

Univerzita Karlova

PEDAGOGICKÁ FAKULTA Čís.

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

# **SPOLEČNÁ AKCE JAKO JEDNA Z CEST K POSÍLENÍ TÝMOVÉ SPOLUPRÁCE**

**Zaměřeno na mateřské školy**

**Závěrečná bakalářská práce**

**Autor:** Eliška Smetanová  
**Obor:** Školský management  
**Forma studia:** kombinované  
**Vedoucí práce:** PhDr. Eva Koberová  
**Datum odevzdání prá :** 27.březen 2008

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem předkládanou bakalářskou práci vypracovala sama za použití zdrojů a literatury v ní uvedených.

Eliška Smetanová

## Poděkování

Děkuji PhDr. Evě Koberové za odborné vedení, za rady a připomínky, které mi poskytovala při vzniku této práce. Ráda bych též poděkovala respondentům za jejich ochotu vyjádřit své názory.

## Klíčová slova

Týmová spolupráce, teambuilding, indoor, outdoor, společná akce, pracovní skupina, interaktivní hry, mateřská škola, vedoucí týmu, management, neobvyklé aktivity, důvěra, sebepoznání, zážitkové učení, Kolbův cyklus.

## Resumé

Management mateřských škol si uvědomuje důležitost týmové spolupráce všech zaměstnanců. Jednou z cest jsou akce zaměřené na týmové formování kolektivu. Závěrečná práce zkoumá vliv společných akcí na týmovou spolupráci v mateřských školách. Vychází z teoretických poznatků o týmové spolupráci a seznamuje s novými možnostmi společných akcí v podobě interaktivních her nebo neobvyklých aktivit zaměřených na týmovou spolupráci. Závěrečná práce přináší průkazné argumenty o pozitivním vlivu společných akcí na týmovou spolupráci a nabízí managementu škol přehled a nové možnosti společných setkávání pracovníků. Přílohou práce je pomůcka v podobě krátkých her a cvičení, které napomáhají posílit a zefektivnit spolupráci v mateřské škole.

## Summary

Management of kindergartens realizes the importance of team co-operation of all employees. Activities focused on team building are one of the suitable ways how to reinforce team co-operation. My final work explores the influence of joint actions on team co-operation in kindergartens. It results from theoretical findings about team co-operation and introduces us new possibilities of joint actions like interactive games or unusual activities focused on team co-operation. This work bears to positive influence of joint actions on team co-operation and offers to management of kindergartens a survey of new possibilities of meetings of all employees. The appendix includes short games and excercises, which help to reinforce team co-operation and make it more effective.

## Obsah

Úvod.....	6
Cíl práce.....	6
<b>1 TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>7</b>
<b>1.1 Tým, budování týmu.....</b>	<b>7</b>
1.1.1 Hlavní rysy týmu.....	8
1.1.2 Úspěšnost týmu.....	8
<b>1.2 Vedoucí týmu.....</b>	<b>10</b>
1.2.1 Důvěra v týmu.....	10
1.2.2 Očekávání týmu ve vztahu k vedení.....	11
1.2.3 Očekávání vedení vůči členům týmu i očekávání mezi členy navzájem:..	11
<b>1.3 Soudržnost týmu.....</b>	<b>13</b>
1.3.1 Zásady vytváření soudržnosti.....	13
1.3.2 Užitečné pomůcky.....	15
<b>1.4 Společná akce.....</b>	<b>16</b>
1.4.1 Formy společných akcí.....	16
1.4.2 Zážitková metoda.....	17
1.4.3 Interakční hry, outdoor, indoor.....	18
1.4.4 Typy společných akcí.....	21
<b>2 PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>25</b>
<b>2.1 Výzkum.....</b>	<b>25</b>
Cíl výzkumu.....	25
Hypotéza.....	25
<b>2.2 Dotazníky.....</b>	<b>25</b>
2.2.1 Návrh dotazníků.....	25
2.2.2 Charakteristika respondentů, identifikační část.....	26
<b>2.3 Interpretace výsledků , porovnání.....</b>	<b>27</b>
2.3.1 Typy společných akcí, jejich konání - celkový přehled.....	27
2.3.2 Rozdělení škol do třech skupin podle konaných akcí.....	30
2.3.3 Úroveň týmové spolupráce.....	33
2.3.4 Potvrzení nebo vyvrácení hypotézy.....	34
2.3.5 Odpovědi na otevřené otázky.....	35
<b>3 VÝSLEDKY, DOPORUČENÍ PRO MANAGEMENT MATEŘSKÝCH ŠKOL A NÁVRHY NA VYUŽITÍ V PRAXI.....</b>	<b>37</b>
<b>Závěr.....</b>	<b>39</b>
<b>Použitá literatura.....</b>	<b>40</b>
<b>PŘÍLOHY.....</b>	<b>41</b>
<b>Příloha č.1 - Dotazník pro závěrečnou bakalářskou práci.....</b>	<b>41</b>
<b>Příloha č.2 - Hry a cvičení - pomůcka pro management škol.....</b>	<b>43</b>
1. Skupina a jednotlivci.....	43
2. Životní cíle, práce a soukromí.....	44
3. Konflikty.....	45
4. Komunikace - naslouchání a ovlivňování.....	47
5. Sblížení - poznat jeden druhého.....	48
6. Spolupráce - pracovat společně jako tým.....	49
7. Umět si poradit - vypořádání se se změnou.....	50
8. Kreativita - společné řešení problémů.....	50
9. Týmová práce - ocenění a vzájemná podpora.....	52

## Úvod

Spolupráce je v současné době velice aktuální téma. Nemůžeme se vyhnout spolupráci. Neobejdeme se bez lidí kolem sebe, ať už to jsou kolegové, nadřízení, podřízení, případně dodavatelé, nebo ti nejdůležitější - klienti.

Lidé mohou být platnými členy týmu, protože to vyhovuje jejich zájmům nebo protože byli do kolektivu nově zařazeni. Pak je ale tým náchylný na stresové situace, konflikty, či jakékoliv jiné ohrožení a při první krizi selhává nebo se rozpadá, protože osobní zájmy jsou silnější.

**Soudržný tým dokáže překonávat překážky, vytváří u svých členů pocit důvěry a radosti ze společné práce. Jednou z mnoha cest, které vedou k formování kolektivu a týmové spolupráce, je společná akce všech zaměstnanců. Důležitou roli při cíleném formování týmové spolupráce sehrávají interakční hry a aktivity, které lze zařazovat právě při společných akcích celého kolektivu.**

## Cíl práce

- 1. Prokázat, že společné akce v mateřských školách posilují týmovou spolupráci.**
- 2. Nabídnout managementu mateřských škol přehled a nové možnosti společných setkávání pracovních teamů, které napomáhají posílit a zefektivnit spolupráci.**

Podkladem bude výzkumné šetření, ze kterého by mělo vyplynout, jaká společná setkávání využívá management mateřských škol a zda tyto akce vedou k posilování týmové spolupráce.

Praktickým doplňkem práce bude **příručka v podobě výběru některých interaktivních her a cvičení na cílené formování týmové spolupráce.**

# 1 TEORETICKÁ ČÁST

## 1.1 Tým, budování týmu

Skutečný duch týmové spolupráce vzniká pomalu a postupně a skutečnost, že existují manažeři, kteří řídí skupinu lidí, ještě neznamená, že mají před sebou tým. Také představa, že celá organizace či podnik je automaticky týmem, je naivní.

V publikacích zaměřených na týmy se hovoří o dvou úrovních pohledu - první pohled je **psychologický** (vztahy, atmosféra v týmu a dynamika vzájemných vztahů) a druhý spíše **ekonomický** (struktura a individuální výkony).

Z výzkumů, které v této oblasti již byly uskutečněny a které byly převážně úzce psychologicky zaměřeny, vyplývá, že **pro efektivitu týmu jsou důležité takové faktory jako „pocit sounáležitosti“ nebo „emocionální klima“**, což jsou nesporně důležité charakteristiky, ovšem obtížně měřitelné a ne vždy zakládají „úspěšnost týmu“ v úkolové situaci.

V publikaci Teambuilding Eva Zahrádková uvádí: *„Za určitých podmínek je opravdu tým efektivní, můžete vněm zažít synergii a dosáhnout neuvěřitelných výsledků. V tomto stavu se síly každého člena týmu pouze nesčítají, ale násobí. Pracovníci se navzájem podporují a podněcují k efektivní práci a vytvoří skutečně výkonný jednotný organismus. Budování týmu může probíhat jakýmkoli způsobem, který pomůže skupině lidí pracovat efektivněji, mít lepší produktivitu, mít radost u práce a cítit se dobře.“<sup>1</sup>*

**Teambuilding** ve svém původním významu se zabýval budováním týmu. Zaměřoval se na rozvoj spolupráce, zvládání náročných situací, efektivní práci a komunikaci v přímém spojení s rozbořením a uvědoměním si fungování skupiny a vědomým plánováním změn s cílem zvýšit efektivitu týmu.

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

<sup>1</sup> ZAHŘÁDKOVÁ, E.: *Teambuilding-cesta k efektivní spolupráci*. Portál, s.r.o., Praha 2005 ISBN 80-7367-042-9.

Docentka Soňa Hermochová<sup>2</sup> stručně charakterizuje rysy a úspěšnost týmu takto:

### 1.1.1 Hlavní rysy týmu

- **Časově omezený projekt**
- **Rovnoprávné postavení členů**
- **Vlastní, všemi respektovaná pravidla**
- **Jasně vymezené role a odpovědnosti**
- **Uvědomovaný společný cíl a sdílená vůle tohoto cíle dosáhnout**
- **Jednoznačná a efektivní komunikace a účelné řešení konfliktů**
- **Schopnost reflexe a hodnocení procesu práce**
- **Klima důvěry a otevřenosti**

### 1.1.2 Úspěšnost týmu

K tomu, aby týmy byly úspěšné, přispívají:

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

**Jasně formulované cíle** - základní podmínkou spokojenosti a úspěchu je, aby skupina měla jasný, hodnotný a důležitý cíl, výsledek své činnosti. Naopak u týmů, kde členové byli nespokojeni a tým je vnímán jako neúspěšný, bylo zjištěno, že cíl činnosti nebyl jasně určen. Často osobní cíle převažují nad cíli skupiny.

**Vnitřní struktura týmu** - její význam se projevuje zejména v okamžiku krize, kdy se dostává do popředí komunikace, nutná pro koordinaci aktivit členů týmu a dělbu práce. V dobře fungujících týmech lze vždy zjistit:

<sup>2</sup> HERMOCHOVÁ, S.: *Teambuilding*. Grada Publishing.a.s., 2006 ISBN 80-247-1155-9.



- Jasně definované role jednotlivých členů
- Efektivní komunikační strukturu
- Metody sledování individuálních výkonů a poskytování zpětné vazby
- Důraz na to, aby hodnocení nebylo subjektivní, ale založené na faktech

**Členové týmu vždy připraveni k plnění úkolu** - pokud jde o tuto charakteristiku, týká se okolnosti, kterou patrně každý zná - často se týmy tvoří tak, že se přijímají členové, kteří se již znají, jsou kamarády či znají někoho, kdo zná někoho vlivného. K rozhodnutí, koho do týmu přijmou, však mají přispívat spíše odborné a osobnostní předpoklady, orientace na výsledky, sociální dovednosti, schopnost plánovat a organizovat, orientace na skupinu - schopnost spolupracovat, zralost a zodpovědnost.

**Klima podporující spolupráci** - základem týmu je týmová spolupráce. „Dobrá spolupráce“ má několik společných rysů: především dobré vzájemné vztahy a důvěra. Právě vzájemná otevřenost, čestnost, vzájemný respekt a určitá stálost, předvídavost a odhad reakcí jsou další znaky toho, co bývá označováno jako „klima dobré spolupráce“.

**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.

**Kompetentní vedení** - důsledné vedení, osobnost toho, kdo vede tým, a styl, jakým svou roli realizuje, jsou významnými faktory ovlivňujícími jak atmosféru v týmu, tak jeho výkony. Vedoucí se vždy musí soustředit:

- **Na cíl či vizi**
- **Na schopnost přizpůsobit se měnícím se okolnostem**
- **Na přípravu svých nástupců**

## 1.2 Vedoucí týmu

Úspěšní vedoucí podřizují své osobní potřeby potřebám **skupinových cílů**. 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. Když vedoucí podporuje členy týmu, stává se modelem pro to, aby se členové podporovali i navzájem a neobávali se přijmout i rizika nových způsobů řešení daných úkolů. Členové týmu pak lépe chápou **vizi organizace**, jsou schopni překonat stagnaci a chápou, že **změny** jsou možné. Lze vyslovit optimistické očekávání, že rostoucí zkušenosti a znalosti o práci týmů umožní lépe organizovat týmové činnosti a cíleně intervenovat tam, kde se projevují nějaké poruchy. To je velmi důležité, protože lze očekávat, že ani nové technologie ani různé, zatím těžko předpověditelné vlivy procesu globalizace nesníží význam spolupráce lidí v týmu.

Docentka Soňa Hermochová<sup>3</sup> doporučuje vedoucím týmů zaměřit se na **oblast důvěry a očekávání v týmu**.

### 1.2.1 Důvěra v týmu

**Jedna z nejdůležitějších věcí v týmu je vzájemná důvěra.** Potřebná důvěra je ale velmi křehká, a když je porušena, je nesmírně obtížné ji obnovit. 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 k osobním otázkám, a tím se ztrácí ze zřetele společný cíl. To poškozuje tým a výsledkem je snížený výkon.

Naopak v situaci, kdy si členové týmu důvěřují, mohou se soustředit na **společný cíl**. Není mezi nimi konflikt a různá podezírání. Důležité pro získání a udržení důvěry je komunikovat včas o všech poruchách, nespokojenosti,

<sup>3</sup> HERMOCHOVÁ, S.: *Teambuilding*. Grada Publishing, a.s., 2006 ISBN 80-247-1155-9.

odlišnostech v hodnocení, rozhodnutí atd., a to zejména v tom smyslu, **aby vedoucí byl dobrým „naslouchačem“**. Jen tak může včas zachytit každou vznikající poruchu ve vztazích či chybu v činnosti a zareagovat na ni. Na vytváření důvěry se podílejí všichni. **Úlohou vedoucího je dokázat, aby byl všem jasný cíl, kterého má tým dosáhnout, a úloha každého jednotlivce na cestě k jeho dosažení.**

Je nutné zodpovědět následující tři oblasti otázek:

- **Co by tým měl očekávat od vedení ?**
- **Co by vedení mělo očekávat od každého člena a členové od sebe navzájem ?**
- **Jaké zásady vytvářejí takové klima, ve kterém je podporováno přejímání zodpovědnosti za rozhodování i v případě, že určitá rozhodnutí mohou být spojena s rizikem ?**

#### **1.2.2 Očekávání týmu ve vztahu k vedení:**

- Nepodřizovat úkoly týmu politickým tlakům
- Osobně se zasazovat za dosažení cílů týmů
- Nedrobit cíle na příliš mnoho priorit
- Být férový vůči všem členům týmu
- Řešit problémy
- Být otevřený novým myšlenkám a informacím členů týmu

#### **1.2.3 Očekávání vedení vůči členům týmu i očekávání mezi členy navzájem:**

- Demonstrace realistického pojetí vlastní role v týmu
- Zdůvodnění vlastních rozhodnutí
- Efektivní spolupráce mezi členy týmu
- Podřízení vlastních ambicí cílům týmu
- Snaha vyvinout maximální úsilí k dosažení společných cílů

- Otevřená komunikace a poskytování zpětné vazby
- Vzájemná podpora v případě potřeby
- Maximální výkon každého člena týmu

**Vytvoření klimatu, které podporuje schopnost dělat rozhodnutí** - je považováno za jednu z nejzákladnějších charakteristik úspěšných týmů. Jde o to vytvořit atmosféru, ve které se členové nebojí navrhnout jiné postupy v řešení úkolů. Situace, kdy všechna rozhodnutí dělá vedoucí týmu, nejsou podnětné pro ostatní. Význam tvořivé atmosféry lze shrnout do několika výroků:

- K dosažení vyššího výkonu či zlepšení výsledků činnosti je třeba něco změnit
- Má-li dojít ke změně, musí se udělat rozhodnutí
- Aby bylo možné se rozhodnout, je třeba vybírat z několika variant
- Když volíme z několika variant, bereme na sebe určité riziko
- Do rizika se pouštíme pouze v atmosféře vzájemné podpory
- Vzájemná podpora je výsledkem chování vedoucího týmu

**To, zda v týmu takové klima vznikne, závisí především na tom, zda vedoucí:**

- Věří členům týmu
- Dává určitý prostor pro vlastní iniciativu
- Dává možnost rozvíjet dovednosti a znalosti v souvislosti s plněním úkolů týmu
- Poznává a oceňuje výkony členů svého týmu
- Stojí si za svým týmem a podporuje ho

## 1.3 Soudržnost týmu

**Soudržnost týmu**, neboli náklonnost jednotlivých členů týmu k pracovnímu kolektivu, je jednou ze základních vlastností týmu, kterou rozhodně nelze brát na lehkou váhu. **Je to vlastnost, která pomáhá stmelovat týmového ducha.**

Na stmelení týmu lze aplikovat dobře společné aktivity, kterým bude věnována v této práci velká pozornost. Podle Františka Bělohlávka<sup>4</sup> by se vedoucí týmů při vytváření soudržnosti měli řídit těmito zásadami:

### 1.3.1 Zásady vytváření soudržnosti

- **Tým by neměl být příliš velký.** Ve velkém týmu se lidé ztrácejí, přicházejí o možnost intenzivního vzájemného poznání. Silné pocity soudržnosti vznikají v týmech od třech do sedmi nebo osmi lidí. U větších týmů se těsná vazba na tým jako celek často vytrácí, chybí průběžný přirozený kontakt všech se všemi.
- **Zdůrazněme společné cíle.** Společné cíle jsou pojátkem týmu a vedoucí týmu, případně odpovědní členové, by je stále měli připomínat a vysvětlovat jejich význam pro tým. Vedoucí týmu by se měl stát příkladem v jejich dosahování.
- **Poukazování na nebezpečí zvenčí stmeluje tým.** Členové si uvědomují, že mají společné zájmy, že tyto zájmy jsou ohroženy, a že vzájemné rozpory jsou vůči vnějšímu nebezpečí druhořadé. Tým se upevňuje a vzájemné rozpory se vytrácejí.
- **Zajímejme se o názory a potřeby ostatních.** Jednání členů týmu může poškodit osobní zájmy jiných členů. Necitlivá řeč může jiného člověka urazit. Je třeba zajímat se o problémy ostatních - tak ujistíme, že za mlčením může být ukryt nedostatek sebedůvěry, za sníženou výkonností mohou vězet zdravotní problémy, za hněvivou reakcí může být nezáměrná narážka na citlivé místo (problémy v soukromí). Těmto věcem je třeba předejít a aktivity či projevy naplánovat jinak nebo je prezentovat více takticky.

<sup>4</sup> BĚLOHLÁVEK, F. - *Desatero manažera*. Computer Press 2003, ISBN 80-7226-873-2.

**Vynechejme silná slova, potlačme ironie či zesměšňování.** Nejde jen o neslušná slova. Silná slova jsou taková, která mají emocionální náboj - „úžasný, skvělý, nádherný, zatracený, šílený, neuvěřitelný"... Emocionální slova vyvolávají emocionální reakce často opačně zaměřené. Emoce plodí silnější emoce. Je lepší mluvit věcně a racionálně, abychom se dokázali snáze dohovorit. Ironie a zesměšňování připadají svému původci často jako neobyčejně výstižné a vtipné, tím silněji však urážejí druhou stranu. Ironie či zesměšňování je výrazem nadutosti a bezohlednosti.

**Hledejme přednosti druhých a vlastní nedostatky.** Jsme zvyklí zdůrazňovat spíše své vlastní schopnosti nebo svou vlastní morálku a kritizovat neschopnost či nesolidnost lidí okolo sebe. Týmová spolupráce potřebuje přesně to opačné - zamýšlet se nad svými chybami a oceňovat přínos druhého. Nebojme se kritizovat to, co jsme sami špatně udělali a kladně hodnotit výsledky druhých.

**Slabší členové potřebují ochranu.** Cítí se často neuznaní či odstrčení příliš výrazným vystupováním dominantních členů a ztrácejí pak motivaci ke společné práci. Jejich slabost mnohdy nespočívá v nedostatku intelektu či znalostí, ale spíše v neschopnosti prosadit se a bránit své názory s dostatečnou pohotovostí.

**Je třeba vtáhnout všechny členy do společného úsilí.** Neměli bychom nechávat nikoho stranou. Pokud se někdo nesnaží zapojit do společného úsilí, zjistíme proč. Je to v jeho neznalosti, v pohodlnosti, či v pocitu neuznání? Individuálním pohovorem můžeme problém zjistit a podle toho mu vysvětlit jeho význam pro společné záměry. Často to stačí k získání dalšího platného podporovatele týmových cílů.

Bělohávek<sup>5</sup> pro podporu soudržnosti týmu nabízí tyto užitečné pomůcky:

### 1.3.2 Užitečné pomůcky

- **Komunikační kodexy** vznikají často na společných sezeních týmu a jejich cílem je vyvarovat se událostí, které komunikaci narušují. Tak jsou do pěti nebo deseti ustanovení zakotveny normy jednání členů týmu - „takto se chovej a takto se nechovej“.
- **Symboly** vyjadřují navenek sounáležitost členů k týmu a upevňují vědomí společného ducha. Patří sem společný oděv, heslo, znak, týmová píseň atd., které jsou nezřídka vytvořeny společným úsilím členů.
- **Společné akce** pomáhají vzájemnému sblížení, poznání a pochopení, jsou zdrojem společných vzpomínek a zážitků. Sportovní zápasy dodávají zkušenost a souhry, zájezdy zkušenost společné pohody a večerní sklenička navodí otevřenější atmosféru s potřebou vysvětlit si osobní rozpory. Systematicky organizované aktivity, zejména trénink v týmové práci, pak vedou k pochopení konkrétních problémů týmu a hledání cest k posílení týmové spolupráce. Podobné aktivity, které by neměly být povinné, poskytují možnost sblížit se s kolegy v jiném prostředí, odpočinout si při doplňkových rekreačních činnostech, uvolnit se a na chvíli vyjít ze svazující role učitele.

Následující kapitoly se podrobněji zabývají užitečnou **pomůckou - společnou akcí**, která dokáže při splnění některých zásad formovat týmovou spolupráci. Formy, metody a role společných akcí podrobně rozpracovala Eva Zahrádková<sup>6</sup> v publikaci *Teambuilding - cesta k efektivní spolupráci*.

<sup>5</sup>BĚLOHLÁVEK, F.: *Desafero manažera*. Computer Press 2003, ISBN 80-7226-873-2.

<sup>6</sup>ZAHRÁDKOVÁ, E.: *Teambuilding - cesta k efektivní spolupráci*. Portál, s.r.o., Praha 2005 ISBN 80-7367-042-9.

## 1.4 Společná akce

### 1.4.1 Formy společných akcí

Na začátku organizování společné akce zaměřené na týmovou spolupráci je potřeba si odpovědět na několik otázek:

**Proč? - Co je cílem?**

**Pro koho?- Jaká je cílová skupina?**

**Co? - Co chceme dělat, jaký bude obsah akce?**

**Jak? - Jakou metodou, popřípadě kombinaci metod zvolíme?**

**S kým? - Sami nebo někoho najmeme, popřípadě kombinace obou?**

Ve své podstatě existují tři formy práce jak s jednotlivcem, tak se skupinou, které poskytují různé možnosti a také různé výsledky:

**Koučování** - provázení procesem změny nebo rozvoje v konkrétní situaci za podpory kouče. Koučování se zaměřuje na přístup skupiny k problematické situaci, hledání optimálního řešení a určení konkrétních kroků změny v průběhu delší spolupráce.

**Učení zážitkem** - stmelení skupiny s využitím zážitkových aktivit a učením se ze zkušenosti. Zážitkové kurzy pracují s různými modelovými situacemi, převáděním získaných poznatků do praxe s přímou zpětnou vazbou o úspěšnosti.

**Vzdělávání, školení** - rozšíření znalostí a používání technik, které jsou potřebné pro efektivní vykonávání práce.

Vzhledem ke stanovenému cíli bakalářské práce - **Nabídnout managementu mateřských škol přehled a nové možnosti společných setkávání pracovních teamů, které napomáhají posílit a zefektivnit spolupráci** - se následující kapitoly podrobněji věnují **zážitkové metodě, interaktivním hrám a typům programů**, které lze využívat při společných akcích týmů.



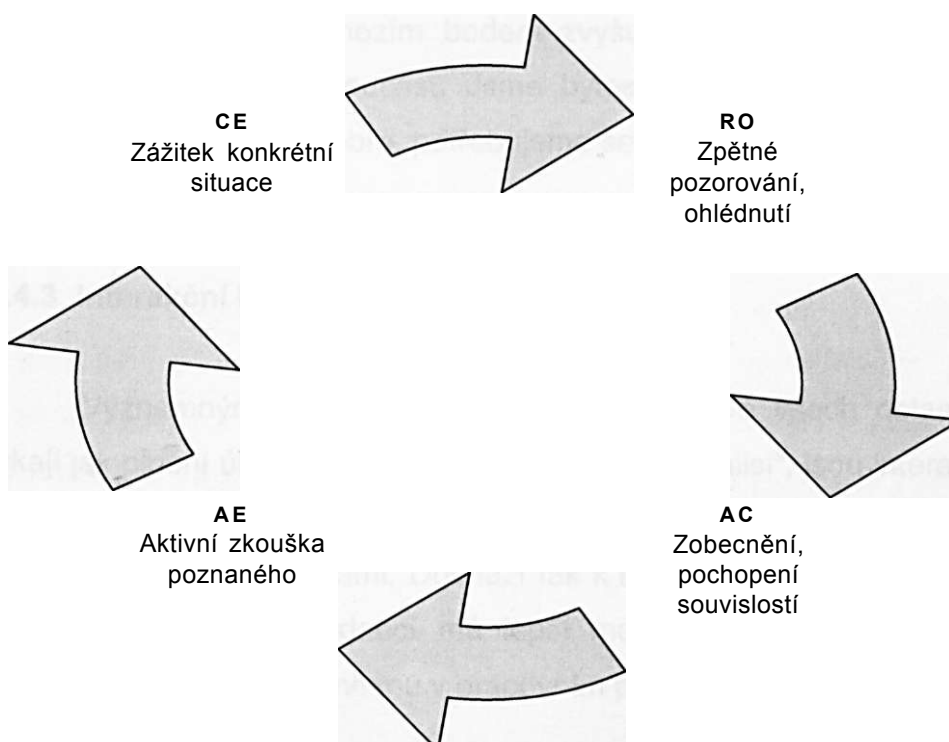
## 1.4.2 Zážiteková metoda

Je to metoda, jak se učit z akce, zážitkem, jak vytěžit z vlastní zkušenosti maximum a získat poznatky přímo na míru - ty, které potřebuji. Je to metoda skupinového učení, kdy jednotlivci si mohou poskytnout různé úhly pohledu na právě proběhlou akci a tím se společně učit. Proto je tato metoda hojně využívána k budování týmu a rozvoji spolupráce. Zážiteková metoda je postavena na několika základních principech. Jedním z nich je princip, že se nejlépe a nejefektivněji učíme zážitkem, tím, že něco uděláme a prožijeme si souvislosti dané akce. Základem většiny zážitkových metod je cyklus učení. Jeho autorem bývá uváděn David Kolb, který v roce 1984 publikoval typologii stylů učení.

**Kolbův cyklus, ze kterého vychází zážitkové učení, sestává z těchto bodů:**

- Zážitek konkrétní situace (CE - concrete experience)
- Zpětné pozorování, ohlédnutí (RO - reflective observacion) - tedy co se to vlastně dělo, jak to vnímali různí členové týmu.
- Zobecnění, pochopení souvislostí (AC - abstrakt conceptualization).
- Aktivní zkouška poznání (AE - aktive experimentation) - jak nejlépe využít a použít poznání principy. Některé zdroje místo čtvrté fáze uvádějí plánování, jak využít nové poznatky v praxi.

Tento cyklus byl upraven do spirály, aby se zdůraznil vývoj skupiny:



## Důležité role v zážitkovém učení

- **Vztahy** - emoční inteligence je v tomto případě důležitější než inteligenční kvocient. V práci fungujeme ve skupině a emoční inteligence je v současné době nutností, vysoké IQ kladem. V zážitkovém učení působí skupina jako celek a lidé rozvíjejí svou emoční inteligenci pro skupinovou práci.
- Jedná **nevědomá část našeho já** - poznejme ji. V akci se často projevíme jinak, než bychom čekali. Mnoho podnětů k jednání se skrývá v našem nevědomí a pomocí akce, jejího rozboru a uvědomění si vlastních kroků můžeme tyto motivy objevit a pochopit.
- **Modelové situace změny** - vyzkoušejme si nanečisto. Akcí lze simulovat hypotetickou situaci, která může nastat a kterou lze vyzkoušet nanečisto. V simulaci si můžete vyzkoušet, jaké důsledky a přínosy bude mít tato změna na činnost vaší skupiny a na efektivitu.
- **Jedinečnost osobnosti** - podpořme silné stránky své i ostatních. Protože akce přináší mnoho nezvyklých situací, můžete objevit své silné stránky, o kterých jste nevěděli nebo jste je neprojevili. Můžete ocenit originalitu každého z vás.
- **Komunitní vnímání** - jsme jeden celek. V dobře připravené akci lze velice dobře posílit vnímání skupiny jako celku a posílit loajalitu ke skupině. To společně s předchozím bodem zvyšuje toleranci ve skupině a pomáhá vnímat se jako součást. Jsme bytosti sociální, a proto jestliže chceme někde fungovat dobře, potřebujeme se vnímat jako součást.

### 1.4.3 Interakční hry, outdoor, indoor

Významným prostředkem vedoucích týmů ve všech oblastech, které se týkají jak plnění úkolů týmů, tak jejich „lidského zákulisí“, jsou interakční postupy - hry. Umožňují propojení nároků, které klade na každého podíl na plnění úkolů týmu, s osobními potřebami. Dochází tak k tomu, že i k úkolům získávají členové týmu osobní vztah. Vedoucí má lepší možnost poznat specifické schopnosti každého jedince a umožnit mu v pracovním procesu jejich plné uplatnění.

## Outdoor (ven ze dveří)

Outdoor je výraz pro cokoli, co se odehrává venku. V současné době se pořádají akce od putování na běžkách přes paintball po cílené budování týmu, které využívá outdoorové zážitkové metody. Asi není nutné příliš vysvětlovat, proč je outdoor tak oblíbený - je akční, zábavný, probíhá v přírodě, umožňuje nevšední zážitky a situace, a v neposlední řadě také představuje péči o mezilidské vztahy jinak než pracovně.

## Indoor

Aktivní zážitkové učení lze úspěšně realizovat i indoor - tedy uvnitř v konferenční místnosti, ve vzdělávacím centru, v hotelu. Tato forma se více využívá v kombinaci se vzděláváním a tréninkem. Je fyzicky méně náročná a většinou není tak akční a atraktivní.

V současnosti se ve výcvikových programech uplatňují interakční metody všude: při profesionální přípravě učitelů, vychovatelů, ve školních třídách, v práci celých organizací při výuce dospělých atd. **Kladem takovýchto her a postupů je především to, že lze přizpůsobit potřebám konkrétní skupiny, tématům, která jsou pro daný tým aktuální, i problémům, které se v ní vyskytují.**

Interakčními výcvikovými postupy lze simulovat ve zjednodušené a tím přehlednější podobě problémy, ke kterým dochází v reálných životních situacích jednotlivce i týmu. Zjednodušený svět her umožňuje účastníkům lépe poznat strukturu skupin, což je v nepřehledných situacích a aktivitách reálného života mnohdy nemožné či obtížné. Označení „interakční hry“ zdůrazňuje dvě důležité okolnosti: **hravý charakter a moment interakce.**

Pojem hra vyjadřuje elementy zvědavosti, překvapení, pokusů a radosti z objevování. Označení interakční má také mnoho významného- **komunikaci se sebou samým i s druhými.** Mnozí lidé jsou zvyklí spojovat pojem hra s vlastním dětstvím či s volnočasovými aktivitami dospělých. To, že **hry mohou vytvářet situace pro plánované učení,** je pro mnohé ještě překvapením. Lze ovšem ukázat, že jak hry dětí, tak hry pro volný čas mají některé společné prvky:

- **Určitá pravidla a předpisy, které do jisté míry regulují chování účastníků**
- **Simulování reality využíváním prvků chování ze sociálního prostředí**

Oproti reálným životním situacím se liší tím, že:

- **Poskytují účastníkům pocit jistoty, chování ve hře neovlivňuje životní realitu**
- **Poskytují prostor pro experimentování s vlastním chováním, s reakcemi na chování druhých apod.**

Nabídky podnětů k interakčním hrám můžeme rozdělit do tří tematických skupin:

- **Cíle - aktivity umožňují týmu zpříjemnit si pracovní i lidské cíle skupiny**
- **Stav skupiny - aktivity podněcují účastníky k zamyšlení se nad aktuální situací v týmu**
- **Vývoj týmu - aktivity umožňují sledovat, zda se tým vyvíjí v souladu se záměry jeho vedení i členů**

Při přípravě a výběru her, kterých chceme ve skupině využít, je dobré myslet i na to, aby se střídaly postupy verbální, neverbální, pohybové i takové, které jsou spojené s využitím grafických postupů a vytváření různých objektů. Tyto změny podporují zájem účastníků a motivují je k ochotě experimentovat.

### **Přednosti interaktivních her**

**Za přednosti využívání strukturovaných interakčních metod se považuje to, že:**

- Vzbuzují zájem o psychosociální fenomény
- Vedou ke sblížení mezi příliš aktivními a pasivními účastníky
- Usnadňují přijetí nových norem komunikace a jednání
- Vedou k získání náhledu na vlastní postavení ve skupině
- Motivují k otevřené komunikaci, experimentování s vlastním chováním
- Prohlubují pohled na obklopující svět
- Umožňují korekci vžitých neadekvátních postupů k lidem i k prostředí
- Mohou vyvolat trvalý zájem o vlastní osobnostní růst

- Podporují vznik skupinové soudržnosti
- Urychlují proces sociálního učení
- Umožňují experimentování s vlastním chováním
- Usnadňují přijetí autority vedoucího
- Podněcují členy skupiny k vlastní iniciativě při ovlivňování skupiny
- Umožňují demonstrovat procesy, o kterých se přednáší
- Umožňují zasahovat do poruch, ke kterým ve skupinách dochází

### **Nebezpečí interaktivních her**

**Mezi nebezpečí, která mohou při využití interaktivních postupů nastat, bývá uváděno:**

- Náhodné využívání her bez vyhodnocení
- Nesprávně zvolené postupy vzhledem k situaci v týmu
- Nezabývání se vztahem mezi událostmi, ke kterým došlo v hrové situaci, s reálnými situacemi
- Situace, kdy vedoucí není do rámce hry zahrnut
- Manipulace skupinou pomocí her ze strany vedoucího
- Nucení účastníků hrát, i když sami nechtějí

**I z tohoto stručného výčtu vyplývá, že využití her může v týmu velmi prospět - na druhé straně v sobě skrývá i určitá úskalí při nepromyšlenosti a nahodilosti her.**

#### **1.4.4 Typy společných akcí**

Společné akce můžeme rozdělit do pěti skupin podle jejich typu a zaměření:

##### **1.4.4.1 Stmelení kolektivu - akce, sdílení, vztahy, neformální prostředí**

**Cíl :**

Neformální seznámení lidí ve skupině.

Společný zážitek.

Naučit se společně spolupracovat.

Stmelit skupinu.

Podpořit důvěru a podporu v týmu.

**Metoda :**

Spíše než na rozbor situací je kladen důraz na společný prožitek a vzájemné poznání v nestandardních situacích. Důležitá je gradace programů a také náročnost přiměřená skupině.

**Výhody :**

Skupina se nenásilným způsobem stmelí a posílí se týmové fungování. Neobvyklé prostředí působí také relaxačně a jako odměna pro pracovníky.

**1.4.4.2 Budování týmu** - posílení týmu, řešení problémů a krizí, vzájemné poznání z hlediska stylu práce, změnové projekty

**Cíl :**

Zefektivnit práci v týmu.

Podpořit spolupráci mezi jednotlivými pracovníky.

Podpořit vnímání celkového cíle oproti cílům jednotlivců.

Práce s týmovými rolemi.

Pročistit a zefektivnit komunikaci ve skupině.

Práce s odpovědností v týmu.

Aktivní přístup k řešení úkolů a problémů.

**Metoda :**

Základním principem je navazování aktivit na sebe tak, aby se navzájem doplňovaly a podporovaly tým v určitém rozvoji. Po aktivitách následuje rozbor a často může přejít do diskuse o reálné situaci - jak se tyto situace podobají, co ze zjištění v modelové situaci je možné přenést do fungování týmu v jeho přirozeném prostředí. Součástí rozboru po aktivitě často bývá fáze sdílení - neřízená diskuse o průběhu akce, potom shrnutí a diskuse o fungování týmu, komunikaci, o situacích, ve kterých byl tým efektivní, a kde naopak by bylo třeba přidat. Z toho často vystupují náměty pro praktické fungování skupiny a závěry do praktického života.

**Výhody:**

Lidé si ověřují vlastní fungování a zabývají se svými týmovými silnými a slabými stránkami, což urychluje rozvoj skupiny. Někdy jsou schopni přijít na věci, které by bez této reflexe o sobě a svém týmu nezjistili.

#### **1.4.4.3 Vzdělávání zážitkem**

##### **Cíl :**

Cílené vzdělávání na určité téma s důrazem na praktické využití a trénink.

Diagnostika výchozího stavu.

Praktické vyzkoušení si změny a nových poznatků.

##### **Metoda :**

Vzdělávání akcí s kombinací outdooru je poslední dobou požadováno stále častěji. Jeho výhodou je důraz na akci a použití znalostí a dovedností v přímé aplikaci. Nestačí si nové poznatky pouze zapamatovat, je důležité získané dovednosti vyzkoušet. Významné je také vyhodnocení situace, a potom použít to, co je efektivní. Učení zážitkem je pro takový způsob vzdělávání velice vhodné.

##### **Výhody :**

Vzdělávání účastníky více baví, jsou vtáhnuti do akce, přistupují k tématu aktivně. V akci si lze vše nejdříve vyzkoušet a získat tak prostor a čas pro vyhodnocení nejlepšího použití.

#### **1.4.4.4 Expedice a náročné projekty - různé cíle a zaměření, učení běžnou, nikoli modelovou situací**

##### **Cíl :**

Na reálných (nemodelových) situacích si vyzkoušet fungování týmu.

Zažít neobvyklý společný zážitek.

Vyzkoušet fungování týmu v náročných situacích.

Možnost okusit svoje hranice a překonat je.

Aktivace člověka a podpora sebevědomí.

##### **Metoda :**

Je nutná dobrá fyzická kondice, stmelený tým, osobní rozhodnutí do takové akce jít. Náročná zkouška týmu má smysl, pokud je tým vysoce stmelený a motivovaný k překonávání překážek. Náročné projekty patří jako jedna část k outdooru. Pokud chcete sjíždět na raftu divoké řeky, podnikat expedice do hor nebo lézt po vysokých lanech, určitě je důležité se obrátit na spolehlivé a zkušené profesionály a také uvážit, pro koho kurz volíte.

#### **1.4.4.5 Zábavné akce**

Doba trvání několik hodin a skupina čítající desítky účastníků - zhruba takto jednoduše by se daly charakterizovat programy označované nejčastěji slovy zábava, fun, teaming nebo team spirit.

#### **Cíl:**

Hlavním cílem zábavných akcí je zvýšení loajality, motivace a případně odměnění zaměstnanců. Cílem těchto programů není řešení problémů skupiny, ale naopak snaha o pozitivní zážitek co nejvíce zúčastněných. Zábavné akce jsou také vhodným doplňkem pro nejrůznější výjezdní zasedání, při nichž jsou velmi vítaným odlehčením nabitého programu.

#### **Metoda :**

Program zábavných kurzů může být opravdu velmi různorodý. Od posezení v oblíbené restauraci, přes zájezd do moravského sklípku nebo příjemnou procházku po Českém ráji až po velmi propracovaný výlet za hranice všedních dní nebo sportovní utkání ve všech myslitelných odvětvích. Společným znakem je dostatek dobrého jídla a pití. Základním kamenem úspěchu zábavné akce je místo konání. Je-li to jen trochu možné, zvolte naprosto odlišné prostředí, než je to, ve kterém se účastníci denně pohybují.



## 2 PRAKTICKÁ ČÁST

### 2.1 Výzkum

#### Cíl výzkumu

1. Zjistit, zda se organizují v mateřských školách společné akce, pokud ano, jakého charakteru a jak často.
2. Prokázat, že společné akce zvyšují týmovou spolupráci v kolektivu.

#### Hypotéza

**Mateřské školy, které realizují společné akce zaměstnanců, mají vyšší úroveň týmové spolupráce než mateřské školy, které tyto akce nerealizují.**

#### Metodický postup

- Rozdělit školy do dvou skupin -jedna skupina, kde se akce konají, druhá, kde se nekonají.
- Změřit v obou skupinách úroveň týmové spolupráce a porovnat výsledek.

### 2.2 Dotazníky

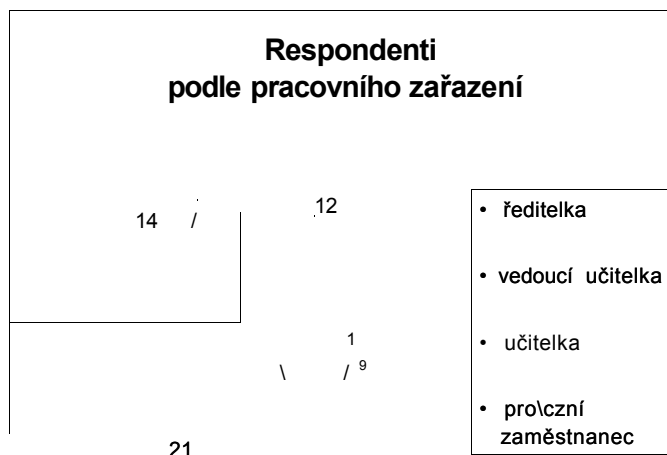
Dotazník měl celkem **čtyři části**, první část byla **identifikační**, úkolem druhé části bylo zjistit, jaké **typy akcí** a **jak často** mateřské školy společné akce organizují. Třetí část měřila **úroveň týmové spolupráce** a čtvrtá část zastoupena **otevřenými otázkami** měla odhalit názory zaměstnanců na význam týmové spolupráce ve vztahu se společnými akcemi.

#### 2.2.1 Návratnost dotazníků

**Celkový počet dotazníků byl 75**, dotazníky byly předány osobně nebo rozeslány elektronicky přes vedení škol. Návrat byl buď opět elektronicky nebo poštou. Dotazníky byly anonymní a vyhodnocení proběhlo za každého respondenta zvlášť. **Vrátilo se 56 dotazníků, tzn. úspěšnost 74,66%**. Toto procento návratnosti hodnotím jako vysoké ve srovnání s jinými dotazníkovými výzkumy v seminárních pracích.

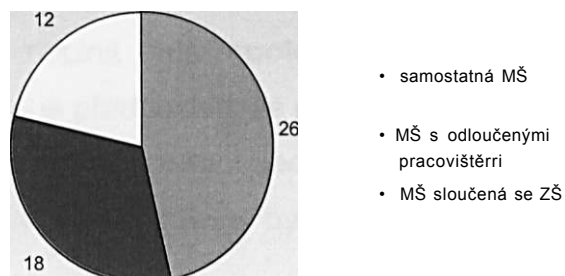
## 2.2.2 Charakteristika respondentů, identifikační část

Respondenty výzkumu byli zaměstnanci mateřských škol ve městech Pardubice, Jirkov, Chomutov, Praha a Sokolov. Jednalo se o ředitelky, učitelky, vedoucí učitelky a provozní zaměstnance.



Nejvíce dotazníků vyplnily učitelky (30ks), z toho 9 bylo vedoucích učitelek, ostatní dvě skupiny - ředitelky (12) a provozní zaměstnanci (14) byly zastoupeny téměř ve stejném poměru.

### Identifikace školy



Respondenti byli z mateřských škol samostatných (26) nebo z mateřských škol sloučených - MŠ s další MŠ (18) nebo MŠ se základní školou (12)

## 2.3 Interpretace výsledků , porovnání

### 2.3.1 Typy společných akcí, jejich konání - celkový přehled

V nabídce dotazníku byly akce rozděleny do 8 skupin :

	1-2x měsíčně	1 -2x ročně	nepravidelně	nikdy
<b>Výjezdní zasedání</b> -jeden a více dnů s připraveným programem	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>36</b>
<b>Večírek se sportovním turnajem</b>	<b>0</b>	<b>15</b>	<b>5</b>	<b>12</b>
<b>Oslava Dne učitelů, slavnostní zahájení nebo ukončení šk. roku</b>	<b>0</b>	<b>26</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
<b>Společná slavnostní večeře (oběd)</b>	<b>0</b>	<b>28</b>	<b>8</b>	<b>2</b>
<b>Indoor</b> (učení zážitkovou metodou uvnitř, interaktivní hry)	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>38</b>
<b>Outdoor</b> (akce, které se odehrává venku v přírodě a je zaměřená na splnění nějakého úkolu)	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>51</b>
<b>Zájezdy, výlety</b> (divadlo, koncerty,památky)	<b>0</b>	<b>9</b>	<b>14</b>	<b>16</b>
<b>Dovolená, relaxační pobyty</b> (účast alespoň třetiny kolektivu)	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>44</b>

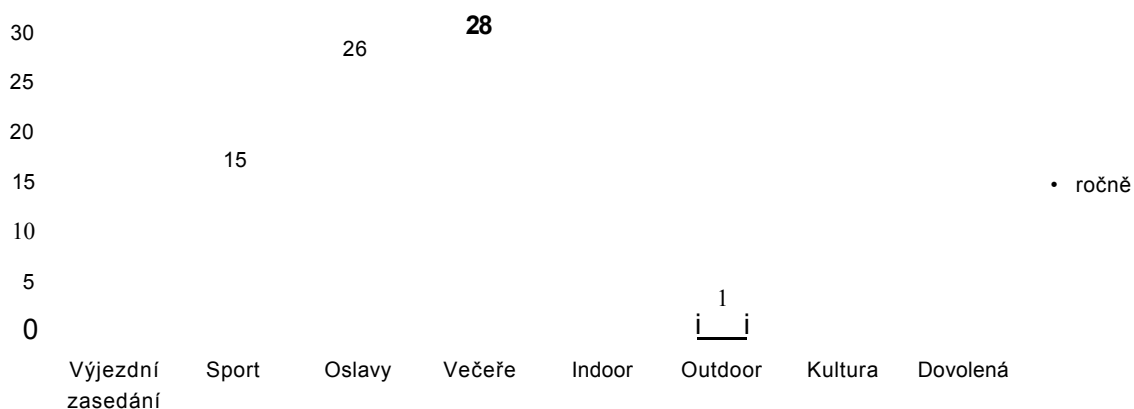
**Jiné společné akce** (nadstandardní, nezvyklé): **0**

Respondenti v tabulce označovali typy a frekvenci konání akcí. Měli také možnost doplnit **další společné akce**, ale **žádný** z respondentů této možnosti nevyužil - je předpoklad, že nabídka typů akcí v dotazníku byla vyčerpávající.

Žádný respondent neoznačil pravidelné konání jakékoliv akce v rubrice 1-2x do měsíce, ostatní rubriky byly zastoupeny a jsou vyhodnoceny v grafech.

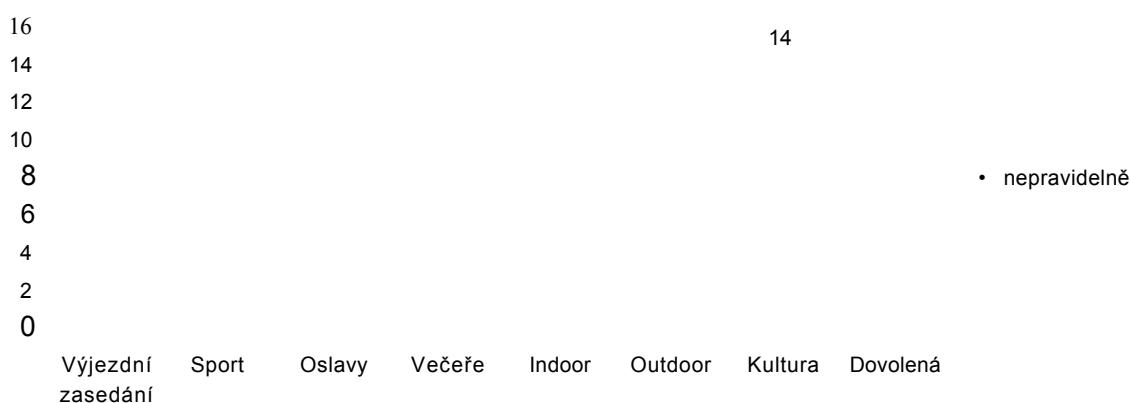
V následujících grafech je zobrazeno,  **které akce** dotazované mateřské školy organizují,  **jak často a jakého jsou zaměření a charakteru.**

### Akce organizované 1-2x ročně



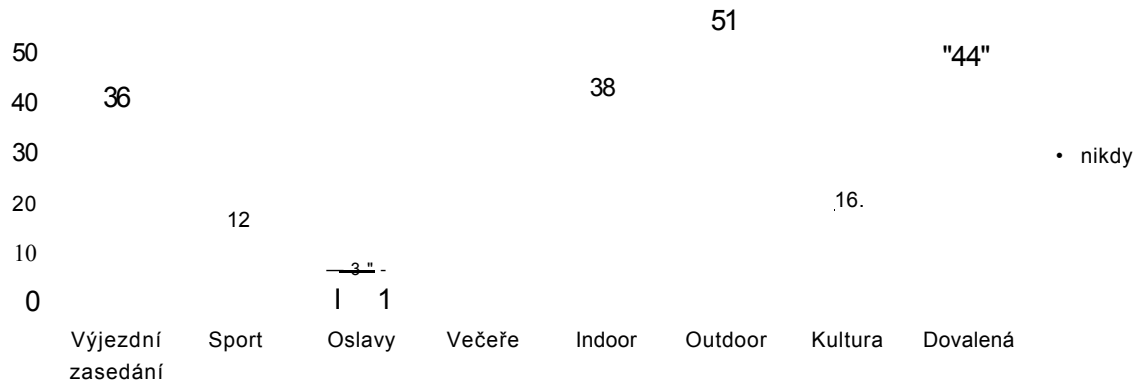
**Nejčastěji a pravidelně 1-2x do roka** jsou organizovány akce spíše společenského charakteru - **společná večeře(28)** nebo společná oslava - Den učitelů, začátek nebo konec školního roku(26). Akce zaměřené na týmovou spolupráci - **indoor(1), outdoor(1) a výjezdní zasedání(8)** jsou jen minimálně pravidelně organizovány.

### Akce organizované nepravidelně



V kategorii **nepravidelně** organizovaných akcí je nejčastěji označena **kultura(14)** - zájezdy, památky, divadlo, koncerty. **Ve větší míře ale již figuruje indoor(8), outdoor(5) a výjezdní zasedání(6).**

### Akce, které nejsou organizovány



V poslední kategorii - **akce, které nejsou organizovány nikdy** - je nejvíce označena akce **outdoor (51)**, dále **společná dovolená (44)**, na dalších místech s poměrně stejným výsledkem je indoor (38) a výjezdní zasedání (36). Akce kultura(16), sport (12), oslavy (3) a večeře (2) byly zastoupeny nejméně.

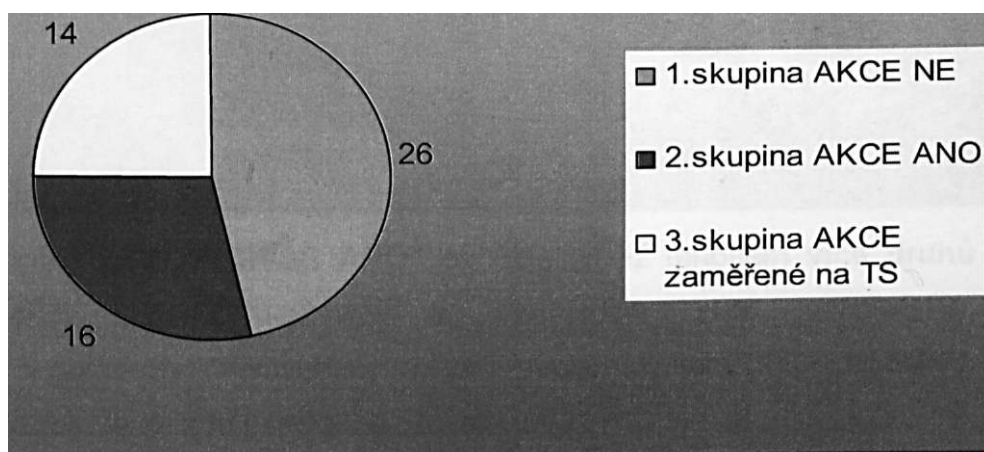
### 2.3.2 Rozdělení škol do třech skupin podle konaných akcí

Pokud by respondenti byli rozděleni pouze na dvě skupiny - AKCE ANO(30) a AKCE NE(26), poměrný výsledek by byl přibližně vyrovnaný. **Důležitým zjištěním bylo, že ve všech navrácených dotaznících byla uvedena alespoň jedna konaná společná akce.** To znamená, že **ve všech oslovených školách se společné akce v malé nebo větší míře konají.** Aby bylo následné „měření týmové spolupráce“ ve skupinách zajímavější a konkrétnější, ve skupině AKCE ANO byly ještě dále vytříděny dotazníky, kde se objevily akce zaměřené na týmovou spolupráci, a tak vznikla třetí skupina respondentů s názvem AKCE ZAMĚŘENÉ NA TÝMOVOU SPOLUPRÁCI.

Aby bylo možné porovnat vliv společných akcí na týmovou spolupráci, respondenti byli rozděleni do třech skupin na :

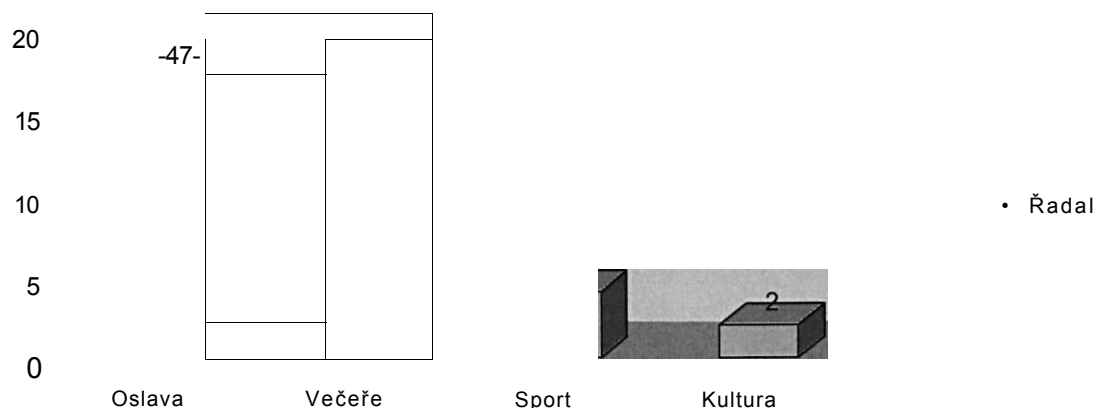
1. Školy, kde jsou nejvýše organizovány 1-2 akce - skupina **AKCE SPÍŠE NE**
2. Školy, kde je organizováno 3 a více společných akcí - skupina **AKCE SPÍŠE ANO**
3. Školy, kde se koná indoor, outdoor a výjezdní zasedání - skupina **AKCE ZAMĚŘENÉ NA TÝMOVOU SPOLUPRÁCI**

### Rozdělení do skupin



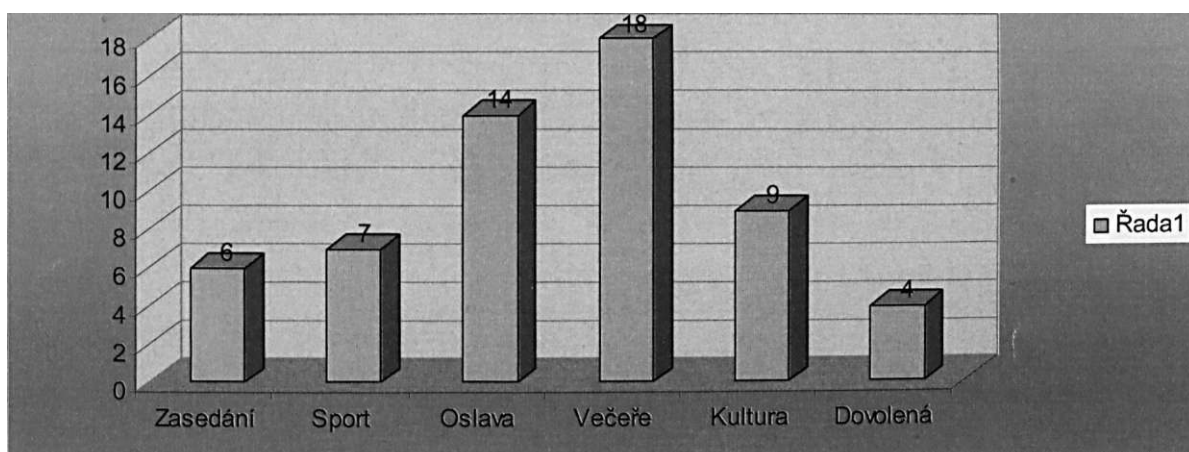
## Typy akcí konaných v rozdělených skupinách

### Akce spíše NE



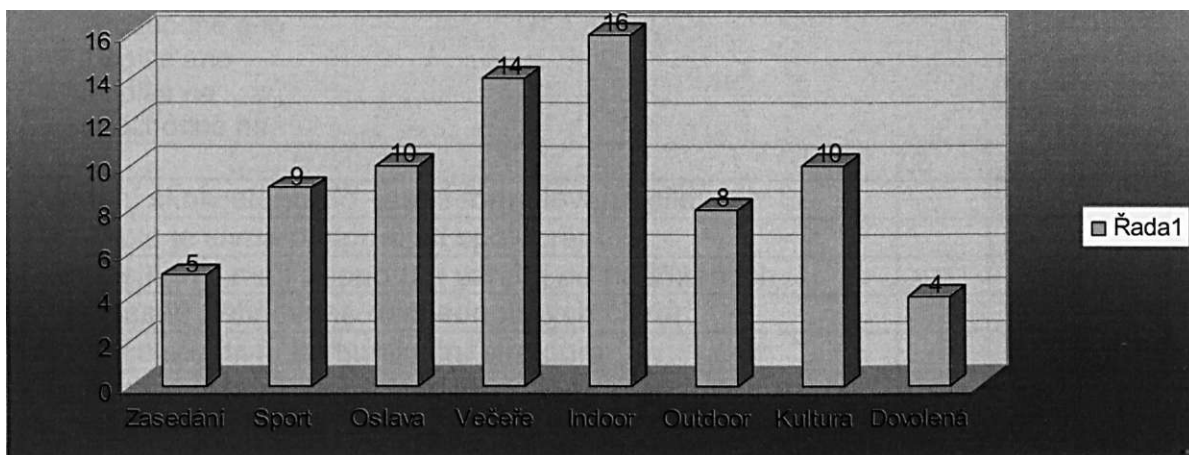
V první skupině „AKCE SPÍŠE NE“ se konaly **pouze 4 typy společných akcí**. Největší měrou byly zastoupeny akce „večeře“(19) a „oslava“(17), výrazně méně figurovaly další akce - „sport“(4) a „kultura“(2).

### Akce spíše ANO



Ve druhé skupině „AKCE SPÍŠE ANO“ se objevilo již mnohem **více druhů společných akcí**, přičemž nejčastěji se organizovaly akce „večeře“(18), „oslava“(14), v poměrně vyrovnané míře akce „kultura“(9), „sport“(7), „zasedání“(6), objevuje se zde i společná „dovolená“(4).

### Akce zaměřené na TS



**Ve třetí skupině „AKCE ZAMĚŘENÉ NA TÝMOVOU SPOLUPRÁCI“** se objevily **všechny typy nabízených společných akcí**, nejčastěji se konaly akce „indoor“(16), další skupinou byly akce „večeře“(14), poměrně ve stejné míře akce „kultura“(10), „oslava“(10), „sport“(9) a „outdoor“(8), nejméně se organizovaly „zasedání“(5) a „dovolená“(4).



### 2.3.3 Úroveň týmové spolupráce

Úroveň týmové spolupráce byla měřena tabulkou, která obsahovala **charakteristické rysy a tvrzení o týmové spolupráci** vycházející z teoretických poznatků autorky Soni Hermochové<sup>7</sup>.

1-rozhodně ano

2-spíše ano

3-spíše ne

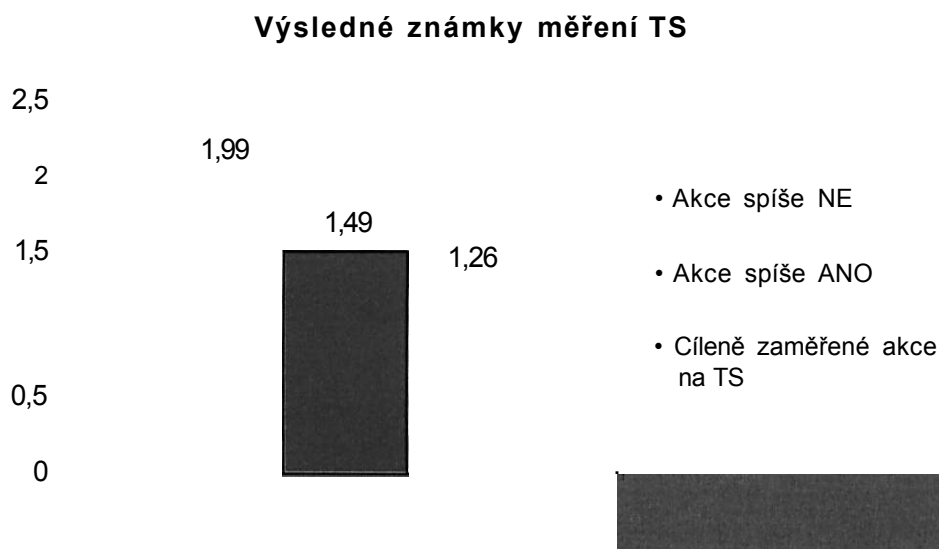
4-rozhodně ne

		1	2	3	4
1	Vedení školy stanovilo jasně formulované cíle				
2	Ve škole je klima podporující spolupráci				
3	Zaměstnanci mají podporu a uznání od nadřízených				
4	Jsou jasně definované role jednotlivých členů				
5	Funguje efektivní komunikační struktura				
6	Jednotlivé výkony členů jsou sledovány a je poskytována zpětná vazba				
7	Je kladen důraz na to, aby hodnocení nebylo subjektivní, ale založené na faktech				
8	Vedení zdůvodňuje vlastní rozhodnutí				
9	Funguje efektivní spolupráce mezi členy týmu				
10	Členové se snaží vyvinout maximální úsilí k dosažení společných cílů				
11	Členové pociťují sounáležitost k týmu				
12	Nadřízený věří členům týmu				
13	Členové věří svému nadřízenému				
14	Vedoucí dává určitý prostor pro vlastní iniciativu členů týmu				
15	Vedoucí stojí za svým týmem a podporuje ho				

Respondenti označovali křížkem svůj názor nebo postoj k jednotlivým tvrzením v tabulce. Jednalo se o škálu očíslovanou 1-4, přičemž č.1 bylo nejlepší a č.4 nejhorší ohodnocení. Každý dotazník byl vyhodnocen a „oznámkován“ geometrickým průměrem a vznikla tak „celková známka“ týmové spolupráce každého dotazníku. Potom stejným postupem byla vypočítána výsledná průměrná „známka“ každé skupiny.

<sup>7</sup> HERMOCHOVÁ.S.*Teambuilding*,Grada Publishing,a.s., 2006 ISBN 80-247-1155-9

Zde jsou výsledky zobrazené v grafech:



Průměrná výsledná známka **1.skupiny „AKCE SPÍŠE NE“** byl **1,99**

Průměrná výsledná známka **2. skupiny „AKCE SPÍŠE ANO“** byl **1,49**

Průměrná výsledná známka **3. skupiny „AKCE ZAMĚŘENÉ NA TS“** byl **1.26**

Z provedených výpočtů vyplývá, že týmovou spoluprací na nejvyšší úrovni s nejlepší výslednou známkou má skupina č.3. Tento výsledek připisují právě akcím, které jsou cíleně směřovány k týmové spolupraci oproti dvěma ostatním skupinám, které mají akce spíše společenského charakteru.

Rozdíl ve výsledcích měření týmové spolupráce ve všech třech skupinách nebyl příliš markantní, ale výzkum i takto splnil svůj účel - potvrdila se hypotéza vyslovená před praktickou částí závěrečné práce.

#### 2.3.4 Potvrzení nebo vyvrácení hypotézy

Jak vyplynulo z předešlých výsledků výzkumu bakalářské práce, **HYPOTÉZA** : „**Mateřské školy, které realizují společné akce zaměstnanců mají vyšší úroveň týmové spolupráce, než mateřské školy, které tyto akce nerealizují.**“, **SE POTVRDILA.**

### **2.3.5 Odpovědi na otevřené otázky**

V poslední části dotazníku byly respondentům položeny otevřené otázky, které měly za úkol zjistit, zda si respondenti **uvědomují a zda spatřují v organizování společných akcí konkrétní přínos pro pracovní kolektiv**. Otázky byly dvě, ve vyhodnocení jsou ke každé uváděny nejčastější odpovědi respondentů, které jsou opět rozděleny do třech skupin podle počtu a frekvence organizování společných akcí.

#### **1.otázka : Postrádáte ve vaší škole nějaké společné akce? Jaké?**

##### **Nejčastější odpovědi 1. skupiny AKCE SPÍŠE NE :**

- Postrádám, chybí hlavně akce sportovní, kulturní.
- Ano, mohlo by jich být víc.

##### **Nejčastější odpovědi 2. skupiny AKCE SPÍŠE ANO :**

- Nepostrádám, akcí je dostatek.
- Nepostrádám, mohlo by být ale více sportovních akcí.

##### **Nejčastější odpovědi 3. skupiny AKCE ZAMĚŘENÉ NA TS :**

- Nepostrádám
- Nepostrádáme, akce přizpůsobujeme zájmu zaměstnanců.

##### **Vyhodnocení otázky č.1:**

Odpovědi respondentů jsou „stupňované“ v závislosti na množství konaných akcí. Zatímco respondenti ze skupiny 2 a 3 jsou s množstvím a typem akcí spokojeni a další akce téměř nepostrádají, skupina č.1 společné akce postrádá. Chyba dle mého soudu není pouze na straně vedoucího týmu, ale i na straně zaměstnanců, kteří svá přání nepředkládají vedení.

## **2. otázka : Mají společné akce vliv na vaši týmovou spolupráci? Jaký?**

### **Nejčastější odpovědi 1. skupiny AKCE SPÍŠE NE :**

- Určitě by měly, kdyby se konaly
- Ano, stmelují kolektiv, více se poznáme, setkání s partnery z jiných škol
- Ano, podporují komunikaci

### **Nejčastější odpovědi 2. skupiny AKCE SPÍŠE ANO :**

- Ano, upevňují kolektiv, komunikaci a spolupráci
- Ano, více se vzájemně poznáme i v jiných situacích
- Uvolnění napětí, relaxace

### **Nejčastější odpovědi 3. skupiny AKCE ZAMĚŘENÉ NA TS :**

- Ano, snazší poznání kvalit spolupracovníků i jejich docenění
- Vyřešení nedorozumění nebo konfliktů
- Motivace pro kvalitnější práci

### **Vyhodnocení otázky č.2:**

Všechny tři skupiny spatřují význam společných akcí a jejich vliv na formování porozumění, pocitu sounáležitosti a dalších „psychologických úrovních“ týmové spolupráce.

### 3 VÝSLEDKY, DOPORUČENÍ PRO MANAGEMENT MATEŘSKÝCH ŠKOL A NÁVRHY NA VYUŽITÍ V PRAXI

Teoretická i praktická část této práce přinesla výsledky, které splnily cíl práce :

- **Prokázat, že společné akce posilují týmovou spolupráci.**

**Výsledek :**

Tento cíl byl splněn a prokázán potvrzením hypotézy na základě měření úrovně týmové spolupráce v rozdělených skupinách respondentů podle množství a typů organizovaných společných akcí v mateřských školách. U respondentů, kde se konaly dvě a méně akcí za rok, bylo z odpovědí na otevřené otázky patrné, že společné akce postrádají. Naopak respondenti, kteří jsou zvyklí se pravidelně organizovaných akcí zúčastňovat, další akce nepostrádají.

**Doporučení:**

Management mateřských škol, který cíleně směřuje k posilování týmové spolupráce, by měl ve spolupráci se všemi zaměstnanci organizovat společné akce. Společné akce posilují týmového ducha a spolupráci, ale nejen to, pomocí interaktivních her nebo činností lze přesně „ušít na míru“ každému kolektivu, co konkrétně od společné akce očekává nebo jakou oblast potřebuje posílit a zdokonalit.

- **Nabídnout managementu mateřských škol přehled a nové možnosti společných setkávání pracovních teamů, které napomáhají posílit a zefektivnit spolupráci.**

**Výsledek :**

Výzkum přinesl výsledek, že nejvíce zastoupená skupina společných akcí je společná večeře nebo oslava. Proto nabídka a přehled dalších netradičních společných akcí a setkávání je dostatečně zastoupena v teoretické části práce.

**Doporučení:**

Vedoucí pracovníci by měli organizovat nejenom akce společenského charakteru, jako jsou večeře a oslavy, které mají samozřejmě také svou nezastupitelnou úlohu

- posilují vzájemné poznání, podporují vznik důvěry a pocit sounáležitosti v týmu, ale měli by zařazovat i další aktivity, jako jsou například výjezdní zasedání, indoor nebo outdoor, které odhalí nebo naučí skutečné prvky týmové spolupráce.

- **Poskytnout managementu mateřských škol pomůcku v podobě výběru některých interaktivních her a cvičení na cílené formování týmové spolupráce.**

**Výsledek :**

Praktická pomůcka pro management škol v podobě souboru 22 činností a aktivit cíleně zaměřených na týmovou spolupráci rozdělených do skupin je přílohou práce. Není určena pouze začínajícím manažerům, ale pomůže oživit společné setkání nebo akci a přinést nové zkušenosti i řídicím pracovníkům s delší praxí.

**Doporučení:**

Každá z předložených aktivit nezabere více než 15 minut. Jsou to činnosti a hry cílené a rychlé, které lze také minimálně zařadit například na začátek nebo konec schůze. Všechny aktivity lze provést s minimem potřebných materiálů, nebo je možné se bez nich zcela obejít.

## Závěr

Každý člověk vyhledává skupiny - pouze tam může plně rozvinout své schopnosti. Skupiny a týmy jsou pilířem organizace. Tato závěrečná práce přinesla své výsledky: Vedení většiny oslovených mateřských škol pro své zaměstnance organizuje společné akce, ale jedná se spíše o společenská setkávání neformálního nebo kulturního charakteru, která mají také svou nezastupitelnou funkci. Takové společné akce podporují týmovou atmosféru a vnitřní prostředí pracoviště. **Faktory příjemné tvůrčí atmosféry na pracovišti, kde vládne vzájemná důvěra a pocit sounáležitosti jsou jakousi „základnou“ pro další formování týmové spolupráce.** V každé organizaci i skupině se situace tak liší, že nelze poskytnout jednoznačný návod, jak budovat tým. Lze však předložit nabídku a přehled možností společných akcí, které budování týmu podporují. **Podstatné je uvědomit si, že pokud se management mateřských škol bude zabývat vědomě a cíleně prací s týmem a rozvojem jeho potenciálu, nejenže se mu to vrátí, ale také lidé v týmu se naučí vést sami sebe a vnímat se jako součást celku.**

## Použitá literatura

BACÍK, F.; KALOUS, J.; SVOBODA, J., aj.: *Kapitoly ze školského managementu*. Praha : Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy, 1998. ISBN 80-86039-49-8.

BĚLOHLÁVEK, F.: *Desatero manažera*. Computer Press 2003, ISBN 80-7226-873-2.

HERMOCHOVÁ, S. *Teambuilding*, Grad a Publishing, a.s., 2006 ISBN 80-247-1155-9

McKENNA, RICHARD J., MAISTER, DAVID H.: *Efektivní leader*. Praha : Alfa Publishing 2005. ISBN 80-86851-12-5.

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

PELIKÁN, J.: *Základy empirického výzkumu pedagogických jevů*. Praha : Karolinum, 1998. ISBN 80-7184-569-8.

VEBER, J. a kol.: *Management základy, prosperita, globalizace*. Management Press, Praha 2000. ISBN 80-7261-029-5.

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



# PŘÍLOHY

## Příloha č.1 - Dotazník pro závěrečnou bakalářskou práci

Vážená kolegyně, vážený kolego,

obracím se na Vás s prosbou o vyplnění následujícího dotazníku, který je součástí výzkumného šetření mé bakalářské práce, která se zabývá **společnými akcemi v mateřských školách a jejich vlivem na týmovou spolupráci**. Vaše odpovědi budou využity pouze pro účely zpracování mé práce. Šetření je anonymní, zaručuji se vám, že nepředám žádné údaje třetí straně.

Dále Vás prosím o předání dotazníku k vyplnění všem zaměstnancům ve vaší škole. Vyplněné dotazníky zašlete, prosím, na e-mail: [eliska.smetanova@seznam.cz](mailto:eliska.smetanova@seznam.cz) nebo na adresu Eliška Smetanová, MŠ Zahradní 5185, 430 04 Chomutov.

Předem děkuji za Vaši laskavost, čas a vstřícnost. **Na oplátku nabízím opačnou pomoc nebo poskytnutí nabídky společných interaktivních her posilujících týmovou spolupráci pro váš kolektiv mateřské školy.**

Eliška Smetanová, studentka 3.ročníku oboru Školský management na UK v Praze

**Vaše pracovní zařazení (svou odpověď označte křížkem)**

Ředitelka školy	
Vedoucí učitelka mateřské školy, zástupkyně ředitele	
Učitel/ka/ mateřské školy	
Provozní zaměstnanec/kyně/ v mateřské škole	

**Identifikace školy**

	Samostatná MŠ	
	MS s odloučenými pracovišti	
	MŠ sloučená s ZŠ	

**1. Jaké akce pro zaměstnance jsou ve vaší škole organizovány? Doplňte, prosím, jak často.** Označit křížkem můžete i více možností

	1-2x měsíčně	1-2x ročně	nepravidelně	nikdy
<b>Výjezdní zasedání</b> -jeden a více dnů s připraveným programem				
<b>Večírek se sportovním turnajem</b>				
<b>Oslava Dne učitelů, slavnostní zahájení nebo ukončení šk. roku</b>				
<b>Společná slavnostní večeře (oběd)</b>				
<b>Indoor</b> (učení zážitkovou metodou uvnitř,				

interaktivní hry)				
<b>Outdoor</b> (akce, které se odehrává venku v přírodě a je zaměřená na splnění nějakého úkolu)				
<b>Zájezdy, výlety</b> (divadlo, koncerty, památky)				
<b>Dovolená, relaxační pobyty</b> (účast alespoň třetiny kolektivu)				

**Jiné společné akce (nadstandardní, nezvyklé):**

**2. Označte, které z následujících tvrzení nejlépe vystihuje váš postoj, názor:**

- 1-rozhodně ano
- 2-spíše ano
- 3-spíše ne
- 4-rozhodně ne

		1	2	3	4
1	Vedení školy stanovilo jasně formulované cíle				
2	Ve škole je klima podporující spolupráci				
3	Zaměstnanci mají podporu a uznání od nadřízených				
4	Jsou jasně definované role jednotlivých členů				
5	Funguje efektivní komunikační struktura				
6	Jednotlivé výkony členů jsou sledovány a je poskytována zpětná vazba				
7	Je kladen důraz na to, aby hodnocení nebylo subjektivní, ale založené na faktech				
8	Vedení zdůvodňuje vlastní rozhodnutí				
9	Funguje efektivní spolupráce mezi členy týmu				
10	Členové se snaží vyvinout maximální úsilí k dosažení společných cílů				
11	Členové pociťují sounáležitost k týmu				
12	Nadřízený věří členům týmu				
13	Členové věří svému nadřízenému				
14	Vedoucí dává určitý prostor pro vlastní iniciativu členů týmu				
15	Vedoucí stojí za svým týmem a podporuje ho				

**3. Vyjádřete stručně váš názor k otevřeným otázkám**

a) Postrádáte ve vaší škole nějaké společné akce? Jaké?

b) Mají společné akce vliv na vaši týmovou spolupráci? Jaký?

**Děkuji vám za vyplnění a za váš čas.**

## **Příloha č.2 - Hry a cvičení - pomůcka pro management škol**

Výběr 22 aktivit podporujících týmovou spolupráci z publikace Teambuilding - 50 krátkých aktivit<sup>8</sup>

### **1. Skupina a jednotlivec**

#### **„Začínáme jinak“**

Pokud se skupina rozhodne využívat různých interakčních postupů ke zlepšení vzájemného poznání a prohloubení vzájemných vztahů, je vhodné porovnat očekávání jednotlivých členů. Skupina se náhodně rozdělí do dvojic a každá dvojice zformuje cíle, kterých by se mělo pomocí interaktivních cvičení dosáhnout (asi 15 minut). Pak se vytvoří čtveřice, porovnejí své cíle a vytvoří společný návrh. Tyto návrhy se prezentují na archu papíru, aby bylo možno je prodebatovat. V závěrečné debatě se analyzuje podobnost cílů i šíře jejich spektra a především jejich reálnost, popřípadě i cesty použitelné k jejich dosažení.

#### **„Jak to u nás chodí“**

Atmosféru ve skupině často narušují nedořešené problémy, nevyslovené myšlenky a nevyjádřené pocity. K těmto otázkám se skupina může přiblížit následujícím postupem:

Vyzveme účastníky, aby se zamysleli nad závažnými otázkami svého členství ve skupině. Na pomoc je možno zformulovat např. následující otázky:

- Proč jsem do této skupiny vstoupil(a)?
- Jaká jsem měl(a) očekávání?
- Co z nich se splnilo?
- S kým máme nejméně kontaktů?
- Kdo mne nejvíce zklamal?
- Kdy nám bylo spolu nejhůře?
- Co bychom mohli udělat, aby nám bylo spolu lépe?

<sup>8</sup> MILLER, B.C.: *Teambuilding -50 krátkých aktivit*. Computer Press, a.s. 2007, ISBN 978-80-251-1618-0

Po zodpovězení všech otázek se skupina rozdělí do dvojic. Ve dvojicích se odpovědi porovnají a proberou pak v plénu skupiny tak, aby bylo možno formulovat několik konkrétních závěrů.

### **„Náklonnost“**

Vzájemné vztahy mezi členy skupiny významnou měrou ovlivňují atmosféru ve skupině a tím také její výkon. Pro každého člena je důležité orientovat se ve vzájemných sympatiích a náklonnostech, které mezi členy skupiny vznikají a vyvíjejí se. Při vhodné příležitosti lze proto zařadit hru, při které si členové předávají symbolické dárky: kresbičky, drobnosti, které lze nalézt v přírodě, básničku apod. Je dáno 20 minut času na vymyšlení, nalezení či vytvoření dárku. Důležité je soustředit se na osobu obdarovaného, přemýšlet o tom, co o něm víme, čím bychom ho mohli potěšit. Poznámka pro realizaci: Omezíme-li počet dárků na jeden, je efekt hry výraznější. Při neomezeném počtu dárků se vždy najde několik členů skupiny, kteří obdarují všechny - i to samozřejmě přináší zajímavé závěry. Náměty pro diskusi :

- Jak byly dárky ve skupině rozděleny?
- Stalo se, že někdo nedostal nic?
- Jak na o tyto členové reagují?
- Je každý dárek projevem sympatií?
- Jaké jiné možnosti pro vyjádření sympatií mají členové skupiny?

## **2. Životní cíle, práce a soukromí**

### **„Osvobození“**

Toto cvičení je podnětem k tomu podívat se na sebe i ostatní nekonvenčně. Každý z nás má ve svém nitru spoustu přání a cílů. Některé si plně uvědomujeme, dáváme je veřejně najevo a hlásíme se k nim. Některé jen tušíme a jiné zcela potlačujeme. Co by se stalo, kdyby - alespoň na krátkou chvíli - naše vnitřní cenzura přestala působit a my bychom nepodléhali ani vnějším tlakům a konvencím. Můžeme si na chvíli představit, že nás kouzelná pilulka všech vnitřních zábran a vnějších tlaků zbaví. Její účinek potrvá týden.

- Jak by váš život v tomto týdnu vypadal?
- Co byste dělali, četli, říkali?

- Jaký důsledek by taková situace měla pro vaši skupinu?
- A nebylo by možné něco z těchto snů zbavených konvencí v našem týmu uskutečnit?

### **„Duha“**

V tomto cvičení se využívá možnosti výtvarného znázornění určitých individuálních i společných představ o budoucnosti. Je proto třeba, aby každý účastník měl k dispozici arch papíru a sadu barevných tužek či voskovek. Duhu jistě každý někdy viděl a lze si ji představit jako dráhu, která vede ke štěstí a bohatství. Účastníci jsou vyzváni, aby si představili svou osobní duhu, ve které slunce a déšť spoluvytvářejí krásný obraz, který každého potěší. Začátek duhy je naší současností, na dalekém horizontu je budoucnost. Místo, kde se oblouk dotýká země, je budoucnost, kde nás očekává něco cenného, něco, co si přejeme. S využitím barevných tužek si každý svou duhu nakreslí, soustředí se na její barevnost, oblouk a přitom zachycuje svá vlastní přání, pokud jde o cíl. Jeden z cílů, který mu při kreslení přijde na mysl, výtvarně znázorní na místě, kde se duha spojí s horizontem (asi 15 minut). Po ukončení kresby se každý zamyslí nad tím, jak lze cíle dosáhnout, co může udělat sám, kdo jiný mu může k dosažení dopomoci a kdo naopak mu může zabránit, jaké překážky bude třeba překonat, čeho bude třeba se zříci?(5minut) Pak jednotliví účastníci své duhy představí a následně se pokusí vytvořit „duhu skupiny“. Při jejím ztvárnění by měli spolupracovat všichni a postupně při kresbě formulovat své představy o cílech skupiny, o cestě k jejich uskutečnění i možných překážkách, které se budou do cesty stavět. Úvahy by měly vyústit ve formulaci několika konkrétních (a kontrolovatelných) závěrů.

### **3. Konflikty**

#### **„Skupinová mozaika“**

Cvičení je vhodné především pro ty skupiny, ve kterých se vžil zvyk o konfliktech či rozporech nehovořit. I při návrhu na tuto hru by měl iniciátor raději volit terminologii, kterou skupina používá - např. potíže, neshody, nedorozumění apod. Práce na tématu probíhá ve trojicích. Iniciátor uvede cvičení tím, že vyzve

účastníky, aby porovnali své představy o skupině, aby bylo možno zhodnotit, čeho bylo dosaženo a co by bylo možno zlepšit. Každá trojice dostane arch papíru a barevné voskovky a dohodne se, které charakteristiky skupiny chce výtvarně vyjádřit, s čím je a s čím není spokojena. Na kresbu se mají použít tři barvy. Jednou se označuje to, s čím je trojice spokojena, druhou to, s čím jsou členové trojice nespokojeni a třetí pro označení toho, co vidí jako neutrální. (20-30 minut) Po uplynutí této doby se trojice opět sejdou - své výtvary si však neukazují. Společné sezení začne rozhovorem o dojmech ze společné práce. Pak jedna triáda po druhé svou mozaiku ukáže. O dílku diskutují napřed diváci, nikoli tvůrci. Až potom, co ostatní řeknou své názory a předpoklady o tom, co produkt představuje, komentují svou práci sami autoři. Postupně se tak vystřídají všechny trojice. Závěr diskuse by měl být zaměřen na otázku, zda z výtvorů lze odhadnout stupeň zpracování konfliktů a potíží, které skupina má.

### **„Maximum - minimum“**

Cílem cvičení je upoutat pozornost na latentní konflikt, zveřejnit rozdílné pozice, které jednotliví členové skupiny zaujímají vůči bipolárnímu konfliktu. Rozhovor má tři fáze, aby se dosáhlo intenzivního zájmu členů skupiny na řešení problému. Vysvětlete členům skupiny, o který konflikt ve skupině půjde, a formulujte téma tak, aby ho účastníci mohli ohodnotit (resp. svůj vztah k němu) na bipolární škále v některé z následujících dimenzí: optimistický x pesimistický, smutný x veselý, vlivný x bez vlivu apod. Označte v místnosti linii dvěma koncovými body, které symbolizují nejsilnější vyjádření obou protikladů. Účastníci jsou pak vyzváni, aby se postavili podél této linie do řady na místa, která odpovídají jejich postojům, a to bez verbálního dohadování. Je samozřejmé, že přitom dojde k nepřesnostem. Pak se vytvoří z účastníků dvojice třemi způsoby, které vždy vycházejí z původního pořadí na škále.

- Ⓜ 1.způsob: Postupuje se (při osmi účastnících) podle následujícího schématu: dvojice tvoří členové č. 1+5, 2+6, 3+7 a 4+8.
- 2.způsob: Dvojice tvoří členové č. 1+8, 2+7, 3+6 a 4+5
- 3.způsob: Dvojice tvoří členové č. 1+2, 3+4, 5+6 a 7+8.

Dvojice mají deset minut na objasnění důvodů stanoviště. V závěrečné diskusi si účastníci vymění dojmy z různých rozhovorů. Přitom je velmi důležité, zda

problém, o který šlo, je pro skupinu důležitý a nosný. Jeho výběru je třeba věnovat pozornost. Osvědčuje se zvolit konflikt, o kterém byla řeč při jiné příležitosti.

#### **4. Komunikace - naslouchání a ovlivňování**

##### **„Vyjednávání o dvě desetikoruny“**

Činnost, při které účastníci mezi sebou vyjednávají o dvě desetikoruny. Naleznou kreativní řešení jednoduchých problémů a zjistí, že hlas většiny nemusí být vždy tím nejefektivnějším způsobem rozhodování.

Rozdělte skupinu do týmů po třech. Dejte každému týmu dvě desetikorunové mince. Týmy mají 5 minut, aby se mezi sebou dohodly, kdo si mince nechá. Pokud se nebudou schopni dohodnout, rozhodne hlas většiny. Pokud se do uplynutí časového limitu tým nedohodne, ztratí mince ve váš prospěch. Zdůrazněte, že nejde pouze o cvičení. Každý, kdo získá mince, si je může nechat. Dva účastníci mohou dostat po jedné minci nebo jeden účastník může získat obě mince.

##### **„Karetní trojúhelníky“**

Vyjednávači činnost, při které tým vyjednává o kousky hracích karet v naději, že bude schopen sestavit celé karty. Účastníci se učí podívat se na věci z perspektivy druhých předtím, než se je pokusí ovlivnit a přesvědčit.

Rozdělte skupinu do týmů po třech nebo čtyřech. Dejte každému týmu obálku obsahující trojúhelníky hracích karet. (Karty rozstříhnete diagonálně na poloviny, poté ještě jednou diagonálně na půl). Týmy mají tři minuty na to, aby si prohlédly své kousky karet, roztřídily je a vymyslely strategii pro vyjednávání. Zahajte vyjednávání. Každý člen týmu se účastní vyjednávání o výměnu kousků, které potřebují. (Možná budou smlouvat a vyměňovat kousky individuálně nebo jako tým.) Dejte týmům na vyjednávání 5 minut. Spočítejte sestavené karty jednotlivých týmů a vyhlasejte vítěze.

##### **„Naslouchat“**

Aktivita, při které účastníci poslouchají a dělí se s ostatními o své názory na kontroverzní témata. Účastníci si procvičují schopnost naslouchání, dokonce když jsou celí dychtiví naprosto souhlasit nebo důrazně protestovat.

Nechejte účastníky, ať utvoří páry. Dejte každému páru sadu připravených kartiček, na kterých jsou nadepsaná témata. (Zvolte témata, která souvisí s vaším odvětvím nebo organizací). Jeden z účastníků si vytáhne kartu a tři minuty bez přerušení mluví o svých názorech na dané téma. Jeho partner musí po celou dobu mlčet a pouze poslouchat. Po uplynutí tří minut má partner mluvčího jednu minutu na to, aby shrnul, co slyšel. To není čas na vyvracení názorů, debatu nebo souhlas - jde pouze o shrnutí. Účastníci si vymění role a vše zopakují s novým tématem.

## **5. Sblížení - poznat jeden druhého**

### **„Jeden den v životě“**

Aktivita, při které se účastníci s ostatními podělí o to, jak vypadá jejich typický den. Účastníci se dozví o svých kolezích nové a zajímavé věci a více se sblíží.

Utvořte z účastníků páry. Jeden partner začne do detailů popisovat, jak vypadá jeho typický pracovní den. Jeho partner poslouchá a může říci pouze „A potom co?“ nebo „Aha, řekni mi o tom víc!“ Po 5 minutách si obrátí role a tentokrát zase druhý účastník dalších 5 minut vypráví o svém typickém pracovním dnu.

### **„Moje J.M.É.N.O.“**

Činnost, při které se účastníci představují tak, že vyjadřují svá křestní jména jako akronymy. Každý se dozví jména ostatních účastníků plus nějaké zajímavé věci o jejich osobě. Tyto informace možná později podnítl nějakou nezávaznou konverzaci.

Dejte účastníkům 5 minut, aby přišli na osobní důležitá fakta, která korespondují s písmeny v jejich křestním jméně. Nechejte každého, aby se s ostatními podělil o svůj akronym.

(Např.: Já jsem Marek. M jako Metallica, jedna z mých oblíbených kapel, A jako angličtina, cizí jazyk, který umím, atd.)

### **>5 Spíše než“**

Snadná činnost, při které každý účastník odhaluje své osobní priority.



Pokud je to možné, posadte se do kruhu, aby na sebe všichni viděli. Začněte tím, že zmíníte něco, co rádi děláte. Účastník vedle vás zopakuje, co jste řekli, a potom řekne něco, co by dělal raději než to. Další účastník zopakuje, co se doposud řeklo, a potom řekne, že on by raději dělal... Pokračuje další člověk v kruhu.

### **„Sladké příběhy“**

Aktivita, při které se účastníci dělí o osobní příběhy, založené na barvě bonbonu (Lentilky), který mají ve svých rukou.

Každý účastník si vezme jeden bonbon. Ještě ho nejezte! Postupně se podělte se skupinou o příběh založený na následujícím kódu:

Modrý bonbon: okamžik v práci, kdy jste se cítili velice pyšní.

Zelený bonbon: nadřizený, kterého si vážíte a proč.

Žlutý bonbon: důvod, proč si vážíte toho, že jste součástí této organizace.

Hnědý bonbon: nějaký trapný moment, který jste v práci zažili.

Oranžový bonbon: okamžik v práci, kdy se vám něco nepovedlo.

Červený bonbon: okamžik v práci, kdy jste se báli.

Snězte bonbon.

## **6. Spolupráce - pracovat společně jako tým**

### **„Puzzle“**

Aktivita, kdy účastníci skládají puzzle a zjišťují, že ostatní týmy mají některé dílky, které potřebují, a že oni zase mají nějaké dílky, které potřebují ostatní.

Rozdělte skupinu do týmů po třech až šesti. Musíte mít stejný počet týmů, jako máte sáčeků s puzzle. Neodhalujte týmu, že jste sáčky promíchali. Řekněte účastníkům, že jejich cílem je složit puzzle za méně, než pět minut. Dejte jim pokyn, aby začali. Pokud požádají o povolení pracovat s dalšími skupinami, buďte neutrální. Řekněte: "Víte, co je vaším cílem. Dělejte, co je potřeba, abyste ho dosáhli."

### **„Ticho nad zlato“**

Aktivita, při které malé skupiny líčí svou představu ideálního pracovního prostředí, aniž by mluvili s ostatními.

Rozdělte skupinu do týmů po čtyřech až šesti. Dejte každé skupině kus papíru na flipchart a nějaké značkovače. Nechejte každý tým namalovat plán místnosti nebo vylíčit ideální pracovní prostředí pro skupinu. Na penězích nezáleží, takže buďte kreativní a užíjte si při tom legraci. Účastníci nesmí při kreslení a plánování s nikým mluvit. Po deseti minutách se každý tým se skupinou podělí o své kresby.

## **7. Umět si poradit - vypořádání se se změnou**

### **„Skládačka“**

Činnost, při které účastníci rozstříhají obrázek a potom jednotlivé kousky znovu složí do nové podoby. Uvidí tak, jaké nové a dobré věci mohou díky změně původního stavu vzniknout. Každý si vybere jeden obrázek. Potom ho rozstříhá na malé kousky. Kousky by měly být dostatečně malé, aby nebylo možno poznat původní obrázek. Každý použije své kousky pro vytvoření nového obrázku. Vytvoří u nich koláž, kterou nalepí na papír. Po 10 minutách se každý účastník podělí o svou koláž a řekne, co obrázek představoval před tím, než ho změnil.

### **„Karel říká“**

Aktivita, při které se náhle mění pravidla hry. Účastníci se učí naslouchat instrukcím a věnovat pozornost změněným pravidlům. Určete někoho, kdo bude představovat Karla. Všichni ostatní se postaví naproti němu. Karel zavolá jednoduchý příkaz. Pokud příkaz **začíná** slovy „Karel říká...“, účastníci **nesmí** uposlechnout, jinak jsou vyloučeni ze hry. Pokud příkaz **nezačíná** slovy „Karel říká...“, účastníci **musí** splnit příkaz, jinak jsou vyloučeni ze hry. Karel se pokouší každého vyloučit ze hry.

## **8. Kreativita - společné řešení problémů**

### **„Sedm rukou“**

Aktivita, při které účastníci řeší prastarou skládačku. Účastníci se naučí, jak společně dospět k řešení. Rozdělte skupinu do týmů po čtyřech až sedmi. V každém týmu si účastníci napíší na hřbet ruky číslo od 1 do 7 (pokud má tým méně než sedm účastníků, někteří si možná budou muset popsat obě ruce).

Položte před každý tým tři listy papíru. Účastníci na sebe položí ruce v pořadí od 7 ve spodu až k 1 úplně nahoře. To je „startovní“ pozice. Každý tým musí na sebe znovu naskládat ruce v tom přesném pořadí (se 7 dole), pouze s použitím těchto pohybů:

- Ve stejný okamžik lze pohnout pouze jednou rukou.
- Ruku je možné posunout na druhou ruku (nebo hromadu rukou) nebo na prázdný papír.
- Pohnout je možné pouze vrchní rukou na hromadě.
- Nikdy nesmíte dát ruku na ruku, která je označena nižším číslem než ta vaše.

### „Poradci“

Aktivita, která umožňuje účastníkům udílet si navzájem rady týkající se toho jak nakládat s pracovními problémy. Účastníci získají prostředek, kterým lze vyřešit problémy, nebo kreativní nápady pro nakládání s pracovními problémy. Každý účastník napíše na papír jeden problém nebo obavu, kterým v současné době čelí. Poskytněte jim na to 2 minuty. Každý účastník pošle svůj papír sousedovi po své levici. Všichni mají 1 minutu, aby si přečetli daný problém a napsali nějakou radu. Pošlete papír znovu a zopakujte to tolikrát, kolikrát vám to čas umožní. Vraťte papíry původním majitelům.

### „Jednoslovné příběhy“

Činnost založená na vyprávění, ve které účastníci společně vymýšlejí příběh tak, že přidávají slovo po slovu. Vysvětlíte skupině, že bude vytvářet příběh společně, slovo po slovu. Použité slovo by mělo být tak zajímavé, jak je možné, a navazovat na slovo, které přidal předcházející účastník. Vyberte jednoho účastníka, aby předvedl, jak „Byl jednou jeden...“ může dopadnout, když se budete při říkání těchto slov střídat. Jakmile skončíte vyprávění jednoho příběhu, zkuste ještě jeden nebo dva (skupina se ve vyprávění zdokonalí).

## 9. Týmová práce - ocenění a vzájemná podpora

### „Tyčinky“

Aktivita, při které kolegové, ne jejich šéf, hodnotí účastníky a projevují si uznání. Všem se dostane uznání, ocenění a celý tým se díky této hře posílí. Ukažte balíček slaných tyčinek skupině. Vysvětlete, že jejich úkolem je se pomocí tyčinek navzájem ocenit za věci, kterých se jim podařilo dosáhnout. Každý může dát tyčinku komukoliv. Pokud chce, může účastník rozdat tyčinek více. Jedinou podmínkou je, že předání tyčinky musí doprovodit stručným a specifickým vysvětlením proč. Nerozdávejte v žádném přesně daném pořadí. Nevyžadujte od nikoho, aby dal tyčinku. Mělo by jít o zcela dobrovolný akt. Začněte. Dejte tyčinku účastníkovi. Poté, co tak učiníte, vysvětlete, za co tato osoba tyčinku dostala. Vyzvěte ostatní, aby následovali vašeho příkladu - někdo (kdokoliv) může nyní dát komukoliv tyčinku. Po každém ocenění iniciujte krátký potlesk pro účastníka. Pokračujte, dokud nadšení neopadne nebo dokud vám nedojdou tyčinky. Např.: „Tyčinku dávám Mirce za to, že mi pomohla najít minulí čtvrtek chybu v docházce dětí.“