

UNIVERZITA KARLOVA
FAKULTA TĚLESNÉ VÝCHOVY A SPORTU

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2013

Jan Hurda

UNIVERZITA KARLOVA
FAKULTA TĚLESNÉ VÝCHOVY A SPORTU

**Teambuildingové aktivity a jejich vliv na sociální soudržnost
pracovních kolektivů**

Bakalářská práce

Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. Ladislav Vomáčko, Ph.D.

Vypracoval:

Jan Hurda

Praha, 2013

Prohlašuji, že jsem závěrečnou bakalářskou práci zpracoval samostatně a že jsem uvedl všechny použité informační zdroje a literaturu. Tato práce ani její podstatná část nebyla předložena k získání jiného nebo stejného akademického titulu.

V Praze dne 16. 7. 2013

Jan Hurda

Touto cestou děkuji Mgr. Ladislavovi Vomáčkovi, Ph.D. za cenné rady a připomínky, které mi při zpracování bakalářské práce poskytl, a za pomoc po nezdařeném výzkumu.

Abstrakt

Název: Teambuildingové aktivity a jejich vliv na sociální soudržnost pracovních kolektivů

Cíl: Vytyčený cíl práce je ověřit rozvoj sociální soudržnosti pracovní skupiny a vztahů v dané skupině, absolvováním kurzu aktivit v přírodě.

Metody: K výzkumu byla využita metoda dotazování pomocí dotazníků a jako nástroj sběru dat byl využit sociometrický test, který byl následně vyhodnocen. Dále byla použita metoda řízeného rozhovoru.

Výsledky: Z důvodu neúspěchu výzkumu, který byl založen na dotazníkovém šetření, nemohly být srovnány výsledky pretestu a posttestu, a proto nemohly být vypracovány výsledné sociomapy, což vedlo k uskutečnění řízeného rozhovoru s panem Bartůňkem. Rozbor tohoto interview nám poskytl zajímavý pohled na problematiku aplikace takovýchto výzkumů na skupiny s dlouhodobou účastí na kurzech aktivit v přírodě a přinesl nové cenné informace.

Klíčová slova: teambuidling, dynamika malé skupiny, sociometrie, sociomapování, skupina, interview

Abstract

Title: Teambuilding activities and their impact on social cohesion work teams

Aims: The aim of the thesis is to review the Social Cohesion Development Working Group and the relationships in the group after attending the course of outdoor activities.

Methods: The research was based on the method of questionnaires. For gathering the data sociometric test was used, which was later evaluated. Furthermore, the method of semi-structured interview was employed.

Results: Due to the failure of the research based on a survey, the results of the pre-test and post-test could not be compared and therefore could not draw up a sociomap This led to the implementation of a semi-structured interview with Mr. Bartůněk. The analysis of the interview provided us with an interesting insight into the problem concerning the application of such research onto groups with long-term participation in courses of outdoor activities and brought new valuable information.

Key words: teambuilding, dynamics of small group, sociometry, sociomapping, group, interview

Obsah

1	Úvod.....	9
2	Teoretická část	10
2.1	Teambuilding	10
2.1.1	Historie teambuildingu	10
2.1.2	Definice teambuildingu.....	11
2.1.3	Proč vlastně podstoupit teambuilding.....	12
2.1.4	Druhy teambuildingových kurzů	13
2.2	Skupina.....	15
2.2.1	Definice skupiny	15
2.2.2	Skupinová dynamika.....	16
2.2.3	Fáze skupinové dynamiky	17
2.2.4	Soudržnost skupiny – koheze	19
2.2.5	Přeměna skupiny v tým – synergie	20
2.3	Tým	21
2.3.1	Definice týmu	21
2.3.2	Týmové role	22
2.4	Sociometrie	23
2.4.1	Sociometrický test.....	23
2.4.2	Sociometrické výstupy.....	24
2.4.3	Sociomapování.....	25
3	Cíl práce.....	27
3.1	Úkoly práce	27
3.1.1	Vědecké otázky.....	27
4	Metodika práce	28
4.1	Předvýzkum.....	28

4.2	Sběr dat.....	28
4.3	Výzkumný soubor	29
4.4	Metody	29
4.4.1	Sociometrický test.....	30
4.4.2	Test soudržnosti skupiny	30
5	Výsledky	32
5.1	Nestandardní průběh výzkumu	32
5.2	Sociometrická data	33
5.3	Group Cohesion Evaluation Questionnaire.....	35
5.4	Interview s lektorem firemních vzdělávacích a zážitkových programů.....	35
6	Diskuze	41
7	Závěr	44
8	Seznam literatury	45
	Seznam obrázků a tabulek	48
	Seznam příloh	49

1 Úvod

Pojem teambuilding je v poslední době velice hojně využíváný, snad každý toto slovo nejméně jednou za svůj život zaslechl. Jeho význam v posledních letech velice roste, což je dáno zejména rychle se měnícími podmínkami, se kterými se musí společnosti vyrovnat, a které se výrazně promítají do nároků kladených na týmy. Tyto rychle se měnící podmínky jsou nejčastěji způsobovány vlivem globální ekonomické soutěže, rostoucí diverzitou pracovních sil a rostoucí rolí technologií. V tomto rychle se měnícím prostředí vede využití týmové práce k vyšší produktivitě, efektivnějšímu využívání zdrojů, kvalitnějšímu procesu rozhodování a řešení problémů, vyšší kvalitě výrobků a služeb a vyšší míře inovací a kreativity (Doubravová, 2010). To nás přivádí k myšlence, že pokud pracovní tým není efektivní, je to pro společnost znatelné právě ve výsledcích hospodaření (Brooks, 2003).

Dále je nutné si uvědomit, že v dnešním světě je vše podmíněno spoluprací více lidí, skupin či právě týmů, proto je dle mého názoru téma teambuildingu a zlepšování vztahů lidí ve skupině a sociální soudržnost skupiny, velice zajímavé a důležité.

Naše práce má dvě části. V první, teoretické části, se zaměříme na terminologické ukotvení tématu a objasnění hlavních pojmů spojených s výzkumem, mezi které patří teambuilding a sociomapping. Zvláště se zaměříme na dynamiku skupiny, což je stěžejním tématem práce. Ve druhé, výzkumné části, budou detailně popsány výsledky provedeného výzkumu, který byl proveden pomocí dotazníků.

Cílem práce je zjistit vliv daného kurzu na vztahy mezi účastníky a jejich následné změny.

2 Teoretická část

2.1 Teambuilding

Ještě před tím, než se zaměříme na samotné definování a vysvětlení termínu teambuilding, dovolíme si uvést nějaká historická fakta o vzniku tohoto fenoménu. Ovšem již samotný překlad dvou anglických slov, ze kterých je slovo teambuilding složeno, nám napovídá, oč v teambuildingu půjde. Jedná se o slovo team, jehož český ekvivalent je tým, jeho význam si vysvětlíme dále v této práci, a o slovo building, které se do českého jazyka překládá jako budovat. Po opětovném složení se tedy jedná o jakési budování či rozvoj daného týmu.

2.1.1 Historie teambuildingu

Vznik teambuildingu je spjat se vznikem prvotní myšlenky jakéhosi týmu, která se datuje na konec dvacátých let a začátek třicátých let dvacátého století, společně s dnes již známými Hawthorne Studies. Ty zahrnovaly série výzkumných aktivit, které měly ukázat, co se stane skupině pracovníků vystavené rozmanitým podmínkám. Po důkladné analýze bylo zřejmé, že nejzásadnějšími faktory byly pocit skupinové identity, pocit sociální podpory a koheze, vzniklé rostoucí spoluprací pracovníků. (History of Team Building)

Toto by se dalo považovat za velice útlé počátky, jelikož dle Payne (2007) samotný koncept týmů a teambuildingu vzniká společně s objevováním významu managementu, tedy od šedesátých let dvacátého století. Původně byl teambuilding navržen ke zlepšení mezilidských vztahů a sociálních vztahů. Sám koncept teambuildingu je odvozen ze skupinové dynamiky, sociální psychologie a T-groups, proto je zde kladen veliký důraz na tvorbu vztahů, soulad a skupinovou kohezi. S rostoucí popularitou teambuildingu mezi organizacemi, se jeho záběr přesunul na úspěšné výsledky, dosahování cílů a plnění daných cílů. Dnes však teambuilding zahrnuje oba dva aspekty výkonu, tedy týmové plnění pracovních úkolů a vzájemné vztahy mezi jednotlivými členy týmu.

2.1.2 Definice teambuildingu

Při hledání odpovídající definice teambuildingu jsme se setkali s více způsoby vykládání tohoto pojmu, jelikož každý autor si své tvrzení upraví dle jeho vlastního zaměření a přístupu. Ovšem ve většině definic se objevuje důležitost týmu a spolupráce, právě z toho důvodu, že dobrá spolupráce pozitivně ovlivňuje mentální zdraví členů týmu, pomáhá redukovat hladinu stresu a zlepšuje celkový výkon. (Bayley, Julie, et al., 2007)

Právě Payne (2007) zdůrazňuje jasnou potřebu týmu, aby mohla organizace čelit výzvám, ale poukazuje také na to, že samotné budování fungujícího týmu je výzvou. Tým nesmí být pouze vytvořen, měl by být budován, a právě proto Payne shledává teambuilding, jako velice důležitý. Jak dále uvádí Moxon (1993) jsou všechny organizace tvořeny skupinami jednotlivců, kteří pracují ve vzájemné závislosti. Pro úspěšné fungování jakékoli organizace musejí tyto skupiny pracovat jako efektivní týmy. Jednoduché zaměření teambuildingu dle něj zní: pomoci lidem, pracujícím společně v týmu fungovat více efektivně a napomoci týmům efektivněji pracovat jako celku. Efektivní teambuilding by měl být zaměřen na:

- Zlepšování výkonu a výsledků
- Využití jak individuální tak týmové přednosti – ne se jednoduše zaměřit na slabosti
- Řešení toho co může být a co musí být uděláno, a toho co je zodpovědností daného týmu

Teambuilding dále můžeme chápat i jako proces určování metod a vzorců vzájemného ovlivňování členů v rámci pracovní skupiny, jehož hlavním cílem je zlepšit celkový výkon organizace prostřednictvím zlepšení výkonnosti jednotlivých skupin. Veškerá pozornost je zaměřena na pracovní postupy a mezilidské vztahy, zvláště na úlohu lídra ve vztahu k ostatním členům skupiny (Cejthamr, 2010). Tento přístup je zajímavý tím, že jako jediný vyzdvihuje roli lídra ve vztahu k fungování celé skupiny či týmu.

Předcházející definice, pocházející od zahraničních autorů, jsou velmi přesné a jasně definují pohled autorů na problematiku teambuildingu. Po prostudování literatury

jsem se ovšem nejvíce ztotožnil s definicí české autorky a přijde mi i velice příhodné ji uvést, jelikož samotný výzkum v naší práci se odehrává na území České republiky.

Zahrádková chápe teambuilding jako vědomou a cílenou práci s týmem tak, aby byl schopen dobře využívat jedinečnost každého svého člena. „*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.*“ (Zahrádková, 2005 str. 21). A právě v otázce cílené práce a rozvoje týmu se s autorkou shodují Svatoš a Lebeda (2005), kteří zmiňují právě nutnost promyšleného a strukturovaného budování a rozvíjení pracovní skupiny či týmu.

Je patrné, že vznik efektivně fungujícího týmu není lehký, proto se dále zaměříme na důvody, kvůli kterým teambuilding podstoupit.

2.1.3 Proč vlastně podstoupit teambuilding

Teambuilding je koncipován k tomu, aby pomohl v rozvoji skupiny, či zlepšil přesvědčenost týmu. Za hlavní cíle je kladeno zlepšení produktivity a motivace pracovníků. K tomu teambuilding přispívá změnou typického pracovního prostředí. Spolupracovníci jsou bráni do nového prostředí, mimo kanceláře, což napomáhá odbourat politické a osobní bariéry, zmírňuje rozptýlení a jedná se o jakési dobrodružství či zábavu. Výhody teambuildingových programů jsou tak znatelné, že velké množství organizací zařazuje tyto programy do jejich standardních osnov přípravy zaměstnanců. Jedná se především o výhody, které:

- Zlepšují morálku a schopnosti vedení
- Nacházejí bariéry, které brání kreativitě
- Jasně definují úkoly a cíle
- Zlepšují procedury a procesy

Důležité je také zmínit, že všechny tyto výhody vedou k odhalení silných i slabých stránek týmu (Benefits of Team Building).

Pokud budeme vycházet z literatury českých autorů, dle mého názoru toto téma vystihuje nejpřesněji Svatoš a Lebeda (2005), kteří popisují hlavní výhody teambuildingu jako:

- budování vzájemné důvěry;
- rozvoj týmové komunikace;
- zaujímání optimálních týmových rolí;
- odhalování přirozených vůdčích osobností;
- zdokonalování ve využívání technik tvůrčí týmové práce;
- zrychlení skupinové dynamiky.
- připomenutí principů týmové práce a rozvíjení předpokladů a kvalit, které jsou pro efektivitu práce týmu zásadní;

Domnívám se, že toto k osvětlení otázky proč podstoupit teambuilding zcela postačuje. Ovšem dále se nabízí otázka, jaké typy teambuildingových kurzů vlastně mohou týmy podstoupit.

2.1.4 Druhy teambuildingových kurzů

Typy kurzů se odvíjejí také od fáze, ve které se daný tým, případně skupina nachází. Pokud se rozhodne teambuilding podstoupit nově vzniklá skupina, v programu se zajisté objeví například seznamovací hry (Clegg, a další, 2005). Hrubé rozdělení kurzů může být následující, ovšem jedná se opravdu jen o orientační rozdělení, každý uvedený druh kurzu je po konzultaci s agenturou upraven přesně na míru dané skupině či týmu. (Zahrádková, 2005) Rozdělení kurzů:

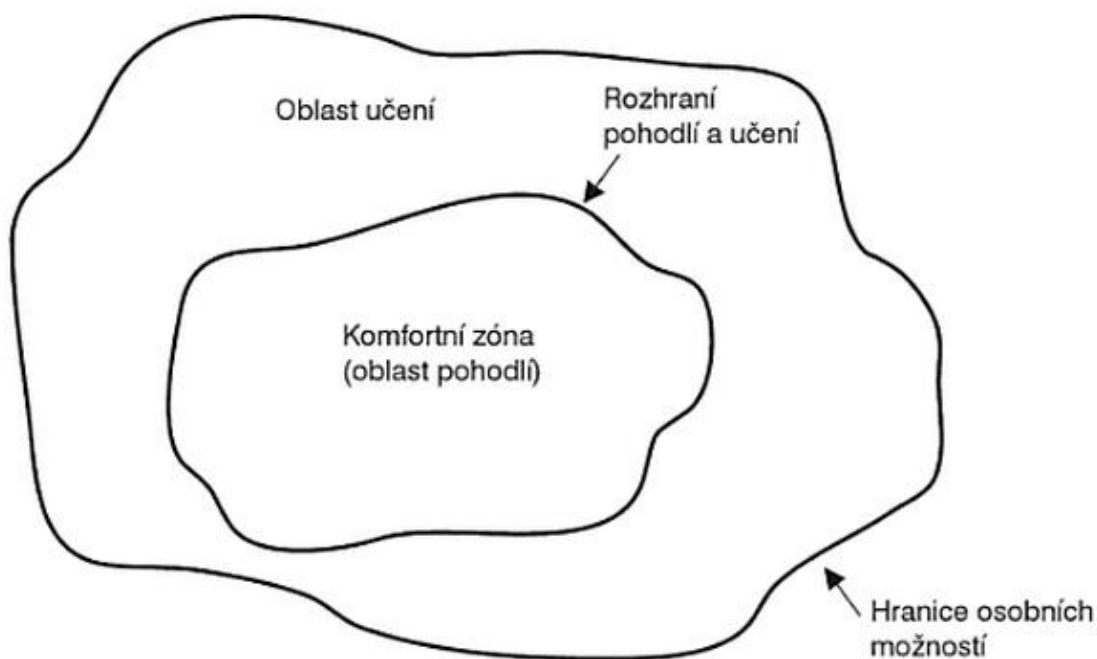
- stmelení kolektivu
- zážitková metoda

- budování týmu
- koučink týmu, koučink skupiny
- outdoor assessment
- expedice
- zábavné akce

2.1.4.1 Aktivity v přírodě

Osvětlení tohoto pojmu je pro naši práci velice důležité, jelikož cílem práce je pozorovat právě vliv kurzu aktivit v přírodě na danou skupinu a změny v ní. V zahraniční literatuře se s tímto pojmem moc nesečkáme, nejčastěji je proto používán zastřešující termín outdoor education (Turčová, 2005). V české literatuře se pak často setkáváme s označením zážitkové učení. Jak uvádí Svatoš a Lebeda (2005) zážitkové učení je založeno na osobní zkušenosti, která následně usměřňuje naše chování. Právě osobní aktivita při aktivním řešení nejrůznějších úkolů a onen zážitek, se podílí na vysokém zapamatování takto nabytých poznatků. Proto budeme-li vycházet z předchozího dělení dle Zahrádkové, jedná se o jistou kombinaci zážitkové metody a outdoor assesment programu.

Dalším pilířem outdoor tréninku, jak nazývá aktivity v přírodě Svatoš a Lebeda (2005), je donucení účastníků vykročit ze své komfortní zóny. Komfortní zóna je podle autorů námi dobře zmapovaný abstraktní prostor tvořen našimi vztahy, činnostmi a problémy. Na podněty z této oblasti reagujeme naučenými a mnohokrát ověřenými postupy. Cítíme se tu poměrně bezpečně. Kurzy aktivit v přírodě postrkují účastníky k oné hranici a snaží se o její překonání, a to z toho důvodu, že pokud účastník zvládne nějaký velice složitý úkol v novém prostředí, ovlivní to jeho následné rozhodování a chování v pracovním prostředí. Výzvou pro samotné kurzy je fakt, že každý z účastníků má svou hranici zcela jinde a jsou zapotřebí různorodé podněty k přinucení účastníka vystoupit ze své komfortní zóny (Svatoš, a další, 2005).



Obrázek č. 1: Komfortní zóna, (Svatoš, a další, 2005 str. 32)

V předchozím textu byl již několikrát použit termín skupina a tým. Je zřejmé, že mezi těmito dvěma pojmy je zásadní rozdíl, na který se následně zaměříme.

2.2 Skupina

Každý žijící člověk na tomto světě je součástí nějaké skupiny a nějakým způsobem se podílí na jejím formování, zejména proto se pojem skupina v dnešní době hojně využívá, ovšem často dochází k jeho záměně právě s pojmem tým. Proto je důležité vymežit si tyto dva termíny.

2.2.1 Definice skupiny

V nejširším pojetí se jako skupina označuje určitý počet lidí, kteří mají něco společného. Pokud definujeme skupinu pomocí psychologických termínů, můžeme říci, že skupina je jakékoliv množství lidí, kteří na sebe navzájem působí, psychologicky si uvědomují jeden druhého a vnímají se jako skupina (Cejthamr, 2010). Jestliže se

zaměříme na tvorbu skupiny, jedním z předpokladů pro vznik skupiny a současně hlavním znakem skupiny je možnost bezprostřední, přímé a interaktivní interakce jednotlivých osob, trvající delší dobu a zaměřené na společný cíl (Odcházal, a další, 2007).

Při definování skupiny lze dále vycházet z rozdělení základních informací o skupině, které se dělí na skupinovou strukturu a skupinovou dynamiku, kterou si popíšeme dále v práci. Dle Hermochové (2006), ze skupinové struktury vychází dělení skupin podle velikosti a to na:

- Malé – tvořené 2-15 lidmi
- Střední – tvořené 15-40 lidmi
- Velké – tvořené 40 a více lidmi

S ohledem na strukturu vztahů panujících ve skupině dělíme skupiny na formální a neformální, z hlediska potřeb dělíme skupiny dále na primární a sekundární (Hermochová, 2006) .

2.2.2 Skupinová dynamika

Dynamika je slovo vyjadřující, že se něco děje či mění. Skupinová dynamika se zabývá přirozeným vývojem skupiny. Jedná se o reakci lidí na vývoj vztahů ve skupině, pokud vnímáte jednotlivé fáze vývoje, můžete pochopit potřeby týmu i jednotlivců v těchto obdobích a pomoci sobě i skupině ve zdravém vývoji. Přirozený vývoj skupiny znamená, že skupina prochází jednotlivými fázemi, které po sobě následují v určitém pořadí a mají své trvání, nejsou mezi nimi ostré přechody a také mohou trvat u různých skupin různou dobu. Rychlost vývoje skupiny, neboli také trvání jednotlivých fází a přechodů mezi nimi, je ovlivňována dle Zahrádkové (2005) mnoha faktory, například:

- Plánovanou dobu trvání skupiny (dlouhodobější skupiny mívají pomalejší dynamiku)
- Mírou společných zážitků
- Stylem vedení
- závažností práce a mírou stresu
- vztahy mezi členy před založením skupiny

Jak jsem již zmínil, dynamika skupiny jde popsat několika po sobě jdoucími fázemi. Počet těchto fází se liší u různých autorů, podle jejich pohledu na skupinovou dynamiku. Osobně jsem se rozhodl vycházet z modelu paní Zahrádkové (2005), která uvádí 7 po sobě jdoucích fází.

2.2.3 Fáze skupinové dynamiky

Vznik

Jedná se o první fázi skupinové dynamiky, kterou definuje skládání či založení nové skupiny. Jako nejdůležitější se jeví stanovení formálních pravidel, definování formálních rolí a výběr vedoucího. V této fázi je ovšem velice důležitý i samotný výběr členů, kteří dále budou kooperovat. Naopak správně zvolený vedoucí by se měl vyvarovat nejasnému definování kompetencí a cílů, což může mít na skupinu neblahý vliv.

Orientace

V pořadí druhá fáze, pro kterou je klíčové seznamování jednotlivých členů. Dále dochází k vyjasnění neformálních rolí a pozic a samotný začátek kupříkladu práce u pracovní skupiny. Právě pro tuto fázi je příhodné, podpořit členy ve sbližování vhodným teambuildingovým kurzem, kupříkladu zážitkový seznamovací kurz. Pokud, přes veškerou snahu, ve skupině nevzniknou hlubší spolupracující vztahy a nepanuje důvěra mezi členy, skupina může ustrnout v této fázi. Přičte-li se k tomu přemíra kritiky, špatný budoucí vývoj skupiny je na světě.

Krise

Pokud skupina zvládne fázi orientace a dojde k vytvoření hlubších vztahů, skupinu čeká krize. V této fázi je hlavním tématem vyjádření rozdílných názorů, střety názorů a různých úhlů pohledu. Vytvářejí se různé subskupiny a velice se řeší skupinová hierarchie. Dobrý vedoucí by se měl snažit o konstruktivní řešení konfliktů a směřovat myšlení celé skupiny na společný cíl. Pokud dojde u členů vytvořené

subskupiny k rezignaci na spolupráci, přestává tato podskupina podávat náležitý výkon a ani výsledky nejsou valné. Jestliže dochází i k umlčování jiných názorů a členové skupiny si berou věci osobně, může to mít až destruktivní následky co se skupiny týče.

Stabilizace

Po překonání krize se skupina, pokud je vše konstruktivně řešeno, dostává do fáze stabilizace. Dochází ke stanovení základních pravidel, omezení a celkovému uklidnění situace, jelikož již víme, jak řešit náročné situace a co je zapotřebí k dobrému fungování skupiny. V této fázi se utvrzuje skupinová kultura, nepsaná i formální pravidla. Zvládnutí této fáze napomáhá podpořit proces dohody a dodržování pravidel, naopak neochota stanovení a rozhodnutí o pravidlech může vést ke konci skupiny.

Produktivní fáze

Zdoláním všech předešlých fází se před skupinou otevírá možnost produktivní fáze. Jak již sám název napovídá, jedná se o fázi, kdy víme zcela přesně, kdy a proč skupina funguje tak jak má. V této fázi může skupina dosáhnout synergie, která je typická pro týmy. Ve zdravém vývoji lze skupinu podpořit jasným stanovením cílů a úkolů, dále pak případnými odměnami. Rizika jsou v této fázi zastoupeny možností ponorkové nemoci či vyhořením jednotlivých členů, ovšem ani neustálé měnění cíle nepomůže skupině ve zdravém vývoji.

Uzavírání

Předposlední fáze nese název uzavírání, jedná se o fázi, ve které je daný projekt či úkol ukončen, vztaženo na skupiny s omezenou délkou působnosti. Následují hodnocení, přemýšlení co dál a rozvolňování vztahů. V této fázi je nápomocné uvědomění si konce a snaha o případné přeorientování na nové cíle a projekty. Pokud dojde k nerovnoměrnému hodnocení a přemíře kritiky, skupina nemusí být s ukončením projektu spokojená a jednotliví členové nedosáhnou kýženého uspokojení.

Oživení

Závěrečná fáze se týká zejména dlouhotrvajících skupin či skupin bez omezení působnosti a nastává po produktivní fázi. Jde zde hlavně o udržení produktivity skupiny a snaha o zlepšování či inovace. Skupina v předchozí fázi fungovala jako dobře namazaný stroj, ovšem po sérii úspěchů se stávající práce stává rutinou a dostavuje se pokles vynakládané energie. Pomoci mohou již zmíněné inovace, snaha odbourání stereotypu a rozvržení odpočinku a intenzivní práce. Demotivace jednotlivých členů a jejich odmítavý postoj ke změnám znamená nezvládnutí této fáze a na skupinu působí destruktivně.

2.2.4 Soudržnost skupiny – koheze

Sociální soudržnost je považována za jednu z klíčových vlastností skupiny, jelikož razantně ovlivňuje samotný vývoj dané skupiny. K vysvětlení pojmu sociální soudržnosti neboli kohezi, přistupují různí autoři jinak. Dle našeho názoru nejpřesnější definici má na svědomí rakousko-americký sociolog Jacob Levy Moreno, který sociální soudržnost popsal jako „síly držící jedince uvnitř skupiny, jíž je členem“ (Moreno, 1950). Tento výklad skupinové soudržnosti nás přivádí k možnosti, že právě soudržnost skupiny definuje sílu vazeb mezi jednotlivými členy, a právě tyto vazby se dají vyjádřit jako „duch týmu“. Soudržnost dále ovlivňuje zaujetí s jakým skupina, respektive tým, plní jemu svěřené úkoly (Khelerová, 2010) .

Při studiu literatury jsme ovšem narazili i na výklad soudržnosti skupiny pomocí atraktivita. Právě atraktivita členství ve skupině pro jednotlivce a atraktivita ostatních členů pro jednotlivce společně s počtem a silou pozitivních postojů sdílených členy skupiny, může definovat skupinovou soudržnost (Odcházal, a další, 2007).

Ve zkratce je možné říci, že skupinová koheze je celková přitažlivost skupiny pro její členy a lze ji vyjádřit množstvím celkových vzájemných pozitivních voleb. Pro skupiny s vysokou kohezí je typická vysoká míra přijatelnosti cílů vytyčenými jejími členy. Míru soudržnosti může ovlivňovat následující:

- Homogenita členů skupiny
- Komunikační možnosti

- Velikost skupiny (u menších skupin bývá větší soudržnost)

Soudržnost skupiny se od základu jeví jako pozitivní vlastnost, je však velice důležité uvědomit si, že jsou zde i nevýhody spojené se silnou mírou sociální soudržnosti skupiny. V následující tabulce je uveden stručný souhrn výhod a nevýhod skupinové koheze tak, jak je uvádí Mikuláščík (2010).

Výhody	Nevýhody
vyšší míra spolupráce	obtížněji se prosazují nové myšlenky
snadnější komunikace	noví členové nebývají tak snadno přijati
větší odolnost vůči překážkám	obtížnější spolupráce s jinými skupinami
menší absence a fluktuace	menší otevřenost vůči vnějším vlivům
netolerantnost k lidem s nižší pracovní morálkou	odpor ke změnám pracovních postojů

Tabulka č. 1: Výhody a nevýhody soudržnosti skupiny (Mikuláščík, 2010 str. 204)

2.2.5 Přeměna skupiny v tým – synergie

Předchozí fáze skupinové dynamiky zaznamenávají vývoj skupiny, potažmo se mohou vztahovat i na nově vzniklý tým. Dříve než přistoupíme k samotné definici a vysvětlení pojmu tým, podíváme se, jak dochází k vytvoření týmu ze skupiny a vysvětlíme si, pro tým důležitou, synergií.

Velmi důležité pro skupinu je zvládnutí konfliktů a komunikace ve skupině. Jak bylo popsáno dříve, postupem času ve skupině dochází k přeměně vztahů mezi jednotlivými členy, což může spolu se zvládnutím základních úkolů vést k tomu, že specifické vlastnosti každého jednotlivce jsou plně využity teprve v kontextu specifických vlastností ostatních členů skupiny. Tím členové skupiny vstupují do určitého typu vzájemné závislosti a dostavením se synergického efektu dochází ke skokově se zvyšující efektivitě skupiny. Vzniká tým. (Plamínek, 2008)

Následné rovnice matematicky zachycují a popisují rozdíl mezi skupinou jednotlivců a synergicky pracujícím týmem. Rovnice práce jednotlivců vypadá následovně: $1+1=2$. Tento výsledek je po matematické stránce správně, každý odvede svou práci a součet se rovná výsledku. Synergická rovnice má podobu následující: $1+1=3$. Tento výsledek již po matematické stránce správný není, což je dáno právě

efektem synergie. Tým je tak sehraný, že se stejným vynaložením energie dosahuje lepších výsledků, respektive s menším vypětím energie dosahuje stejných výsledků jako dříve.

2.3 Tým

Z předchozí kapitoly již víme, že správný tým nemůže být jen tak založen, nýbrž musí dojít k jeho postupnému vývoji. Nyní se zaměříme na vymezení pojmu tým, jeho charakteristiky a vlastnosti, které by měl dobře fungující tým mít.

2.3.1 Definice týmu

Definice týmu se v ledasčem podobá definici skupiny, ale přece jen se v něčem liší. Podle Odcházela (2007) je tým malou pracovní skupinou členěnou podle funkcí jednotlivých členů týmu, sledující jednotný cíl, vyznačující se poměrně intenzivními vztahy na základě intenzivní komunikace probíhající mezi členy týmu, specifickou formou práce a silnou soudržností. Z tohoto jasně vyplývá, že pojem skupina do sebe zahrnuje pojem tým, jelikož každý tým je zároveň skupinou, ovšem ne každá skupina je týmem. Můžeme tedy říci, že tým je jasně definovaný celek spolupracujících lidí, nejčastěji s časově omezeným cílem, limitovanou velikostí a jasně danými pravidly. (Zahrádková, 2005)

Potřebu takovýchto sladěných týmů si dobře uvědomuje Katzenbach (1993), který věří, že týmy by měly být základní výkonnou jednotkou pro většinu organizací, nehledě na jejich velikost. V každé situaci vyžadující okamžitou kombinaci více dovedností, zkušeností a úsudků, dosahují týmy jednoznačně lepších výsledků, nežli seskupení jednotlivců pracujících bez předem daných pravidel a zodpovědnosti. Týmy ve srovnání se skupinami bez jasně daného cíle vynikají svojí produktivitou a větší výkonností, což je dáno větším zaujetím členů týmu na konečné výsledky.

2.3.2 Týmové role

Jak je patrné, tým je tvořen různými lidmi a za účelem dosahování určitých výsledků. Aby tým dosahoval těchto výsledků, je nezbytné, aby nedošlo k potlačení jednotlivých vlastností a přístupů členů v rámci týmu, neboť určité zachování diversity vede u týmu k lepším výsledkům, což je dáno tím, že heterogenní skupiny mají větší šanci dosáhnout oné požadované synergie. V každém týmu si jednotliví členové hledají postupně své přirozené místo tak, aby se jim následně odváděla práce co nejlépe a byli pro tým přínosem. Výzkumem těchto procesů se zabývá anglický badatel M. Belbin, který zavedl nejvíce používaný model týmových rolí. Většina dnes využívaných modelů vychází právě z belbinovského modelu, v naší práci jsme se rozhodli využít pro definici upravený model, který uvádí Plamínek (2009).

Lídr (stratég) – je mu svěřena ústřední pozice právě proto, že umí kombinovat racionální a strategické myšlení s empatií; je všestranný a mívá velké charisma

Myslitel – je kreativní, nezávislý a přináší do týmu nové nápady a změny; spolu s charismatickým lídrem tvoří silný tandem

Režisér – umí připravit cestu myšlenek do praxe a určit taktiku spolu s rozdělením úkolů

Diktátor – problémový typ zvyklý na prosazování své vůle na úkor ostatních; těžko využitelný ovšem jen do doby krize, pokud ze situace jasně vyplývají cíle, dokáže tým z krize vyvést

Zásobovač – společenský a komunikativní; pokud selžou standardní postupy, dovede obratem vymyslet originální metody a dosáhnout s nimi zvýšení potenciálu týmu

Pečovatel – jeho starostí je pohoda v týmu; vyniká při komunikačních potížích v týmu a jeho preventivním působením, jímž předchází problémům ve vztazích

Hybatel – je motorem týmu při standardních podmínkách; díky nim se uskuteční co myslitelé, lídři a režiséři připraví

Doladovač – systematicky myslící puntičkář, který hlídá, aby se něco neopomnělo a všechny detaily byly doladěny

Specialista – perfektně ovládá svůj obor, který je i jeho koníčkem; v rámci jeho specializace je spolehlivý

Určení jednotlivých rolí může proběhnout podobou testu, při němž respondent musí rozdělit určitý počet bodů mezi dané odpovědi a zároveň se hodnotí i jeho reakce na položené otázky. Je však velmi důležité počítat s již zabranými rolemi a brát v potaz rizikovitost některých rolí, kupříkladu diktátora, avšak největší zřetel a obezřetnost musí být kladena při výběru lídra.

2.4 Sociometrie

Za zakladatele sociometrie, neboli nauky o zkoumání sociálních vztahů a o vnitřní struktuře sociálních skupin, je považován Jacob Levy Moreno. Sociometrie se zabývá zkoumáním emocionálních vztahů mezi členy skupiny, stupni blízkosti a sympatiemi. Jedná se tedy o rozbor neformální struktury skupiny a její dynamiky, kterou jsme si popsali výše. Pomocí sociometrie je možné zjišťovat druhy vzájemných vztahů jako je vzájemná lhostejnost, vzájemná sympatie či vzájemná antipatie. (Kohoutek, 2009) Sociometrii lze také chápat jako soubor specifických výzkumných postupů, jenž nám slouží ke zjišťování, popisu a analýze směru a intenzity mezilidských vztahů, zejména v malých pracovních skupinách. Petrusek (1969) dále uvádí, že právě otázka výzkumných postupů, lze vyjádřit jako soubor mikrosociologických hypotéz, které uvádějí sociopreferenční vztahy do souvislosti s jinými sociologicky relevantními proměnnými a vysvětlují je.

2.4.1 Sociometrický test

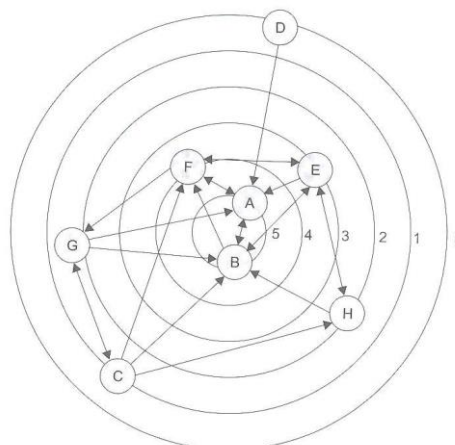
Základní technikou, která je v sociometrii používána, je sociometrický test. Pomocí něho se získávají potřebné informace a zjišťují se pozitivní volby (preferenze, atrakce) a negativní volby (odmítání). V sociometrické praxi je více využíváno zjišťování kladných voleb a je velice důležité dbát na správnou formulaci otázek. Následné vyhodnocení může být provedeno formou sociometrických matic, sociogramů nebo pomocí sociomapy (Chráška, 2007).

2.4.2 Sociometrické výstupy

Pro zpracování nasbíraných sociometrických dat se používají standardní zavedené postupy. Jak uvádí Petrussek: „Základní formou, v níž zpracováváme data obdržena sociometrickým dotazníkem (či rozhovorem), je konstrukce sociometrické matice (tabulky). Tato operace je nejjednodušší, základní a výchozí operací: základní proto, že přímo z matice můžeme číst některé elementární údaje o sociopreferenční struktuře i pozici jednotlivých individuí v ní, výchozí proto, že konstrukce matice je předpokladem prakticky všech dalších vyhodnocovacích postupů, grafických i kvantitativních.“ (Petrusek, 1969 str. 159) Sociometrická matice je tedy základním kamenem při vyhodnocování dat, ovšem častěji se jako finální grafický výstup, kvůli své přehlednosti a poutavosti, volí terčový či kruhový sociogram.

Terčový sociogram spolu s hierarchickým je konstruován na základě stejného výchozího principu, respektive nejvyššího zaznamenaného sociometrického statusu ve skupině. Výhodou terčového sociogramu je přehledné zachycení sociometrických voleb jednotlivých individuí, avšak jako nevýhodu lze vytknout obtížnou konstrukci samotného sociogramu.

	A	B	C	D	E	F	G	H	Odevzdané volby		
A	X	+	-	-		+			+	-	Σ
B	+	X	-		+	+			3	1	4
C	-	+	X			+	+	+	4	1	5
D	+	-	-	X		-	-		1	4	5
E	+	+			X	+		+	4	0	4
F	+	-			+	X	+		3	1	4
G	+	+	+				X		3	0	3
H	-	+			+			X	2	1	3
+	5	5	1	0	3	4	2	2	22		
Obdržené volby	-	2	2	3	1	0	1	1	10		
Σ	7	7	4	1	3	5	3	2	32		



Obrázek č. 2: Neuspořádaná sociometrická matice (Chráška, 2007 str. 211)

Obrázek č. 3: Terčový sociogram, (Chráška, 2007 str. 216)

Nejmladší a v poslední době nejvíce rozšířený způsob grafického zobrazení získaných dat je však sociomapování.

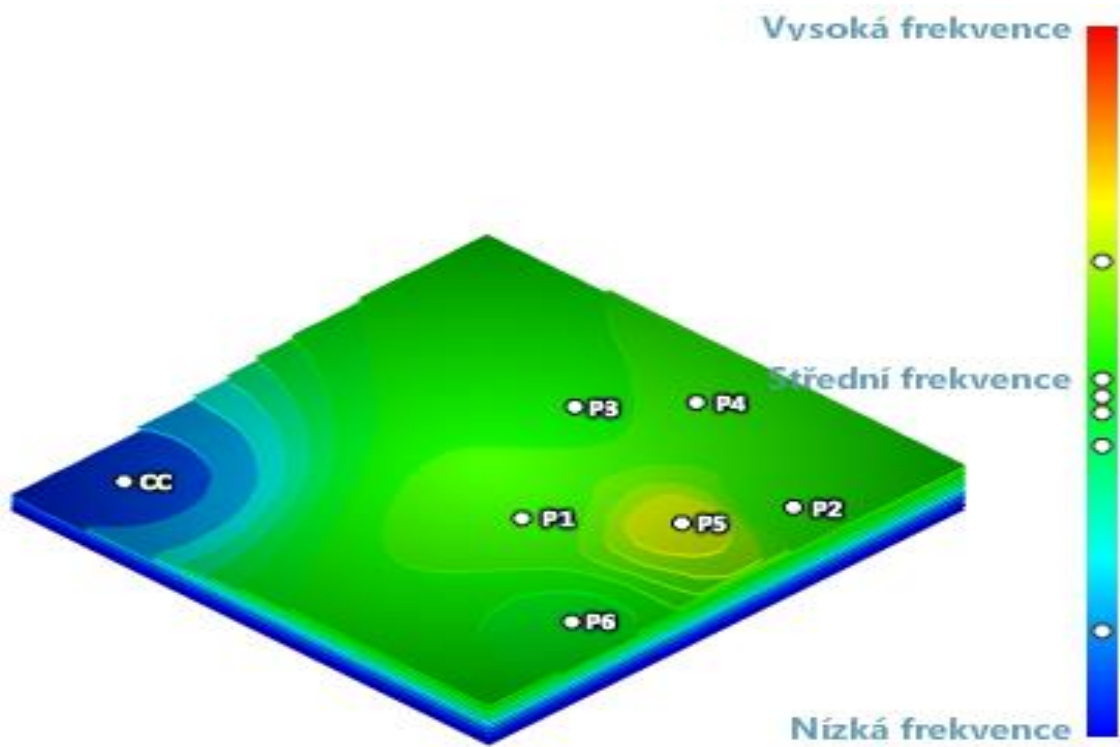
2.4.3 Sociomapování

Tato metoda byla vyvinuta na počátku devadesátých let dvacátého století doktorem Radvanem Bahbouhem, pro potřeby studia malých skupiny v rámci kosmického výzkumu. Dále se působnost této metody šířila přes Armádu ČR a v dnešní době zasahuje do širokého spektra vědeckých výzkumů počínaje poradenstvím pro management až po analýzu chování komplexních systémů. Sociomapování je svým způsobem analýza systému, která nám umožňuje popsat vztahy mezi prvky a odhalit opakující se strukturální vzorce, popřípadě popsat jejich dynamiku. (Projekt MARS 500, 2010)

Jak uvádí Bahbouh (1994), při sociomapování se snažíme využít všechna data, která jsou k dispozici a která považujeme v relevanci s analyzovanými vztahy. Hlavní výhodou sociomapování je převedení velkého množství dat do srozumitelného grafického znázornění i pro laiky. Výsledkem je sociomapa. Sám autor sociomapování uvádí jejich výhody:

- I. Pravidla jejich tvorby zaručují, že sociomapa obsahuje všechny informace (příslušného fuzzy modelu)
- II. Práce s mapami je velmi přehledná. V krátké chvíli umožňuje zorientovat se v hlavních vztazích a vazbách.
- III. Velmi se osvědčila pro práci laiků. Jelikož patří orientace v mapě k základním dovednostem každého člověka, není třeba žádného cviku.
- IV. Z map jsme rovněž schopni vstřebávat daleko větší množství informací než ze schémat, speciálně pro tento účel vytvořených. Proto jsou mapy vhodné i k záznamu řady kvalitativních informací podle předem dohodnutých pravidel.
- V. Ze sociomap se také velmi dobře orientujeme v kontinuálních změnách díky všeobecné rozšířenosti synoptických map.

V následné ukázce sociomapy vyjadřuje vzdálenost mezi jednotlivými členy skupiny (P1-P6) četnost jejich komunikace. Výška je zde ilustrována pomocí vrstevnic a barev, což odpovídá, do jaké míry je daný člen zapojen do celkové komunikace.



Obrázek č. 4: Příklad sociomapy, (Projekt MARS 500, 2010)

3 Cíl práce

Cílem práce je provést výzkum změny sociální soudržnosti a sociálních vztahů v pracovním kolektivu po absolvování kurzu aktivit v přírodě.

3.1 Úkoly práce

1. Volba a následná modifikace vhodného sociometrického dotazníku, který poslouží ke sběru dat
2. Ověření použitelnosti dotazníku Group Cohesion Evaluation Questionnaire na pracovních kolektivech
3. Vyhodnocení výsledků z nasbíraných dat
4. Rozbor řízeného rozhovoru s instruktorem kurzů aktivit v přírodě

3.1.1 Vědecké otázky

- Ovlivní absolvování teambuildingového kurzu vztahy v dané skupině?
- Mají teambuildingové kurzy vliv na sociální soudržnost skupin pracovníků?

4 Metodika práce

Záměrem práce je zachytit a následně vyhodnotit změny v kolektivu zapříčiněných účastí na outdoorovém kurzu. Sledovány jsou změny v kohezi skupiny a proměna vztahů mezi jednotlivými členy. Tyto změny by se měly promítnout do sociogramu případně sociomapy. Zvolenými nástroji ke sběru dat byl sociometrický dotazník a zkušebně použitý dotazník Group Cohesion Evaluation Questionnaire.

4.1 Předvýzkum

Předvýzkum, jak píše Kozel a kolektiv (2011), je testem způsobu sběru dat a nástrojů sloužících právě ke sběru dat. V případě dotazníku se hovoří o takzvaném testování dotazníku. V našem případě jsme se rozhodli předvýzkum neprovádět, jelikož byla použita standardní sada sociometrických otázek, které se běžně používají k takovýmto účelům. Co se týče druhé části našeho dotazníku, byla zde použita mírně zjednodušená varianta přeložená do češtiny, publikována v diplomové práci Lucie Kalkusové (2012). Dotazník byl použit na mládež ve věku 11-14 let a zafungoval velice dobře. Samotné připojení tohoto dotazníku k našemu sociometrickému testu lze označit za předvýzkum, jelikož jsme chtěli ověřit jeho funkčnost na dospělých.

4.2 Sběr dat

Sběr dat k výzkumu měl původně začít na přelomu března a dubna roku 2013, ovšem posléze firma, se kterou byl výzkum domluven, posunula termín na červen a červenec 2013. Firma Outdoored s.r.o se v rámci teambuildingu, respektive v rámci aktivit v přírodě, zaměřuje spíše na menší skupiny, což vyhovovalo záměru našemu výzkumu, jelikož v menší skupině se více projeví změny ve vztazích způsobené absolvováním kurzu. V našem případě se jednalo o zaměstnance firmy, která se zabývá výrobou, a jsou zde týmy působící na výrobních linkách. Týmy absolvovaly dvoudenní kurz aktivit v přírodě zaměřený na prohloubení vztahů v týmu a zlepšení spolupráce. Dotazníky byly účastníkům rozdány před začátkem kurzu. Na všech kurzech dotazníky distribuoval instruktor, který dále provázel týmy celým kurzem. V rámci zvolené

metody pretest a posttest po skončení kurzů instruktor rozdál opět dotazníky. Vyplnění dotazníků bylo zcela dobrovolné a nebylo omezeno časovým limitem.

4.3 Výzkumný soubor

Jedna skupina se skládá z 12 lidí a na rozdíl od klasického programu zaměřeného například na jednu úroveň managementu firmy, tyto týmy zahrnují zaměstnance působící na různých úrovních ve firmě. Čistě z hlediska našeho výzkumu se tedy jednalo o plně vyhovující vzorek pro sběr dat. Celkově se účastnilo cca šedesát lidí rozdělených do pěti skupin. Rozdělení do jednotlivých skupin bylo právě podle týmů spolupracujících vždy společně na dané výrobní lince. Každá skupina je tvořena předákem, manažerem, dvěma procesními inženýry, plánovačem a mistry obsluhujícími výrobní linku. Jedná se tedy o celý tým zajišťující v tu danou chvíli provoz výrobní linky. Co se posléze ukázalo jako nepřínosné pro náš výzkum, byl fakt, že všechny týmy se již dva roky ve stejném složení pravidelně účastní podobných kurzů právě u firmy Outdoored s.r.o..

4.4 Metody

Pokud budeme vycházet dle Gavory (2000), hlavní metodou získávání dat využitou v mé práci je dotazování se za použití dotazníků. Dotazník je jím označován za písemné kladení otázek a získávání písemných odpovědí. Dotazník je tvořen soustavou předem připravených a pečlivě formulovaných otázek, které jsou promyšleně seřazeny (Chráška, 2007). Z hlediska rozdání dotazníků před a po kurzu, se tato metoda označuje jako pretest/posttest. U stejné skupiny se provádí měření, v našem případě dotazování, před a po působení určitého faktoru (Jackson, 2011). V české literatuře se tato metoda označuje jako technika jedné skupiny před a po. Napřed je změřen počáteční stav proměnné ve skupině a následně po působení na námi zvolenou proměnnou změřen konečný stav. (Chráška, 2007) Využitými nástroji ke sběru dat v našem dotazníku jsou sociometrický test a dotazník Group Cohesion Evaluation Questionnaire.

Jako další metoda sběru dat bylo využito interview. Slovo interview je anglického původu a skládá se ze dvou částí. Inter znamená „mezi“ a view znamená

„názor“ nebo „pohled“. Jak název naznačuje, jde o interpersonální kontakt nejčastěji tváří v tvář. Z hlediska dělení interview bylo příhodnější přistoupit k řízenému nestrukturovanému interview, jelikož umožňuje úplnou volnost odpovědí a je zde větší možnost přínosu nových informací ze strany dotazovaného (Gavora, 2000).

4.4.1 Sociometrický test

Jak uvádí Chráska (2007), sociometrický test má za úkol zjišťovat kladné volby ve skupině a negativní volby ve skupině. Sociometrický test častěji obsahuje otázky na zjišťování kladných voleb a několik otázek, které umožňují všem členům skupiny volit své partnery pro určité situace nebo společné činnosti. Námi sestavená sociometrická část dotazníku se nikterak neodlišuje od zaběhnutého systému. Jsou zde využity dva typy otázek. U první otázky byla použita metoda záznamu preferencí ve skupině, respondenti měli ohodnotit na číselné škále od 1-10 sympatie k ostatním členům skupiny. Desítka měla být přiřazena nejvíce oblíbeným spolupracovníkům a jednička naopak těm nejméně oblíbeným.

Následující dvě otázky daly možnost respondentům vybrat si partnery pro určitou situaci. Výběr byl limitován na skupinu účastníků se kurzu. V každé otázce bylo možné napsat jména těch členů, které si rozhodně dokážeme představit, že nás budou doprovázet při dané činnosti, a naopak ty, které rozhodně ne.

Další otázka již není ryze sociometrického charakteru, respondenti zde měli uvést, jakou týmovou roli podle nich zastávají ve své pracovní skupině. Otázka měla ověřit znalost teorie týmových rolí dle Belbina.

4.4.2 Test soudržnosti skupiny

Pro otestování soudržnosti skupiny byla použita do češtiny přeložená a mírně upravená verze dotazníku Group Cohesion Evaluation Questionnaire, publikovaná v diplomové práci Lucie Kalkusové (2012). Původní dotazník, jehož autorem je J.Scott Glass, byl publikován v časopise The Journal of Experiential Education a byl vytvořen jako specifický nástroj studie Facilitatig Group Cohesion Among Adolescents Through Challenge Course Experiences (Kalkusová, 2012). Dotazník obsahuje 9 položek, na které

respondent odpovídá výběrem a následným zaškrtnutím jedné ze čtyř variant, které jsou „Vůbec nevystihuje mne/mou skupinu“, „Částečně vystihuje mne/mou skupinu“, „Dobře vystihuje mne/mou skupinu“, „Naprostou vystihuje mne/mou skupinu“. Dotazník byl ve výzkumu Lucie Kalkusové aplikován na mládež v pubertálním věku a jeho reliabilita a validita byly potvrzeny. Zahrnutí dotazníku do našeho výzkumu proběhlo po konzultaci s mým vedoucím práce, se záměrem otestovat možnost použití dotazníku na jinou cílovou skupinu, a to na dospělé členy pracovních kolektivů.

5 Výsledky

V této kapitole se seznámíme s výsledky sociometrického šetření námi nasbíraných dat. Nejprve se zaměříme na náš výzkum a pokusíme se objasnit příčiny, které vedly k tomu, že se naše šetření nezdařilo tak, jak bylo zprvu naplánováno. Závěr této kapitoly je tvořen rozborem interview s lektorem firemních vzdělávacích a zážitkových programů Dušanem Bartůňkem.

5.1 Nestandardní průběh výzkumu

Jak již bylo párkrát naznačeno v předchozím textu, výzkum neproběhl tak, jak se očekávalo. Z počátku to pro mne bylo velké zklamání, jelikož záměr naší práce nemohl být naplněn tak, jak jsem si představoval. Ovšem po chvíli mi došlo, že i v životě se ne vždy všechno vyvede tak, jak člověk plánuje od samého začátku a rozhodl jsem se vytěžit maxim z materiálů, které jsme měli k dispozici. V základu se však nejedná o špatně naplánovaný výzkum, spíše pak o nedorozumění.

Zajištění respondentů a odborné vedení kurzu aktivit v přírodě bylo domluveno s panem PhDr. Dušanem Bartůňkem Ph.D. ze společnosti Outdoored s.r.o., který má mnohaleté zkušenosti co se firemních zážitkových programů týče. Dotazníky byly předány panu Bartůňkovi a on sám se nabídl, že zajistí jejich distribuci mezi respondenty, jelikož pro samotné respondenty je lepší, pokud dotazník obdrží od člověka, kterého znají a který je nadále provází kurzem. Pro účely výzkumu byla domluvena participace přibližně šedesáti respondentů, kteří se účastnili kurzů v menších skupinkách, více v kapitole 4.3 Výzkumný soubor.

Co se nakonec ukázalo, jako největší překážka našeho výzkumu byl fakt, že tyto zhruba dvanáctičlenné týmy, za sebou mají již skoro dva roky probíhající teambuildingový program právě pod dohledem společnosti Outdoored s.r.o.. Všichni zúčastnění se velice dobře znají již po delší dobu a dohromady tvoří sebrané týmy, což se ukázalo, jak již bylo řečeno, jako zásadní problém našeho výzkumu. Jak je popsáno v kapitole 4.4 Metody, pro výzkum byla zvolena technika pretest/posttest, avšak již při prvním kontaktu respondentů s dotazníky respondenti poukazovali na skutečnost, že tento dotazník vyplní zcela shodně, pokud jim bude znovu rozdán, což je zapříčiněno jejich dlouholetou společnou historií.

Další překážkou bylo odmítnutí respondentů uvádět jména ostatních členů týmu, což je pro všechny sociometrické otázky nezbytné z hlediska následného vyhodnocování a tvorby výstupů. Můžeme se pouze domnívat, jestli se jednalo o nedostatečnou motivaci při distribuci dotazníků nebo o všeobecnou nevoli vybraných respondentů účastnit se výzkumu. Z celkového počtu zhruba šedesáti respondentů rozdělených do 5 skupin po dvanácti lidech, vyplnilo dotazník šest jedinců, přičemž pouze ve dvou dotaznicích respondenti uvedli jména svých kolegů, avšak jak jsem již zmínil, odmítli vyplnit dotazník opětovně po absolvování kurzu. Ostatní členové týmu dotazník nevyplnili ani poprvé.

Jak však podotknul sám Bartůněk, i tento pro výzkum nepříznivý průběh přinesl jemu samotnému nové poznatky a zkušenosti, jak si dále popíšeme v rozboru interview s ním.

5.2 Sociometrická data

V této kapitole se podíváme na výsledky dat, které se podařilo nasbírat. Jelikož dotazník vyplnili, tak aby mohl být částečně vyhodnocen, jen dva respondenti a to pouze před absolvováním kurzu, nejsou výsledky směrodatné. Tabulka č. 2 znázorňuje sociometrickou matici využitou k záznamu dat z první otázky, která využívá preferenčního záznamu. V této otázce měli respondenti přiřadit číslo od 1-10 podle sympatií k ostatním členům kurzu, jednička znamená nejméně oblíbený a desítka naopak nejvíce oblíbený.

skupina 3.6	Vlasta	Josef	Jan J.	Jiří	Jan V.	Michal	Miroslav	Richard	Zdeněk Ch.	Zdeněk H.	Jaroslav B.	Jaroslav Š.	Celkem dal
Vlasta		10	10	7	7	7	7	8	10	7	7	7	87
Josef	10		10	9	10	10	8	8	10	8	10	9	102
Jan J.													
Jiří													
Jan V.													
Michal													
Miroslav													
Richard													
Zdeněk Ch.													
Zdeněk H.													
Jaroslav B.													
Jaroslav Š.													

Tabulka č. 2 : Sociometrická matice, otázka č. 1

Z tabulky lze vyčíst, že Vlasta a Josef jsou jediní, kdo dotazník vyplnili. Z celkového počtu 110 bodů udělil Vlasta mezi své kolegy 87 bodů, Josef oproti tomu 102. Oba dva si sobě navzájem přidělili deset bodů, což lze označit za společnou volbu.

Otázka číslo dvě měla za cíl zjistit, koho by respondenti u sebe měli nejraději, pokud by ztroskotali na pustém ostrově, a naopak koho by tam nechtěli. Byla zde tudíž možnost i negativní volby. Pokud bychom měli data od všech členů, vyhodnocovali bychom zde četnost společných výběrů. Stojí však za to poukázat na fakt, že ani jeden z respondentů nepoužil možnost negativní volby a oba se uvedli ve volbě kladné.

	Ostrov	
skupina 3.6	Ano	Ne
Vlasta	Jan V., Zdeněk Ch., Josef	
Josef	všichni	

Tabulka č. 3: Otázka č.2 - Ostrov

Třetí otázka se respondentů tázala, koho by pozvali na svou soukromou oslavu a koho ne. Zajímavé je, že v předchozích otázkách se oba respondenti shodovali, avšak v této se rozcházejí. Vlasta by Josefa na svou oslavu pozval, Josef však Vlastu ne. Z této otázky lze vyčíst, že Josef bere Vlastu jako spolehlivého týmového partnera, do svého soukromí ho ale nevpustí. Pokud se podíváme do tabulky č. 4, vidíme, že Vlasta zvolil stejnou trojici jako v případě předešlé otázky.

	Oslava
skupina 3.6	Pozvání
Vlasta	Jan V., Zdeněk Ch., Josef
Josef	Jan v., Michal

Tabulka č.4: Otázka č.3 - Oslava

5.3 Group Cohesion Evaluation Questionnaire

Tento dotazník byl zařazen čistě z hlediska ověření, zda může být využit nejen pro výzkum aplikovaný na mládež, ale i na dospělé pracovníky. Dle našeho názoru jeho využití na dospělé respondenty možné je, jelikož z dat, která se podařilo nasbírat, vyplývá, že dané položky v dotazníku plní stejnou funkci jako při aplikaci na mládež. Jelikož ale sběr dat nevyšel tak jak bylo zamýšleno, nejsou výsledky prokazatelné.

Co se týče dotazníku Group Cohesion Evaluation Questionnaire, který má zjistit soudržnost skupiny, oba dva jej vyplnili dosti obdobně. Vlasta u všech odpovědí uvedl „Dobře vystihuje mne/mou skupinu“ a Josef volil jinou odpověď pouze u položky „Při překonávání obtížných úkolů se navzájem podporujeme.“, kde zvolil „Naprostě vystihuje mne/mou skupinu“. Z toho lze vyvodit, že soudržnost v této skupině je na dobré úrovni, pravděpodobně také díky pravidelné účasti na kurzech společnosti Outdoored s.r.o..

5.4 Interview s lektorem firemních vzdělávacích a zážitkových programů

Toto interview vzniklo jako reakce na nedostačující data nasbíraná během kurzů aktivit v přírodě, probíhající pod záštitou firmy Outdoored s.r.o.. Hlavním důvodem realizace interview byla snaha osvětlit výjimečný průběh sběru dat, reakce respondentů na žádost vyplnění dotazníků a získat nové poznatky z průběhu kurzů.

Interview proběhlo v sídle společnosti Outdoored s.r.o. v Týnci nad Labem s PhDr. Dušanem Bartůňkem, Ph.D., který ve firmě zastává funkce jednatele společnosti a garanta vzdělávacích programů. Dušan Bartůňek je bývalý student Univerzity Karlovy v Praze, kde na Fakultě tělesné výchovy a sportu úspěšně dokončil studium v kombinaci tělesná výchova a matematika, se specializací Dobrodružná výchova a vůdcovství v aktivitách v přírodě. Poté pokračoval v doktorském studiu na stejné fakultě v oboru kinantropologie a po zdárném dokončení působil jako asistent na Katedře sportů v přírodě. Je zkušeným lektorem firemních vzdělávacích a zážitkových programů, jelikož se specializuje na firemní klientelu od roku 1999, dále pak zastává funkci garanta mezinárodního magisterského programu Outdoor Environmental Education and Outdoor Life, který probíhá na Univerzitě Linköping ve Švédsku. Mezi

jeho koníčky patří cestování, což dokazuje jeho účast na expedicích do Afriky, Islandu, Skandinávie, Malé Asie, Ruska, Indonésie, Austrálie a Nového Zélandu.

Začátek rozhovoru se týká samotného kurzu, který účastníci, respektive respondenti, podstoupili a přínosu těchto kurzů pro firmy. Kurz byl dvoudenní, lze tedy říci, že byl kratšího charakteru. Pan Bartůněk dále vysvětluje, že se sice jedná o dvoudenní kurz, avšak tento výsek několika skupin, který byl Bartůňkem vybrán pro náš výzkum, se již nacházel v druhém roku cyklu dlouhodobého programu. Tyto skupiny tedy měly za sebou více jak osmnáctiměsíční účast v programu firmy Outdoored s.r.o.. Na začátku tohoto dlouhotrvajícího programu se sešla skupina zhruba šedesáti lidí, kteří jsou všichni ze stejné firmy, zaměřené na výrobu a využívající práce ve formě směn na výrobních linkách. Těchto šedesát lidí se poprvé setkalo na třídním kurzu s prvky rozšiřující důvěru ve skupině, což bylo jistě posíleno společným zážitkem, jenž si účastníci odvezli. Jelikož firma Outdoored s.r.o. se specializuje výhradně na akce se skupinami o menším počtu účastníků, dle teorie skupin se jedná o malé skupiny do patnácti lidí (Hermonchová, 2006), dalším logickým krokem bylo jakési rozdělení této početné skupiny na menší. Jak Bartůněk popisuje, došlo k rozdělení na dvě skupiny čítající cca třicet členů. Tyto skupiny se pak v jednom roce účastnily dvou dvoudenních kurzů v rámci dlouhodobého programu, který byl společností Outdoored s.r.o. připraven pro tuto firmu. Po těchto dvou samostatných akcích se konala opět jedna hromadná, na které se sešli znovu všichni zaměstnanci dohromady, a znovu trvala tři dny. Následně dle Bartůňka došlo k definování cílové skupiny, na kterou budou další kurzy zaměřeny, a neboť se jednalo o firmu využívající směn na výrobní lince, přišlo mu vhodné zvolit rozdělení právě podle těchto výrobních linek, poněvadž zde dochází k úzké spolupráci mezi pracovníky, respektive účastníky kurzu. Toto dělení tak bylo příhodnější na rozdíl od možnosti výjezdu jednoho oddělení, například managementu. Jednalo se tedy o malé skupiny o zhruba dvanácti členech. Detailněji je složení skupin popsáno v kapitole 4.3 Výzkumný soubor. V tomto rozdělení pak tyto malé skupiny, dle Bartůňka výrobní týmy, pokračovaly v již zmíněném dlouhodobém programu opět ve formě dvou dvoudenních kurzů, zaměřených na osobnostní rozvoj a spolupráci v rámci skupiny. Právě v této fázi zastihl účastníky náš výzkum. Co se týče pokračování, je naplánován další hromadný sraz všech pracovníků, kde budou spolupracovat v rámci svých malých skupin, a ukáže se, jestli je celkově program posunul právě v rámci kooperace.

Od vysvětlení a popisu programu sám Bartůněk přechází k otázce jeho participace na výzkumu a výběru právě těchto skupin k distribuci dotazníků. Jeho rozhodnutí o účasti těchto skupin na sociometrickém výzkumu bylo dáno tím, že je samotné zajímavé (společnost Outdoored s.r.o.), jak jejich déletrvajícím programem zapůsobil v rámci těchto malých skupin, a dále pak tím, že mu přišlo vhodnější podrobit výzkumu lidi z tohoto déle probíhajícího programu, než výzkum uskutečnit na účastnících jednodenním kurzu. Poté se dostáváme k faktu, že z jeho strany došlo ke špatnému vyložení si záměrů našeho výzkumu a začal již předem tušit, že by právě to, co se mu zdálo vhodné, tedy volba účastníků z jejich dvouletého programu, mohlo být pro samotný výzkum překážkou. Pro mne samotného je to poučením do budoucna, co se vysvětlení záměrů výzkumu týče.

Posléze se v rozhovoru dostáváme k motivaci respondentů při vyplňování dotazníků. Vyplnění dotazníku je samozřejmě dobrovolné, ani jeden respondent tedy nemohl být přinucen k tomuto úkonu a co se týče oné motivace, pan Bartůněk zřejmě udělal vše, co bylo v jeho silách. Reakce respondentů na sociometrické otázky byly typu „*Já zde nechci nikoho jmenovat.*“, jak uvádí Bartůněk. Ovšem co je nejdůležitější, většina respondentů prohlásila, že tento dotazník vyplní stejně před i po absolvování těchto dvoudenních kurzů, právě z důvodu přibližně dvouleté účasti na kurzech společnosti Outdoored s.r.o.. Bartůněk v závěru tuto problematiku trefně shrnuje s tím, že těmto skupinám nesedlo zaměření výzkumu na sociomapping a právě déletrvajícím programem působil negativně vůči našemu výzkumu, což jsme však nemohli tušit ani jeden. Oborově se tedy dle Bartůňka jedná o velice cenné a přínosné informace.

Interview se dále stáčí k vývoji teambuildingu v Čechách a důvodům, které vedou firmy podstupovat kurzy aktivit v přírodě. Co se týče právě vývoje teambuildingu v Čechách, dotazovaný nás v rychlosti zasvěcuje do problematiky mnoha firem na území České republiky, které se domnívají, že poskytují teambuildingové programy, avšak z hlediska teorie a následně i praxe se jedná spíše o akce společenského charakteru. Hlavní problém Bartůněk vidí v příliš velkém počtu účastníků na těchto pochybných kurzech, kde často dochází k nahrazení aktivit alkoholem, a s tím spojených špatných zkušeností nabytých na těchto akcích. „*Nebavme se o teambuildingu, pokud je ve skupině více jak 25 lidí.*“, takto zní vyjádření dotazovaného konkrétně k přílišnému počtu účastníků. Těchto prohřešků se dle něj dopouštěly zejména nově vzniklé firmy v druhé polovině devadesátých let 20. stol., které na tento

specifický trh vstoupily nepřipravené a se špatně nastavenými cíli. Obratu k lepšímu prý výrazně přispěla ekonomická krize, při které došlo k pročištění trhu zejména od těchto společností.

Nyní přistupme k otázce, z jakého důvodu má firma Outdoored s.r.o. ve své nabídce služeb programy orientované do přírody a co vede firmy k jejich výběru pro své pracovníky. A právě příroda je velikým přínosem, jelikož se jedná o přirozené prostředí pro člověka, vysvětluje Bartůněk. Účastník je přinucen ke změně prostředí, ze svého běžného působiště v podobě kanceláře je vystaven novým vlivům spojených s novým prostředím a musí spolupracovat se svojí skupinou v nových podmínkách. Bartůněk to vysvětluje svými slovy: *„Lidé mají sociální slupky, jsou naučeni nějak jednat ve svém běžném prostředí. Vystrčením člověka do přírody ho takzvaně svlékáme z jeho slupky a on je přinucen ukázat ostatním své reakce v pro něj nezvyklém prostředí.“* Naráží tím na teorii komfortní zóny, popsané v kapitole 2.1.4.1 Aktivity v přírodě, která to dále rozvíjí o přinucení účastníka o výstup ze své komfortní zóny a fungování za její hranici. *„Lidé tráví zhruba 70% svého času v zaměstnání a v pracovním kolektivu (...), chovají se podle naučených opakujících se cyklů (...), avšak v té přírodě není ten pracovní kolektiv zvyklý být spolu. Snažíme se tedy pomocí umělých metod dostat tento kolektiv k sobě (...), my (firma Outdoored s.r.o.) to zkusíme přes přírodu.“*, říká Bartůněk a dodává, že této metodě věří a je o ní přesvědčený. Firma Outdoored s.r.o. se tak nejen kvůli tomu vyprofilovala do agentury zajišťující zejména programy pro malé skupiny. *„Program co má hlavu a patu, a směr a cíl, už v této republice každý nedělá. My se snažíme těm pracovním skupinám dávat nějaký rituál, který jim pomůže v následné cestě k týmu, společně se zážitkem, na který si budou pamatovat.“* Zde naráží na teorie synergie a týmu, které jsou popsány v kapitolách 2.2.5 Přeměna skupiny v tým – synergie a 2.3 Tým. Podle něj pak právě u těchto malých skupin lze vidět účinek teorie v praxi, dojde k odhalení jednotlivých účastníků, jelikož jim nic jiného nezbyvá. U velkých skupin tedy lze mluvit pouze o „team spirit“ akcích, které mají dodat účastníkům pocit, že jsou zde spolu.

V této části bylo logické dotázat se pana Bartůňka, zda v těchto, pro firmu Outdoored s.r.o. typických, malých skupinách dochází v průběhu dvoudenních kurzů k rozdělení rolí mezi jednotlivé účastníky či účastníci již vstupují s konečným rozložením týmových rolí mezi členy skupiny. Týmové role jsou detailněji popsány v kapitole 2.3.2 Týmové role. Dotazovaný využil v tomto případě metaforu s polévkou,

a to ve smyslu, že výsledek vždy záleží na přidaných ingrediencích a pokaždé může skončit rozdílně, nejtěžší však je uvařit polévku tak, aby chutnala všem. Následně pak vyzdvihuje myšlenku, že v každé skupině, která se zúčastní kurzu, již musejí být nějakým způsobem role rozděleny, záleží pak na zadavateli, zda požaduje utvrzení již utvořeného rozložení rolí nebo naopak žádá snahu přerozdělit role mezi účastníky. Tyto kurzy absolvované v malém počtu jsou tak dle Bartůňka ideální právě pro nové nastavení rolí, jelikož se zde pracuje s rozvojem důvěry. *„Lidé si na sebe prostě musejí šáhnout“* vystihuje přesně Bartůňek. Svůj velký vliv zde má i sdílení osobních zón mezi jednotlivými účastníky, ke kterému v běžném pracovním prostředí dochází zřídka kdy. Sdílení osobních zón a společný zážitek jsou tak hlavní důvody pro firmy, aby zvolily právě tyto kurzy aktivit v přírodě pro své zaměstnance, a jsou to zároveň základní stavební kameny rozvoje skupiny, posléze týmu.

Další otázka se zaměřuje na problematiku negativních zkušeností účastníků z oblasti prožitých kurzů, a jestli je v silách instruktorů ovlivnit negativně naladěné účastníky. Dotazovaný odpovídá, že vše závisí na úrovni a způsobu vedení zpětné vazby k prováděným aktivitám. Na každého člověka určité procesy působí odlišně a každý si z určité aktivity odnáší jiné nabyté zkušenosti. Úkolem každého instruktora tak je umět pracovat s odlišnými lidmi a jejich emocemi, pokud již člověk nastupuje do kurzu s negativní náladou, je na instruktorovi odhadnout kolik dát tomuto účastníkovi prostoru pro případné vypořádání se s tím a nakolik nechat účastníka ovlivnit průběh kurzu. *„Do každého program vstupují osobní konsekvence, které s sebou přináší jednotliví účastníci.“*

V závěru interview se pan Bartůňek rozhovořil o častých nešvarech ze strany českých firem, které při zadávání kurzů požadují odborné školení, přičemž těsně před uskutečněním samotného kurzu se firmy snaží objednávku změnit pouze na „zábavný“ program. Společnost Outdoored s.r.o. se tak snaží předcházet problémům tím, že jejich program končí před časem večere a nechává tak „večerní“ program v režii samotných účastníků. Snaží si tím udržet profesionální odstup a předejít spojování negativních zážitků s firmou Outdoored s.r.o..

Poslední zamyšlení dotazovaného vedlo k tomu, že si vybavil další možný problém, který se spolu s ostatními úskalími podílel na výsledcích výzkumu. Společnost Outdoored s.r.o. spolupracovala ještě před začátkem již zmíněného dlouhodobého

programu s managementem výrobní společnosti a napomohla tak k restrukturalizaci právě námi sledovaných skupin. Jak říká Bartůněk, skupiny byly poskládány tak, aby v každé byly obsazeny všechny funkce a zároveň si lidé takřikajíc sedli. Podle Bartůňka nám tak výsledky našeho výzkumu říkají, že došlo ke složení opravdu dobrých skupin, ze kterých se následně staly fungující týmy s dobrou soudržností. Celkově tak Bartůněk, i navzdory nevydaření se nasbírání dat, hodnotí záměr výzkumu kladně, jelikož prý přinesl cenné oborové informace z hlediska aplikace sociometrických výzkumů na skupiny s dlouhodobější společnou historií.

Odpovědi na námi položené výzkumné otázky tak můžeme zodpovědět výhradně z odpovědí pana Bartůňka. Vztahy ve skupině jsou kurzy v přírodě ovlivňovány zejména změnou prostředí a společnými zážitky pro celou skupinu. Co se týče soudržnosti skupiny, na tu kurzy působí také a dá se říci, že i stejnými vlivy. Důležité v otázce soudržnosti však je zejména složení dané skupiny, jak potvrzuje i sám pan Bartůněk v závěru rozhovoru.

6 Diskuze

Kurz, jenž absolvovali naši respondenti, byl orientován výhradně do přírody s prvky zaměřenými na rozvoj důvěry ve skupině. Jak uvádí většina autorů, outdoor společně s prvky zážitkového učení je v poslední době na vzestupu a ze strany firem žádostí o tento typ kurzů přibývá. Důvody, proč se outdoor těší takové oblibě, jsou dle Zahrádkové jasné: „*Je akční, zábavný, probíhá v přírodě, umožňuje nevšední zážitky a situace, a v neposlední řadě také představuje péči o mezilidské vztahy jinak než pracovně.*“ (Zahrádková, 2005 str. 139). Pokud budeme vycházet z rozhovoru s panem Bartůňkem, můžeme to jedině potvrdit, avšak nesmíme zapomínat na definici samotného teambuildingu, aby nedošlo k záměně se společenskou akcí, jak tomu je u řady firem.

Zaměříme-li se na výzkumné otázky z našeho výzkumu, ze sociometrických dat, která se nám podařilo nasbírat, nemůžeme s jistotou říci, zda kurzy, v našem případě kurz aktivit v přírodě, ovlivní vztahy mezi členy skupiny. Z rozboru interview však vyplývá, že pokud se cíleně a s dobře připraveným programem pracuje se skupinou či týmem, lze vidět změny ve vztazích mezi jednotlivci a následný posun a zúžení vztahů ve skupině. Ovlivnění vztahů je v literatuře přisuzováno zejména změně prostředí a narušení komfortních zón jednotlivých účastníků. Co se změny prostředí týče, Svatoš a Lebeda(2005) k tomu dodávají, že se v outdooru lidé reálně potýkají s nereálnými situacemi a na vlastní kůži pociťují, pokud při spolupráci dojde k pochybení. Narušení komfortní zóny nemá o nic menší vliv, jak uvádí Zahrádková (2005), zátěž spolu s nezvyklým prostředím napomáhá přinutit účastníky vykročit z jejich komfortních zón a posunovat tak jejich hranice. Výsledky mé práce toto potvrzují, z rozboru interview vyplývá, že změna prostředí je jeden z klíčových prvků kurzů aktivit v přírodě, který napomáhá pozitivnímu vlivu celého kurzu. Co však z interview dále vyplývá je skutečnost, že dalším zásadním přínosem těchto kurzů je zážitek či společný zážitek.

V literatuře se setkáme s termínem *Zážitkové učení* či *zážitková metoda*. Zahrádková popisuje zážitkovou metodu jako metodu skupinového učení přičemž si jednotlivci mohou poskytnout různé úhly pohledu na akci, kterou právě společně prožili. Tato metoda je dle ní hojně využívána k rozvoji spolupráce v týmu. (Zahrádková, 2005) Poznatky z interview se opět shodují s tím, co uvádí literatura, je zde však více vyzdvihnout právě společný zážitek, který skupiny prožijí při absolvování

kurzů. Kurzy však dle dotazovaného musejí být odborně připraveny a instruktoři musejí být na požadované úrovni, aby byl zajištěn kladný společný zážitek pro, pokud možno, všechny členy skupiny.

Co se týče týmových rolí, jak uvádí literatura, nesmí při jejich rozdělování dojít k potlačení jednotlivých vlastností a přístupů členů v jednom týmu, jelikož by to vedlo k horším výsledkům týmu. Členové týmu si již od samotného vzniku svým způsobem hledají své role, které budou zastávat. Pokud nahlédneme do praxe, skutečné role nemusí vždy přesně odpovídat danému rozdělení kupříkladu dle Plamínka, ovšem toto rozdělení má pomoci zejména managementu v orientaci při skládání týmu. Jak uvádí Bartůněk, již při tvorbě skupiny dojde k určitému rozdělení rolí mezi členy. Vliv kurzů na týmové role tak závisí výhradně na zadavateli kurzu, nejčastěji tedy na managementu působícím nad týmem. Kurz může být nastaven tak, aby si členové zvykli na své již zažité role, nebo naopak, aby došlo k přerozdělení rolí. K novému rozdělení rolí se dle Bartůňka hodí právě kurzy absolvované v menším počtu účastníků, založené na rozvoji důvěry, což se shoduje i s daty uváděnými v literatuře, zejména Zahrádková uvádí, že skupiny do dvanácti členů jsou dobré pro aplikaci stmelení a budování skupiny jak si popíšeme v následujícím odstavci.

Oporu v literatuře pak nenajdeme autentickému popisu vývoje teambuildingu v Čechách společně s prohrěšky, kterých se dopouštěly nové firmy na tomto specifickém trhu. Dále je zajímavé porovnat poznatky Dušana Bartůňka s literaturou z hlediska počtu účastníků na kurzech. Omezení počtu účastníků v kurzu, aby fungoval tak, jak teoreticky má, se mi podařilo nelézt u Zahrádkové, která dělí kurzy na tři skupiny. Zaprvé do dvanácti lidí, tyto kurzy jsou vhodné pro koučink, stmelení skupiny a budování skupiny. Zadruhé do třiceti lidí kde uvádí stejné programy a zatřetí nad třicet lidí, kde je uvedeno neformální seznámení a pokud dojde k rozdělení do menších skupin, může být aplikován program na podporu stmelení (Zahrádková, 2005). Z našeho interview, potažmo ze zkušeností pana Bartůňka, vyplývá, že teambuildingový program fungující tak jak má, lze uskutečnit maximálně s počtem do pětadvaceti osob.

Zásadní informací získanou z našeho výzkumu je souhrn skutečností, které nastaly a vedly k neuskutečnění výzkumu v té formě, v jaké byl plánován. Literatura neuvádí případy jak postupovat v případě neochoty respondentů uvádět údaje a řádně vyplnit dotazníky, respektive sociometrické testy. Co se týká dlouhodobé účasti pro náš

výzkum vybraných skupin, na kurzech aktivit v přírodě, to jakým způsobem ovlivnila vývoj našeho výzkumu, nepředvídal ani odborník působící v oboru teambuildingových kurzů, se kterým bylo provedeno interview. Z tohoto hlediska se tedy domnívám, že i přes specifický průběh výzkumu prostřednictvím dotazníků, má práce přinesla nové poznatky, co se výběru skupin pro uskutečnění výzkumu týče.

7 Závěr

Výsledky práce jsou z velké míry ovlivněny nezdarem výzkumu, respektive nenabíráním potřebných dat k následnému vyhodnocení a tvorbě výsledků ve formě sociogramů a sociomap. Právě sociomapy měly být stěžejním ukazatelem změny vztahů a soudržnosti ve skupině. Tyto grafické výstupy sociometrických dat jsou velice zajímavé a dokáží o sledované skupině vypovědět mnoho podstatných informací. Výsledné sociomapy měly ukázat změnu pozorovaných hodnot způsobenou účastí na kurzu aktivit v přírodě. Potřebné srovnání nebylo možné uskutečnit z důvodu nemožnosti provést porovnání výsledků pretestu a posttestu, které by jasně ukázalo, jaký vliv mají tyto kurzy na vztahy mezi účastníky.

Zajímavé informace přineslo interview s lektorem firemních vzdělávacích a zážitkových programů Dušanem Bartůňkem ze společnosti Outdoored s.r.o., s jejíž pomocí se výzkum uskutečnil. Přepis tohoto interview záměrně neuvádím v přílohách, z důvodu hovorového až slangového jazyka. Zodpovězení vědeckých otázek tak je možné na základě dlouholetých zkušeností v oblasti firemních teambuildingových kurzů. Tyto kurzy, zejména kurzy aktivit v přírodě, mají zásadní vliv na vztahy ve skupině. Skupiny účastníků se našeho výzkumu za sebou již měly více kurzů uskutečněných v horizontu předchozích osmnácti měsíců, které vedly ke zlepšení důvěry a vztahů ve skupinách. V otázce sociální soudržnosti skupiny je odpověď stejná. Kurzy napomáhají zlepšení soudržnosti, což je zřejmé z dlouhodobého pozorování skupin účastníků se kurzů společnosti Outdoored s.r.o., panem Bartůňkem.

V případě dotazníku Group Cohesion Evaluation Questionnaire jsme částečně ověřili, že jeho přeložená a zjednodušená verze, publikovaná v diplomové práci Lucie Kalkusové, může být aplikována i na dospělé. Zde však nevycházíme přímo z vyplněných dotazníků, ale zejména z interview s panem Bartůňkem.

Naše práce tak přináší pohled na kurzy aktivit v přírodě částečně ze strany účastníků, více však ze strany jejich lektora. Z výsledků naší práce tak vyplývá, že nejvíce na vztahy a soudržnost v pracovním kolektivu působí právě příroda a změna prostředí s tím spojená, což je dále umocňováno společným zážitkem, jenž si účastníci odváží.

8 Seznam literatury

- BAHBOUH, R. *Sociomapping*. GEMA ART, 1994. ISBN 80-901425-0-8.
- BAYLEY, J., et al. *Teamworking in Healthcare: Longitudinal Evaluation of a Teambuilding Intervention.* " *Learning in Health & Social Care*. 2007.
- Benefits of Team Building. The Team Building Directory. [Online] [Citace: 20. 5 2013.] Dostupné z :
<<http://www.innovativeteambuilding.co.uk/pages/articles/benefits.htm>. >
- BROOKS, I. *Firemní kultura – jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno : Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.
- CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování - 2, aktualizované a rozšířené vydání*. Praha : Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
- CLEGG, B., BRICH, P. *Teamwork*. Brno : CP Books, 2005. ISBN 80-251-0546-6.
- DOUBRAVOVÁ, J. *Kompetenční model pro lektora teambuildingu*. Olomouc, 2010. Diplomová práce na Univerzitě Palackého. Vedoucí práce H. Bartoňková.
- GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno : Paido, 2000. ISBN 80-85931-79-6.
- HERMOCHOVÁ, S. *Teambuilding*. Praha : Grada, 2006. ISBN 80-247-1155-9.
- History of Team Building*. The Team Building Directory. [Online] [Citace: 16. 5 2013.] Dostupné z : <<http://www.innovativeteambuilding.co.uk/pages/history.htm>. >
- CHRÁSKA, M. *Metody pedagogického výzkumu*. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1369-4.
- JACKSON, S. L. *Reserch Methods: A Modular Approach*. Belmont : Wadsworth, 2011. ISBN 978-0-495-81119-0.
- KALKUSOVÁ, L. *Vliv kursů aktivit v přírodě na rozvoj sociální soudržnosti a vztahů ve skupinách dospívající mládeže*. Praha, 2012. Bakalářská práce na UK FTVS. Vedoucí bakalářské práce L. Vomáčko

- KATZENBACH, J. A., SMITH, K. D. *The Wisdom of Team: Creating the High-Performance Organization*. McKinsey and Company, 1993. ISBN 0-87584-367-0.
- KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera 3., doplněné vydání*. Praha : Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3566-5.
- KOHOUTEK, R. *Stručný úvod do sociometrie*. [Online] [Citace: 17. 5 2013.] Dostupné z : <<http://rudolfkohoutek.blog.cz/0901/sociometrie>. >
- KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ, L., SVOBODOVÁ, H. *Moderní techniky a metody marketingového výzkumu*. Praha : Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.
- MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi 2., doplněné a přepracované vydání*. Praha : Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2339-6.
- MORENO, J. L. Note on Cohesion in Social Groups. *Sociometry*. 1950, 13(2), str. 176.
- MOXON, P. *Building a Better Team: A Handbook For Managers And Facilitators*. Brookfield : Gower, 1993. ISBN 0-566-07424-9.
- ODCHÁZEL, J., DĚDINA, J. *Management a moderní organizování firmy*. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.
- PAYNE, V. *Teambuilding Workshop*. Brno : Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1588-6.
- PETRUSEK, M. *Sociometrie*. Praha : Svoboda, 1969.
- PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2448-5.
- PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha : Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2796-7.
- Projekt MARS 500. Metoda sociomapování*. [Online] 2010. [Citace: 5. 5 2013.] Dostupné z : <<http://www.mars500.cz/metoda-sociomapovani.html>.>
- SVATOŠ, V., LEBEDA, V. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. Praha : Grada, 2005. ISBN 80-247-0318-1.

TURČOVÁ, I. *Diverzita české a anglické terminologie výchovných přístupů a směrů využívajících přírodu jako edukační prostředí*. Praha, 2005 Disertační práce na UK FTVS. Vedoucí disertační práce Jan Neuman.

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

Seznam obrázků a tabulek

8.1 Obrázky

Obrázek č. 1: Komfortní zóna, (Svatoš, a další, 2005 str. 32)

Obrázek č. 2: Neuspořádaná sociometrická matice (Chráska, 2007 str. 211)

Obrázek č. 3: Terčový sociogram, (Chráska, 2007 str. 216)

Obrázek č. 4: Příklad sociomapy, (Projekt MARS 500, 2010)

8.2 Tabulky

Tabulka č. 1: Výhody a nevýhody soudržnosti skupiny (Mikuláščík, 2010 str. 204)

Tabulka č. 2 : Sociometrická matice, otázka č. 1

Tabulka č. 3: Otázka č.2 – Ostrov

Tabulka č.4: Otázka č.3 – Oslava

Seznam příloh

Příloha 1: Sociometrický dotazník

Příloha 1

Sociometrický dotazník

Vážený respondente,

dovolujeme si Vás požádat o vyplnění dotazníku, který má zjistit aktuální stav a vztahy ve Vaší skupině. Z důvodu následného vyhodnocení je nutné uvádět jména členů z Vaší skupiny, v případě schody jmen prosím uveďte první písmeno z příjmení (př. Jan N.). Data z dotazníku a následné výsledky budou využity výhradně ke studijním účelům a vnitřním potřebám firmy Outdoored s.r.o. Prosíme vyplňujte dotazník tak, jak je uvedeno u každé otázky.

Děkujeme mnohokrát za vyplnění dotazníku a za Váš čas.

- 1. Přiřad'te členům ze skupiny čísla od 1-10 dle toho, jak je máte v oblibě. (1= nejméně oblíbený, 10= nejvíce oblíbený) *Jednotlivá čísla mohou být použita vícekrát.***

- 2. Ztroskotali jste na pustém ostrově. Napište, koho ze skupiny byste rozhodně chtěl/a mít po svém boku a koho naopak rozhodně ne.**

Rozhodně ano

Rozhodně ne

3. Pořádáte soukromou oslavu. Napište, koho ze skupiny byste pozval/a a koho naopak ne.

Pozvaní

Nepozvaní

4. Napište, jakou týmovou roli dle Vás zastáváte ve Vaší skupině.

5. Vyberte, které z následujících tvrzení nejlépe charakterizuje Vás a Vaší skupinu. Vyhovující tvrzení označte křížkem.

(v každém řádku vyberte vždy pouze jednu možnost)

	Vůbec nevystihuje mne/ mou skupinu	Částečně vystihuje mne/ mou skupinu	Dobře vystihuje mne/ mou skupinu	Naprosto vystihuje mne/ mou skupinu
Vycházíme spolu dobře.				
Z naší skupiny máme dobrý pocit.				
Rádi si pomáháme.				
Při zdolávání obtížných úkolů držíme při sobě.				
Cítím se v naší skupině vždy v bezpečí.				
Při překonávání obtížných úkolů se navzájem podporujeme.				
Cítím, že do naší skupiny patřím.				
Se svou skupinou chci překonávat další překážky.				
i řešení obtížných úkolů si vzájemně pomáháme.				