

UNIVERZITA KARLOVA

FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ

Katedra řízení a supervize
v sociálních a zdravotnických organizacích

Bc. Veronika Slezáková

**Role sociomapování jako nástroje k porozumění týmovým procesům
v neziskové organizaci**

Diplomová práce

Praha 2021

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a literaturu. Současně dávám svolení k tomu, aby tato práce byla zpřístupněna v příslušné knihovně UK a prostřednictvím elektronické databáze vysokoškolských kvalifikačních prací v repozitáři Univerzity Karlovy a používána ke studijním účelům v souladu s autorským právem.

V Praze dne 9. května 2021

Veronika Slezáková

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala Mgr. Jiřímu Krejčí za ochotu, s jakou se ujal vedení mé práce, za cenné rady a připomínky.

Také bych ráda vyjádřila poděkování PhD. Ivaně Fabianové za to, že se s radostí ujala role koučky v akčním výzkumu. Ráda bych taktéž poděkovala doc. PhDr. MUDr. Mgr. Radvanovi Bahbouhovi, Ph.D. za možnost využití nástroje sociomapování pro výzkumné účely. V neposlední řadě patří velké poděkování i neziskové organizaci a jejím týmům, které se do akčního výzkumu zapojily.

Abstrakt

Předkládaná diplomová práce se zabývá týmovými procesy, jakými jsou spolupráce, komunikace, engagement a pracovní přetížení a sleduje jejich změnu k optimální podobě v týmech neziskové organizace. Tato změna bude pozorována prostřednictvím metody sociomapování, která slouží k vizualizaci týmových procesů.

Teoretická část práce se zabývá týmy a vybranými procesy probíhajícími uvnitř týmů. Pozornost je také věnována týmové diagnostice, která má za cíl popsat, pochopit a porozumět týmovým procesům. Dále jsou představeny týmové intervence, které usnadňují týmovou spolupráci. Navazuje kapitola soustředící se na specifika týmové práce v neziskovém sektoru.

Empirická část předkládá kvalitativní výzkum, který zjišťuje, jak samotný nástroj sociomapování prostřednictvím akčního výzkumu působí na spolupráci a komunikaci uvnitř týmu. Současně se snaží pochopit jak vizualizace týmových procesů, týmové koučování a akční plány podporují změnu týmových procesů a také jak všechny tyto tři intervence dohromady působí na spolupráci a komunikaci uvnitř dvou vybraných týmů jedné neziskové organizace.

Klíčová slova: týmové procesy, týmové koučování, týmová komunikace, týmová spolupráce, sociomapování.

Abstract

This thesis focuses on team processes, such as cooperation, communication, engagement and work overload in non-profit organizations. Furthermore, it monitors the transformation of these parameters into an optimal form. The transformation is observed through the sociomapping method, which is used to visualize team processes.

The theoretical part of the thesis deals with teams and selected processes within them. Attention is also paid to team diagnostics, which aims to describe and comprehend team processes. Additionally, it introduces team interventions which enable better team cooperation. The following chapter focuses on the specifics of teamwork in the non-profit sphere.

The empirical part presents a qualitative research, which determines how the sociomapping method realized through the means of action research affects cooperation within a team. Further, it attempts to describe how the visualization of team processes, team coaching and action plans support change in team processes and how all these three interventions influence cooperation and communication within two selected teams of one non-profit organization.

Keywords: team process, team coaching, team communication, team cooperation, sociomapping.

Obsah

Abstrakt.....	5
Obsah.....	7
Úvod.....	9
TEORETICKÁ ČÁST	11
1 Tým.....	11
1.1 Společný cíl a závazek.....	12
1.1.1 Sdílené týmové mentální modely.....	12
1.1.2 Vývojové fáze týmu.....	13
1.2 Vzájemná závislost.....	14
1.3 Komplementarita	15
1.3.1 Týmové role.....	16
1.3.2 Soudržnost týmu	16
2 Týmové procesy.....	18
2.1 Komunikace.....	18
2.1.1 Frekvence komunikace	19
2.1.2 Kvalita komunikace	20
2.1.3 Důležitost komunikace.....	22
2.2 Kvalita spolupráce	22
2.2.1 Týmová důvěra	23
2.2.2 Psychologické bezpečí	24
2.2.3 Týmové konflikty.....	25
2.3 Engagement	26
3 Nástroje sloužící k porozumění a rozvoji týmů	28
3.1 Týmová diagnostika	28
3.1.1 Diagnostika rolí.....	29
3.1.2 Diagnostika komunikačních struktur	29
3.1.3 Sociomapování.....	30
3.2 Týmové intervence	35
3.2.1 Týmový trénink a trénink leadershipu	36
3.2.2 Teambuilding	37
3.2.3 Debriefing	38
3.2.4 Týmové koučování.....	39
4 Specifika týmové práce v neziskovém sektoru	44
4.1 Charakteristika pracovníků.....	47
4.1.1 Demografické údaje	47
4.1.2 Osobnostní předpoklady	48
4.2 Motivace pracovníků.....	49
4.3 Organizační kultura	50
4.4 Manažerské dovednosti vedoucích pracovníků.....	51
EMPIRICKÁ ČÁST	54
5 Teoretický rámec	54

6	Metody	55
6.1	Cíle výzkumu a výzkumný design.....	55
6.2	Role výzkumníka.....	57
6.3	Účastníci výzkumu	58
6.4	Průběh akčního výzkumu	59
6.5	Použité nástroje	61
6.5.1	Sociomapování.....	61
6.5.2	Dotazník s otevřenými otázkami.....	62
6.5.3	Týmové koučování.....	63
6.5.4	Nesystematické pozorování	63
6.6	Etika akčního výzkumu	64
6.6.1	Respekt vůči účastníkům	64
6.6.2	Humánnost	65
6.6.3	Spravedlnost.....	66
7	Výsledky	67
7.1	Způsob zpracování dat a jejich analýza.....	67
7.2	Verbalizace výsledků.....	68
7.2.1	Kvalitativní deskripce sociomap doplněná o pozorování	69
7.2.2	Analýza postojů.....	72
8	Diskuse.....	84
8.1	Tým č. 1: proces sociomapování	84
8.2	Tým č. 2: proces sociomapování	87
8.3	Diskuse nad výzkumnými otázkami: Působení sociomapování a jeho komponentů na změnu týmových procesů ve zkoumaných týmech.....	88
8.4	Doporučení pro týmy v neziskových organizacích	91
8.5	Limity empirického šetření.....	94
8.6	Přínos získaných poznatků	95
9	Závěr	97
	Soupis bibliografických citací.....	100
	Seznam obrázků	121
	Seznam tabulek	122
	Seznam grafů	122
	Seznam příloh	123
	PŘÍLOHY	124
	Příloha č. 1: VIZUALIZACE SOCIOMAP, TÝM Č. 1	124
	Příloha č. 2: VIZUALIZACE SOCIOMAP, TÝM Č. 2	131
	Příloha č. 3: INTERPRETACE SOCIOMAP KOMUNIKACE A SPOLUPRÁCE	138
	Příloha č. 4: DOTAZNÍK	145
	Příloha č. 5: PROJEKT DIPLOMOVÉ PRÁCE.....	148

Úvod

Tým a s ním související týmová spolupráce je v současné době nedílnou součástí nejen mnoha organizací ziskového i neziskového sektoru, ale je také preferovaným způsobem spolupráce ve školách či ve sportovním prostředí. Není tedy překvapivé, že v 2. polovině 19. století začali odborníci pozorovat procesy, které se uvnitř týmů dějí a v souvislosti s tím vyvíjet různé diagnostické nástroje s cílem těmto procesům porozumět. Na téma týmů a týmové práce zareagovala také organizační psychologie, která k této problematice přispěla dalšími tématy, kterými je např. psychologické bezpečí, motivace a spokojenost členů v týmu nebo charakteristiky týmové práce. Stejně tak se objevilo téma týmových intervencí, které mají za cíl usnadňovat týmovou spolupráci a prostřednictvím rozsáhlých výzkumů se začala potvrzovat jejich efektivita a pozitivní dopad na fungování týmů.

Vzhledem k tomu, že působím v organizaci, která se v kontextu pracovní a organizační aplikované psychologie věnuje rozvoji jednotlivců, týmů i celým organizacím, je mi zmíněná problematika týmů a jejich fungování profesně blízká. Jedním z hlavních produktů, který tato organizace v rámci práci s týmy využívá, je týmový diagnostický a intervenční nástroj sociomapování. Sociomapování vyvinul v 90. letech zakladatel této společnosti a taktéž v současné době vedoucí katedry psychologie na FF UK doc. PhDr. MUDr. Mgr. Radvan Bahbouh, Ph.D.. Vzhledem k tomu, že do současné chvíle nebyl realizován žádný výzkum zjišťující, jak sociomapování působí na týmové procesy v týmech neziskové organizace, rozhodla jsem se v rámci diplomové práce toto téma prozkoumat na kvalitativní úrovni.

Diplomová práce si tak prostřednictvím hlavní výzkumné otázky *„Jak sociomapování jako nástroj akčního výzkumu působí na spolupráci a komunikaci uvnitř týmu?“* klade za cíl poskytnout kvalitativní doklady o využití týmového nástroje sociomapování ve dvou týmech jedné neziskové organizace. To proběhne, jak je zmíněno v hlavní výzkumné otázce, prostřednictvím akčního výzkumu.

V souladu s formulovaným cílem práce bude strukturována hlavní textová část. První kapitola popisuje ústřední pojem této práce, kterým je tým, a to z hlediska sociální psychologie, která zdůrazňuje významnost seskupování lidí. Jednotlivé podkapitoly pak rozpracovávají konkrétní charakteristiky týmové spolupráce. Druhá kapitola se zabývá popisem vybraných týmových procesů, které jsou relevantní pro empirickou část práce. Jedná se o komunikaci, spolupráci a engagement. Navazuje kapitola, ve které je věnována pozornost týmové diagnostice, která má za cíl popsat, pochopit a porozumět týmovým procesům. Pozornost je věnována zejména nástroji sociomapování. Dále jsou představeny týmové intervence, které usnadňují týmovou spolupráci. Poslední kapitola teoretické části se soustředí na vybraná témata, která mohou do týmové spolupráce v neziskovém sektoru přinášet určitá specifika oproti sektoru ziskovému.

K diplomové práci přistupuji převážně z hlediska pracovní psychologie, která má blízko k mému vystudovanému bakalářskému oboru, kterým je andragogika a personální řízení. Dalším významným zdrojem pro zpracování diplomové práce je studium řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích a absolvované stáže a praxe právě v neziskovém sektoru. V rámci diplomové práce se snažím snoubit tedy jak znalosti z bakalářského studia týkající se např. organizačního chování či řízení a rozvoje pracovníků, tak studia magisterského, v rámci kterého čerpám znalosti zejména např. z oblasti teorie a praxe řízení či z oblasti výzkumných metod v sociální a zdravotní praxi. V neposlední řadě se pak pokusím využít své zkušenosti získané v rámci své profese s prací s rozvojem jednotlivců i týmů.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Tým

Sociologie hovoří o člověku jako o společenském tvoru, jakožto o příslušníkovi určité sociální skupiny (Manová, 1970). Lidé se seskupují od pradávna ať už vědomě či nevědomě, dočasně či nastálo. Na počátku 20. století se tak začaly objevovat první vlašťovky pro postupný vývoj ucelených informací o sociálních skupinách. Od této doby vzrůstají požadavky na utváření skupin v pracovním prostředí (Katzenbach & Smith, 1993; Rico et al., 2011), a to i vzhledem k opakovaným závěrům různých studií věnující se přidané hodnotě práce ve skupině nežli samostatně (Gibson et al., 2007; Goodwin et al., 2018; Kolajová, 2006). Pracovní skupina začala být ústředním pojmem pracovní a organizační psychologie s přesahem do sociologie.

Někteří autoři považují pracovní skupinu a pracovní tým za synonyma (Cohen & Bailey, 1997; Furnham, 2012), jiní v nich shledávají významné rozdíly (Hayes, 2005; Katzenbach & Smith, 1993). Hayes (2005) spatřívá zásadní odlišnost v tom, že tým je na rozdíl od skupiny zaměřený na úkol a skládá se z členů s různými, ale doplňujícími se znalostmi a dovednostmi. Pracovní skupina pak předpokládá nižší míru zapojení členů a jejich minimální koordinaci. Forsyth (2009), americký sociální psycholog, který působil jako prezident Společnosti skupinové psychologie a skupinové psychoterapie, nazývá tým hyperskupinou. V jeho pojetí to znamená, že tým má všechny obecné kvality a charakteristiky jakékoli skupiny, ale to, co odlišuje tým od skupiny, je intenzita vybraných atributů. Za tyto významné atributy Forsyth (2009) považuje interakce, cíle, vzájemnou závislost, strukturu a jednotu. Tyto jednotlivé prvky vnímané jako předpoklady týmové práce jsou rozepsány v dalších podkapitolách a pro účely této práce budu pracovat s pojmem tým, který je v souladu s uvedenou definicí Forsytha (2009). I přesto pro doplnění zmíním taktéž definici Bahbouha, autora metody sociomapování, a definici týmu dle praktiků v oblasti pracovních týmů, Katzenbacha a Smithe. Bahbouh (2011, s. 31) tým definuje jako malou skupinu lidí, „... kteří se navzájem znají a sdílí společné cíle, při jejichž

dosahování spolu musí průběžně komunikovat. “ Katzenbach se Smithem (1993, s. 45) říkají, že „...tým tvoří malý počet jedinců s komplementárními dovednostmi, kteří cítí závazek vůči společnému záměru, výkonu, cíli a přístupu, za který navzájem zodpovídají.“

1.1 Společný cíl a závazek

Jak již zmiňují uvedené definice týmu, zásadní charakteristiku týmové práce tvoří společný cíl a zodpovědnost jednotlivých členů týmu tohoto cíle dosáhnout. S tím úzce souvisí téma závazku, který značí sílu identifikace zaměstnanců s danou organizací (Mowday et al., 1979). Meyer a Allen (1997) doplňují, že závazek může být sledován nejen vůči samotné organizaci, ale také např. vůči týmu a manažerovi. Intenzita tohoto závazku pak ovlivňuje loajalitu zaměstnanců, která má vliv na plnění cílů (Ajibade & Ayinla, 2014).

Allen a kol. (2018) se zabývali problematikou závazků v neziskovém sektoru. Podle nich lze míru závazku podpořit na základě těchto rozměrů: zvýšit dostupnost informací o organizaci (hodnoty, cíle, výsledky atd.), vytvořit příležitosti pro učení, růst a poskytnout jim dostatečnou podporu (koučování, zpětná vazba) a v neposlední řadě zajistit dostatek personálních zdrojů s cílem snížit přetížení pracovníků.

Aby tým dokázal plnit efektivně týmové cíle, je podstatné, aby byli všichni členové sladění v pojmání tohoto cíle. O tom pojednává teorie sdílených týmových mentálních modelů, která je přiblížena v první podkapitole. Poté následuje podkapitola vývojových fází týmů, která stručně vymezuje model Tuckmana (1965). Jednotlivé fáze týmu jsou totiž charakteristické určitými znaky, které mohou mít vliv na plnění cíle i na zmiňovaný závazek.

1.1.1 Sdílené týmové mentální modely

Aby tým mohl plně využívat svůj potenciál a plnit své cíle, je třeba mít znalosti, které jedincům umožňují lépe předvídat a porozumět chování ostatních členů týmu (Rouse

& Morris, 1986). Tím se zabývá teorie týmových mentálních modelů, která říká, že členové týmu potřebují znát podobu týmu, aby mohli na základě toho efektivněji jednat a interagovat s ostatními. S tímto sdíleným porozuměním mohou týmy provádět potřebné týmové dovednosti (např. vzájemné zastupování či sledování výkonu) pro efektivní spolupráci (Salas et al., 2005). Sdílené mentální modely mají pozitivní vliv na výkon, adaptaci, koordinaci členů týmu (Mathieu et al., 2000; Uitdewilligen et al., 2013) a efektivnější komunikaci (Rentsch & Klimoski, 2001).

Význam týmových mentálních modelů je zdůrazněn i u týmů, které fungují v náročných stresových podmínkách. Výsledky empirického výzkumu (Salas et al., 1997) ukazují, že týmy se sdíleným mentálním modelem mají přesnější náhled na potřeby týmu a dokážou lépe koordinovat s jednotlivými členy týmu během stresového vypětí. V případě absence sdíleného mentálního modelu hrozí nesoulad v pojmání týmového cíle či neschopnost předvídat potřeby ostatních (Salas et al., 2005).

Relevantní je v tuto chvíli otázka, jak mohou členové týmu sdílený mentální model vytvářet. Odpovědí je komunikace. I přesto, že lze jmenovat další metody, které podporují sdílený mentální model tvořit (např. debriefing, blíže je objasněno v kapitole č. 3.2.3 či vizualizace sociomapování, které je popsáno v kapitole 3.1.3), vzájemný dialog je základem tohoto úspěchu. Komunikace umožňuje průběžně aktualizovat sdílený mentální model týmu (Salas et al., 2005) a využívat tak všech jeho výhod.

1.1.2 Vývojové fáze týmu

Výzkum v oblasti vývoje a proměnlivosti týmů na sebe po postupném zavádění týmové práce v organizacích nenechal dlouho čekat. Tuckman (1965), který se proslavil se svým nejznámějším modelem vývojových fází, popsal několik etap, jak se tým proměňuje od prvního kontaktu až po stádium ukončení činnosti. Na svoji práci pak navázal spolu s Jensen (1977) a model aktualizoval a standardizoval

na 6 fází: vznik týmu, formování týmu, bouření, normování, optimální výkon a ukončení činnosti týmu.

Ve fázi formování týmu je dle Espinosy a kol. (2007) žádoucí posilovat sdílený mentální model prostřednictvím vyšší frekvence komunikace. V této souvislosti Furnham (2012) tvrdí, že je důležité sjednotit porozumění týmovým cílům, aby tým věděl, kam míří. Fáze bouření je charakteristická vznikem skrytých konfliktů mezi jednotlivci či subtýmy, které jsou málokdy veřejně pojmenované, případně zpravidla dochází k nesouladu mezi jednotlivci či subtýmy (Dunphy, 1968; Tuckman, 1965). Pro fázi normování je pak typická stabilizace a vyjasnění si rolí, kompetencí, odpovědnosti apod. (Tuckman & Jensen, 1977). Poslední fáze je pak dle Tuckmana a Jensen (1977) charakterizována vysokým výkonem týmu

Postupně se modelem vývojových fází týmu Tuckmana inspirovali i další odborníci (Dunphy, 1968; Morgan et al., 1993). Primární informace, kterou chtějí autoři těchto různých modelů vývojových fází týmu sdělit, je, že tým není neustále ve stejné kondici, jeho dynamika se v čase mění stejně tak jako jeho výkonnost, která se postupně zvyšuje s jeho utvářením (Katzenbach & Smith, 2015).

1.2 Vzájemná závislost

Vzájemná závislost je jednou z charakteristik týmu, která ho odlišuje od skupiny (Bahbouh, 2011; Forsyth, 2009; Hackman, 1990). Všichni členové v týmu jsou na sobě do jisté míry závislí a výsledky každého člena ovlivňují výsledky celého týmu (Forsyth, 2009; Puente-Palacios et al., 2011). Jinými slovy členové týmu potřebují při plnění úkolů navzájem spolupracovat a podporovat se (Kuthyola et al., 2017). To vede k tomu, aby si jedinci navzájem sdíleli zkušenosti a informace (Van Der Vegt et al., 1999). Na druhou stranu Kuthyola a kol. (2017) upozorňují i na hrozbu vzájemné závislosti, která podle nich může zvýšit pravděpodobnost konfliktů. Vysvětlují to tak, že členové týmu mohou čelit větším neshodám ohledně úkolů, které musí plnit s ostatními členy týmu. Pokud jedinec dodá svému kolegovi v týmu nekvalitní vstup, pravděpodobně bude nekvalitní také celkový výstup.

Koncept vzájemné závislosti rozpracovalo mnoho autorů (např. Johnson & Johnson, 1989; Van de Ven et al., 1976; Campion et al., 1993), kteří ho klasifikují do různých charakteristik. Wageman (1999) navrhl, aby se pracovalo se dvěma konstrukty vzájemné závislosti, kterými je podle ní vzájemná závislost zaměřená na úkol a vzájemná závislost zaměřená na výsledek. Vzájemná závislost zaměřená na úkol dle Wageman (1999) zahrnuje zejména rozdělení zdrojů mezi jednotlivé členy týmu, respektive to, jak a mezi koho je úkol strukturován. Vzájemná závislost zaměřená na výsledek pak spočívá v měření kolektivního výstupu (tedy plnění týmových cílů), jak jsou výsledky odměňovány a komunikovány.

Se vzájemnou závislostí členů v týmu bezprostředně souvisí velikost týmu. Aby mohli být jedinci na sobě závislí, a splňovali tak jednu ze základních charakteristik týmu, musí jich být pouze limitovaný počet. Tím se dostáváme k další významné vlastnosti týmu, a tou je jeho velikost. Lze si povšimnout, že většina definic o samotném týmu hovoří jako o „malé skupině“. Tématem optimálního počtu členů týmu se zabývá mnoho autorů a jejich názory nejsou jednotné. Nejčastěji se uvádí, že ideální počet členů v týmu se pohybuje kolem 5-7 jedinců (Meier, 2009). Bělohávek (2008) uvádí, že nejefektivnější bývá tým od 3 do 5 zaměstnanců. Katzenbach a Smith (2004), kteří patří mezi významné odborníky pracující s týmy, tvrdí, že většina týmů, se kterými pracovali a vyznačovaly se efektivní spoluprací, měly pod 10 členů. Krüger (2004) tvrdí, že ideální počet pracovníků v týmu je kolem sedmi. V této souvislosti hovoří o tom, že se jedná taktéž o číslo označující mezní efekt produktivity týmu, kdy se v týmech s méně, než pěti členy snižuje synergický efekt a v týmech s jedenácti členy a více dochází k vytvoření subtýmů. Belbin (2013) naopak shledává ideál ve čtyřech členech, což přirovnává k tomu, že čtyři lidé mohou sedět u čtvercového stolu a nikdo z nich nesedí v čele. Nicméně dle Belbina tvoří efektivní tým i pět nebo šest členů.

1.3 Komplementarita

Podle Krishnana a kol. (1997) existují dvě různé interpretace pojmu komplementarita. První z nich říká, že za komplementární týmy se považují ty týmy, které tvoří členové s podobnými znalostmi a dovednostmi. Druhá interpretace je vykládána tak, že

komplementarita značí doplňující se dovednosti a znalosti jednotlivých členů v týmu (Krishnan et al., 1997). Komplementarita členů v týmu je rozpracovávána zejména v kontextu týmových rolí.

1.3.1 Týmové role

Týmové role v pojetí Forsytha (2009) vyjadřují strukturu týmu. To znamená, že všichni vědí, jaká je jejich role a čím je specifická jejich pozice (Forsyth, 2009). Podle Seniorové (1997) jednotlivci v týmu nedisponují pouze rolí pracovní, ale také jednou či více týmovými rolemi, které jsou založené na různých charakteristikách osobnosti (Parker, 1990 In Seniorová, 1997). Plamínek (2009) zmiňuje, že role jedinců v týmech mohou vznikat přirozeně, ale i formálně. Formální role podle Plamínka postupně vznikají právě z rolí neformálních.

K tématu týmových rolí zásadně v 19. století přispěl Belbin (1981), jehož teorie je založena na komplementaritě rolí v pracovním týmu. Myšlenka této teorie vychází z přesvědčení, že by měly být v týmu zastoupeny všechny kategorie rolí, kterými je orientace na druhé, orientace na akci a orientace na myšlení (Belbin, 1981). Absence členů zaměřených na role z některých uvedených kategorií predikuje např. nedostatek nových nápadů, neúspěch v dotahování či v realizaci úkolů a další (Belbin, 1981).

1.3.2 Soudržnost týmu

Soudržnost neboli koheze představuje pevnost týmu, respektive to, co ho drží pohromadě (Furnham, 2012). Obecně se soudržnost považuje za složitý koncept a dle Festingera a kol. (1950) je soudržnost unitární, což znamená, že zdroj soudržnosti nemá vliv na její efekt. Zdrojem tak může být např. přátelství či vzájemná podobnost (Furnham, 2012), ale i např. nepřátelství vůči stejné osobě (Fabianová, 2020). V této souvislosti vznikl výzkum ve školách (Williams & Guerra, 2011), v rámci kterého se ukázalo, že třídní kolektivy, ve kterých probíhá šikana, se vyznačují vysokou soudržností, jelikož žáky spojuje snaha někomu ublížit. Stejně tak šikana v pracovním

týmu zvyšuje jeho soudržnost, ale snižuje vnímání úspěšnosti týmu (Coyne et al., 2004).

Forsyth (2009) o soudržnosti hovoří jako o jednotě a tvrdí, že ji tvoří 5 složek: sociální soudržnost (přitažlivost členů k sobě navzájem a k týmu), soudržnost založená na úkolech (schopnost týmu koordinovaně fungovat v rámci plnění úkolů), vnímaná soudržnost a emoční soudržnost. V této souvislosti je ale potřeba zmínit, že silná soudržnost nemusí být vždy vítaná. Heterogenní členové týmu poskytují více nových perspektiv a pohledů (Forsyth, 2009). To může být žádoucí např. při řešení kreativních úkolů, při kterých je vítaná rozmanitost.

2 Týmové procesy

Týmové procesy patří neodmyslitelně k jakékoli činnosti týmu. Cash, Skec a Storga (2019 In Gupta & Karve, 2020) uvádí, že týmové procesy jsou aktivity členů, pomocí kterých převádějí vstupy na výsledky prostřednictvím činností zaměřených na dosažení kolektivních cílů. Podle Cooka (2015) lze týmové procesy chápat jako kognitivní, afektivní a behaviorální aktivity, které týmům umožňují či naopak znemožňují dosahovat cílů. Za týmové procesy se považuje např. klima, konflikt, psychologická bezpečnost (Schechter et al., 2018), komunikace, orientace, vůdcovství, monitoring výkonu týmu a jeho jednotlivých členů, zpětná vazba, koordinace nebo vzájemné vykrývání se (Dickinson & McIntyre, 1997).

V dalších kapitolách bude detailněji rozpracována problematika týmových procesů komunikace, kvalitní spolupráce a engagementu, které jsou sledovány v rámci empirické části této práce.

2.1 Komunikace

Komunikace je obecně řečeno výměna informací mezi dvěma či více jednotlivci (McIntyre & Salas, 1995; Salas & Cannon-Bowers, 2000). Týmová komunikace patří mezi klíčové charakteristiky týmových procesů (Mickan & Rodger, 2000) a to zejména z toho důvodu, že významně ovlivňuje úspěšnost týmové spolupráce a spokojenost členů týmu (Amos et al., 2005). Teorie v odborné literatuře i realizované výzkumy naznačují, že existuje vztah mezi komunikací v týmu a jeho výkonem (Marlow et al., 2018; Sullivan, 1993). Tuto myšlenku doplňuje Bahbouh (2011, s. 24), který uvádí, že „...v přítomné komunikaci jsou zárodky budoucích selhání.“ Pro tým je tedy podstatné sledovat současnou podobu týmové komunikace, která značí budoucí úspěch či neúspěch týmu a optimalizovat ji k žádoucímu stavu.

Podstatné je ale zmínit, že vztah mezi komunikací a výkonem je nelineární, tzv. kurvilineární (Patraskova-Volzdovska et al., 2003), což znamená, že je ve tvaru obráceného písmene U. Z toho vyplývá, že častá výměna informací může vést

k přetížení členů týmu a pozastavit tak jeho výkon, ale i v případě nízké komunikační frekvence pak tým může trpět nedostatkem informací. Dá se tedy říct, že pro každý tým existuje v závislosti na jeho charakteristikách jako je počet členů, jejich seniorita nebo fáze, ve které se tým právě nachází, optimální podoba komunikace. Ta mimo jiné podporuje průběžnou aktualizaci sdíleného mentálního modelu (Salas et al., 2005). To je podstatné pro empirickou část této práce, při které bude komunikace v týmu průběžně sledována a prostřednictvím týmového koučování bude tým podpořen, aby svoji komunikaci zdokonaloval do optimální podoby. Konkrétně to bude sledováno prostřednictvím sociomapování, ve kterém budou toto monitorovat položky současné a optimální frekvence komunikace a kvalita komunikace.

2.1.1 Frekvence komunikace

Frekvence komunikace, tedy častost interakcí členů týmu s ostatními v určitém časovém období, pravděpodobně nemá přímý vliv na týmový výkon. Taktéž podle slov Fabianové (2020) nelze na základě realizovaných studií s jistotou tvrdit, že frekvence komunikace ovlivňuje výkonnost týmu. Někteří autoři sice oponují těmto závěrům a tvrdí, že výkonné týmy komunikují s vyšší frekvencí (Mosier & Chidester, 1991), nicméně tato tvrzení nejsou doložena žádnými realizovanými studiemi. Jedním z dalších takto orientovaných autorů je Pentland (2012), který říká, že energie a zapojení členů týmu do komunikace mimo pracovní prostředí predikuje zlepšení výkonnosti týmu alespoň o třetinu. V důsledku toho doporučil strategii pro maximalizaci výkonu, která je postavená na zvýšení frekvence komunikace. Bahbough (2011) v této souvislosti dodává, že frekvence komunikace je ovlivněna mnoha faktory, kterými jsou např. seniora lidí, typ úkolu nebo pracovní zátěž.

Na vztah frekvence komunikace uvnitř týmu a jeho výkonu lze tedy dohledat odlišné názory, které se navzájem vylučují. Myslím si, že tuto nekonzistentnost způsobuje fakt, že samotná komunikace zahrnuje mnoho charakteristik jako je dle Marlowa a kol. (2018) např. zpracování informací, frekvence komunikace a její kvalita. Všechny tyto charakteristiky se určitým způsobem projeví v týmu, ať už v jeho výkonu, efektivní spolupráci či spokojenosti jeho členů.

Důležitost frekvence komunikace lze ale sledovat u jiných aspektů v týmové spolupráci. Ukazuje se, že frekvence hraje významnou roli při online fungování týmu. Z výsledků studie realizované Patrashkovou-Voldozskou a kol. (2003), v rámci které bylo zkoumáno 80 týmů ze 25 společností, vyplývá, že v případě osobní komunikace potřebuje tým vyšší frekvenci, než je tomu v případě online komunikace. Frekvence komunikace by měla být dle Espinosy a kol. (2007) taktéž nastavena na základě toho, v jaké fázi se tým vyskytuje a do jaké míry mají svůj týmový mentální model sdílený. Ve chvíli, kdy se jedná o nově vytvořený tým, je žádoucí navýšit frekvenci komunikace a tím podpořit vytváření sdílených mentálních modelů. Až když se zvyšuje znalost jednotlivých členů týmu, měla by frekvence komunikace klesnout a zvýšit se její efektivita (Espinosa et al., 2007).

2.1.2 Kvalita komunikace

Kvalita komunikace je předpokladem pro celkový výkon týmu. Studie naznačují (Barrick et al., 2007; Tekleab et al., 2009), že kvalita týmové komunikace ovlivňuje úroveň vzájemné závislosti a soudržnosti mezi členy týmu, což v konečném důsledku ovlivňuje efektivitu a výkonnost týmu (Peters & Carr, 2013) a podle Marlowa a kol. (2018) je kvalita komunikace významnější než její frekvence.

Významnost kvality komunikace uvnitř týmu ilustrují mimo jiné i studie realizované ve zdravotnickém prostředí. Efektivní komunikace a týmová práce je nezbytná pro poskytování vysoce kvalitní a bezpečné péče o pacienty, přičemž selhání komunikace je velmi častou příčinou neúmyslného poškození pacienta (Leonard et al., 2004). Komise pro akreditaci zdravotních zařízení v rámci analýzy odhalila (Leonard et al., 2004), že v 70 % nahlášených chyb bylo způsobenou selháním komunikace. Až 75 % z těchto pacientů na následky komunikační chyby zemřelo (tamtéž). Podle autorů odborného článku (tamtéž) k selhání komunikace ve zdravotnictví přispívá mnoho faktorů. V první řadě jsou lékaři a zdravotní sestry zvyklí komunikovat odlišně a na jiné úrovni (Patel et al., 2000). Sestry se učí být v komunikaci velmi obšírní a mají tendenci komunikovat ne příliš podstatné detaily, zatímco lékaři se učí být velmi výstižní a poměrně rychle se dostávají ke klíčovému sdělení. Komunikaci

sester pravděpodobně ovlivňuje fakt, že jim během vzdělávacího procesu bylo řečeno, že je nežádoucí "diagnostikovat". To vede k tomu, že sestry během komunikace s lékaři detailně popisují, přičemž lékaři "čekají, aby zjistili, co potřebují". Proto byla zavedena technika SBAR (z angl. Situation-Background-Assessment-Recommendation), která spočívá v konkrétním mechanismu, který je snadno zapamatovatelný a je velmi efektivní při překlenutí tohoto rozdílu v komunikaci a pomáhá sjednotit komunikační styly lékařů a zdravotních sester.

Kvalita komunikace je klíčová taktéž u záchranných složek. Billings a Cheaney (1981) hovoří o opakovaných potížích v tomto prostředí. Jednou ze zmíněných situací je, že jedinec, který má k dispozici klíčové informace, je nepovažuje za významné a nesdílí je. Druhá situace se týká toho, že jedinec sice zásadní informace sdílí, avšak nesprávně. V rámci této analýzy, při které bylo zkoumáno 28 000 reportů, se ukázalo, že přibližně 70 % informací bylo reportováno chybně.

Významnost kvality komunikace lze pozorovat také z výzkumů v oblasti letectví. Tajima (2004) v rámci své studie zjistil, že asi 70 % leteckých nehod bylo způsobeno kvůli nekvalitní komunikaci členů posádky. To bylo hlavním podnětem pro vývoj standardizovaného systému komunikace (Crew Resource Management – CRM), který přispívá k výraznému snížení počtu leteckých nehod. Obdobnými standardizovanými systémy pro zvýšení kvality komunikace se inspirovaly také další pracovní oblasti. Jmenován může být např. Surgical Safety Checklist, který se používá před chirurgickými zákroky a obsahuje informace, které jsou nutné pro úspěšnou realizaci zákroku (Semel et al., 2010). Haynes a kol. (2009) zjišťoval, do jaké míry je tento kontrolní seznam účinný a bylo zjištěno, že s jeho užíváním se snížil počet úmrtí při chirurgických zákrocích z 1,5 % na 0,8 %. U pacientů, kteří byli hospitalizováni, se díky kontrolnímu seznamu snížil počet komplikací z 11 % na 7 %.

Kvalita komunikace ovlivňuje taktéž mimopracovní vztahy jedinců. Příkladem tomu jsou studie realizované americkým psychologem Johnem Gottmanem, který vytvořil matematický model, který na základě několikaminutové konverzace o diskutabilních tématech predikuje, zda spolu vydrží novomanželé alespoň 14 let či nikoli. Gottman

s Levensonem (2000) na základě svých výzkumů dokážou předpovědět rozvod novomanželů na základě asi patnácti minutového rozhovoru s 93 % spolehlivostí.

2.1.3 Důležitost komunikace

Ačkoli týmová práce je charakterizována vzájemnou závislostí jednotlivých členů na sobě, někteří jedinci a jejich komunikace v týmu jsou pro ostatní důležitější více než jiní. Rozehnalová (2013) v této souvislosti říká, že důležitost komunikace vystihuje, s kým se jednotlivci potřebují nutně rychle propojit a komunikovat ve chvíli, když se řeší krizová situace nebo když je potřeba učinit důležité rozhodnutí či vyřešit problém. Zahrádková (2005) hovoří o stupních závislosti jednotlivých členů na sobě, kdy uvádí 4 míry pracovní závislosti od vysoké po nulovou. Vysoká závislost člena týmu znamená, že je extrémně důležitý pro to, aby ostatní v týmu mohli vykonávat svoji práci, nulová závislost pak znamená přesný opak. S tím souvisí interpretace, která doposud nebyla nikde publikovaná ani empiricky potvrzená, a tou je, že jedinci, kteří jsou pro tým významně důležití, mají současně tendenci být přetížení. Může to způsobit fakt, že tyto jedinci jsou hlavními komunikačními centry a potřebují s nimi ostatní členové týmu často komunikovat.

2.2 Kvalita spolupráce

Týmová spolupráce je v současné době jednou z klíčových sociálních kompetencí. Lze na ni pohlížet jako na dovednost jednotlivce, jejíž přítomnost či naopak absence má vliv na spolupráci celého týmu. Zaměstnanci, kteří disponují touto kompetencí, jsou kreativní, generují různé podoby řešení problémů a dokážou je rychle implementovat, zvládnou svižně a efektivně sdílet informace atd. (Seiler & Bortnowska, 2020). Tyto behaviorální projevy týmové spolupráce se u jednotlivých autorů liší. Loughry a kol. (2007) vytvořili test CATME (z angl. Comprehensive Assessment of Team Member Effectiveness) s cílem lépe porozumět žádoucímu chování, které je v souladu s týmovou prací, identifikovali 87 položek klasifikující týmovou práci do pěti kategorií: přispívání k práci týmu, interakce s kolegy, udržování

týmu na správné cestě, očekávání kvality a přítomnost relevantních znalostí, dovedností a schopností.

Na týmové úrovni lze pak u efektivně spolupracujících týmů pozorovat schopnost vytvářet výstupy na takové úrovni, která splnila či překročila standardy a očekávání klientů, tendenci týmu zlepšovat se a pozitivní ovlivňování týmu v rozvoji jednotlivých členů (Wageman et al., 2008). Dle průzkumu, v rámci kterého bylo zkoumáno více než 130 týmů, se ukázalo, že 21 % týmů jsou ve své efektivitě nadprůměrní, 37 % týmů jsou považovány za průměrné a 43 % jako podprůměrní (Wageman et al., 2008). S tím souvisí, že týmová spolupráce je obecně považována za důležitý determinant efektivity týmu a spokojenosti jeho členů (Hwang, 2018) a ve spojení s dalšími týmovými procesy je zásadní pro úspěšnost organizace.

Odlišná očekávání mohou být od efektivně spolupracujících týmů v různých odvětvích. Např. ve zdravotní péči se považuje za efektivní tým ten, který disponuje strukturovanou a asertivní komunikací, kritickým myšlením, psychologickou bezpečností a efektivním leadershipem (Leonard & Frankel, 2011). V rámci zásahové jednotky je za efektivní spolupráci považována rychlá komunikace při extrémních kolektivních sportech (Wittmann, 2015). Je tedy podstatné nejprve identifikovat ty faktory, které jsou pro efektivní týmovou práci v dané organizaci klíčové.

2.2.1 Týmová důvěra

Důvěru lze charakterizovat jako ochotu riskovat a vstřícnost vzdát se kontroly (Caldwell & Clapham, 2003). V některých studiích lze dohledat závěry, že týmová důvěra silně koreluje s výkonem týmu (McAllister, 1995; Karkatsoulis et al., 2005), některé výzkumy tuto hypotézu nepotvrzují (Dirk, 1999). Rozdílné výsledky mnoha studií vysvětluje Costa (2003) tak, že může být pojem důvěra pojat v mnoha studiích rozdílně. Taktéž se potvrzuje pozitivní vztah mezi důvěrou a spokojeností v týmu (Smith & Barclay, 1997; Tseng & Yeh, 2013) a pozitivním klimatem v týmu (Costa, 2003). Z kvalitativní studie vyplývá, že klíčové prediktory pro týmovou důvěru je

vzájemná znalost členů a soudržnost týmu (Tseng & Yeh, 2013), na úrovni jednotlivců se pak ukazuje jako podstatná přirozená orientace člověka na důvěru, zvyky, víra a důvěryhodnost (Greiling, 2007) a minimální potřeba kontrolovat své chování (Costa, 2003). Metaanalytická studie realizovaná Kleinem a kol. (2006) ukazuje, že důvěru v týmu lze zvyšovat prostřednictvím týmových tréninků. Mohauptová (2005) pak tvrdí, že zvyšování důvěry je taktéž cílem teambuildingu, který by měl mít v ideálním případě trvání alespoň dvou až čtyř dnů. Součástí těchto programů by pak měly být aktivity zaměřené přímo na podporu důvěry, jako je např. pád důvěry.

2.2.2 Psychologické bezpečí

Téma psychologického bezpečí začínalo být postupně aktuální ve 2. polovině 19. století se vzrůstajícím zájmem o spokojenost zaměstnanců a péči o mezilidské vztahy v organizaci. Edmondson, která se v 90. letech spolu s Kahnem zasloužila o znovuoživení tématu psychologického bezpečí (Dusenberry & Robinson, 2020), ho charakterizuje jako vnímání jednotlivců nad důsledky mezilidského chování v jejich pracovním prostředí (Edmondson et al., 2004). Kahn (1990) definuje psychologické bezpečí velmi obdobně, popisuje ho jako pocit, že člověk může ukázat své já, aniž by se obával negativních důsledků pro sebe či svoji kariéru.

Vliv psychologického bezpečí je jak na individuální chování jedinců, tak i na spolupráci uvnitř týmů, značný. Psychologické bezpečí má vliv na otevřenou komunikaci, s čímž souvisí také poskytování a přijímání zpětné vazby (Edmondson et al., 2004), vyjadřování svých názorů bez obav z odmítnutí či řešení konfliktů integrativní formou (Edmondson, 1999). Taktéž se jedná o výrazný prvek, který ovlivňuje atmosféru v týmu (Edmondson, 1999). Na individuální úrovni lze pak sledovat s přítomností psychologického bezpečí spokojenost zaměstnanců, kreativitu a ochotu riskovat (Kark & Carmeli, 2009) či engagement zaměstnanců (Lyu, 2016). V neposlední řadě pak Edmondson a Lei (2014) zmiňují pozitivní korelaci mezi psychologickým bezpečím a výkonem jednotlivce.

Ukazuje se (Dusenberry & Robinson, 2020), že dlouhodobé týmy zaznamenaly výrazně vyšší psychologickou bezpečnost než týmy krátkodobé a že psychologická bezpečnost se zlepšuje na základě délky času, který členové v týmech stráví. Psychologické bezpečí lze dle autorů (Dusenberry & Robinson, 2020) zvyšovat prostřednictvím týmového tréninku, při kterém si členi týmu zvýší povědomí o vzájemné závislosti a znalosti ostatních.

2.2.3 Týmové konflikty

Týmové konflikty jsou přirozenou součástí týmových procesů (Krüger, 2004) a obecně mezilidských interakcí (Jehn, 1995). Z hlediska týmového vývoje jsou konflikty charakteristické pro počáteční fáze vývoje týmů, ve kterých zpravidla dochází k nesouladu mezi jednotlivci či subtýmy (Dunphy, 1968; Tuckman, 1965). Zároveň k nim zpravidla dochází taktéž v poslední fázi. Pro tuto fázi je ale spíše typické efektivní řešení konfliktů, kdy jsou členové týmu více otevření a konstruktivní v komunikaci, a mají tendenci vyjednávat integrativní formou (Tuckman & Jensen, 1977). Pokud ale členové týmu řeší konflikty pozičně, může to vést až ke snížení výkonu týmu (De Dreu & Weingart, 2003).

Týmové konflikty mnozí autoři (Behfar et al., 2008; De Wit et al., 2012) dělí na konflikty zaměřené na úkol a konflikty zaměřené na vztah. Oba typy konfliktů mohou mít negativní dopad na fungování týmů, ale je třeba zmínit, že konflikty zaměřené na úkol mají v řadě případů i pozitivní dopad na tým, který autoři (Jehn & Mannix, 2001) vidí např. v podpoře výměně názorů. Zajímavá je souvislost mezi týmovým psychologickým bezpečím, identifikací týmu a týmovými konflikty. Výsledky studie ukázaly (Johnson & Avolio, 2019), že vnímání přítomnosti psychologického bezpečí podporuje identifikaci jednotlivce s týmem, ale že konflikty mohou vést k poškození identifikace týmu jednotlivce, což má za důsledek nižší spokojenost v týmu.

2.3 Engagement

Termín engagement se používá pro označení pracovní spokojenosti již od 90. let a od té doby se na toto téma objevilo stovky vědeckých publikací. Pojem engagement se poměrně těžko překládá, proto se většinou používá v původním anglickém jazyce. Jeho překladem může být termín „angažovanost“ či „motivace“. Tyto pojmy ovšem dostatečně nevystihují jeho význam. Schaufeli, významný badatel v oblasti engagementu a profesor pracovní psychologie, původně definoval engagement jako opak syndromu vyhoření, později se uchýlil k jeho charakteristice jako přítomnosti vitality, oddanosti a pohlčení (Schaufeli et al., 2002).

Míru engagementu na základě těchto tří uvedených charakteristik měří dotazník Utrecht Work Engagement Scale (UWES) prostřednictvím sedmnácti položek, které jsou hodnoceny na škále 0–6. Příkladem využití tohoto dotazníku je např. v rámci realizovaného výzkumu u sociálních pracovníků s cílem identifikovat vztah mezi péčí o sebe, vyhořením a pracovní spokojeností (Halachová, 2017). Dalším známým dotazníkem zjišťující míru engagementu je např. Gallup s názvem The Gallup Workplace Audit (Horváthová & Čopíková, 2017). Oba zmíněné dotazníky se zaměřují na zjišťování engagementu jako individuální charakteristiky, který je považován za individuální vlastnosti člena týmu. Ovšem dle Kleinaltenkampy a kol. (2019) je tento náhled na engagement nedostatečný a mělo by se na něj pohlížet jako na kolektivní, respektive týmovou charakteristiku. Individuální engagement totiž dostatečně nezohledňuje celkový náhled na tým z hlediska dynamiky a engagementu v něm (Kleinaltenkamp et al., 2019). Kolektivní engagement se projevuje v nadšení, inspiraci nebo i hrdosti, kterou jedinci ostatním členům týmu přináší (Costa et al., 2014 In Kleinaltenkamp et al., 2019).

V rámci empirické části bude engagement sledován právě na úrovni týmové prostřednictvím sociomapiovací otázky: „Nakolik jsou pro vás tyto lidé zdrojem motivace?“. Engagement jakožto kolektivní charakteristika je zatím oblast velmi neprozkoumaná (Kleinaltenkamp et al., 2019), z toho důvodu byla tato sociomapiovací

otázka zařazena do longitudinální studie Fabianové (2020) a zjišťována mimo jiné její efektnost. Dle výsledků se ukázalo, že parametr týmového engagementu byl nejvíce ovlivnitelný koučováním s podporou sociomapování (Fabianová, 2020).

Podstatná je v tuto chvíli otázka, z jakého důvodu je žádoucí engagement v týmu sledovat a do jaké míry jeho přítomnost ovlivňuje výsledky organizace. Ukazuje se na základě 21 realizovaných studií pozitivní korelace mezi engagementem zaměstnanců a celkovým úspěchem společnosti (Attridge, 2009). Významná je taktéž souvislost mezi engagementem a psychologickým bezpečím (Lyu, 2016). S ohledem na povahu práce považují za velmi významné zjištění pozitivní korelace mezi engagementem a závazkem, kdy přítomnost engagementu má silný vliv na organizační závazek (Abraham, 2012). Vzhledem k tomu, že v týmech neziskové organizace nejsou často formulovány výkonové cíle, jako tomu je v ziskovém prostředí, ale spíše se hledí na kvalitu odvedené práce, závazek lidí vůči neziskové organizaci považují za významný pro dobře odvedenou práci. S tím souvisí i fakt, že zaměstnanci s engagementem jsou zpravidla loajální vůči organizaci a v důsledku i produktivnější (Abu-shamaa et al., 2015).

3 Nástroje sloužící k porozumění a rozvoji týmů

Následující podkapitoly představí nejprve týmovou diagnostiku, která má za cíl pochopit procesy v týmech. Pro každý tým jsou charakteristické vzájemné vazby, a právě týmová diagnostika má ambici tyto vazby zmapovat (Bahbouh, 2011). Současně týmová diagnostika může být jakýmsi podkladem pro týmové intervence, které mají za cíl usnadnit týmovou práci. Vybrané týmové intervence jsou představeny v druhé části této kapitoly. Ačkoli lze na samotné sociomapování pohlížet jako na diagnostickou i intervenční metodu, kapitola o metodě sociomapování je zařazena mezi týmovou diagnostiku, přičemž reflektuji, že je na pomezí těchto dvou témat.

3.1 Týmová diagnostika

V souvislosti se zvyšováním týmové práce v organizacích došlo také k významnému nárustu různých výzkumů zaměřujících se na vývoj metod a teorií pro měření efektivity pracovních týmů či ke zmapování vzájemných vazeb mezi členy týmu, jejich komunikačních struktur, ale i (ne)podobnosti jednotlivých členů týmu, či k analýze současného klimatu v týmu. To s sebou přineslo mnoho modelů, které se snaží popsat, pochopit a vysvětlit fungování pracovních týmů (Weingart & Cronon, 2009 In Rico et al., 2011). Začala tak vznikat týmová diagnostika, která se s postupem času vyvíjela. První pokusy o sledování skupinového chování započal již v 50. letech Bales (1950). Následovala vlna dalších pokusů o vytvoření týmové diagnostiky, která měla popsat a pochopit fungování týmů. Tyto základní metodologické přístupy rozpracovává např. Bahbouh (2011). V dalších kapitolách shrnu základní nástroje týmové diagnostiky včetně metody sociomapování, která je klíčová pro výzkumnou část této práce.

3.1.1 Diagnostika rolí

Jak je již uvedeno výše, v týmu lze mimo jiné mapovat podobnost či odlišnost jednotlivých členů týmu. Zásadním přínosem týmu je heterogenita jeho členů, kdy každý z nich disponuje určitými kvalitami, které se vzájemně podporují a doplňují. Ideální struktura týmu, která bude funkční za jakýchkoli předpokladů, neexistuje. Z výzkumů ale vyplývá, že obecná týmová struktura napomáhá k vytváření rovnováhy mezi členy ve vztahové rovině a podporuje efektivní spolupráci (Gellert & Nowak, 2004).

V roce 1981 publikoval Belbin (1981) popis devíti rolí v pracovním kolektivu. Vytvořený test slouží k diagnostice těchto rolí a každou z nich charakterizují osobnostní znaky a tým se díky této diagnostice může dozvědět, jaké role pro jeho úspěšné fungování případně chybí, a naopak v jakých osobnostních předpokladech spočívají jeho silné stránky. Nutno dodat, že Belbinova teorie týmových rolí je opakovaně vystavována kritice související s kvalitou metody, kdy se ukazuje, že tato diagnostika nemá uspokojivé psychometrické charakteristiky (např. Furnham et al., 1993; Aritzeta et al., 2007). V souvislosti s diagnostikou rolí Plamínek (2009) hovoří o pozitivních aspektech, pokud tým zná jednotlivé role týmu a jejich charakteristiky. Tvrdí, že v širším kontextu tato znalost napomáhá k řešení problémů a kreativitě týmu během pracovních procesů (Plamínek, 2009). Existují i další teorie týmových rolí, lze jmenovat např. McCannův „kruhový model týmového managementu“ (1991), který označuje 8 rolí uspořádaných do 4 kategorií. Nevýhodou těchto teorií je, že nám poskytují informace ohledně rolí jednotlivců a neumožňuje obdržet náhled na tým jako celek.

3.1.2 Diagnostika komunikačních struktur

Za významnou a pravděpodobně neznámější týmovou diagnostiku sledující interakce mezi jednotlivými členy týmu se považuje sociometrie, kterou v 60. letech 20. století představil průkopník skupinové psychoterapie Moreno (Moreno, 1967). V současné

době je na trhu velké množství různých sociometrických variant této metody (Zikán, 2021), jmenovat lze např. sociometricko-ratingový dotazník (SP-RA-D) (Slavíková et al., 2007). Díky výstupům těchto sociometrických metod lze porozumět dynamice vztahů mezi lidmi v týmu nebo umožňují odhadnout budoucí konflikty v týmu (Nejezchleb, 1967). Postupně se sociometrie začala využívat také ve školách, ve kterých sleduje třídní kolektivy, vzájemné postoje jednotlivých žáků a je tak významným nástrojem pedagogické diagnostiky (Nejezchleb, 1966).

Ačkoli sociometrie splňuje veškeré požadavky na kvalitu diagnostického nástroje (Nejezchleb, 1967), mnozí této metodě přisuzují velmi pracné a náročné vyhodnocování, ve kterém lze snadno vytvořit chybu z nepozornosti vyhodnocovatele (Zikán, 2021). V roce 1994 se Bahbouh rozhodl vytvořit intuitivní, jednoduchý a zároveň z hlediska psychometrie kvalitní nástroj s názvem sociomapování, které zkoumá strukturu a dynamiku malých sociálních skupin.

3.1.3 Sociomapování

První odborná publikace věnující se sociomapování byla vydána v roce 1994 a je v ní definováno následovně: „*Sociomapování je soubor metod, který umožňuje analýzu vztahů mezi prvky nějakého systému (objekty i subjekty), přičemž jsou tyto vztahy tvořeny řadou dílčích vazeb.*“ (Bahbouh, 1994, s. 4). Sociomapování mapuje, jak komunikace v týmech probíhá a jaké jsou vzájemné vztahy mezi jednotlivými členy týmu (Bahbouh, 2011). Přičemž Bahbouh (1994, s. 4) dodává, že výstupem analýzy je mapa. „*To je sociomapa, po níž nese celá metoda své jméno.*“ S postupem času se vyvíjela nejen samotná metoda sociomapování, ale také její definice, což souviselo s rozšířením oblastí, ve kterých se metoda sociomapování postupně využívala.

Psychometrické údaje, které určují kvalitu diagnostického nástroje sociomapování v této práci rozepsány nebudou, avšak tyto vlastnosti, jako je reliabilita, validita či normy sociomapování, jsou rozpracovány např. v publikacích Bahbouha (2011, 2014), či v dizertační práci Rozehnalové (2013) a Fabianové (2020).

3.1.3.1 Stručná historie sociomapování

Metoda sociomapování s cílem vizualizovat vzájemnou komunikaci v týmu se začala nejprve využívat ve výzkumech již v letech 1994-1995. Jednalo se např. o experiment simulující 135 dnů tříčlenné posádky při kosmickém letu nebo např. experiment Mars 500, při kterém se simuloval kosmický let na Mars plánovaný na 520 dnů, během kterého byla posádka izolována, a právě prostřednictvím sociomapování sledována její komunikace. Nástroj sociomapování se v těch letech začal využívat taktéž jako psychologická podpora pracovních týmů. Příkladem je např. společnost ČEZ, ve které bylo v letech 2005-2011 realizováno přes 50 sociomapovacích analýz týmů v pěti zemích (Rumunsko, Bulharsko, Polsko, Turecko a Albánie) (Bahbouh, 2011). Metodu sociomapování také používala Armáda České republiky, ve které se realizovalo v letech 2002-2011 přes 250 sociomapovacích analýz bojových a podpůrných týmů především v zahraničních misích (Bahbouh, 2011), přičemž spolupráce s Armádou České republiky trvá dodnes.

V tuto chvíli má sociomapování široké uplatnění. Používá se v pracovních týmech zejména v soukromém sektoru, ve školách pro mapování třídních kolektivů, ale i ve sportovních týmech. Taktéž je v současné době součástí mezinárodního projektu H-Work, který je financován z vědeckého a inovativního programu Evropské Unie HORIZON 2020.

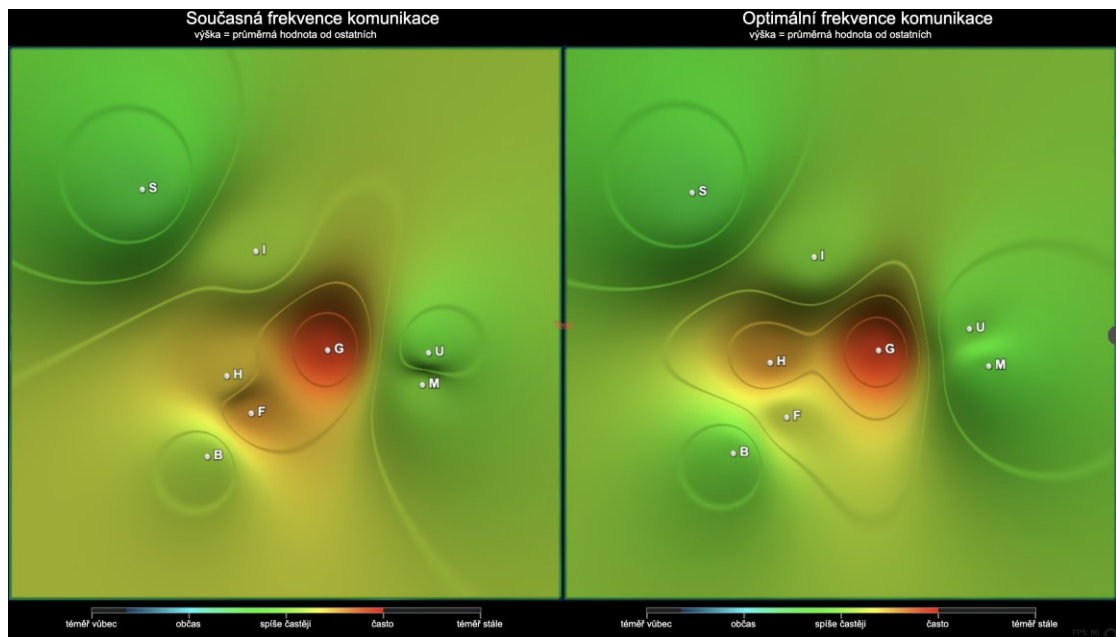
3.1.3.2 Popis sociomapování

Zjednodušeně tedy sociomapování sleduje vztahy mezi lidmi a v podstatě vizualizuje týmové procesy. Pokud by byl každý člen požádán o nakreslení mapy svého týmu na papír, intuitivně by pravděpodobně každý z nich nakreslil kolegy, se kterými je často v kontaktu, blíže k sobě, a ty, se kterými komunikuje a spolupracuje méně, naopak na okraj papíru. Vzniklo by tak tolik map, kolik je členů v týmu, a na každém papíře by byla jakási vizualizace týmu prostřednictvím pohledu každého člena zvlášť. Toto vyjádření poskytuje právě sociomapování, ale přidaná hodnota tohoto nástroje je, že dokáže zohlednit individuální pohledy všech těchto členů týmu do jedné mapy a

vytvořit tak mapu týmovou. Ukazuje tak náhled na celý tým prostřednictvím vizualizace – mapy. Každý člen týmu na mapě znázorňuje jeden bod.

Mapu lze interpretovat na základě dvou charakteristik – prostřednictvím výšky a vzdálenosti jednotlivých členů týmu od sebe. Čtení v mapě je intuitivní a zpravidla se v její interpretaci členové týmu rychle zorientují. To potvrdily závěry výzkumu Rozehnalové (2013). Sociomapa je totiž podobná geografické mapě, kdy výška jednotlivých osob je znázorněna od tmavě modré barvy přes světlou, zelenou a žlutou postupně do červené. Modrá barva a její odstíny značí nižší výšku, naopak červená pak výšku vyšší. Výška znázorňuje průměrné hodnocení získané od ostatních členů týmu a je tedy vyobrazená barvou a vrstevnicí. vzdálenost mezi jednotlivými členy týmu pak představuje zjednodušeně řečeno vzájemnou blízkost.

Na obrázku 1 lze vidět sociomapu současné frekvence komunikace a optimální frekvence komunikace. Nejvíce komunikujícím členem v týmu je osoba „G“, která spolu s „F“ a „H“ tvoří pravděpodobně hlavní komunikační kanál v tomto týmu. Nejméně je pak do týmu zapojena osoba „S“, která s od sebe nejvzdálenější osobou „B“ komunikuje pravděpodobně velmi zřídka. Naopak osoby „U“ a „M“ spolu komunikují velmi často. Mapa optimální frekvence pak naznačuje potřebu, aby osoba „H“ ještě více komunikovala s „G“ a naopak s „F“ chtějí pravděpodobně členové týmu komunikovat o trochu méně než nyní. Pod mapami lze vidět pětibodovou škálu, prostřednictvím které se členové týmu navzájem hodnotily.



Obrázek 1: Ukázka anonymizované sociomapy. Současná frekvence komunikace (vlevo) a optimální frekvence komunikace (vpravo).

V praxi to znamená, že každý člen týmu vyplní krátký dotazník, jehož otázky jsou zaměřeny na týmové procesy, které jsou v rámci sociomapování sledovány (v rámci empirické části této práce se jedná o komunikaci, spolupráci a engagement). Každý účastník zodpoví na Likertově škále např. jak často komunikuje s jednotlivými členy týmu. Mapa se vytvoří ihned a lze s ní okamžitě po vyplnění dotazníku všech členů týmu pracovat. Jakým způsobem lze na sociomapování nahlížet a jak se dále s mapou pracuje přiblíží následující podkapitola.

3.1.3.3 Úrovně sociomapování

Na sociomapování lze nahlížet ve třech úrovních, které definovala Rozehnalová (2008, s. 65). Každá z těchto dimenzí vyžaduje specifický přístup:

- **Sociomapování jako vizualizační metoda:** sociomapování je vnímáno jako proces vytváření sociomapy z dat, sociomapa je chápána jako grafický model zobrazující vizualizaci týmu.

- **Sociomapování jako analýza týmové práce:** sociomapování je chápáno jako celý proces práce s daty od jejich sběru, následného zpracování až po vizualizaci týmu.
- **Sociomapování jako způsob intervence:** při této úrovni je kladen důraz na ovlivnění týmu pomocí sociomap prostřednictvím týmového koučování, zpětné vazby či třeba facilitace.

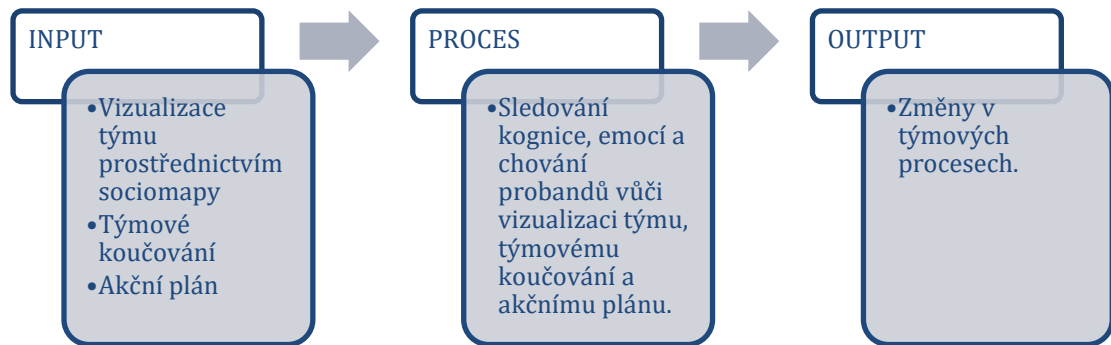
Pro účely empirického šetření bude na sociomapování nahlíženo jako na způsob intervence, i přesto to není ale tak jednoduché, jelikož sociomapování i v tomto případě slouží jako diagnostika týmových procesů a až následně jako podklad pro samotnou intervenci. Intervence sociomapování spočívá v tom, že poté, co je týmu prezentována sociomapa, tedy vizualizace týmu, tým s pomocí kouče či facilitátora reflektuje podobu sociomap a vytváří akční plán pro zlepšení situace. Žádoucí je zopakovat analýzu opětovně pro zjištění změny, která po intervenci nastala (Rozehnalová, 2008). Jako intervenční nástroj v empirické části je vybráno týmové koučování spolu s vytvořením si akčního plánu. Týmové koučování včetně nastavování si akčního plánu je rozpracováno v kapitole týmových intervencí. Komplexní proces sociomapování pro účely empirické části je inspirován modelem IPO (z angl. Input-Process-Output) (McGrath, 1964).

3.1.3.4 *IPO model*

Pozitivní efekt týmových intervencí je z mnoha výzkumů zřejmý (např. Goodwin et al., 2018; Power, 2018, více v další kapitole). Vhodnou otázkou je, co za pozitivním účinkem intervence stojí a z jakého důvodu je tedy funkční. I přesto, že existují empirické doklady o tom, že nástroj sociomapování pozitivně ovlivňuje týmovou spolupráci (např. Rozehnalová, 2008; Fabianová, 2020), doposud nebyly zveřejněny studie, které by popisovaly, jaké mechanismy v rámci sociomapování tyto pozitivní změny v týmech ovlivňují.

V rámci toho se lze opřít o teorii McGratha (1964), který v modelu IPO (z angl. Input – Process – Output), popisuje proměnné, které považuje za výsledky působení

vstupních faktorů na týmové procesy. Na základě tohoto modelu budou strukturovány jednotlivé kroky samotného procesu sociomapování. „Proces“ je blíže objasněn v empirické části této práce.



Obrázek 2: Empirická část práce inspirovaná modelem IPO McGratha (1964), vlastní zpracování.

3.2 Týmové intervence

S rozmachem týmové práce a její diagnostikou se začala vyskytovat potřeba pomáhat týmům ke zvýšení efektivity týmové práce, ta jde totiž ruku v ruce s týmovým výkonem. I přesto, že je tým složený ze zkušených expertů a odborníků, může selhat, pokud neví, jak správně spolupracovat a dobře spolu komunikovat (Salas et al., 2005). Nabízí se tak otázka, jakým způsobem mohou organizace dosáhnout účinné spolupráce v týmech. Jednou z možností jsou týmové intervence, které zvyšují týmové kompetence a zefektivňují procesy uvnitř týmu (Lacerenza et al., 2018).

V posledních letech se v rámci rozmachu týmových intervencí začali autoři zajímat o jejich reálný dopad na tým. Ukazuje se pozitivní vliv týmových intervencí na výkonnost týmu (Goodwin et al., 2018; Power, 2018; Klein et al., 2006) nebo spokojenost jeho členů (Baik & Zierler, 2018). Pro tuto práci je významným poznatkem jejich pozitivní vliv na komunikaci a týmovou spolupráci (Siassakos et al., 2009; Vazirani et al., 2005). Týmové intervence nejsou jednotně kategorizovány. Někteří autoři je dělí na čtyři aktivity, a to týmový trénink a trénink leadershipu,

teambuilding a debriefing (Lacerenza et al., 2018), jiní hovoří obecněji o týmových intervencích jako o tréninkových metodách, nástrojích a organizačních intervencích (Buljac-Samardzic, 2020).

Pro účely této práce je podstatné se zaměřit na intervenci týmového koučování, které lze na základě přehledu Lacerenzové s kol. (2018) zařadit na pomezí týmového debriefingu a tréninku. Týmové koučování jako součást sociomapování pracuje s celým týmem, využívá prvky koučinku, debriefingu, ale také předávání určitého know-how v rámci práce se samotným nástrojem sociomapování. Mimo samotné týmové koučování v dalších kapitolách stručně představím jednotlivé intervence dle přehledu Lacerenzové a kol. (2018).

3.2.1 Týmový trénink a trénink leadershipu

Týmové tréninky představují soubor nástrojů a metod, které v souladu s požadovaným cílem tréninku vedou ke zlepšení výkonu (Burke et al., 2004). Týmové tréninky a tréninky leadershipu představují příležitosti pro získávání zpětné vazby, nabízí členům týmu získat nové znalosti a dovednosti (Salas et al., 2008) a zlepšují interakce členů v týmu (Klein et al., 2006). V současné době existují studie potvrzující vztah mezi tréninkovými intervencemi a fungováním týmu. Příkladem tomu je metaanalýza Salase a kol. (2008), jejíž závěry naznačují, že týmové tréninkové intervence zlepšují výsledky týmu, zefektivňují procesy týmové práce a zvyšují výkon. Studie Kleina a kol. (2006) potvrdila pozitivní dopad týmových tréninků jak na týmové procesy zahrnující komunikaci, koordinaci, týmovou asertivitu a rozhodování, tak i na výkon a emoční složku jednotlivců, která byla charakterizována zejména důvěrou v ostatní členy týmu. Také se ukazuje, že týmy absolvující týmové tréninky mají tendenci obecně lépe fungovat (Klein et al., 2006).

Existuje mnoho odborné literatury shrnující doporučení pro úspěšnou a efektivní realizaci týmových tréninků s co největším pozitivním dopadem (např. Burke et al., 2004; Stevenson, 2016). Obecně ale autoři zdůrazňují významnost nastavení relevantních cílů tréninků a aktivní zapojení všech členů týmu do celého procesu.

3.2.2 Teambuilding

Teambuilding má původ ve sportovním prostředí a často se v realitě zaměřuje za nepracovní aktivity realizované se spolupracovníky mimo pracoviště. V literatuře je teambuilding charakterizován jako aktivita, která může zlepšit efektivitu skupiny vytvořením nebo budováním týmu (Yi, 2016). Intervence teambuildingu podporuje zvýšení skupinové soudržnosti a zlepšení vzájemné komunikace. Účinnost této techniky je značná z mnoha realizovaných výzkumů ve zdravotním prostředí (DiMeglio et al., 2005; Amos et al., 2005; Mickan, 2005), ve vzdělávacích institucích (Diebold et al., 2000; Wozniak et al., 2014), ale i napříč dalšími odvětvími (Gillis & Speelman, 2008; Wilson & Lipsey, 2001).

Je známo, že mnoho organizací realizuje teambuilding v lepším případě alespoň s cílem „stmelit tým“. Pokud má být intervence teambuildingu účinná, je potřeba být při stanovování cíle ambicióznější. Ještě před zahájením intervence by měla proběhnout diagnostika potenciálních slabostí týmu, které je žádoucí v rámci cíle teambuildingu minimalizovat. Woodcock a Francis (1994) hovoří, že teambuilding může sloužit např. k objasnění jednotlivých rolí týmu nebo k analýze komunikačních vzorců či norem. Zhodnocení současného stavu týmu a následná identifikace vhodného cíle může být zmapována prostřednictvím sociodiagnostiky. Řežábková (2015) zmiňuje sociodiagnostické nástroje využívané v teambuildingu, mezi které patří např. sociometrie, topologický, interakční a vývojový přístup nebo samotné sociomapování. Sociomapování je v takovém případě doporučováno využívat v rámci ověření účinnosti teambuildingového programu v dosahování naplánovaných cílů, jako je např. zlepšení atmosféry a vzájemné porozumění v týmu, zefektivnění vzájemné komunikace a koheze skupiny, prohloubení týmové spolupráce a posílení týmového uvažování účastníků, tedy v rámci aktualizace sdílených mentálních modelů (Řežábková, 2015). Ideálně by měly proběhnout 3 sociomapovací měření – před teambuildingem, po ukončení teambuildingu a následně 3 měsíce poté (Řežábková, 2015).

3.2.3 Debriefing

Intervence debriefingu vznikla jako podpora učení ve vojenském prostředí již v 70. letech (Reyes et al., 2018) a je čím dál více běžná i v jiných sektorech (Tannenbaum & Cerasoli, 2013) jako je např. zdravotní prostředí (Salas et al., 2013; Stephanian et al., 2015), letectví (Dismukes et al., 2000) nebo zmíněná armáda (Morrison & Meliza, 1999). Právě týmová práce v těchto prostředích vyžaduje extrémní rychlost, preciznost a bezchybnost, a právě tyto aspekty debriefing podporuje. Pro účely této práce je podstatné, že se také aktivně využívá v pracovních týmech (Eddy et al., 2013; Reyes et al., 2018). V nedávné době byla metoda debriefingu využita taktéž v rámci klinického debriefingového programu s cílem identifikovat příležitosti k řešení týmové práce a bezpečnosti během pandemie COVID-19 (Servotte et al., 2020).

Debriefing je charakterizován jako forma učení se, v rámci které jednotlivci reflektují proběhlou zkušenost (Tannenbaum & Cerasoli, 2013). Umožňuje tak reflektovat realizovanou aktivitu a učit se ze zkušeností. Metaanalýza realizovaná Tannenbaumem a Cerasoli (2013), ve které bylo analyzováno 46 studií, ukazuje, že debriefing prováděný v týmu zvyšuje efektivitu jednotlivců o 16 %. Taktéž má vliv na efektivitu celého týmu, kterou zvyšuje o 38 %. Pain a Harwood (2009) v rámci své studie s fotbalovým týmem došli k závěru, že intervence debriefingu vedla ke zlepšení vnímání fungování týmu, zejména co se týče týmové soudružnosti, komunikace a důvěry ve spoluhráče. Taktéž zaznamenali zvýšení kvality tréninku, porozumění sobě samotnému a celkový výkon týmu.

Debriefing se považuje za jednu z technik, kterou využívá také samotná metoda koučování, kdy se reflektují 2 kategorie, a to co se v rámci proběhlých událostí podařilo a co se naopak neosvědčilo. Na základě debriefingu pak probíhá reflexe ohledně budoucích plánů (Tannenbaum & Cerasoli, 2013). Současně napomáhá k aktualizaci sdílených mentálních modelů či identifikaci silných stránek či oblastí k rozvoji a dalšímu vyjasňování týmových rolí, odpovědností či očekávání (DeChurch & Mesmer-Magnus, 2010).

3.2.4 Týmové koučování

Týmové koučování je v rámci empirické části součástí celého procesu sociomapování a navazuje na vizualizaci mapy jakožto intervence, proto se jedná o důležitý pojem této práce. Účinnost intervence koučování je předmětem mnoha průzkumů, lze jmenovat např. metaanalýzu Jonese a kol. (2016), přičemž pozitivní dopad, které koučování má, je opakovaně prokázán i v dalších studiích (Sonesh et al., 2015; Theeboom et al., 2014).

Průkopník koučování, John Whitmore (2009), ho charakterizuje jako proces, který se zaměřuje na budoucí možnosti, nikoli na chyby v minulosti či jako nalézání potenciálu lidí k maximalizaci jejich výkonu. Koučování přináší výsledky zejména prostřednictvím podpůrného vztahu mezi koučem a koučím, při kterém v sobě koučí hledá odpovědi na otázky (Whitmore, 2009). Týmové koučování pak spočívá v interakci kouče s týmem, která pomáhá členům efektivně koordinovat a využívat jejich kolektivní zdroje k dosažení cílů (Hackman & Wageman, 2005).

Týmový kouč poskytuje objektivní náhled na tým a facilituje diskuse, které umožňují členům týmu zlepšit spolupráci a efektivně plnit společný cíl (Peters & Carr, 2013). Stacke (2005) upozorňuje, že je týmové koučování někdy nazýváno jako team-building, tedy budování týmu. Podle autora je často spojeno s utvářením týmu, ale také s dlouhodobým tréninkem týmu, při kterém kouč pomáhá vytvořit týmový efekt (Stacke, 2005). Týmové koučování má pozitivní vliv na týmové úsilí a využití dovedností a znalostí jednotlivých členů. To vede ke zvýšení výkonu a v konečném důsledku k větší efektivitě týmů (Liu et al., In Peters & Carr, 2013).

3.2.4.1 Týmové koučování v online formě

V rámci empirické části práce bude týmové koučování realizováno vzhledem k současné pandemické situaci online, proto považuji za vhodné přiblížit i problematiku uskutečnění této intervence „na dálku“. Ačkoli se může zdát, že koučování je realizováno zejména v osobní formě, není tomu tak. Průzkum

realizovaný v roce 2011 ukázal, že 39 % z téměř 700 oslovených koučů realizuje koučování s pomocí mobilního telefonu či webové kamery. Výzkum Berryho (2005) ukazuje, že 100 % ze 102 koučů alespoň jednou využili v rámci koučování techniku, 25 % z nich ji pak dokonce využívají často nebo stále. K podobným závěrům dospěl také Frazee (2008), který zjistil, že 26 % ze 191 oslovených trenérů realizuje koučování výhradně online s nízkou nebo žádnou osobní interakcí. Výzkum Sherpyho (2012) ukazuje, že v roce 2012 bylo provedeno pouze 41 % koučovacích setkání offline. Ve 31 % bylo realizováno telefonicky, ve 14 % s pomocí webových kamer, v 11 % ve formě emailového koučování a ve 3 % prostřednictvím videokonference v nadprůměrné kvalitě. Tento trend virtuálního koučování je zřejmý i z mnoha dalších průzkumů (Bresser, 2013; ICF, 2019).

Online týmové koučování vyžaduje od kouče dovednosti, které v případě osobního koučování nejsou až tak významné vzhledem k tomu, že do vztahu kouč-tým vstupuje technika. Kouč tak musí přihlížet nejen k samotnému procesu koučování, ale jeho pozornost by měla směřovat i na technickou složku. V této souvislosti Ballinger (2001) hovoří o tří vztazích, které musí v úspěšném online týmovém koučování fungovat: vztah mezi koučem a technikou, vztah mezi týmem a technikou a v neposlední řadě vztah mezi koučem a týmem.

Sandahl na webové stránce Team Coaching International definuje 6 výzev virtuálního týmového koučování. Mezi tyto výzvy patří např. potřeba dostatečných kompetencí a zkušeností týmového kouče, logistika samotného procesu koučování, která zahrnuje např. vhodně nastavenou délku setkání či práce s ideální velikostí týmu (Sandahl zmiňuje maximálně 12 členů týmu) či přizpůsobení struktury online týmového setkání (Sandahl, 2021).

3.2.4.2 Akční plán v týmovém koučování

Pro maximalizaci úspěchu intervence týmového koučování by mělo být setkání strukturováno a vedeno ke konkrétnímu cíli. Jednou ze známých modelů pomáhající koučování směřovat správným směrem, je model GROW (z angl. Goals-Reality-

Options-Way forward) (Whitmore, 2009), přičemž každé písmeno této zkratky představuje jednu fázi koučovacího setkání. Pro účely v týmovém koučování byl model GROW upraven Brownem a Grantem (2010) na model GROUP (z angl. Goal-Reality-Options-Understand others-Perform). Myšlenka modelu zůstává totožná, odlišení od modelu GROW přichází ve čtvrté fázi „Porozumění ostatním“.

Koučování je na základě modelu GROW zahájeno stanovením cíle, kdy je mapována současná realita, pojmenují se možnosti řešení a na závěr se definují konkrétní akční kroky ke splnění cíle. V rámci této studie tak bude cíl týmového koučování vycházet ze současné a optimální podoby sociomapy, závazky budou jednotlivými členy definovány k optimalizaci mapy do ideální podoby. Tyto závazky by měly být splněné do dalšího sociomapovacího měření. Každé koučování by mělo být zakončeno jasně definovanými akčními kroky, které je třeba splnit před dalším koučovacím setkáním (Brown & Grant, 2010). Předposlední fáze „Porozumění ostatním“ je klíčovým faktorem úspěšnosti týmového koučování (Brown & Grant, 2010). To v našem výzkumu podpoří vizualizace sociomapy, ve které všichni členové týmu uvidí polohu svých kolegů. V závěrečné fázi modelu („Perform“) tým přechází od vytváření si možností k návrhu individuálních i skupinových akčních plánů. To vše probíhá s pomocí týmového kouče.

S cílem kvalitně a adekvátně definovat cíle vznikly různé modely. Mezi nejznámější z nich patří beze sporu model SMART (Doran, 1981) nebo jeho aktualizovaná verze SMARTER (MacLeod, 2012). V rámci dalšího setkání týmového koučování by měly být fáze upraveny do modelu RE-GROUP (z angl. Review-Evaluate-Goal-Reality-Options-Understand others-Perform). Akční kroky jsou tak systematicky vyhodnocovány a přizpůsobovány novým cílům.

3.2.4.3 Týmové koučování a akční plán jako podpora sociomapování

Úlohou týmového kouče v rámci sociomapování je předat detailnější zpětnou vazbu k mapám a cílit k tomu, aby si jednotliví členové týmu vytvořili akční plán kontrolovatelných kroků. „*Tím, že se všichni společně dívají na obraz aktuální*

komunikace vzniká sdílený mentální model této komunikace. Jednotliví členové týmu se mohou vyjadřovat k tomu, v čem tento obraz odpovídá jejich vnímání a zda je tam pro ně něco překvapivého.“ (Fabianová, 2020, s. 47). V této souvislosti Rozehnalová (2013) empiricky ověřovala srozumitelnost sociomap a ukázalo se, že čtení v nich je intuitivní i pro členy týmu, kteří nejsou zaškolení v jejich interpretaci. Účastníci výzkumu tak jsou schopni v rámci týmového koučování současně ve vizualizované mapě číst a reagovat na její podobu. Splnění závazku akčního plánu týkající se komunikace a spolupráce je vhodné prověřit v dalším sociomapování, z toho důvodu se standardně pracuje s alespoň třemi sociomapovacími měřeními. Bahbouh (2011) dodává, že dopad intervencí není dán pouze prezentací sociomap a týmovým koučováním, ale i ochotou členů týmu tento akční plán plnit.

Doposud bylo realizováno několik studií ověřujících působení koučování týmů s podporou sociomapování na týmové procesy a týmový výkon. Mezi realizované výzkumy lze zmínit diplomovou práci Tetoura (2019), ve které zkoumal efekt intervence týmového koučování v rámci sociomapování. Ukázalo se, že tato intervence vede ke sladění současné a optimální frekvence komunikace, což předpovídá také větší sladění týmových mentálních modelů. Fabianová (2020, s. 205) ve své dizertační práci ověřovala „efektivitu koučování s podporou sociomapování na reálných projektových týmech.“ Intervenční skupina absolvovala týmové koučování založené na sociomapách. U kontrolní skupiny pak probíhaly namísto týmového koučování diskuse bez sociomapovací vizualizace. Ukázalo se, že největší efekt intervence týmového koučování spolu s podporou sociomapování se nejvíce projevil v týmovém engagementu a ve frekvenci komunikace.

Výzkum Rozehnalové (2013) naopak sledoval, jaký efekt mají akční plány v rámci sociomapování na změny v komunikaci. Kontrolní skupina respondentů si v rámci sociomapování akční plán nevytvářela, experimentální skupina byla naopak o vytvoření akčního plánu v rámci sociomapování požádána. Z výsledků mimo jiné vyplývá, že se u účastníků experimentální skupiny zvýšila spokojenost s kvalitou komunikace. Bahbouh (2011) uvádí validizační studii sociomapování, v rámci které byla potvrzena účinnost sociomapování, a následného vytvoření akčního plánu.

Tato studie pozorovala skupinu 330 ti respondentů, která byla požádána o formulaci individuálního akčního plánu na základě sociomapování, druhá skupina 340 ti respondentů akční plán sestavovala. Sociomapovací měření bylo s časovým odstupem u obou skupin opakováno. Ukázalo se, že u obou skupin klesl rozdíl mezi současnou i optimální frekvencí komunikace.

Žádná z realizovaných studií ale zatím nezkoumala tento efekt na kvalitativní úrovni z pohledu samotných účastníků procesu sociomapování jako tomu je v této práci.

4 Specifika týmové práce v neziskovém sektoru

První vlašťovky jakéhosi sdružování lidí ve skupině v rámci neziskových aktivit spadají do daleké historie. Již ve 14. století začala bratrstva zakládat hospitály či nadace. Později v 2. polovině 19. století lze jmenovat např. zakládání dobrovolných hasičských spolků, které plnily svoji kulturní funkci. Také svoji činnost začaly zahajovat organizace podporující kulturu a osvětu, např. ochotnické divadelní spolky, tělovýchovný spolek Sokol, později i např. známý Červený kříž (Šťovíčková Jantulová, 2005). Zkrátka se lidé sdružovali a pracovali na společném cíli, ovšem za týmovou spoluprací z hlediska současných charakteristik týmové spolupráce se tyto aktivity považovat nedají.

Významným mezníkem je rok 1989, který přinesl do oblasti vývoje neziskového sektoru mnoho zásadních změn. Rapidně stoupl počet neziskových organizací, čemuž přispěly také zahraniční dárci, kteří podpořili rozvoj neziskového sektoru jako součást rozvoje demokracie (Vajdová, 2003). Do popředí se začalo dostávat téma profesionalizace, které mimo jiné označuje procesy formující určitou profesi, která je podmíněna expertním věděním (Šťovíčková Jantulová, 2005). Profesionalizaci v kontextu neziskového sektoru lze chápat taktéž jako proces nahrazování dobrovolnictví za placenou práci (Horch, 1994 In Šťovíčková Jantulová, 2005).

Profesionalizace neziskových organizací tak podpořila proměnu rolí jednotlivých pracovníků a obecně hierarchickou strukturu a strategii v organizacích. Začaly tak postupně vznikat pracovní pozice, na kterých měli být lidé se specializovanými dovednostmi, znalostmi či s odpovídající kvalifikací a postupně tak docházelo k dělbě práce (Šťovíčková Jantulová, 2005). Činnosti tak již nedělal jeden konkrétní člověk, ale začaly se více rozdělovat mezi pracovníky s určitou specializací. Taktéž začalo docházet k centralizaci, kdy byla rozhodovací pravomoc v organizaci přidělena určitým osobám. S tím souvisí vznik organizační struktury uvnitř organizace (Šťovíčková Jantulová, 2005). Tím se postupně dostáváme k zavádění týmové práce

v neziskovém sektoru, která se dle všeho v organizacích formovala a možná stále formuje spíše samovolně nežli řízeně.

Již v 90. letech Drucker (1990) zmínil, že týmovou práci v neziskovém sektoru považuje za významnou, přičemž reflektoval absenci dostupných studií v této oblasti. Zatímco se množství odborných článků i rozsáhlých výzkumů v oblasti týmové práce ve zdravotnictví každým rokem zvyšuje (některé z těchto studií byly představeny v kapitole č. 2), v rámci neziskového sektoru se odborná literatura týmovou prací příliš nezabývá. Jako jednu z mála relevantních studií lze jmenovat práci Beneveneho a kol. (2011), která srovnává výkon týmové práce mezi neziskovými organizacemi a organizacemi veřejného sektoru. Tento výzkum došel k závěru, že se týmová práce v neziskové organizaci ukazuje jako efektivnější. Také se potvrdilo, že je pro neziskové organizace týmová práce významná i z hlediska dlouhodobé tradice a že týmová práce pozitivně koreluje se spokojeností zaměstnanců (Benevene et al., 2011). Další významnou studií v této oblasti je výzkum Seilera a Bortnowské (2020), kteří se věnují rozdílům týmové spolupráce mezi veřejnými a neziskovými organizacemi. Mimo jiné autoři vypracovali obsahovou analýzu mapující počet odborných publikací související s týmovou prací mezi lety 1980-2019. Tato analýza ukázala pouze 2 dostupné studie zaměřené na týmovou spolupráci v neziskových organizacích, což potvrzuje, že je tato oblast velmi neprozkoumaná.

Na základě realizovaného výzkumu Bezděkové (2014) lze minimálně říct, že neziskové organizace vyhledávají na své pozice osoby, které jsou schopné týmově spolupracovat. Závěry výzkumu (Bezděková, 2014), v rámci kterého byly analyzovány inzeráty na pozici vedoucích pracovníků v neziskovém sektoru, ukazují, že organizace požadují od budoucích vedoucích pracovníků schopnost týmové spolupráce jako třetí nejdůležitější kompetenci. Tento požadavek je taktéž dle výzkumu (Bezděková, 2014) významný u pozic projektových a finančních manažerů neziskových organizací, ředitelů nebo terapeutů neziskových organizací, ale i u pozic sociálních pracovníků. Taktéž Bajer (2007) tvrdí, že absolvent vysoké školy oboru sociální práce by měl mimo jiné disponovat schopností týmové spolupráce.

Ačkoli v odborné literatuře nejsou rozsáhlé doklady o přítomnosti a podobě týmové spolupráce v neziskovém sektoru, dle výše zmíněného se týmy v těchto organizacích vyskytují a fungují „týmově“. To souvisí s tím, že se týmová spolupráce v neziskových organizacích potýká s určitými specifiky oproti sektoru ziskovému. Seiler a Bortnowská (2020) v této souvislosti tvrdí, že se lidé v neziskovém a ziskovém sektoru liší zejména v osobnostních charakteristikách, v motivaci a v hodnotách a postojích, které se mohou odrážet v týmové práci.

Myslím si, že týmovou spoluprací v neziskovém sektoru může do jisté míry ovlivňovat samotný definovaný týmový cíl. Vzhledem k tomu, že neziskové organizace nejsou založené za účelem zisku, je velmi podstatná kvalita dosažených cílů. V této souvislosti Drucker (1994) říká, že výkonnost neziskových organizací se nedefinuje na základě finančních výsledků, ale na základě oblastí, na které je samotná činnost organizace zaměřená. Jinými slovy, v rámci řízení pracovního výkonu se neměří kvantita, ale kvalita, která je ovšem těžce měřitelná a definovaná. Drucker (1994) doporučuje zaměřit výkonnost na umožnění realizace potenciálu každého zaměstnance, což se dle Druckera projeví v celkové výkonnosti organizace. V této souvislosti Nejedlíková (2019) hovoří o stabilizaci zaměstnanců, což v kontextu neziskových organizací dle autorky vyjadřují činnosti manažerů, které primárně necílí na dosahování zisku, ale realizují je za účelem dlouhodobého setrvání zaměstnanců v organizaci, kteří jsou pro organizaci přínosní.

Zajímavý je závěr ze studie (Seiler & Bortnowská, 2020), který ukazuje, že zaměstnanci neziskových organizací ve srovnání se zaměstnanci ziskového sektoru si méně myslí, že týmová práce umožňuje dosažení lepších výsledků, rychlejší realizace úkolů nebo rozvoje sociálních dovedností. Autoři toto zjištění interpretují tak, že v tom může hrát roli právě míra profesionalizace, která je v ziskovém prostředí silnější. Taktéž tomu může přispívat přítomnost rozvoje a vzdělávání v oblasti týmové spolupráce prostřednictvím různých workshopů, které jsou v ziskovém sektoru běžné. Další možná interpretace autorů (Seiler & Bortnowská, 2020) je, že neziskové organizace byly donedávna řízeny prostřednictvím samotné komunity. Přirozeně tak

může vedení neziskové organizace mít silné odhodlání k týmové práci, avšak zaměstnanci, kteří vstupují na trh neziskového sektoru až v současné době, mohou mít na podstatu týmové práce odlišný názor.

Na základě tvrzení Seilera a Bortnowské (2020), že mezi nejvýznamnější odlišnost mezi lidmi v neziskových a ziskových organizacích jsou osobnostní charakteristiky, motivace a hodnoty a postoje, jsou v dalších podkapitolách tato jednotlivá kritéria rozpracována, přičemž hodnoty a postoje jsou zpracovány obecněji v rámci tématu firemní kultury. Helmig a kol. (2004) tvrdí, že v mnoha případech neziskové organizace nedisponují profesionální úrovní managementu, a i to se může odrážet v tom, jak samotná týmová spolupráce v organizacích funguje. Z toho důvodu rozpracuji taktéž problematiku manažerských dovedností vedoucích pracovníků. Reflektuji, že obsáhnout celou tuto problematiku týmové práce v neziskovém sektoru v jedné kapitole je poměrně ambiciózní cíl, nicméně pro účely práce je dostatečné poukázat na specifické faktory, které mohou týmovou spolupráci v neziskových organizacích ovlivňovat v obecné rovině.

4.1 Charakteristika pracovníků

4.1.1 Demografické údaje

Jednou ze zásadních specifíků neziskového sektoru, která bezpochyby ovlivňuje týmovou práci, je heterogenita pracovníků. Ta vyplývá z přítomnosti různých pracovních vztahů, které mohou zahrnovat pracovní poměr na plné či částečné pracovní úvazky či jiné formy dohod. Významnou součástí neziskového sektoru tvoří také dobrovolníci, např. v Norsku se jedná až o 48 % dospělé populace (Statistics Norway, 2016), ve Velké Británii a v Nizozemsku se na dobrovolnické práci podílí až 40 % dospělých, v ČR či Belgii jde pak zhruba o 14 % dospělých osob (Součková, 2017). V této souvislosti lze vyzdvihnout profil typického zaměstnance neziskové organizace z hlediska pohlaví, věku, ale i vzdělání.

Např. ve Velké Británii je za typického zaměstnance neziskové organizace vymezena žena s vysokoškolským vzděláním. Konkrétně ženy v tomto sektoru tvoří až 68 % zaměstnanců a zhruba 37 % z nich je ve věku 50 let a starších (NCVO, 2020). Obecně jsou v neziskovém sektoru zaměstnaní lidé převážně ve středním věku a vysoký podíl zaměstnanců tvoří pracovníci s vysokoškolským vzděláním. Ženy tak zastupují i většinu manažerských pozic v tomto sektoru (Seiler & Bortnowska, 2020). Profil dobrovolníka se od charakteristického zaměstnance v neziskové organizaci nepatrně liší zejména z hlediska věku. Nejvyšší míru dobrovolnictví lze sledovat u věkové skupiny 35-49 let (40 %) a pak mezi lety 65-74 let (39 %). Nejnižší zastoupení dobrovolníků lze sledovat u lidí ve věku 25-34 let (29 %) (NCVO, 2020).

Vysoké množství částečných pracovních úvazků vyžaduje schopnost umět si efektivně předávat informace, což bezpochyby souvisí s kvalitou komunikace a s dovedností dobře si zorganizovat pracovní čas, aby zaměstnanec stihl svoji agendu v rámci svého částečného úvazku včetně případných deadlineů. Lze očekávat, že zaměstnanci se zkrácenými úvazky mohou být ostatními členy opomíjeni a mohou mít tak tendenci se z týmu vzdalovat. To souvisí s tím, že je potřeba dbát na to, aby se veškeré podstatné informace nejen o chodu organizace dostaly právě i k těmto členům týmu. Do týmové spolupráce vstupují taktéž dobrovolníci, se kterými je důležité udržovat vztah a pravidelně s nimi komunikovat, aby se cítili být taktéž součástí týmu (Dvořáková, 2007).

4.1.2 Osobnostní předpoklady

Na základě výše zmíněných demografických údajů lze konstatovat, že týmy v neziskovém sektoru tvoří z velké části ženy ve středním a vyšším věku. Týmy s převahou žen se rychleji rozhodují a řeší problémy efektivněji, ženy se považují také většinou za vnímavější a empatictější (Woolley et al., In Peters & Carr, 2013). Lze ale říct, že i muži v neziskovém sektoru nereprezentují typického výkonově orientovaného muže. Na základě výzkumu Součkové (2017, s. 59) se ukazuje, že zaměstnanci neziskových organizací charakterizují následující znaky:

- „...vysoká míra empatie, sociální citění, zájem o druhém a ochota pomáhat,

- skromnost, obětavost a tvárnost,
- pozitivní přístup k práci, spolehlivost,
- ochota vykonávat obtížnou práci, za cenu vlastního nepohodlí,
- kolegiálnita, schopnost týmové práce,
- kreativita,
- vysoká frustrační tolerance.“

Konůpková (2014) v rámci své diplomové práce kvantitativně prostřednictvím psychodiagnostických testových metod zkoumá vlastnosti pracovníků v pomáhajících profesích. Výzkum ukázal vysokou míru spolehlivosti u těchto zaměstnanců, jak je zmíněno i výše v rámci výzkumu Součkové (2017). Nicméně ze závěrů vyplývá nízká otevřenost vůči změnám až u 70 % respondentů. Výsledky také ukázaly, že zaměstnanci v pomáhajících profesích inklinují spíše k introverzi nežli k extroverzi, kdy 47 % respondentů jsou značně introvertní. K podobnému závěru dospěl také o 3 roky starší výzkum Jurkové (2011), ze kterého vyplývá, že se lidé v pomáhajících profesích považují spíše za osoby introvertní a to z 56 %, ale současně i za komunikativní z 74 %.

4.2 Motivace pracovníků

Otázkou motivace těchto lidí v neziskovém sektoru pracovat se zabývalo několik studií, zejména pak nespočet závěrečných akademických prací. Jeden z nejrozsáhlejších výzkumů (Bassous, 2015) sledoval motivy zaměstnanců neziskových organizací v 57 zemích.

Z drtivé většiny jsou výzkumy zaměřeny na sledování motivace z hlediska vnitřních a vnějších faktorů. Jedná se o jeden z nejznámějších modelů motivace (Hezberg). Ukazuje se, že pracovníky neziskového sektoru vnitřně nejvíce motivuje smysluplnost práce, naplnění a vnitřní spokojenost (např. Bassous, 2015; Borzaga & Tortia, 2006; Součková, 2017). Na vnitřní motivaci má pak dále vliv míra kvality poskytovaných služeb v organizaci (Bassous, 2015). Jako významný motiv se ukazuje i práce v týmu,

kteřá je dle Benze (2005, 2006 In. Benevene, Cortini & Calleo, 2011) zásadním prvkem pro kompenzaci nižších platů zaměstnanců.

Z hlediska vnějších faktorů se pak ukazuje, že platové ohodnocení není významným faktorem pro motivaci pracovníků (Bassous, 2015), současně ti pracovníci, kteří jsou motivováni ekonomickými zájmy, jsou v organizaci méně spokojeni (Borzaga & Tortia, 2006). Významným vnějším motivem se dále ukazuje poskytování zpětné vazby a uznání od své/ho vedoucí/ho či od kolegů (Bassous, 2015) a osobnostní rozvoj, vzdělání a podpora (např. Bassous, 2015; Součková, 2017). Motivaci výrazně ovlivňuje také manažer/ka, jeho/její styl vedení (Bassous, 2015) a organizační kultura včetně přátelských vztahů na pracovišti (Bassous, 2015; Součková, 2017). Také se zjistilo, že zaměstnanci pracující v organizaci více než 10 let, se vyznačují vyšší motivací (Bassous, 2015). V této souvislosti výsledky výzkumu Borzaga a Tortia (2006) naznačují vysokou loajalitu zaměstnanců vůči neziskové organizaci, ve které působí.

Z výše uvedeného je zřejmé, že motivace zaměstnanců v neziskových organizacích se do jisté míry může lišit od ziskového prostředí. Šedivý (2009) shrnuje několik podnětů, které může nezisková organizace k podpoře motivace svých zaměstnanců využít. Příkladem je např. upravení režimu práce (např. povolená práce z domova, kratší pracovní doba), stáže či rotace pracovní pozice, neformální a zároveň kvalitní proces hodnocení v organizaci, rituály, srozumitelně nastavené vnitřní procesy v organizaci, důraz na mezilidské neformální vztahy, teambuildingy a další.

4.3 Organizační kultura

Jak již naznačují výzkumy v oblasti motivace zaměstnanců, jedním z hlavních vnějších motivů je organizační kultura zahrnující přátelské vztahy a silné sdílení hodnoty solidarity, přičemž solidarita se udává jako nejvýznamnější hodnota v neziskovém sektoru (Jäger & Schröer, 2014; Whitman, 2009 In Seiler & Bortnowska, 2020).

Dalším z faktorů, který je bezpochyby součástí organizační kultury, je, z jakých sociálních tříd pracovníci přichází. Zatímco ve veřejném sektoru může být tendence zaměřovat výběr zaměstnanců na určitou skupinu lidí i z hlediska dosaženého vzdělání a zkušeností, neziskové organizace nejsou tolik statusově zaměřené. Letts (1998 In Dvořáková et al., 2007) ve své praktické příručce uvádí několik specifických skupin, ze kterých neziskové organizace v rámci své strategie vybírají své zaměstnance. Zmiňuje např. absolventy vysokých škol, handicapované lidi či seniory. Pracovníci také kolikrát pracují v rámci multioborových týmech a je potřeba umět flexibilně přizpůsobit komunikační styl jiným odborníkům. Lze také předpokládat, že v neziskovém sektoru je spíše podpurná atmosféra bez soutěživého prostředí.

4.4 Manažerské dovednosti vedoucích pracovníků

Myslím si, že vše zmíněné výše klade na vedoucí pracovníky poměrně vysoké nároky. Ukazuje se ale, že vedoucí pracovníci v neziskovém sektoru mají nižší manažerské schopnosti a dovednosti než manažeři v ziskovém sektoru (např. Williams In Jakubková, 2015; Vrchota & Kajanová, 2014). V této souvislosti Masopust (2019) zmiňuje, že manažeři v neziskových organizacích jsou ve většině případů recruitováni z vlastních řad zaměstnanců. Největším úskalím dle Masopusta (2019) je, že se těmito vedoucími najednou změni cíle i obsah práce. Jako řadový zaměstnanec je člověk především podporou pro své klienty a nositelem samotné zakázky je klient, který určuje směr a rozsah služby. Ovšem u role manažera je vlastníkem zakázky organizace, tedy manažer zodpovídá za své podřízené, kteří si nemohou sami od sebe měnit cíle či rozsah své práce. Manažer tak najednou potřebuje kompetence, které v rámci řadové role v organizaci nemusely být tak klíčové. V této souvislosti Masopust (2019) zmiňuje např. delegování, úkolování, hodnocení či třeba odměňování.

V rámci výzkumu Vrchoty a Kajanové (2014) bylo mapováno na základě šedesáti otázek respondentův vztah k deseti vybraným manažerským kompetencím u manažerů ziskového i neziskového sektoru. Jednalo se o kompetence jako je komunikace, kreativita, zodpovědnost, schopnost učit se apod. Zjistilo se, že průměrné hodnoty

jednotlivých kompetencí dosahují u manažerů neziskového sektoru kromě kompetence „kooperace“ níže než u manažerů ziskového sektoru. Autoři zmiňují, že to může souviset právě s výkonovou orientací manažerů v komerční sféře. V této souvislosti Williams (In Jakubková, 2015) otevírá další téma, a tím je vzdělání manažerů v neziskovém sektoru. Williams (In Jakubková, 2015) tvrdí, že v neziskové sféře „...manažeři do svých funkcí většinou nastupují bez jakéhokoliv předchozího tréninku.“ Současně autor doplňuje, že tento fakt limituje samotnou organizaci. Vzdělávání manažerů v neziskovém sektoru je podle mého názoru další velké téma, které by si zasloužilo minimálně jednu rozsáhlou kapitolu. I přesto, že ho považuji za velmi významné, v této práci tato problematika vzhledem k její povaze více rozpracována nebude.

Cabalková (2020) zkoumala prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů, jak vybrané aspekty ovlivňuje vzdělání a praxe manažera v pomáhajících profesích. Empirické šetření ukázalo, že vzdělání vedoucích pracovníků má pravděpodobně vliv na řízení organizace a týmů (Cabalková, 2020). Zjistilo se, že manažeři v neziskových organizacích se při krizových momentech obrací zejména na svůj tým a hledají řešení společně. Z výzkumu také vyplývá, že mohou mít tito vedoucí pracovníci tendenci využívat zejména nedirektivní styl vedení, který ale může mít dle autorky vliv na nejasné zadání odpovědností členů v týmu. Tyto organizace ale vykazují otevřenost v komunikaci, podporující klima a zejména neformální komunikaci a vztahy (Cabalková, 2020).

Využívání nedirektivního stylu vedení v neziskovém sektoru potvrzuje i Benevene a kol. (2011). Konkrétně tvrdí, že je v neziskovém sektoru častější využívání koučovacího stylu vedení nežli ve veřejném sektoru, což předpokládá orientaci manažerů na lidi a na jejich rozvoj. S tím souvisí další ze závěrů studie (Benevene et al., 2011), že neziskové organizace vykazují nejen vyšší úroveň efektivní týmové spolupráce, ale také lepší řízení mezilidských vztahů. To vyplývá ze silné tendence neziskových organizací se učit v rámci svého prostředí, kdy se snaží své služby zkvalitňovat a přizpůsobovat vůči klientům a jejich potřebám (Benevene et al., 2011).

Vedoucí pracovníci v neziskovém sektoru mají také obvykle odlišný pohled na významnost altruismu, velkorysosti a individualismu (Seiler & Bortnowska, 2020).

EMPIRICKÁ ČÁST

5 Teoretický rámec

Moderní doba čelí mnoha výzvám, které souvisí se změnami vyvolanými globalizací, pokrokem v technologii a pokročilou ekonomikou. Organizace se tak snaží flexibilně reagovat na současnou dobu a stále více využívají týmy, jelikož týmová spolupráce nabízí řadu výhod (Marlow et. al., 2018). Wuchty a kol. (2007) zmiňují, že úspěch organizací do značné míry závisí právě na efektivitě týmů. Avšak není pravidlem, že každý tým se považuje za efektivní, za určitých okolností mohou být výsledky týmu z různých důvodů výrazně slabší než souhrn úsilí jednotlivců (Bělohlávek, 2008; Sims et al., 2005).

Aby tým mohl využívat plně svůj potenciál, je třeba mít znalosti, které jedincům umožňují lépe předvídat a porozumět chování ostatních členů týmu (Rouse & Morris, 1986). Tím se zabývá teorie týmových mentálních modelů, která říká, že členové týmu potřebují mít představu o tom, jak tým funguje, aby mohli na základě toho efektivněji jednat a interagovat s ostatními. Sdílené mentální modely v týmu umožňují jeho členům se snadněji přizpůsobit prostředí a být výkonnější (Mathieu et al., 2005). Čím více jsou mentální modely členů týmu sdílené, tím je pravděpodobnější jejich úspěch. Sdílené mentální modely mají pozitivní vliv na výkon, adaptaci a koordinaci členů týmu (Mathieu et al., 2000; Uitdewilligen et al., 2013). Proto je žádoucí v týmech sledovat, do jaké míry jsou mentální modely členů týmu sladěné a jaká je podobnost náhledu jednotlivých členů na procesy v týmu.

To je možné zjistit prostřednictvím sociomapování (Bahbouh, 2011). Výsledkem sociomapování je mapa, která integruje náhled všech členů týmu. Kromě diagnostické funkce je to také podklad pro následnou intervenci, kterou je v tomto kvalitativním výzkumu týmové koučování společně s vytvářením si akčního plánu.

6 Metody

6.1 Cíle výzkumu a výzkumný design

Tématem diplomové práce je „Role sociomapování jako nástroje k porozumění týmových procesů v neziskové organizaci“. Výzkumným cílem je zodpovědět hlavní výzkumnou otázku, která zní:

- *„Jak sociomapování jako nástroj akčního výzkumu působí na spolupráci a komunikaci uvnitř týmu?“*

V rámci dílčích výzkumných otázek budu zjišťovat, jak reflektují členové týmu vliv jednotlivých kroků procesu sociomapování na změnu vybraných týmových procesů:

- *„Jak týmový mentální model vizualizovaný prostřednictvím týmové sociomapy mění týmové procesy, jakými jsou komunikace, spolupráce, engagement a přetížení?“*
- *„Jak týmové koučování napomáhá měnit týmové procesy, jakými jsou komunikace, spolupráce, engagement a pracovní přetížení?“*
- *„Jak akční plány napomáhají měnit týmové procesy, jakými jsou komunikace, spolupráce, engagement a pracovní přetížení?“*

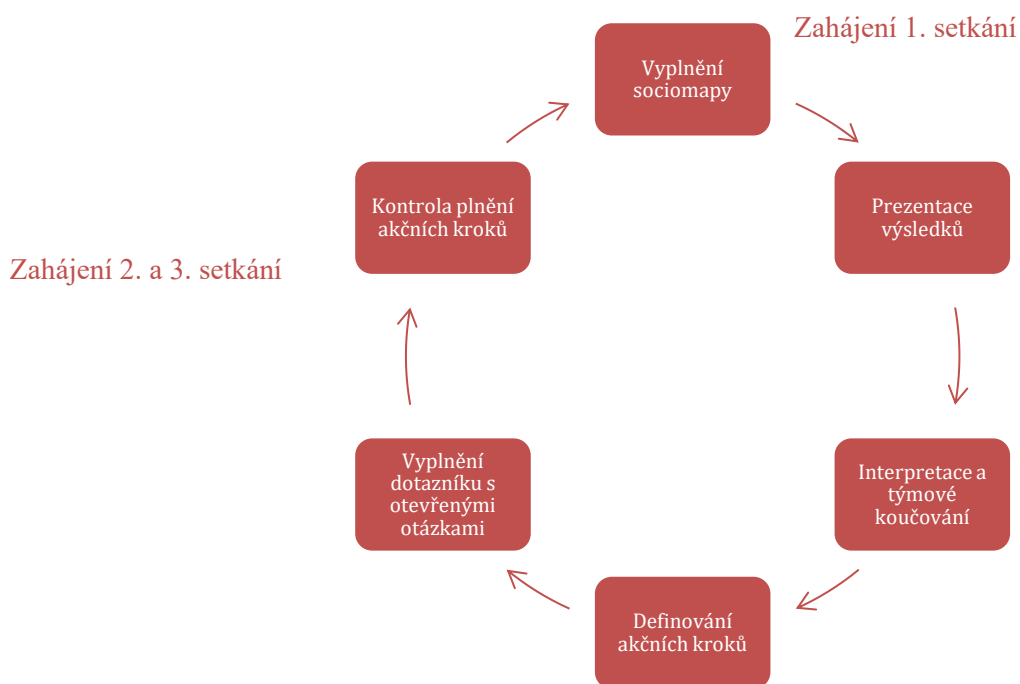
Výzkum se tedy snaží pochopit, jak vizualizace týmových procesů, týmové koučování a akční plány podporují změnu týmových procesů a také jak všechny tyto tři intervence dohromady působí na spolupráci a komunikaci uvnitř týmů neziskové organizace. Předmětem výzkumu je pracovní tým a procesy, které se uvnitř tohoto týmu proměnlivě mění.

Kvalitativní studie je realizována prostřednictvím akčního výzkumu. Akční výzkum je charakterizován jako vyvíjející se proces, který napomáhá k rozvoji kompetencí u členů organizace a současně rozšiřuje vědecké poznatky (Shani & Passmore, 1985).

Mimo jiné právě Passmore spolu se svým kolegou (Passmore & Fillery-Travis, 2011) realizoval akční výzkum v oblasti koučování obdobně, jako tomu je v této práci, což vypovídá o relevantnosti využití akčního výzkumu v této studii. Cílem akčního výzkumu je rozvíjet skrze proces samotné probandy a současně prostřednictvím toho přispět vědě (Coghlan & Brannick, 2005).

Akční výzkum je charakteristický cyklickou podobou a existuje několik různých modelů (např. Susman, 1983; Kemmis & McTaggart, 1992; Altrichter & Posche, 1990), které popisují jednotlivé fáze tohoto procesu opakující se ve spirále. Každý cyklus uzavírá reflexe, na základě které je revidován akční plán pro další cyklus (Pavelková, 2012). Podle Pavelkové (2012) by měla podoba akčního plánu odpovídat třem krokům: analýza – akce – reflexe. Je v kompetenci výzkumníka, aby se inspiroval některým z modelů a upravoval jeho podobu na základě konkrétní situace a modifikoval kroky dle aktuální potřeby (Pavelková, 2012).

Výzkum se v této práci inspiroje modelem Kemmisa a McTaggarta (1992), který zahrnuje 4 fáze: plánování, akci, pozorování a reflexi. Výzkum je zahájen naplánováním akce, kterou tým reflektuje jako žádoucí a vychází z podoby sociomap. Při týmovém koučování má tým možnost formulovat své potřeby pro uskutečnění žádoucí změny a diskutovat o nich s ostatními členy týmu. Při definování akčních kroků již tým formuluje konkrétní závazky vedoucí k žádoucí změně. Mezi jednotlivými setkáními členové týmu více či méně vědomě pozorují situaci v týmu, kterou si zvědomí při dalším vyplňování sociomap. Navazuje zkoumání dopadů akce, tedy kontrola plnění akčních kroků, na které navazuje reflexe, čímž se uzavírá první cyklus. Na základě reflexe je akční plán upraven a stejný postup se opakuje. S každým cyklem se zpravidla objeví nová témata, která jsou prostřednictvím akčního výzkumu řešena (Hlad'o & Novotný, rok neuveden).



Obrázek 3: Fáze akčního výzkumu inspirované modelem Kemmise a McTaggarta (1992), vlastní zpracování.

6.2 Role výzkumníka

Pro mě jakožto výzkumníka je nutná reflexe pozicionality ve vztahu k výzkumu (Guillemín & Gillam, 2004). V této studii má pozicionalita vycházet z mé současné pracovní role, jelikož jsem zaměstnancem organizace, mezi jejíž portfolio služeb patří právě metoda sociomappingu. Rozumím tak samotným procesům sociomappingu a mám zkušenost s využíváním této metody v pracovních týmech. Kvalitativní studie bude probíhat ve dvou týmech konkrétní neziskové organizace. Členové týmu, kteří budou do výzkumu zapojeni, předem neznám a poprvé jsem se s těmito týmy setkala při prvním týmovém koučování. Před zahájením projektu jsem byla telefonicky v kontaktu s manažery obou týmů pro vzájemné sladění se a uzavření kontraktu.

Mé epistemologické východisko je kritický realismus zahrnující pragmatický kritický realismus, který je v souladu s konceptem a pochopením akčního výzkumu. Tento přístup navazuje na subjektivistickou epistemologii podobnou hermeneutické tradici (Coghlan

& Brannick, 2005). Akční výzkumníci obecně pracují na epistemologickém předpokladu, že účelem akademického výzkumu není pouze popsat, pochopit a vysvětlit, ale také jej změnit (Reason & Torbert, 2001). Reason a Torbert (2001) dodávají, že žádný z přístupů nevytváří uspokojivý epistemologický základ pro realizaci akčního výzkumu.

6.3 Účastníci výzkumu

Výzkum je realizován ve 2 pracovních týmech jedné neziskové organizace, která se dle Mezinárodní klasifikace neziskových organizací (z angl. Comparative Nonprofit Sector Project) řadí do oblasti sociálních služeb (Salomon & Anheier, 1996). Tato nezisková organizace má svoji tradici a působí v České republice již 25 let. Zkušenost probandů s nástrojem sociomapování byla v podstatě nulová. Někteří respondenti uvedli, že se o sociomapování učili v rámci svých studií na vysoké škole, reálnou zkušenost s tímto nástrojem ale nikdo z probandů neměl.

Tým č. 1 v době akčního výzkumu, pokud bychom využili Tuckmanovu koncepci (1965), je formující a prochází prvotními vývojovými. Manažer sedmi členného týmu byl při zahájení sociomapování na své pozici pouze necelé 3 týdny, další tři členové týmu jsou jeho součástí méně než 6 měsíců. Z hlediska věku se jeho členové pohybují mezi 24 a 29 lety, z toho lze dedukovat, že je tým složen zejména z pracovníků, kteří právě sbírají své první pracovní zkušenosti a ze studentů vysokých škol. To je zohledněno také v pracovních úvazcích, které jsou téměř u poloviny členů týmu částečné. Konkrétní pozice jednotlivých členů týmu mají ambulantní a terénní formu, přičemž jejich činnost spočívá ve zlepšování kvality života dětí a mládeže v nepříznivé sociální situaci.

Tým č. 2 tvoří 10 žen, jejichž věk se pohybuje mezi 28 a 39 lety a mnoho z nich v týmu disponuje plným úvazkem. Z hlediska vývojových fází týmu dle Tuckmana (1965) se tým nachází v současném složení déle, proto lze předpokládat, že se nachází ve fázi normingu. Jedna z členek do týmu nově vstoupila v průběhu akčního výzkumu a

účastnila se tak pouze třetího (posledního) sociomapování. Jedna z účastnic nevyplnila žádný z dotazníků, data v tabulce níže tedy odpovídají pouze devíti členům týmu. Tým pomáhá rodinám v tíživé životní situaci a spolupracují s dalšími odborníky s cílem zlepšit situaci v rodině.

	Tým č. 1	Tým č. 2
Celkem členů v týmu	7	10
Muži	2	0
Ženy	6	10
Věk členů v týmu		
19-29 let	7	3
30-39 let	0	6
40+ let	0	0
Dokončené vzdělání členů v týmu		
Vysokoškolské 2. stupně	0	8
Vysokoškolské 1. stupně	5	1
Střední škola s maturitní zkouškou	2	0
Délka působení členů v týmu		
Méně než 6 měsíců	4	2
Více než 6 měsíců a méně než 3 roky	3	5
Více než 3 roky	0	1
Pracovní úvazek členů v týmu		
Částečný	4	6
Plný	3	3

Tabulka 1: Složení týmů, vlastní zpracování.

6.4 Průběh akčního výzkumu

Doba realizace výzkumu činila celkem 10 týdnů. U obou týmů byly realizovány celkem 3 sociomapovací analýzy, přičemž rozestupy mezi každou z nich činily 3 týdny. Realizace výzkumu byla inspirována průběhem procesu sociomapování dle Rozehnalové (2008, s. 71), která ho člení následovně:

- a) Kontrakt – úvodní orientace v problému, zjišťování očekávání, přání a potřeb členů týmu, uzavření kontraktu s týmem.
- b) Analýza – sběr a zpracování dat, vytvoření sociomap, interpretace získaných výsledků.
- c) Prezentace – společná identifikace problémové oblasti při prezentaci sociomap týmu.
- d) Intervence – vzájemná zpětná vazba členů týmu, koučování, vytváření akčních plánů.
- e) Konfirmace – opakovaný sběr dat za účelem ověření změny.

Jednotlivé fáze a podoba akčního výzkumu byla tedy inspirována procesem sociomappingu tak, jak ho člení Rozehnalová (2008) výše a současně v souladu s modelem akčního výzkumu Kemmisa a McTaggarta (1992), který je uveden v kapitole 6.1 Cíle výzkumu a výzkumný design.

Kontrakt a nastavení plánu		
Úvodní diskuse s ředitelkou neziskové organizace ohledně cílů akčního výzkumu, uzavření kontraktu s týmy a jejich manažery, které se do výzkumu dobrovolně přihlásili.		
1. sociomapping		
<u>Diagnostická část:</u> sběr a zpracování dat prostřednictvím vyplnění sociomap.	<u>Intervenční část:</u> týmové koučování včetně prezentace vytvořených sociomap, vytváření si akčních plánů na základě vzniklých map a týmového koučování. <u>Průběh 1. týmového koučování:</u> seznámení se s metodou sociomappingu, sběrem dat a výstupy, zodpovězení všech dotazů. Orientace na týmovou spolupráci a na zjištění, do jaké míry odpovídá současná situace optimální. Komunikační vazby mezi členy týmu, realizace krátkých one to one setkání s cílem sladit očekávání do budoucí vzájemné spolupráce.	<u>Výzkumná část:</u> nesystematické pozorování a distribuovaný dotazník s otevřenými otázkami konstruovanými na základě modelu ABC probandům ihned po dokončení týmového koučování.
2. sociomapping		
3 týdny po 1. sociomappingu		

<u>Diagnostická část:</u> sběr a zpracování dat prostřednictvím vyplnění sociomap.	<u>Intervenční část:</u> týmové koučování včetně prezentace nových sociomap, reflexe plnění akčních plánů z 1. sociomapování a jejich redefinice na základě vzniklých map a týmového koučování. <u>Průběh 2. týmového koučování:</u> použití metod pro posílení týmové důvěry a týmové koučování.	<u>Výzkumná část:</u> nesystematické pozorování a distribuovaný dotazník s otevřenými otázkami konstruovanými na základě modelu ABC probandům ihned po dokončení týmového koučování.
3. sociomapování 3 týdny po 2. sociomapování		
<u>Diagnostická část:</u> sběr a zpracování dat prostřednictvím vyplnění sociomap.	<u>Intervenční část:</u> týmové koučování včetně prezentace nových sociomap, reflexe plnění akčních plánů z 2. sociomapování a jejich redefinice na základě vzniklých map a týmového koučování, uzavření projektu. <u>Průběh 3. týmového koučování:</u> týmové koučování a debriefing projektu.	<u>Výzkumná část:</u> nesystematické pozorování a distribuovaný dotazník s otevřenými otázkami konstruovanými na základě modelu ABC probandům ihned po dokončení týmového koučování.

Tabulka 2: Podoba akčního výzkumu, vlastní zpracování.

6.5 Použité nástroje

6.5.1 Sociomapování

Sociomapování obsahuje různé baterie otázek, jejichž design se může měnit na základě potřeby a poptávky samotných týmů. V rámci empirické části práce byla využita standardní baterie otázek, která cílí na komunikaci, spolupráci, engagement a přetížení, přičemž koncept komunikace agreguje čtyři oblasti komunikace (současnou a optimální frekvenci komunikace, důležitost a kvalitu komunikace). Na otázky členové týmu zodpovídají prostřednictvím Likertovy škály od 1 do 5. Otázky na komunikaci, kvalitu spolupráce a engagement mají relační charakter, tj. členové týmu hodnotí každého dalšího člena týmu (vyjma sebe) a otázka na pracovní přetížení je individuální, kdy respondent hodnotí pouze sám sebe.

1) Komunikace

- Současná frekvence komunikace
 - *Ohodnořte každého člena Vašeho týmu podle toho, jak často komunikujete o pracovních tématech.*
- Optimální frekvence komunikace
 - *Jak často byste chtěl/a o pracovních tématech komunikovat s následujícími členy vašeho týmu, abyste mohl/a vykonávat svou práci co nejefektivněji?*
- Důležitost komunikace
 - *Jak důležitá je pro Vás komunikace s následujícími členy týmu pro to, abyste byl/a schopen/a odevzdat svou práci včas a ve vysoké kvalitě?*
- Kvalita komunikace
 - *Posuďte kvalitu pracovní komunikace z hlediska její relevance, obsahu, včasnosti, atd. s těmito lidmi.*

2) Kvalita spolupráce

- *Jaká je kvalita spolupráce s těmito lidmi?*

3) Engagement

- *Nakolik jsou pro vás tyto lidé zdrojem motivace?*

4) Přetížení

- *Do jaké míry v posledním období cítíte přetížení?*

6.5.2 Dotazník s otevřenými otázkami

Pro účely této práce a pro zodpovězení dílčích výzkumných otázek byl sestrojen dotazník s otevřenými otázkami inspirovaný modelem ABC (z angl. Affect, Behaviour, Cognition) (Rosenberg & Hovland, 1960). Model ABC je používán flexibilně a pro účely výzkumu jsem tento model adaptovala a operacionalizovala na vlastní otázky. Tento model cílí na emoční, behaviorální a kognitivní složku postoje vůči samotné vizualizaci mapy, týmovému koučování a vytvořenému akčnímu plánu. Za emoční složku („Affect“) se považuje emoční reakce na danou činnost či objekt, tato složka by měla vyjadřovat pocity a emoce (Jain, 2014). Behaviorální složka

(„Behavior“) je charakterizována jako složka zahrnující reakci týkající se dané činnosti či objektu (Jain, 2014). Kognitivní složka („Cognition“) pak zahrnuje již určité hodnocení a vyjadřuje individuální názor k dané činnosti či objektu (Jain, 2014). Účastníci tak reflektovali vliv jednotlivých kroků procesu sociomapování na změnu vybraných týmových procesů. Data z dotazníků budou analyzována pomocí kvalitativní obsahové analýzy, interpretována a diskutována.

Dotazník bude členům týmu distribuován vždy v závěru týmového koučování, kdy budou požádáni o vyplnění dotazníku ihned bezprostředně po ukončení týmového koučování. Mimo demografické údaje, jakými je pohlaví, věk a vzdělání probandů, dotazník bude zahrnovat taktéž otázku na délku působení člena v týmu, na výši jeho úvazku a na to, zda je člen na manažerské pozici či nikoli. Poté bude dotazník strukturován na základě modelu ABC, jehož otázky budou adaptovány a operacionalizovány na vlastní otázky. Plné znění dotazníku je k nahlédnutí k dispozici v příloze této práce.

6.5.3 Týmové koučování

Týmové koučování jakožto intervence bylo konstruováno tak, jak je popsáno v tabulce č. 2: Podoba akčního výzkumu. Týmové koučování vedl zaměstnanec organizace, která sociomapování využívá a jejíž zakladatel je autor sociomapování. Tento týmový kouč má doktorandské studium z psychologie, vzdělání v oblasti koučování a taktéž dostatečné zkušenosti a znalosti s nástrojem sociomapování. Týmový kouč tedy není autorem práce, zároveň ale zná záměr výzkumu i výzkumné otázky. Jsem si vědoma, že samotný kouč může představovat jednu z možných nežádoucích proměnných výzkumu, což je blíže rozpracováno v kapitole 8.4 Limity empirického šetření.

6.5.4 Nesystematické pozorování

Jakožto výzkumník jsem byla přítomna při všech fázích výzkumu včetně intervence týmového koučování, které bylo vedeno koučem. Má role tak byla pozorovatelská,

probandi byli informováni o mé roli pozorovatele a pozorování tak bylo zúčastněné a otevřené. Pozorování bylo zvoleno nesystematické neboli nestandardizované, při kterém nejsou stanoveny přesné znaky a kategorie pozorování (Jeřábek, 1993). Forma nesystematického pozorování byla zvolena zejména z toho důvodu, že akční výzkum je velice proměnlivý, jeho průběh se přizpůsobuje probandům a je tak potřeba zachovat při pozorování autentičnost a flexibilitu pozorovatele.

6.6 Etika akčního výzkumu

U všech výzkumů lze sledovat obecné etické principy, na základě kterých je více než žádoucí, aby výzkumník jednal. V rámci akčního výzkumu lze ale charakterizovat i určitá specifika, která se do samotných etických zásad mohou výrazně promítnout. Tím mám na mysli úzký vztah samotného výzkumníka s účastníky a s tím související taktéž konflikt rolí výzkumníka či problematika zajištění anonymity účastníků v případě, že výzkumník pochází z totožné organizace jako samotní probandi. Právě to se totiž považuje za jeden z významných problematických témat etiky akčního výzkumu (Coghlan & Brannick, 2005). Pavelková (2012) dodává také fakt, že má výzkumník poměrně velkou moc ovlivňovat samotné účastníky a je třeba, aby se vyvaroval jakéhokoli zneužití. Významná zpráva Belmonta s názvem *The Belmont Report: Ethical Principles and Guidelines for Protection of Human Subjects of Biomedical and Behavioral Research* (1979) stanovuje základní etické zásady a pokyny při výzkumné činnosti s lidmi. Výzkum by tak měl být založený na 3 etických principech – respekt vůči účastníkům, humánnost a spravedlnost.

6.6.1 Respekt vůči účastníkům

Belmont (1979) v rámci tohoto principu zmiňuje zejména významnost dobrovolnosti, informovanosti a respekt vůči názorům a rozhodnutím účastníků. V rámci realizovaného výzkumu byl v tomto kontextu od všech účastníků získán informovaný souhlas na dvou úrovních. První z nich se týkala absolvování procesu sociomapování, jejíž účast byla dobrovolná, avšak doporučuje se pro efektivitu procesu, aby byl

přítomen celý tým. Pro tento účel byl informovaný souhlas získán v ústní formě. Druhý informovaný souhlas se týkal vyplnění samotného dotazníku s otevřenými otázkami, který byl sestrojen pro účely tohoto výzkumu. Ihned na úvod dotazníku byl uveden informační souhlas, v rámci kterého byly účastníci seznámeni s tím, že jejich účast ve výzkumu je dobrovolná a mohou se kdykoli rozhodnout pro její ukončení. Součástí souhlasu byla informace o anonymním zpracování dat. Zaškrtnutím „ano“ účastníci souhlasili s výše uvedeným. Zaškrtnutím „ne“ byli automaticky vyvedeni z dotazníku. Originální znění informovaného souhlasu je k dispozici v příloze práce. Účastníci taktéž byli na počátku každého setkání informováni ohledně dalšího postupu. Aby byla podpořena autenticita a důvěra účastníků, nebylo týmové koučování nikdy nahráváno. Anonymita je taktéž podpořena v interpretativní části této práce, kdy byly vybrané příklady komentářů členů týmu z dotazníku upraveny na možnost mužského i ženského rodu, aby z nich nebylo zřejmé pohlaví probandů. Taktéž komentáře slovensky mluvícího člena týmu byly převedeny pro jeho anonymitu do českého jazyka.

6.6.2 Humánnost

V tomto kontextu autor (Belmont, 1979) formuluje dvě zásadní pravidla – nepoškodit a maximalizovat možné přínosy a zároveň minimalizovat možná rizika. V praxi toto bylo v první řadě zajištěno prostřednictvím zajištění anonymity. Probandům bylo řečeno, že nebudou nikde zveřejněná jejich jména, ani název samotné organizace. Současně bylo podstatné upozornit na to, že vyplnění sociomapovacího dotazníku se promítne na samotné sociomapě a že tato data se budou v neanonymní podobě prezentovat při týmovém koučování. V rámci dotazníku, který účastníci vyplňovali za výzkumným účelem, byla uvedena informace ohledně dobrovolnosti a anonymity se zpracováním dat. Pro podporu maximalizace přínosů a zároveň minimalizace případných rizik bylo dbáno na důkladnou interpretaci sociomap, pravidelně byl účastníkům dáván dostatečný prostor pro dotazy a průběžně se kontraktoval průběh celého programu, jeho srozumitelnosti, efektivity i cílů. Taktéž byla manažerům obou

týmů nabídnuta případná další podpora, pokud by se i po uzavření programu objevilo téma, které by bylo žádoucí řešit či konzultovat.

6.6.3 Spravedlnost

Podle Belmonta (1979) jsou otázky spravedlnosti významným etickým tématem ve výzkumech, které aktivně pracují s lidmi. Relevantnost otázky spravedlnosti ve výzkumu zmiňuje autor (Belmont, 1979) na příkladu výzkumů realizovaných s chudými pacienty v nemocnici, zatímco přínosy z výzkumu sloužily ke zlepšení lékařské péče soukromým bohatým pacientům. V této souvislosti hovoří také o tom, že ve chvíli, když je výzkum podporovaný z veřejných prostředků a vede k vývoji terapeutických postupů, spravedlnost požaduje, aby tato výhoda nebyla poskytnuta pouze těm, kteří by si ho mohli dovolit. V rámci realizovaného výzkumu v této práci si tróufnu říct, že všechny podmínky spravedlnosti byly splněny. Nástroj sociomapování a taktéž práce týmového kouče na projektu nebyla neziskovou organizací hrazena, autor metody sociomapování a zároveň ředitel organizace, ze které kouč pochází, tuto aktivitu poskytl týmům neziskové organizace zdarma. Je pravděpodobné, že by si týmy neziskové organizace sociomapování a týmové koučování za standardních podmínek z finančních důvodů nemohly dovolit.

7 Výsledky

7.1 Způsob zpracování dat a jejich analýza

V rámci výzkumu, jak již bylo řečeno, bylo použito několik výzkumných metod a to sociomapování – mapy ukazující vizualizaci týmových procesů, dotazník s otevřenými otázkami vytvořených na základě modelu ABC (Rosenberg & Hovland, 1960) a nesystematické pozorování.

Pro vytvoření sociomap proběhl sběr dat prostřednictvím softwaru sociomapování, jehož výstupem je maticový export dat a mapa – sociomapa. Data v podobě maticové struktury pak vyjadřují kvantitativní hodnocení, které každý člen týmu svým kolegům dal a které on sám obdržel od ostatních. Pro účely empirické části této práce je ale vzhledem k jejímu kvalitativnímu charakteru podstatná právě mapa, kdy byly veškeré vytvořené mapy v rámci tohoto výzkumu analyzovány prostřednictvím deskriptivního přístupu.

Dotazník s otevřenými otázkami konstruované na základě modelu ABC (Rosenberg & Hovland, 1960) byl členům týmu distribuován vždy v závěru týmového koučování, kdy byli požádáni o vyplnění dotazníku bezprostředně po ukončení týmového koučování. Sběr dat probíhal prostřednictvím platformy SurveyMonkey a následného kódování v programu NVivo od společnosti QSR International, který umožňuje zpracovat data a připravit je na následnou analýzu. Nejprve jsem při analýze rozdělila text na komentáře vztahující se k emocím, komentáře vyjadřující chování a komentáře související s myšlenkami. V rámci každé z těchto oblastí jsem identifikovala kódy na základě obsahu komentářů do jednotlivých kategorií. Následně to vše bylo přiřazeno k vizualizaci map, týmovému koučování a vytváření si akčních plánů.

Sledované oblasti	Kategorie				
	Pozitivní	Neutrální		Negativní	
Emoce <ul style="list-style-type: none"> • Při vizualizaci map • Při týmovém koučování • Při vytváření si akčních plánů 					
Chování (Behaviorální složka) <ul style="list-style-type: none"> • Při vizualizaci map • Při týmovém koučování • Při vytváření si akčních plánů 	Akce – formulace vyjadřující aktivní změnu ve svém chování	Pasivita – formulace vyjadřující pasivitu ve svém chování		Defenzivita – formulace obranného charakteru	
Myšlenky (Kognitivní složka) <ul style="list-style-type: none"> • Při vizualizaci map • Při týmovém koučování • Při vytváření si akčních plánů 	Hodnocení sebe sama – myšlenky související s hodnocením sebe sama.	Hodnocení týmu – myšlenky související s hodnocením ostatních či celého týmu.	Hodnocení procesu – myšlenky hodnotící sociomapování, průběh týmového koučování, samotného kouče či celý program.	Kreativita – myšlenky kreativního charakteru – formulování hypotéz a myšlenky nad změnou.	Popis situace – myšlenky popisující situaci, to, co během sociomapování probíhalo.

Tabulka 3: Sledované oblasti a kategorie v rámci dotazníku s otevřenými otázkami, vlastní zpracování.

V rámci nesystematického pozorování pak byly vedeny zápisy, které pomohly porozumět kontextu, ve kterém se týmy během výzkumu nachází, a které doplňují zjištění vyplývající ze sociomapování.

7.2 Verbalizace výsledků

Následující podkapitoly nabízí odpovědi na hlavní výzkumnou otázku a taktéž na dílčí výzkumné otázky. Nejprve bude zodpovězena hlavní výzkumná otázka „*Jak sociomapování jako nástroj akčního výzkumu působí na spolupráci a komunikaci uvnitř týmu?*“ prostřednictvím kvalitativní deskripce sociomap doplněné o pozorování. Následně budou popsány mapy komunikace a spolupráce napříč všemi třemi sociomapovacími setkáními a bude tak sledován posun týmů v těchto týmových

procesech. Jednotlivé sociomapy, které jsou pro účely této práce anonymizovány, jsou přiloženy v příloze této práce. Pro zodpovězení dílčích výzkumných otázek pak následuje analýza odpovědí z kvalitativně sestrojeného dotazníku inspirovaného modelem ABC (Rosenberg & Hovland, 1960), kdy jsou sledovány postoje zahrnující emoce, chování a myšlenky vůči jednotlivým částem sociomapování jako je vizualizace map, týmové koučování a vytváření si akčních plánů.

7.2.1 Kvalitativní deskripce sociomap doplněná o pozorování

Hlavní výzkumná otázka formulována následovně: „*Jak sociomapování jako nástroj akčního výzkumu působí na spolupráci a komunikaci uvnitř týmu?*“ je zodpovězena níže prostřednictvím stručné kvalitativní deskripce sociomap doplněné o pozorování. Tato část práce má za cíl poukázat na výrazné změny v komunikaci a spolupráci uvnitř týmů znatelné ze sociomap. Detailní interpretace sociomap sledovaných týmových procesů ze všech tří setkání je k dispozici v příloze této práce (příloha č. 3) stejně tak jako samotné sociomapy (příloha č. 1 – tým č. 1 a příloha č. 2 – tým č. 2). Sociomapy jsou anonymní a každého člena týmu tak znázorňuje určité písmeno abecedy.

7.2.1.1 Tým č. 1

Zajímavé je sledovat vývoj map optimální frekvence komunikace během programu v čase. Je totiž vidět požadavek na patrné zvýšení intenzity komunikace napříč celým týmem jak při prvním, druhém i třetím setkání. Zjednodušeně tedy mapy optimální frekvence komunikace ukazují, že by tým spolu chtěl z hlediska frekvence komunikace komunikovat více. To tým do jisté míry bral v potaz a při druhém sociomapování se frekvence komunikace jeho členů zvýšila, při třetím setkání pak opět lehce klesla. Podobný trend lze sledovat i u efektivity komunikace a kvality spolupráce. Tyto parametry se s druhým měřením výrazně zvýšily a při třetím měření pak opět mírně klesly. Nejvýraznější pozitivní posun v rámci vývoje v čase lze

sledovat u kvality spolupráce, která je zřetelně vyšší při druhém setkání oproti prvnímu.

Z první mapy optimální frekvence komunikace lze zachytit významný požadavek týmu směrem ke svému manažerovi (B) a to takový, že tým chce s manažerem (B) komunikovat výrazně více a přitahuje si ho do středu mapy. Manažer je ve svém týmu při prvním sociomapování necelé 3 týdny, lze tedy usuzovat přirozený vývoj týmu a jeho postupné zapojování do něj. Manažer (B) požadavek od týmu vyslyšel a při druhém měření pak odpovídá vyšším hodnotám ve frekvenci komunikace a taktéž lze pozorovat jeho zřetelné posunutí pozice do středy mapy. Tým od prvního až po třetí měření považuje manažera (B) za jednoho z nejdůležitějších členů týmu.

Z map komunikace lze zachytit významný trend, a to opakovaný požadavek týmu na člena D na zvýšení frekvence komunikace a přiblížení tohoto člena více do týmu. Člen D se ale naopak od týmu během tří sociomapování vzdaluje a je to zřejmé také z důležitosti komunikace, kdy se při prvním měření ukazuje D jako jeden z nejdůležitějších členů týmu, v dalších měření jeho důležitost výrazně klesá, stejně tak jako jeho efektivita komunikace.

V mapách vztahujících se k intenzitě a důležitosti komunikace lze sledovat, že tým považuje pravděpodobně E za stabilní hlavní komunikační kanál týmu a také je pro tým spolu s manažerem týmu (B) nejdůležitějším komunikačním členem. Podstatné je, že tyto dva, dle map důležitosti členové týmu, mají v podstatě nejvyšší hodnoty v efektivitě komunikace a také ve kvalitě spolupráce, což je viditelné zejména při druhém a třetím měření. E je také pro F ve všech mapách nejbližším členem týmu. To odpovídá reflexi týmu, že E s F nastoupili do týmu ve stejnou chvíli a od té doby dle jejich slov spolu sdílí pracovní i nepracovní témata. V sociomapách se projevuje také zkouškové období některých členů týmu a jsou tak v některých měřeních současné frekvence komunikace z týmu neobvykle vzdálení (např. F či C). Ve frekvenci komunikace může hrát roli také poměrně vysoké množství zkrácených pracovních úvazků.

7.2.1.2 Tým č. 2

Z vývoje ze třech sociomapovacích měření je patrné, že docházelo v parametru vztahující se k současné frekvenci komunikace spíše k malým změnám, největší změna se projevuje při druhém měření, při kterém došlo ke zvýšení současné frekvence komunikace napříč celým týmem, při třetím měření pak frekvence komunikace opět klesla. To mohlo být způsobeno aktuální situací při třetím měření, kdy tým velmi čerstvě vzhledem k restrikcím spojených s pandemií COVID-19 pracoval pouze z domova, lze tedy předpokládat, že frekvence komunikace výrazně klesla i z tohoto důvodu. To reflektoval na setkání i samotný tým. Tento trend lze sledovat také u kvality spolupráce, která při druhém měření napříč týmem výrazně vzrostla, při třetím měření lehce klesla. Z vývoje změny v efektivitě komunikace lze sledovat poměrně setrvalý vztah a nejsou viditelné žádné výrazné změny.

Ve vývoji optimální frekvence komunikace, která ukazuje ideální stav, nikoli stav současný, je patrná vyšší blízkost manažerky týmu (I) a její zástupkyně (D), zejména při třetím setkání mapa optimální komunikace ukazuje požadavek na větší propojení mezi manažerkou (I) a její zástupkyní (D). Manažerka reflektuje, že tato potřeba většího propojení se svojí zástupkyní je zejména kvůli nastavování nových pravidel v týmu, které redesignují na základě nových opatření v rámci pandemie. Zástupkyně manažerky (D) má ve všech mapách tendenci být blíže ke kolegyni H, která se do týmu navrácí po mateřské dovolené. Členka H je považována týmem během programu za nejméně důležitého člena týmu a zároveň tým vyvíjí v čase požadavek na zvýšení frekvence komunikace této členky (H) týmu. Vysokou důležitost lze pak pozorovat u manažerky (I) týmu ve všech třech měřeních.

Zhruba 3 týdny před třetím měření do týmu nastoupila nová kolegyně (P), která je přirozeně při třetím měření na okraji mapy a tým na ni vyvíjí požadavek na vyšší frekvenci komunikace. Tato nová členka týmu má na mapě efektivity komunikace a kvality spolupráce nejnižší hodnoty, pravděpodobně tak tým vznáší požadavek i na její vyšší efektivitu a kvalitu komunikace a spolupráce.

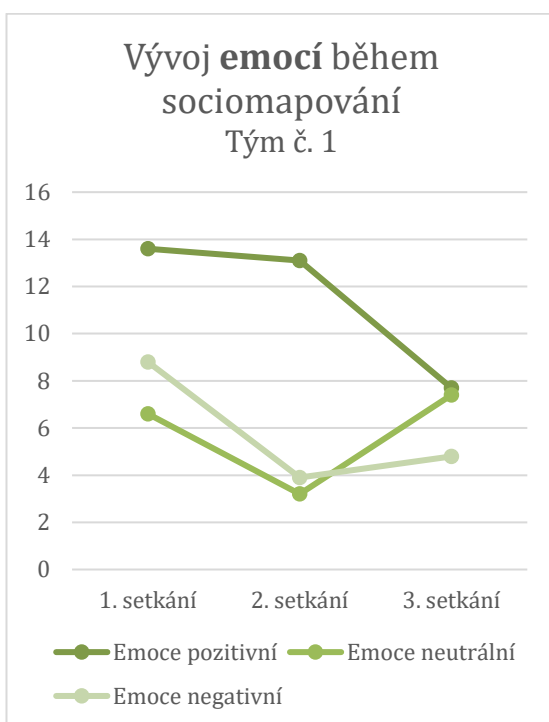
7.2.2 Analýza postojů

Níže lze vidět grafy, které ukazují vývoj emocí, myšlenek a chování během celého procesu sociomapování a jejich interpretaci. Následující podkapitoly pak zodpoví dílčí výzkumné otázky, které mají za cíl zjistit, jak vizualizace sociomap, týmové koučování a akční plány napomáhají měnit týmové procesy. To je zjištěno prostřednictvím obsahové analýzy postojů členů týmů dotazníků inspirovaným modelem ABC (Rosenberg & Hovland, 1960), kdy je popsán vývoj emocí, chování a myšlenek napříč všemi třemi setkáními při prezentaci týmové sociomapy, při koučování a při vytváření si akčních plánů. Osa Y níže v grafech ukazuje procentuální zastoupení nálezů daného kódu z konkrétního setkání. V rámci některých setkání vyplnilo dotazník různé množství respondentů, hodnoty tedy jsou relativizované vzhledem k počtu odpovědí a jedná se o absolutní čísla.

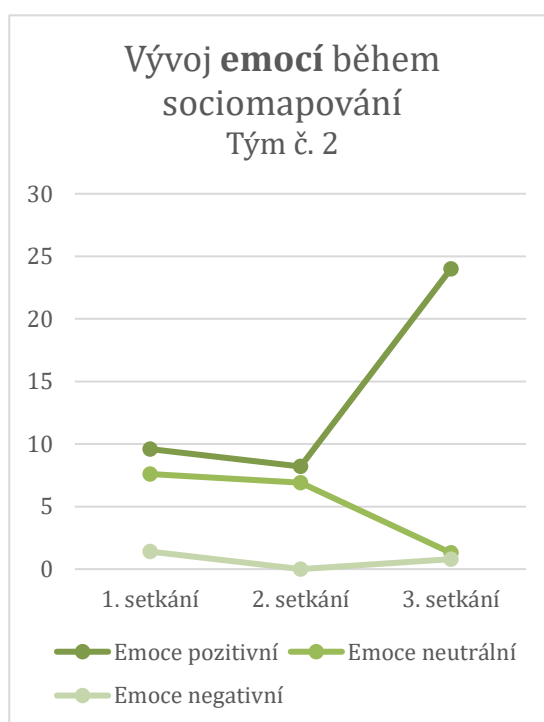
Z přiložených grafů lze pozorovat, že u týmu č. 1 postupně v průběhu realizace projektu klesalo množství rozpoznávaných pozitivních emocí vyplývajících z jejich komentářů, významný propad je pak v rámci třetího setkání, kdy účastníci projevovali ve svých formulacích převážně emoce neutrální. Zároveň se ale postupně během celého projektu zvyšovalo množství formulací zaměřených na aktivní změnu svého chování. Naopak komentáře pasivního charakteru v oblasti svého chování pak byly nejvýraznější při druhém setkání. Co se týče myšlenek, tak tam lze sledovat poměrně vysoký výskyt hodnocení samotného procesu sociomapování na začátku projektu, ovšem tendence hodnotit proces projektu se postupně snižovala. Zároveň lze pozorovat i poměrně vysoké zastoupení myšlenek týkající se kreativity a imaginace, kdy členové týmu přemýšleli nad různými hypotézami, proč je situace v týmu taková, jaká je, či co vše by se dalo do budoucna změnit. Při druhém setkání bylo také formulováno nepatrně více myšlenek, které hodnotily samu sebe či celý tým v souvislosti se sociomapováním.

U týmu č. 2 lze pak pozorovat na základě komentářů negativní emoce při sociomapování jen ojediněle a během celého projektu členové týmu popisovali

emoce převážně pozitivního či neutrálního charakteru. Při posledním setkání se v komentářích objevovaly emoce pouze pozitivní. S posledním setkáním lze pozorovat i výrazné snížení množství komentářů zaměřených na pasivního chování, a naopak při prvním a třetím setkání členové týmu vyjadřovali více frekventovaně aktivní změnu svého chování. Během všech setkání lze pozorovat poměrně vysokou tendenci hodnotit samotný proces sociomapování. Zároveň během projektu se postupně zvyšovalo množství myšlenek týkající se možných hypotéz či přemýšlení nad případnými změnami v týmu.



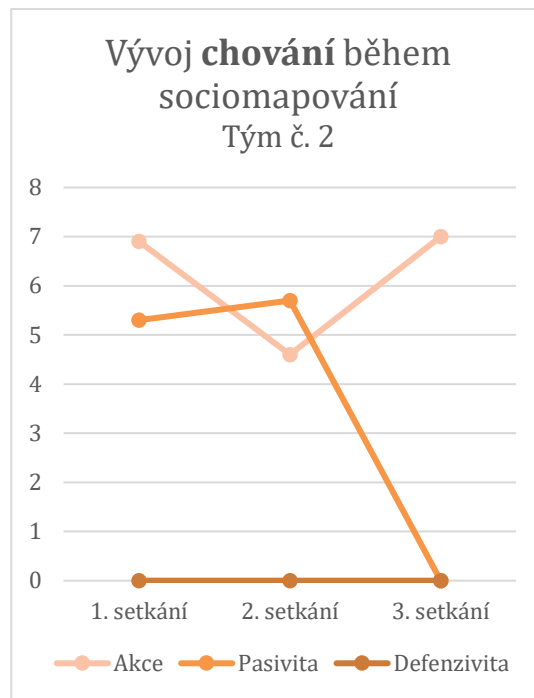
Graf 1: Vývoj emocí během sociomapování, tým č. 1.



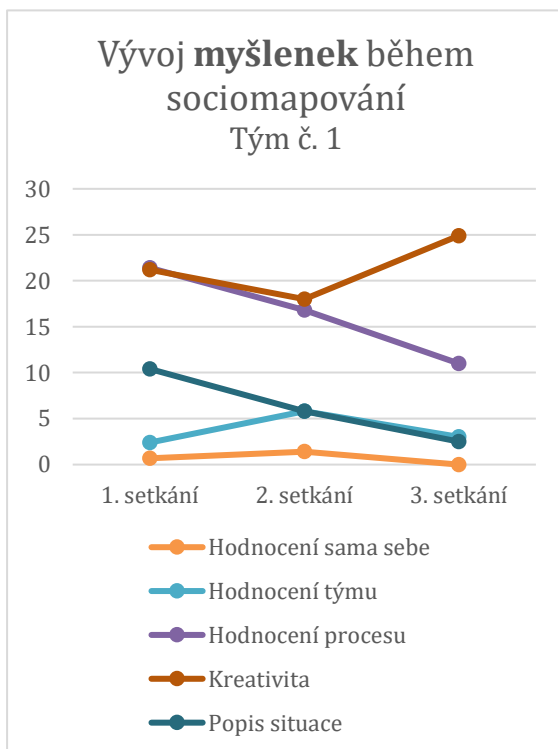
Graf 2: Vývoj emocí během sociomapování, tým č. 2.



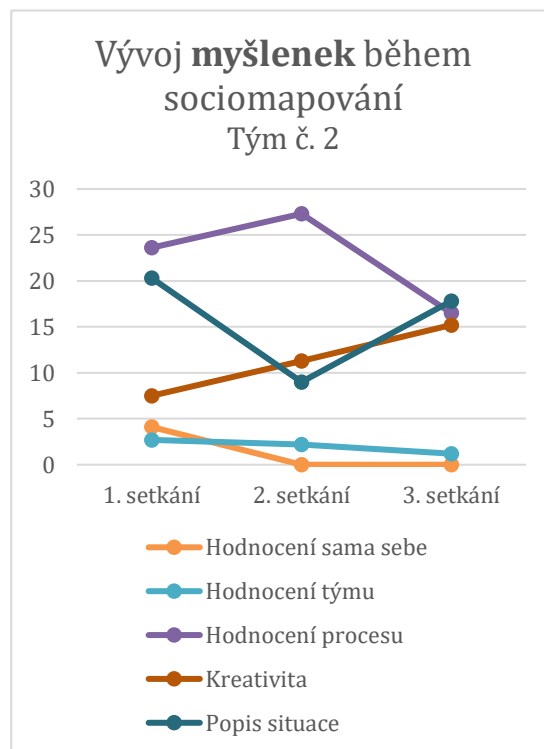
Graf 3: Vývoj chování během sociomapování, tým č. 1.



Graf 4: Vývoj chování během sociomapování, tým č. 2.



Graf 5: Vývoj myšlenek během sociomapování, tým č. 1.



Graf 6: Vývoj myšlenek během sociomapování, tým č. 2.

7.2.2.1 Analýza postojů vyvolaných vizualizací týmové sociomapy

Dílčí výzkumná otázka: „*Jak týmový mentální model vizualizovaný prostřednictvím týmové sociomapy mění týmové procesy, jakými jsou komunikace, spolupráce, engagement a přetížení?*“

7.2.2.1.1 Emoce vyvolané vizualizací sociomapy

V případě týmu č. 1 převládaly u prvního a třetího sociomapování v části prezentace vizualizace týmové mapy spíše komentáře vyjadřující neutrální emoce, v rámci kterých formulovali účastníci překvapení, údiv, ale i dle jejich slov smíšené pocity týkající se prezentovaných sociomap. V rámci druhého setkání pak spíše účastníci v komentářích vyjadřovali emoce negativně zabarvené, které souvisely se smutkem, ale i strachem či ohrožením. Při třetím setkání pak popisovali v komentářích související se čtením z mapy členové týmu emoce zejména neutrálního charakteru, kdy dle jejich slov již mapy nebyly překvapující a očekávali tak podobný obraz situace.

Tým č. 2 pak obecně popisoval při prezentaci vizualizace map v podstatě pouze pozitivní či neutrální emoce, jejichž frekvence v komentářích byla zpravidla vyrovnaná až na třetí setkání, při kterém dominovaly komentáře popisující pozitivní emoce. Tyto formulace se zpravidla pojili s úlevou, s radostí, uspokojením či překvapením.

Příklady komentářů:

- „Bylo to pro mě příjemné.“
- „Vidět svoji pozici na sociomapě pro mě bylo obohacující, byl/a jsem rád/a, že vím, jak na tom jsem.“
- „Mapa na mě zapůsobila silněji, než by zapůsobila např. prezentace grafu s číselným hodnocením. Více se mě osobně dotkla.“
- „Zažíval/a jsem smíšené pocity, protože jsem ze začátku nevěděl/a, co mám přesně očekávat.“

- „Asi jsem se tím cítil/a trochu ohrožený/á-nedokázal/a jsem v první chvíli oddělit "já jako pracovník" od "já jako člověk celkově".“
- „Byl/a jsem smutný/á. Asi nejsem nejoblíbenější a jsem nahraditelný/á.“
- „Vím, že jednu kolegyni mrzí její horší skóre, mrzelo mě, když jsem viděl/a její reakci, zároveň si však myslím, že je tato situace odpovídající.“

7.2.2.1.2 Chování vyvolané vizualizací sociomapy

Během vizualizace týmových sociomap členové týmu č. 1 nesdělovali komentáře, které by měly charakter aktivní změny chování. V rámci prvního setkání účastníci na základě vizualizace mapy jen málo definovali, co chtějí do budoucna dělat jinak, část komentářů byla spíše defenzivního charakteru. Množství popisu pasivního chování převládalo při druhém setkání, kdy účastníci často zmiňovali, že taková podoba mapy je dostačující a není potřeba nějaké akce či změny. Ovšem prezentace sociomap při třetím setkání vyvolalo v účastnících větší množství formulací aktivní změny svého chování.

Členové týmu č. 2 pak při každé vizualizaci map popisovali komentáře související zejména s aktivní změnou svého chování. Druhé setkání pak zastupují také komentáře vyjadřující pasivitu vůči změně chování, které jsou formulovány tak, že komunikace v týmu je na dobré úrovni a není nutné iniciovat změny v chování.

Příklady komentářů:

- „Budu se snažit o co nejlepší komunikaci směrem k jednotlivým kolegům.“
- „Přeorganizovat si práci, abych mohl/a být více součástí týmu.“
- „Být více aktivní ve vztahovém prostředí pracoviště.“
- „Myslím, že moje chování se nijak nezmění, protože mi přišlo i dle mapy, že naše komunikace je na velmi dobré úrovni.“
- „Nic.“
- „Asi zůstat u toho, co dělám a jak s ostatními komunikuji, protože podle mapy mi vyšlo, že je všechno v normálu a tak, jak by mělo být.“

7.2.2.1.3 Myšlenky vyvolané vizualizací sociomapy

Členové týmu č. 1 ve svých formulacích přemýšleli zejména nad důvody, které přispěly k současné podobě mapy. Zároveň velmi zřídka kdy hodnotili svoji polohu nebo polohu ostatních na mapě. Při prvních dvou setkání také převážně hodnotili účastníci samotný nástroj sociomapování a svůj dojem z něho.

Členové týmu č. 2 měli tendenci při každé prezentaci sociomapy hodnotit spíše nástroj sociomapování jako takový, nežli aby se zamýšleli nad rozložením týmu na mapě. V rámci prvního mapování pak někteří z nich hodnotili i svoji pozici na mapě nebo popisovali situaci. V druhém měření se pak začali členové týmu zaměřovat i na vymýšlení hypotéz, které by mohly vysvětlit podobu map. V rámci třetího setkání účastníci zejména popisovali situaci či hodnotili samotný proces vizualizace.

Příklady komentářů:

- „Říkal/a jsem si, že jsem na tom mohl/a být líp.“
- „Moje pozice na většině map je vysoká a nejsem si jistá, čím je to způsobeno.“
- „Celkově mi přišlo, že vztahy v týmu jsou dost vyvážené - odpovídají částečně výši úvazků.“
- „Myslím, že to vypovídá dost o tom, jsme sociální pracovnice, procházíme velkou sebereflexí, přemýšlíme nad interakcemi, víme, kde se v týmu nacházíme a tak.“
- „Je to dobrý nástroj a zdroj sebehodnocení i hodnocení celého týmu.“
- „Pro mě je určitě fajn vidět mapu, protože si to lépe představím. Zároveň pro lidi, kteří nedopadli úplně nejlépe, může znamenat o to větší smutek.“
- „Se vztahovými mapami pracujeme běžně, tahle byla tedy ale moc pěkně promakaná.“
- „Přemýšlel/a jsem nad tím, proč se sociomapy od minula tak změnilly. A co jsme za poslední 3 týdny dělali jinak.“
- „Možná by bylo dobré si promluvit v týmu o tom, proč jsou někteří nápadně více vzdálení.“
- „Přemýšlel/a jsem o tom, jak je možné, že kolegyně je v tak plusových hodnotách.“
- „Nikdy jsem neslyšel/a o sociomapě, proto pro mě byla tato nová zkušenost zajímavá.“

- „Došlo mi, že mi chybí více se potkávat. A jak ten zmatek s covidem trvá dlouho.“

7.2.2.2 *Analýza postojů vyvolaných týmovým koučováním*

Dílčí výzkumná otázka: „*Jak týmové koučování napomáhá měnit týmové procesy, jakými jsou komunikace, spolupráce, engagement a pracovní přetížení?*“

7.2.2.2.1 Emoce vyvolané týmovým koučováním

Členové týmu č. 1 popisovali obecně během týmového koučování pozitivní i negativní emoce. Zejména první a poslední týmové koučování bylo z hlediska formulací emocí pro účastníky velmi rozporuplné, účastníci popisovali ve velké míře jak pozitivní, tak i negativní emoce. Z počátku účastníci vyjadřovali v komentářích emoce jako je diskomfort či nejistota, nebo naopak potěšení z nové zkušenosti se sociomapami. V rámci posledního týmového setkání pak byly negativně zabarvené emoce v komentářích směřovány spíše k samotným kolegům, kteří se příliš nezapojovali do koučování. Při druhém týmovém koučování se zvýšilo množství rozpoznávaných pozitivních emocí vyplývajících z jejich komentářů.

U týmu č. 2 se pak vyskytovaly v komentářích zejména projevy pozitivních emocí, případně při prvním a druhém setkání v menším poměru vyjadřovali členové týmu emoce neutrálního charakteru. Při třetím setkání se zvýšilo množství rozpoznávaných pozitivních emocí vyplývajících z komentářů, kdy účastníci vyjadřovali uspokojení či vděk.

Příklady komentářů:

- „Prožíval/a jsem souznění s ostatními kolegy, to, co viděli v mapě oni, jsem viděla také já. Měla jsem radost, že to vidíme stejně.“
- „Tím, že se neobjevily nějaké konflikty, bylo to spíš příjemné zhodnocení našeho aktuálního nastavení, podpora toho, co nám funguje.“
- „Bylo hezké, že jsme se všechny navzájem ocenily a podpořily v těžké době.“

- „Cítil/a jsem ublíženost a nespokojenost některých kolegyň.“
- „Nejsem ještě tak uvolněný/á v týmu, abych mohl/a zcela upřímně odpovídat, některé komentáře pro mě byly rušivé.“
- „Cítil/a jsem úzkost a nebylo mi to příliš příjemné.“
- „Mám pocit, že to bylo trochu rozpačité. Mrzelo mě, že se některým členům týmu do interpretace moc nechtělo.“
- „Cítil/a jsem lehký nátlak ze strany kouče, který mi nepřipadal adekvátní tomu, jak to reálně na pracovišti máme.“

7.2.2.2.2 Chování vyvolané týmovým koučováním

Členové týmu č. 1 při prvním setkání v rámci týmového koučování změny ve svém chování v komentářích neformulovali vůbec, anebo jen velmi zřídka. Objevilo se jak v prvním, tak i v druhém setkání defenzivní neboli obranné chování. Při druhém a třetím koučování již účastníci vyjadřovali převážně aktivitu ve změně svého chování na základě proběhlého koučování nebo formulovali konkrétní změny v chování jako je např. že budou sdílet s týmem, jak se cítí.

Členové týmu č. 2 pak při prvním setkání vyjadřovali jak pasivní, tak i aktivní změnu svého chování. Pasivní chování vyjadřovaly komentáře typu že „...není potřeba velkých změn“. Po druhém a třetím setkání pak účastníci formulovali převážně aktivní změnu svého chování.

Příklady komentářů:

- „Rozebrat situaci na supervizi.“
- „Ocenit konkrétním způsobem některé kolegy.“
- „Sdílet informace a to, jak se cítím s kolektivem.“
- „Nehonila se mi hlavou změna mého chování, ale spíše, že bych si už přál/a, aby se covidová situace vracela do normálu, protože už je to opravdu moc dlouhé. :)“
- „Jak jsem psal/a výše, není potřeba velkých změn, a to mě uklidnilo.“
- „Nic.“

7.2.2.2.3 Myšlenky vyvolané týmovým koučováním

Členové týmu č. 1 měli v rámci myšlenek při týmovém koučování napříč všemi setkáními vysokou tendenci hodnotit samotný proces koučování, nežli přemýšlet nad hodnocením své pozice či fantazírovat nad různými scénáři či hypotézami. O týmovém koučování zpočátku smýšleli rozporuplně, kdy v komentářích zmiňovali, že koučování či celý proces sociomapování je pro tento tým nadbytečný, případně, že žádné změny realizovat členové v týmu nepotřebují. Jiní členové týmu naopak formulovali významnost diskuse či příležitost rozpoznat nedostatky v týmu a pracovat na nich. Od prvního po třetí setkání se postupně zvyšovala četnost myšlenek orientované na fantazírování, k jakému novému uvědomění během koučování došlo.

Členové týmu č. 2 pak neměli takovou tendenci hodnotit samotný proces, ale spíše popisovali samotnou situaci či reflektovali nové myšlenky. Při druhém setkání pak někteří členové týmu taktéž převážně hodnotili proces samotného sociomapování, kdy se opět přikláněli k variantě účinnosti sociomapování, nebo naopak k poznatku, že „...je pro jiný typ týmů, než jsme my jako sociální pracovníci.“ Při druhém setkání tým v poměru více hodnotil podobu celého týmu, kdy převážně konfirmoval vyrovnanost týmu.

Příklady komentářů:

- „Myslím si, že to vypovídá o tom, že komunikujeme jako tým dobře a nemusíme toho zas tolik měnit.“
- „Někdy jsem ne zcela souhlasil/a s tím, co říkají ostatní, ale to je taky v pořádku.“
- „Přemýšlel/a jsem o tom, že sociální pracovníci ve svojí práci potřebují komunikaci a nemohlo by se v práci stát, že s někým vůbec nekomunikuju nebo komunikuju málo. Je to prostě potřeba ve vztahu k výkonu naší práce.“
- „Připadal/a jsem si, že jsme jako tým tlačeni k něčemu, co reálně nepotřebujeme. Přemýšlela jsem o tom, že sociomapování možná jinak funguje v bussiness korporátech než v týmu psychologů/soc. pracovníků, kteří jsou (myslím si) zvyklí spolu více komunikovat a sdílet.“

- „Koučka měla poměrně správné komentáře a shrnutí. Vedli k zamyšlení.“
- „V tomto mi trochu překážela online forma, bylo to trochu neosobní, ale byl/a jsem rád/a za komentáře moderátorky, která vysvětlila jednotlivé pozice a pomohla nám se v sociomapě zorientovat.“
- „Přemýšlel/a jsem nad tím, jestli máme v týmu nějaké problémy s komunikací, anebo jsou nerovnoměrné vzdálenosti způsobeny pouze různými úvazky jednotlivých kolegů.“
- „Přemýšlím, jak pracovat s třemi kolegyň, které se ovlivňují podle mě ne úplně konstruktivně.“
- „Že tým takovou diskusi potřebuje. Tým se potýká se změnami kvůli covid situaci, hledá nové cesty, jak fungovat společně i přes HO (home office), karantény atd.“

7.2.2.3 Analýza postojů vyvolaných akčními plány

Dílčí výzkumná otázka: „*Jak akční plány napomáhají měnit týmové procesy, jakými jsou komunikace, spolupráce, engagement a pracovní přetížení?*“

7.2.2.3.1 Emoce vyvolané akčními plány

Členové týmu č. 1 popisovali při formulaci akčních plánů pozitivní emoce zejména při prvním a třetím setkání. Ty byly spojené zejména se spokojeností či úlevou. Při druhém setkání pak lze pozorovat větší množství emočně neutrálně zabarvených komentářů, kdy účastníci zmiňovali, že se cítili „normálně“ či nijak své emoce nevyjadřovali a nekomentovali.

V druhém týmu pak byly v rámci komentářů zastoupeny zejména pozitivní emoce, které vyjadřovaly převážně přínos akčních plánů a s ním spojenou úlevu, potěšení či povzbuzení. Při prvním setkání byl vyjádřen pouze jeden komentář s nádechem negativní emoce a související s prvotními obavami ohledně akčních plánů.

Příklady komentářů:

- „Prožil/a jsem úlevu, že se řeklo otevřeně jak co vnímáme.“

- „Cítil/a jsem se dobře, když jsme si naplánovali něco, co by mohlo přispět k tomu, aby to fungovalo ještě lépe.“
- „Byl/a jsem ráda, že jsme se oboustranně shodli na to, jak situaci vnímáme a máme stejný cíl.“
- „Normálně jsem se cítil/a.“
- „Měl/a jsem trochu obavy před uskutečněním hovorů.“

7.2.2.3.2 Chování vyvolané akčními plány

Z počátku u členů týmu č. 1 převažovalo množství komentářů, které vyjadřovaly chování směřující k akci, při druhém setkání se významně zvýšil poměr mezi komentáři aktivního a pasivního přístupu ke změně svého chování. Při třetím setkání pak účastníci popisovali v komentářích zejména aktivní změnu ve svém chování.

U členů týmu č. 2 pak převažovaly komentáře pasivního charakteru vůči nastavování akčních plánů a jejich plnění jak u prvního, tak i u druhého setkání. Velká změna nastala u třetího setkání, kdy se zvýšilo množství formulací vyvolaných akčními plány zaměřených na aktivní změnu chování.

Příklady komentářů:

- „Naplánovat si sezení s pracovníkem.“
- „Plánovat si lépe pracovní čas, pracovat méně z domu a více z kanceláře.“
- „Uspořádat aspoň online večer.“
- „Být milejší k ostatním.“
- „Nic jsem si nenaplánoval/a.“
- „Myslím si, že pro změnu mého chování je zásadnější vnitřní uvědomění si toho, v čem může být možný problém než nastavování konkrétních úkolů.“
- „Jak pravděpodobně vyplývá z výše uvedeného, akční plány samy o sobě mě nevedou ke změně chování.“

7.2.2.3.3 Myšlenky vyvolané akčními plány

U týmu č. 1 v rámci akčních plánů převládalo při prvních dvou setkání přemýšlení nad možnostmi, které by mohly současnou situaci zlepšit, ačkoli bez formulace nějakého závazku. Jen zřídka kdy se objevilo hodnocení sama sebe či svých kolegů. Účastníci také při prvním a druhém setkání hodnotili samotný proces akčních plánů, kdy se přikláněli k tomu, že pro ně nejsou akční plány podstatné nebo naopak vyjadřovali funkčnost a smysluplnost akčních plánů.

Tým č. 2 pak převážně hodnotil proces akčních plánů z hlediska jejich účelu a stejně tak se přikláněli buď k pozitivnímu hodnocení, kdy zmiňovali potřebu a významnost akčních plánů, nebo k negativnímu hodnocení, kdy naopak účastníci sdíleli, že veškeré změny by se udály i bez nastavování akčních plánů či že žádné plány nejsou nutné. Ve všech setkání pak spíše členové týmu popisovali proběhlou situaci. Při posledním setkání se začali zamýšlet nad tím, co by ještě mohlo situaci zlepšit.

Příklady komentářů:

- „Myslím si, že akční plány pro mě nejsou příliš důležité, více na mě působí vlastní uvědomění si něčeho (sebereflexe vlastního chování).“
- „Přemýšlel/a jsem o tom, že je třeba zvolit akční plány reálně dosažitelné a takové, aby to bylo obě stranám komfortní, netlačit se do nějaké "hurá akce".“
- „Přemýšlel/a jsem, zda jsou pro mě reálné (akční plány) a jak je uvedu do každodenní činnosti.“
- „Přemýšlel/a jsem nad tím, jak by bylo možné ještě zlepšit týmovou komunikaci a spolupráci.“
- „Že pokud tyto plány dodržíme bude zajímavé sledovat změny na mapě.“
- „Víme přesně, jak bude naše další spolupráce vypadat a chceme se seznámit, což je pro mě nejdůležitější.“
- „Za mě úplně k nějaké formulaci (akčního plánu) nedošlo. Mám spíše nějaké svoje vnitřní plány.“

8 Diskuse

8.1 Tým č. 1: proces sociomapování

Na základě pozorování a výše uvedeného lze identifikovat několik bodů k diskusi k samotné práci s týmem č. 1. Prvním z nich je nízké zapojení tohoto týmu do procesu sociomapování a velmi nízká interakce s koučem. To může souviset s velmi malou nebo žádnou zkušeností s obdobným formátem jako je koučování, které je spíše využíváno v prostředí ziskovém. I přesto ale existují doklady o tom, že se koučování v neziskovém sektoru aktivně využívá (Fischer & Beimers, 2009; Watson, 2020) a je prokázán jeho pozitivní efekt na pracovníky neziskového sektoru (Howard et al., 2010). Konkrétně jedna ze studií zjistila, že individuální koučování v neziskové organizaci pozitivně ovlivnilo komunikaci mezi vedoucími pracovníky a jejich zaměstnanci, zlepšily se vůdčí dovednosti vedoucích pracovníků a zvýšilo se jim sebevědomí (CompassPoint Nonprofit Services, 2013). O týmovém koučování v neziskovém sektoru se odborné zdroje taktéž vyjadřují, přičemž se podle nich jedná o jeden z možných efektivních nástrojů pro neziskové organizace (Britton, 2010; Howard et al., 2010). Ale doklady o tom, že neziskový sektor reálně tuto formu rozvoje využívá, nejsou k dohledání.

Otázkou rovněž je, zda by ke změnám v týmových procesech nedošlo i bez realizovaného programu. Toto odpovídá efektu tzv. spontánní remise, ve které dochází ke změnám přirozeně v průběhu života bez zásahu intervující osoby (Lilenfeldt et al., 2008). V této souvislosti se otevírají otázky, kdy a za jakých okolností je koučovací intervence neúčinnější. Existují doklady o tom, že se týmová koučovací intervence nejvíce hodí právě v počáteční fázi týmu, ve které se tento tým zrovna nacházel, či v závěrečných fázích týmové spolupráce (Gersick, 1988; Wageman et al., 2009). Hackman (2011) s tímto tvrzením souhlasí a poukazuje na to, že týmové koučování realizované v počáteční fázi týmu může ovlivnit až 90 % efektivity týmu. Vzhledem k tomu, že se jedná o formující se tým, do kterého vstoupil necelé 3 týdny před

zahájením nový manažer, lze předpokládat, že koučování je pro tento tým vhodnou formou rozvoje.

Zároveň je nutné si připomenout charakteristiky počáteční fáze týmu (viz kapitola 1.1.2, vývojové fáze týmu), kdy podle Čakrta (1992) dochází k efektivní komunikaci a sdílení zkušeností zřídka, lidé mají tendenci slyšet a vidět pouze to, co ony samy chtějí. Je pro ně taktéž těžké v prvních týmových fázích vyjadřovat své pocity a emoce (Čakrt, 1992). To mohlo hrát významnou roli při zapojování se do interakce s koučem. Zároveň, jak již bylo řečeno v teoretické části této práce, se ukazuje, že pracovníci v pomáhajících profesích výrazně inklinují k introverzi (Jurková, 2011; Konůpková, 2014). Introverti pak mají tendenci uzavírat se do svého vnitřního světa a být spíše v roli pozorovatele zapojující se do sociálních kontaktů spíše méně často (Freyd, 1924). Dalším faktorem, který mohl přispět ke snížené spolupráci členů týmu s koučem, je nízká míra týmové důvěry, kdy jejím významným prediktorem mimo jiné je, jak je rozpracováno v teoretické části práce, vzájemná znalost členů týmu a soudržnost (Tseng & Yeh, 2013), což nově formující tým pochopitelně získává s postupem času.

Další možnou proměnnou, která mohla do jisté míry ovlivnit celý proces sociomappingu, je věk členů týmu, ze kterého lze dedukovat, že se jedná o jednu z jejich prvních pracovních zkušeností. Role kouče nechává prostor účastníkům a umožňuje jim prostřednictvím otázek se podívat na situaci z různých úhlů pohledu (Petrášová et al., 2014). Ve chvíli, kdy členové týmu nemají dostatek zkušeností s týmovou spoluprací, možná pro ně mohlo být náročné se nad koučovacími otázkami zamýšlet a určité věci pojmenovat. V této souvislosti Howard a kol. (2010) zmiňují, že koučování není vhodné ve chvíli, kdy jsou zaměstnanci příliš juniorní a podle autorů je potřeba zvážit variantu tréninku či mentoringu. Z tohoto důvodu byl kouč při druhém setkání více direktivní a chvílemi zastupoval roli spíše mentorskou, která spočívá v předávání vlastních zkušeností a znalostí (Petrášová et al., 2014). Nelze tedy s jistotou říct, že právě koučování je pro tento tým vhodnou metodou. Může to tak být

další proměnná, která mohla ovlivnit jak proces sociomapování, tak vnímanou vhodnost nástroje pro neziskové prostředí.

Za další významný bod k diskusi považuji tendenci členů týmu koučovací otázky přetvářet v hledání problému. S tím může souviset zkušenost členů týmu se supervizí, které se tým pravidelně účastní. Jedna z hypotéz je, že je tým vysoce orientovaný na řešení problémů, které jsou v supervizích důležitým tématem. Drotárová (2013) v rámci své práce realizovala rozhovor s pracovníci působící v sociální oblasti, která absolvovala koučování, a zamýšlela se nad rozdílem mezi supervizí a koučováním. Supervizi respondentka zvolí, když má „...nějakou konkrétní zakázku, nějaký problém nebo téma, kdežto v tom koučování...já jsem tam přišla a čekala jsem, o čem to teda bude, a zjistila jsem, že těch témat je strašně moc a některé jsou třeba úplně jiné, než já jsem je pojmenovala. Třeba jsem si myslela, že mám problém s time managementem a ono to bylo o vymezení rolí.... O supervizi bych si řekla, když bych cítila nějaký problém, a ten koučink mi přišel, že i když se nic neděje, strašně se posunu dál.“ (Drotárová, 2013, s. 41). Je možné, že účastníci dostatečně neporozuměli formě koučování, nebo jim toto nebylo dostatečně osvětleno. Tím mohlo vzniknout nedorozumění, že se kouč snaží najít problém. Zároveň slovo „problém“ z etymologického hlediska vyjadřuje vytvořenou bariéru na cestě k „něčemu“, což samo o sobě zaměřuje pozornost negativním směrem. Sociomapování by mělo být zaměřené na řešení nikoli na problém, jelikož pokud pracujeme intervenčně, termín „problém“ nás zbytečně fixuje v minulém stavu a je žádoucí ho přestavět do akčních kroků.

Diskusi by také zřejmě bylo dobré vést nad tím, do jaké míry byl tým motivován program absolvovat i přes jeho dobrovolné zapojení se do sociomapování. Ukazuje se, že motivace účastníka má vliv na výsledky koučování (Honsová, 2019). Členové týmu během koučování zároveň prožívali rozporuplné emoce, někteří z nich vyjadřovali emoce velmi pozitivní, někteří z nich naopak silně negativně zabarvené. Na pozitivní prožívání koučování má dle studie Honsové (2019) vliv právě samotná motivace členů

týmu. Zároveň je nutné zmínit, že i kompetence kouče mají pozitivní vliv na motivaci účastníků koučování a taktéž na samotné výsledky koučování (Honsová, 2019).

8.2 Tým č. 2: proces sociomapování

Taktéž u týmu č. 2 je žádoucí na základě pozorování a sociomapování diskutovat významná témata, která ovlivňovala průběh programu. Jedním z nich je přesvědčení, že si členové týmu dle jejich slov dávají zejména pozitivní hodnocení, protože se mají rádi jako celek i se svými méně pozitivními stránkami. To souvisí s problematikou labelingu, neboli nálepkování. Tato teorie zjednodušeně spočívá v procesech, při kterých lidé označují druhé osoby (Jedlička, 2015). V této souvislosti je podstatný fakt, že případné negativní hodnocení činností kolegů (nejen) v rámci sociomapování nepředpokládá hodnocení člověka jakožto celého jedince, ale jedná se pouze o hodnocení jeho spolupráce či komunikace.

S tím může souviset také problematika konfliktů. Členové týmu mají pravděpodobně prostřednictvím výhradně pozitivním vzájemným hodnocením tendenci se konfliktům vyhýbat. Zde je na místě připomenout, jak je již řečeno v teoretické části práce, že někteří autoři dělí konflikty zaměřené na úkol a konflikty zaměřené na vztah, přičemž konflikty zaměřené na úkol mají v řadě případů pozitivní dopad na tým (Jehn & Mannix, 2001 In Guenter et al., 2016). Zároveň je relevantní zmínit, že existuje souvislost mezi konflikty a psychologickým bezpečím, které má mimo jiné vliv na otevřenou komunikaci a s ní související poskytování a dávání zpětné vazby (Edmondson et al., 2004), ale také na vyjadřování svých názorů bez obav (Edmondson, 1999). V této souvislosti kvalitativní studie Cabalkové (2020) zjistila, že pracovníci v pomáhajících nezdravotních profesích volí spíše usmiřující komunikační pozici, snaží se dosáhnout kompromisu, spíše situaci nadlehčují a snaží se všechny zúčastněné chránit před ohrožením.

Zároveň podle mého názoru existuje další významná proměnná, která do jisté míry může taktéž ovlivňovat zapojení členů týmu do realizovaného programu, a to se může

týkat obou zkoumaných týmů. Mám na mysli fakt, že celý proces sociomapování včetně týmového koučování nezisková organizace nehradila. Standardně se koučování považuje za poměrně drahou intervenci jak z hlediska investovaných financí, tak z hlediska času investovaného celým týmem a nákladů spojených s nepřítomností týmu v práci (Osatuke et al., 2017). Zároveň samotný nástroj sociomapování je za standardních podmínek taktéž finančně náročný. To mohlo ovlivnit jak samotnou koučku, která projekt realizovala bez finanční odměny, tak i samotné týmy. Tím se zabývá Festinger se svým pojmem kognitivní disonance (1957), který je charakterizován jako úsilí o udržení konzistentnosti (Harmon-Jones & Mills, 2019). Existují studie, které dokládají, že účinky intervence se u platících a neplatících klientů liší (Yoken & Berman, 1984), k dispozici je ale i doklad, který tento závěr vyvrací (Pope et al., 1975).

8.3 Diskuse nad výzkumnými otázkami: Působení sociomapování a jeho komponentů na změnu týmových procesů ve zkoumaných týmech

Z procesu sociomapování lze vysledovat několik determinantů, které ovlivňují jeho dopady. Za zajímavá zjištění vhodná k diskusi lze považovat komentáře z dotazníku, které vedou k exteriorizaci problémů jako je např. „*Došlo mi, že mi chybí více se potkávat.*“ „*...uvědomil/a jsem si, s kým se zatím skoro vůbec neznám.*“ „*Uvědomil/a jsem si, že na některé věci, které se týkají komunikace s ostatními lidmi v týmu musím více myslet...*“. Komentáře členů týmu, které vedly právě k exteriorizaci problému či tématu, byly vyjadřovány zejména ve spojitosti s vizualizací sociomap. To mohlo ovlivnit fakt, že vizualizace patří mezi často využívanou techniku v koučování, která účastníka podporuje ve vytvoření představy ideálního stavu (Fabianová, 2020). S tím souvisí zajímavé zjištění z kvalitativní studie Honsové (2019), ze které vyplývá, že respondenti považovali exteriorizaci problému v koučování za jeden z pozitivních klíčových momentů koučování.

Je definováno několik funkcí samotné vizualizace jak z hlediska psychologie, tak i sociologie, které by ideálně měla naplnit pro její úspěšné využití (Spousta, 2003; Spousta, 2004). V rámci komentářů vyjadřující se k vizualizaci sociomap lze sledovat naplněnou funkci vizualizace hodnotící, která vypovídá o postavení jedince v týmu jako je např. „Řikal/a jsem si, že jsem na tom mohl/a být líp.“ ... „Moje pozice na většině map je vysoká...“. Vizualizace map také naplnila funkci orientační, která má za cíl pomoci účastníkům zorientovat se v prostředí i bez nutné verbalizace – např. „Pro mě je určitě fajn vidět mapu, protože si to lépe představím.“ Za velmi podstatné považují komentáře směřující k vizualizaci map, jejíž charakter pak naplňuje afektivně-motivační funkci vizualizace, což znamená schopnost probudit zájem o danou problematiku – např. „Přemýšlel/a jsem o tom, jak je možné, že kolegyně je v tak plusových hodnotách.“ Sledovat můžeme i komentáře, které naplňují funkci kognitivně-regulační potence, kdy je pozornost směřována na podstatu problému, jako je např. „Možná by bylo dobré si promluvit v týmu o tom, proč jsou někteří nápadně více vzdálení.“ Komentáře ukazují také funkci aktivizační, která podporuje akceschopnost, jako je např. „Budu se snažit o co nejlepší komunikaci směrem k jednotlivým kolegům.“ ... „Přeorganizovat si práci, abych mohl/a být více součástí týmu.“ Naplnění zmíněných funkcí vizualizace prostřednictvím sociomap považují za významné zjištění, které podpořilo účinky samotné vizualizace.

Z komentářů vyjadřující se k vizualizaci map či k týmovému koučování lze vyčíst „plató zážitky“, jako je např. „Prožíval/a jsem souznění s ostatními kolegy ... Měl/a jsem radost, že to vidíme stejně.“ „...bylo to spíš příjemné zhodnocení našeho aktuálního nastavení, podpora toho, co nám funguje.“ „Bylo hezké, že jsme se všechny navzájem ocenily a podpořily v těžké době.“ „Vidět svoji pozici na sociomapě pro mě bylo obohacující...“. Termín „plató zážitky“ (z angl. „plateau experience“) popsal Maslow a jedná se o zážitky poklidné bez výrazných emocí a více propojené s kognicí (Maslow, 1970). Plató zážitky tak lze zažívat na základě své vůle, to je zásadní rozdíl oproti vrcholným zážitkům, které se dějí nepředvídatelně a jsou typické projevem silných emocí (Bloom, 1982). V koučování se v této souvislosti hovoří spíše o „kritických momentech“ nežli o „vrcholných zážitcích“ (de Haan, 2008) a lze o nich

uvažovat také jako o klíčových momentech v koučování (Honsová, 2019). Jeden z účastníků vyjádřil kritický moment koučování (dle svých slov „wow moment“), který nastal prostřednictvím konkrétních koučovacích otázek formulovaných následovně: „Co jste dělali jinak, že se sociomapa změnila? Co jste dělali jinak, že jste změnilí svoji pozici na sociomapě?“ Jedná se o otázky debriefingového charakteru, které, jak již bylo řečeno v teoretické části této práce, umožňují reflektovat realizovanou aktivitu a učit se ze zkušeností, přičemž se jedná o jednu z technik samotného koučování.

V rámci komentářů vztahující se ke koučování někteří účastníci také sdíleli, že jim koučovací otázky ukázaly novou perspektivu – např. „*Při diskuzi jsem si více ujasnil/a vlastní myšlenky k tématům, nad kterými bych se jinak sám/sama nezamýšlel/a.*“ K tomuto závěru, že koučování pomáhá odhalovat nové pohledy na danou situaci, dospěl také kvalitativní výzkum (Gyllesten et al., 2020) zjišťující zkušenosti manažerů s koučováním.

V rámci komentářů, jak v dotaznících konstruovaných na základě modelu ABC, tak i při pozorování, bylo možné sledovat některé copingové strategie účastníků, které jsou charakterizovány jako možné způsoby, které pomohou se jedinci vyrovnat se zátěží (Venglářová, 2011). Pozorovat bylo možné např. copingové strategie orientované na únik, jako jsou např. odpovědi na dotazníkové otázky: „*nic*“ „*utéct*“ či „*normálně jsem se cítil/a.*“ Vysledovat lze také komentáře bagatelizované ve smyslu podhodnocování, jako je např. „*Asi nejsem nejoblíbenější a jsem nahraditelný/á.*“

Reakce členů týmů na realizaci akčních plánů byly v souladu s vybranými reakcemi na změnu dle Schoemera (2009), který popisuje tři přístupy v rámci přístupu ke změně – konstruktivní, nerozhodné a vzdorovitě. V komentářích z dotazníku vyjadřující se k realizaci akčních plánů, tedy k realizaci určitých změn ve svém chování, lze vysledovat jak reakci konstruktivní, která je spojena se zvědavostí, otevřením se novým věcem a ochotou riskovat – např. „*Při diskuzi o akčních plánech jsem měl/a chuť s kolegy více komunikovat.*“ ... „*Naplánoval/a jsem konkrétní kroky, které mohu*

podniknout, aby se komunikace směrem k ostatním z mé strany zlepšila. “. Zároveň lze ale pozorovat i komentáře vzdorovitého typu, které jsou projevem úzkostnosti – např. „*Měl/a jsem trochu obavy...* “. A početné komentáře vyjadřovaly taktéž nerozhodný přístup, který Schoemer (2009) charakterizuje jako konzervativní chování a neochotu riskovat – např. „*Nemyslím si, že by v rámci našeho týmu bylo potřeba dělat nějaké velké změny, nebo "akční plány"*“.

8.4 Doporučení pro týmy v neziskových organizacích

Na základě realizovaného výzkumu je identifikováno několik témat, které jsou formulovány jako doporučení pro následnou praxi pro zkoumané týmy. Lze ale předpokládat, že se s obdobnými tématy mohou pravděpodobně potýkat také další týmy v neziskovém sektoru, následné doporučení jsou tedy směřovány ke všem týmům neziskového sektoru.

- Práce na sdíleném týmovém cíli

Prostřednictvím realizovaného programu se ukázalo, že má téměř každý člen zkoumaných týmů své individuální úkoly, které může plnit sám, případně s pomocí kolegy. Týmy tak nevyužívají svůj potenciál, který spočívá právě v týmové spolupráci, v rámci které všichni směřují ke společnému cíli (viz kapitola č. 1, definice týmu). Týmy se chovají spíše jako skupina jednotlivců, kteří se potkávají na stejném pracovišti (viz kapitola č. 1, rozdíl mezi týmem a skupinou). Z toho důvodu doporučuji definovat týmový cíl a pravidelně sledovat, zda všichni členové týmu dostatečně rozumí, k jakému společnému cíli směřují.

Zároveň tento bod vnímám jako velmi problematický a pokládám si otázku, do jaké míry jsou týmy v neziskovém sektoru opravdu týmy? Mohou splňovat veškeré týmové charakteristiky (viz kapitola č. 1, týmové charakteristiky)? Jak již bylo zmíněno v teoretické části práce, neziskové organizace nejsou založené za účelem zisku, což se odráží také v charakteristice výkonnosti týmů, která se nedefinuje na základě finančních výsledků, ale na základě kvality dodaných služeb (Drucker, 1994). V této

souvislosti Boukal (2009) zmiňuje, že cílem neziskových organizací je *přinést někomu potřebný užitek*. Definice cílů organizace by měla být součástí strategického plánu organizace. A možná i to přináší vyšší nárok na manažery neziskových organizací tyto cíle umět formulovat technicky správně na základě metody SMART (viz kapitola 3.2.4.2) a pracovat se svým týmem v souladu s těmito cíli a v harmonii s posláním organizace. Tím se dostávám k dalšímu podstatnému tématu.

- Podpora manažerů v posílení svých manažerských dovedností

Jak již bylo zmíněno výše, manažerům v neziskovém sektoru, kteří chtějí využívat výhod týmové spolupráce, doporučuji věnovat dostatek pozornosti na práci na sdíleném týmovém cíli. To může být pro manažery poněkud více složité než v případě ziskových organizací, kdy je cílem generovat zisk. Manažer (nejen) pro tuto práci potřebuje disponovat mnoha kompetencemi v oblasti manažerských dovedností, vedení týmů či předávání vize. Jak již bylo řečeno v teoretické části této práce, manažeři v neziskovém sektoru často do své funkce nastoupí bez jakéhokoli tréninku či zaškolení (Williams, In Jakubková, 2015). Doporučení tak zní – podporovat manažery ve svém dalším zkvalitňování svých manažerských kompetencí, což se mimo jiné považuje za jednu z klíčových vlastností úspěšného manažera – tedy soustavné vzdělávání, kdy na sobě manažer průběžně pracuje a rozvíjí své manažerské znalosti a dovednosti (Folwarczná, 2010). Uvědomuji si, že systematické vzdělávání manažerů není finančně snadná záležitost. Jako alternativní formu pro posílení manažerských dovedností a získání tzv. „best practices“ považuji sdílení zkušeností manažerů napříč organizací mezi sebou např. prostřednictvím Bálintovských skupin.

- Posílení kompetence týmové spolupráce

Schopnost týmové spolupráce se řadí mezi měkké kompetence, které vychází z určitých schopností člověka, jako je např. zodpovědnost, srozumitelnost atd. (Havličková & Žárská, 2012). Pro úspěšné naplnění a využívání kompetence v praxi je tedy zapotřebí její rozvíjení. Prostřednictvím sociomappingu byla kompetence týmové spolupráce rozvíjena, přičemž se ale ukázalo, že členové týmů ji nemají

pojmenovanou a pravděpodobně neví, co vše týmová spolupráce teoreticky obnáší. To může být tématem i dalších týmů neziskových organizací. Z toho důvodu doporučuji zaměřit pozornost na úroveň týmové spolupráce v jednotlivých týmech a případně zrealizovat trénink týmové spolupráce pro získání teoretického zázemí, které pomůže týmům pojmenovat schopnosti a dovednosti ovlivňující týmovou spolupráci, což by mohlo být předpokladem pro následný vědomý rozvoj těchto schopností a dovedností v praxi. Jistě si také uvědomuji, že neziskové organizace nemusí mít dostatek prostředků k realizaci takovéto aktivity. Za alternativu tréninku týmové spolupráce vnímám realizaci týmové supervize spolu s reflexí, které kompetence jsou dle členů týmu využitelné v efektivní týmové spolupráci.

- Rozvoj v oblasti poskytování a přijímání zpětné vazby

Poskytování a přijímání zpětné vazby se dá považovat za významnou dovednost v oblasti týmové spolupráce. Ukázalo se, že v týmech je vnímána rozvojová/negativní zpětná vazba jako nežádoucí aktivita. To potvrzuje i závěr ze studie Cabalkové (2020), jejíž závěry potvrdily, že pracovníci v pomáhajících profesích mají tendenci své kolegy i klienty chránit před ohrožením. Z těchto důvodů považuji za přínosné posílit v týmech neziskového sektoru kompetenci v oblasti zpětné vazby a zdůraznit její významnosti v týmové spolupráci. To může proběhnout prostřednictvím krátkého workshopu s externím lektorem, ale i otevřenou diskusí facilitovanou např. manažerem týmu.

- Oddělení supervize od ostatních rozvojových aktivit

Supervize je pro zaměstnance neziskového sektoru významnou podpůrnou aktivitou. To může vést k tomu, že některé z neziskových organizací nemusí být příliš zvyklé na jiné rozvojové aktivity mimo právě zmíněnou supervizi. To může mít za následek tendenci zaměňovat supervizi s jinou realizovanou rozvojovou aktivitou, proto vždy doporučuji provést dobrý kontrakt, v čem se liší daná aktivita od pravidelně realizované supervize či jiného vzdělávání, na které jsou zaměstnanci neziskové organizace zvyklí.

8.5 Limity empirického šetření

Podle Pavelkové (2012) došlo v posledních letech k výrazné změně ve vnímání akčního výzkumu. V současné době je akční výzkum považován za plnohodnotný výzkum s vlastní metodologií, ovšem je podstatné říct, že dříve tomu tak nebylo. I přesto nadále existují třecí plochy mezi výzkumem akčním a akademickým. Akčnímu výzkumu je akademiky vyčítáno nedostatek exaktnosti, naopak teoretici považují akademický výzkum za teoretický a nereflektující samotnou realitu (Anderson & Herr In Pavelková, 2014).

Za jeden z nejvýraznějších efektů akčního výzkumu, který mohl přispět ke zkreslení výsledků, je lidský faktor, konkrétně výzkumník a jeho postoj k výzkumným otázkám. Tento efekt je nazýván jako „efekt chytrého Hanse“. Ten říká, že výzkumník na základě znalosti výzkumných otázek svým vyjadřováním a projevem vědomě či nevědomě ovlivňuje samotný průběh výzkumu a jeho vyhodnocení (Joseph, 2012). Podle Fabianové (2020) tento efekt vychází z předpokladu, že má výzkumník přirozenou touhu směřovat výsledky určitým směrem. Pro eliminaci tohoto efektu nejen výzkumník, ale i kouč, reflektoval pravidelně svoji práci a podroboval ji kritice a sebereflexi.

Dalším významným efektem, který mohl do jisté míry ovlivnit průběh a následně i samotné výsledky výzkumu, je sociální desirabilita neboli stylizace. To může být projevováno např. ve stylizaci chování probandů na základě své představy, jak by měl akční výzkum vypadat nebo jaké závěry by z výsledků měly vyjít. To se mohlo projevit např. v rámci vyplňování sociomapy, kdy je zřejmé, co je žádoucí do sociomapy vyplnit (např. že manažer/ka týmu je v komunikaci nadstandardně efektivní, ačkoli si tento fakt účastník reálně nemyslí). Taktéž se tento efekt mohl projevit v tom, že účastníci během prvního setkání mohli pochopit mechanismus, na základě kterého mapa vzniká, a ovlivnit tak její podobu.

V neposlední řadě považuji za nutné zmínit také roli týmového kouče a s ním případné spojené nežádoucí proměnné. Podoba týmového koučování v rámci sociomapování má definovanou strukturu (Rozeňalová, 2008), která byla v rámci výzkumu dodržována, avšak je nutné si uvědomit, že míra jakési standardizace tohoto procesu záleží na mnoha předpokladech, které mohou výzkumný design ovlivnit. Na mysli mám např. míru zkušeností týmového kouče, online prostředí a s tím pravděpodobně spojený náročnější proces vytváření vztahu a důvěry mezi koučem a účastníky, nebo i samotný fakt, že výzkumník byl přítomen jako pozorovatel, což mohlo ovlivnit vztah mezi koučem a probandy, který mohl být svou přítomností v roli pozorovatele narušen. Taktéž podoba týmového koučování reaguje na aktuální potřeby a rozpoložení účastníků, standardizovaný postup byl tedy přizpůsobený potřebám skupiny a podmínkám souvisejícím s nařízenou izolací.

8.6 Přínos získaných poznatků

Podle Pavelkové (2012, s. 28) je pro akčního výzkumníka největší výzvou prokázat, že „... *akční výzkum může být praktický a užitečný a zároveň dokáže dostát přísným měřítkům kvality a vědeckosti.*“ Limity výzkumu ovlivňující jeho kvalitu byly diskutovány v předchozí kapitole, nyní se tedy zaměřím zejména na prokázání užitečnosti a přínosnosti akčního výzkumu. Realizovaný výzkum považuji za přínosný na třech úrovních – pro neziskovou organizaci, respektive pro zúčastněné týmy, ve kterých byla podpořena žádoucí změna v týmových procesech; pro nástroj sociomapování, kdy došlo k rozšíření empirických dokladů ohledně této metody a v neposlední řadě je nutné zmínit přínos této studie pro neziskový sektor a odborníky věnující se fungování týmů v těchto organizacích.

Pro samotnou organizaci, respektive týmy, které byly do sociomapování zapojeni, lze jmenovat několik přínosů. Ohledně týmu č. 1 lze diskutovat zejména o tom, že sociomapování pravděpodobně usnadnilo adaptaci nového manažera do týmu. Manažer tak měl možnost necelé 3 týdny od zahájení práce v týmu reflektovat svoji pozici a vnímat požadavky na jeho spolupráci a komunikaci od svých podřízených.

Manažer také obdržel několik praktických tipů od kouče, které mohly pomoci k rychlejší týmové adaptaci. Ovšem je nutné reflektovat, že není známo, jak by manažer do týmu vstoupil, kdyby se sociomapování nerealizovalo (viz kapitola 8.1 – tzv. efekt spontánní remise), jedná se tedy o hypotézu. Ohledně týmu č. 2 lze pak diskutovat zejména o podpoře týmové spolupráce v současné pandemické situaci. Většina členů týmu pracuje z důvodu ošetřovného z domova, a tak mnoho členů týmu vyjadřovalo slabé propojení s ostatními a vysokou míru izolace. Na základě sociomapování bylo formulováno několik týmových akčních kroků, které byly realizovány a zároveň usnadnily vzájemné propojení členů i v současné době.

Členové týmů se také v rámci jedné ze sociomapovacích otázek vyjadřovali ke svému přetížení, což byla podstatná informace pro manažery týmů. Vzhledem k tomu, že mnoho členů týmu je částečně na home officu, manažeři nemají přehled o rozložení pracovních povinností mezi členy týmu jako za standardních podmínek. Manažeři tak získali větší vhled do toho, jak jsou členové týmu pracovním přetížení a mohli tak na základě této informace realizovat určité intervence.

Na úrovni samotného sociomapování se pak jedná o první realizovanou studii, a to jak z hlediska realizovaného kvalitativního charakteru, tak i z hlediska zaměření na týmy neziskového sektoru. Existují výzkumy, které dokládají validitu a efektivitu sociomapování (Bahbouh, 2011; Rozehnalová, 2013; Tetour, 2019; Fabianová, 2020), ale doposud nebyly realizovány studie, které by zjišťovaly, co účastníci během sociomapování prožívají. Výzkum tak přinesl nové poznatky, které mohou být dále prozkoumány kvantitativně.

Studie také přinesla poznatky o týmech působící v neziskové organizaci a nabídla tak nahlédnutí do týmových procesů těchto týmů. Jak je již reflektováno v teoretické části práce, toto téma je naprosto neprobádané, studie zajímaví se o týmovou spolupráci v neziskovém sektoru existují v podstatě pouze dvě (Benevene et al., 2011; Seiler & Bortnowská, 2020), které ale nijak nezkoumají, co se uvnitř týmů neziskového sektoru děje a neformulují žádná doporučení pro praxi těchto týmů.

9 Závěr

Hlavním motivem této práce bylo proniknout do tématu týmové spolupráce v týmech neziskového sektoru prostřednictvím diagnostického a intervenčního nástroje sociomapování a jeho komponentů – vizualizace, týmového koučování a vytváření si akčních plánů. V souladu s tím byla koncipována teoretická část práce, která shrnuje problematiku týmů, týmových procesů, diagnostických nástrojů určené pro týmy a v krátkosti také představila vybrané týmové intervence. Poslední kapitola této části pak rozpracovávala specifika týmové práce v neziskovém sektoru a měla tak ambici shrnout klíčová témata, která týmovou spolupráci v tomto sektoru ovlivňují, čímž bylo vytvořeno teoretické zázemí pro výzkumnou část.

Empirická část práce se zabývala dvěma týmy jedné neziskové organizace a pozorovala během deseti týdnů změnu jejich týmových procesů prostřednictvím diagnostického a intervenčního nástroje sociomapování doplněné o intervenci týmového koučování a vytváření si akčních plánů. Jak již bylo zmíněno v teoretické části této práce, existují doklady potvrzující validitu sociomapování (Bahbouh, 2011; Rozehnalová, 2013; Tetour, 2019; Fabianová, 2020), tedy je známo, že sociomapování má pozitivní efekt na výsledky týmu. Doposud ale nebylo zodpovězeno, co konkrétně v rámci procesu sociomapování podporuje právě jeho pozitivní dopad na tým. Z toho důvodu jsem se v této práci snažila odhalit, co konkrétně v celém procesu sociomapování nejvíce přispívá ke změně týmových procesů a prostřednictvím toho nahlédnout do fungování týmů neziskového sektoru.

Za významné zjištění považuji, že vizualizace sociomap naplňuje vybrané funkce vizualizace, jejichž naplnění různě stimuluje atmosféru pro příjem nových informací, kdy např. funkce afektivně-motivační probouzí zájem o danou problematiku, či funkce aktivizační podporuje akceschopnost. Naplnění určitých funkcí vizualizace prostřednictvím sociomap považuji za podstatné zjištění, které potvrdilo účinky samotné vizualizace. Týmové koučování pak dle komentářů vedlo k prožívání „plató

zážitků“, které patří dle výzkumu Honsové (2019) mezi klíčové momenty koučování. Za podstatné považuji také zjištění úspěšnosti koučovacích otázek zaměřené na debriefing situace v týmu („Co jste dělali jinak, že se sociomapa změnila? Co jste dělali jinak, že jste změnili svoji pozici na sociomapě?“). K akčním plánům pak účastníci přistupovali v souladu s koncepcí Schoemera (2009), který definuje tři přístupy ke změně svého chování – konstruktivní, nerozhodné a vzdorovité. Toto zjištění může vést k dalšímu bádání v této oblasti např. jakými strategiemi může kouč podpořit v účastnících přístup konstruktivní, který je spojen se zvědavostí, otevřením se novým věcem a ochotou riskovat.

Jak vyplývá ze samotné deskriptivní analýzy sociomap a pozorování, potvrdilo se, že pak celý tento proces sociomapování má vliv na změnu týmových procesů. Ukázalo se mimo jiné výrazné zvýšení kvality spolupráce při druhém sociomapovacím měření u obou týmů, kdy se vzájemné hodnocení ohledně kvality spolupráce zvýšilo na hodnotu „občas nadstandardní“ (při prvním měření se hodnoty u obou týmů pohybovaly kolem průměru, tedy „vyhovující, odpovídá potřebám“). Při třetím měření kvalita spolupráce u obou týmů opět lehce klesla. Zajímavý vývoj parametru efektivity komunikace lze sledovat spíše v týmu č. 1, ve kterém došlo k výraznému zlepšení při druhém měření. U týmu č. 2 lze u parametru efektivity komunikace sledovat poměrně setrvalý vztah a nejsou viditelné žádné výrazné změny. U týmu č. 1 došlo během programu zejména o vyšší zapojení nového manažera do týmu a zvýšila se frekvence komunikace napříč celým týmem, což je na základě map optimální frekvence komunikace žádoucí stav. Tým č. 2 taktéž nepatrně zvýšil ve vývoji čase frekvenci své komunikace a zejména při druhém měření se rozprostřela důležitost mezi všechny členy týmu a neshromažďovala se pouze u manažerky týmu, jako tomu bylo při prvním měření.

Diskutována byla také významná témata, která ovlivňovala proces sociomapování v jednotlivých týmech, což mohlo mít vliv i na úspěch celého programu. Za významnou část této studie vnímám konkrétní doporučení pro podporu efektivnější týmové spolupráce pro týmy neziskového sektoru. Na základě realizované studie se

ukazuje, že týmová spolupráce v neziskových organizacích možná nutně nesplňuje podmínky týmové spolupráce a týmy tak nevyužívají všech výhod týmové práce. Na základě tohoto zjištění bylo formulováno několik doporučení pro praxi týmů neziskového sektoru, což považuji za významný přínos této studie.

Soupis bibliografických citací

- Abraham S. (2012). Development of Employee Engagement Programme on the Basis of Employee Satisfaction Survey. *Journal of Economic Development, Management, IT, Finance and Marketing*, 4(1), 27–37.
- Abu-Shamaa, R., Al-Rabayah, W. A., & Khasawneh, R. T. (2015). The effect of job satisfaction and work engagement on organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 14(4), 8–27.
- Ajibade, S. O., & Ayinla, N. K. (2014). Investigating the Effect of Training on Employees' Commitment: An Empirical Study of a Discount House in Nigeria. *Megatrend Review*, 11(3), 7–18.
- Allen, S., Winston, B. E., Tatone, G. R., & Crowson, H. M. (2018). Exploring a model of servant leadership, empowerment, and commitment in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 29(1), 123–140.
- American Psychological Association. (2019). *Publication Manual of the American Psychological Association: 7th Edition, 2020 Copyright* (Seventh ed.). American Psychological Association.
- Amos, M. A., Hu, J., & Herrick, C. A. (2005). The Impact of Team Building on Communication and Job Satisfaction of Nursing Staff. *Staff Development*, 21(1), 10–16.
- Aritzeta, A., Swailes, S., & Senior, B. (2007). Belbin's team role model: Development, validity and applications for team building. *Journal of Management Studies*, 44(1), 96–118.
- Attridge, M. (2009). Measuring and managing employee work engagement: A review of the research and business literature. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 24(4), 383–398.
- Bahbouh, R. (1994). *Sociomapping*. Gema Art.
- Bahbouh, R. (2011). *Sociomapping týmů*. QED GROUP.
- Baik, D., & Zierler, B. (2018). Job Satisfaction and Retention After an Interprofessional Team Intervention. *Western Journal of Nursing Research*, 2(3), 1–16.

- Bajer, P. (2007). *Úkolem sociálních pracovníků je pomáhat, nikoliv činit zázraky. Sociální práce, 3(8), 17-20.*
- Bales, R. F. (1950). *Interaction process analysis: A method for the study of small groups.* Addison-Wesley.
- Ballinger, M. S. (2001). Participant self-perceptions about the cause of behavior change from a program of executive coaching. (Dizertační práce, Alliant International University, Los Angeles). <https://elibrary.ru/item.asp?id=5326440>
- Barrick, M. R., Bradley, B. H., Kristof-Brown, A. L., & Colbert, A. E. (2007). The moderating role of top management team interdependence: Implications for real teams and working groups. *Academy of Management Journal, 50(3),*
- Bassous, M. (2015). What are the Factors that Affect Worker Motivation in Faith-Based Nonprofit Organizations? *Voluntas, 26(2), 355–381.*
- Behfar, K. J., Peterson, R. S., Mannix, E. A., & Trochim, W. M.K. (2008). The critical role of conflict resolution in teams: A close look at the links between conflict type, conflict management strategies, and team outcomes. *Journal of Applied Psychology, 93(2), 170–188.*
- Belbin, M. (2013). *Nové obzory týmů.* Wolters Kluwer ČR.
- Belbin, R. M. (1981). *Management Teams: Why They Succeed or Fail.* Halsted Press.
- Belmont (1979). *The Belmont Report: Ethical Principles and Guidelines for the Protection of Human Subjects of Research.* The National Commission for the Protection of Human Subjects of Biomedical and Behavioral Research.
- Bělohávek, F. (2008). *Jak vést svůj tým.* Praha: Grada.
- Benevene, P., Cortini, M., & Callea, A. (2011). Teamwork: A comparison between nonprofit and public organizations. *International Journal of Developmental and Educational Psychology, 5(1), 517–527.*
- Berry, R. M. (2005). A comparison of face-to-face and distance coaching practices: The role of the working alliance in problem resolution. (Dizertační práce, Georgia University).

- Bezděková, J. (2014). Profesionalizace neziskového sektoru v ČR: analýza poptávky po profesích v nestátních neziskových organizacích. (Diplomová práce, Univerzita Karlova, Praha) <https://is.cuni.cz/webapps/zzp/detail/111569/>
- Billings, C. E., & Cheaney, E. S. (1981). *The information transfer problem: Summary and comments. Information transfer problems in the aviation system*. Scientific and Technical Information Branch.
- Bloom, B. S. (1982). *All our children learning*. McGraw-Hill.
- Borzaga, C., & Tortia, E. (2006). Worker motivations, job satisfaction, and loyalty in public and nonprofit social services. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 35(2), 225–248.
- Bresser, F. (2013). *Coaching across the globe: Benchmark results of the Bresser Consulting Global Coaching Survey with a supplementary update highlighting the latest coaching developments to 2013*. Books on Demand.
- Britton, J. J. (2010). *Effective group coaching: Tried and tested tools and resources for optimum coaching results*. John Wiley & Sons.
- Brown, S. W., & Grant, A. M. (2010). From GROW to GROUP: Theoretical issues and a practical model for group coaching in organisations. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 3(1), 30–45.
- Buljac-Samardzic, M. (2020). Interventions to improve team effectiveness within health care: a systematic review of the past decade. *Human Resources for Health* [online]. 18(1), 1–42.
- Burke, C. S., Salas, E., Wilson-Donnelly, K., & Priest, H. (2004). How to turn a team of experts into an expert medical team: guidance from the aviation and military communities. *Quality & Safety*, 13(1), 96–104.
- Cabalková K. (2020). Vliv vzdělání manažera na řízení organizace působící v oblasti sociální práce. Diplomová práce.
- Caldwell, C., & Clapham, S. E. (2003). Organizational trustworthiness: An international perspective. *Journal of business ethics*, 47(4), 349–364.
- Campion, M. A., Medsker, G. J., & Higgs, A. C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology*, 46(2), 823–847.

- Coghlan, D., & Brannick, T. (2005). *Doing action research in your own organization*. Sage.
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of management*, 23(3), 239–290.
- Compass Point. (2020, June 16). Executive Coaching. Compass Point Consulting. <https://www.compasspt.com/executive-coaching>
- Cooke, N. J. (2015). Team Cognition as Interaction. 10. *Current directions in psychological science*, 24(6), 415-419.
- Costa, A. C. (2003). Work team trust and effectiveness. *Personnel review*, 32(5), 605–622.
- Coyne, I., Craig, J., & Smith-Lee Chong, P. (2004). Workplace bullying in a group context. *British Journal of Guidance & Counselling*, 32(3), 301–317.
- Čakrt, M. (1992). Skupinová dynamika: alternativní pohledy. *Sociologický Časopis*, 28(6), 723–742.
- De Dreu, C. K., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88, 741-749.
- de Haan, E. (2008). *Relational Coaching: Journeys Towards Mastering One to One Learning* (1st ed.). John Wiley & Sons.
- De Wit, F. R. C., Greer, L. L., & Jehn, K. A. (2012). Paradox konfliktu uvnitř skupiny: metaanalýza. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 360–390.
- DeChurch, L. A., & Mesmer-Magnus, J. R. (2010). The cognitive underpinnings of effective teamwork: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 32–53.
- Dickinson, T. L., & McIntyre, R. M. (1997). A conceptual framework for teamwork measurement. *Team performance assessment and measurement*, 19–43.
- Diebold, C., Miller, G., Gensheimer, L., Mondschein, E., & Ohmart, H. (2000). Building an intervention: A theoretical and practical infrastructure for planning, implementing, and evaluating a metropolitan-wide school-to-career

- initiative. *Journal of Educational and Psychological Consultation*, 11(3), 147–172.
- DiMeglio, K., Padula, C., Piatek, C., Korber S. (2005). Group Cohesion and Nurse Satisfaction Examination of a Team-Building Approach. *The Journal of Nursing Administration*, 35(3), 110–20.
- Dirk, K. T. (1999). The effects of interpersonal trust on workgroup performance. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 445–55.
- Dismukes, R. K., McDonnell, L. K., & Jobe, K. K. (2000). Facilitating LOFT debriefings: Instructor techniques and crew participation. *The International Journal of Aviation Psychology*, 10(1), 35–57.
- Doran, G. T. (1981). There's a SMART way to write management's goals and objectives. *Management review*, 70(11), 35–36.
- Drotárová, M. (2013). Koučování v nekomerčním sektoru. Bakalářská práce, Univerzita Karlova, Praha)
<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:71Qwjy3v1cgJ:https://is.cuni.cz/webapps/zzp/download/130115556+&cd=1&hl=cs&ct=clnk&gl=cz&client=opera>
- Drucker, P. F. (1990). Lessons for successful nonprofit governance. *Nonprofit Management and Leadership*, 1 (1), 7–14.
- Drucker, P. F. (1994). *Řízení neziskových organizací: praxe a principy*. Management Press, 184 s.
- Dunphy, D. C. (1968). Phases, roles, and myths in self-analytic groups. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 4(2), 195–225.
- Dusenberry, L., & Robinson, J. (2020). Building Psychological Safety Through Training Interventions: Manage the Team, Not Just the Project. *Transactions on Professional Communication*, 63(3), 207–226.
- Dvořáková, Z. (2007). *Management lidských zdrojů*. C. H. Beck, 485 s.
- Eddy, E. R., Tannenbaum, S. I., & Mathieu, J. E. (2013). Helping teams to help themselves: Comparing two team-led debriefing methods. *Personnel Psychology*, 66(4), 975–1008.

- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350–383.
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Organizational Behavior*, 1(1), 23–43.
- Edmondson, A. C., Kramer, R. M., & Cook, K. S. (2004). Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens. Trust and distrust in organizations. *Dilemmas and approaches*, 1(2), 239–272.
- Espinosa, J. A., Slaughter, S. A., Kraut, R. E., & Herbsleb, J. D. (2007). Familiarity, complexity, and team performance in geographically distributed software development. *Organization science*, 18(4), 613–630.
- Fabianová, I. (2020). Efekt týmového koučování využívajícího sociomapování. (Dizertační práce, Univerzita Karlova, Praha).
<https://is.cuni.cz/webapps/zzp/detail/168908/>
- Festinger, L., Schachter, S., & Back, K. (1950). *Social pressures in informal groups; a study of human factors in housing*. Harper.
- Salas, E., Sims, D. E., & Burke, C. S. (2005). Is there a "Big Five" in Teamwork? *Small Group Research*, 36(5), 555–599.
- Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238–251.
- Fischer, R. L., & Beimers, D. (2009). Put me in, Coach: A pilot evaluation of executive coaching in the nonprofit sector. *Nonprofit Management and Leadership*, 19(4), 507–522.
- Folwarczná, I. (2010). *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Grada Publishing.
- Forsyth, D. R. (2009). *Group Dynamics*. Wadsworth.
- Fraze, R. V. (2008). E-coaching in organizations: A study of features, practices, and determinants of use. (Dizertační práce, University of San Diego, San Diego).
<https://www.learntechlib.org/p/127682/>
- Freyd, M. (1924). Introverts and Extroverts. *Psychological Review*, 31(1), 7–87.
- Furnham, A. (2012). *The psychology of behaviour at work: The individual in the organization*. Psychology Press.

- Furnham, A., Steele, H., & Pendleton, D. (1993). A psychometric assessment of the Belbin team-role self-perception inventory. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66(3), 245–257.
- Gellert, M., & Nowak, C. (2004). *Teamwork – Team Building – Team Coaching: A practical guide to working in and with teams*. Christa Limmer Verlag.
- Gersick, C. J. G. (1988). Time and transition in work teams: Toward a new model of group development. *Academy of Management Journal*, 31(1), 941.
- Gibson, C.B., Porath C.L., Benson, G.S., & Lawler, E.E. (2007). What results when firms implement practices: The differential relationship between specific practices, firm financial performance, customer service, and quality. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 1467–1480.
- Gillis, H. L., & Speelman, E. (2008). Are challenge (ropes) courses an effective tool? A meta-analysis. *Journal of Experiential Education*, 31(2), 111–135.
- Goodwin, G. F., Blacksmith, N., & Coats, M. R. (2018). The science of teams in the military: Contributions from over 60 years of research. *American Psychologist*, 73(3), 322–333.
- Gottman, J. M., & Levenson, R. W. (2000). The timing of divorce: Predicting when a couple will divorce over a 14-year period. *Journal of Marriage and Family*, 62(3), 737–745.
- Greiling, D. (2007). Trust and performance management in non-profit organizations. *The Innovation Journal: Public Sector Innovation Journal*, 12(3), 1–23.
- Guenter, H., van Emmerik, H., Schreurs, B., Kuypers, T., van Iterson, A., & Notelaers, G. (2016). When task conflict becomes personal: the impact of perceived team performance. *Small group research*, 47(5), 569–604.
- Guillemin, M., & Gillam, L. (2004). Ethics, reflexivity, and “ethically important moments” in research. *Qualitative inquiry*, 10(2), 261–280.
- Gupta, K., & Karve, S. (2020). Team Process & Working in Teams: Learning from Practice. *Indian Journal of Industrial Relations*, 56(1), 117–130.
- Gyllensten, K., Henschel, C., & Jones, G. (2020). The experience of executive group coaching – A qualitative study. *International Coaching Psychology Review*, 15(1), 37.

- Hackman, J. R., & Wageman, R. (2005). A theory of team coaching. *Academy of management review*, 30(2), 269–287.
- Hackman, J.R. (1990). *Groups that Work (and Those That Don't)*. Jossey-Bass.
- Hackman, R. (2017). *Six Common Misperceptions about Teamwork*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2011/06/six-common-misperceptions-abou>
- Halachová, M. (2017). Podpora člověka v jeho přirozeném prostředí. (D. Pospíšil & L. Smutková, Eds.; Vol. 1). Ministerstvo práce a sociálních věcí.
- Harmon-Jones, E., & Mills, J. (2019). An introduction to cognitive dissonance theory and an overview of current perspectives on the theory. *American Psychological Association*, 3(2), 3–24.
- Havličková, D., & Žárská, K. (2012). *Kompetence v neformálním vzdělávání*. Národní institut pro další vzdělávání.
- Hayes, N. (2005). *Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmů*. Portál.
- Haynes, A. B., Weiser, T. G., Berry, W. R., Lipsitz, S. R., Breizat, A. H. S., Dellinger, E. P., & Merry, A. F. (2009). A surgical safety checklist to reduce morbidity and mortality in a global population. *New England Journal of Medicine*, 360(5), 491–499.
- Helmig, B., Jegers, M., & Lapsley, I. (2004). Challenges in managing nonprofit organizations: A research overview. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 15(2), 101–116.
- Hlad'o, P., & Novotný P. (2019). Závěrečná zpráva k akčnímu výzkumu: Projekt Šance pro každého žáka. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy.
- Honsová, P. (2019). Klíčové determinanty procesu koučování. (Dizertační práce, VŠE v Praze, Praha). <https://projekty.vse.cz/resitel/917>
- Horváthová, P., & Čopíková, A. (n.d.). Návrh metodiky hodnocení důležitosti faktorů angažovanosti pro pracovníky v českých organizacích. VŠB-TU. Retrieved February 2, 2021, from https://dk.upce.cz/bitstream/handle/10195/66927/HorvathovaP_NavrhMetodiky_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Howard, A., Gislason, M. K., & Kellogg, V. (2010). Coaching and Philanthropy: An Action Guide for Nonprofits. *CompassPoint Nonprofit Services*, 2(3), 150–160.
- Hwang, M. I. (2018). Relationship between teamwork and team performance: Experiences from an ERPsim competition. *Journal of Information Systems Education*, 29(3), 157–168.
- ICF. (n.d.). Kdo je ICF kouč. ICF ČR. Retrieved February 3, 2021, from <https://www.coachfederation.cz/en/kdo-je-icf-kouc>
- Jäger U. P., & Schröer A. (2014). Integrated Organizational Identity: A Definition of Hybrid Organizations and a Research Agenda. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25(5), 1281–1306.
- Jain, V. (2014). 3D model of attitude. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 3(3), 1–12.
- Jakubková, T. (2015). Vzdělání řídicích pracovníků v neziskovém sektoru. Diplomová práce, Karlova Univerzita, Praha). <https://is.cuni.cz/webapps/zzp/detail/112017/>
- Jedlička, R. (2015). *Poruchy socializace u dětí a dospívajících: prevence životních selhání a krizová intervence*. Grada.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(4), 256–282. doi:10.2307/2393638
- Jeřábek, H. (1993). Úvod do sociologického výzkumu. Karolinum.
- Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (1989). *Cooperation and competition: Theory and research*. Interaction Book Company.
- Johnson, H. H., & Avolio B. J. (2019). Team Psychological Safety and Conflict Trajectories' Effect on Individual's Team Identification and Satisfaction. *44(5)*, 843–873.
- Jones, R. J., Woods, S. A., & Guillaume, Y. F. (2016). The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. *Journal Of Occupational & Organizational Psychology*, 89(2), 249–277.

- Joseph, J. (2012). *Jazyk u zvířat. Jazykový výzkum papoušků, delfínů a lidoopů*. Svatý Jan pod Skalou.
- Jurková, J. (2011). Prosociální chování odborníků nestátních neziskových organizací. (Diplomová práce, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Brno.). https://digilib.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/20577/jurková_2013_dp.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kark, R., & Carmeli, A. (2009). Alive and creating: The mediating role of vitality and aliveness in the relationship between psychological safety and creative work involvement. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(6), 785–804.
- Karkatsoulis, P., Michalopoulos, N., & Moustakou, V. (2005). The national identity as a motivational factor for better performance in the public sector. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54(7), 579–594.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high performance organization*. Harvard Business School Press.
- Katzenbach, J., & Smith, D. (2015, August 6). The Discipline of Teams. Harvard Business Review. <https://hbr.org/1993/03/the-discipline-of-teams-2>
- Kemmis, S., & McTaggart, R. (1992). *The Action Research Planner* (3rd ed.). Deakin University Press.
- Klein, C., Salas, E., Burke, C. S., Goodwin, G. F., Halpin, S. M., Diazgranados, D., & Badum, A. (2006). Does team training enhance team processes performance, and team member affective outcomes? A meta-analysis. *In Academy of Management Proceedings*, 2006(1), 1–6.
- Kleinaltenkamp, M., Karpen, I. O., Plewa, C., Jaakkola, E., & Conduit, J. (2019). Collective engagement in organizational settings. *Industrial Marketing Management*, 80(3), 11–23.

- Kolajová, L. (2006). *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Grada Publishing.
- Konůpková O. (2014). Osobnostní charakteristiky u studentů a pracovníků pomáhajících profesí. Diplomová práce, Univerzita Karlova, Praha). https://dspace.cuni.cz/bitstream/handle/20.500.11956/72300/DPTX_2011_2_11280_0_363241_0_121351.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Krishnan, H. A., Miller, A., & Judge, W. Q. (1997). Diversification and top management team complementarity: Is performance improved by merging similar or dissimilar teams?. *Strategic Management Journal*, 18(5), 361–374.
- Krüger, W. (2004). Vedení týmů: jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým. Grada.
- Kuthyola, K. F., Liu, J. Y. C., & Klein, G. (2017). Influence of task interdependence on teamwork quality and project performance. In *International Conference on Business Information Systems* (pp. 135–148). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-59336-4_10
- Lacerenza, Ch. N., Shannon L., M., Tannenbaum, S. I., & Salas, E. (2018). Team Development Interventions: Evidence-Based Approaches for Improving Teamwork. *American Psychologist*, 73(4), 517–531. <http://dx.doi.org/10.1037/amp0000295>
- Leonard, M. W., & Frankel, A. S. (2011). Role of effective teamwork and communication in delivering safe, high-quality care. *Mount Sinai Journal of Medicine: A Journal of Translational and Personalized Medicine*, 78(6), 820–826.
- Leonard, M., Graham, S., & Bonacum, D. (2004). The human factor: the critical importance of effective teamwork and communication in providing safe care. *Quality & Safety*, 13(1), 85–90.
- Lilienfeld, S. O., Lohr, J. M., & Olatunji, B. O. (2008). *Encouraging students to think critically about psychotherapy: Overcoming naive realism*. Teaching critical thinking in psychology: A handbook of best practices. Wiley-Blackwell.

- Loughry, M. L., Ohland, M. W., & Moore, D. D. (2007). Development of a Theory-Based Assessment of Team Member Effectiveness. *Educational Psychological Measurement, 67*(4), 505–524.
- Lyu, X. (2016). Effect of organizational justice on work engagement with psychological safety as a mediator: Evidence from China. *Social Behavior and Personality: an international journal, 44*(8), 1359–1370.
- MacLeod, L. (2012). Making SMART Goals Smarter. *Physician Executive, 38*(2), 68–72.
- Manová, M. (1970). Člověk v pohledu sociologické antropologie. *PHILOSOPHICA ET HISTORICA, 2*(5), 73–83.
- Marlow, S. L., Lacerenza, C. N., Paoletti, J., Burke, C. S., & Salas, E. (2018). Does team communication represent a one-size-fits-all approach? A meta-analysis of team communication and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 144*(4), 145–170.
- Maslow, A. H. (1970). *Religions, values, and peak experiences*. Penguin Books.
- Masopust, T. (2019, November 2). *Sociální pracovník jako manažer*. Tudytam. <https://tudytam-vzdelavani.cz/socialni-pracovnik-jako-manazer/>
- Mathieu, J. E., Heffner, T. S., Goodwin, G. F., Cannon-Bowers, J. A., & Salas, E. (2005). Scaling the quality of teammates' mental models: equifinality and normative comparisons. *Journal of Organizational Behavior, 26*(1), 37–56.
- Mathieu, J. E., Heffner, T. S., Goodwin, G. F., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2000). The influence of shared mental models on team process and performance. *Journal of applied psychology, 85*(2), 273.
- McAllister, D.J. (1995). Affect and cognitionbased trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal, special issue on intra and interorganizational cooperation, 38*(2), 2459–2465.
- McGrath, J. E. (1964). *Social psychology: A brief introduction*. Holt.
- McIntyre, R. M., & Salas, E. (1995). Measuring and managing for team performance: Emerging principles from complex environments. In R. A. Guzzo & E. Salas (Eds.), *Team effectiveness and decision making in organizations* (pp. 9–45). San Francisco: Jossey-Bass.

- Meier, R. (2009). Úspěšná práce s týmem: 25 pravidel pro vedoucí týmu a členy týmu. Grada Publishing.
- Meyer, J. P., & Allen N. J. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research, and application*. Sagepub.
- Mickan, S. (2005). Evaluating the effectiveness of health care teams. *Australian health review*, 29(2): 211–217.
- Mickan, S., & Rodger, S. (2000). Characteristics of effective teams: a literature review. *Australian Health Review*, 23(3), 201–208.
- Mohauptová, E. (2005). *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. Portál.
- Moreno, J. L. (1967). Die grundlagen der soziometrie. Koln: Westdeutscher Verlag.
- Morgan Jr, B. B., Salas, E. & Glickman, A. S. (1993). An analysis of team evolution and maturation. *The Journal of General Psychology*, 120(3), 277–291.
- Morrison, J. E., & Meliza, L. L. (1999). *Foundations of the after-action review proces*. U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, 42(2). 1–61.
- Mosier, K. L. & Chidester, T. R. (1991). Situation assessment and situation awareness in a team setting. In Y. Queinnec & F. Daniellou (Eds.), *Designing for everyone: Proceedings of the 11th Congress of the International Ergonomics Association* (pp.798–800), Taylor & Francis.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). *The measurement of organizational commitment*. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247.
- NCVO. (2020). UK Civil society almanac 2020: *Volunteering* NCVO. <https://data.ncvo.org.uk/volunteering/>
- Nejedlíková, L., (2019). Faktory stabilizace zaměstnanců v neziskové organizaci. Diplomová práce, Masarykova Univerzita, Brno). <https://is.muni.cz/th/cevht/?lang=en>
- Nejezchleb, I., (1966). Sociometrie jako metoda šetření vzájemných postojů žáků ve školní třídě a nástroj pedagogické diagnostiky. Krajský pedagogický ústav.
- Nejezchleb, I., (1967). Poznámky k metodologickým problémům sociometrie. *Sociologický časopis*, 3(4), 455–463.

- Osatuke, K., Yanovsky, B., & Ramsel, D. (2017). *Executive coaching: New framework for evaluation*. *Consulting Psychology Journal: Practice And Research*, 69(3), 172–186.
- Ostrom, T. M. (1969). The relationship between the affective, behavioral, and cognitive components of attitude. *Journal of experimental social psychology*, 5(1), 12-30.
- Pain, M., & Harwood, C. (2009). Team building through mutual sharing and open discussion of team functioning. *The Sport Psychologist*, 23(4), 523–542.
- Passmore, J., & Fillery-Travis, A. (2011). A critical review of executive coaching research: a decade of progress and what's to come. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 4(2), 70–88.
- Patel, V. L., Cytryn, K. N., Shortliffe, E. H., & Safran, C. (2000). The collaborative health care team: the role of individual and group expertise. *Teaching and learning in medicine*, 12(3), 117–132.
- Patrashkova-Volzdoska, R. R., McComb, S. A., Green, S. G., & Compton, W. D. (2003). Examining a curvilinear relationship between communication frequency and team performance in cross-functional project teams. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 50(3), 262–269.
- Pavelková, A. (2012). Akční výzkum v pedagogickém prostředí. (Diplomová práce, Masarykova Univerzita, Brno). <https://is.muni.cz/th/yxbkp/>
- Pentland, S. (2012). *Science of building great teams*. *Harvard Business Review*, 90(4), 60–70. <http://hbr.org/2012/04/the-new-science-of-building-great-teams/ar/1?awid=5840369279929336342-3271>.
- Peters, J., & Carr, C. (2013). Team effectiveness and team coaching literature review. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 6(2), 116-136.
- Petrášová, M. A., Prausová, I., & Štěpánek, Z. (2014). *Mentorink: forma podpory nové generace*. Portál.
- Plamínek, J. (2009). *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Grada Publishing.

- Pope, K. S., Geller, J. D., & Wilkinson, L. (1975). Fee assessment and outpatient psychotherapy. *Journal of Consulting and Clinical Psychology, 43*(6), 835–841. <https://doi.org/10.1037/0022-006X.43.6.835>.
- Power, N. (2018). Extreme teams: Towards a greater understanding of multi-agency teamwork during major emergencies and disasters. *American Psychologist, 73*, 478–490. <http://dx.doi.org/10.1037/amp0000248>
- Puente-Palacios, K., Almeida, R. S., & Rezende, D. V. (2011). The impact of interdependence at work on the effectivity of teamwork. *Organizações & Sociedade, 18*(59), 605–623.
- Reason, P., & Torbert, W.R. (2001). The action turn: Toward a transformational social science. *Concepts and Transformation, 6*(1): 1–37.
- Rentsch, J. R., & Klimoski, R. J. (2001). Why do ‘great minds’ think alike?: Antecedents of team member schema agreement. *Journal of Organizational Behavior, 22*(3), 107–120.
- Reyes, D. L., Tannenbaum, S. I., & Salas, E. (2018). Team development: the power of debriefing. *People & Strategy, 41*(2), 46–52.
- Rico, R., de la Hera, C. M. A., & Taberner, C. (2011). Work team effectiveness, a review of research from the last decade (1999-2009). *Psychology in Spain, 15*(1), 57–79.
- Rouse, W. B., & Morris, N. M. (1986). On looking into the black box: Prospects and limits in the search for mental models. *Psychological Bulletin, 100*(2), 349–363.
- Rozehnalová, E. (2008). Sociomapping pracovních týmů. (Magisterská práce, Univerzita Karlova, Praha). <https://dspace.cuni.cz/handle/20.500.11956/17500>
- Rozehnalová, E. (2013). Reliabilita a validita sociomappingu komunikace: se zaměřením na vzájemné hodnocení uvnitř malých pracovních skupin (Disertační práce, Univerzita Karlova, Praha). <https://is.cuni.cz/webapps/zzp/detail/103716/?lang=en>
- Řežábková, M. (2015). Psychologické aspekty her v teambuildingu. (Bakalářská práce, Univerzita Karlova, Praha). <https://dspace.cuni.cz/handle/20.500.11956/79671>

- Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1996). *The nonprofit sector: A new global force*. Johns Hopkins University.
- Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2000). The anatomy of team training. In S. Tobias & J. D. Fletcher (Eds.), *Training & retraining: A handbook for business, industry, government, and the military* (pp. 312–335). New York: Macmillan.
- Salas, E., Cannon-Bowers, J. A., & Johnston, J. H. (1997). How can you turn a team of experts into an expert team? Emerging training strategies. In C. Zsombok & G. Klein (Eds.), *Naturalistic decision making* (pp. 359–370). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Salas, E., DiazGranados, D., Klein, C., Burke, C.S., Stagl, K.C., Goodwin, G.F., & Halpin, S.M. (2008). Does team training improve team performance? A meta-analysis. *233*(5), 903–933.
- Salas, E., Klein, C., King, H., Salisbury, M., Augenstein, J. S., Birnbach, D. J., Robinson, D. W., & Upshaw, C. (2013). Debriefing medical teams: 12 evidence-based best practices and tips. *The Joint Commission Journal on Quality and Patient Safety*, *34*(9), 518–527.
- Salas, E., Reyes, D. L., & McDaniel, S. H. (2018). The science of teamwork: Progress, reflections, and the road ahead. *American Psychologist*, *73*(4), 593–600.
- Salas, E., Sims, D. E., & Burke, C. S. (2005). Is there a “big five” in teamwork? *Small Group Research*, *36*(5), 555–599.
- Sandahl, P. (2021). Team Coaching International: 6 Challenges of Coaching Virtual Teams & How to Address Them [online]. [cit. 2021-03-06]. Dostupné z: 6 Challenges Of Coaching Virtual Teams & How To Address Them (teamcoachinginternational.com).
- Seiler, B., & Bortnowska, H. (2020). Teamwork and Collective Work Engagement in Public, For-Profit and Nonprofit Organizations; The Case of Poland. *Education Excellence and Innovation Management*, *12*(3), 976–990.
- Semel, M. E., Resch, S., Haynes, A. B., Funk, L. M., Bader, A., Berry, W. R., & Gawande, A. A. (2010). Adopting a surgical safety checklist could save money and improve the quality of care in US hospitals. *Health Affairs*, *29*(9), 1593–1599.

- Senior, B. (1997). Team roles and team performance: is there 'really' a link? *Journal of occupational and organizational psychology*, 70(3), 241–258.
- Servotte, J., Mullan P., Piazza J., Ghuysen A. & D. Szyld (2020). Development and implementation of an end-of-shift clinical debriefing method for emergency departments during COVID-19. *Advances in Simulation* [online]. 5(1), 1–11. Dostupné z: doi:10.1186/s41077-020-00150-0
- Shani, A. D., Passmore, W. A. (1985). Organisational Inquiry: Towards a new model of the action research process. In Warwick, D.D. (ed) *Contemporary Organisational Development: Current Thinking and Applications*. Glenview: NL Foresman.
- Sherpa coaching. (2020). Annual Coaching Survey. Sherpa Executive Coaching. <https://www.sherpacoaching.com/annual-executive-coaching-survey/>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71. <https://doi.org/10.1023/a:1015630930326>
- Schechter, A., Pilny, A., Leung, A., Poole, M. S., & Contractor N. (2018). Step by step: Capturing the dynamics of work team process through relational event sequences. *Journal of Organizational Behavior*. 39(9), 1163–1181
- Schoemer, K. (2009). Change is your competitive advantage: strategies for adapting, transforming, and succeeding in the new business reality. 1 st ed. Avon (MA): Adams Business. 203 s.
- Siassakos, D., Draycott, T., Montague, I., & Harris, M. (2009). Content analysis of team communication in an obstetric emergency scenario. *Journal of obstetrics and gynecology*, 29(6), 499-503
- Sims, D.E., Salas, E., & Burke, C.S. (2005). Promoting effective team performance through training. In S.A. Wheelan (Ed.), *The Handbook of Group Research and Practice* (pp. 407–425). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Slavíková, I., Homolová, K., & Doležel, P. (2007). *Sociometricko-ratingový dotazník V. Hrabala*. Institut pedagogicko-psychologického poradenství ČR.

- Smith, J.B., & Barclay, W.B. (1997). The effects of organizational differences and trust on the effectiveness of selling partner relationships, *Journal of Marketing*, Vol. 61, 3–21.
- Sonesh, S. C., Coultas, C. W., Marlow, S. L., Lacerenza, C. N., Reyes, D., & Salas, E. (2015). Coaching in the wild: Identifying factors that lead to success. *Consulting Psychology Journal: Practice And Research*, 67(3), 189–217.
- Součková, G. (2017). Specifika řízení lidských zdrojů v nestátních neziskových organizacích. (Diplomová práce, Mendelova Univerzita v Brně, Brno). <https://theses.cz/id/xm3eyp/>
- Spousta, V. (2003). Vizualizace jako sociologický jev. *Pedagogická orientace*, č. 4, s. 68–72.
- Spousta, V. (2004). Psychologické aspekty vizualizace. *Pedagogická orientace*, č. 4, s. 51–56.
- Stacke, E. (2005). Koučování pro manažery a firemní týmy. Grada.
- Statistics Norway. (2020). *Satellite account for non-profit institutions*. Statistics Norway. <https://www.ssb.no/en/orgsat>
- Stephanian, D., Sawyer, T., Reid, J., Stone, K., Roberts, J., Thompson, D., & Pendergrass, T. (2015). Synchronous Mobile Audio-Visual Recording Technology (SMART) Cart for healthcare simulation debriefing. *Simulation & Gaming*, 46(6), 857–867.
- Stevenson, P. D. (2016). Effective Team Training Embraces Differences. Clinician's Brief. <https://www.cliniciansbrief.com/article/effective-team-training-embraces-differences>
- Sullivan, P. A. (1993). Communication Skills Training for Interactive Sports. *The Sport Psychologist*, 7(1), 79–91. doi:10.1123/tsp.7.1.79.
- Šedivý, M. (2009). *Úspěšná nezisková organizace*. Grada.
- Šťovíčková Jantulová, M. (2005). Analýza procesu profesionalizace v občanském sektoru očima jeho aktérů. *Sociální studia*, 2(1), 131–146.
- Tajima, A. (2004). Fatal miscommunication: English in aviation safety. *World Englishes*, 23(3), 451–470.

- Tannenbaum, S. I., & Cerasoli, C. P. (2013). Do team and individual debriefs enhance performance? A meta-analysis. *The Journal of the Human Factors and Ergonomics and Society*, 55(1), 231–245.
- Tekleab, A. G., Quigley, N., & Tesluk, P. (2009). A longitudinal study of team conflict, conflict management, cohesion, and team effectiveness. *Group and Organization Management*, 3(3), 170–205.
- Tetour, V. (2019). Efektivita intervence sociomapování u vybraných charakteristik pracovních týmů. (Diplomová práce, Univerzita Karlova, Praha). <https://is.cuni.cz/webapps/zzp/detail/210318/>
- Theeboom, T., Beersma, B., & van Vianen, A.E. (2014). Does coaching work? A meta-analysis of the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *The Journal of Positive Psychology*, 9(2), 1–18.
- Tseng, H. W. & H. Yeh (2013). Team members' perceptions of online teamwork learning experiences and building teamwork trust: A qualitative study. *Computers*, 63(3), 1–9.
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological bulletin*, 63(6), 384–399.
- Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. C. (1977). Stages of small-group development revisited. *Group & Organization Studies*, 2(4), 419–427.
- Uitdewilligen, S., Waller, M. J., & Pitariu, A. H. (2013). Mental model updating and team adaptation. *Small Group Research*, 44(2), 127–158.
- Vajdová, T. (2003). Zpráva o neziskovém sektoru v České republice. Vláda ČR. Retrieved February 5, 2021, from https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/zprava_o_neziskovem_sektoru.pdf
- Van de Ven, A. H., Delbecq, A. L., & Koenig, R., Jr. (1976). Determinants of coordination modes within organizations. *American Sociological Review*, 41(3), 322–338.
- Van Der Vegt, G., Emans, B., & Van De Vliert, E. (1999). Effects of interdependencies in project teams. *Journal Sociological Psychology*, 139(2), 202–214.

- Vazirani, S., Hays, R. D., Shapiro, M. F., & Cowan, M. (2005). Effect of multidisciplinary intervention on communication and collaboration among physicians and nurses. *American Journal Of Critical Care, 14*(1), 71–77.
- Venglářová, M. (2011). *Sestry v nouzi: syndrom vyhořeni, mobbing, bossing*. Praha: Grada.
- Vrchota, J., & Kajanová, A. (2014). Managers competences in non-profit sector. *Acta academica karviniensia, 14*(4), 108–114.
- Wageman, R. (1999). The meaning of interdependence. In M. Turner (Ed.), *Groups at Work: Advances in Theory and Research*, 197–218. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Wageman, R., Fisher, C. M., & Hackman J. R. (2009). Leading teams when the timing is right: Finding the best moments to act. *Organizational Dynamics, 38*(3), 192203. doi:10.1016/j.orgdyn.2009.04.004
- Wageman, R., Nine, D., Burruss, J., & Hackman, R. (2008). *Senior leadership teams: What it takes to make them great*. Harvard Business School Press.
- Watson, P. (2020). How Can Charities use Coaching to Develop Managers and Does the Charity Context Matter? *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring, 18*(2), 61–76.
- Whitmore, J. (2009). *Coaching for performance: GROWing human potential and purpose: the principles and practice of coaching and leadership*. Nicholas Brealey,
- Williams, K. R., & Guerra, N. G. (2011). Perceptions of Collective Efficacy and Bullying Perpetration in Schools. *Social Problems, 58*(1), 126–143.
- Wilson, D. B., & Lipsey, M. W. (2001). The role of method in treatment effectiveness research: Evidence from meta-analysis. *Psychological methods, 6*(4), 413.
- Wittmann, S. (2015). *Příslušníci zásahové jednotky Policie České republiky a sebeobrana*. (Diplomová práce, Univerzita Karlova, Praha). <https://dspace.cuni.cz/handle/20.500.11956/73584>
- Woodcock, M., & Francis, D. (1994). *Teambuilding strategy*. Gower Publishing Company.
- Wozniak, D. R., Lasserson, T. J., & Smith, I. (2014). Educational, supportive and behavioural interventions to improve usage of continuous positive airway

- pressure machines in adults with obstructive sleep apnoea. *Cochrane Database of Systematic Reviews*, 8(1). 65–74.
- Wuchty, S., Jones, B. F., & Uzzi, B. (2007). The increasing dominance of teams in production of knowledge. *Science*, 316(5827), 1036–1039.
- Yi, Y. J. (2016). Effects of team-building on communication and teamwork among nursing students. *International nursing review*, 63(1), 33–40.
- Yoken, C., & Berman, J. S. (1984). Does paying a fee for psychotherapy alter the effectiveness of treatment? *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 52(2), 254–260. <https://doi.org/10.1037/0022-006X.52.2.254>
- Zahrádková, E. (2005). *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. Portál.
- Zikán, J. (n.d.). O sociometrii - Sociometrie.cz. Sociometrie. Retrieved February 12, 2021, from <https://www.sociometrie.cz/o-sociometrii>

Seznam obrázků

Obrázek 1: Ukázka anonymizované sociomapy. Současná frekvence komunikace (vlevo) a optimální frekvence komunikace (vpravo).

Obrázek 2: Empirická část práce inspirovaná modelem IPO McGratha (1964), vlastní zpracování.

Obrázek 3: Fáze akčního výzkumu inspirované modelem Kemmise a McTaggarta (1992), vlastní zpracování.

Obrázek 4: 1. měření, sociomapa současné frekvence komunikace, tým č. 1.

Obrázek 5: 2. měření, sociomapa současné frekvence komunikace, tým č. 1.

Obrázek 6: 3. měření, sociomapa současné frekvence komunikace, tým č. 1.

Obrázek 7: 1. měření, sociomapa optimální frekvence komunikace, tým č. 1.

Obrázek 8: 2. měření, sociomapa optimální frekvence komunikace, tým č. 1.

Obrázek 9: 3. měření, sociomapa optimální frekvence komunikace, tým č. 1.

Obrázek 10: 1. měření, sociomapa důležitosti komunikace, tým č. 1.

Obrázek 11: 2. měření, sociomapa důležitosti komunikace, tým č. 1.

Obrázek 12: 3. měření, sociomapa důležitosti komunikace, tým č. 1.

Obrázek 13: 1. měření, sociomapa efektivity komunikace, tým č. 1.

Obrázek 14: 2. měření, sociomapa efektivity komunikace, tým č. 1.

Obrázek 15: 3. měření, sociomapa efektivity komunikace, tým č. 1.

Obrázek 16: 1. měření, sociomapa kvality spolupráce, tým č. 1.

Obrázek 17: 2. měření, sociomapa kvality spolupráce, tým č. 1.

Obrázek 18: 3. měření, sociomapa kvality spolupráce, tým č. 1.

Obrázek 19: 1. měření, sociomapa engagementu, tým č. 1.

Obrázek 20: 2. měření, sociomapa engagementu, tým č. 1.

Obrázek 21: 3. měření, sociomapa engagementu, tým č. 1.

Obrázek 22: 1. měření, graf přetížení, tým č. 1.

Obrázek 23: 2. měření, graf přetížení, tým č. 1.

Obrázek 24: 3. měření, graf přetížení, tým č. 1.

Obrázek 25: 1. měření, sociomapa současné frekvence komunikace, tým č. 2.

Obrázek 26: 2. měření, sociomapa současné frekvence komunikace, tým č. 2.

Obrázek 27: 3. měření, sociomapa současné frekvence komunikace, tým č. 2.

Obrázek 28: 1. měření, sociomapa optimální frekvence komunikace, tým č. 2.

Obrázek 29: 2. měření, sociomapa optimální frekvence komunikace, tým č. 2.

- Obrázek 30:** 3. měření, sociomapa optimální frekvence komunikace, tým č. 2.
- Obrázek 31:** 1. měření, sociomapa důležitosti komunikace, tým č. 2.
- Obrázek 32:** 2. měření, sociomapa důležitosti komunikace, tým č. 2.
- Obrázek 33:** 3. měření, sociomapa důležitosti komunikace, tým č. 2.
- Obrázek 34:** 1. měření, sociomapa efektivity komunikace, tým č. 2.
- Obrázek 35:** 2. měření, sociomapa efektivity komunikace, tým č. 2.
- Obrázek 36:** 3. měření, sociomapa efektivity komunikace, tým č. 2.
- Obrázek 37:** 1. měření, sociomapa kvality spolupráce, tým č. 2.
- Obrázek 38:** 2. měření, sociomapa kvality spolupráce, tým č. 2.
- Obrázek 39:** 3. měření, sociomapa kvality spolupráce, tým č. 2.
- Obrázek 40:** 1. měření, sociomapa engagementu, tým č. 2.
- Obrázek 41:** 2. měření, sociomapa engagementu, tým č. 2.
- Obrázek 42:** 3. měření, sociomapa engagementu, tým č. 2.
- Obrázek 43:** 1. měření, graf přetížení, tým č. 2.
- Obrázek 44:** 2. měření, graf přetížení, tým č. 2.
- Obrázek 45:** 3. měření, graf přetížení, tým č. 2.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Složení týmu č. 1 a týmu č. 2, vlastní zpracování.

Tabulka 2: Podoba akčního výzkumu, vlastní zpracování.

Tabulka 3: Sledované oblasti a kategorie v rámci dotazníku s otevřenými otázkami, vlastní zpracování.

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj emocí během sociomapování, tým č. 1.

Graf 2: Vývoj emocí během sociomapování, tým č. 2.

Graf 3: Vývoj chování během sociomapování, tým č. 1.

Graf 4: Vývoj chování během sociomapování, tým č. 2.

Graf 5: Vývoj myšlenek během sociomapování, tým č. 1.

Graf 6: Vývoj myšlenek během sociomapování, tým č. 2.

Seznam příloh

Příloha č. 1: VIZUALIZACE SOCIOMAP, TÝM Č. 1

Příloha č. 2: VIZUALIZACE SOCIOMAP, TÝM Č. 2

Příloha č. 3: INTERPRETACE SOCIOMAP KOMUNIKACE A SPOLUPRÁCE

Příloha č. 4: DOTAZNÍK

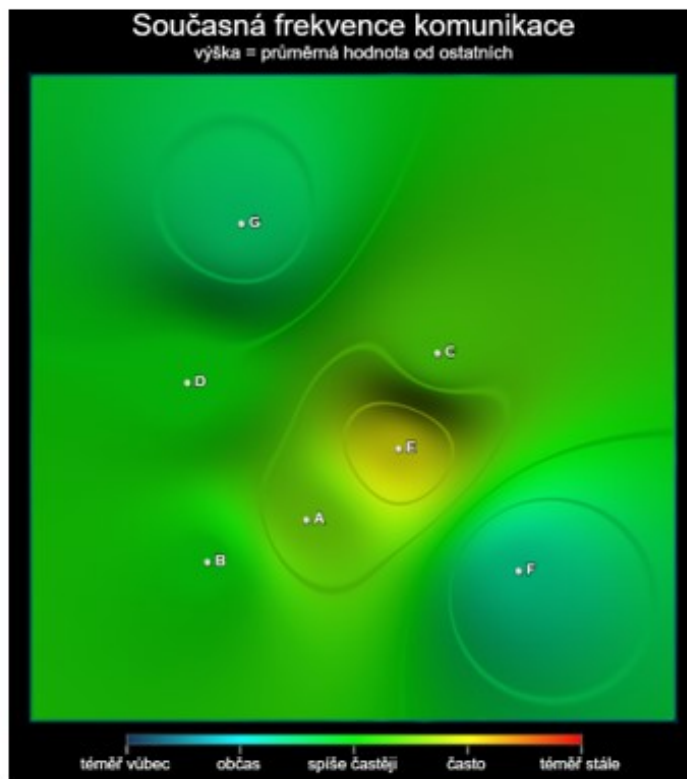
Příloha č. 5: PROJEKT DIPLOMOVÉ PRÁCE

PŘÍLOHY

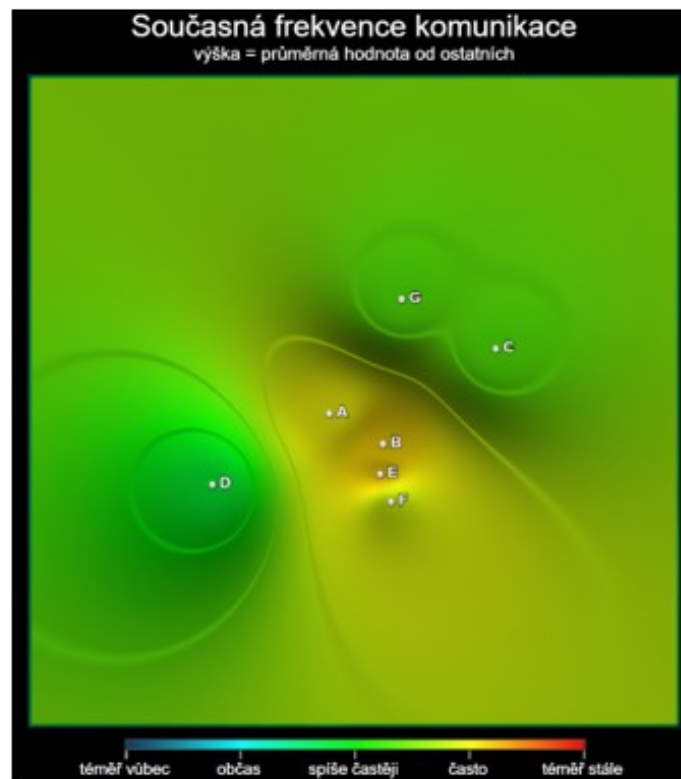
Příloha č. 1: VIZUALIZACE SOCIOMAP, TÝM Č. 1

Vývoj současné frekvence komunikace v čase

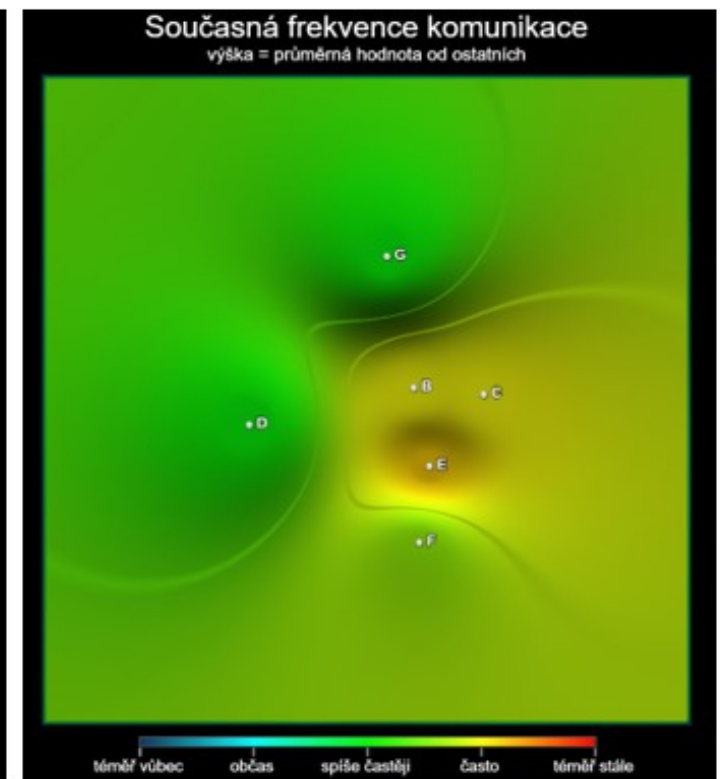
Obrázek 4: 1. měření, sociomapa současné frekvence komunikace, tým č. 1.



Obrázek 5: 2. měření, sociomapa současné frekvence komunikace, tým č. 1.



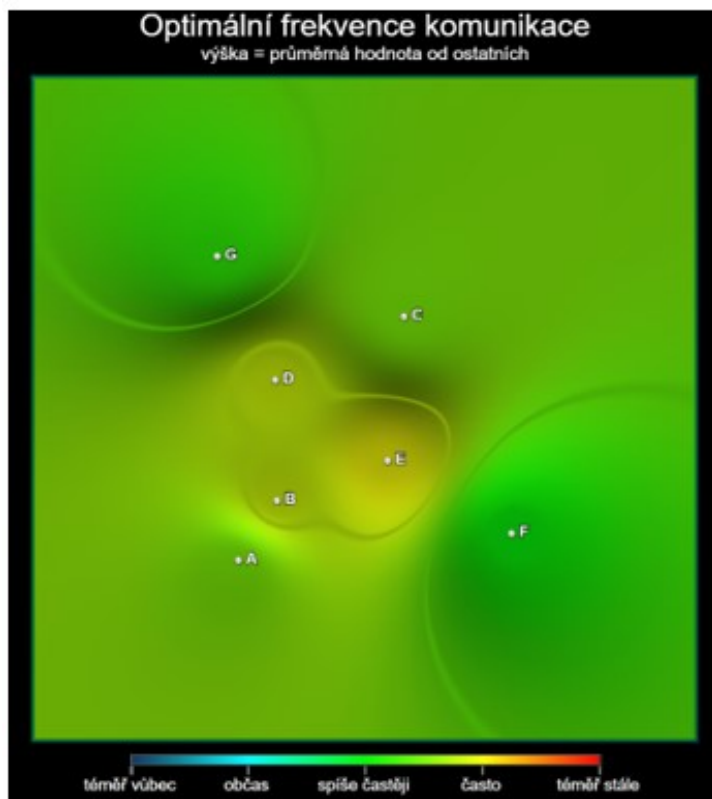
Obrázek 6: 3. měření, sociomapa současné frekvence komunikace, tým č. 1.



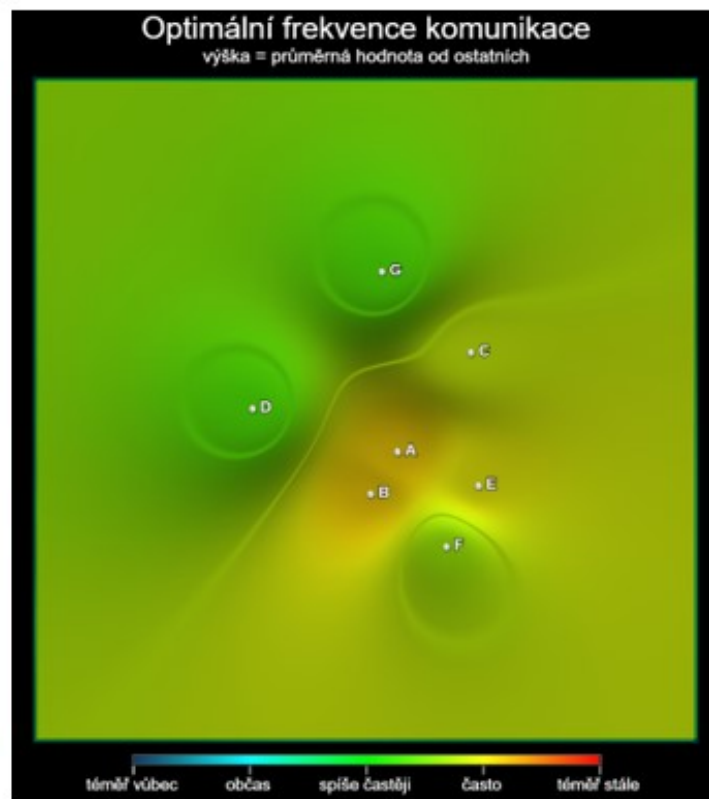
Příloha č. 1: VIZUALIZACE SOCIOMAP, TÝM Č. 1

Vývoj optimální frekvence komunikace v čase

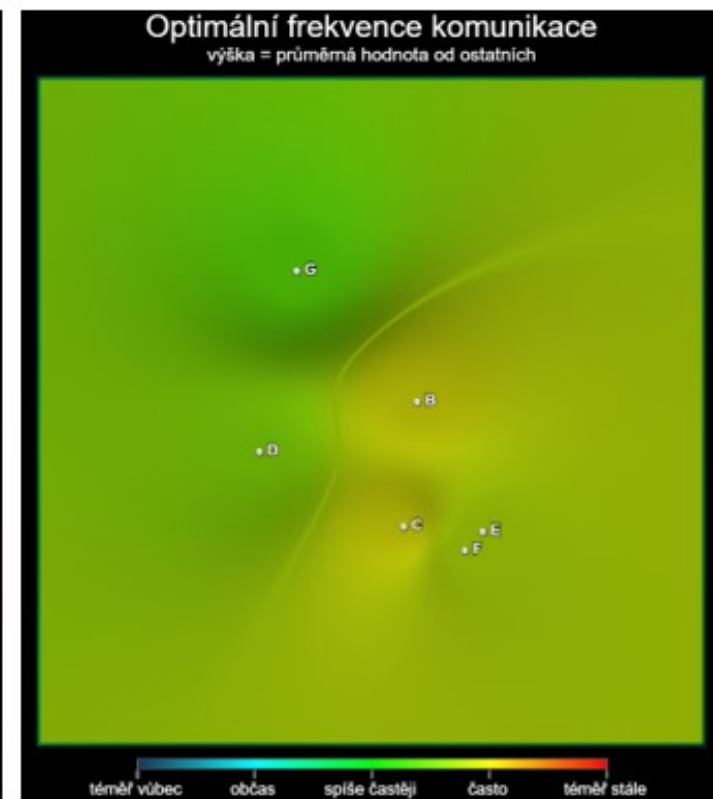
Obrázek 7: 1. měření, sociomapa optimální frekvence komunikace, tým č. 1.



Obrázek 8: 2. měření, sociomapa optimální frekvence komunikace, tým č. 1.



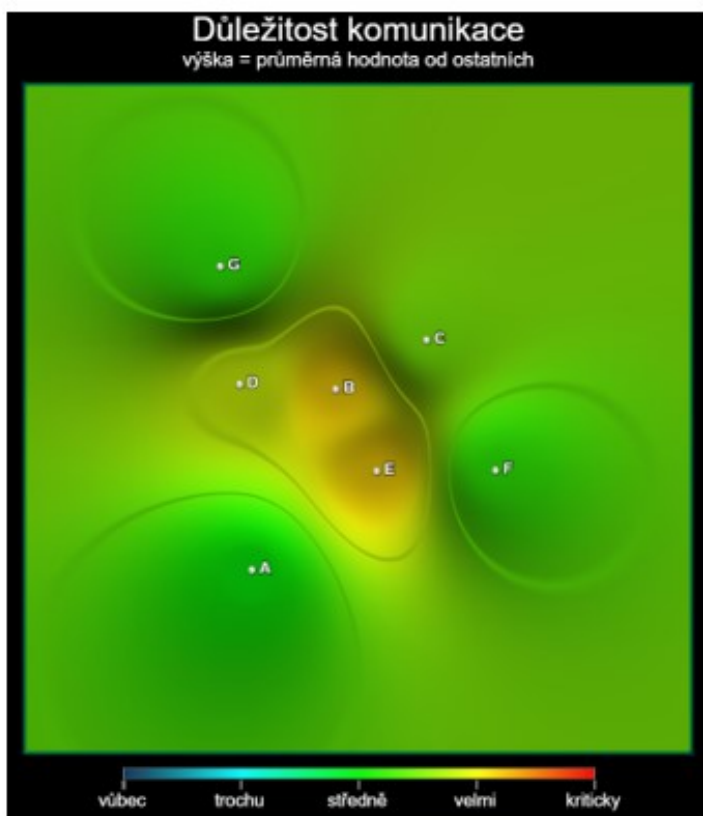
Obrázek 9: 3. měření, sociomapa optimální frekvence komunikace, tým č. 1.



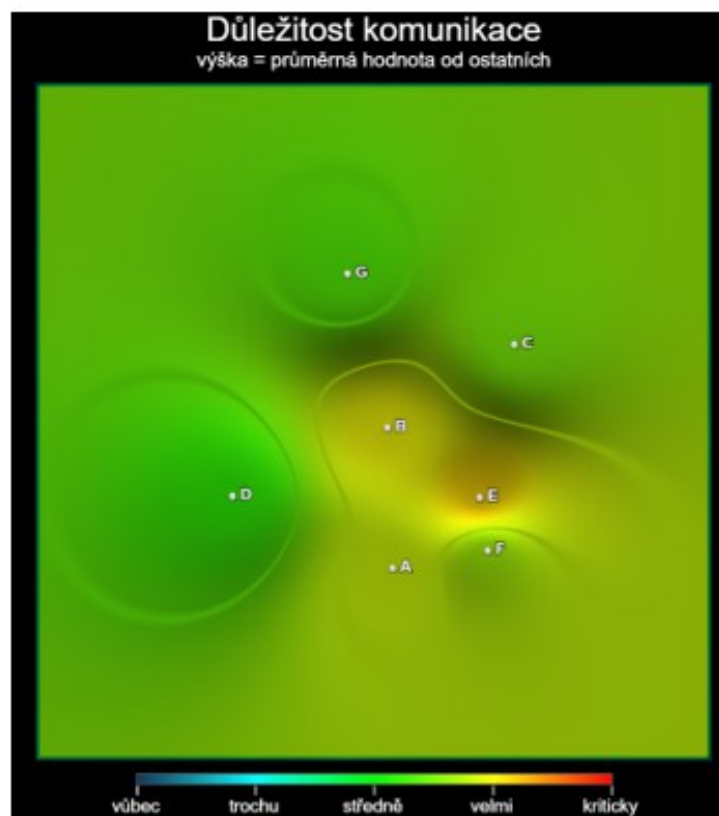
Příloha č. 1: VIZUALIZACE SOCIOMAP, TÝM Č. 1

Vývoj důležitosti komunikace v čase

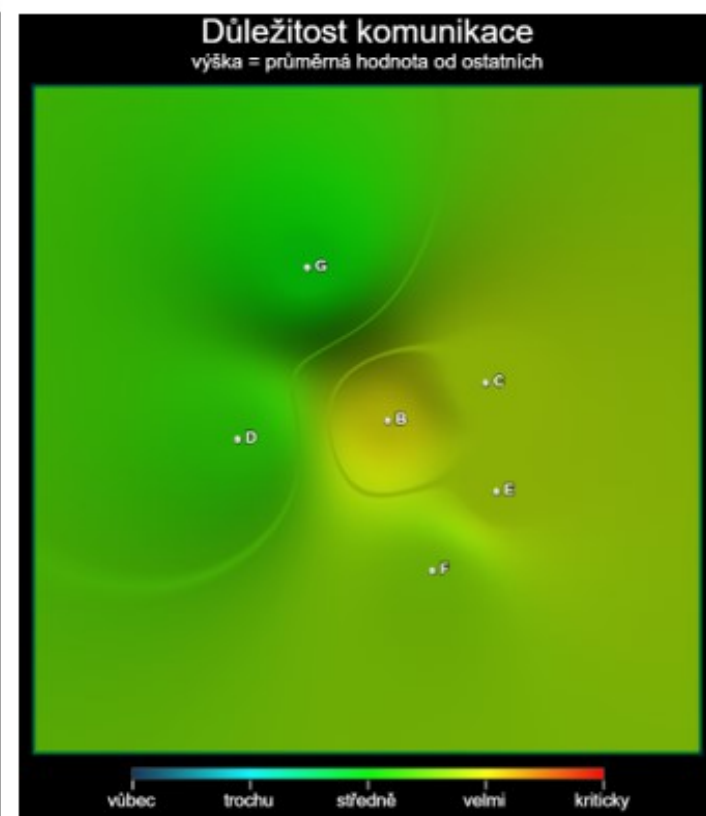
Obrázek 10: 1. měření, sociomapa důležitosti komunikace, tým č. 1.



Obrázek 11: 2. měření, sociomapa důležitosti komunikace, tým č. 1.



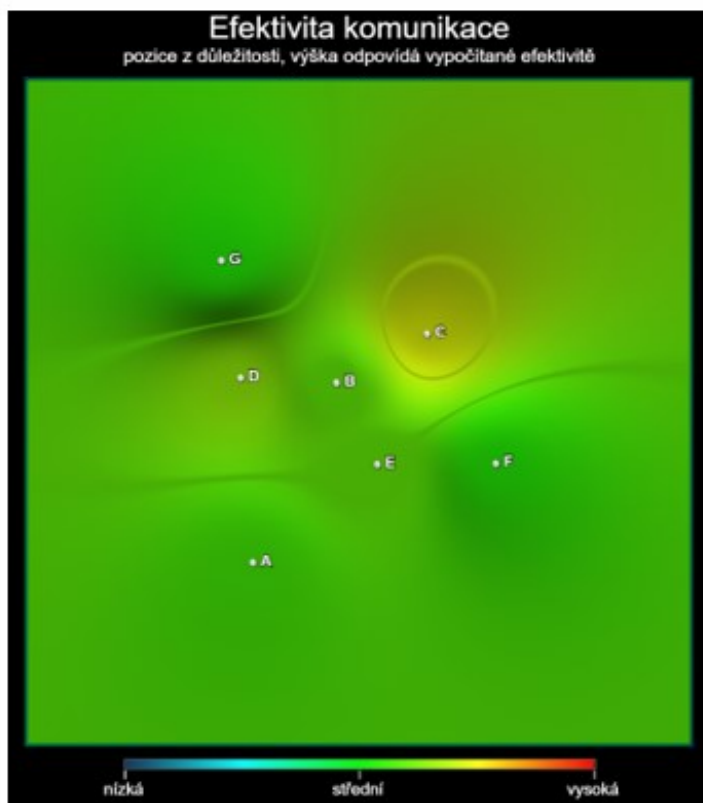
Obrázek 12: 3. měření, sociomapa důležitosti komunikace, tým č. 1.



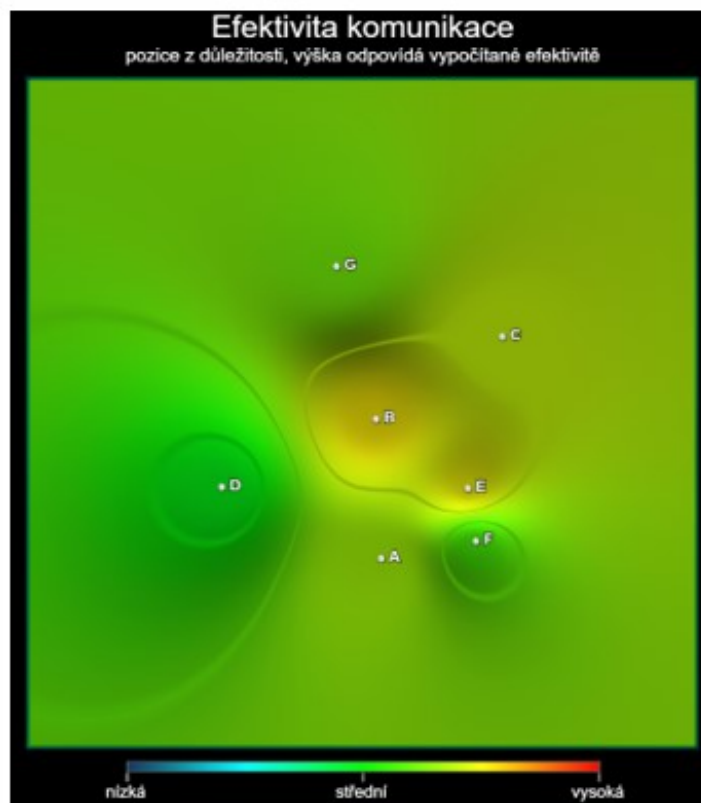
Příloha č. 1: VIZUALIZACE SOCIOMAP, TÝM Č. 1

Vývoj efektivity komunikace v čase

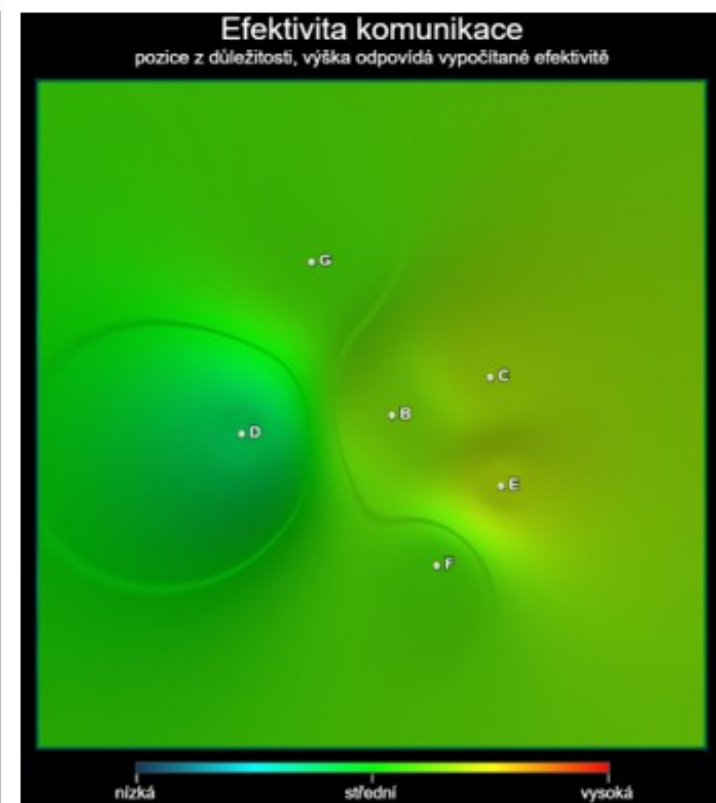
Obrázek 13: 1. měření, sociomapa efektivity komunikace, tým č. 1.



Obrázek 14: 1. měření, sociomapa efektivity komunikace, tým č. 1.



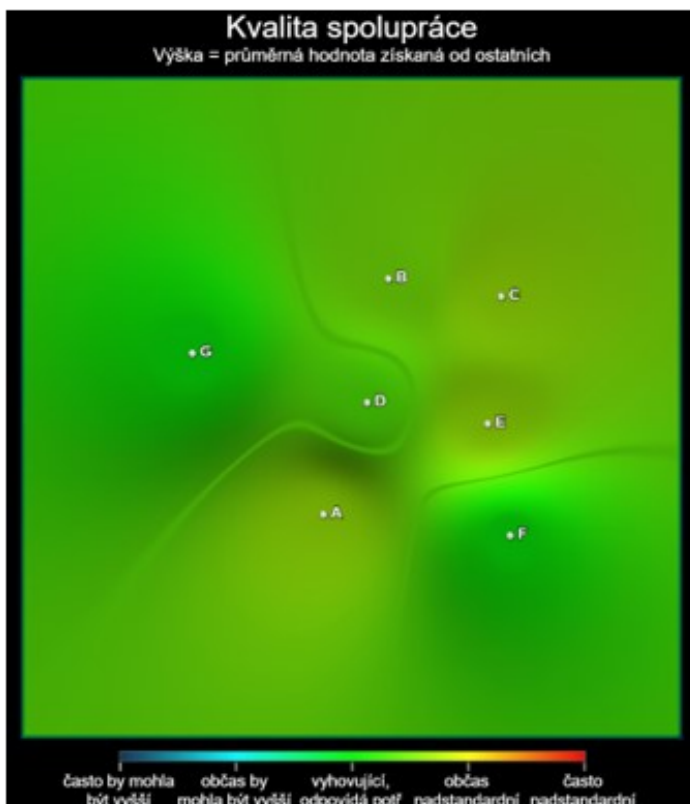
Obrázek 15: 1. měření, sociomapa efektivity komunikace, tým č. 1.



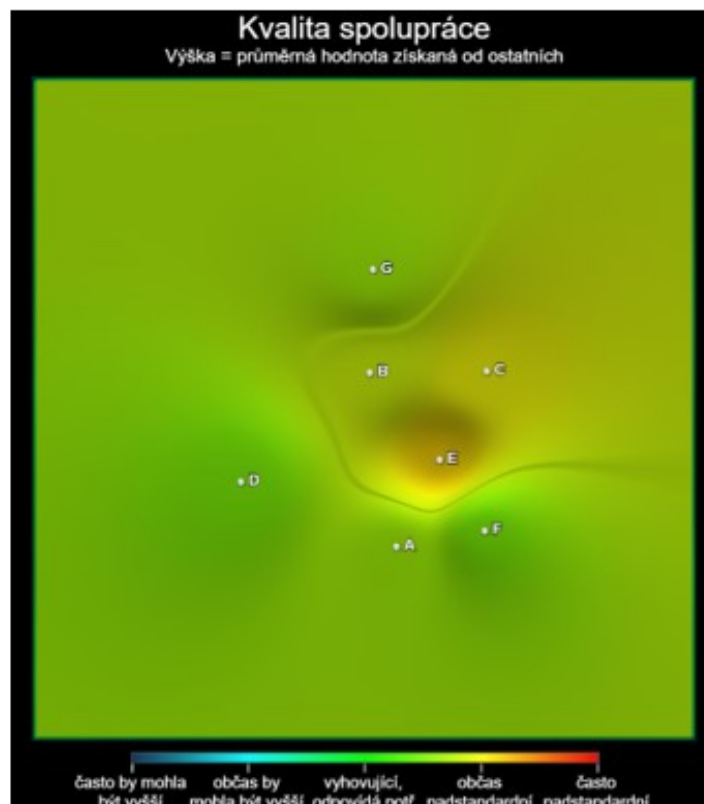
Příloha č. 1: VIZUALIZACE SOCIOMAP, TÝM Č. 1

Vývoj kvality spolupráce v čase

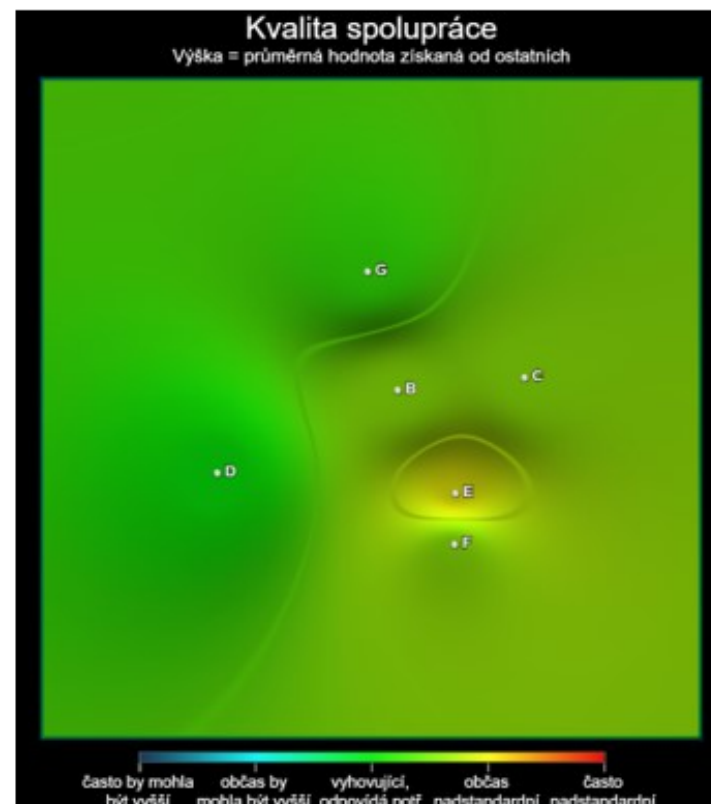
Obrázek 16: 1. měření, sociomapa kvality spolupráce, tým č. 1.



Obrázek 17: 2. měření, sociomapa kvality spolupráce, tým č. 1.



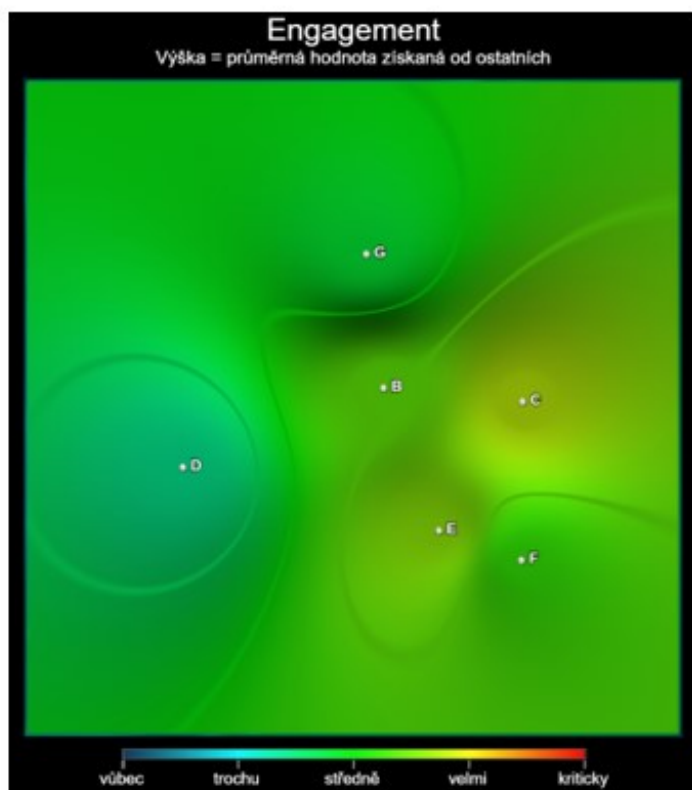
Obrázek 18: 3. měření, sociomapa kvality spolupráce, tým č. 1.



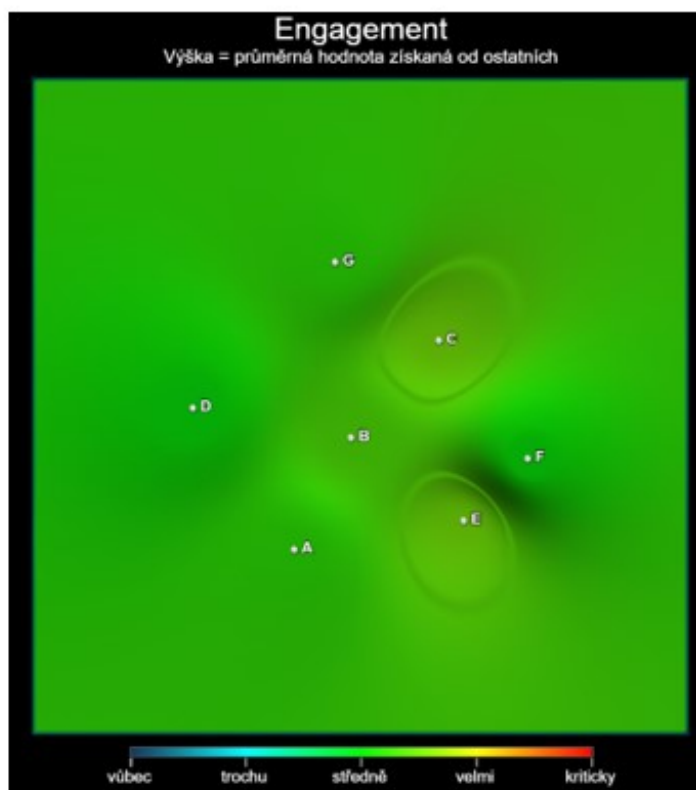
Příloha č. 1: VIZUALIZACE SOCIOMAP, TÝM Č. 1

Vývoj engagementu v čase

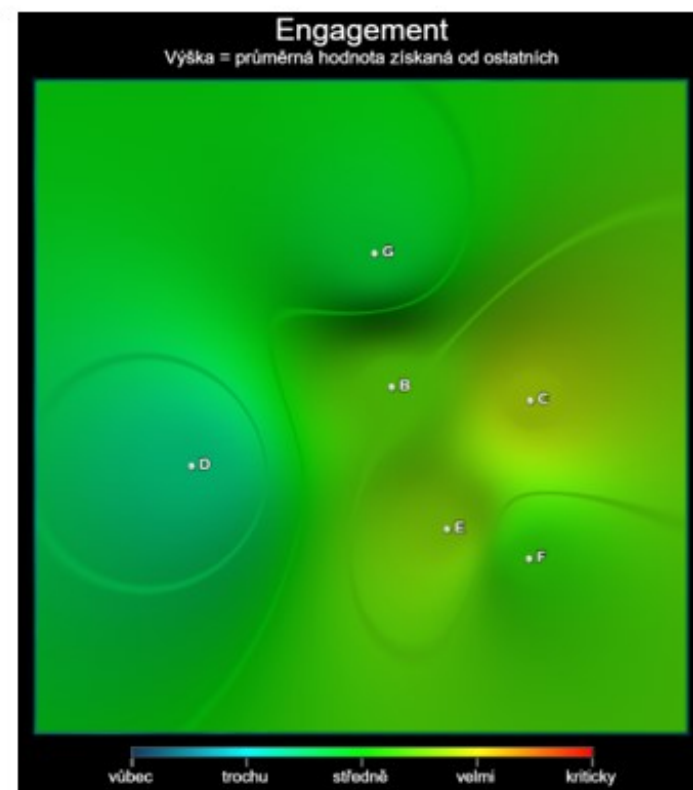
Obrázek 19: 1. měření, sociomapa engagementu, tým č. 1.



Obrázek 20: 2. měření, sociomapa engagementu, tým č. 1.



Obrázek 21: 3. měření, sociomapa engagementu, tým č. 1.

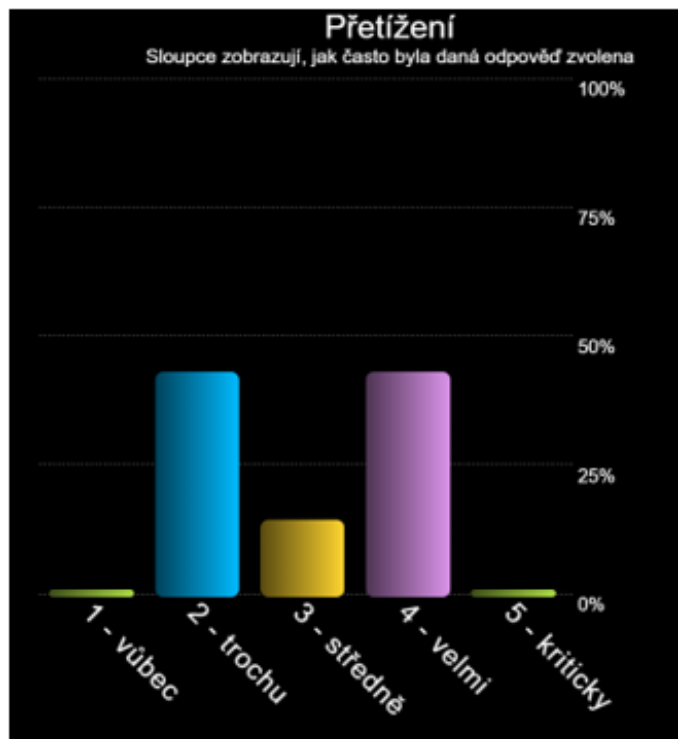


Příloha č. 1: VIZUALIZACE SOCIOMAP, TÝM Č. 1

Vývoj přetížení v čase

Obrázek 22: 1. měření, graf přetížení, tým

č. 1.



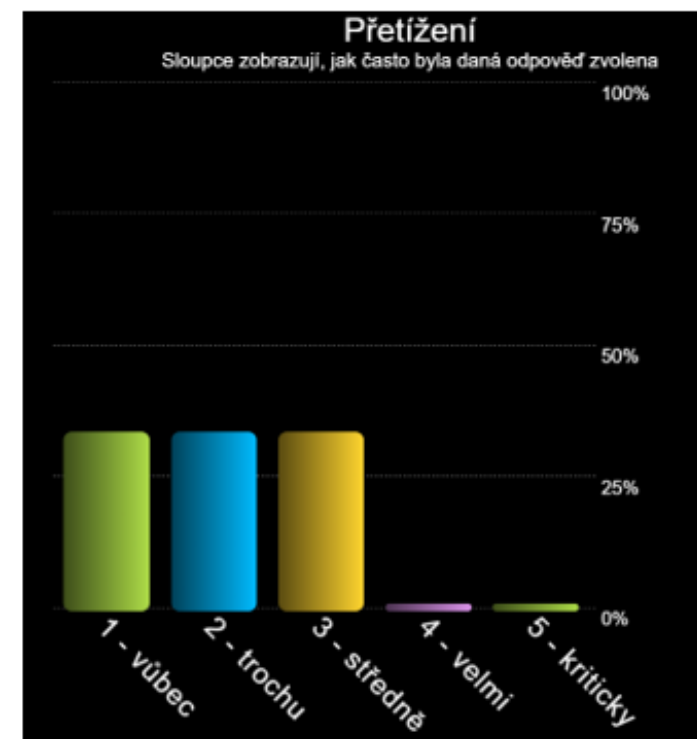
Obrázek 23: 2. měření, graf přetížení, tým

č. 1.



Obrázek 24: 3. měření, graf přetížení, tým

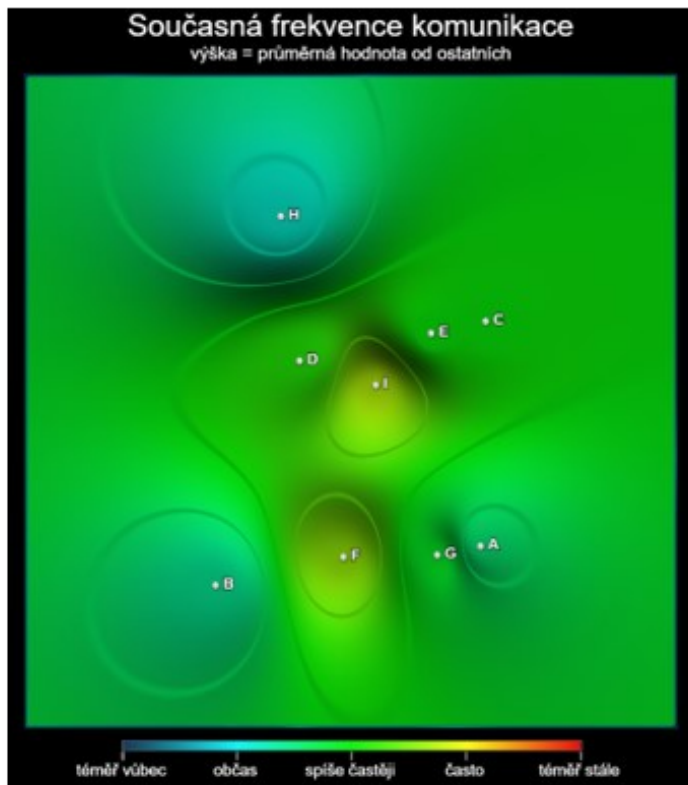
č. 1.



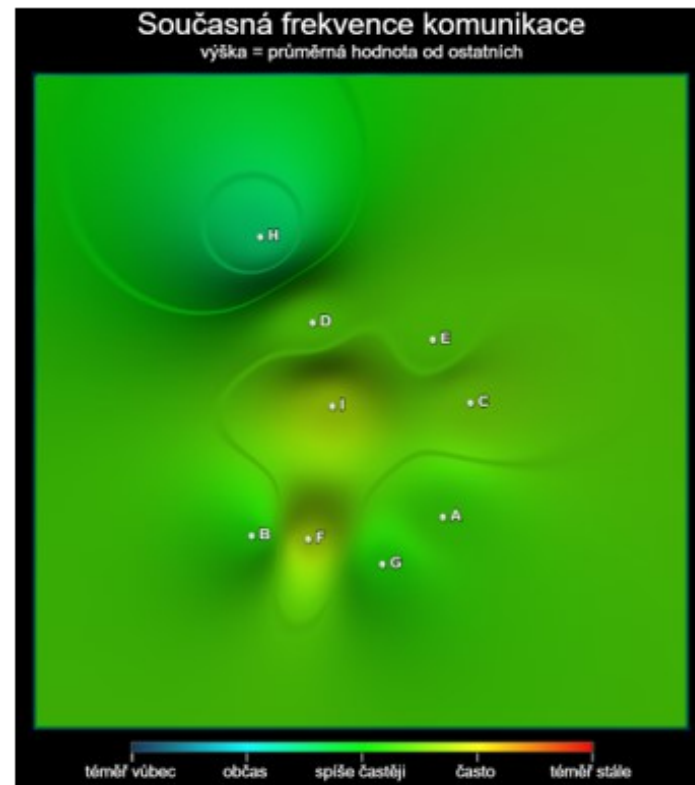
Příloha č. 2: VIZUALIZACE SOCIOMAP, TÝM Č. 2

Vývoj současné frekvence komunikace v čase

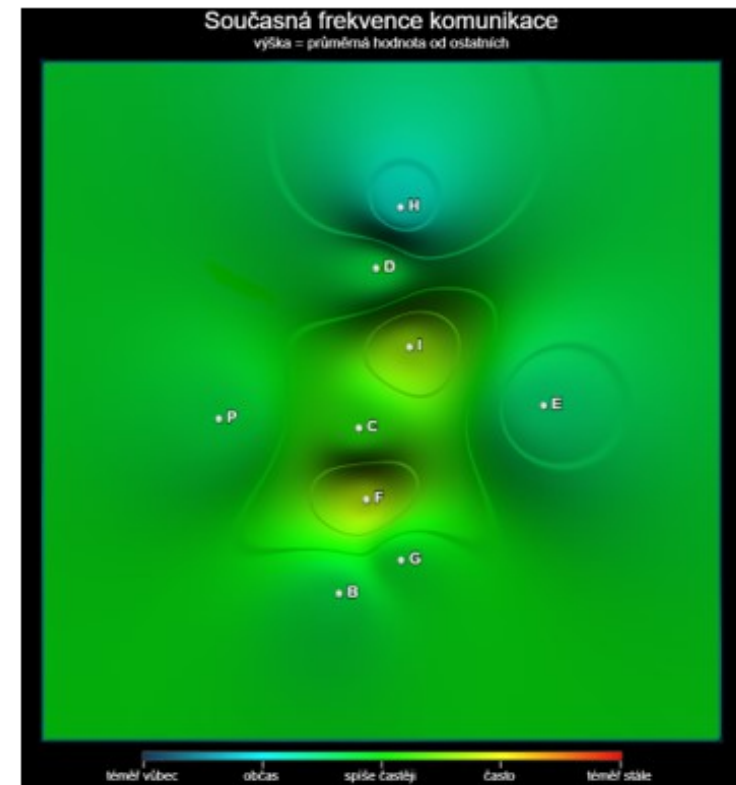
Obrázek 25: 1. měření, sociomapa současné frekvence komunikace, tým č. 2.



Obrázek 26: 2. měření, sociomapa současné frekvence komunikace, tým č. 2.



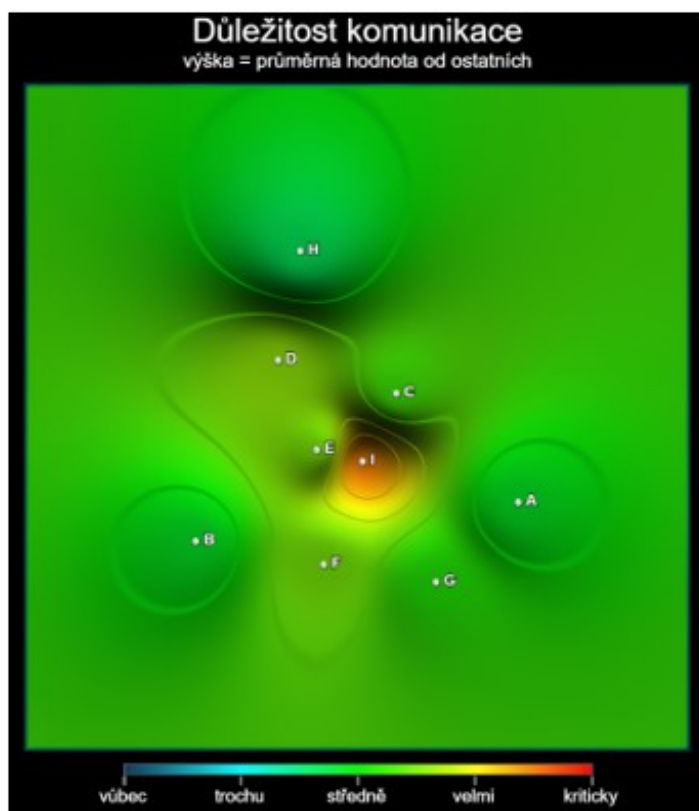
Obrázek 27: 3. měření, sociomapa současné frekvence komunikace, tým č. 2.



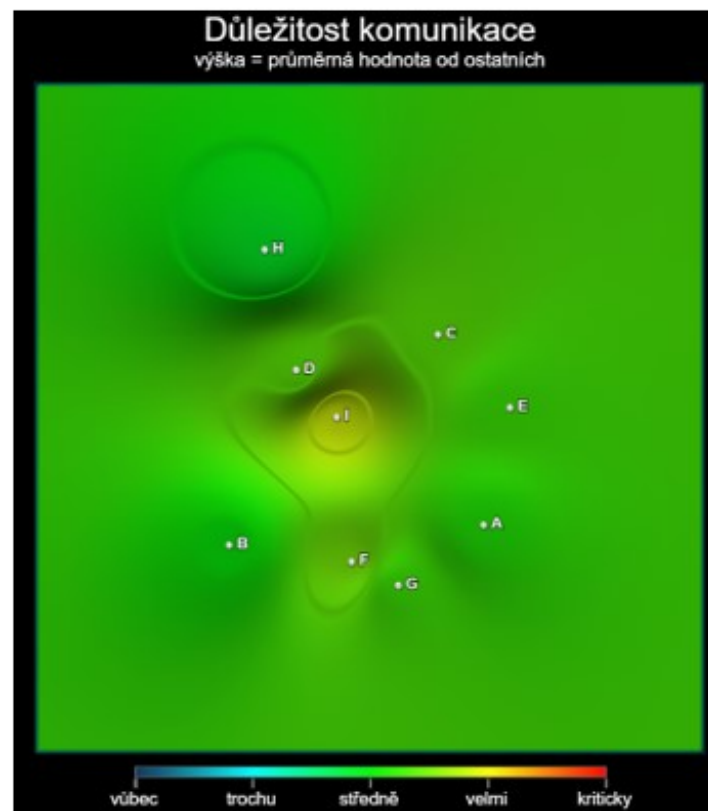
Příloha č. 2: VIZUALIZACE SOCIOMAP, TÝM Č. 2

Vývoj důležitosti komunikace v čase

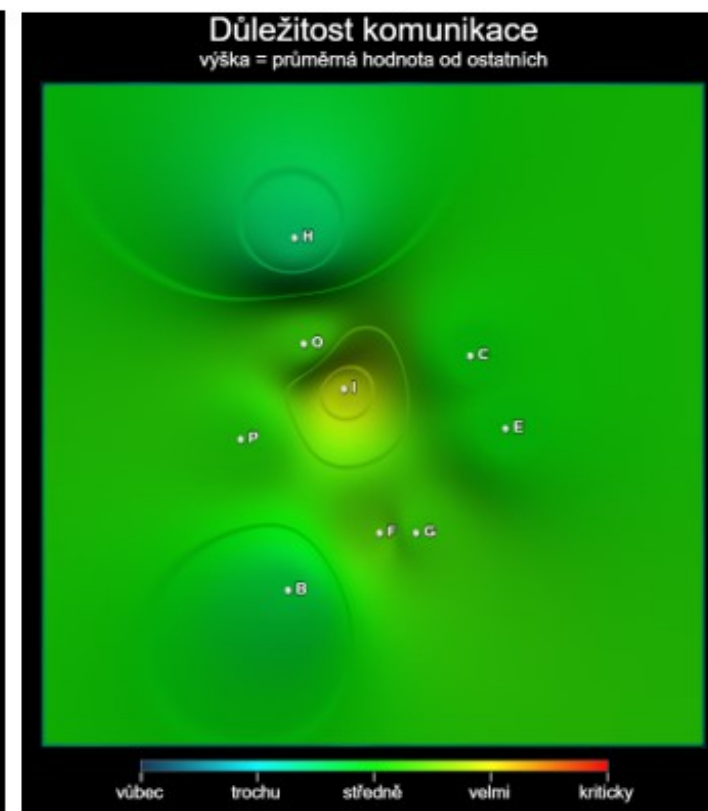
Obrázek 31: 1. měření, sociomapa důležitosti komunikace, tým č. 2.



Obrázek 32: 2. měření, sociomapa důležitosti komunikace, tým č. 2.



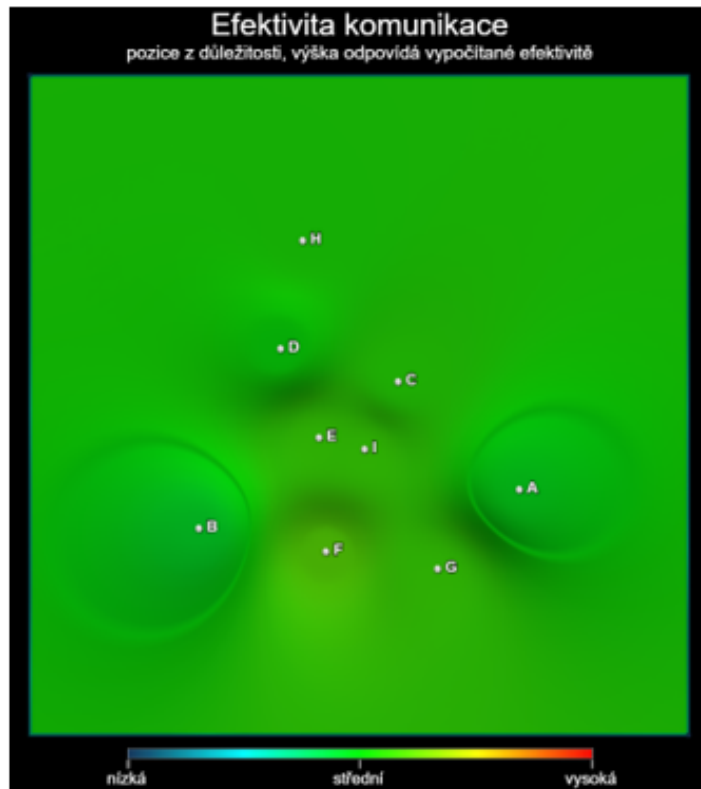
Obrázek 33: 3. měření, sociomapa důležitosti komunikace, tým č. 2.



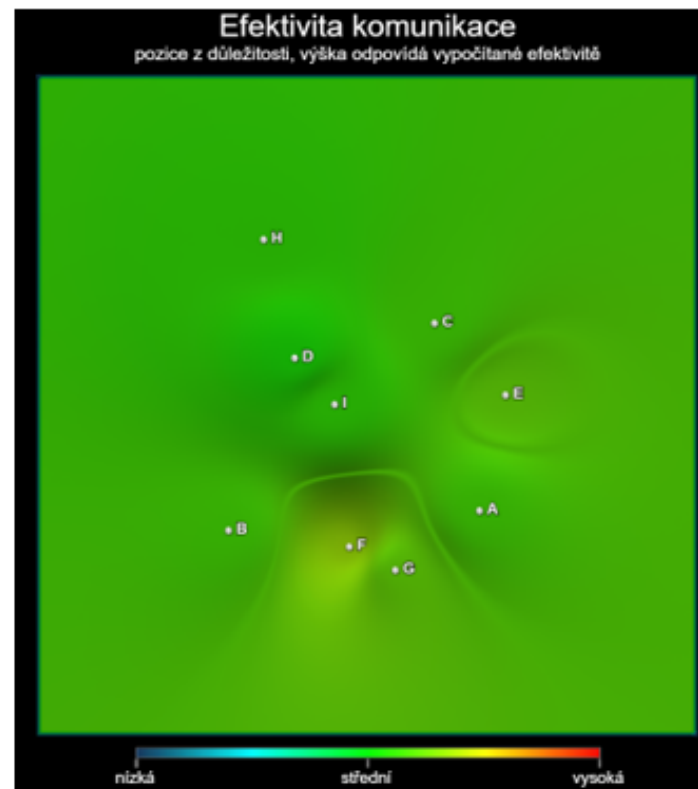
Příloha č. 2: VIZUALIZACE SOCIOMAP, TÝM Č. 2

Vývoj efektivity komunikace v čase

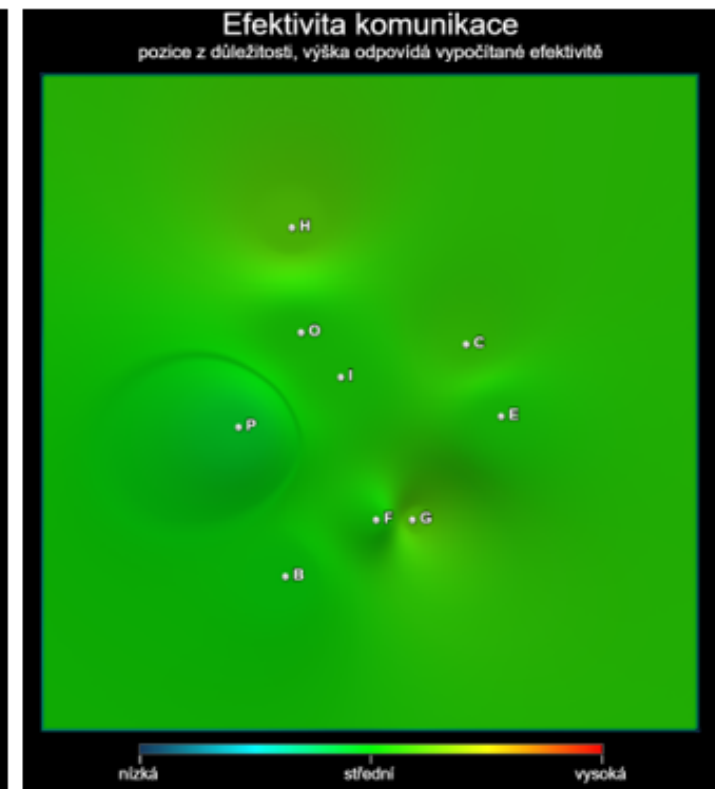
Obrázek 34: 1. měření, sociomapa efektivity komunikace, tým č. 2.



Obrázek 35: 2. měření, sociomapa efektivity komunikace, tým č. 2.



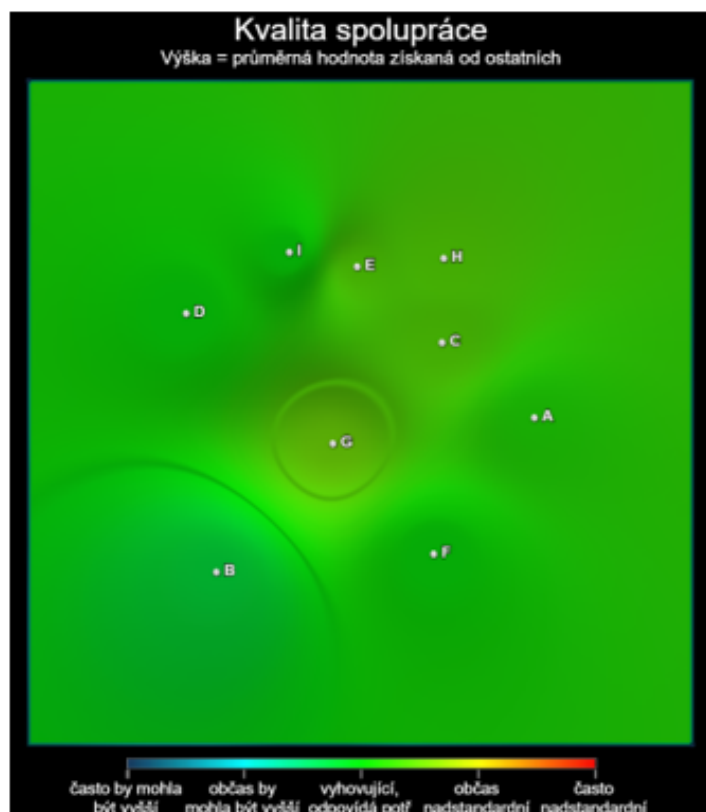
Obrázek 36: 3. měření, sociomapa efektivity komunikace, tým č. 2.



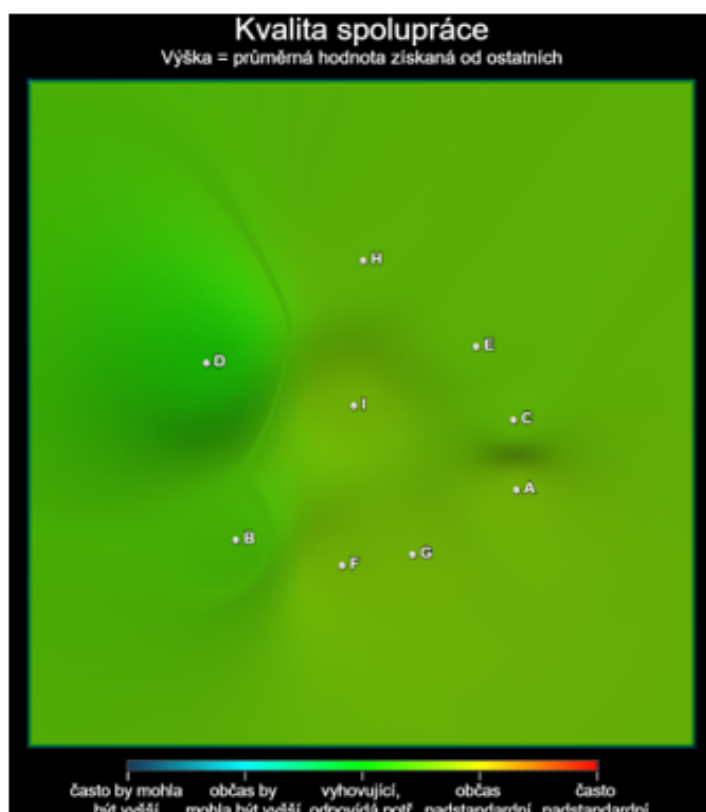
Příloha č. 2: VIZUALIZACE SOCIOMAP, TÝM Č. 2

Vývoj kvality spolupráce v čase

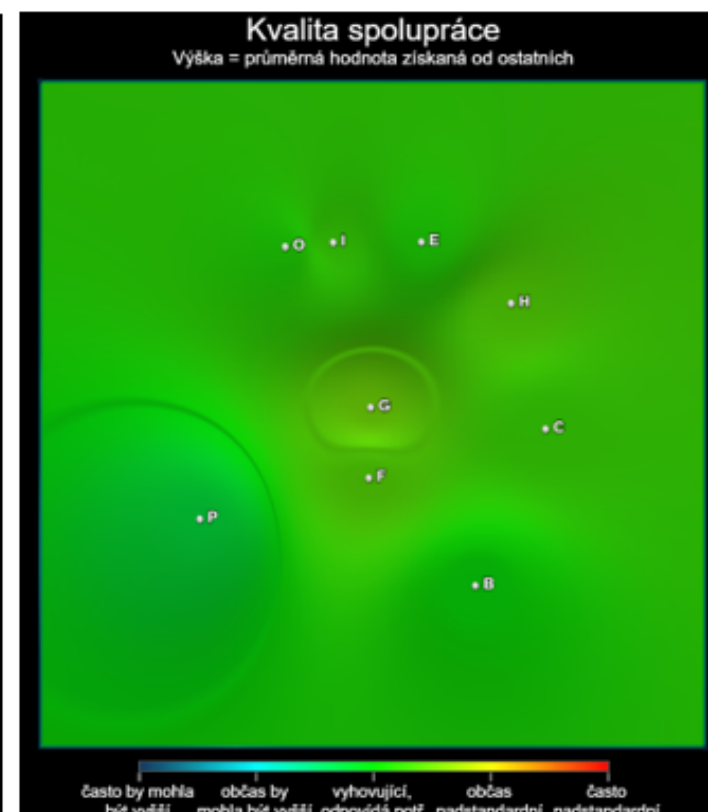
Obrázek 37: 1. měření, sociomapa kvality spolupráce, tým č. 2.



Obrázek 38: 2. měření, sociomapa kvality spolupráce, tým č. 2.



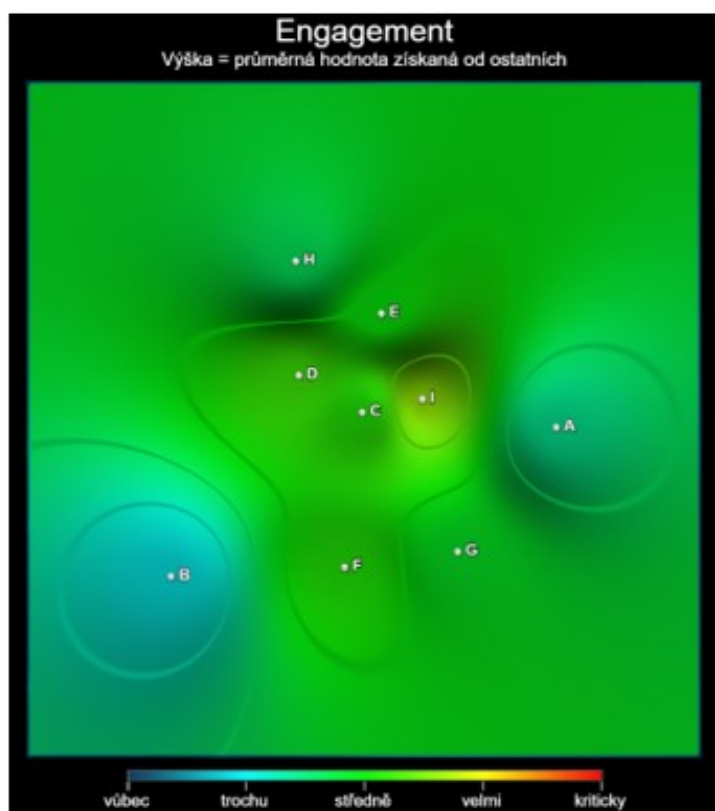
Obrázek 39: 3. měření, sociomapa kvality spolupráce, tým č. 2.



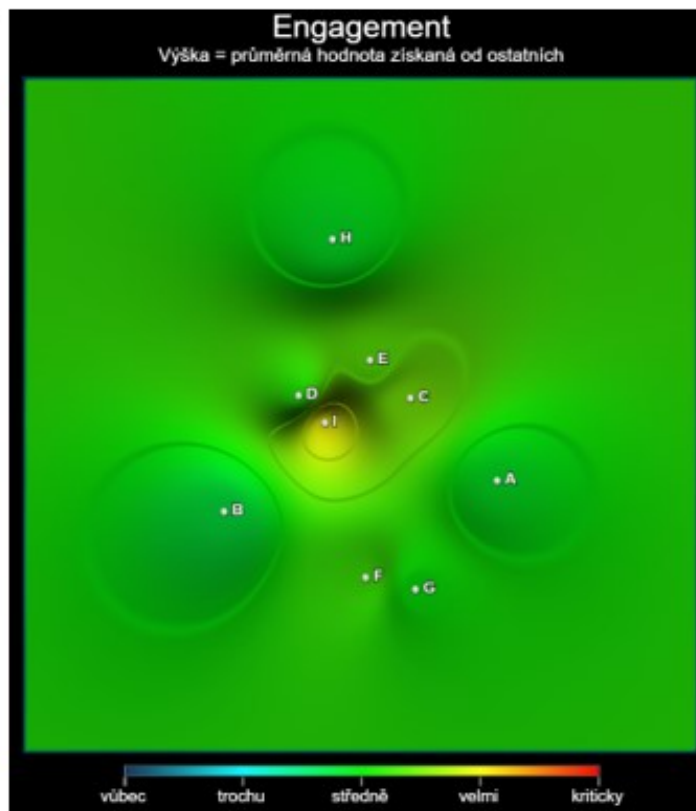
Příloha č. 2: VIZUALIZACE SOCIOMAP, TÝM Č. 2

Vývoj engagementu v čase

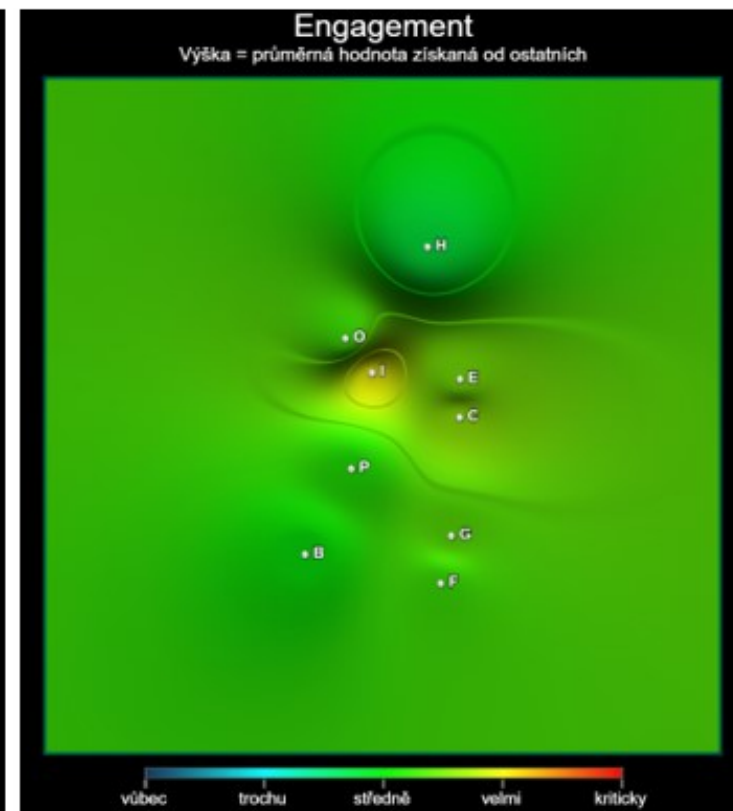
Obrázek 40: 1. měření, sociomapa engagementu, tým č. 2.



Obrázek 41: 2. měření, sociomapa engagementu, tým č. 2.



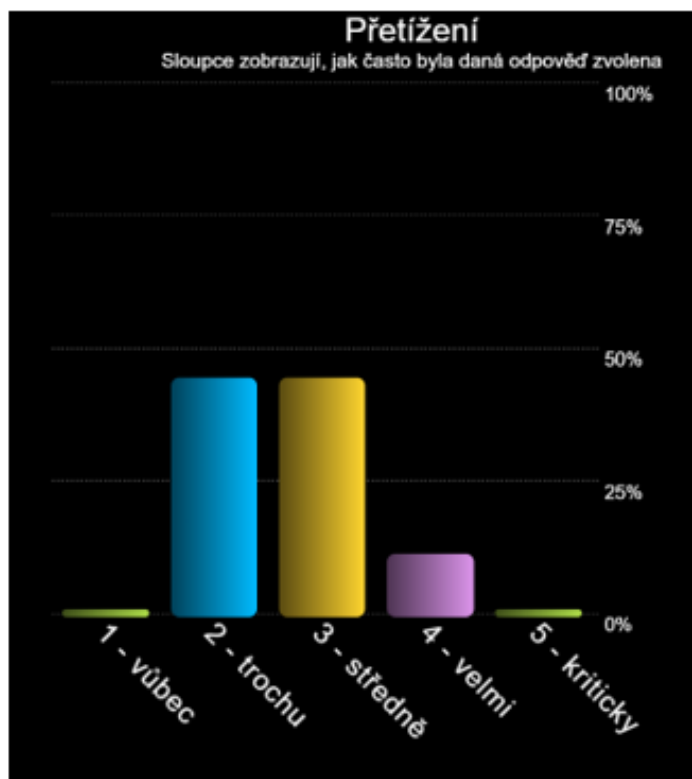
Obrázek 42: 3. měření, sociomapa engagementu, tým č. 2.



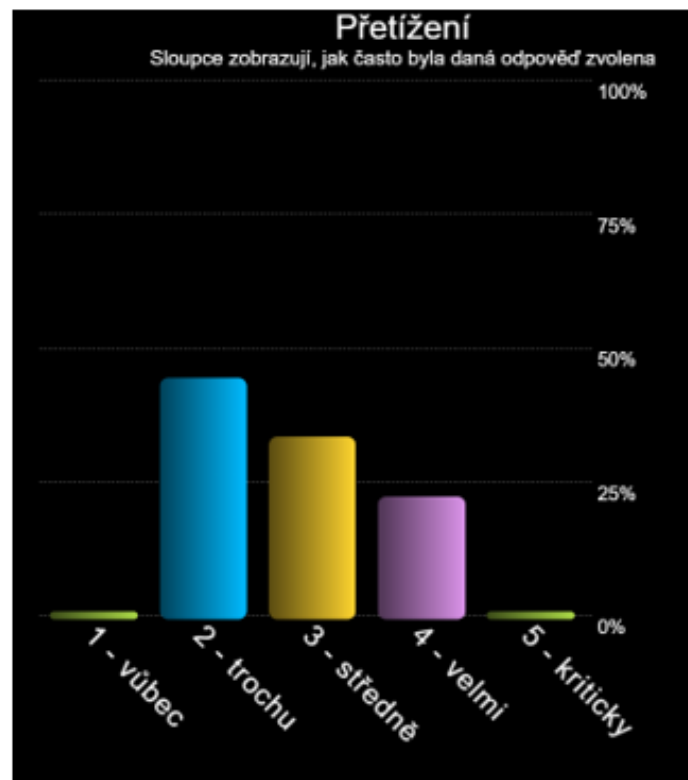
Příloha č. 2: VIZUALIZACE SOCIOMAP, TÝM Č. 2

Vývoj přetížení v čase

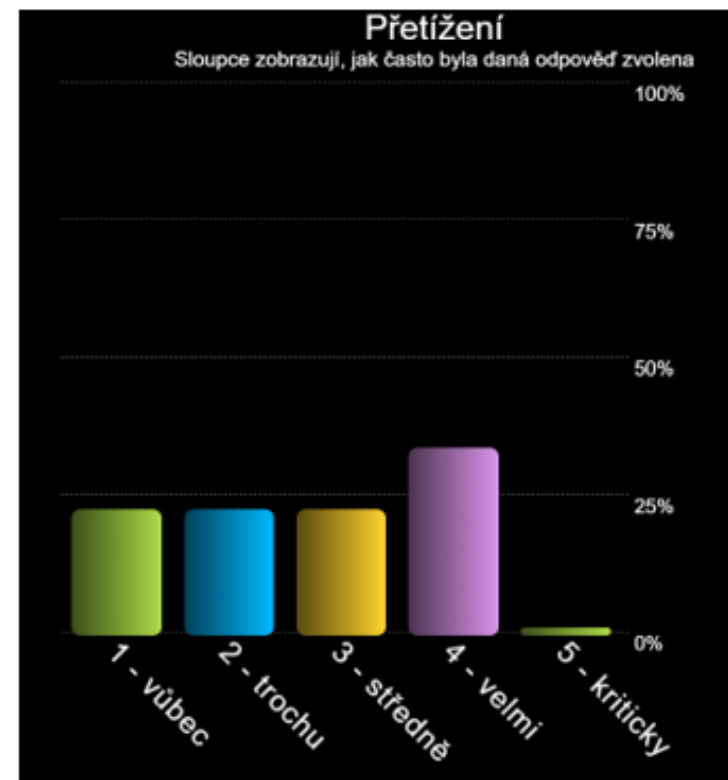
Obrázek 43: 1. měření, graf přetížení, tým č. 2.



Obrázek 44: 2. měření, graf přetížení, tým č. 2.



Obrázek 45: 3. měření, graf přetížení, tým č. 2.



Příloha č. 3: INTERPRETACE SOCIOMAP KOMUNIKACE A SPOLUPRÁCE, dodatek ke kapitole 7.1

Tým č. 1

Komunikace

A. Současná frekvence komunikace a optimální frekvence komunikace

První měření:

Na mapě současné frekvence komunikace je vidět hlavní komunikační kanál, kterým je **E** a **A**. **B** je ve své roli nového manažera týmu zhruba 3 týdny, je zatím při okraji mapy a zároveň na mapě optimální frekvence komunikace je zřetelné, že si ho tým přitahuje do středu mapy. Na optimální mapě si tak symbolicky vyměňuje polohu s **A**. Taktéž si výrazně tým do středy mapy přitahuje **D** a vzniká tak požadavek na **D** na zvýšení frekvence komunikace až o jeden stupeň (ze „spíše často“ na „často“) stejně tak jako na **B**. Ve středu mapy by měl ideálně podle členů týmu **B** tvořit subtým s **E** a **D**. **F** a **G** jsou v současné chvíli na okrajích map se zabarvením do modra, tudíž s týmem komunikují spíše občas. **F** svoji nižší frekvenci komunikace vysvětluje svojí týdenní přítomností doma, kdy nebyla v kanceláři. Na mapě optimální frekvence lze vidět požadavek týmu na zvýšení frekvence komunikace také u **F** a **G**.

Druhé měření:

Ze současné frekvence komunikace lze vidět přítomnost subtýmu, který tvoří **B**, **E**, **F** a **A**. U **B**, jakožto nového manažera, lze pozorovat výrazné posunutí pozice do středy týmu a **B** také vyhověl požadavku z prvního měření ohledně vyšší frekvenci komunikace. **C** s **G** tvoří jakousi pracovní dvojici, **D** je od týmu vzdálená a tvoří samostatný bod na mapě. Optimální frekvence komunikace pak ukazuje větší rozložení zmíněného subtýmu **B** a spol. mezi ostatní a větší zapojení kolegů na

okrajích mapy. **B** a **A** i nadále v optimální podobě zůstávají hlavními komunikačními kanály, což vysvětluje tak, že mají oba z nich plné úvazky. Obecně chtějí členové týmu komunikovat více s **C**, naopak s **F** chtějí komunikovat o trochu méně. **C** v souvislosti s tím dodává, že měl zkouškové období, které právě skončilo a do týmu se po krátké pauze navrácí. **E** si pravděpodobně přitáhla **C** a oddálila se tak od středu mapy mezi **F**, **C** a **A**. Na **D** tým vyvíjí požadavek týkající se jak zvýšení frekvence komunikace, tak větší zapojení, které představuje větší přiblížení se do středu mapy.

Třetí měření:

Mapa současné frekvence komunikace při třetím měření neukazuje žádnou zásadní změnu ve frekvenci komunikace, ale spíše v jejím rozložení a struktuře. Mapa ukazuje **E** jako hlavní komunikační kanál celého týmu. Poblíž **E** lze vidět **B** a **C**, kteří spolu s **E** tvoří subtým, který spolu často komunikuje. **E** je pak často ve spojení i s **F**, která jí je poblíž. Optimální mapa pak ukazuje větší propojení **E** a **F**. **E** s **F** v této souvislosti reflektují, že nastoupili do této organizace ve stejnou chvíli a od té doby hodně pracovních i nepracovních věcí komunikují spolu. Také si jsou dle jejich slov blízcí a mají stejné názory. **G** s **D** tvoří spíše samostatné jednotky, se kterými tým komunikuje méně než s ostatními členy týmu. Optimální frekvence pak ukazuje větší rozložení frekvence komunikace, kdy **E** ze zářící žluté změnila barvu na zelenou, tedy ostatní s ní chtějí komunikovat o stupeň méně (tzn. namísto „často“, jako tomu je u současné frekvence, ale „spíše častěji“). Lze také vidět úzký kontakt **E** a **F** a přitáhnutí **C** výrazně do dolní části mapy. **B**, jakožto manažer týmu, je stále uprostřed mapy. Na **G** a **D** je vidět opakovaný požadavek od týmu na zvýšení frekvence komunikace a přiblížení se do více do týmu.

B. Důležitost a efektivita komunikace

První měření:

Tým se pohybuje z hlediska efektivity komunikace v průměrných hodnotách, což znamená, že členové týmu nejčastěji navzájem svoji efektivitu komunikace hodnotili

jako „střední“. Zvýšenou efektivitu komunikace lze sledovat u člena **C**, jehož zabarvení je lehce do žluta, obdobný lehký náznak lze vidět také u **D**. Zvýšenou důležitost komunikace lze sledovat u **B** jakožto manažera týmu a **E**.

Druhé měření:

U druhého měření efektivity komunikace lze mapu vidět více žlutou, než tomu bylo při prvním sociomapování, což vypovídá o celkovém zvýšení efektivity komunikace oproti prvnímu setkání. Efektivita komunikace výrazně vzrostla u **B** a **E**, dále pak i u **A** a **G**. Hodnoty u **C** a **F** zůstaly velmi podobné jako při prvním měření. U **D** je pak zřejmá nižší efektivita komunikace oproti prvnímu měření. Za nejdůležitější členy týmu z hlediska komunikace pak tým vnímá **B** a **E** stejně tak jako při prvním měření.

Třetí měření:

Efektivita komunikace se oproti druhému mapování napříč celým týmem snížila, což vyplývá z převážně zeleného zabarvení mapy. U **E** a **C** lze sledovat lehce zvýšenou efektivitu komunikace oproti ostatním členům v týmu. Tmavě zelená barva až lehce do modra okolo **D** ukazuje, že její efektivitu komunikace považují členové týmu jako nejnižší ze všech z týmu. U **D** je také největší snížení efektivity komunikace při srovnání mapy z prvního a třetího měření, naopak **C** se podařilo napříč všemi třemi setkáními udržet nadprůměrně efektivní komunikaci v týmu. Nejdůležitější komunikaci pak lze sledovat u **B**, což je vzhledem k jeho manažerské roli ne příliš překvapivé.

Spolupráce

První měření:

Kvalita spolupráce se při prvním mapování pohybovala převážně v průměrných hodnotách, u některých členů se pak pohybovala mezi průměrem a mírným nadprůměrem, což na mapě odpovídá světle zelené barvě, která může přecházet až do

žluté. Nejvyšší hodnoty kvalitní spolupráce tedy dosahují u **A** a **E**, dále pak s mírným poklesem u **C** a **B**. **G**, **D** a **F** se pak vyznačují průměrnými hodnotami, které značí, že kvalita jejich spolupráce je „vyhovující“ a „odpovídá potřebám“.

Druhé měření:

Kvalita spolupráce oproti prvnímu měření výrazně stoupla napříč celým týmem. To lze na první pohled poznat z barev, které se na mapě vyskytují. Mapa je více světlá a převládá na ní žlutá, místy až oranžová, při okrajích světle zelená barva. U **E**, která se již při prvním měření vyznačovala vyššími hodnotami než ostatní členové týmu, lze sledovat opět nejvyšší skóre, kdy se její kvalita spolupráce pohybuje mezi „občas nadstandardní“ a „často nadstandardní“. Kvalita spolupráce se pak zvýšila také u **C**, **B** i **G** a pohybuje se mezi „vyhovující, odpovídá potřebám“ a „občas nadstandardní“. Zvýšenou kvalitu spolupráce lze pozorovat i u ostatních členů týmu jako je **D**, **A** a **F**, kteří se pohybuji kolem průměrných hodnot.

Třetí měření:

Při třetím měření lze sledovat napříč celým týmem pokles kvality spolupráce, kdy jsou barvy mapy zelené a připomíná spíše mapu z prvního měření. Výrazný bod lze sledovat u **E**, která se stejně tak jako u předchozích měření vyznačuje nejvyššími hodnotami kvality spolupráce. Stejně tak **F** dosahuje stejně vysokých hodnot jako při druhém měření, její hodnoty zároveň od prvního měření stouply. U **G** lze sledovat asi největší rozdíl oproti druhému setkání, kdy její skóre snížilo o něco málo více než 1 celý stupeň.

Tým č. 2

Komunikace

A. Současná frekvence komunikace a optimální frekvence komunikace

První měření

Na mapě současné frekvence komunikace lze pozorovat nevyvážené průměrné hodnoty frekvence komunikace u jednotlivých členů týmu. To reflektuje mapa optimální frekvence komunikace, která ukazuje větší vyváženost a rovnoměrnost frekvence komunikace napříč celým týmem. Na mapě současné frekvence lze také sledovat 2 subtýmy (**A, G, F, B** a **I, E, D, C**) a jednoho samostatného člena (**H**). Nižší frekvenci komunikace lze sledovat u členů **B, A** a **H**. To tým interpretuje tak, že **B** je v týmu nová a teprve do něj postupně přichází, **A** byla před sociomapováním na neschopence a **H** se do týmu postupně navrácí po mateřské dovolené. Optimální mapa komunikace pak ukazuje méně výrazné rozdělení týmu na tyto dva subtýmy a **H**, jakožto samostatného člena, si přitahuje blíže do středu mapy.

Druhé měření

Mapa současné frekvence komunikace se oproti prvnímu měření výrazně zesvětlila a lze tak pozorovat vyšší frekvenci komunikace mezi členy týmu než při prvním měření. Významným komunikačním kanálem v současné komunikaci je na základě mapy **I**, která je uprostřed a má spolu s **F** nejvyšší hodnoty ve frekvenci komunikace. Nejvzdálenějším členem týmu se zdá být **H**, která se na mapě optimální frekvence komunikace přibližuje do středu a tým říká, že by s **H** chtěl komunikovat častěji. Taktéž **H** se vyjádřila, že by ráda s týmem začala více spolupracovat, jak jí to návrat z mateřské dovolené dovolí. Na mapě současné frekvence komunikace lze pozorovat subtým **B, F** a **G**, který je výraznější i v mapě optimální frekvence komunikace.

Třetí měření

Na mapě současné frekvence komunikace lze sledovat výraznou nerovnoměrnost a nevyváženost ve frekvenci komunikace všech členů týmu. **I** a **F** představují členy týmu, se kterými ostatní nejvíce komunikují. Na **F** se pravděpodobně nejčastěji obrací členové v dolní části mapy, **G** a **B**. **I** pak spíše komunikuje s **H** a **D**, které jsou umístění v horní části mapy. Z týmu se výrazně vzdálila **H**, která byla od týmu vzdálená i při prvním měření a nyní komunikuje pravděpodobně pouze s **D**. Optimální frekvence komunikace je výrazně jiná jak v rozložení jednotlivých členů týmu, tak v jejich frekvenci komunikace. Tým vyjadřuje požadavek na větší zapojení **H** i **E**. Ukazuje taktéž větší propojení mezi **I** (manažerka týmu) a **D** (zástupkyně manažerky týmu). Opět lze sledovat v optimální komunikaci subtým složený z **F**, **G** a **B**.

B. Důležitost a efektivita komunikace

První měření

V rámci celého týmu se efektivita komunikace pohybuje na průměrných hodnotách, které jsou vyjádřeny zelenou barvou. Na mapě se tedy neukazují žádné výrazné odchylky. Nepatrně vyšší efektivitu lze sledovat u **F** a trochu nižší pak u **A**, **B** a **D**. Výraznou důležitost komunikace lze pozorovat u **I** jakožto manažerky týmu.

Druhé měření

Průměr efektivit komunikace jednotlivých členů se od prvního měření lehce zvýšil, což ukazuje světlejší podoba mapy. Nejvyšší průměr lze opět sledovat u **F**. Lehké navýšení průměrných hodnot od prvního měření lze sledovat u **A**, **B** i **D**. Za člena s nejdůležitější komunikací tým považuje opět manažerku týmu **I**.

Třetí měření

Efektivita komunikace oproti druhému měření lehce klesla, přičemž hodnoty se pohybují opět na průměru, tzn. že efektivita komunikace napříč celým týmem je „střední“. Trochu nižší průměr lze sledovat u **P**, která do týmu nastoupila v průběhu

realizace programu sociomapování, nepatrně vyšší pak u **H** a **G**. Nejdůležitější komunikaci lze sledovat opět u **G**.

Spolupráce

První měření

Průměrné hodnoty u kvality spolupráce se při prvním měření pohybují kolem průměru, který spolupráci vyjadřuje jako „vyhovující, odpovídá potřebám“. U některých členů týmu lze pak sledovat vyšší průměry blížíící se k nadprůměrným hodnotám vyjadřující „občas nadstandardní“ kvalitu komunikace. Členové týmu mají pak tendenci převážně spolupráci **B** hodnotit mezi průměrnou hodnotou a podprůměrnou hodnotou, což značí barva přecházející do modra.

Druhé měření

Mapa se oproti prvnímu měření výrazně zesvětlala, což značí, že si členové týmu dávali navzájem vyšší hodnoty při vzájemném hodnocení kvality komunikace. Mnoho členů týmu se tak pohybuje v hodnocení „občas nadstandardní“. Spolupráce **D** a **B** pak ostatní členové hodnotili spíše jako „vyhovující, odpovídá potřebám“ a patří tak dle hodnocení členů mezi členy s nejméně efektivní spoluprací.

Třetí měření

Kvalitu spolupráce lze oproti prvnímu měření sledovat o jeden stupeň nižší, což se označuje v zelené barvě mapy. Nepatrně vyšší průměr lze pak pozorovat u **G**, naopak nižší průměr je pak viditelný u **P**, která je v týmu nová zhruba 3 týdny a neúčastnila se předchozích měření.

Příloha č. 4: DOTAZNÍK

Vybavte si zkušenost s týmovým sociomapováním, která právě proběhla, ve 3 krocích:

- **Vizualizace sociomapy a její interpretace**
- **Diskuse a týmové koučování**
- **Vytvoření akčních plánů**

Zamyslete se nad tím, jak vám v těchto třech momentech bylo a pokuste se odpovědět na 3 otázky ke každé z těchto 3 částí (dohromady 9 otázek). Prostor pro doplnění odpovědí se může zdát malý, ale **počet znaků k doplnění není limitovaný**, proto se ve svých výpovědích neomezujte. **Zajímá nás vaše autentická zkušenost** a prožívání naformulované tak, jak jste to v daný moment cítili.

Obsah těchto odpovědí bude anonymizován a následně kvalitativně analyzován pro výzkumné účely. To, co do tohoto dotazníku napíšete, **nebude sdíleno s nikým uvnitř týmu**.

1. Prohlášení:

Prohlašuji, že má účast v tomto výzkumu je dobrovolná a jsem si vědom/a toho, že se mohu kdykoliv rozhodnout pro její ukončení. Účast či neúčast ve výzkumu není žádným způsobem penalizovaná ani z ní nelze profitovat. Jsem si vědom/a toho, že vše, co zde vyplním, bude zpracováno anonymizovaně spolu se všemi dalšími odpověďmi.

Zaškrtnutím "ano" souhlasíte s výše uvedeným. Zaškrtnutím "ne" budete automaticky vyvedeni z dotazníku.

ANO

NE

V případě jakýchkoliv dotazů se na mě neváhejte obrátit.

Veronika Slezáková, vslezakova@seznam.cz

2. Vizualizace sociomapy

Jaké pro vás bylo, když jste viděl/a poprvé sociomapu, svoji pozici a pozici vašich kolegu na mapě? Co jste prožíval/a?

Co jste si na základě této vizualizace myslel/a? Co se vám honilo hlavou? O čem jste během prohlížení sociomapy přemýšlel/a? Co to vypovídá o vás, co to vypovídá o týmu?

Co jste měl/a na základě toho chuť dělat? K čemu vás prezentace sociomapy vedla? Jak myslíte, že je pro vás důležité vidět sociomapu pro změnu vašeho chování?

3. Diskuse a týmové koučování

Jaké pro vás bylo, když probíhala diskuse/koučování nad obsahem týmové mapy? Co jste prožíval/a?

Co jste si na základě této diskuse/koučování myslel/a? Co se vám honilo hlavou? O čem jste během diskuse/koučování přemýšlel/a? Co to vypovídá o vás, co to vypovídá o týmu?

Co jste měl/a na základě toho chuť dělat? K čemu vás diskuse/koučování vedlo? Jak myslíte, že je pro vás důležitá tato diskuse/koučování pro změnu vašeho chování?

4. Vytvoření akčních plánů

Jaké pro vás bylo, když jste si naformulovali akční plány? Co jste prožíval/a?

Co jste si na základě této formulace akčních plánů myslel/a? Co se vám honilo hlavou? O čem jste během formulace akčních plánů přemýšlel/a? Co to vypovídá o vás, co to vypovídá o týmu?

Co jste měl/a na základě toho chuť dělat? K čemu vás formulace akčních plánů vedla? Jak myslíte, že je pro vás důležité formulovat akční plány pro změnu vašeho chování?

5. O kolikáté sociomapování se jednalo?

- 1.
- 2.
- 3.

6. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Střední škola s maturitní zkouškou

- Vyšší odborné vzdělání
- Vysokoškolské 1. stupně (Bc.)
- Vysokoškolské 2. stupně a výše (Mgr., Ing., MUDr. apod.)
- Jsem student

7. Jaké je vaše pohlaví

- Muž
- Žena
- Jiné/Nechci uvádět

8. Kolik vám je let?

9. Označte, které/á tvrzení pro vás platí:

- Jsem manažerem/manažerkou týmu.
- Jsem součástí týmu méně než 0,5 roku
- Jsem součástí týmu více než 0,5 roku a zároveň méně než 3 roky
- Jsem součástí týmu více než 3 roky
- V týmu mám částečný úvazek

10. Napište údaj, na základě kterého budeme schopni propojit vaše odpovědi v 1., 2. a 3. dotazování. Vytvoříte ho na základě těchto instrukcí: Napište druhé a poslední písmeno Vaší matky za svobodna a dvouciferné číslo dne, kdy jste se narodili. Například (LA08). Tento údaj zopakujete při druhém i třetím vyplnění.

Příloha č. 5: PROJEKT DIPLOMOVÉ PRÁCE

Univerzita Karlova

FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ

Katedra řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích

Projekt diplomové práce

Předběžné téma:

**Role sociomapování jako nástroje k porozumění týmových procesů v neziskové
organizaci**

Jméno: Bc. Veronika Slezáková

Osobní číslo: 99475937

Imatrikulační ročník: 2019/2020

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Jiří Krejčí

Formulace a vstupní diskuse problému

Moderní doba čelí mnoha výzvám, které souvisí se změnami vyvolané globalizací, pokrokem v technologii a pokročilou ekonomikou. Organizace se tak snaží flexibilně reagovat na současnou dobu a stále více využívají týmy, jelikož týmová spolupráce nabízí řadu výhod (Marlow et. al., 2018, s. 145). Avšak není pravidlem, že každý tým se považuje za efektivní, za určitých okolností mohou být výsledky týmu z různých důvodů výrazně slabší než souhrn úsilí jednotlivců (Bělohávek, 2008, s. 14).

Aby tým mohl využívat plně svůj potenciál, je třeba mít znalosti, které jedincům umožňují lépe předvídat a porozumět chování ostatních členů týmu (Rouse & Morris, 1986). Tím se zabývá teorie týmových mentálních modelů, která říká, že členové týmu potřebují znát podobu týmu, aby mohli na základě toho efektivněji jednat a interagovat s ostatními. Sdílené mentální modely v týmu umožňují jeho členům se snadněji přizpůsobit prostředí a dosáhnout tak vyššího výkonu (Mathieu et al., 2005). Čím více jsou mentální modely členů týmu podobnější, tím je pravděpodobnější úspěch týmu. Sdílené mentální modely mají pozitivní vliv na výkon, adaptaci a koordinaci členů týmu (Mathieu et al., 2000; Uitdewilligen, Waller & Pitariu, 2013). Proto je žádoucí v týmech sledovat, do jaké míry jsou mentální modely členů týmu sladěné a jaká je podobnost náhledu jednotlivých členů na procesy v týmu.

To je možné zjistit prostřednictvím sociomapování (Bahbouh, 2011). Výsledkem sociomapování je mapa, integrující náhled všech členů týmu. Kromě diagnostické funkce je to také podklad pro následnou intervenci, kterou je týmové koučování a vytvoření akčního plánu. Tato metoda je využívána v pracovních týmech (Lasker & Bahbouh, 2014), ale také např. v Armádě České republiky (Lasker & Bahbouh, 2012) či při experimentech simulovaných letů na Mars (Lasker & Bahbouh, 2013).

Teoreticko-metodologické východiska

V rámci hlavní výzkumné otázky se zaměřím na zjištění, jak sociomapování působí na spolupráci a komunikaci uvnitř týmu. Ukazuje se, že právě kvalita komunikace je klíčová pro výkon týmů (Marlow et al., 2018). Příkladem důležitosti kvalitní komunikace v týmu je prostředí záchranných složek. Billings a Cheaney (1981) našli v rámci analýzy, při které popisovali potíže s přenosem informací ve zdravotnictví, přibližně 70 % nesprávně reportovaných informací. V rámci komunikace byly nalezeny chyby, např. že osoba, která měla určité informace, je nepovažovala za důležité sdílet (i když se později opakovaně ukázala významnost sdílení těchto informací), či že byly informace předány, ale nesprávně. V rámci průzkumu bylo analyzováno celkem 28 000 reportů. Dalším příkladem významnosti komunikace v týmu je studie Kilnera a Shepparda (2010), ve které jsou popsány nejčastější potíže, se kterými se týmy záchranné složky setkávají. Závěry shrnují, že je týmová práce a komunikace prvořadá a jejich význam je úzce spojen s mírou bezpečnosti pacientů, snížením klinických chyb a zkrácení čekacích dob.

Hlavní výzkumný otázka:

- *Jak sociomapování jako nástroj akčního výzkumu působí na spolupráci a komunikaci uvnitř týmu?*

V rámci dílčích výzkumných otázek budu zjišťovat, jak reflektují členové týmu vliv jednotlivých kroků procesu sociomapování na změnu vybraných týmových procesů. To budu zjišťovat prostřednictvím dotazníku s otevřenými otázkami.

Dílčí výzkumné otázky:

- *Jak týmový mentální model vizualizovaný prostřednictvím týmové sociomapy mění týmové procesy, jakými jsou komunikace, spolupráce, engagement a přetížení?*
- *Jak týmové koučování napomáhá měnit týmové procesy, jakými jsou komunikace, spolupráce, engagement a pracovní přetížení?*
- *Jak akční plány napomáhají měnit týmové procesy, jakými jsou komunikace, spolupráce, engagement a pracovní přetížení?*

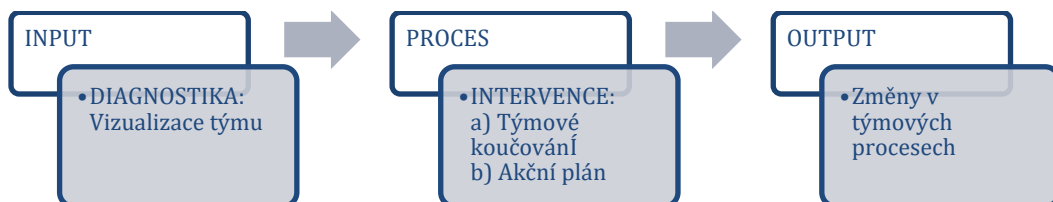
Doposud bylo realizováno několik studií ověřujících působení koučování týmů s podporou sociomapování na týmové procesy a týmový výkon. Mezi realizované výzkumy lze zmínit diplomovou práci Tetoura (2019), ve které zkoumal efekt intervence týmového koučování v rámci sociomapování. Ukázalo se, že tato intervence vede ke sladění současné a optimální frekvence komunikace, což předpovídá také větší sladění týmových mentálních modelů. Výzkum Rozehnalové (2013) naopak sledoval, jaký efekt mají akční plány v rámci sociomapování na změny v komunikaci. Kontrolní skupina respondentů si v rámci sociomapování akční plán nevytvářela, experimentální skupina byla naopak o vytvoření akčního plánu v rámci sociomapování požádána. Z výsledků mimo jiné vyplývá, že se u účastníků experimentální skupiny zvýšila spokojenost s kvalitou komunikace. Žádná z realizovaných studií ale zatím nezkoumala tento efekt na kvalitativní úrovni z pohledu samotných účastníků procesu sociomapování. Rozehnalová (2013) taktéž empiricky ověřovala srozumitelnost sociomap a ukázalo se, že čtení v nich je intuitivní i pro členy týmu, kteří nejsou zaškolení v jejich interpretaci. Účastníci výzkumu tak budou schopni v rámci týmového koučování současně ve vizualizované mapě číst a reagovat na její podobu.

Kvalitativní studie bude probíhat v týmu neziskové organizace prostřednictvím 3 navazujících týmových koučování s podporou sociomapování, přičemž po každém z nich budou probandům distribuované dotazníky. Ty budou sestaveny z otevřených otázek, které korespondují s dílčími výzkumnými otázkami této práce. Epistemologické východisko výzkumníka je subjektivistické, blízko fenomenologii, která se zabývá zkoumáním různých jevů a poznání. Sběr dat tohoto akčního výzkumu proběhne prostřednictvím pozorování výzkumníka procesu týmového koučování a skrze vlastní dotazníkové šetření s otevřenými otázkami.

Vzhledem k tomu, že sledujeme reflexi vlivu 3 postupů (vizualizace týmového mentálního modelu prostřednictvím sociomapování, týmového koučování, akčních

plánů), které probíhají simultánně během jednoho sezení, není zcela možné jejich vzájemné působení od sebe oddělit. To bude reflektováno v diskusní části práce.

Proces sociomapování pro účely diplomové práce



Zdroj: Vlastní – inspirováno modelem IPO McGratha (1964)

Předběžná bibliografie k tématu

- BAHBOUH, Radvan. Sociomapování týmů. Praha: Qed group, c2011. ISBN 978-80-86149-73-8.
- BAHBOUH, Radvan, Michal FRANC a Rudolf KUBÍK. Work and Organizational Psychology 2019: The effect of manager's frequency and quality of communication on team's performance [online]. Masarykova univerzita. Brno: MUNI PRESS, 2019 [cit. 2020-07-19]. ISBN 978-80-210-9488-8. Dostupné z: <https://ppao.upol.cz/wp-content/uploads/2019/12/ppao.upol.cz-downloads-1432-15-1873-1-10-20191219.pdf>
- BELL T., Suzanne. Deep-Level Composition Variables as Predictors of Team Performance: A Meta-Analysis. Journal of Applied Psychology [online]. 2007, 92(3), 595–615 [cit. 2020-07-19]. DOI: 10.1037/0021-9010.92.3.595. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/6345949_Deep-Level_Composition_Variables_as_Predictors_of_Team_Performance
- BELL T., Suzanne, Anton J. VILLADO, Marc A. LUKASIK, Larisa BELAU a Andrea L. BRIGGS. Getting Specific about Demographic Diversity Variable and Team Performance Relationships: A Meta-Analysis. Journal of Management [online]. 2011, 37(3), 709–743 [cit. 2020-07-19]. DOI: 10.1177/0149206310365001. Dostupné z: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0149206310365001>

- BĚLOHLÁVEK, František. Jak vést svůj tým. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1975-7.
- BILLINGS, C. E.; CHEANEY, E. S. The information transfer problem: Summary and comments. Information transfer problems in the aviation system, 1981, 85-94 [online]. Dostupné z: <https://core.ac.uk/reader/42859540#page=87>.
- BOBEK, Milan. Sociálne procesy a osobnosť 2018: VYUŽITÍ SOCIOMAPOVÁNÍ K MĚŘENÍ A PODPOŘE VÝKONNOSTI TÝMŮ – VÝZKUMNÝ PROJEKT [online]. Košice: Spoločenskovedný ústav CSPV SAV, 2019, 380 s. [cit. 2020-07-19]. ISBN 978-80-89524-40-2. Dostupné z: <http://www.spao.eu/files/spo-proceedings18.pdf#page=68>
- COGHLAN, David a Teresa BRANNICK. Doing action research in your own organization. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2005. ISBN 1412902479.
- DICKINSON, Terry L.; MCINTYRE, Robert M. A conceptual framework for teamwork measurement. Team performance assessment and measurement, 1997, 19-43.
- GUCHAIT, Priyanko; LEI, Puiwa; TEWS, Michael J. Making teamwork work: Team knowledge for team effectiveness. The Journal of psychology, 2016, 150.3: 300-317.
- HAYES, Nicky. Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmů. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-983-6.
- HEIDER, Fritz. The psychology of interpersonal relations. 2nd print. New York: John Wiley, 1959.
- KILNER, Emily; SHEPPARD, Lorraine A. The role of teamwork and communication in the emergency department: a systematic review. International emergency nursing, 2010, 18.3: 127-137.
- Lasker, G., Bahbouh, R. (Eds.), (2015). Sociodiagnostics and sociomapping: Volume IV. Canada: The international institute for advanced studies in systems research and cybernetics.
- Lasker, G., Bahbouh, R. (Eds.), (2014). Sociodiagnostics and sociomapping: Volume III. Canada: The international institute for advanced studies in systems research and cybernetics.

- Lasker, G., Bahbouh, R. (Eds.), (2013). Sociodiagnostics and sociomapping: Volume II. Canada: The international institute for advanced studies in systems research and cybernetics.
- Lasker, G., Bahbouh, R. (Eds.), (2012). Sociodiagnostics and sociomapping: Volume I. Canada: The international institute for advanced studies in systems research and cybernetics.
- Lasker, G., Bahbouh, R. (Eds.), (2015). Sociodiagnostics and sociomapping: Volume IV. Canada: The international institute for advanced studies in systems research and cybernetics.
- MARKS, Michelle A.; ZACCARO, Stephen J.; MATHIEU, John E. Performance implications of leader briefings and team-interaction training for team adaptation to novel environments. *Journal of applied psychology*, 2000, 85.6: 971.
- MARLOW, Shannon L., et al. Does team communication represent a one-size-fits-all approach?: A meta-analysis of team communication and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2018, 144: 145-170.
- MATHIEU, John E., et al. The influence of shared mental models on team process and performance. *Journal of applied psychology*, 2000, 85.2: 273.
- MATHIEU, John E., et al. Scaling the quality of teammates' mental models: Equifinality and normative comparisons. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 2005, 26.1: 37-56.
- Tetour, V. (2019). Efektivita intervence sociomapování u vybraných charakteristik pracovních týmů (Diplomová práce). Praha.
- TETOUR, Vlastimil. Efektivita intervence sociomapování u vybraných charakteristik pracovních týmů. 2019.
- UHOLYEVA, Xenie. Enmeshment a koheze: kvalita blízkosti ve vztazích. *Psychologie pro praxi* [online]. Univerzita Karlova v Praze, Karolinum, 2015, (3-4), 25-37 [cit. 2020-07-19]. Dostupné z: <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=306359>
- UITDEWILLIGEN, Sijr; WALLER, Mary J.; PITARIU, Adrian H. Mental model updating and team adaptation. *Small Group Research*, 2013, 44.2: 127-158.

- WANG, Danni; WALDMAN, David A.; ZHANG, Zhen. A meta-analysis of shared leadership and team effectiveness. *Journal of applied psychology*, 2014, 99.2: 181.