás v těchto skupinách vedou k zaujímání různých rolí a k vykonávání různých činností více či méně ku prospěchu skupiny.

## 1.2. Co je tým, skupina a podskupina

**"Tým je aktivní skupina lidí, která se zavazuje k plnění společných cílů v harmonické spolupráci, která má potěšení z práce a dosahuje vynikajících výkonů." (Francis Young, 1992)**

V týmu funguje týmová dynamika. Tým má společné cíle a vytváří si společná pravidla, členové spolu komunikují, tým má své vedení a pro dosažení cíle spolupracuje a vytváří jiné interakce. Uvedené charakteristiky jsou prvky skupinové dynamiky. Jenže ve skupinové dynamice fungují síly a protisíly, které fungují v každé skupině i týmu. Jaký je tedy rozdíl mezi skupinou a týmem? Je skupina mechanismů pro pilota formule 1 skupinou nebo týmem? Je týmem skupina cestujících v letadle z Prahy do Madridu? Vždyť mají společný cíl a také spolu komunikují...? Zásadní rozdíl spočívá v týmové dynamice. Co tedy dělá tým týmem? Nejen fakt, „že“ v něm funguje skupinová dynamika sama od sebe, ale

především, „jakým“ způsobem v něm funguje. **Tým je tedy taková skupina, kde alespoň jeden z členů řídí skupinovou dynamiku. Týmem je taková skupina, která skupinovou dynamiku řídí, zefektivňuje, zlepšuje, pečuje o ni.**

### 1.3. Fáze vývoje týmu

Tým nikdy není definitivním stavem, ve kterém se skupina lidí může oddávat jistotě harmonické spolupráce. V praxi nikdy není vývoj týmu kontinuální. Jednotlivé fáze mohou být přeskokovány, některé se překrývají, jejich trvání je různé. Vývoj týmu je procesem, který je reverzibilní – tým se může vrátit zpět do vývojové etapy, kterou již jednu překonal a část procesu, někdy i celý, se opakuje.

Pro jednotlivé vývojové stupně existuje několik logických označení. Jsou výsledkem snahy rozdělit tuto cestu na definovatelné etapy:

- (1) **odstup – Forming**
- (2) **sblížení – Norming**
- (3) **otevírání – Storming**
- (4) **tým – Performing**

Každá z uvedených etap má vlastní náplň a charakteristické procesy, které v jejím rámci probíhají. Podle toho lze čtyři uvedené etapy charakterizovat takto:

- 1. fáze – rozdělení vlivu
- 2. fáze – soustředění na zadaný úkol
- 3. fáze – procesní aspekt - jak budeme postupovat
- 4. fáze – spokojenost a osobní rozvoj lidí

**V první fázi** je primární úlohou skupiny **stabilizovat mocenskou strukturu** a umožnit efektivní rozhodování. Poté je možné soustředit se na **věcné zadání – úkol**, který představuje integrující aspekt, pojítko mezi lidmi. Vývoj vztahů se v této fázi nezastavuje, vznikají konflikty, vytváří se přátelství.

Dále je třeba zaměřit se na to, **jak budeme postupovat – tedy cesty, metody**. Aplikace preferencí a zkušeností má často charakter pokusů a omylů. V budoucích týmech se postupně začíná měnit v metodické systémy. **Ve čtvrté fázi** členové týmu považují **úspěch týmu za svůj vlastní úspěch** a necítí se ohroženi ostatními členy, jsou spokojeni a vnímají osobní rozvoj. Zde se uvolňuje velké množství energie, vzniká silný synergický potenciál. Skupina se změnila v tým.

Tab. 1. Cesta k vytvoření týmu ve čtyřech krocích

Rozvoj týmu – cesta k vytvoření týmu ve 4 krocích		
Fáze	O co jde?	Vztahy mezi členy týmu
<b>Odstup</b> („Forming“)	<b>Definování:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Úkolů</li> <li>• Obsahů</li> <li>• Pravidel</li> </ul>	<b>Při hledání porozumění</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedůvěra, strach, opatrnost</li> <li>• Bojácnost, nejistota očekávání</li> <li>• Konfliktům se vyhýbá, pokud si je vůbec uvědomuje</li> </ul>
<b>Přiblížení</b> („Norming“)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Různá pojetí</li> <li>• Diskuse</li> </ul>	<b>Začínáme si rozumět</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vymezení revírů</li> <li>• Testování hranic</li> <li>• Vytvoření řídicí struktury</li> <li>• Konflikty jsou citelné, ale ještě nejsou vybojovány</li> </ul>
<b>Otevírání</b> („Storming“)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Výměna názorů</li> <li>• Rozvoj společného chápání problému</li> </ul>	<b>Vytváříme vzájemné pochopení</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Normy</li> <li>• Soudržnost (pocit „my“)</li> <li>• Důvěra roste pomalu</li> <li>• Vzájemné otevírání se</li> <li>• Ochota ke konfliktům, pokud nutné</li> </ul>
<b>Tým</b> („Performing“)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objevují se řešení</li> <li>• Plná koncentrace na obsahy a problémy</li> </ul>	<b>Naše společné jednání je založeno na důvěře</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Role jsou definovány</li> <li>• Pružnost a kreativita</li> <li>• Inovace a ochota přijmout riziko</li> <li>• Nároky a očekávání jsou definovány</li> </ul>

#### 1.4. Soudržnost (koheze) a napětí (tenze), dostředivé a odstředivé síly

Spolupráce probíhá ve skupinách, které vznikají z různých důvodů a fungují na různých principech. Některé skupiny se mohou stát efektivními týmy. V každé skupině existují určité síly a procesy, jež



mají vliv na skupinu i na její členy. Ve skupinách pozorujeme působení nejrůznějších hybných sil a protisil. Tomuto souboru sil a protisil říkáme skupinová dynamika. Tvoří ji mnoho prvků, které se navzájem ovlivňují a vyvíjejí. Tyto prvky fungují jako systém – a platí v něm systémová dynamika. Znamená to, že pokud zasáhneme do jednoho prvku, ovlivníme všechny ostatní a logicky i naopak.

#### Prvky tvořící systémovou dynamiku:

- Cíle a normy: Kam směřujeme?
- Vedení a řízení, motivace a stimulace – Jaká pravidla hry uznáváme?
- Interakce a komunikace – Vzájemně se ovlivňujeme!
- Podskupiny – dříve či později vznikají v každé větší skupině – Ztotožňují se s normami a cíli celé velké skupiny?
- Struktura, stavba skupiny – systém pozic a rolí (formální i neformální)
- Pozice a role – umístění člena ve struktuře skupiny a roli, kterou má dle očekávání skupiny převzít
- Fáze vývoje skupiny, historie skupiny – vývoj v čase a jeho stádia
- Atmosféra ve skupině – „nálada“ skupiny

Důležitým prvkem skupinové dynamiky jsou **síly působící ve skupině**. **Soudržnost (koheze)** považujeme za dostředivou sílu, v týmovém prostředí označovanou znaménkem +. Znamená to, že tyto síly způsobují, že členové do skupiny chtějí patřit, být její nedílnou součástí. Naproti tomu **napětí (tenze)** neboli odstředivé síly označujeme opačným znaménkem (-), neb skupinu rozleptávají a způsobují, že některým členům skupiny se tam nelíbí, nechtějí k ní patřit. Přemíra odstředivých sil může v krajním případě způsobit i rozpad skupiny.

### 1.5. Skupinový tlak, skupinová konformita

Se skupinovou dynamikou souvisí důležitý aspekt – skupinový tlak. Jak jsme již uvedli, lidskou přirozeností je touha patřit do nějaké skupiny. Toužíme mít ve své skupině určité postavení, chceme být ostatními uznáváni a obdivováni (viz. Maslowova pyramida). Abychom získali uznání členů skupiny, často postupujeme dle rčení „kdo chce s vlky býti, musí s nimi výtí“. Tím své hodnoty, vnitřní normy, někdy i vnímání světa často přizpůsobujeme skupině. Tomuto procesu se říká **skupinový tlak**. Ve skupině vzniká skupinový tlak vlastně neustále. Tím, jak se členové skupiny chovají, vytvářejí rámec toho, co je normální, běžné. Tento tlak „běžného“ či „normálního“ vytváří určité vzory a napomáhá orientaci členů. Také ovšem zapříčiní, že pro členy skupiny je nejjednodušší chovat se určitým „normálním“ způsobem. Tudiž může přinést pro skupinu pozitivní dopad - nutí její členy dodržovat normy. Ale také může vyvolat „negativní“ dopad – vede k netvůrčí přizpůsobivosti. Pro nás coby členy našich týmů vyplývá: Kdy je vhodné se přizpůsobit a kdy se mám protivit? (A jaké důsledky pro mne to bude mít?).

Skupinový tlak tedy existuje, jedná se o tlak, který vytváří skupina již tím, že existuje, aby se přizpůsobili skupině a dodržovali skupinové normy (kdo chce s vlky býti, musí s nimi výtí). Skupinová konformita, tedy snaha podřídit se skupině, však začíná slábnout, jakmile se jí postaví alespoň jeden člověk. Pak už jen stačí, aby získal minimálně jednoho podporovatele, spojence, a často se konformita zcela rozpadá, respektive vytváří se vlastně konformita „nová“, protichůdná vůči „staré“.

## 2. Téma: Skupinové cíle, normy, role

### 2.1. Stanovení cíle – technika SMART

Předpokladem vzniku týmu je stanovení společného cíle. Kromě toho musí být společný cíl všem známý a jasný. Z tohoto důvodů je lepší stanovovat cíle písemně, neboť tento způsob nás vede k preciznější formulaci. Cíl musí být personifikovaný, tedy vztažený ke konkrétní osobě, která jej musí nejen znát a chápat, nýbrž být s cílem i ztotožněna. A proto cíle nemohou být nařizeny, musí být dojednány. Tedy dohodnuty v procesu obousměrné komunikace, která vedení týmu umožní zjistit, zda „majitel“ cíle chápe a ztotožňuje se s ním. „Majitel“ cíle je osoba, která za splnění cíle zodpovídá a bude z jeho splnění skládat účty. Dobře stanovený a dojednaný cíl by měl být „SMART“, tedy:

**S = specifický** (naprosto konkrétní)

**M = měřitelný** (abychom mohli naprosto přesně říci, za jakých podmínek byl či nebyl cíl splněn)

**A = ambiciózní** (dostatečně ctižádostivý) a akceptovaný (přijatý, odsouhlasený tím, kdo dostal splnění cíle za úkol)

**R = reálný** (či realistický, tedy splnitelný)

**T = termínovaný** (nejlépe přesná hodina a datum, do kdy má být splněn)

Zejména v konkrétnosti a měřitelnosti vidáme nejčastěji nedostatky (- za nejlepší považujeme, je-li měřitelnost vyjádřena tzv. „tvrdými daty“ – tedy např. mírou, váhou, atd.

### 2.2. Skupinové normy, pravidla a postupy

Za normu považujeme ve skupině vše, co je v ní „normální“ dělat. Normy jsou vlastně cesty, které nám umožňují dostávat se k cílům. Mezi normy řadíme psaná a nepsaná pravidla, ale i jakékoli postupy, podle nichž skupina pracuje. I tyto postupy jsou vlastně normou. Bohužel praxe ukazuje, že postupy nejsou v mnoha skupinách považovány za důležitou prioritu. Než tým zahájí práci, měl by si položit otázku: „Jak na to půjdeme? Pojdme se napřed dohodnout, kolik času máme k dispozici a jak budeme postupovat, co uděláme nejdříve a co potom“. Pro práci s normami platí, že bychom měli iniciovat zavádění norem a postupů. Nepsané normy se totiž vytváří v každé skupině i samovolně.

Zavádět normy do skupinové práce znamená tedy nějaká pravidla a postupy (soubor kroků o tom, jak budeme pracovat) především jasně a transparentně stanovit. (Např. pravidla: v jednu chvíli mluví jen jeden, neskáče se do řeči, vypínáme mobilní telefony během porady, časy a délka přestávek... ) Tato pravidla jsou důležitá i pro proces výuky a nepochybně každý školitel v úvodu semináře stanovuje společně se skupinou pravidla hry pro proces výuky.

Důležitý je **moment stanovení pravidel: rozhodně by to mělo být vždy na začátku** skupinového jednání, skupinové práce. Nicméně, vyskytne-li se nějaké rušivé chování, můžeme zavést nové pravidlo, přidat další normu i v průběhu práce (např. můžeme se dohodnout, že už nebudeme říkat hrubá slova a osobní urážky). Ignorovat rušivé jednání nepomůže, ono nezmizí, naopak hrozí, že se z něj stane

precedens a stane se nechtěnou normou. Platí pravidlo: rušivé vlivy mají přednost – tedy jsou nápadnější, výraznější, mají tendenci zabrat pro sebe větší prostor a tím na sebe strhnout pozornost. Proto je nemůžeme ignorovat, ale musíme s nimi aktivně pracovat.

Na přijímání pravidel by se v ideálním světě měli vždy podílet ti, jichž se tato pravidla týkají. **Skupinová pravidla by tak měli spoluvytvářet všichni členové skupiny.** Všichni členové skupiny by měli samozřejmě znát i dříve zavedená pravidla. Úkolem vedení skupiny je postarat se o náležitou komunikaci pravidel, která by měla být i vizualizovaná. Kromě nemocných či nových členů skupiny, kteří nemuseli být přítomni formulaci norem, můžeme i my ostatní, co jsme se na formulaci podíleli, bohužel zapomínat. Proto je důležité pravidla formulovat písemně a pak je i náležitě vizualizovat. Způsob vizualizace záleží od prostředí, ve kterém tým funguje. Pro účely tréninkového semináře stačí sepsat pravidla hry na flipchart, ale je nutné pověsit jej tak, aby na něj celou dobu konání semináře účastníci viděli.

**Normy i pravidla musí žít – je nutné s nimi dále pracovat.** Musíme je stále vnímat, dodržování pravidel „oceňovat“, porušování pak „trestat“. Dodrží-li jednotlivec či skupina normu, není to samozřejmé – je na místě ocenit to alespoň pozitivní zpětnou vazbou. (např. „Těší mne, že jsme diskutovali cíleně a dodrželi půlhodinu vymezenou na naši dnešní týmovou poradu.“). Při porušení normy je naopak potřeba „trest“, alespoň v podobě ústního pokárání, opět sociální zpětnou vazbou (např. „Je špatné, kolego, že jdete pozdě na poradu“). Pokud si skupina stanovila nějaké pravidlo a při jeho porušování na to nikdo neupozornil, bude toto pravidlo s největší pravděpodobností brzy opuštěno a většina členů se začne chovat, jako kdyby neexistovalo. Je proto nutné reagovat na porušení normy či pravidla co nejdříve, nejlépe hned napoprvé, a rozhodně to nenechat „vyšumět“.

### 2.3. Typologie týmových rolí dle Belbina - test

<b>TÝMOVÁ PRÁCE</b>	
<b>Dotazník týmové role podle Belbina/otázky – rozdělte v každé sekci 10 bodů</b>	
1. sekce	<i>Čím podle mého soudu mohu týmu přispět:</i>
A	myslím, že umím rychle rozpoznat a využít nové možnosti
B	dokážu dobře spolupracovat s mnoha různými lidmi
C	přicházet s nápady patří mezi mé přirozené klady
D	dokážu přimět jinou osobu k hovoru kdykoliv zjistím, že může významně přispět k tomu, aby tým dosáhl cíle
E	moje schopnost dotáhnout věci do konce má hodně společného s mou osobní efektivitou
F	jestliže to vede k odpovídajícím výsledkům, jsem ochoten čelit dočasné neoblíbenosti
G	rychle vycítím, co se nejspíše osvědčí v situaci, s níž jsem obeznámen
H	logicky podložené alternativy postupů dokážu přednést bez zaujatosti a předsudků

2. sekce	<i>Jestliže snad mám nedostatky v týmové práci, může to být z těchto důvodů:</i>
A	nejsem klidný, pokud je špatně sestaven plán porady, není-li její průběh pod kontrolou a je-li celkově špatně vedená
B	mám sklony být příliš velkorysý vůči těm, kteří v diskusi nemají dostatek prostoru vyjádřit své oprávněné stanovisko
C	když tým přijde na novou myšlenku, mám sklon hodně mluvit
D	moje objektivnost mi brání snadno a s nadšením se připojit ke kolegům
E	je-li zapotřebí něco udělat, bývám někdy považován za energickou a dominantní osobnost
F	být vůdčí osobností je pro mne obtížné snad proto, že příliš citlivě reaguji na náladu v týmu
G	mám sklon příliš se zabývat vlastními nápady a tak občas ztrácím přehled o tom, co se děje
H	moji kolegové si někdy o mně myslí, že se zbytečně zabývám detaily a mám obavy z nezdaru

3. sekce	<i>Jsem-li s ostatními zapojen do projektu:</i>
A	mám nadání ovlivňovat druhé, aniž bych na ně vyvíjel nátlak
B	svou všeobecnou bdělostí zabraňuji tomu, aby docházelo k chybám a opomenutím z nedbalosti
C	jsem hotov naléhat, aby se přikročilo k činnosti, jestliže se při poradě ztrácí čas, nebo odbíhá-li se od hlavního tématu
D	kolegové mohou počítat s tím, že přispěji něčím originálním
E	ve společném zájmu jsem vždy připraven podporovat dobrý návrh
F	se zápaem sleduji poslední vývoj a vyhledávám novinky
G	věřím, že kolegové oceňují mou schopnost střízlivého úsudku
H	lze se spolehnout, že zajistím organizaci nezbytných činností

4. sekce	<i>Můj typický přístup k týmové práci je následující:</i>
A	nevtíravým způsobem se snažím své kolegy lépe poznat
B	nezdráhám se zastávat názor menšiny, ani oponovat názorům ostatních
C	obvykle dokážu najít dostatek argumentů, abych zamítl pochybné návrhy
D	domnívám se, že má-li se uskutečnit nějaký projekt, mám talent zajistit jeho fungování
E	mám tendenci vyhýbat se tomu, co se nabízí a přicházet raději s něčím nečekaným
F	do každé činnosti, na které se v týmu podílím, vnáším nádech perfekcionismu

	G	jsem ochoten využívat kontaktů mimo skupinu
	H	zajímají mě všechny názory, má-li se však zvolit řešení, umím se bez váhání rozhodnout

5. sekce	<i>V zaměstnání jsem spokojen, protože:</i>	
	A	s potěšením rozebírám různé situace a zvažuji všechny možnosti
	B	zajímá mě hledat praktická řešení problémů
	C	mám rád pocit, že pěstuji dobré pracovní vztahy
	D	mohu mít velký vliv na rozhodování
	E	mám možnost potkávat lidi, kteří nabízejí něco nového
	F	dokážu lidi přimět, aby se dohodli o nutném postupu
	G	jsem ve svém živlu, když se mohu nějakému úkolu věnovat s plným zaujetím
	H	rád nacházím oblasti, které rozvíjejí mou představivost

6. sekce	<i>Kdybych měl nečekaně splnit obtížný úkol v omezeném čase a mezi neznámými lidmi:</i>	
	A	než bych zvolil postup, chtělo by se mi stáhnout do koutku a hledat cestu ze slepé uličky
	b	byl bych připraven ke spolupráci s tím, kdo prokáže nejkonstruktivnější přístup i v případě, že by bylo těžké s ním vyjít
	C	našel bych způsob, jak úkol zjednodušit, zjistil bych, čím může jeden každý přispět k jeho splnění
	D	díky svému vrozenému smyslu pro přesnost bych zabránil jakémukoliv zpoždění oproti harmonogramu
	E	věřím, že bych zůstal klidný a zachoval si schopnost logicky uvažovat
	F	i pod tlakem bych neochvějně sledoval svůj cíl
	G	kdybych cítil, že skupina nepostupuje kupředu, byl bych připraven převzít iniciativu
	H	vyvolával bych diskuse s cílem dát věci do pohybu a podnítit nové myšlenky

7. sekce	<i>Vztah k problémům, kterým musím v pracovní skupině čelit:</i>	
	A	mám sklon dávat najevo svou netrpělivost s těmi, kdo kladou překážky pokroku
	B	ostatní mě možná kritizují za to, že můj přístup je příliš analytický a málo intuitivní
	C	vždy se chci ujistit, že je práce dobře udělaná, což může zajistit zdržení
	D	mám sklo snadno se začít nudit a spoléhat pak na jednoho či dva nadšené členy skupiny, kteří můj zájem znova vzbudí
	E	je pro mne obtížné dát se do práce, dokud nejsou jasně stanoveny cíle
	F	někdy mi dělá potíže vysvětlit a objasnit komplikované myšlenky, které mě napadají
	G	jsem si vědom toho, že od jiných vyžadují to, čeho sám nejsem schopen
	H	když narazím na skutečný odpor, zaleknu se a nejsem schopen srozumitelně podat své argumenty

## 2.část

<b>TÝMOVÁ PRÁCE</b>								
<b>Dotazník týmové role podle Belbina - vyhodnocení</b>								
Body přeneste do tabulky I., sekce 1 - 7.								
Pak sečtěte body v jednotlivých sloupcích. Každý sloupec reprezentuje jeden týmový typ.								
Zjistěte, jak je vaše tendence k převzetí role vysoká (viz tabulka II.)								

Tabulka I.

Sekce	tvůrce	hledač zdrojů	koordinátor	navigátor	poradce-hodnotitel	týmový pracovník	realizátor	Dokončovatel
1.	c	a	D	f	h	b	g	E
2.	g	c	B	e	d	f	a	H
3.	d	f	A	c	g	e	h	B
4.	e	g	h	b	c	a	d	F
5.	h	e	f	d	a	c	b	G
6.	a	h	c	g	e	b	f	D
7.	f	d	g	a	b	h	e	C
<i>součet</i>								

Tabulka II.

	tvůrce	hledač zdrojů	koordinátor	navigátor	poradce-hodnotitel	týmový pracovník	realizátor	Dokončovatel
velmi nízká	0-1	0-2	0-3	0-3	0-2	0-3	0-5	0-1
Nízká	2-3	3	4-5	4-6	3-4	4-5	6-8	2-3
střední	4-7	4-7	6-9	7-14	5-9	6-10	9-12	4-8
Vysoká	8-9	8-10	10-13	15-18	10-11	11-13	13-15	9-10
velmi vysoká	10 a víc	11 a víc	14 a víc	19 a víc	12 a víc	14 a víc	16 a víc	11 a víc

Velmi nízký a nízký počet bodů označuje role, jimž byste se měl vyhýbat.

Střední a vysoký počet bodů označuje role, které jste schopni ve skupině přijmout.

Velmi vysoký počet označuje vaši přirozenou roli.

## 3.část

			TÝMOVÁ PRÁCE		
			Dotazník týmové role podle Belbina/přehled		
role, kterým bych se měl vyhýbat	role, které jsem schopen převzít	přirozené role	typ, role	přínos pro skupinu	možné slabiny
			<b>TVŮRCE</b> má talent, fantazii, inteligenci a znalosti.	tvořivý, s fantazií, nekonvenční, řeší obtížné problémy	obtíže při řízení obyčejných lidí a při komunikaci s nimi
			<b>HLEDAČ ZDROJŮ</b> má schopnost pro práci s lidmi a zkoumání všeho nového. Dokáže reagovat na výzvu.	extrovertní, nadšený, komunikativní, hledá možnosti, rozvíjí kontakty	když vyprchá prvotní nadšení, ztrácí zájem
			<b>KOORDINÁTOR</b> dokáže se všemi, kteří by mohli přispět jednat a chovat se k nim nezaujatě. Má silný smysl pro cíl.	vyzrálý, sebevědomý, sebejistý, dobrý vedoucí, objasňuje cíle, podporuje rozhodování	ne nutně nejchytřejší člen skupiny
			<b>NAVIGÁTOR</b> je plný elánu a vždy připraven bojovat s netečností, neschopností, přehnaným uspokojením a sebeklamem	dynamický, společenský, plný neklidu, provokuje, vyvíjí nátlak, hledá cesty, jak obcházet překážky	náchylný k provokaci a ke krátkodobým výbuchům vzteku
			<b>PORADCE-HODNOTITEL</b> využívá rozvahy a úsudku, je věčný	střízlivý, taktický, soudný, bere v úvahu všechny možnosti, precizní úsudek	chybí mu elán a schopnost inspirovat ostatní
			<b>TÝMOVÝ PRACOVNÍK</b> dokáže reagovat na lidi a situace, podněcuje týmového ducha	společenský, mírný, ochotný, umí naslouchat, konstruktivní, zabraňuje neshodám	nerozhodný v kritických situacích
			<b>REALIZÁTOR</b> má organizační schopnosti, praktický zdravý rozum, je pracovitý a disciplinovaný. Má schopnost reagovat na lidi a situace a podněcovat týmového ducha.	disciplinovaný, spolehlivý, konzervativní, výkonný, proměňuje myšlenky v praktické činy	trochu nepružný, pomalu reaguje na nové možnosti
			<b>DOKONČOVATEL</b> má schopnost dotahovat věci do konce, je perfekcionista	horlivý, svědomitý, úzkostlivý, hledá a odstraňuje chyby a opomenutí, dodržuje termíny	sklon k přehnaným obavám, neochota delegovat odpovědnost

### 3. Téma: Vedení a řízení týmu

#### 3.1. Rozdíl mezi vedením a řízením

**Rozdíl mezi vedením a řízením** spočívá v poměrně těžko uchopitelných kategoriích, a to „svoboda“ a „spoluúčast“. Má-li skupina vytyčeny cíle a stanoveny normy, které zajistí dosažení cílů, **pak vedení a řízení je způsob, jak se pracuje s normami a s procesy ve skupině tak, aby bylo cíle dosaženo.** Pojem „vedení“ poskytuje více svobody a spoluúčasti pro ty, kteří jsou vedeni. Pod termínem „řízení“ naopak chápeme proces víc omezený, což pro ty kteří jsou řízeni, znamená zejména vykonávání jasných příkazů. Pro vedení je důležité zajistit splnění cílů. Závisí od konkrétního kontextu, situaci i týmu, zda potřebné stimulační prostředí pro dosažení cílů dosáhneme spíše vedením nebo řízením. Je důležité, abychom oslovili individuální motivy členů skupiny tak, aby dodržovali normy a snažili se o dosažení skupinových cílů.

Oblast vedení a řízení jsou relevantní pro ty síly a procesy skupinové dynamiky, které ovlivňují stanovení a dodržování pravidel a norem a dosažení skupinových cílů. Jak uvádíme výše, vedením rozumíme takový způsob práce s členy skupiny, kdy mají ti, kteří jsou vedeni, možnost ovlivňovat procesy, cíle a normy. Je jim tedy poskytnutý prostor pro seberealizaci. Při „vedení“ je tak vždy přítomna jistá míra svobody a spoluúčasti vedených. Naopak při řízení jsou členové skupiny pouhým „nástrojem pro výkon činnosti“ toho, kdo je řídí. Při vedení skupiny jde zejména o naplnění tří základních prvků:

- splnění cíle;
- stimulování rozvoje členů týmu;
- vytváření a udržování skupiny, zlepšování skupinových procesů, řízení skupinové dynamiky.

#### 3.2. Manažerské styly, optimální styl

Psycholog Kurt Lewin, považovaný za „otce“ týmové dynamiky, rozlišil na základě pozorování tisíců skupin dvě základní charakteristiky, kterými se vedoucí nejrůznějších skupin liší. Jedná se o tyto dvě charakteristiky:

- **Aktivita** toho, kdo koordinuje skupinu – vysoká nebo nízká?
- **Orientace** toho, kdo koordinuje skupinu – orientován na sebe nebo na členy skupiny?

Parametr aktivity ukazuje, jak často vstupuje koordinátor/vedoucí do života skupiny. Vysoká aktivita poukazuje na mnoho vstupů (takový vedoucí často mluví, je často „vidět“). Vedoucí s nízkou aktivitou je v pozadí. Orientace vypovídá, o co (o koho) vedoucímu především jde. Je-li vedoucí orientován na sebe, jde mu o prosazení svých vlastních názorů a představ, často o osobní prospěch. Orientace na skupinu naopak ukazuje, že pokládá členy skupiny za rovnocenné partnery a záleží mu na nich, a proto pro ně vytváří prostor. Kombinací obou parametrů můžeme rozlišit čtyři základní manažerské styly (viz obrázek):



## Přehled manažerských stylů



Obr. 1. Manažerské styly

### Charakteristika jednotlivých manažerských stylů:

**Autoritativní (někdy též direktivní) styl** – vedoucímu jde především o prosazení vlastních názorů, často je skupina pouze „křovím“ pro jeho osobnost. Direktivní vedoucí tedy spíše řídí, než vede. Ve verbálním projevu dominují vyjádření typu „já...“. Používá první osobu jednotného čísla, první osobu množného čísla vynechává. Já a můj místo my a náš. Direktivitu v promluvě nelze zachránit slušností: věty „udělej to tak a tak“ a „prosím, udělej to tak a tak“ se z komunikačního hlediska takřka neliší – v obou případech to jsou rozkazy.

**Volný styl (nazývaný též někdy laissez faire [lese fér])** – zde má vedoucí tendenci zasahovat do vedení skupinové práce co nejméně. Důvodem je to, že mu opět záleží hlavně na něm samém. Obává se převzetí odpovědnosti za výsledek. Za nezdar tedy nemůže on, neb přece nerozhodoval, zavinili to ti druzí. Nejedná se tedy ani o vedení, ani o řízení. Může působit bezradným dojmem. Můžeme od něj často slyšet věty jako „nevím“, „je mi to jedno“, „s tím na mne nechodte“ a „udělejte si to po svém, ale ať je to co nejlépe“ apod.

**Demokratický styl** – demokratický vedoucí chce, aby se na rozhodování podílela skupina. Zajímá se o názor členů skupiny, chce je vést, nikoli řídit. Jeho cílem je vytvářet prostor pro druhé, pro členy skupiny. Zatímco v prvních dvou stylech říkali vedoucí často oznamovací věty, demokratický vedoucí se často ptá, jeho nástrojem je otevřená otázka: „jaký je na to váš názor?“, „jak to vidíte vy?“, „co byste dělali vy na mém místě?“, „co vy na to?“ Ve verbálním projevu hodně používá podmiňovací způsob, kterým nebere členům skupiny svobodu, nepřikazuje, ale nechává jim prostor. V tomto stylu vedení se často nechává hlasovat, hledá se kompromis nebo dokonce konsensus (aby souhlasili úplně všichni).

**Zúčastněný (též participativní) styl** – v participativním stylu nechává vedoucí členy skupiny podílet se na vedení ještě více než v demokratickém stylu. Snaží se vytvořit jim maximální prostor. Často deleguje (předává pravomoce i odpovědnost) – cíleně se zřídka vedení i řízení ve prospěch skupiny. Často nechává skupinu, aby „jela“ sama, a pak k tomuto fungování poskytuje zpětnou vazbu.

### Optimální styl

Vedoucí, kteří jsou orientováni na skupinu, používají často 1. osobu množného čísla („pojďme...“, „udělejme...“, „sešli jsme se zde proto, abychom...“). Záleží jim na vztazích, používají vztahově symetrickou komunikaci a sociální zpětné vazby (viz kapitola interakce a komunikace). Při diskusi říkají své návrhy a názory až jako poslední (aby neovlivňovali a neblokovali členy skupiny). Týmový život přináší krizové situace, které vyžadují rychlé a rázné zásahy - direktivní vedení. Jsou to chvíle, kdy není čas na zkoumání názorů všech, je nutné převzít odpovědnost a podmiňovací způsob vyjadřování by mohl více znejišťovat nejisté členy týmu. Stejně tak jsou situace, kdy je na místě, aby se vedoucí stáhl a nezasahoval - aby uměl odejít ze společného posezení u piva dříve, než ostatní, třeba jen proto, aby si tým mohl i o něm či jeho rozhodnutích popovídat.

**Styl vedení by tedy měl být aplikován dle situačního kontextu** (dle toho v jaké jsme situaci). Demokratický styl zvolený v nevhodnou chvíli může skupině uškodit stejně jako direktivní styl ve chvílích, kdy není na místě. Správně zvolený styl odpovídající situačnímu kontextu podpoří ve skupině odstředivé síly, naopak nešetrně aplikovaný manažerský styl podpoří síly odstředivé (více viz kapitola o odstředivých a odstředivých silách). Je na každém vedoucím, aby pečlivě zvážil, kdy jaký styl použít, jaký situační kontext zrovna skupina prožívá. **Ve většině situací by měl vedoucí používat styly vedení orientované na skupinu (demokratický a participativní).** Ve zdravém týmovém prostředí se krizové situace (vyžadující direktivní styl) i ty nenáročné (vhodné pro volný styl) vyskytují nepříliš často. Kromě toho role vedoucího vyžaduje soustředit se na dosažení cílů, současně pracovat se skupinovými procesy a také stimulovat rozvoj členů skupiny. Volný ani direktivní styl nejsou pro rozvoj členů skupiny vhodné.

### 3.3. Způsoby přijímání rozhodnutí ve skupině

**Způsob jak ve skupině přijímat rozhodnutí** je ovlivněn skupinovou dynamikou i vedením. A naopak, způsob přijetí rozhodnutí má dopady na skupinovou dynamiku. Zase to souvisí s manažerskými styly. Typologie postihující základní způsoby přijímání rozhodnutí ve skupině uvádí tyto způsoby:

- „Vyhnití“
- Náhoda (losem)
- Rozhodnutí jedince
- Hlasování (většinové rozhodnutí)
- Kompromis
- Konsensus

„Vyhnití“ znamená, že se vedoucí tváří, jakoby žádné rozhodnutí nebylo potřeba, „však ono to nějak dopadne“. Jedná se o aplikaci volného manažerského stylu. Při vyhnití tedy ani k žádnému rozhodnutí nedojde. Jakékoli návrhy směrem k rozhodnutí jsou odmítány. Ve skupinové dynamice to vyvolává spíše odstředivé síly: demotivaci, deziluzi, odpor a někdy i volání po „vládě silné ruky“.

Další možností je využít služeb **náhody (losu)** – opět jde spíše o volný manažerský styl. Při losování

může dojít ve skupině k rozdělení na dvě podskupiny: v jedné podskupině budou ti, kteří s výsledkem náhody, losu souhlasí, ve druhé pak odpůrci. Ti, kdo „vyhráli“ řešení, rozhodnutí budou podporovat a implementovat, odpůrci budou patrně proti a budou možná poukazovat na „blbou náhodu“. Můžeme tak uvést v život odstředivé tendence ve skupině.

**Rozhodnutí (silným) jedincem** je způsob přijetí rozhodnutí, kdy jeden člověk stanoví, jak to zkrátka bude (vedoucí, expert...) – jedná se tedy o direktivní manažerský styl. Skupina se většinou rozdělí na dvě části: na zastánce tohoto řešení (sem často bohužel patří i kariéristé a pochlebovači) a na odpůrce. Zastánci rozhodnutí jej aplikují a podporují, odpůrci ho mohou skrytě bojkotovat. I zde se mohou ve skupinové dynamice zrodit silné odstředivé síly zejména, je-li proti rozhodnutí většina skupiny či její výrazní členové.

**Hlasování (rozhodnutí podle hlasu většiny)** dělí skupinu na „vítěze“ a „poražené“. Vítězové mají vysokou motivaci a snahu pracovat na přijatém řešení, vždyť je „jejich“. Oproti tomu poražení jsou liknavější a mohou přijaté řešení i (tajně) sabotovat. Hlasování tedy může vyvolávat odstředivé síly. Hlasování patří spíše do demokratického manažerského stylu.

**Rozhodujeme-li kompromisem**, hledáme pokud možno co nejspravedlivější řešení mezi dvěma a více variantami. Každý musí trochu ustoupit. Je-li kompromis spravedlivý, neprodukuje ani odstředivé ani dostředivé síly, má na skupinovou dynamiku spíše neutrální vliv. Opět se jedná spíše o demokratický manažerský styl.

Při **rozhodování konsensem** se jedná tak dlouho, až se všichni členové skupiny shodnou na jednom řešení, s kterým všichni souhlasí. Vedoucí zde může mít roli moderátora a facilitátora. To patří nejvíce do participativního manažerského stylu. Je tedy nutné zviditelnit, odhalit motivy a pátrat, kde se překrývají. Tento proces přijímání rozhodnutí je náročný na čas a vedení skupiny, odměnou nám však je podpora dostředivých sil ve skupinové dynamice a většinou i ochota všech členů skupiny podílet se na uvedení výsledku konsensuálního rozhodnutí do praxe.

Obecně lze říci, že při většině rozhodování (snad s výjimkou vyhnutí a náhody) bychom se při přijímání rozhodnutí měli řídit „tvrdými daty“: která varianta nejvíce šetří čas, je nejlevnější, nejvíce prospěje cíli, atd. Jaký typ rozhodnutí zvolit opět záleží na situačním kontextu: náhodu a hlasování bychom měli volit při dvou zhruba rovnocenných variantách (kdy příliš nezáleží, kterou cestou se vydáme). Vyhnutí pokud o „nic nejde“ a je třeba dělat jiné, „důležitější“ věci. Rozhodnutí silným jedincem by mělo být vyhrazeno chvílím krize. Kompromis je vhodný zejména v situacích, mají-li varianty, mezi nimiž volíme, zhruba stejné množství zastánců. A konsensus je vhodný takřka kdykoli (nejde-li zrovna akutně o zdraví či majetek, nehrozí-li nebezpečí z prodlení). Konsensus však může mít jednu nevýhodu – lidé jsou většinou bohužel zvyklí na direktivní vedení a nejsou připraveni o přijímaném rozhodnutí diskutovat a vyjednávat o něm. A proto, zejména využíváme-li konsensus poprvé či podruhé, mohou někteří říkat, že už je to moc dlouhé, a ať už proboha někdo rozhodne. (Začnou volat po direktivním vedení, se kterým mají největší zkušenost.) Nabádáním k direktivnímu vedení se však také vzdávají odpovědnosti mít na věci vliv. Lze doporučit, aby se na co nejvíce rozhodnutích podíleli všichni členové skupiny a abychom s konsensem zkoušeli co nejvíce experimentovat! Podpoříme tím dostředivé síly ve skupině.

## 4. Téma: Motivace a stimulace

### 4.1. Co je motivace? Teorie Maslowa a Herzberga

Co je to motivace? Z pohledu psychologie **jsou motivy definovány jako důvody, vnitřní pohnutky** pro naše jednání. Pomozte si exkurzí do světa detektivek: již Sherlock Holmes se zajímal ze všeho nejdříve o to, jaký motiv mohl pachatel pro svůj čin mít.

Vnitřní pohnutky nás tedy vedou k určitému chování. Motivace je pak souhrn všech vnitřních pohnutek (motivů). Z výše uvedeného vyplývá, že motivy jsou vnitřní pohnutky. Motivы vyplývají z našeho vnitřního prostředí, jsou to naše osobité, osobní vnitřní pohnutky. Jsou vysoce subjektivní, u každého jiné. Viděnou touto optikou platí teze, že lidi motivovat nelze, určitou vnitřní úroveň motivace pro své konání si již přináší sebou. Zda budou něco chtít udělat, nebo zda se nějak zachovají, záleží na nich samých, na jejich vnitřních pohnutkách. Vyhýbejme se proto termínu „namotivovat“.

Teorií o motivaci je celá řada. S ohledem na Maslowovu teorii lze soudit, že nejbližší k pravdě jsou ty teorie, které tvrdí, že **lidi namotivovat nelze**. Ale můžeme se pokusit zasadit do prostředí určité množství stimulů (jakýchsi pobídek), které mohou (ale nemusí) ovlivnit či aktualizovat vnitřní motivy lidí. My nemotivujeme, nýbrž stimulujeme. Snažíme-li se tedy pracovat se skupinovou dynamikou v oblasti motivace a stimulace, vytváříme (co nejširší) stimulační prostředí, které by oslovilo co nejvíce motivů členů skupiny. (Co nejširší stimulační prostředí proto, že motivy jsou vysoce individuální a my nevíme, co u koho „zabere“.) Podívejme se nyní na hlavní oblasti, z kterých se motivы rekrutují nejvíce. Jednou velkou oblastí jsou potřeby (o nich jsme mluvili hned v první kapitole v souvislosti s Maslowovou pyramidou potřeb). Maslow tvrdí, že k životu potřebujeme určité základní, nezbytné věci, tedy potřeby – a motivuje nás (vede nás k činnosti) snaha po uspokojení těchto potřeb. Řadí je hierarchicky od fyziologických potřeb (dýchání, vylučování, potrava, sex...) přes potřeby bezpečí a jistoty, sociální potřeby (potřebu někam patřit), potřebu uznání a sebeúcty (prestiže) až k potřebě seberealizace. Maslow tvrdí, že čím níže v pyramidě, tím důležitější motivы pro člověka jsou. Když není uspokojené nižší patro, nedá se pracovat s vyšším patrem. Nebo-li pokud je můj život a moje rodina v přímém ohrožení, nebude mne zajímat žádná zajímavá práce ani osobní rozvoj. Dalšími oblastmi kromě potřeb z nichž se mohou rekrutovat naše vnitřní motivы jsou např. zájmy, hodnoty, hodnotový systém (to, co je pro nás důležité), ideály, postoje, návyky (rituály)... Kromě Maslowovy pyramidy potřeb další zajímavou teorii představuje Herzbergova dvoufaktorová teorie pracovní motivace:

### Herzbergova dvoufaktorová teorie pracovní motivace

#### Vnitřní faktory (motivátory)

- práce samotná
- úspěch
- možnost růstu
- osobní vývoj a rozvoj
- uznání
- status

#### Vnější faktory (hygienické)

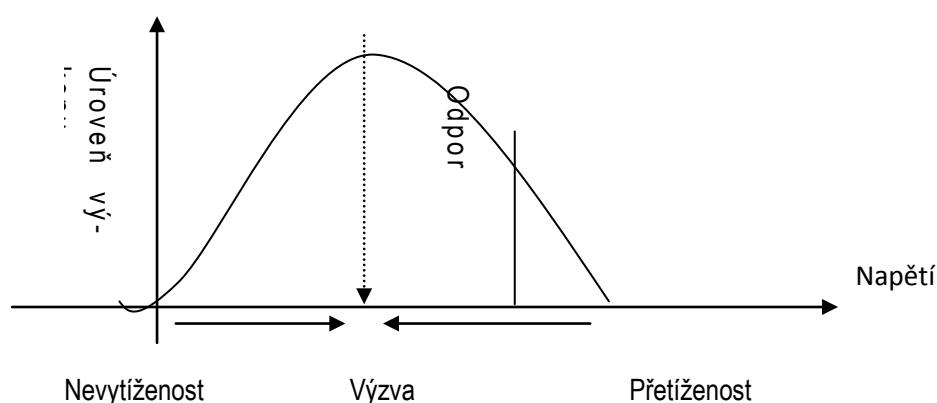
- mezilidské vztahy
- styl řízení a vedení
- firemní kultura
- jistota práce
- pracovní prostředí
- pracovní podmínky (plat)

Herzberg tvrdí, že existují vnitřní pohnutky (tzv. motivátory), tj. vnitřní (pravé) motivy např. práce sama (zda nás práce zajímá a baví, zda se jí realizujeme), úspěch, možnost růstu, osobní vývoj, uznání a status, což jsou hlavní věci, které ovlivňují lidské chování. Jak je vidět, Herzberg mezi ně řadí nejen potřeby. Dále však existují vnější neboli hygienické faktory práce (mezilidské vztahy, styl vedení a řízení, organizační či skupinová /firemní/ kultura, jistota práce, pracovní podmínky, plat) – které lidi nemotivují, jsou-li v pořádku. Začnou nás motivovat (nebo spíše demotivovat) pouze tehdy, jsou-li v nepořádku. Často se setkáváme s argumentem, že jedním z nejlepších stimulačních nástrojů jsou peníze, respektive plat. Mnoho lidí však opustilo zaměstnání a šlo do horších finančních podmínek (vnější hygienický faktor), ale za lepšími pracovními vztahy (vnitřní motivátor). Zvýšíme-li někomu plat, nejdéle po třech měsících to většinou přestane mít vliv na jeho pracovní chování. Pro mnoho lidí jsou mnohem důležitějšími motivátory možnost růstu, uspokojení z dobře vykonané práce či uznání okolí (samozřejmě, pouze pokud nežijí v existenční nejistotě či špatných mezilidských vztazích na pracovišti).

## 4.2. Rozdíl mezi motivací a stimulací

Každý máme v sobě svůj motiv, něco co nás žene kupředu za lepšími výkony a výsledky. Pokud jako vedoucí pracovník zjistíme tento tajný motiv pracovníka, máme vyhráno. Je ale velice těžké tento motiv odhalit, většinou je pravděpodobnější že člověka motivujeme například finanční odměnou. Zde nejde o motiv, ale o stimul - stimulujeme pracovníka k lepším výkonům. Tento stimul je ale pouze dočasný. Pokud přerušíme uvedenou finanční odměnu, pracovník sklouzne zpět do starých kolejí. V případě motivace se pracovník snaží, dokud nedosáhne cíle, často i bez oné finanční odměny.

**Je nutné rozlišovat motivaci od stimulace.** Stimulace je plněna pod vlivem vnějších podmětů, tzv. stimulů. Pokud na člověka přestanou vnější stimuly působit, výkonnost a práce se u člověka zastaví. Nevýhoda stimulace je, že probíhá pouze, pokud působí stimuly. Motivace je plněna pod vlivem vnitřních pohnutek neboli motivů. Člověk vykonává práci, protože ho baví nebo protože ji považuje za důležitou. Motivace působí i bez vnějších stimulů. Je ale velice těžké člověka správně motivovat.



Obr. 2 Závislost výkonu na míře stimulace

Uvedený obrázek názorně ukazuje, že pokud je stimulace nízká, jde o nevytíženost a výkon je také nízký. Naopak, je-li příliš vysoká, nastupuje přetíženost a výkon rovněž klesá. **Stimulační a výkonové optimum je v pásmu kolem vrcholu křivky – mluvíme o „motivující výzvě“.**

### 4.3. Zlatá motivační pravidla

**Zlaté pravidlo motivace zní: „Nepřizpůsobujte lidi úkolům, ale úkoly lidem.“** Jde o to, že člověku musí úkol sednout, jinak bude nespokojený a strávíte mnoho času s opravou úkolu a hlídáním pracovníka. Důležitá je také forma zadání. Jde o správně zvolená slova, tón řeči a řeč těla.

Zásadou je, nevycházet z předpokladu, že co motivuje mne, motivuje také ostatní lidi. Možné by to bylo pouze za předpokladu, pokud by všichni lidé byli stejní. Je důležité vnímat i citlivost na podněty: Různí lidé jsou citliví na různé podněty, neboli co se dotkne jednoho, nemusí druhý ani zaznamenat. Je tedy klíčové vědět, na které pocity je který člověk citlivý, abychom ho lépe chápali. Podněty můžeme rozdělit na škále od velmi příjemných až po velmi nepříjemné. Ve středu škály se nacházejí podněty neutrální. Pokud je **podnět člověku příjemný, mluvíme o apetenci**. Člověk tento podnět vyhledává. Naopak **nepříjemnému podnětu, který vyvolává odpor, říkáme averze**. Nepříjemný i příjemný pocit mohou motivovat stejně.

Demotivace k plnění úkolů nemusí mít složité psychologické pozadí. Může jít jen o to, že jim nebyl úkol pořádně vysvětlen. **Chceme-li někoho motivovat, je dobré myslet na druhého, ne na sebe.**

### 4.4. Vliv osobnosti, prostředí, situace

#### Vliv osobnosti

Teorie o vlivu osobnosti na motivaci vychází z teorie vitality. Jde o posloupnou pyramidu, od užitečnosti, efektivity přes stabilitu až k dynamice na vrchol. Dle této pyramidy lze definovat 4 typy lidí z hlediska motivace:

- **Objevovatelé;**
- **Usměřovatelé;**
- **Sladovatelé;**
- **Zpřesňovatelé**

#### Vliv prostředí

Nejen vnitřní, ale i vnější faktory ovlivňují naši motivaci. Některé faktory působí dlouhodobě, jiné krátkodobě. Motorem našeho života je uspokojování našich potřeb. Již v první kapitole vzpomínaná teorie Maslowa o pochopení lidských potřeb znázorněná pyramidou začíná prvním patrem – fyziologickými potřebami (jíst, pít, dýchat, vyměšovat). Bez jejich naplnění nelze přejít do druhé úrovně pyramidy – tou je potřeba bezpečí. V další úrovni se nachází potřeba sounáležitosti a lásky, výše pak potřeba úcty. A poslední patro zastává seberealizace. Maslow rozvíjel tvrzení, že „čím člověk může být, tím také musí být“. Hybná síla člověka vychází zevnitř.

Čím výše je člověk v hierarchii potřeb, tím je motivace náročnější. Na každém stupni hierarchie potřeb je potřeba s lidmi jednat odlišně. Například lidé usilující o bezpečí – těmto lidem je potřeba věnovat zvláštní péči. Je dobré jim nabízet pevná pravidla a dbát na srozumitelnost.

#### Vliv situace

Nejen osobnost a dlouhodobý vliv prostředí života se v chování lidí běžně prosazují. V životě člověka se objevuje i nálada, tzv. motivační naladění. Jde o proměnlivý prvek. Náladu člověka se rychle mění.

Emoce je charakteristickou aktuálního stavu našeho já. Jde o to, jak se cítíme a co cítíme. Emoce mají blízko k intuici. Intuice nám pomůže rozhodnout ve vyhrocených situacích nebo při váhavém rozhodování. Úroveň projevů emocí je u lidí velice různá. Emoce mají nelineární průběh, na začátku se kumuluje napětí, poté dojde k výbuchu, dále k inflexnímu bodu, kde bylo řečeno vše, co mělo a postupem času končí zklidněním nebo druhým výbuchem.

Obecně lze říci, že čím silněji jsou emoce prožité, tím lépe jsou akceptované, tedy rychleji odezní.

## 4.5. Motivační typy, jejich rozpoznávání a vedení

### Charakteristika motivačních typů

**Objevovatelé** jsou charakterističtí touhou přijímat výzvy a zdolávat překážky. Nejlépe se uplatní ve vědecké oblasti nebo při kreativní práci. Mají výraznou řeč těla. **Usměřňovatelé** rádi ovlivňují jiné lidi. Vnímají citlivě hierarchická uspořádání společnosti. Jsou rádi středem pozornosti. Dovedou přesvědčit jiné, proto bývají dobrými vůdci. Rádi a nadšeně soutěží. U **sladřovatelů** se vše točí kolem lidských vztahů, jejich pocíťovaného světa a spokojenosti. Podstatný je pro ně rozměr horizontální. Výborně umí pochopit druhé a vcítit se do jejich problémů. Jsou oporou sociální skupiny. Poslední motivační typ – **zpřesňovatelé** jsou pečliví a spolehliví. Důležité jsou pro ně normy a pravidla. Vystupují racionálně.

### Rozpoznávání motivačních typů dle reakce na pochvalu

Objevovatelé pochvalu nijak nerozebírají. Nejčastěji odpoví mírně něco ve smyslu „já vím“. Usměřňovatelé pochvalu nafukují. Nejcharakterističtější je pro ně „doufám, že to poznám na výplatní pásce“. Sladřovatelé jsou opatrnější - pochvala je pro ně jen vztahová informace. Pro zpřesňovatele jde o nejlepší informaci v životě. Kdyby mohli, tancují a radují se nahlas. Zachovávají ale důstojnost a odpoví jen „děkuji“.

### Rozpoznávání motivačních typů dle reakce na kritiku

Objevovatelé reagují stejně jako na pochvalu, usměřňovatelé vidí v kritice osobní útok, sladřovatelé zase nevidí věcnou informaci. Jen si pomyslí, že šéf má nějaký problém. Zpřesňovatelé reagují podle oprávněnosti kritiky. Na zvýšenou zátěž reagují objevovatelé znásobením úsilí. Usměřňovatelé se často snaží práci delegovat. Sladřovatelé mají tendenci reagovat vstřícně při přijímání úkolu, ale špatně jej vykonává. Zpřesňovatelé reagují na velké zatížení pečlivou prací, která je vyčerpává a frustruje. V reakci na nespravedlnost reagují objevovatelé vždy záměrnou argumentací. Nikdy na nespravedlnost nezapomenou. Usměřňovatelé jsou smíření s nespravedlností. Vnímají ji jako běžnou věc. Sladřovatelé ji berou podobně jako usměřňovatelé, kdežto zpřesňovatelé jsou na nespravedlnost velmi citliví. Většinou svou nenávist nezvládnou a vybuchnou.

### Vedení lidí dle motivačních typů

Objevovatelé rádi objevují, rádi hledají výzvy. Je dobré je nechat pracovat volně – aby práci udělali po svém. Usměřňovatel nemá rád nadřazené. Je třeba ho dosazovat do situací, kdy na něm všichni závisí, aby si připadal důležitý. Sladřovatelé rádi pracují v klidu v týmových pracích. Je třeba se vyhnout samostatnosti a odpovědnosti. Zpřesňovatel potřebuje jasné zadání a nenávidí práci s lidmi.

Každý motivační typ je součástí lidské diversity. Lidé dynamičtí vnášejí do firmy inovace a změny. Lidé stabilizujícího zaměření vytvářejí klid a jistotu a lidé zaměřeni na užitečnost pomáhají společností dbát na formu a obsah. Jednotlivé typy mezi sebou vycházejí různě. Dva usměřovatelé se většinou přou o vše. Další konfliktní vztahy jsou u dvou objevovatelů. Naopak harmonické vztahy najdeme u usměřovatele a zpřesňovatele a u dvou zpřesňovatelů.

## 5. Téma: Interakce a komunikace

### 5.1. Co to je interakce a co komunikace

Není cílem vnutit školitelům, kterým je tato metodika určena, jednu z mnoha teorií pojednávajících o rozdílu mezi interakcí a komunikací. I mezi odborníky totiž nepanuje shoda, zda je interakce nadmnožinou komunikace či naopak, nebo zda existuje vůbec nějaká interakce bez komunikace. Mějme za to, že interakce je pojem komunikaci nadřazený, a i když za komunikaci můžeme považovat leccos (např. otočí-li se ke mně druhý beze slova zády), přece jenom jsou ve vzájemné sféře lidského kontaktu jevy, které bychom nenazvali komunikací. I když i zde se vzájemně ovlivňujeme, není to komunikace, je to interakce.

Co to **tedy interakce je**? Je to slovo původně latinské, kde „inter“ znamená „mezi“, „vzájemně“ či „ve vzájemné shodě“. A latinské „ago, -ere“ znamená mimo jiné „jednat“, „konat“, „činit“, ale i „trávit čas“ nebo „prodlévat“. Termín „interakce“ bychom tedy mohli přeložit jako „vzájemné jednání“, poněkud volněji pak jako „vzájemné ovlivňování“. Interakce tedy označuje fakt, že akce jednoho člověka (člena skupiny) ovlivňují (mají vliv na) jiné lidi (ostatní členy skupiny).

**Komunikace je specifický, byť asi nejčastější způsob interakce.** Slovo komunikace je původně opět latinské, kdy „communico, -are“ znamená „sdílet“, „svěřovat“, „slučovat“. A slovo „communis“ znamená „společný“. Komunikací pak rozumíme mezilidský proces, kdy si lidé předávají informace, diskutují o něčem, sdělují si své prožívání a emoce (radost, žal, vztek...), řeší problémy, když se zkrátka nějak vůči sobě vymezují a nějak chovají (něco společně dělají).

### 5.2. Lidské vnímání a jeho subjektivita

Proč existují nedorozumění, proč vnímáme události, problémy a situace rozdílně, někdy dokonce protichůdně? **Protože vnímáme selektivně.**

Náš pohled na věci kolem nás není jedinou pravdou, spíše dílčí vnímání reality. Člověk snižuje složitost věcí kolem tím, že nadbytek informací upravuje vlastní perspektivou, nepříjemné odsouvá a kýžené upřednostňuje. Díky tomuto postupu nemusíme nutně vnímat vše a vidět vše. Každý si tak nově utváří svůj vlastní obraz světa.

To, co vnímáme u samých sebe i u ostatních, údaje o našem okolí (ranní únava, problémy životního prostředí), se informacemi stávají až díky naší interpretaci. Fakty nelze nic prokázat, teprve důsledky, které z nich vyvodíme.



## Heisenberg říká: „V našem pohledu na svět můžeme spatřit zrcadlení sebe sama.“

Jakými filtry tedy selektujeme naše vlastní vnímání?

### 1. filtr: Sociální prostředí

Vnímání souvisí s průběhem a vývinem našeho života. Naše výchova, zkušenosti z rodiny, škola a pracovní prostředí mají vliv na naše představy a hodnoty, na naše chování, způsob myšlení a vnímání. Tohle vše se jeví tak jednoznačné, že si to ani neuvědomujeme. Jedním z faktorů při výběru toho, co vnímáme, je výsledek rozporu mezi tím, co máme od přírody dané a mezi tím, co z nás naše okolí udělalo.

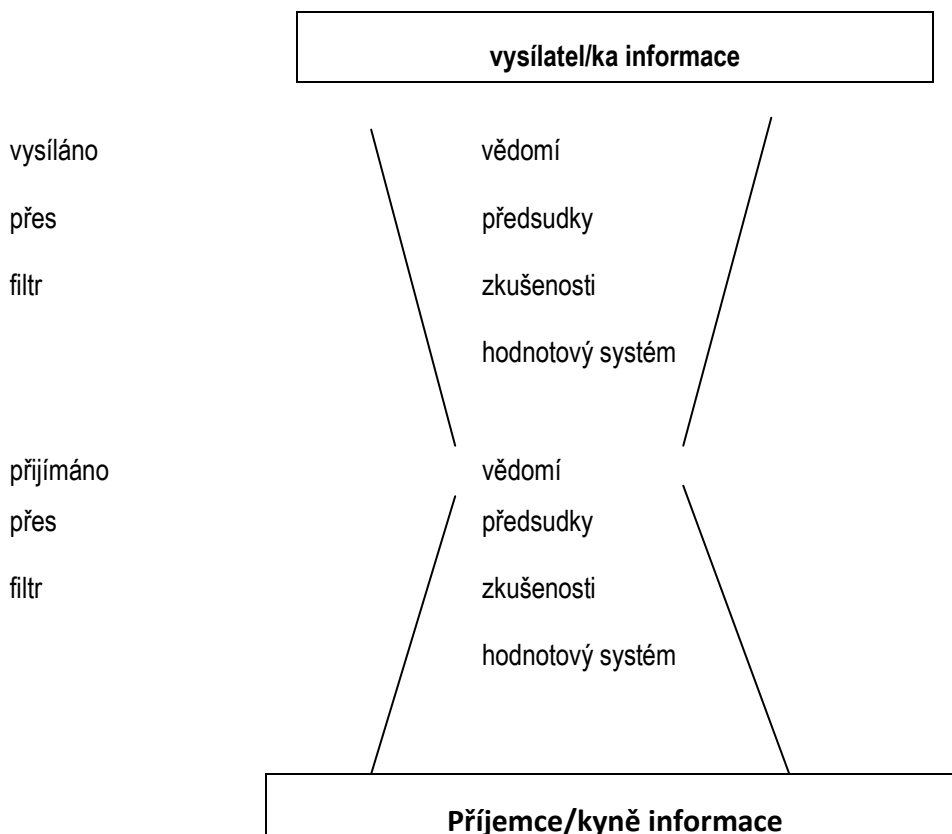
### 2. filtr: Vnímání a pocity

Z biologie a psychologie víme, že naše smyslové orgány mají pouze omezenou a specifickou schopnost přijímání informací. Můžeme vnímat pouze tóny určitého frekvenčního rozsahu a vidět světlo určitého spektra. I tady ovšem existují individuální odchylky. To samé platí o potřebě spánku, vnímání hladu či bolesti.

### 3. Filtr: Situace, kontext

Naše vnímání záleží i na kontextu, na konkrétních souvislostech dané situace. Např. chováme se rozdílně, zda mluvíme se známým nebo přednášíme před sto lidmi.

Součástí kontextu je i věk a pohlaví – například z našeho semináře o týmové dynamice by si čtyřicetiletá žena a dvacetiletý mladík nejspíše pamatovali různé věci a taky by za zajímavé nebo přínosné označili různé obsahy semináře.



### 5.3. Jak dosáhnout porozumění

Začít lze jednoduše: je nutné si uvědomit, že vnímáme selektivně a každý z nás filtruje objektivní realitu kolem sebe svými vlastními filtry. Víme-li o existenci těchto filtrů, měli bychom se důsledně snažit o jejich začlenění do obrazu reality. Jak? Musíme se o vzájemné porozumění snažit. Odkrývat své vlastní struktury a pít se po strukturách druhých: „Já to vidím tak a tak, jak to vidíte vy?“, „Já tomu nerozumím, můžete mi to prosím objasnit jinak?“, „Jaký je váš pohled na věc?“. Jak ale pátrat po porozumění? Existuje na to v zásadě jediný způsob. Zeptat se ho. Nejlépe **otevřenou otázkou**. Otevřené otázky začínají nejčastěji slovy „jak“, „z jakého důvodu“, „co“, „kvůli čemu“ apod. Otevřené otázky provokují ke sdělení většího objemu informací. Např. „Jak to vidíte vy?“, „Co máte na mysli?“ apod. Místo otázky „proč“, která bývá vnímána jako agresivní je lépe ptát se „co tě k tomu vedlo“ nebo „z jakého důvodu“.

Naproti tomu na **uzavřené otázky** se odpovídá jedním slovem, nejčastěji „ano“ nebo „ne“. Uzavřené otázky neprovokují k odpovědi a většinou začínají slovesem. Např. „Rozumíš tomu?“, „Udělal jsi to?“ Uzavřené otázky mohou působit jako výslech. K porozumění také přispívá, shrnout vyřčené vlastními slovy. Můžeme to uvést „pokud jsem správně pochopil/a, pak ...“ Pokud vedeme skupinu, musíme komunikovat efektivně.

### 5.4. Pravidla komunikace

#### 5 pravidel fungování komunikace

1. Nelze nekomunikovat
2. Každá komunikace má svůj obsah a svého adresáta.
3. Každá komunikace obsahuje z rozdílného pohledu různých partnerů strukturu, která se jeví jako koloběh událostí.
4. Lidská komunikace může probíhat digitálním (= přesně popisujícím) a analogovým (= pouze naznačujícím) způsobem.
5. Průběh mezilidské komunikace je buď symetrický, nebo komplementární, podle toho, zda je vztah mezi partnery rovnocenný nebo rozdílný.

Při bližším pozorování toho, co se odehrává v komunikačním procesu v rovině vztahu, je stále zřetelnější jemná diferenciací zpráv:

- Komunikací sdělujeme věcné informace
- Každou informaci vypovíme i něco o nás samých: stále se více otvíráme.
- Každou informaci určujeme, jak odhadujeme náš vztah k partnerovi.
- Každou informaci vyjadřujeme, co od našeho partnera očekáváme a chceme. Naše nevy-slovené apely směřují k ostatním.

## 5.5. Vztahové signály při komunikaci, symetrie a asymetrie ve vztazích

V rámci komunikace se člověk vztahuje k člověku třemi základními způsoby: Buď nás může brát jako sobě rovného (tzv. symetricky či partnersky) anebo se nad nás může vyvyšovat či nás naopak může stavět do nadřazené role, když on pro sebe vyhradil roli podřízenou (tzv. asymetrie). Nositelem vztahových signálů je celé naše chování (tedy zejména neverbální komunikace a „paralingvistické“ charakteristiky řeči).

Vztah k sobě tedy můžeme mít v zásadě dvojí: **symetrický (rovnoprávný) a asymetrický (jeden je „dole“ a druhý „nahore“).**

Chováme-li se v komunikaci k druhému vztahově symetricky, znamená to, že mu dáváme prostor. Zařídíme to např. používáním 1. osoby množného čísla („Pojďme se domluvit“), omluvou, když uděláme chybu, a vůbec tím, že se zajímáme o druhého. Nepopíráme druhým jejich vidění a naopak se o jejich vidění zajímáme („Jak to vidíš ty?“ „Co tě k tomu vede?“) Vztahově symetrickou žádost můžeme vytvořit pomocí podmiňovacího způsobu („Byl bys tak laskav a udělal“) či pomocí otázky („Co bys řekl tomu, kdybys udělal...?“ „Jak bys s tím byl v pohodě?“). Symetrický přístup k druhým lidem spočívá v tom, že je bereme jako rovnocenné partnery. (V tomto kontextu demokratický a participativní manažerské styly jsou symetrické.)

Asymetrii v komunikaci bezpečně zařídíme tzv. vztahovými útoky, tj. například neslušností (nepozdravením, skákáním druhým do řeči), když druhému naznačíme, že jsme lepší nebo chytřejší, když popíráme jeho vidění světa, nebo třeba jen tím, že mu klademe sérii uzavřených otázek a on si připadá jako u výslechu. Asymetrii plodí také jakékoli omezení svobody či integrity druhého – druhého připravím o svobodu rozkazem, kdy nemá možnost volby („udělej...“). Rozkaz (a tím i omezení svobody) nezmiří ani základní slušnost. Věta „udělej prosím...“ je pořád rozkazem a tudíž i asymetrická, byť je „slušná“. V asymetrii druhému prostor nedávám, naopak mu ho беру. Naprosto však netvrdíme, že se musíme vždy chovat symetricky. Jsou situace v komunikaci, kdy je asymetrie namístě (např. rozkazy ve chvílích krize). Nicméně sklouznout do asymetrie (zejména jsem-li na formální pozici vedoucího) je nesmírně snadné. Proto bychom se měli (alespoň zpočátku interakce), co nejvíce snažit o symetrii. Navíc jsou situace, kdy nám ani nevádí, jsme-li v asymetricky podřízeném postavení (např. mluvíme-li s rodiči nebo jsme-li v situaci již několikrát zmiňované krize a někdo nám „velí“).

Ve většině ostatních případů bychom však uvítali a chtěli od komunikačních partnerů symetrii.

## 6. Téma: Dynamika týmu a její zachování

### 6.1. Týmové pozice a role a jejich původ

#### Pozice ve skupině

Pozicemi rozumíme zařazení, „umístění“ toho kterého člena v oficiální struktuře skupiny. Z pozice vyplývají práva (výhody) a povinnosti člena skupiny. Každá pozice má připsán určitý status (status je hodnota dané pozice z pohledu skupiny /tj. společenská, skupinová hodnota pozice/ a prestiž této

pozice). V tomto směru je pro efektivní řízení skupinové dynamiky vhodné přesně vymezit práva a povinnosti každé pozice. Tzn. ve skupině by měl existovat (nejlépe písemný) záznam pozic, písemné zachycení formální struktury. Takovému písemnému záznamu pozic se říká „organigram“ nebo „org-chart“. Jeho součástí by mělo být vymezení práv a povinností všech pozic. K lidem, členům skupiny na kterékoli pozici by se mělo přistupovat rovnoprávně, nikdo by neměl mít výhody jen proto, že je na nějaké pozici (aby neplatilo: „všichni jsme si rovni, ale někteří si jsou rovnější“). Také by mělo být jasně stanoveno, za jakých okolností (za jaké „zásluhy“) se lze v žebříčku skupiny posunout na vyšší pozice (a v jakém časovém horizontu) a za jakých okolností lze klesnout (za jaké „hříchy“) – viz výše v kapitole struktura, stavba skupiny.

Posledním doporučením v oblasti práce s pozicemi je **apel, aby formální vedení skupiny často vyjadřovalo, že všechny pozice jsou pro chod skupiny nezbytné a žádná není „lepší“.** Vždyť již Tomáš Garrigue Masaryk prý říkal, že dobrý dělník není o nic méně významný, důležitý než dobrý prezident.

Pozice tedy určuje místo, zařazení člena ve struktuře skupiny. Skupina (organizace) by proto měla mít nejlépe grafický náčrt pozicní struktury (tzv. „orgchart“ či organigram“). Každá pozice by měla mít jasně vymezena práva a povinnosti (popis pracovní pozice). Ke skupinám by se mělo přistupovat rovnoprávně: žádná pozice by neměla mít neoprávněné výhody. Také by mělo být jasné, kdy a za jakých okolností mohou členové skupiny získat jinou (vyšší) pozici či ztratit stávající. Vedení (i členové) skupiny by si měli uvědomit a vyjadřovat svým chováním, že všechny pozice jsou pro chod skupiny důležité.

### Role ve skupině

Role ukazuje, představuje to, jak „hrajeme“ či „naplňujeme“ určitou pozici. Skupina totiž očekává od nositele každé pozice určité chování. A právě toto očekávané chování člověka na dané pozici z pohledu skupiny, se nazývá „role“. Je logické, že ne vždy hrajeme svou roli (na dané pozici) podle očekávání skupiny. Skupina většinou očekávané chování odměňuje a neočekávané, „vybočující“ trestá, sankcionuje. Praktickým doporučením pro práci se skupinovou dynamikou v oblasti rolí je opět otevřenost, upřímnost v komunikaci a ještě jedna důležitá lidská vlastnost, totiž tolerance. Nelíbí-li se členům skupiny, jak někdo „hraje“ svou roli, měli by mu dát sociální zpětnou vazbu. Naopak pokud někdo cítí přílišný „tlak“ na svou roli a přílišné „řízení“, měl by tomu (těm), od něhož (nichž) tento tlak přichází, dát sociální zpětnou vazbu. Také můžeme v tuto chvíli do skupinového života zavést pravidlo (normu), týkající se chování členů na dané pozici.

## 6.2. Vazby mezi rolemi

Chce-li skupina řídit skupinovou dynamiku v oblasti rolí, doporučujeme se skupinovými rolemi pracovat, tj. předně nějaké role používat a dělit je mezi členy skupiny.

Existuje množství typologií, skupinových rolí. Velmi známá je např. typologie skupinových rolí od Meredith Belbina (viz test Belbinovských rolí v kapitole 2.3.). Belbin doporučuje, aby měl efektivně pracující tým těchto osm relativně rozdílných rolí, které se vzájemně doplňují: „předsedu“ či „koordinátora“, „formačně postupů a myšlenek“, „myslitele“, „kontrolora“ či „vyhodnocovače“, „vyhledavatele zdrojů“, „realizátora“, „týmového hráče“ a „kompletovače“ či „dotahovače“.

## 7. Téma: Vytváření předpokladů pro sdílení firemních cílů

### 7.1. Firemní kultura

Existuje mnoho různých definic firemní kultury, které se liší kromě jiného i interkulturní dimenzí. Za nejužitečnější lze považovat definici Jiřího Plamínka, který firemní kulturu považuje za množinu vztahů ve firmě. K nim přičleňuje také vztahy subjektů ve firmě nebo členů firemního týmu s okolním prostředím firmy: myslí tím vztahy k zákazníkům, dodavatelům, investorům, komunitám, státu. Na základě toho, kdo nebo co je hybným prvkem dění ve firmě, dělí firmy na **firmy řízené myšlenkami**, **firmy řízené lidmi** a **firmy řízené náhodou**.

Ve **firmách řízených myšlenkami** jsou rozhodovací procesy určovány systémem firemních myšlenek. V případě problému lidé na své úrovni řízení posoudí, zda jimi navržené řešení je nebo není v souladu se systémem firemních myšlenek. Teprve pokud si nejsou jisti, posílají problém k řešení na vyšší úroveň. Jejich nadřazení nejsou tedy zahlceni stovkami detailů a mohou se věnovat strategii i efektivnímu vedení týmů. Tento druh firemní kultury má ovšem svou výzvu: vytvořit systém firemních myšlenek bývá velmi náročné na čas i kapacity. Navíc prosadit jej do všech úrovní firmy je obtížný úkol.

**Firmy řízené lidmi** mají v čele jednoho člověka s velkým formálním vlivem. Ostatní lidé se v takovém systému chovají nesamostatně a závisle. Pokud se vynoří problém, jdou se raději poradit s nadřízeným. Tak problémy a nejasnosti stoupají stále výše a i detaily přistanou na stole vysokých manažerů. Tato firemní kultura je založena na direktivním způsobu vedení, který se směrem shora uplatňuje i na nižších pozicích.

**Firmy řízené náhodou** jsou charakterizovány chaosem a chovají se nepředvídatelně. Vedení většinou reaguje na aktuální podněty, což v praxi znamená nečekané výkyvy, místo strategie spíše reaktivní postoje, jenže se od sebe navzájem často zásadně liší. Postoje lidí v takových formách charakterizuje nejistota. Z toho důvodu se začínají věnovat svým individuálním zájmům a ztrácejí identifikaci s firmou.

### 7.2. Systém firemních myšlenek

Mají-li firemní myšlenky tvořit funkční systém, pak musí být vybudovaný na hierarchicky členěné platformě. Měl by obsahovat myšlenky platné pro celou firmu, pro jednotlivé její divize/oddělení i pro jednotlivé lidi. Souboru myšlenek platných pro celou firmu lze říkat strategický rámec. Na úrovni divizí či oddělení ve firmě se myšlenky přetváří v dílčí cíle a na úrovni jednotlivých lidí pak v konkrétní úkoly a úlohy. Pojmy **úkol** a **úloha** nechápeme jako synonyma. **Úkol je krátkodobější** a může, ale nemusí být součástí dlouhodobější úlohy. **Úloha je pověřením dlouhodobějším** a role ve firmě může být množinou úloh.

## **8. Téma: Trénink interakce, komunikace a spolupráce**

**8.1. Trénink pozitivního vnímání partnera a jeho motivačního založení**

**8.2. Význam asertivních pravidel a jejich využití**

**8.3. Zpětnovazební diskuse**

## **B. Literatura**

PLAMÍNEK J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*, Grada 2009