

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FAKULTA TĚLESNÉ VÝCHOVY A SPORTU

EFEKTIVITA KOMUNIKACE V TÝMU

Bakalářská práce

Vedoucí práce:

PhDr. Vladimír Janák, CSc.

Vypracovala:

Klára Kopecká, Management TVS

Praha, duben 2009

Anotace

Název: Efektivita komunikace v týmu

Cíle práce: Cílem práce je odpovědět na otázku zda je práce v týmu díky možnosti komunikace lepší než u jednotlivce. Dále se zabývá otázkou, zda se při opakování úkolu efektivita komunikace v týmu zvýší. Poslední otázkou je zda instrukce daná týmu a poskytnutí zpětné vazby může výkon týmu ovlivnit. Na základě zodpovězení těchto otázek v závěru nastínit možnosti zlepšení využití týmů v managementu.

Klíčová slova: komunikace, efektivita komunikace, tým, řešení problémů

Title: Effectiveness of communication in a team

Objectives: The main aim of this work is to answer the question, whether the team work is better than the individual work because of the possibility of communication. Then it considers the question, whether the effectiveness of communication is better with repetition of the task. Last question is, whether the instruction given to team and the feedback provided can influence the effort of the team. Based on the answers of these questions, the aim is to show at the end what are the possibilities of the improvement of the teams when using management.

Key words: communication, effectiveness of communication, team, problem solving

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně pod vedením
PhDr. Vladimíra Janáka CSc. a uvedla jsem všechny použité literární a odborné zdroje.

V Praze dne 10. 4. 2009

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Kopelka'.

Poděkování

Děkuji vedoucímu bakalářské práce PhDr. Vladimíru Janákovi, CSc. za rady, připomínky a odborné konzultace, které mi poskytl při vypracování bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat za cenné rady a připomínky pro statistické vyhodnocení Doc. RNDr. Janu Hendlovi, CSc.

Obsah:

1. Úvod	- 1 -
2. Cíle a úkoly bakalářské práce	- 2 -
3. Teoretická východiska	- 3 -
3. 1. Komunikace	- 3 -
3. 2. Skupina a tým	- 8 -
3. 3. Role v týmu	- 14 -
3. 4. Řešení problémů	- 15 -
3. 5. 1. Komunikace v týmu	- 17 -
3. 5. 2. Efektivita komunikace v týmu a možnosti jejího zvýšení	- 19 -
3. 5. 3. Překážky zhoršující komunikaci v týmu	- 23 -
4. Metodologie vypracování práce a metod zkoumání	- 26 -
5. Výsledky zkoumání	- 32 -
5. 1 Výsledky „Twenty questions“	- 32 -
5. 1. 1. Počet otázek pro vyřešení TQ	- 33 -
5. 1. 2. Čas potřebný pro TQ	- 37 -
5. 2. Výsledky „Týmového rozhodování“	- 41 -
5. 2. 1. Výsledky „Návrat z Hrubého vrchu“	- 42 -
5. 2. 2. Výsledky „Ztraceni na Měsíci“	- 45 -
5. 2. 3. Srovnání výsledků „Týmového rozhodování“	- 48 -
5. 3 Výsledky participativního pozorování	- 52 -
6. Diskuse a doporučení	- 54 -
7. Závěr	- 57 -
8. Seznam použité literatury	- 58 -
9. Přílohy	- 60 -

1. Úvod

Člověk je společenský, potřebuje okolo sebe ostatní lidi, potřebuje svoje zázemí, potřebuje být někam zařazený. A k tomu je mezilidská komunikace bezpodmínečně nutná. Potřebujeme ji pro každodenní život. Umožňuje nám vyměňovat si informace s okolím. Už malé dítě chápe, že když něco chce, musí si o to nějakým způsobem říct. Přestože číst myšlenky neumíme, tak i když nemluvíme, pořád se svým okolím komunikujeme, ať již svým postojem či výrazem ve tváři.

Rozvinuté komunikační schopnosti lze považovat za jednu z nejdůležitějších podmínek pro úspěchy při studiu na školách, pro navazování a udržování vztahů, pro úspěšné podnikání, pro efektivní vedení malých skupin i pro umění zapůsobit na veřejnost jako řečník.

Jak je vidět, komunikace je pro náš život nepostradatelná. Nedá se jí vyhnout. Je na ní závislá kvalita našeho života. Jak nás vidí ostatní, co si dokážeme prosadit, jestli dovedeme lidi získat pro naši věc.

Stále více se prosazuje myšlenka týmu, především v moderním managementu. A to proto, že týmy mají obrovský potenciál. Z hlediska našeho běžného života je také důležité si uvědomit, že každý z nás se nejednou v průběhu života stává členem nějakého týmu, ať již ve škole na společnou prezentaci, nebo v práci kvůli důležitému projektu. Problematika komunikace v týmu je proto velmi důležitá (a to jak pro vedoucího týmu tak i pro samotné členy týmu). Toto poznání společně s nepostradatelností komunikace se pro mě stalo jedním z hlavních důvodů, proč se komunikace v rámci týmu stala předmětem této bakalářské práce.

2. Cíle a úkoly bakalářské práce

Komunikace je tedy nedílnou součástí našeho života a nelze jí vynechat. Tato práce se zabývá především mezilidskou komunikací a to v rámci týmu. V teoretické části je kladen důraz na objasnění základních pojmů. V praktické části se snaží naplnit cíle práce.

Základním cílem práce je nalézt odpověď na tyto otázky:

- A) *Je rozdíl mezi individuálním řešením zadaného úkolu a týmovým řešením?* – cílem je zjistit, jestli je mezi individuálním řešením a řešením v týmu, kdy mají členové týmu možnost řešení diskutovat, rozdíl. Zda možnost kolektivního řešení je efektivnější či nikoli.

- B) *Zlepší se při opakování typově stejného úkolu jeho výsledek?* – cílem je porovnat, zda se při opakování výzkumného problému projeví předchozí zkušenost a zda tedy bude komunikace v týmu efektivnější.

- C) *Je rozdíl mezi týmem proškoleným na řešení daného problému a týmem, kterému je úkol pouze předložen a je důležitá zpětná vazba pro opětovné řešení problému?* – práce chce zkoumat, zda je pro zdárné vyřešení úkolu nezbytné tým na daný typ úkolu proškolit, či to na samotné řešení nemá vliv a zda výsledek může ovlivnit zpětná vazba.

Úkoly práce jsou následující:

- 1) Objasnění pojmů spojených s tématem práce v teoretické části pomocí studia odborné literatury
- 2) Studium metod použitých pro výzkum
- 3) Příprava potřebných věcí pro samotný výzkum
- 4) Provedení výzkumu, zaznamenání primárních dat
- 5) Kompletace a vyhodnocení dat získaných výzkumem
- 6) Interpretace výsledků a odpověď na otázky uvedené v cílech práce

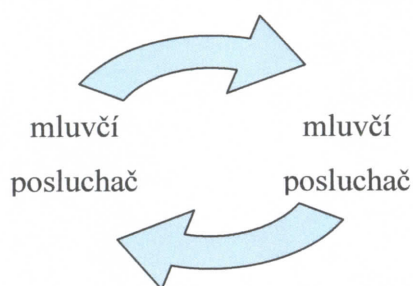
3. Teoretická východiska

3. 1. Komunikace

Komunikací můžeme rozumět v podstatě každou interakci, která se týká nejen kontaktu lidí mezi sebou, ale i výměnu např. písemných informací, kontaktu se zvířaty, ale i s neživými systémy. Předpoklady komunikace si s sebou přinášíme na svět jako věky osvědčenou metodou lepších šancí na přežití. Úroveň našich komunikačních dovedností je dána jednak geneticky a jednak okolnostmi, za kterých jsme zpočátku nuceni komunikovat (rodinné prostředí, škola...) a později máme čím dál víc svobodných možností tuto vlohu rozvíjet. Konečný mix těchto faktorů pak utváří naši aktuální komunikační schopnost, jež nám může umožňovat, ale také znesnadňovat soužití s ostatními lidmi a ve výsledku se pak odrážet i v míře naší celkové životní spokojenosti. (2, s. 5)

Dle DE VITA (2001) je komunikace transakčním procesem, ve kterém každá osoba funguje současně jako mluvčí i posluchač. Ve stejném okamžiku, kdy vysíláte svá sdělení, také přijímáte sdělení ze své vlastní komunikace i z reakcí druhé osoby (obrázek 1). (4, s. 18)

Obr. 1 Transakční pojetí komunikace



Zdroj: DeVito (4, s. 18)

Komunikace hraje v našem životě nezastupitelnou roli. Tato práce se zabývá komunikací mezilidskou. Existuje mnoho jejích druhů například podle JANOUŠKA (1968) lze klasifikovat různé formy podle různých hledisek jako verbální a neverbální, záměrné a nezáměrné, kognitivní a afektivně emociální, interpersonální, skupinové a masové atd. (11, s. 16)

DE VITO (2001) uvádí tyto oblasti lidské komunikace (formy komunikace z hlediska počtu zúčastněných osob) a některé jejich obecné cíle:

- intrapersonální komunikace - komunikace se sebou samým - přemýšlet, uvažovat, analyzovat
- interpersonální komunikace - komunikace mezi dvěma osobami - objevovat, navazovat vztahy, ovlivňovat, předstírat, pomáhat si
- komunikace v rámci malé skupiny lidí - dělit se o informace, produkovat nápady, řešit problémy, pomáhat si
- komunikace řečníka s posluchači (veřejnost) - informovat, přesvědčovat, bavit (4, s. 17)

Někteří psychologové rozumějí pod komunikační výměnou jak „sdělování“, tak „sdílení“. Z tohoto pohledu komunikují i ti, kdo např. ve vícečlenné skupině pouze přihlížejí aktuální výměně slov či pohledů mezi dvěma členy skupiny. (19, s. 17)

VYBÍRAL (2000) užívá Tubbsovu definici podle níž je lidská komunikace „*proces vytváření významu mezi dvěma nebo více lidmi*“. (19, s. 19)

Každá komunikační výměna plní zpravidla jednu funkci, více či méně zjevnou, a ke každému z komunikačních aktů je člověk něčím motivován (více či méně skrytě). Zrealizováním funkce dostává komunikace svůj smysl, řečené či jiným způsobem sdělené nabývá jistého významu pro člověka. (19, s. 22)

Řeč je o takzvaných funkcích komunikování, které jsou čtyři hlavní:

1. **informovat** - předat zprávu, doplnit jinou, „dát ve známost“, oznámit, prohlásit... (informativní funkce);
2. **instruovat** - navést, zasvětit, naučit, dát recept... (instruktážní funkce);
3. **přesvědčit**, aby adresát (po)změnil názor - získat někoho na svou stranu, zmanipulovat, ovlivnit... (persuasivní funkce);
4. **pobavit** - rozveselit druhého, rozveselit sebe, rozptýlit, „jen tak“ si popovídat... (funkce zábavní). (19, s. 23)

Podle VYBÍRALA (2000) se kromě čtyř předcházejících funkcí objevují ještě další doplňkové chování člověka, které označuje jako **motivaci**. Podle něj má každý motivaci komunikovat, i když ta je přítomna v různé intenzitě, která kolísá, v závislosti na různých faktorech. Definoval několik druhů motivace:

- **motivace kognitivní** - chceme a potřebujeme něco sdělit, podělit se o to, co jsme se dozvěděli, co si myslíme, chceme něco „předat“
- **motivace sdružovací** - chceme navázat vztah, uspokojení potřeby kontaktu
- **motivace sebepotvrzovací** - nalézáme v sobě a potvrzujeme svou osobní identitu, komunikujeme částečně „sami pro sebe“
- **motivace adaptační** - signalizujeme svou roli, komunikujeme, abychom ji hráli, potvrzovali její přijetí a osvojení, sociálně se integrujeme
- **motivace „přesilová“** - potřeba uplatnit se, chceme na sebe upoutat pozornost, chceme vyniknout
- **existenciální motivace** - strukturujeme a fázujeme čas a průběh svého života, abychom zaplašili nudu, pocity bezsmyslnosti, vyhnout se depresi a melancholii, udržujeme psychické zdraví
- **požitkářská motivace** - chuť se rozptýlit, odpočinout si, uniknout od starostí, bavíme se
- **mnohé další** - např. rozptýlit podezření druhého, zamluvit choulostivé téma, zamést stopy a další (19, s. 24)

Aby komunikace byla pokud možno bezproblémová, je nutné, aby všichni aktéři procesu komunikace dodržovali určitá pravidla, jak komunikovat. BUKOVSKÁ (2006) vymezuje tyto důležité prvky komunikace:

→ **na straně sdělujícího**

- soulad slovního a mimoslovního vyjadřování,
- srozumitelnost a snaha zpětně zjišťovat, zda posluchač chápe, stejně jako my, co sdělujeme,
- otevřenost a snaha vyjadřovat se sám za sebe,
- jasnost a konkrétnost vyjadřovaného,
- snaha projevat své kladné i záporné pocity neútočně, s prostorem pro druhého a s cílem dojít prostřednictvím hovoru k něčemu konstruktivnímu, ne ke svému „vítězství“.

→ **na straně naslouchajícího**

- snaha o aktivní, pozorné naslouchání,
- otevřenost, nepředjímání jiných významů sdělovaného,
- vnímání vlastních pocitů, myšlenek a dávaní je zpětně najevo,
- mít na vědomí, že slyšené vypovídá více o sdělujícím a jeho pocitech - nebrat si to tudíž příliš osobně! (2, s. 8)

Komunikace má tři důležité vlastnosti, na které bychom měli pamatovat. Komunikace je:

- **nevyhnutelná** - často ke komunikaci dochází i tehdy, když si člověk komunikovat nepřeje (př. student, který stojí u okna a dívá se z okna, přestože si může myslet, že s učitelem nekomunikoval, učitel si může z jeho chování odvodit řadu sdělení)
- **nevratná** - jakmile něco řekneme, nemůžeme to vzít zpět, můžeme se jen pokusit zeslabit účinky svého sdělení (většinou problémy během konfliktu - řekneme něco, čeho později litujeme)
- **neopakovatelná** - každý akt komunikace je v něčem jedinečný, příčina je, že všichni a všechno se neustále mění (již nezažijeme přesně stejnou situaci) (4, s. 33)

Komunikace se dělí podle charakteru užívaných prostředků na verbální a neverbální¹. **Verbální komunikace** je zprostředkována jazykovým znakem a významem na něj vázaným. Probíhá nejméně po dvou základních významových liniích. Jednak je to tematická linie (vyjadřuje to, o čem se mluví), jednak je to interpretační linie (vyjadřuje význam a smysl, který tématu komunikující přiřkládají). (15, s. 47)

Jak již bylo poznamenáno, nelze nekomunikovat. Proto je i **neverbální komunikace** velmi důležitá. VYBÍRAL (2000) říká: „*Jestliže je možné nemluvit, není možné se nijak neprojevat. Nelze signalizovat takřkajíc „nic“. I svým mlčením, nehnutým obličejem a celkovým klidem těla něco sdělujeme.*“ (19, s. 67)

¹ Neverbální - mimořechové

VYBÍRAL (2000) přebírá od Argylea možnosti jak neverbálně komunikujeme:

1. gesty, pohyby hlavou a dalšími pohyby těla;
2. postoji těla;
3. výrazy tváře (mimikou);
4. pohledy očí;
5. vzdáleností a zaujímáním prostorových pozic;
6. tělesným kontaktem;
7. tónem hlasu a dalšími neverbálními aspekty řeči;
8. oblečením, zdobností, fyzickými a jinými aspekty vlastního zjevu. (19, s. 64)

Neverbální komunikace využívá člověk k tomu, aby:

- podpořil řeč (reguloval její tempo, podtrhl a zdůraznil vyslovené);
- nahradil řeč (ilustroval, symbolizoval);
- vyjádřil emoci, resp. „zvládl“ prožitek emoce (aby se znovu dostal do emoční „rovnováhy“, adaptoval se);
- vyjádřil interpersonální postoj (např. pochybování, naléhavost při přesvědčování);
- uskutečnil sebevyjádření (sebe prezentaci) - představil se. (19, s. 70)

Často se stává, že si neporozumíme. Lidé často chtějí něco slyšet a tak si vykládají sdělení jinak, než bylo myšleno, aby odpovídalo jejich představě. Proto se mluvčí nemůže spoléhat, že jeho sdělení je jednoznačné a příjemce se musí zamyslet nad tím, zda opravdu chápe, co mu chce sdělením mluvčí říct. V každodenním životě dochází k množství omylů. I když dva lidé slyší stejná slova a vidí jiná gesta, mohou si je vykládat jinak, už jen z důvodu, že každý je jiný a má jiné zkušenosti.

K nedorozuměním (či „poruchám“) dochází při komunikaci neustále. Každé vyslané sdělení můžeme chápat různě, jsme to my, kdo sdělení často automaticky přiřazujeme charakteristiky či významy, které v něm „vidíme“, „slyšíme“ (nebo „tušíme“). Postupujeme podle toho, na jaké přiřazování významů jsme zvyklí, jaké přiřazování je obvyklé - a také třeba rychlejší a pohodlnější, podle toho, jak jsme momentálně nastaveni: přemýšlivě, netrpělivě, zda jsme unaveni nebo jsme „ve střehu“ a druhého člověka předem podezíráme z nekalých úmyslů. (19, s. 20)

3. 2. Skupina a tým

Pod pojmem malá sociální skupina rozumíme minimálně 3 a maximálně 20 – 30 osob. Přírozené malé skupiny vznikají z potřeb lidí sdružovat se, navazovat spolu relativně dlouhodobé vztahy a společně vykonávat určité činnosti. Přírozené skupiny vznikají spontánně: rodina, přátelé, parta. Při vzniku skupiny hraje roli fyzická blízkost, společný zájem a/nebo společný cíl, baví je vykonávat stejné nebo komplementární činnosti, chtějí společně něco vytvořit dosáhnout. Do kategorie malá sociální skupina patří také školní třída na základní a střední škole, studijní skupina vysokoškoláků, tréninková skupina, sportovní oddíl, vojenský oddíl aj., tj. skupiny, které sice nevznikly spontánně, ale byly vytvořeny uměle. Nicméně i u těchto skupin se postupně vytvářejí některé charakteristiky, které mají skupiny přírozené. Jednotlivci ve skupině si uvědomují příslušnost ke skupině, v jejich vědomí se vytváří pojem „my“ ve smyslu „cítím se být součástí skupiny“. (15, s. 62)

Malá skupina je relativně malý počet jednotlivců, kteří sdílejí společný cíl a dodržují podobná organizační pravidla. Je to parta jednotlivců v takovém počtu, aby všichni mohli snadno komunikovat. Malé skupiny se obvykle skládají z přibližně 5 až 15 lidí; má-li skupina více než 12 jednotlivců, komunikace se poněkud ztíží. (4, s. 239)

Podle JANOUŠKA (1968) je skupinový moment založen v podstatě komunikace samotné. Výchozí rovinou je společný systém jazykových významů a společné pravidlo používání tohoto systému jako základní předpoklad vzájemného sdělování. (11, s. 113)

Pět nejdůležitějších společných rysů pro malé sociální skupiny:

1. Skupina sdružuje členy ke společnému provádění činnosti, ať již je cílem pracovní výkon nebo uspokojení rozmanitých potřeb. Při společných činnostech dochází zároveň k vzájemnému ovlivňování. Rezultativním projevem těchto procesů je potom míra soudržnosti čili koheze skupiny.
2. Pro skupinu je charakteristický určitý typ komunikace a komunikačních vazeb.
3. Vedle skupinového cíle mají členové skupiny své individuální potřeby. Vztah individuálních potřeb a skupinového cíle určuje motivační strukturu skupiny.

4. Skupina má určité vnitřní členění horizontální i vertikální, dané rolemi, normami² a statusy³, vztahem nadřazenosti a podřazenosti.
5. Skupina se řídí určitými hodnotami. (11, s. 112)

Několik typů účelových skupin:

- skupina pro tvorbu nápadů - tvorba nových nápadů probíhá ve dvou fázích: vlastní tvorba nápadů, jejich hodnocení
- skupiny pro výměnu informací - jejím účelem je získat nové informace nebo znalosti (např. vzdělávací skupiny, tematické skupiny)
- skupiny pro řešení problémů - setkávají se, aby vyřešily nějaký konkrétní problém, nebo aby dosáhly rozhodnutí o nějakém problému; tento druh skupin je nejžádanější, protože vyžaduje nejen znalost komunikačních technik v malých skupinách, ale i důkladnou znalost konkrétního problému od všech členů (4, s. 245 - 254)

Základní interakcí ve skupině jsou tyto reakce:

- odhození masky (sebeprojevení, autenticita),
- naslouchání druhým (empatie, pochopení),
- emoční opora (přijetí druhými, akceptace, atmosféra bezpečí, posílení žádoucího chování),
- konfrontace (promyšlení, přezkoumání svého chování a změna některých jeho aspektů), únik mlčením, odporem, agresí, racionalizací, zobecňováním, změnou tématu. (15, s. 98)

Týmová spolupráce na rozdíl od skupinové kooperace je považována za kvalitativně vyšší formu lidské společné činnosti. Rozlišení skupinové a týmové spolupráce nemá ostré hranice a vzájemně se tyto formy nevylučují. Ve skupině můžeme najít prvky týmové spolupráce, a naopak, v týmu zase prvky skupinové. V zásadě skupina má formálnější charakter, více pravidel a méně pravomocí, zejména pracovní skupiny

² Skupinová norma - pravidla nebo předpoklady chování vhodného pro člena skupiny

³ Status (postavení) - úroveň, kterou má člověk v nějaké hierarchické struktuře (porovnání vůči ostatním členům hierarchie)

bývají dlouhodobější a respektují více organizační řád než obsahovou náplň úkolů. Týmy se naproti tomu vytvářejí k řešení konkrétních úkolů a výběr členů týmu je podřízen požadavkům, které klade na členy týmu. Délka spolupráce v týmu je dána délkou trvání úkolu. Týmová práce vyžaduje více tvůrčí svobody, dostatek příležitostí pro vzájemné kontakty členů týmu, ve kterých se vzájemně inspirují, podporují a doplňují. Podněcuje větší odpovědnost za celkový výsledek. Role v týmu jsou horizontální, nejsou si nadřazené a podřazené, ale všechny jsou stejně důležité pro dosažení výsledku. Lidé v týmu spolu nesoupeří, ale spolupracují. (15, s. 74)

Definice týmu:

- Týmeme rozumíme nejlépe tři a více jedinců, kteří jsou ve vzájemné interakci a mají pocit společné identity, společného vědomí „my“.
- Všichni se snaží dosáhnout stejného cíle.
- Dodržují většinou nepsané normy či pravidla, podle kterých dobrovolně a z vlastní vůle pracují a jednají. (14, s. 12)

KOLAJOVÁ (2006) také uvádí definici týmu podle Katzenbacha a Smithe: „*Malá skupina lidí se vzájemně se doplňujícími dovednostmi, kteří jsou oddáni společnému účelu, pracovním cílům a přístupu k práci, za něž jsou vzájemně odpovědní.*“ (14, s. 15)

Základní vlastnosti týmu:

- Týmy jsou ve většině organizací základní pracovní jednotkou. Spojují v sobě dovednosti, zkušenosti a pohledy několika lidí.
- Týmová spolupráce představuje soubor hodnot, které povzbuzují jisté způsoby chování, například naslouchání druhým, kooperativní odezvu na názory ostatních, vyjadřování pochybností ve prospěch ostatních i ve prospěch plnění úkolů, pomoc potřebným členům a uznávání zájmů a úspěchů ostatních.
- Týmy jsou vytvářeny za účelem plnění významných a náročných úkolů.
- Týmy podávají větší výkon než jednotlivci pracující osaměle, a to zejména tam, kde práce vyžaduje širší škálu dovedností, úsudků a zkušeností.

- Týmy jsou pružné a reagují na měnící se události a požadavky. Umějí se přizpůsobovat novým informacím a úkolům rychleji, přesněji a efektivněji než ostatní.
- V úspěšných týmech jednotlivci intenzivně pracují na svém růstu a úspěchu.
(14, s. 15)

Výhody, které tým přináší:

- **Tým víc ví.** Každý člen má jiné zkušenosti, dovednosti, svůj způsob myšlení a vidění světa. Při společném řešení se zkušenosti a dovednosti jednotlivých členů kombinují, problém je nahlížen z různých úhlů pohledu a tím se i nabízejí širší možnosti řešení.)
- **Tým má synergický⁴ efekt - vyjádřeno nematematicky $1 + 1 = 3$.** Výkon týmu převyšuje pouhý součet možností všech členů týmu. Týmová činnost zvyšuje efektivnost práce, spojuje lidi, kteří se vzájemně doplňují, obohacují a inspirují se nápady svých kolegů.
- **Tým podněcuje a rozvíjí.** Společné hledání řešení poskytuje větší možnost pro rozvoj kreativity, netradičních nápadů a také podněcuje k vyšším výkonům.
- **Tým vyrovnává.** Kompromisy pro řešení otázek a problémů vylučují krajní postoje a názory, čímž se ve skupině udržuje rovnováha.
- **Další pozitiva týmu:** budují se v něm vztahy v týmu; zlepšuje se komunikace členů; pracovní atmosféra je tak příjemnější; využívá znalostí, dovedností a zkušeností všech; pracuje s tvořivostí a fantazií lidí; učí respektu a úctě k druhým; někdy urychlí cestu ke správnému řešení; snižuje u svých členů obavy z neúspěchu a zodpovědnosti; zvyšuje jejich sebevědomí; přisuzuje jim určité postavení a role; poskytuje jim jisté uznání.
(14, s. 16)

Ovšem tým nemá jen pozitiva. Dá se najít i množství negativ. Týmová práce není všelék a není možné ji využít ve všech případech. KUCHYŇKA (1992) uvádí tyto nevýhody týmové činnosti: přechodná existence týmu (může vnášet nejistotu), částečné

⁴ Synergie - součinnost, spolupráce, spolupůsobení

uvolnění z mateřského útvaru či účast ve více týmech (hrozí roztěkanost), stěhování z týmu do týmu není vždy optimální, není vždy platné, že členové jsou si rovni (nechtějí dělat rutinní práci, která je pod úroveň), problém profesní či funkční rivality (narušuje interakční spolupráci), problém zvýšené hladiny emocionality (tenze mezilidských vztahů), týmová diskuse je málo operativní a pružná (síťová komunikace každý s každým), problém majorizace názorů (vlivný jedinec nebo skupina ovlivní jednání týmu nežádoucím směrem), promítání rozdílů v sociálním postavení členů (návrhy člena s vysokým statutem jsou přijímána bez námitek). (16, s. 113)

KOLAJOVÁ (2006) uvádí dvě základní funkce týmu. **Funkce formální** - koordinace činnosti, řešení složitých úkolů, podněcování a rozvoj nových myšlenek apod. -, které směřují k plnění úkolů, a **neformální** (individuální), které slouží k naplnění potřeb členů. (14, s. 18)

Jak ukazují výsledky výzkumů, že hlavními znaky efektivních týmů jsou:

- znalost a porozumění cílům,
- kvalitní otevřená komunikace,
- sdílené cesty (hodnoty, pravidla),
- kompetentnost a přístup vedoucího, schopnost motivovat,
- jasné rozdělení rolí v týmu,
- vhodné složení týmu,
- atmosféra důvěry a podpory,
- dobré vztahy,
- možnost rozvoje,
- pocit sounáležitosti a hrdost na úspěchy,
- využívání rozdílnosti nápadů a názorů,
- posilování tvořivosti a podstupování rizika,
- spoluúčast na rozhodování. (3, s. 10)

Dělení týmů:

A) týmy můžeme mimo jiné dělit:

- **formální**, zaměřené na dosahování cílů organizace:
 - o tradiční organizační jednotky (např. katedra nebo oddělení);
 - o týmy řešící problém, tzv. projektové;

- týmy top manažerů v jedné společnosti;
- ad hoc týmy;
- kroužky kvality (původ mají v Japonsku, jejich cílem je zvyšovat kvalitu práce);
- mezinárodní týmy (nadmárodní společnosti);
- **neformální**, které uspokojují vlastní potřeby členů:
 - sebeřídící týmy (nemají vedoucího);
 - rozmanitá zájmová sdružení či kluby.

B) podle doby, na kterou vznikají:

- **na dobu určitou** (úkol je vyřešit nějaký projekt);
- **na dobu neurčitou** (náplní jsou výrobní nebo servisní úkoly). (14, s. 13)

Velikost týmu výrazně ovlivňuje výkon i soudržnost. Ovlivňuje také nároky, které jsou kladeny na manažera i na jednotlivé členy. Vždy záleží na charakteru cíle, úkolu a činnostech, které musí tým vykonávat. V odborné literatuře se setkáváme s různými názory na ideální počet členů týmu. Nejčastěji se uvádí pět členů, ale jak již bylo řečeno, podstatným faktorem je důvod, proč tým vzniká, tedy jeho cíl. Bylo by troufalé tvrdit, že pětičlenný tým bude vyhovovat vždy a všude. Pětičlenný tým se dá snadno řídit a jeho členové si mezi sebou bez potíží vybudují vztahy. Je malý na vytváření podskupin, ale dostatečně rozsáhlý pro rozdělení práce a vytváření nových postupů vzhledem k různým zkušenostem a znalostem členů. (14, s. 19)

Při porovnávání individuálního a kolektivního rozhodování a řešení problémů bude relativně vyšší efektivnost (kvalita a kvantita pracovních výsledků, nikoli časová náročnost) pracovního kolektivu záviset na více faktorech, např. typ a obtížnost řešeného problému, složení pracovního kolektivu, na schopnosti jeho členů, na možnostech a omezeních, které při řešení daného problému vytváří organizace, které je pracovní kolektiv součástí. Pracovní kolektiv je potenciálně efektivnější než jednotlivec. Může dosáhnout víc než jeho nejlepší, nejschopnější členové, kdyby pracovali samostatně. (17, s. 57)

Jednou z důležitých vlastností týmu, které mu umožňují lepší výsledky než jednotlivec, je možnost konfrontace, kontroly a korekce informací, názorů a návrhů. Je tu větší pravděpodobnost přesného, všestranného, objektivního a racionálního posouzení

informací a alternativních řešení. Členové mohou navzájem korigovat svoje nedostatky a slabiny. (17, s. 60)

PERLAKI (1983) říká, že podle něj mohou být varianty problémů, které řeší pracovní týmy tyto:

- ani jeden z členů pracovního kolektivu neumí sám celý problém vyřešit, problém se však dá rozdělit na subproblémy, které už jednotlivý členové umí vyřešit, organickým spojením lze tedy vyřešit celý problém
- při řešení jednodušších problémů (subproblémů), které se nedají rozdělit na subproblémy a tak neumožňují dělbu práce, musí celý problém vyřešit jeden, obvykle nejschopnější člen pracovního kolektivu; efektivnost pracovního kolektivu se v tomto případě rovná efektivnosti jejího nejschopnějšího člena; v těchto případech dokonce může být kolektiv méně efektivní než jeho nejschopnější člen, kdyby pracoval samostatně (nemusí pochopit, jak ke svému závěru došel, a prosadí se jednodušší řešení srozumitelné pro všechny) (17, s. 58)

Týmová práce ovšem není jedinou možností pro organizaci. Má sice nepopiratelné výhody, ale nemusí být nejlepší pro řešení všech problémů. Proto je nutné zvážit všechny pro a proti a rozhodnout se, zda je pro ten daný úkol lepší individuální řešení, nebo ho řešit v týmu.

3. 3. Role v týmu

Je velice důležité, kdo celý tým vede: jeho osobnost i to, jaké styly řízení používá. Vzhledem k účelu efektivní týmové spolupráce bychom měli zdůraznit, že podstatně lepších výsledků dosahují týmy, jejichž vůdce má schopnost pozitivním přístupem přimět ostatní, aby jej následovali či rádi plnili zadané úkoly. (14, s. 28)

Dalším důležitým a nesnadným úkolem je správně složit tým. Důležité jsou nejenom profesní znalosti, ale také osobní vlastnosti. Dalším důležitým předpokladem pro úspěšnou práci v týmu je zaujetí správné role v týmu. Role v týmu lze definovat: „ *Je to takové chování jedince v týmu, které je mu vlastní a je týmem přijímáno. Jde o chování*

člena týmu k ostatním, o jeho přístup k řešení problémů a o jeho typické postoje při plnění úkolů.“ (14, s. 33)

Je několik různých rozdělení rolí, podle různých autorů. Pro příklad je uvedena klasifikace rolí, kterou KOLAJOVÁ (2006) přejala od Margerisona a McCanna:

- **Zpravodaj - poradce:** Shromažďuje informace a výstižně je formuluje.
- **Tvůrce - inovátor:** Vymýšlí nové nápady a způsoby, jak pracovat.
- **Průzkumník - překladatel:** Přebírá nápady a předkládá je jiným.
- **Hodnotitel - rozvíječ:** Rovněž přebírá nápady, ale upravuje je tak, aby fungovaly v praxi.
- **Iniciátor - organizátor:** Stará se o splnění úkolů, klade důraz na cíle, termíny a rozpočty.
- **Producent:** Sestavuje plány a systémy norem tak, aby se zabezpečilo splnění úkolů.
- **Kontrolor - inspektor:** Soustředí se na detaily a na dodržování pravidel a směrnic.
- **Podporovatel - udržovatel:** Vede a pomáhá při plnění norem. (14, s. 36)

3. 4. Řešení problémů

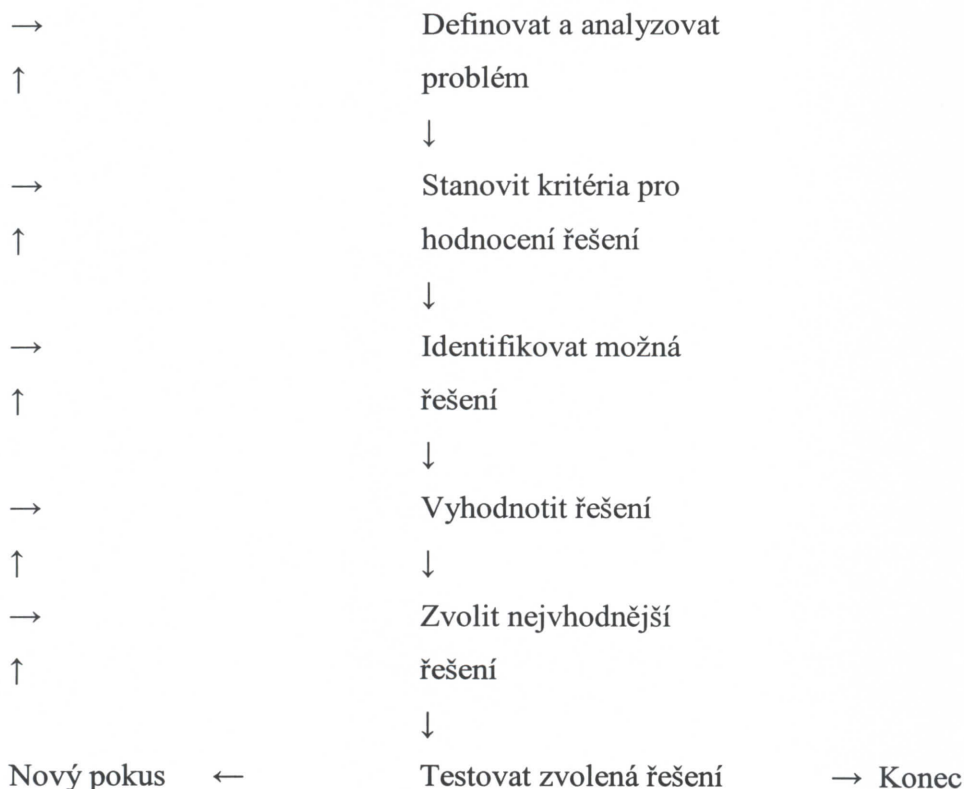
Tato práce se převážně zabývá skupinami pro řešení problémů. Podle DE VITA (2001) se tyto skupiny setkávají, aby vyřešily nějaký konkrétní problém nebo aby dosáhly rozhodnutí o nějakém problému. Tento druh skupin bývá nejpožadovanější, nejde jen o komunikační dovednosti, ale i o znalost problému. (4, s. 249)

Měli bychom si vyvinout tři úrovně kompetencí:

- **uvědomění** si existence problému a potřeby jeho řešení - ať již skutečného či potenciálního
- **porozumění**, kde ve vztahu k problému či rozhodnutí se nacházíte se svým týmem, je potřeba věnovat více práce analýze informací a přesnějšímu definování problému
- **dovednost** klást správné otázky správným lidem ve správnou dobu a prověřovat odpovědi, zda jsou pravdivé, postup vycházející z pravdivých informací je efektivnější (1, s. 45)

Důležité je **pořadí řešení problému**. DE VITO (2001) přebírá přístup Johna Deweye, který rozeznává šest kroků. Tyto kroky jsou určeny k tomu, aby bylo řešení problému co nejefektivnější. (obrázek 2) (4, s. 250)

Obr. 2 Pořadí řešení problému



Zdroj: DeVito (4, s. 250)

Jednotlivé kroky:

- **Definovat a analyzovat problém** - je nutné jasně specifikovat povahu problému, nejasně formulovaný problém se při diskusi jen těžko vyřeší

- **Stanovení kritérií pro hodnocení řešení** - je třeba rozhodnout, jak se bude hodnotit řešení, ještě před tím, než se nějaké z nich předloží, je nutné identifikovat normy nebo kritéria

- **Identifikovat možná řešení** - identifikovat, co možná nejvíce řešení, soustředit se na množství, ne kvalitu

- **Vyhodnotit řešení** - po předložení řešení je nutné každé z nich zhodnotit
- **Zvolit nejlepší řešení** - zvolit ho a uvést do provozu

Tři hlavní metody pro tvorbu řešení (mohou být užity v jakémkoli bodě v pořadí řešení problému):

- **rozhodnutí autority** - členové skupiny vyslovují své pocity a myšlenky, ale vedoucí nebo ředitel učiní konečné rozhodnutí
- **pravidlo většiny** - skupina se řídí rozhodnutím většiny a může hlasovat o různých problémech, které skupina zkoumá
- **konsens** - jednomyslný souhlas (někde to znamená, že členové souhlasí, že se s určitým rozhodnutím mohou smířit) (4, s. 252)

Jako dodatek k pořadí řešení problémů používá DE VITO (2001) techniku šesti kritických funkcí pro definici a analýzu problému, kterou navrhl Edward deBono. S každou funkcí se díváme na problém ze zcela odlišné perspektivy.

- **faktická funkce** - soustředí se na údaje- fakta a čísla, která se vztahují k problému
- **pocitová funkce** - soustředí se na vaše pocity, emoce a intuice, které se týkají problému
- **funkce negativních argumentů** - vyžaduje, abyste se snažili předvídat nejhorší situace
- **funkce pozitivního prospěchu** - vyžaduje, abyste se dívali na problém z lepší stránky
- **funkce kreativních nových nápadů** - soustředí se na nové způsoby pohledu na problém
- **funkce kontroly myšlení** - pomáhá analyzovat to, co jste udělali a co děláte, žádá, abyste reagovali na svůj vlastní myšlenkový proces a sjednotili výsledky (4, s. 255)

3. 5. 1. Komunikace v týmu

HOŠKOVÁ a LAKATOŠOVÁ (1994) uvádí: „*Komunikace ve skupině je modifikována vzdáleností mezi jednotlivými statusy. Výzkumy potvrzují, že čím menší je vzdálenost, tím častější je potřeba komunikace.*“ (10, s. 39)

Opravdu je logické, že majitel firmy na obrábění součástek se domlouvá na technických záležitostech spíše se svým hlavním mistrem než s posledním dělníkem, jehož náplň práce je stát u soustruhu.

Kooperace a soupeření spolu s konfliktem jsou základní formy interakčního procesu⁵. Všechny formy spolu velmi úzce souvisí. V kooperaci nejde o popření rozporů. Naopak v konfliktech může dojít ke sblížení stanovisek. Kooperaci⁶ vymezujeme společným cílem. Jeho realizace vyžaduje úspěšnou činnost každého účastníka interakce. Každý také dostává odměnu v poměru ke kvalitě skupinového produktu. U soupeření mají sice interakční partneři taktéž společný cíl, každý však prosazuje svou vůli překonat druhého. Tímto úspěch jednoho či několika z nich snižuje či odjímá možnost dosažení výsledků ostatním. O konfliktu hovoříme, jsou-li individuální cíle a zájmy protikladné, v tutéž dobu nerealizovatelné. (10, s. 41)

Dvě základní formy kooperace:

- **npravá** (elementární) - minimální, někdy vůbec žádné množství zaangažovanosti
 - situace ohrožení - objevení společného nepřítele, lidé, kteří k sobě cítí nevraživost, se přechodně sblíží
 - terciární kooperace - dočasné spojení 2 jedinců nebo skupin proti třetí straně, mají odlišné cíle, ale pro jejich dosažení je spolupráce nutná
 - koalice - vědomá kooperace, motivem spojení je získání převahy, výhod
 - nezávislá interakce - chování osob je ovlivněno předepsanými rolemi, reálně nekooperují, jen synchronizace aktů
- **pravá** (rozvinutá) - vidíme nejen společný cíl, hlavně pocit živé účasti na průběhu událostí
 - primární - skupina i jedinec fakticky splývají, skupina poskytuje vše, co jedinec potřebuje, důležité jsou předpisy a tradice (např. rodina)

⁵ Interakční proces - proces vzájemného působení účastníků komunikace

⁶ Kooperace - společné konání dvou a více lidí, kteří si vzájemně umožňují nebo usnadňují dosažení stanoveného cíle

- sekundární - typické formalizace a specializace, podstatným znakem centrální řízení
- spontánní - čistě dobrovolná účast na společných činnostech, nejsou zde závazky, chybí centrální řízení, přirozený základ spolehlivých mezilidských vztahů (10, s. 42)

Podle HOŠKOVÉ a LAKATOŠOVÉ (1994) je možné lidi dělit na dobře a špatně spolupracující: „První skupinu charakterizuje vůle ke spolupráci, přiměřenost dostupných prostředků a jejich použití k zajištění skupinových cílů. U druhé, špatně komunikující skupiny, postrádáme při volbě vhodných prostředků buďto vůli je použít pro skupinové cíle, nebo se setkáváme s variantou, kdy jedinci jsou sice angažováni ve společných aktivitách, nicméně bez vyhovujících prostředků. Můžeme se setkat i se situacemi, kdy jedinci vědomě nebo nevědomě předstírají, že nemají nutné prostředky ke spolupráci.“ (10, s. 43)

3. 5. 2. Efektivita komunikace v týmu a možnosti jejího zvýšení

Pro úspěšnou komunikaci v týmu je v první řadě důležité, aby tým správně fungoval. Pokud je v týmu napětí, špatná atmosféra a jiné nesoulady, těžko můžeme očekávat efektivní spolupráci členů.

Týmová práce se pohybuje mezi limitujícími a stimulačními podmínkami. Jsou zde dvě důležité podmínky vnější vyplývající ze vztahu týmu a podniku:

- důležitým faktorem stimulace úspěšné týmové činnosti je hodnocení jeho činnosti, zejména výsledků jeho práce vedením podniku.
- dalším činitelem významně ovlivňujícím činnost týmu je jeho postavení, přesněji řečeno, jeho status a s ním spojená práva a povinnosti. (16, s. 105)

Toto se dá zobecnit nejen na pracovní týmy. Souvisí to se zpětnou vazbou, slovním ohodnocením. Každému se pracuje a tudíž i komunikuje lépe pokud, je pochválen, či ví, že jeho práce je dobrá a má smysl. Současně, pokud máme nějaká práva či výhody, tak nás to stimuluje k lepším výkonům.

Zpětná informace (feedback) je podání informace jiné osobě o tom, jak druzí vnímají, chápou a prožívají její chování. Stupeň a hloubka zpětné informace závisí na stupni důvěry mezi členy skupiny. Pozitivní účinky, které zpětnovazební informace přináší, spočívají především v tom, že přispívají k prohloubení a zpevnění vzájemného lidského vnímání mezi členy skupiny a tím usnadňují dorozumění a porozumění mezi členy skupiny. Vyvolávají a podporují takové formy chování, které skupině prospívají, a naopak korigují ty projevy, jež klimatu ve skupině nepřispívají. (8, s. 152)

Zpětnovazební informace mohou mít různou formu: vědomou (např. souhlasné pokývnutí hlavou, přátelský úsměv) nebo bezděčnou (úšklebek), spontánní nebo vynucenou, vyjádřenou verbálně či beze slov. (8, s. 153)

Zpětné vazby je možné dělit na pozitivní a negativní. Podstata pozitivní zpětné vazby spočívá v „sebeposílení na výstupu“, subjekt se po zpětnovazebním vyhodnocení chová „ještě více“ tak, jak se dosud choval. Podstata negativní zpětné vazby spočívá v sebeomezení, přibrždění, zkorigování dosavadního postupu tak, aby subjekt našel rovnováhu, od níž se odchýlil. (19, s. 180)

Pro efektivní komunikaci je tedy zpětná vazba bezpochyby důležitá. Obě strany (jak poskytovatel, tak příjemce zpětné vazby) by se měli snažit dodržovat následující pravidla:

- **Poskytovatel zpětné vazby** zejména:
 1. **popisuje** konkrétní chování diskutujícího, ale nehodnotí jej,
 2. pokud zmiňuje, jak toto chování působí, mluví o sobě, **neinterpretuje**,
 3. všímá si chování, které je **změnitelné**, nikoli neodstranitelných handicapů,
 4. snaží se **ocenit** druhého.
- **Příjemce zpětné vazby** se snaží:
 1. **nepřerušovat** poskytovatele a naslouchat mu,
 2. **nevysvětlovat** dodatečně, jak to myslel,
 3. **ocenit** toho, kdo mu zpětnou vazbu dává. (15, s. 60)

Techniky pro podněcování kooperace ve skupině- obecně kooperaci ve skupině podněcují společné činnosti. Společnou činností může být zejména skupinové řešení

problémů, skupinové rozhodování a skupinová tvorba nejrůznějšího druhu - výtvarná, literární, hudební apod.:

1. Mapa očekávání

- tato technika má dva hlavní cíle - zjistit očekávání účastníků od výcvikového kurzu a navodit atmosféru pro kooperaci ve skupině, přináší také podněty pro vzájemné poznávání jedinců ve skupině, podněcuje skupinovou interakci a komunikaci
- na začátku výcviku jsou účastníkům rozdány lístky papíru, na které napíší své očekávání od kurzu (co by se chtěli naučit, jaké dovednosti by chtěli získat nebo zlepšit a všechna svá další očekávání). Lístky se nepodepisují, vyberou se a skupina dostane společný úkol - sestavit z těchto lístků mapu očekávání pro celou skupinu
- obvykle lístky přečtou, utřídí do kategorií a z nich pak sestaví tzv. mentální mapu, ve které je graficky vyjádřeno, kterých oblastí se očekávání týkají, jak jsou významná, frekventovaná a členěná do podskupin
- následuje diskuse nad mapou s trenérem (reflektují své pocity ze společné činnosti, vyjadřují spokojenost, nespokojenost a trenér poskytuje zpětnou vazbu, co kurz může splnit a co překračuje jeho rámec).

2. Skupinové rozhodování

- existuje poměrně rozsáhlý soubor technik, které spočívají v tom, že se modeluje situace ztroskotání za polárním kruhem, na poušti, v horách, na moři apod.
- skupina záchraněných má k dispozici soubor předmětů. Z těchto předmětů mají účastníci sestavit pořadí podle toho, jak jsou důležité pro přežití ztroskotanců
- nejprve sestavují individuální pořadí, pak se spojí do skupin a vytvářejí skupinové pořadí, na kterém se dohodnou a obě tato řešení se nakonec srovnávají s pořadím expertů
- cílem těchto všech technik je získat odlišnosti prožitku samostatného a skupinového rozhodování, účastník se navíc dozví, který z těchto dvou způsobů rozhodování byl efektivnější (byl blíže pořadí expertů), jaké argumentace mají sílu ovlivnit rozhodování skupiny pozitivním i negativním směrem a do jaké míry je účastník sám schopen ovlivnit skupinu
- jednou z variant je Návrat z Hrubého vrchu (15, s. 71)

Podle CVRKALOVÉ a RIETHOFA (2007) je jeden z nejefektivnějších nástrojů vedení týmu **koučování**. V užším pojetí je pojem koučování v dnešní terminologii vymezen pro specializovanou činnost kouče, která zahrnuje interakci s koučovaným, jejímž cílem je zpravidla stanovení cílů, hledání možností k dosažení cílů, identifikace překážek v dosahování vytyčených cílů a naplánování postupu. (3, s. 84)

Koučování je povzbuzování lidí, poskytování podpory a informací za účelem zvyšování uvědomění lidí, aby mohli sami řešit problémy, podstupovat riziko, rozhodovat se a zvládat nové úkoly a problémy. Cílem takového koučování není udílení pokynů, nýbrž vzájemná pomoc pracovníků při hledání správného směru. Koučování spíše, než by něčemu učilo, pomáhá učit se. (3, s. 86)

Definice koučování dle International Coach Federation: *„Koučování je zaměřený a vědomý proces, který vytváří prostředí příznivé pro růst a efektivní činnost lidí.“* (3, s. 85)

Model sociální učení - sociální chování a činnost člověka můžeme popsat pomocí pěti základních, cyklicky se opakujících fází, které tvoří základní cyklus sociálního chování a činnosti:

- cíl (v každé sociální činnosti se snažíme dosáhnout nějaký cíl)
- orientace v sociální činnosti (obraz dané situace)
- analýza resp. diagnóza sociální situace a rozhodnutí o činnosti (jak co nejefektivněji dosáhnout cíl, využití teoretických znalostí, předchozích zkušeností a předvídacích schopností - použije hotové, již ozkoušené, řešení nebo vytvoří nové)
- uskutečnění činnosti
- hodnocení (jak efektivní bylo řešení, jestli dosáhl, čeho chtěl) (17, s. 101)

Sociální učení se dá shrnout tak, že se učíme zkušenostmi. Pokud nějaký vzorec chování vedl k úspěchu, zapamatujeme si postup. Příště v podobné situaci jsme schopni ho vědomě a cíleně zopakovat. Využíváme to při řešení problémů. **Nejlépe se učíme z vlastních zkušeností pomocí zpětné vazby.** To může být při opakovaných rutinnějších řešených problémech výhoda. Ovšem do problémů se dostáváme, pokud

potřebujeme od týmu kreativní řešení problému a oni mají zafixovaný svůj osvědčený postup a jsou na něj příliš zaměřeni. Jak je vidět, má to své výhody i nevýhody, záleží na typu problému.

3. 5. 3. Překážky zhoršující komunikaci v týmu

Před týmem ovšem stojí množství problémů a překážek. Vedoucí týmu by si je měl uvědomovat a dokázat jim předcházet. Proto je důležité se alespoň některými možnými problémy seznámit.

V týmu je třeba vyvarovat se obvyklých problémů. Je potřeba vytvářet alternativy. FISHER a URY (2004) říkají: *„jestliže první překážkou tvořivého myšlení je předčasná kritika, potom druhou jsou předčasné závěry. Hledáte-li od počátku tu nejlepší odpověď, volíte pravděpodobně z většího množství možných alternativ, takže je vaše rozhodovací spektrum širší.“* (5, s. 61)

Je tedy nutné si uvědomit, že je dobré, když všichni v týmu mají možnost se k danému problému vyjádřit. Protože čím širší spektrum možností máme, tím je pravděpodobnější, že se mezi nimi nachází to nejlepší řešení.

Jako jeden z problémů může být uvedeno **skupinové přemýšlení**. DE VITO (2001) přebírá definici Janise podle které: *„Skupinové přemýšlení je způsobem myšlení, který lidé používají, když se shoda mezi členy stane velmi důležitou. Souhlas mezi členy je natolik důležitý, že dochází k zamezení realistické a logické analýzy problému nebo možných alternativ.“* Dále říká, že je zde neochota přijmout nesouhlas a znovu prošetřit problém. Zatímco fakta a mínění, která jsou proti skupině, se obvykle ignorují, ta, která podporují pozici skupiny, jsou snadno a nekriticky přijata. (4, s. 272)

Dalším problémem jsou **konflikty**. Konflikt je jednou z náročných životních situací, ve které jde o střetnutí protichůdných sil na cestě k cíli. Jako konfliktní vnímáme zpravidla každou situaci, v níž je nutno vybrat z určitých variant či alternativ jednu. Do konfliktu se dostávají potřeby, zájmy, cíle, názory, hodnoty, konflikty mohou nastat v činnostech, které realizujeme. (15, s. 77)

Záleží tedy na vlastnostech člověka, jak umí konflikty zvládat. Jak umí vycházet s lidmi a jak umí vyjednávat. I to tedy ukazuje na důležitost správného vybrání členů týmu. Protože pokud se v týmu objeví hašteřivý člověk, je dohoda a příjemná atmosféra ve skupině ohrožena.

Podle KOLAJOVÉ (2006) jsou příčiny konfliktů přecenění schopností, sólový vůdce týmu a roztržštěnost názorů. Symptomy jsou podle ní například málo trpělivosti k sobě navzájem, nediskutuje se o nápadech nebo se zamítají, vzájemné napadání členů, pomluvy skupiny, výkonů i jednotlivců atd. (14, s. 55)

Další dva možné typy problémů - **ztráta zájmu** a **nerozhodnost**. Ztráta zájmu se objevuje, pokud dojde k nedocení problému, neznalosti možnosti řešení nebo malé spoluúčasti. Nerozhodnost hrozí, pokud je řešení příliš obtížné nebo je nebezpečné z hlediska možného dopadu. (14, s. 56)

Dalším problémem může být **zátěž**⁷. Zátěž vyplývá ze vztahu mezi požadavky a nároky, které klade život, okolí (event. jedinec sám na sebe) a možnostmi (připraveností), jak je zvládat. Přiměřená zátěž tak vede k rozvoji, na rozdíl od nepřiměřené zátěže, která vyvolává zvýšenou fyziologickou odpověď a mnohdy bývá rizikovým faktorem pro vznik řady onemocnění. Obecně bývá zátěž dělena na biologickou, fyzickou a psychickou. Souvisí se stresem⁸. Stres vzniká tehdy, působí-li na člověka nadměrně silný vnější či vnitřní podnět (stresor) dlouhou dobu nebo octne-li se člověk v nesnesitelné situaci, jíž se nemůže vyhnout a jež vnímá jako ohrožení svého tělesného a duševního blaha. Shrnuto zátěž se může odrazit v projevech členů skupiny obvykle jako: obrana, agrese, útok, hostilita, stažení, úzkost, konflikty mezi členy skupiny, snížení koheze ve skupině, pokles autority vůdce i autority skupiny u jejích členů, snížené respektování sociálních norem skupiny, úbytek solidarity a narušení komunikačních systémů ve skupině, ztráta bezpečného klimatu (skupinové nálady), zvýšená vzájemná soutěživost, ztráta smyslu pro humor, vznik podskupin, parakomunikace, krize hodnot, egoismus členů skupiny, změna cílů. Je tedy nutné zátěž

⁷ Zátěž - jakákoli úroveň požadavků kladených na jedince

⁸ Stres - nepřiměřená zátěž pro daného jedince

zvládat. Hlavní tři cíle zvládnutí jsou změnit situaci, ve které vzniká stres, zvládnout význam situace tak, aby se hrozba snížila a udržet symptomy stresu ve zvládnutelných mezích. (14, s. 94)

Většinou jedinec, který je pod zátěží, má špatnou náladu a tu přenáší na ostatní členy skupiny. Mohou vznikat neshody, ve skupině panuje nevhodná atmosféra pro řešení úkolů. Takové prostředí jistě komunikaci nepomůže. Proto je důležité udržet dobrou atmosféru.

KOLAJOVÁ (2006) zmiňuje jako problém také sociální lenost. Cituje inženýra Ringelmana, který poznal, že tři lidé, kteří táhnou za jeden provaz při přetahování, dosahují pouze dvaapůlnásobku výkonu jednotlivce. Osm lidí pak dosáhlo méně než čtyřnásobku výkonu jednotlivce. (14, s. 48)

Důvody sociální lenosti:

- Ostatní to odbývají, proč já bych se měl namáhat?
- Ztráta osobní odpovědnosti (ztratím se v davu).
- Snížení motivace při pomyšlení na společnou odměnu (Proč se snažit když dostanou všichni stejně?).
- Zhoršení koordinace - každý se zapojí v jinou dobu. (14, s. 48)

Z toho vyplývá, že tým by měl dostávat důležité a složité úkoly, aby byl plně využit. Protože při lehkých úkolech nejsou všichni členové dostatečně využiti. V týmu by se nemělo bránit konstruktivní kritice a výhradám ke stanovenému řešení. Je také důležité, aby si členové týmu tzv. „sedli“. Aby neměli pocit, že někdo z nich se snaží méně.

Tyto všechny faktory mohou velmi negativně ovlivnit komunikaci v týmu a tím i jeho pracovní výsledky. Je tedy nutné je brát v potaz a snažit se jim předcházet.

Dílčí závěr ke kapitole 3

Předešlá kapitola bakalářské práce byla zaměřena na objasnění teoretických pojmů důležitých pro tuto práci. Tyto teoretické závěry byly použity jako východiska pro praktickou část této práce.

4. Metodologie vypracování práce a metod zkoumání

Po stanovení cílů a úkolů a konzultacích s vedoucím práce jsem studovala odbornou literaturu, která se týkala především komunikace, skupin a týmů a efektivity týmové komunikace. Pro tyto účely jsem využívala především Středočeské vědecké knihovny v Kladně a další cenné informace jsem získala v knihovně Fakulty tělesné výchovy a sportu Univerzity Karlovy.

Dalším úkolem byla volba vhodným metod zkoumání tak, aby odpověděly na otázky stanovené v této práci. Po konzultacích byly použity tyto metody:

- 1) hra „Twenty questions“
- 2) Týmové rozhodování
- 3) Participativní pozorování

V obou metodách se v originále mluví o skupinách a skupinovém řešení. Odkazují do teorie⁹, kde je vysvětlen rozdíl mezi skupinami a týmy. Je mezi nimi poměrně nejasně vymezená hranice. I když jde o náhodně zvolenou skupinu, používám termín tým a týmové řešení jak je obvyklé například u teambuildingu. Práce tedy mluví o týmech, neboť byly účelově sestaveny pro řešení konkrétního daného problému.

➤ Popis metod

ad1) „Twenty questions“ (12, s. 37)

Je to hra pro zjišťování efektivity komunikace ve skupinách. Hra „Twenty questions“ byla zjednodušena, aby splňovala požadavky vhodné pro toto zkoumání. Jedná se o známou hru, se kterou se můžeme setkat i u nás, například televize Prima uvádí pořad „Hádej, kdo jsem“. Cílem hry je vypátrat imaginární totožnost zadavatele díky co nejmenšímu počtu otázek a v co nejkratším čase. Neboli zadavatel představuje nějakou světově známou osobnost. Hráči mají možnost zadavateli pokládat jen otázky, na které

⁹ Teorie- skupina a tým (str. 10,11)

je možno odpovědět pouze „ano“ či „ne“. V opačném případě se jim otázka počítá navíc. Členové týmu se mohou libovolně bavit, sdělovat si myšlenky a diskutovat mezi sebou. Počítá se jim jen otázka, která je položená zadavateli. Zadavatel hry pouze odpovídá ano nebo ne, jinak se hry neúčastní. Zadavatel zapisuje počet otázek a měří čas.

ad2) Týmové rozhodování

V originále se této technice říká skupinové rozhodování. Ovšem pro účely této práce je použito označení rozhodování týmové. Tato technika spočívá v tom, že modelujeme situaci v náročných podmínkách (za polárním kruhem, na poušti, v horách,...). Skupina zachráněných má k dispozici omezený počet předmětů, které má za úkol seřadit nejprve individuálně a poté týmově podle pořadí od nejpotřebnějšího k nejméně důležitému. Řešení se poté porovnává s řešením, které vypracovali experti na danou problematiku¹⁰. Při vyhodnocení je počítán součet odchylek jednotlivce a poté týmu od expertního řešení v absolutní hodnotě. Tedy o kolik bodů se lišil od expertního řešení. Tento součet bodů nazýváme trestnými body. Tým i jednotlivec se tedy snaží jich získat co nejméně, tedy se co nejméně lišit od expertního řešení. Cílem těchto technik je získat odlišnosti prožitku samostatného a týmového rozhodování. Účastník se navíc dozví, který z těchto dvou způsobů rozhodování byl efektivnější (byl blíže pořadí expertů), jaké argumentace mají sílu ovlivnit rozhodování týmu pozitivním i negativním směrem a do jaké míry je účastník sám schopen ovlivnit tým.

Pro tuto práci byly zvoleny dvě varianty tohoto cvičení - Návrat z Hrubého vrchu (17, s. 329) a Ztraceni na Měsíci (8, s. 46). U prvního případu bylo detailně vysvětleno expertní pořadí, proto byl zvolen pro zadávání jako první, aby mohla být týmům s přednáškou podána kvalitní zpětná vazba. Neboli proč je ten předmět na tom daném místě. Druhé cvičení bylo rozhodně těžší na vypracování. S horami má téměř každý nějakou zkušenost a dovede se do situace vcítit. Ovšem na Měsíci pravděpodobně nikdo nebyl. A také jsou na Měsíci odlišné podmínky oproti Zemi, což je pro správné vyřešení případu nezbytné vědět.

¹⁰ správné řešení případů- příloha č. 4 a příloha č. 5 této bakalářské práce

ad3) Participativní pozorování (17, s. 318)

Jako poslední doplňková metoda bylo zvoleno participativní pozorování. V prvním bodě se zaměřilo na to, jak jednotlivci i týmy přistupují k řešení problému. Jestli se snaží, nebo je jim jedno jak dopadnou.

U týmů bylo pozorování speciálně zaměřeno na spolupráci členů při řešení problému, na jejich komunikaci. Zda cítí zodpovědnost za týmový výsledek. Zda se do řešení zapojují všichni. Jak si zorganizovali vlastní průběh řešení, jestli si nevědomky zvolili „šéfa“, který měl hlavní slovo. Dalším zajímavým bodem bylo, zda se celou dobu drželi stejného způsobu řešení, nebo ho díky zkušenostem poupravili.

Za cíl bylo stanoveno pokusit se zjistit, co nejvíce skupině pomáhalo při řešení a co ji nejvíce brzdilo. Dalším sledovaným jevem byla atmosféra ve skupině během diskuse. Jestli se mezi členy vyskytly nějaké neshody. Zda panovalo mezi členy napětí.

➤ Zkoumaný soubor

Jako optimálně dosažitelný a pro potřeby zkoumání dostačující byl po poradě s vedoucím práce stanoven soubor o velikosti čtyřicet jednotek (osob). Pro „Twenty questions“ tvořilo zkoumaný soubor osm jednotlivců a osm týmů po čtyřech členech. Zkoumaný soubor pro „Skupinové rozhodování“ tvořilo deset týmů po čtyřech členech. Vzorek byl sestaven z vysokoškolských studentů, kteří se vzájemně znají. Věkové rozmezí bylo 19 - 25 let.

Pro „Twenty questions“ jsem oslovila své spolužáky z vysoké školy. Pro „Týmové rozhodování“ nemohli být moji nynější spolužáci využití, protože jsme na cvičeních z předmětu Komunikace dělali případ Návrat z Hrubého vrchu a to by mohlo zkreslit výsledky. Oslovila jsem tedy mé bývalé spolužáky z gymnázia. A ti vždy sestavili čtyřčlenný tým ze svých nynějších vysokoškolských spolužáků. Jednotlivé pozorovací skupiny splňovali charakteristiky týmu. Tedy pro každou metodu byl sestaven jiný čtyřicetičlenný soubor.

➤ Příprava na výzkum

Výzkumu samotnému předcházelo připravení speciálních záznamových archů, na které se zaznamenávaly primární data výzkumu (viz. přílohy 1, 2, 3).

Příprava na výzkum probíhala během tří týdnů, kdy postupně byly oslovovány jednotlivé týmy studentů. Ovšem již v průběhu tohoto období byl započat výzkum. Vždy byl výzkum dělán pouze s jedním týmem, abych se členům mohla věnovat a abych mohla pozorovat jejich chování. Všichni byli velmi ochotní, věnovali mi svůj čas, a podle reakcí je výzkum bavil.

➤ Průběh samotného výzkumu

ad1) „Twenty questions“

Připravila jsem několik známých osobností, o kterých jsem se domnívala, že jsou pro výzkum vhodné. Museli být celosvětově velmi známé a k odhalení jejich identity by měl stačit zhruba stejný počet otázek. Nejprve byla provedena pilotáž na studentech druhého ročníku managementu TVS, zde se ukázalo, že některé osobnosti jsou příliš složité, jako například kapitán anglické fotbalové reprezentace John Terry nebo česká modelka Eva Herzigová. Proto byly vybrány osobnosti všeobecně známější. Finální výběr byl proveden po prozkoušení na mé sestře, studentce gymnázia, a mém příteli, studentu ČVUT. Nakonec z nich byly vybrány dvě osobnosti - Hillary Clinton a Jaromír Jágr. Po nastudování jejich bibliografických údajů bylo přistoupeno k samotnému výzkumu. Každý zkoumaný tým i jednotlivec dostali tyto dvě stejné osobnosti v daném pořadí ihned za sebou.

Nejprve byl průzkum udělán s osmi jednotlivci a poté bylo přistoupeno k testování osmi čtyřčlenných týmů.

Během výzkumu jsem si průběžně zapisovala do záznamových archů počet otázek a odpovědi na ně. Zároveň jsem měřila stopkami čas. K uhádnutí osobnosti sice není stanoven časový limit, ale čas je také důležitým kritériem hodnocení výsledku.

ad 2) Týmové rozhodování

Pro tuto část výzkumu bylo deset týmů po čtyřech členech. Týmy byly rozděleny na tzv. týmy s přednáškou a týmy bez přednášky. Polovina, tedy pět, týmů byla instruována, jak se mají co nejefektivněji ptát. Druhé polovině byla pouze vysvětlena pravidla hry. Další podstatný rozdíl mezi tzv. týmy s přednáškou a týmy bez přednášky byl při podávání zpětné vazby.

Při samotném řešení případu Návrat z Hrubého vrchu bylo vyčleněno sedm minut na individuální stanovení pořadí. V této fázi pracoval každý sám. Pro vypracování týmového řešení bylo dvacet minut. Z praxe musím konstatovat že, pokud by týmy měly k dispozici více času, určitě by jej využily, neboť dohadování o řešení braly opravdu vážně. Poté týmům bylo sděleno expertní řešení. A jednotlivci si mohli vypočítat odchylky od expertního řešení a zjistili, jestli pracovali lépe jako jednotlivci nebo jako tým.

Po vypracování prvního případu byla pro první týmy, které měly být instruovány přednáškou, zahrnuta zpětná vazba. Tyto týmy dostaly detailní vysvětlení expertního řešení. Pokud měli členové týmu dotazy, pokusila jsem se na ně zodpovědět a diskutovali jsme o expertním řešení. Druhé týmy, které měly být bez instrukcí, dostaly pouze seznam správného pořadí.

Poté byly vybrány záznamové archy a přešlo se k případu Ztraceni na Měsíci. Časový limit byl stejný jako u prvního případu. Po vyřešení bylo týmům opět předneseno expertní řešení a jednotliví členové si vypočítali odchylky. Poté s týmy byly shrnuty jejich celkové výsledky, zdali se jim dařilo lépe jako týmu a zda se při druhém případě zlepšily oproti prvnímu.

Během obou výzkumných metod jsem týmy i jednotlivce pozorovala, jak se staví k řešenému problému. U týmů, jak se snaží spolupracovat a jak se chovají vůči ostatním členům. Případně jestli všichni pracují se stejnou intenzitou.

➤ Délka výzkumu

Zkoumání všech týmů trvalo přes 5 týdnů. Celé zadání a vyřešení „Twenty questions“ trvalo průměrně 10 minut u jednoho týmu či jednotlivce. „Týmové rozhodování“ bylo časově náročnější a zabralo v průměru hodinu až hodinu a půl u jednoho týmu. Výsledná délka období vyplynula z faktu, že zkoumání neprobíhalo zároveň. Po vlastním výzkumu bylo přistoupeno ke kompletaci a sumarizaci primárních dat a k přípravě statistické analýzy dat.

Dílčí závěr ke kapitole 4:

Pro naplnění cílů a úkolů práce byly zvoleny metody „Twenty questions“ a „Týmové rozhodování“ neboli kvalitativní metody. Jako doplnění těchto metod bylo použito participativní pozorování. Metody zkoumání byly voleny tak, aby byly pro účastníky zkoumání nenáročné a zábavné. Rovněž aby nebyly příliš časově a materiálně náročné pro mě.

5. Výsledky zkoumání

Po konzultaci byl pro statistické hodnocení výsledků použit t-test. Pro výpočty byl využit počítačový program NCSS, který je k dispozici ve školní počítačové učebně. T-test (7, s. 207 - 216) byl použit (k porovnání zda je podobnost výsledků měření statisticky významná) ve dvou variantách:

- Párový t-test (Paired) - dvě šetření jsou aplikována u jedinců v náhodném pořadí
- Dvouvýběrový t-test (Two sample) - k porovnání středních hodnot dvou výběrů se stejným rozptylem

Pro všechny nadcházející případy statistického t-testu bereme situaci, kdy hypotéza H_0 je, že dané soubory dat jsou stejné. Že shoda je statisticky významná. T-test shodu potvrdí nebo jí vyvrátí. Pokud jí tedy vyvrátí, znamená to, že vzájemné odchylky dat jsou statisticky významné.

5. 1. Výsledky „Twenty questions“ (TQ)

Hra „Twenty questions“ má dva aspekty hodnocení výsledku. Je to počet otázek potřebných pro odhalení identity známé osobnosti a čas, během kterého je případ vyřešen. Tyto dva aspekty jsou oba velmi důležité, proto se každému samostatně věnuje jedna část vyhodnocení výsledků TQ.

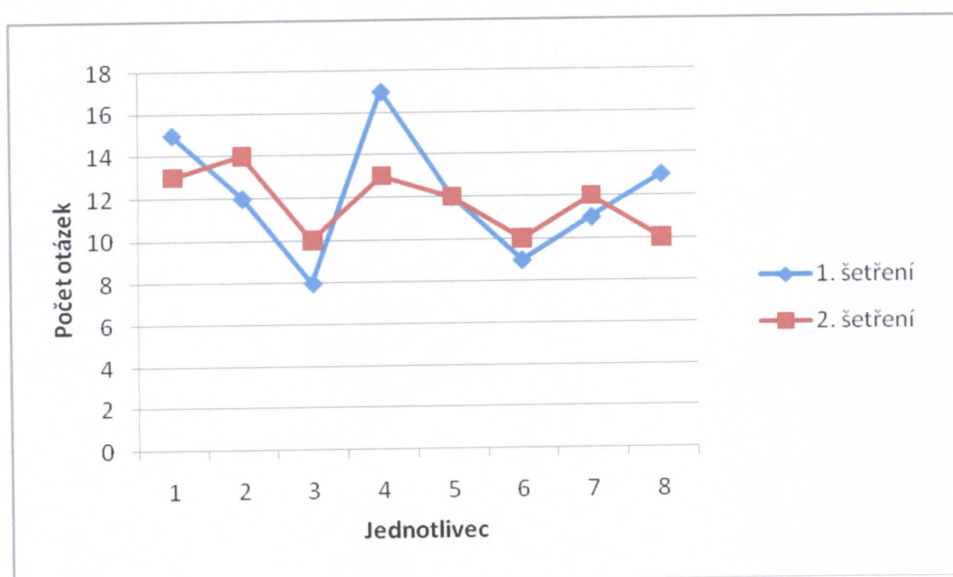
V následujících tabulkách č. 1, 2, 5 a 6 jsou primární data sesbírané během výzkumu ohledně počtu potřebných otázek a času, po který šetření trvalo. Tabulky č. 3, 4, 7-10 z těchto základních tabulek vychází.

5. 1. 1. Počet otázek pro vyřešení TQ

Tab. 1 Počet otázek potřebný k vyřešení hry TQ u jednotlivce

Opakování/ Jednotlivec	1	2	3	4	5	6	7	8	Průměr	Směrodatná odchylka ¹⁶
1. šetření	15	12	8	17	12	9	11	13	12,13	2,95
2. šetření	13	14	10	13	12	10	12	10	11,75	1,58

Graf 1 Porovnání počtu otázek při 1. a 2. šetření TQ u jednotlivců



Zdroj: Vlastní šetření

Párový t-test: Prob. Level $C1-C2 < 0$ 0,662211 Accept Ho

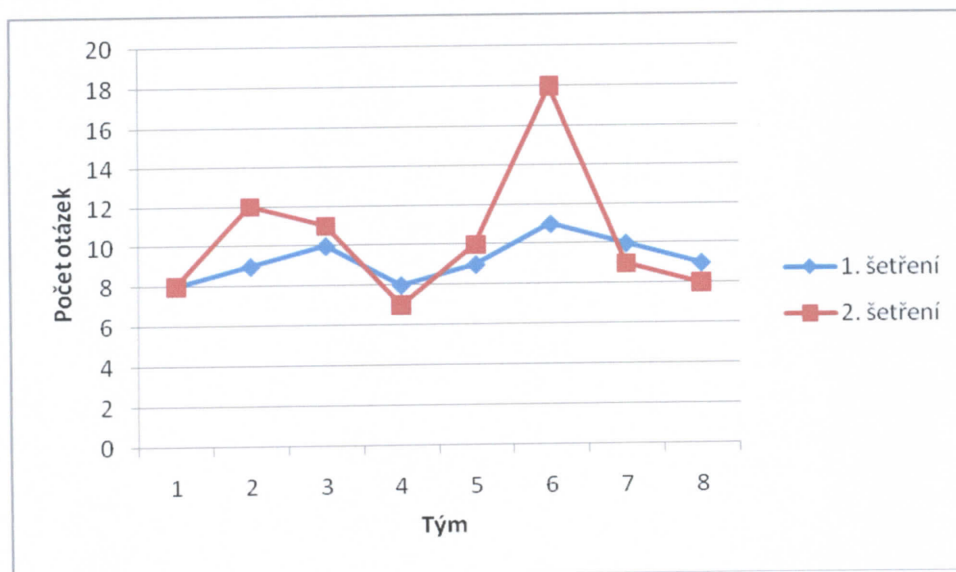
Hypotéza byla přijata, neboli data nejsou dostatečně odlišná. To je ostatně vidět i z grafického vyjádření. Pokud se podíváme do tabulky č. 1 jisté malé zlepšení v průměru vidět je. Je důležité podotknout, že již v prvním šetření jsou počty otázek poměrně nízké.

¹¹ Směrodatná odchylka měří rozptýlenost kolem průměru, je silně ovlivněna extrémními hodnotami

Tab. 2 Počet otázek potřebný k vyřešení hry TQ u týmu

Opakování/ Tým	1	2	3	4	5	6	7	8	Průměr	Směrodatná odchylka
1. šetření	8	9	10	8	9	11	10	9	9,25	1,04
2. šetření	8	12	11	7	10	18	9	8	10,38	3,50

Graf 2 Porovnání počtu otázek při 1. a 2. šetření TQ u týmů



Zdroj: Vlastní šetření

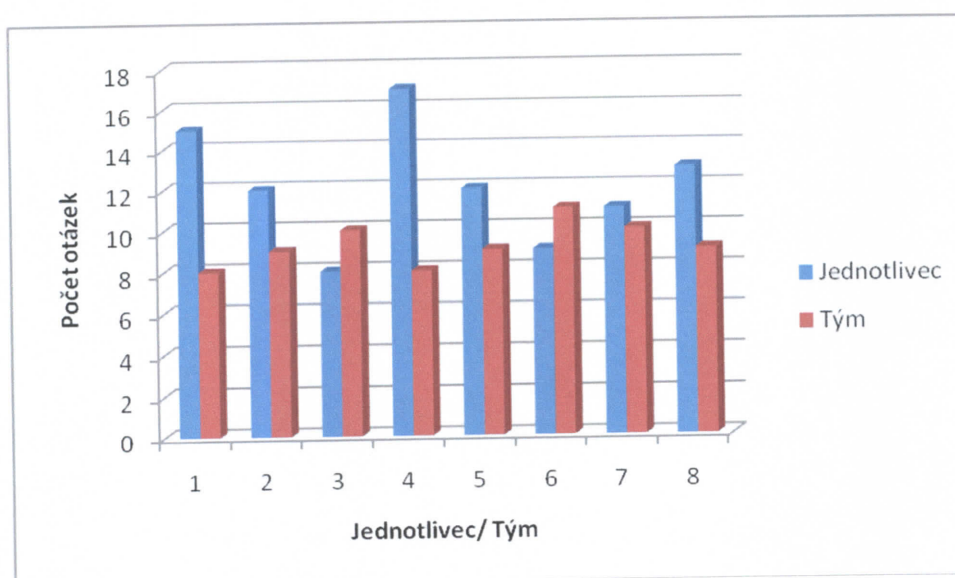
Párový t-test: Prob. Level C1-C2 \diamond 0 0,284931 Accept Ho

Hypotéza byla přijata, to znamená, že data se od sebe statisticky neliší. Podle výsledků z tabulky je vidět, že se týmy v průměru při opakování nepatrně zhoršily. Možnou příčinou tohoto jevu může být to, že již při prvním šetření dosáhly týmy velmi dobrých výsledků. A pod určitou hranici se nelze zlepšovat. Například jen velmi těžko lze osobnost uhádnout na 5 otázek. Průměr negativně ovlivnila skupina č. 6, která pro vyřešení druhého případu potřebovala 18 otázek, což je velmi nadprůměrné. Každopádně v obou šetřeních jsou výsledky týmů velmi dobré (počty otázek jsou velmi nízké).

Tab. 3 Srovnání počtu otázek potřebných k vyřešení hry TQ u jednotlivce a týmu u prvního šetření

	1	2	3	4	5	6	7	8	Průměr	Směrodatná odchylka
Jednotlivec	15	12	8	17	12	9	11	13	12,13	2,95
Tým	8	9	10	8	9	11	10	9	9,25	1,04

Graf 3 Porovnání počtu otázek potřebných k vyřešení hry TQ u jednotlivce a týmu u prvního šetření



Zdroj: Vlastní šetření

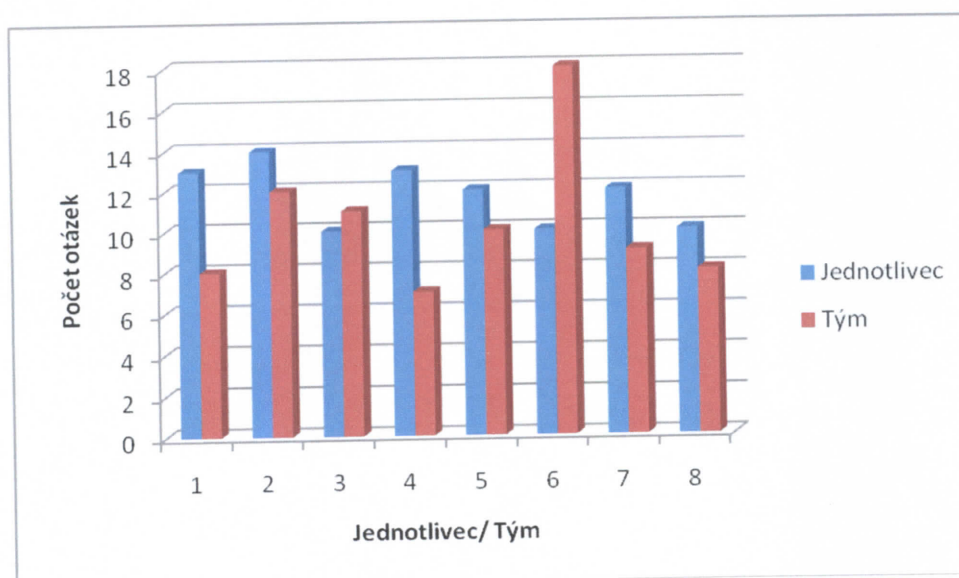
Dvouvýběrový t-test: Prob. Level $C1-C2 < 0$ 0,020902 Reject H_0

Statistický test odmítl hypotézu, z toho vyplývá, že rozdíl je statisticky významný. Lze tedy říct, že týmy v tomto případě měly lepší úspěšnost při řešení než jednotlivci, co se počtu otázek týče. Jak je vidět z grafu a z tabulky všechny týmy dosáhly nejhůře na 11 otázek. Kdežto z osmi jednotlivců na toto dosáhli jen tři.

Tab. 4 Srovnání počtu otázek potřebných k vyřešení hry TQ u jednotlivce a týmu u druhého šetření

	1	2	3	4	5	6	7	8	Průměr	Směrodatná odchylka
Jednotlivec	13	14	10	13	12	10	12	10	11,75	1,58
Tým	8	12	11	7	10	18	9	8	10,38	3,50

Graf 4 Porovnání počtu otázek potřebných k vyřešení hry TQ u jednotlivce a týmu u druhého šetření



Zdroj: Vlastní šetření

Dvouvýběrový t-test: Prob. Level $C1-C2 > 0$ 0,328701 Accept H_0

Při porovnání výsledků z druhého šetření byla hypotéza přijata. To sice ukazuje na to, že rozdíl není statisticky významný, ale při pohledu do tabulky, je vidět určitá tendence k lepším výsledkům u týmu. Opět je týmový průměrný výsledek ovlivněn skupinou č. 6, která je se svými 18 otázkami nejhorší i mezi jednotlivci.

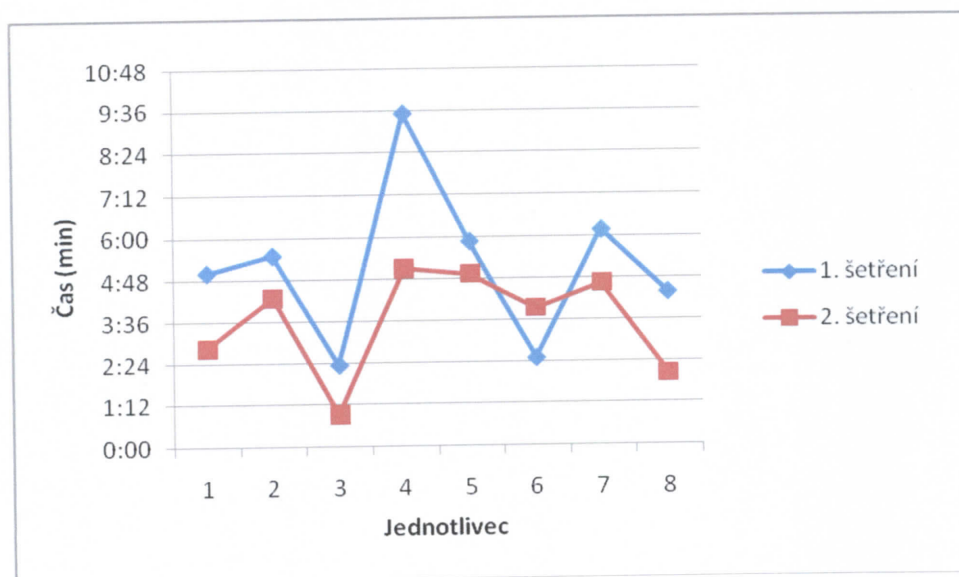
Celkově se u obou šetření hry TQ výsledky pohybovaly v rozmezí od 7 do 18 otázek potřebných k vyřešení hry. Ovšem v průměru u jednotlivce to bylo 11,94, u skupiny 9,81 otázek. To ukazuje na lepší výsledky týmu. Je ovšem nezbytné ještě porovnat výsledky z hlediska času, neboť ten je druhým kritériem úspěšnosti.

5. 1. 2. Čas potřebný pro vyřešení TQ

Tab. 5 Čas potřebný k vyřešení hry TQ u jednotlivce (v minutách)

Opakování/ Jednotlivec	1	2	3	4	5	6	7	8	Průměr	Směrodatná odchylka
1. šetření	4:01	4:30	2:20	8:30	4:52	2:30	5:10	3:24	5:09	1,57
2. šetření	2:50	3:17	0:54	4:07	3:57	3:57	3:40	2:02	3:36	1,08

Graf 5 Čas potřebný k vyřešení TQ u jednotlivce v prvním a druhém šetření



Zdroj: Vlastní šetření

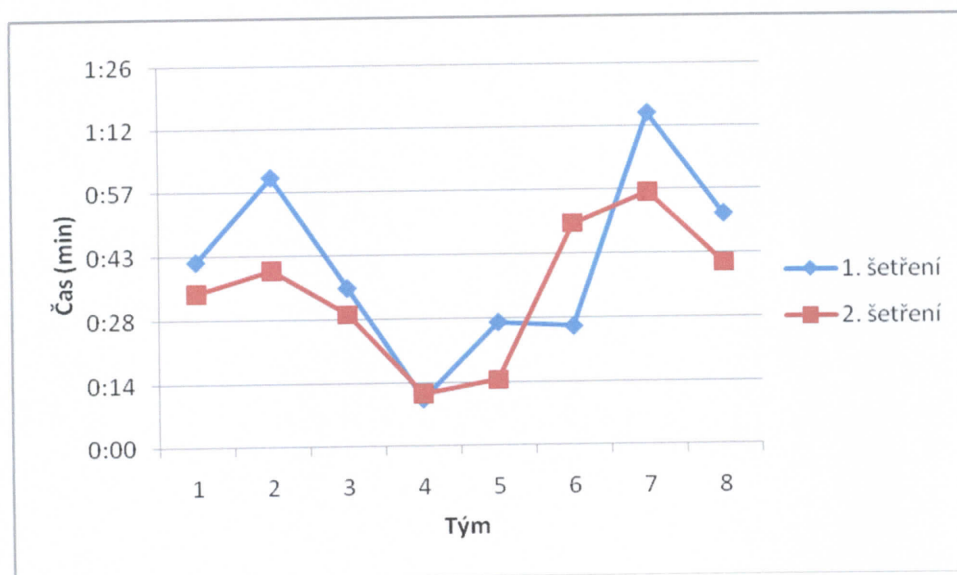
Párový t-test : Prob. Level C1-C2 \diamond 0 0,049395 Reject Ho

Již z grafu (Graf č. 5) je vidět, že kromě jednoho člověka (jednotlivec č. 6) se všichni při druhém šetření zlepšili. Hypotéza byla odmítnuta, tedy rozdíl je statisticky významný. Z toho vyplývá, že jednotlivci se při opakování zlepšili.

Tab. 6 Čas potřebný k vyřešení hry TQ u týmu (v minutách)

Opakování/ Tým	1	2	3	4	5	6	7	8	Průměr	Směrodatná odchylka
1. šetření	0:42	1:01	0:36	0:11	0:28	0:27	1:15	0:52	0:42	0,21
2. šetření	0:35	0:40	0:30	0:12	0:15	0:50	0:57	0:41	0:35	0,16

Graf 6 Čas potřebný k vyřešení TQ u týmu v prvním a druhém šetření



Zdroj: Vlastní šetření

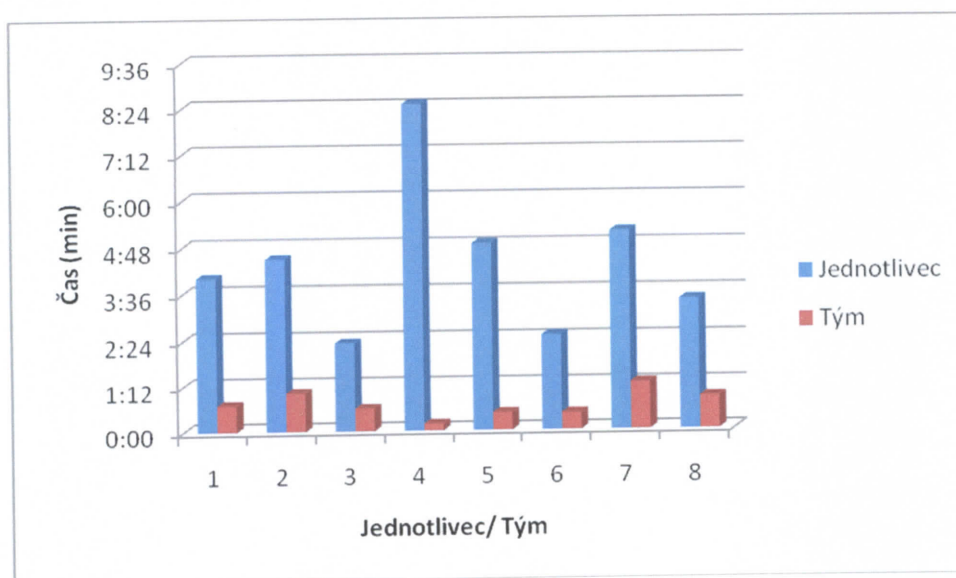
Párový t-test: Prob. Level C1-C2 \diamond 0 0,896899 Accept Ho

V grafu č. 6 je vidět, že v časy jsou v obou šetřeních podobné, všechny týmy kromě dvou (tým č. 4 a 6) se zlepšily při opakování. Zlepšení není příliš markantní (časy nejsou o tolik kratší), což je způsobeno velmi krátkými časy již při prvním šetření, kdy nejdelší čas je 1 min 15 sec. U jednotlivce byl nejdelší čas u prvního šetření 8 min 30 sec a druhý nejhorší 5 min 10 sec. Časy jednotlivců a týmů můžeme porovnat v následující tabulce č. 7.

Tab. 7 Srovnání času (v min) potřebného k vyřešení hry TQ u jednotlivce a týmu u prvního šetření

	1	2	3	4	5	6	7	8	Průměr	Směrodatná odchylka
Jednotlivec	4:01	4:30	2:20	8:30	4:52	2:30	5:10	3:24	5:09	1,57
Tým	0:42	1:01	0:36	0:11	0:28	0:27	1:15	0:52	0:42	0,21

Graf 7 Porovnání času (v min) potřebného k vyřešení hry TQ u jednotlivce a týmu u prvního šetření



Zdroj: Vlastní šetření

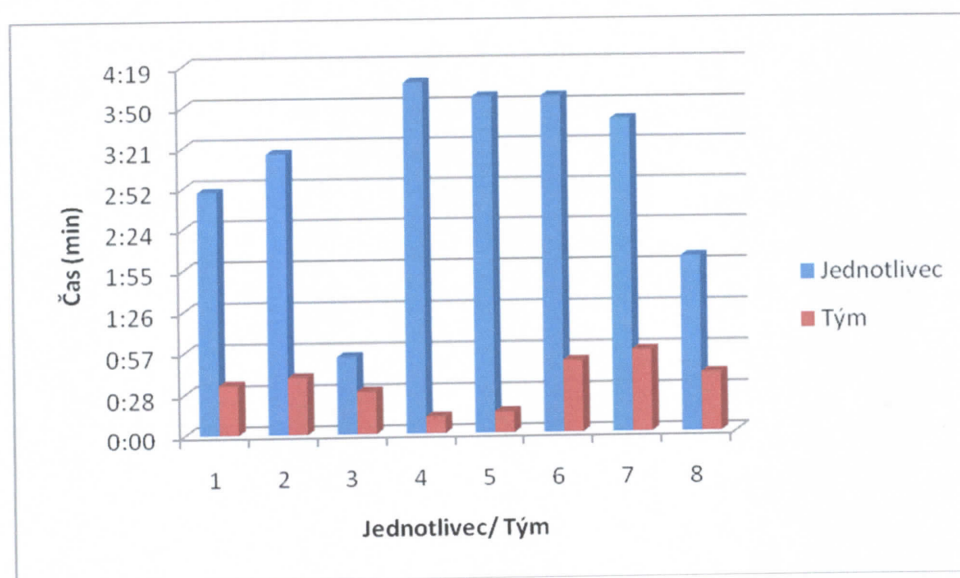
Dvouvýběrový t-test: Prob. Level $C1-C2 < 0,000110$ Reject H_0

Hypotéza byla odmítnuta, což znamená, že rozdíl je statisticky významný. Ale velký rozdíl mezi časy jednotlivců a týmů je vidět již z grafického znázornění (Graf č. 7). Zde týmy dosáhly mnohem vyšší úspěšnosti při řešení než jednotlivci.

Tab. 8 Srovnání času (v min) potřebného k vyřešení hry TQ u jednotlivce a týmu u druhého šetření

	1	2	3	4	5	6	7	8	Průměr	Směrodatná odchylka
Jednotlivec	2:50	3:17	0:54	4:07	3:57	3:57	3:40	2:02	3:36	1,08
Tým	0:35	0:40	0:30	0:12	0:15	0:50	0:57	0:41	0:35	0,16

Graf 8 Porovnání času (v min) potřebného k vyřešení hry TQ u jednotlivce a týmu u druhého šetření



Zdroj: Vlastní šetření

Dvouvýběrový t-test: Prob. Level C1-C2 \diamond 0 0,000026 Reject Ho

Opět kromě jediného jednotlivce (č. 3) jsou velké rozdíly mezi týmy a jednotlivci, což je statisticky prokázáno odmítnutím hypotézy. Stejně jako při prvním šetření, týmy měly vyšší úspěšnost při řešení, co se týče času.

Pro shrnutí uvádím v tabulkách č. 9 a 10 průměrné hodnoty dvou sledovaných ukazatelů u TQ - počtu otázek a času- u prvního a druhého šetření.

Tab. 9 Průměrný počet otázek potřebných k vyřešení TQ u sledovaných skupin a jednotlivců (zdroje: Tab. 1 a 2)

Šetření	První	Druhé
Jednotlivci	12,13	11,75
Skupiny	9,25	10,38

Tab. 10 Průměrný čas (v minutách) potřebných k vyřešení TQ u sledovaných skupin a jednotlivců (zdroje: Tab. 3 a 4)

Šetření	První	Druhé
Jednotlivci	5:09	3:36
Skupiny	0:42	0:35

Výsledky z hlediska času vykazují mnohem větší odlišnosti hodnot mezi jednotlivci a týmy ve prospěch týmové spolupráce než počty otázek nutných k vyřešení hry. Již v prvním šetření dosahovali jak jedinci, tak týmy velmi dobrých výsledků, co se počtu otázek týče. Jejich rezervy byly v době, po kterou případ řešili. Při druhém šetření oboji dosáhli na zkrácení času. Když se podíváme do tabulky č. 9 a 10, jasně vidíme že, srovnání vyšlo lépe pro týmy. Tedy, že týmy byly při řešení hry TQ úspěšnější.

5. 2. Výsledky „Týmové rozhodování“

Ve čtyřech základních tabulkách (Tab. 11, 12, 13, 14) jsou uvedeny zjištěné údaje ohledně průměrného výsledku jednotlivých členů (neboli průměr individuálních výsledků). Týmový výsledek, který vypracovali členové týmu společně. Třetí řádek je rozdílem mezi předchozími dvěma. Ukazuje, jak moc se liší týmový výsledek od individuálního. Pro představu jsem také uvedla vždy nejlepší a nejhorší výsledek člena daného týmu. Body, které jsou v tabulce uvedené, jsou v podstatě trestnými body. Jsou součtem odchylek od expertního řešení. Tedy čím nižší číslo, tím lepší.

Ostatní tabulky uvedené ve vypracování (Tab. 15 - 19) z těchto základních tabulek vychází.

5. 2. 1. Návrat z Hrubého vrchu

a) Týmy bez přednášky

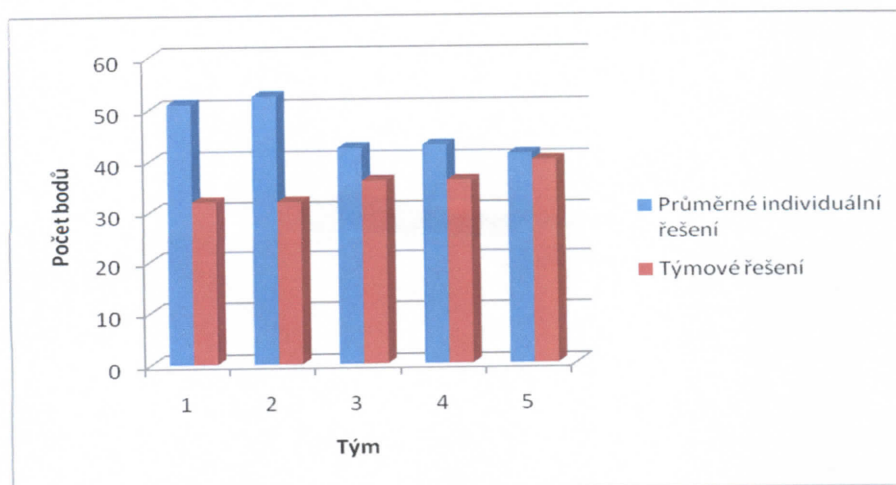
Tab. 11 Výsledky týmů bez přednášky v prvním šetření (počty trestných bodů)

Výsledky / Tým	1	2	3	4	5	Průměr
Týmový výsledek	32	32	36	36	40	35,2
Průměr výsledků jednotlivých členů týmu	51	52,5	42,5	43	41,25	46,05
Rozdíl mezi týmovým výsledkem a průměrem výsledků jednotlivých členů týmu (tj. přírůstek kolektivního řešení problému)	19	20,5	6,5	7	1,25	10,85
Nejlepší výsledek, kterého dosáhli jednotliví členové týmu	48	50	24	36	16	34,8
Nejhorsí výsledek, kterého dosáhli jednotliví členové týmu	54	56	64	48	60	56,4

Směrodatná odchylka:

- Průměrné individuální řešení 3,35
- Týmové řešení 5,27

Graf 9 Porovnání týmového výsledku s průměrným individuálním řešením u týmů bez přednášky v prvním šetření



Zdroj: Vlastní šetření

Dvouvýběrový t-test: Prob. Level C1-C2 \diamond 0 0,004630 Reject Ho

To, že hypotéza byla odmítnuta, znamená, že rozdíly průměrných individuálních výsledků od týmových jsou statisticky významné. Je to na první pohled vidět i z grafu (Graf č. 9) kde kromě skupiny č. 5 je vidět jasný rozdíl. To tedy dokladuje, že v tomto případě práce v týmu jednoznačně zefektivnila řešení problému.

b) Týmy s přednáškou

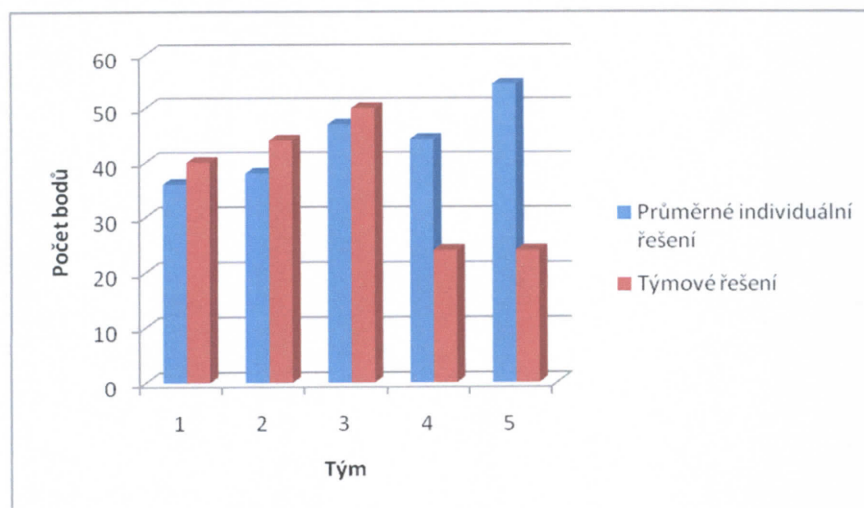
Tab. 12 Výsledky týmů s přednáškou v prvním šetření (počty trestných bodů)

Výsledky / Tým	1	2	3	4	5	Průměr
Týmový výsledek	40	44	50	24	24	36,4
Průměr výsledků jednotlivých členů týmu	36	38	47	44,25	54,5	43,95
Rozdíl mezi týmovým výsledkem a průměrem výsledků jednotlivých členů týmu (tj. přírůstek kolektivního řešení problému)	-4	-6	-3	20,25	30,5	7,55
Nejlepší výsledek, kterého dosáhli jednotliví členové týmu	30	28	30	32	32	30,4
Nejhorší výsledek, kterého dosáhli jednotliví členové týmu	44	50	56	66	70	57,2

Směrodatná odchylka:

- Průměrné individuální řešení 11,87
- Týmové řešení 7,40

Graf 10 Porovnání týmového výsledku s průměrným individuálním řešením u týmů s přednáškou v prvním šetření



Zdroj: Vlastní šetření

Dvouvýběrový t-test: Prob. Level $C1-C2 > 0$ 0,261894 Accept H_0

Přestože hypotéza byla přijata, tak můžeme vyčíst z tabulky zprůměrované hodnoty - průměrný individuální výsledek 43,95 a průměrný týmový výsledek 36,4. I když to tedy není statisticky významné, tak se v průměru projevila tendence zlepšení při týmovém řešení. Ale z grafu je vidět, že ne u všech týmů tomu tak skutečně bylo. U prvních tří týmů, bylo průměrné individuální řešení o málo lepší než týmové. Tady se lze pouze dohadovat, proč tato situace nastala. Pravděpodobně díky nevhodně zvoleným kompromisům došli k horšímu výsledku. Ovšem i u těchto týmů se týmové řešení pohybuje v poměrně dobrých hodnotách.

5. 2. 2. Ztraceni na Měsíci

a) Týmy bez přednášky

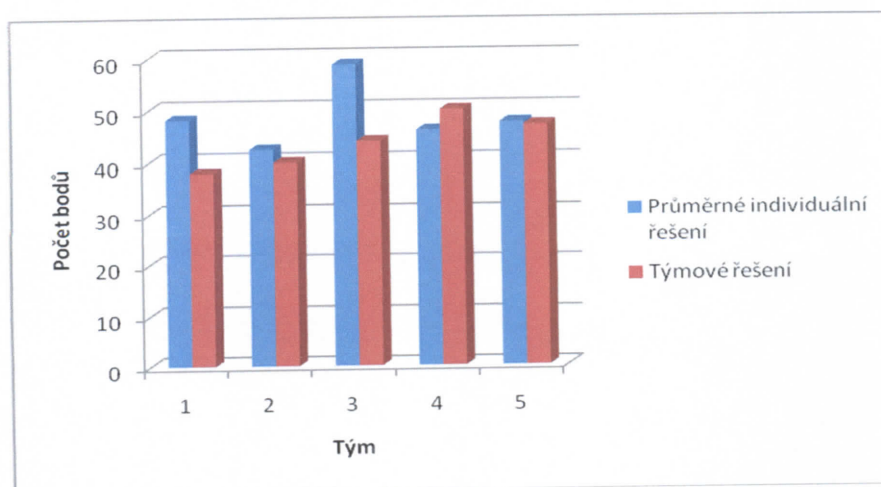
Tab. 13 Výsledky týmů bez přednášky v druhém šetření (počty trestných bodů)

Výsledky / Tým	1	2	3	4	5	Průměr
Týmový výsledek	38	40	44	50	47	43,8
Průměr výsledků jednotlivých členů týmu	48,25	42,5	58,75	46	47,5	48,6
Rozdíl mezi týmovým výsledkem a průměrem výsledků jednotlivých členů týmu (tj. přírůstek kolektivního řešení problému)	10,25	2,5	14,75	-4	0,5	4,8
Nejlepší výsledek, kterého dosáhli jednotliví členové týmu	42	28	52	36	44	40,4
Nejhorsí výsledek, kterého dosáhli jednotliví členové týmu	54	52	64	66	50	57,2

Směrodatná odchylka:

- Průměrné individuální řešení 4,92
- Týmové řešení 6,09

Graf 11 Porovnání týmového výsledku s průměrným individuálním řešením u týmů bez přednášky v druhém šetření



Zdroj: Vlastní šetření

Dvouvýběrový t-test: Prob. Level C1-C2 \leq 0,207577 Accept Ho

Hypotéza tedy v tomto případě byla přijata, ale když se podíváme na graf, tak je vidět, že pouze v jednom případě byl průměrný individuální výsledek lepší než týmový. Sice jsou rozdíly menší než v předchozích případech ale i tak se tady dá hovořit o efektivnější práci v týmu. Rozhodně je zde naznačena tendence ke zlepšování se v rámci týmové práce.

b) Týmy s přednáškou

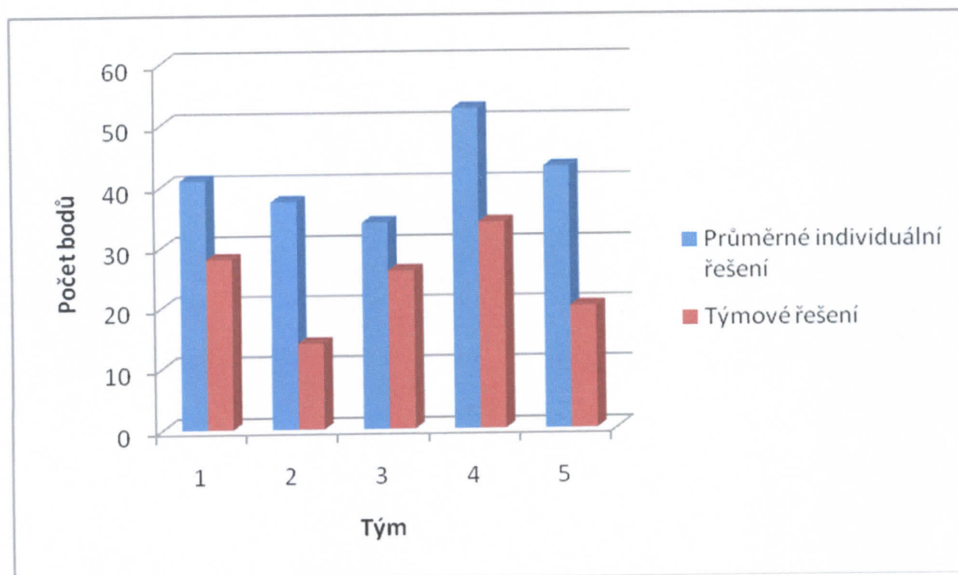
Tab. 14 Výsledky týmů s přednáškou v druhém šetření (počty trestných bodů)

Výsledky / Tým	1	2	3	4	5	Průměr
Týmový výsledek	28	14	26	34	20	24,4
Průměr výsledků jednotlivých členů týmu	41	37,5	34	52,5	43	41,6
Rozdíl mezi týmovým výsledkem a průměrem výsledků jednotlivých členů týmu (tj. přírůstek kolektivního řešení problému)	13	23,5	8	18,5	23	17,2
Nejlepší výsledek, kterého dosáhli jednotliví členové týmu	36	26	28	38	40	33,6
Nejhorsí výsledek, kterého dosáhli jednotliví členové týmu	46	48	38	66	46	48,8

Směrodatná odchylka:

- Průměrné individuální řešení 7,67
- Týmové řešení 6,99

Graf 12 Porovnání týmového výsledku s průměrným individuálním řešením u týmů s přednáškou v druhém šetření



Zdroj: Vlastní šetření

Dvouvýběrový t-test: Prob. Level $C1-C2 < 0,005994$ Reject H_0

Zde jsou rozdíly mezi daty natolik významné, že hypotéza byla odmítnuta. Je to vidět, i když se podíváme na graf. V týmu získali mnohem méně trestných bodů, a tedy týmová práce byla konstruktivní. Tým si tzv. vzal z jednotlivců to nejlepší. V tomto případě je tedy zefektivnění statisticky prokazatelné.

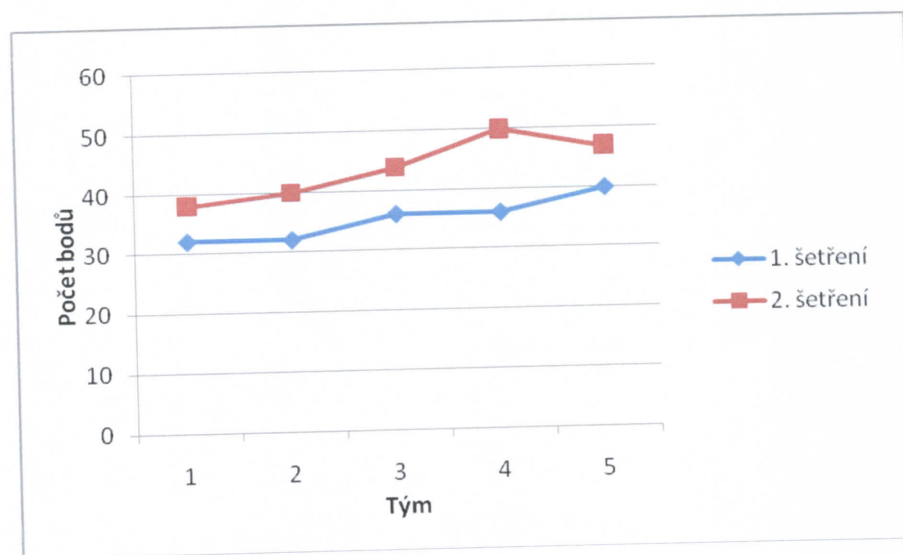
5. 2. 3. Srovnání výsledků „Týmového rozhodování“

a) Týmy bez přednášky

Tab. 15 Srovnání výsledků týmů bez přednášky v prvním a druhém šetření (srovnání počtu trestných bodů)

Tým/ Týmový výsledek	První šetření - Návrat z Hrubého Vrchu	Druhé šetření - Ztraceni na Měsíci	Rozdíl mezi prvním a druhým šetřením
1	32	38	- 6
2	32	40	-8
3	36	44	-8
4	36	50	-14
5	40	47	-7
Průměr	35,2	43,8	-8,6
Směrodatná odchylka	3,35	4,92	---

Graf 13 Srovnání týmových výsledků týmů bez přednášky v prvním a druhém šetření



Zdroj: Vlastní šetření

Párový t-test: Prob. Level C1-C2 \diamond 0 0,003561 Reject Ho

Hypotéza byla odmítnuta, ovšem když se podíváme na čísla, případně na graf, je jasné vidět, že příčinnou odlišnosti dat není zlepšení týmového výsledku při druhém šetření,

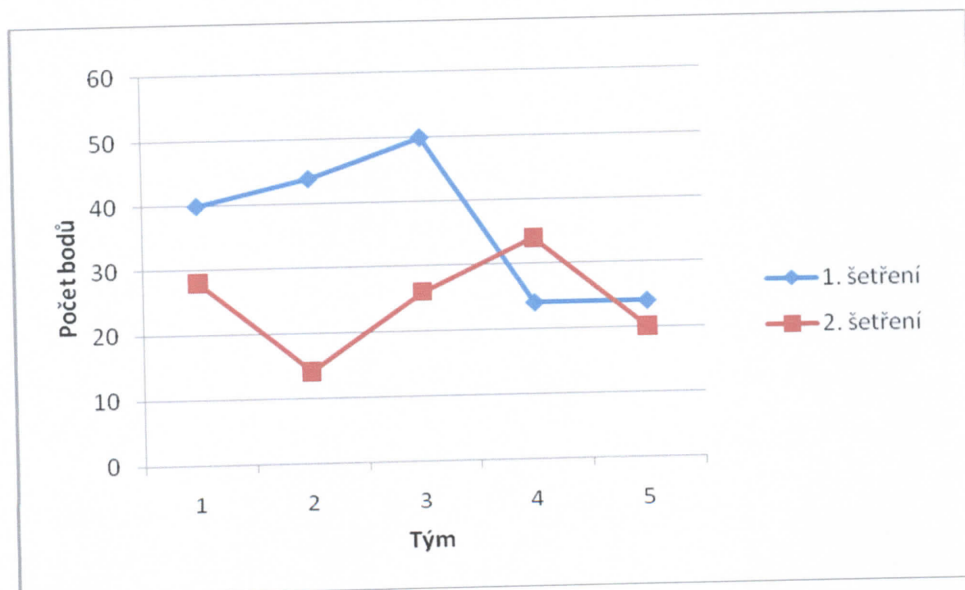
nýbrž jeho zhoršení u všech zkoumaných týmů (zhoršily se v průměru o 8,6 bodů). Pravděpodobné důvody jsou dále řešeny v diskusi.

b) Týmy s přednáškou

Tab. 16 Srovnání výsledků týmů s přednáškou v prvním a druhém šetření (srovnání počtu trestných bodů)

Tým/ Týmový výsledek	První šetření - Návrat z Hrubého vrchu	Druhé šetření - Ztraceni na Měsíci	Rozdíl mezi prvním a druhým šetřením
1	40	28	12
2	44	14	30
3	50	26	24
4	24	34	-10
5	24	20	4
Průměr	36,4	24,4	12
Směrodatná odchylka	11,87	7,67	---

Graf 14 Srovnání týmových výsledků týmů s přednáškou v prvním a druhém šetření



Zdroj: Vlastní šetření

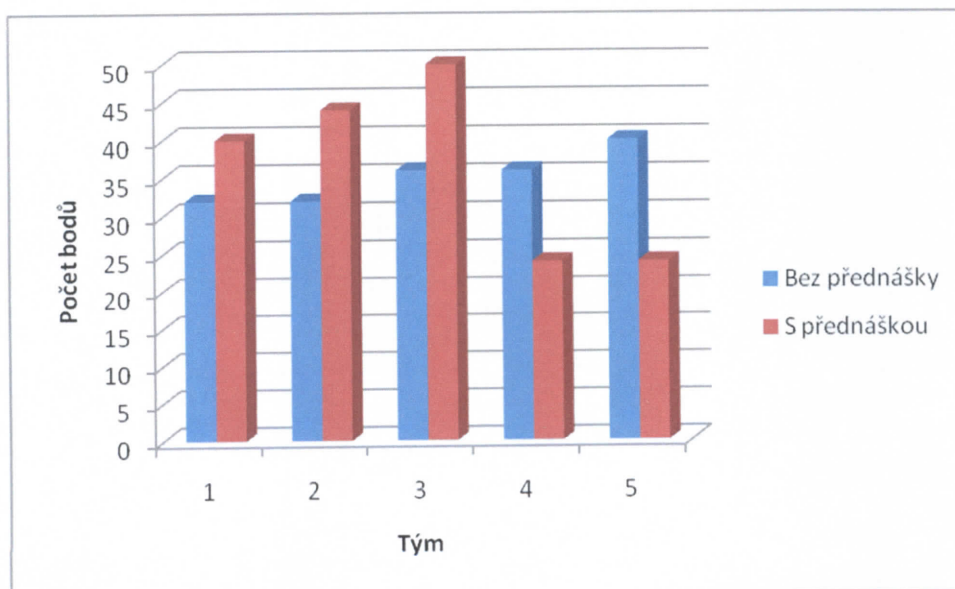
Párový t-test: Prob. Level C1-C2 \diamond 0 0,167538 Accept Ho

Přestože rozdíl dat není statisticky významný, dají se výsledky interpretovat, že je zde tendence k zlepšení při opakování. Jak je vidět z grafu, kromě jednoho týmu (tým č. 4) došlo ke zlepšení v druhém případě (u týmu č. 2 dokonce o 30 bodů). Tedy týmy se při opakování zlepšily (v průměru o 12 bodů).

Tab. 17 Porovnání týmových výsledků u prvního šetření u týmů s přednáškou a bez přednášky (porovnání dosažených trestných bodů)

Tým/ Číslo týmu	1	2	3	4	5	Průměr	Směrodatná odchylka
Bez přednášky	32	32	36	36	40	35,2	3,35
S přednáškou	40	44	50	24	24	36,4	11,87

Graf 15 Porovnání týmových výsledků u prvního šetření u týmů s přednáškou a bez přednášky



Zdroj: Vlastní šetření

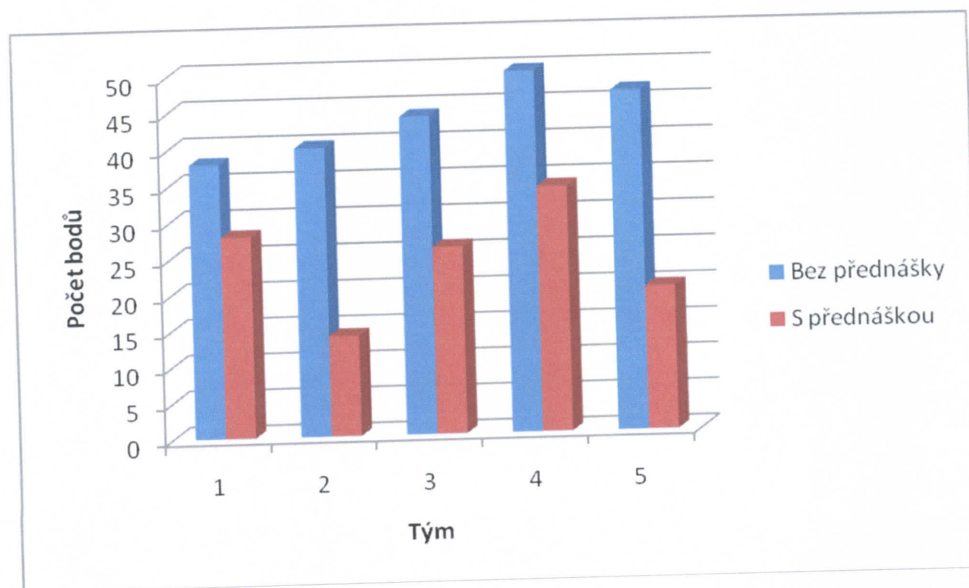
Dvouvýběrový t-test: Prob. Level $C1-C2 < 0,833156$ Accept H_0

Výsledky týmů při prvním šetření se příliš neliší. Je to vidět i z grafu. Výsledky týmů bez přednášky jsou vyrovnanější. Ale horší výsledky tří týmů mezi týmy s přednáškou můžou být způsobeny snahou dojít ke kompromisu a co nejvíce diskutovat mezi sebou, jak jim bylo doporučeno. Kdyžto u týmů bez přednášky mohl jeden dominantní jedinec snadněji strhnout ostatní.

Tab. 18 Porovnání týmových výsledků u druhého šetření u týmů s přednáškou a bez přednášky (porovnání dosažených trestných bodů)

Tým/ Číslo týmu	1	2	3	4	5	Průměr	Směrodatná odchylka
Bez přednášky	38	40	44	50	47	43,8	4,92
S přednáškou	28	14	26	34	20	24,4	7,67

Graf 16 Porovnání týmových výsledků u druhého šetření u týmů s přednáškou a bez přednášky



Zdroj: Vlastní šetření

Dvouvýběrový t-test: Prob. Level C1-C2 < 0 0,001424 Reject Ho

Už z grafického znázornění je zde jasně vidět rozdíl mezi týmy bez přednášky a týmy s přednáškou. Potvrzuje to i statistický t-test. Pravděpodobně hlavním důvodem pro tento rozdíl bude podání zpětné vazby týmům s přednáškou. Z grafu jsou vidět rozkolísané hodnoty u týmů s přednáškou, ale i nejvyšší z nich je jen 34, což je velmi solidní výsledek.

Tab. 19 Průměrné týmové výsledky u týmového rozhodování

Tým	1. šetření	2. šetření
Bez přednášky	35,2	43,8
S přednáškou	36,4	24,4

5. 3 Výsledky participativního pozorování

ad 1) TQ

Zde byl velký rozdíl v pojetí hry u jednotlivců a u týmů. Počty otázek se příliš nelišily, ovšem byl zde velký rozdíl v dosažených časech. Poměrně dlouhé časy jednotlivců jsou pravděpodobně způsobeny tím, že to brali až příliš zodpovědně a nad každým dotazem dost dlouze přemýšleli, aby neudělali chybu. Za to u týmů se všichni snažili o co nejkratší čas. Všechny týmy byly velice soutěživé a pojaly to jako závody. Proto jsou časy velmi krátké.

Ovšem u některých týmů se výsledek nedá příliš pokládat za týmové řešení, protože jeden či dva jedinci mluvili sami a nedali druhým téměř šanci. (např. skupina č. 4) Byl zde tedy problém s kooperací, kdy členové týmu spolu příliš nediskutovali.

ad 2) Týmové rozhodování

Všichni účastníci výzkumu to brali velmi vážně a snažili se dosáhnout, co nejlepšího výsledku. Často se zajímali, jak si stojí oproti ostatním týmům. Všechny hra zaujala a mnohdy se vyjádřili, jestli ještě nemám nějaký příklad. Při vypracování týmového řešení diskutovali s opravdovým zaujetím. Všechny týmy bez výjimky po chvíli začaly

pracovat strategicky. Začaly postupovat při řazení předmětů postupně, buď od zadu nebo odpředu. A ve chvíli, kdy se na pořadí jednoho předmětu všichni dohodli, už o něm znovu nediskutovali. Většinou jeden člen byl aktivnější než ostatní a řídil směr jednání týmu.

Stalo se, že člověk, který neměl pravdu, byl natolik přesvědčivý, že strhl celou skupinu (ne vždy v pozitivním smyslu). Často docházelo ke kompromisům typu tak dáme rukavice na páté místo, ale pak baterku dáme na šesté. Jen v málo případech se našel někdo, kdo si nestál za svým názorem a jen poslouchal. Ovšem všichni se snažili o kompromis.

Týmy pracovaly opravdu se zaujetím a atmosféra byla po většinu času velmi dobrá, i když někdy se projevíly drobné neshody ohledně pořadí. Pouze v jednom týmu byl člen, který se choval velmi arogantně k ostatním a dával najevo, že kdyby ho poslechli, tak by na tom byli líp. Tento tým jako jediný pracoval ve špatné atmosféře a podle mého názoru to jeden člověk znechutil ostatním (tým č. 3 s přednáškou).

Celkově je tu velký rozdíl mezi pojetím týmů při prvním a druhém výzkumu. U „Twenty questions“ se příliš nedá hovořit o týmech. Byla to sice větší skupina, ale ve většině případů se spíše překřikovala, než spolupracovala. Oproti tomu u „Týmového rozhodování“ spolu členové týmu opravdu intenzivně spolupracovali. To ovšem také vyplývá z délky řešení, kdy u TQ byla interakce velmi krátká kdežto u týmového rozhodování trvala přes hodinu. Také je rozdíl v náročnosti řešeného problému. U týmového rozhodování platilo víc hlav, víc ví. Protože každý člověk měl nějaké zkušenosti, kterými mohl konstruktivně přispět. Kdyžto u TQ není pro jednotlivce problém úkol rychle vyřešit sám, naopak dlouhé dohady v týmu mohou hru zbytečně neefektivně prodlužovat.

Dílčí závěr ke kapitole 5

Všichni zúčastnění se snažili. A výsledky byly velmi kvalitní. Všechny tři metody přinesly zajímavé výsledky, které ovšem někdy nebyly příliš jednoznačné. Pro celkovou interpretaci výsledků odkazuji do diskuse, kde se jimi podrobněji zabývám.

6. Diskuse a doporučení

Co se týče první otázky stanovené v cílech práce: *A) Je rozdíl mezi individuálním řešením zadaného úkolu a týmovým řešením?*, byla řešena v „Twenty questions“ i v týmovém rozhodování.

U TQ je velký rozdíl mezi výsledky v počtu otázek a mezi časem potřebným k vyřešení hry. U počtu otázek se příliš velké rozdíly neprojeví. Je nutné poznamenat, že počty otázek byly na velmi slušné úrovni u jednotlivců i týmů. U týmů byl počet otázek v průměru nižší. Rozdíl sice nebyl statisticky významný, ale určitá tendence k lepším výsledkům tu vidět je. Ovšem u času byly velké rozdíly. Týmy dopadly mnohem lépe. Zde se ovšem nabízí otázka, co to způsobilo. Podle mého názoru je hlavním důvodem soutěživost týmů. Z pozorování můžeme říci, že v některých případech docházelo spíše k překřikování, než ke spolupráci. Zatímco u jednotlivců byla patrná rozvážnost a každou otázku si pořádně promysleli, než jí položili (zcela evidentně jim šlo o nízký počet otázek a neřešili čas), pro týmy byl čas důležitější. Rozdíl v čase byl statisticky významný. Dá se tedy shrnout, že si týmy v této části výzkumu vedly lépe než jednotlivci. Ovšem celkově rozdíl není příliš velký a pravděpodobně by byl potřebný další rozsáhlejší výzkum pro potvrzení.

U týmového rozhodování v průměru byly týmové výsledky lepší než průměrné individuální. Zde se dá hovořit o lepších výsledcích týmu. Jediný problém byl při opakování, kdy 4 týmy z 10 měly horší týmový výsledek než průměrný individuální. Zde se ale dá hovořit o obtížnosti případu a o tom, že tým může být ovlivněn nejhlasitějším a nejprůbojnějším členem, který má ale nejhorší výsledky a tím zhorší týmový výsledek. Je tedy důležité se zamyslet nad vhodnými vlastnostmi členů týmu, a jak lze eliminovat možnost ovlivnění týmu jedním členem.

V souhrnu se tedy dá říci, že odpověď na otázku je kladná: týmy vykazovaly lepší výsledky než jednotlivci. Ve všech sledovaných ukazatelích. Ovšem rozdíly nebyly ve všech případech dostatečně velké a statisticky významné a tedy tento výzkum lze brát pouze jako příspěvek k danému tématu.

Odpověď na druhou otázku stanovenou v cílech práce: *B) Zlepší se při opakování typově stejného úkolu jeho výsledek?* je těžší stanovit. Otázka byla opět řešena oběma metodami.

U TQ se v počtu otázek zlepšili jen jednotlivci, týmy si trochu pohoršily (ovšem i tak dosáhly lepšího výsledku než jednotlivci). U času se jak jednotlivci, tak týmy zlepšili. Zde je ovšem důležité si uvědomit, že již v prvním šetření byly počty otázek (u týmů i časy) velmi nízké. Je tedy pravděpodobné, že díky své inteligenci, týmy i jednotlivci pochopili systém hry TQ již před prvním šetřením. Proto již první šetření dopadlo velmi dobře, a jak jsme již několikrát zmiňovala, nelze se zlepšovat donekonečna. Předpoklad zlepšení při opakování u hry TQ je založen na pochopení systému pokládání správných otázek. Je nezbytné otázkami zužovat okruh možných osobností. Tedy pokud zjistíme, že osobnost není muž, máme značně zmenšený výběr; pokud osobnost není ze showbyznysu, opět se nám okruh zúží. Pokud ale jak týmy, tak jednotlivci pochopili systém hry již na počátku, pak se nedá zlepšení snížením počtu otázek příliš očekávat. Ovšem předpoklad se vyplnil u času. Opakováním se časy zkracovaly, to znamená, že zkušenost se projevila v lepším výkonu. Vytvořili si určitý rámeček otázek, jak by měli postupovat a tedy kladli otázky systematictější a rychleji.

Co se týče týmového rozhodování. Zde se předpoklad naprosto vyplnil u týmů s přednáškou. Zde bylo vysoké snížení počtu trestných bodů (v průměru o 12). Ovšem u týmů bez přednášky k tomu nedošlo. Naopak došlo k celkem citelnému zhoršení (v průměru o -8,6 bodu). Pravděpodobně se tak stalo proto, že druhý případ byl těžší a týmy které nedostaly zpětnou vazbu, ho nedokázaly lépe vyřešit. Pokud se tedy nezaměříme jen na týmy s přednáškou tak se tedy dá říci, že u týmového rozhodování nebylo zlepšení při opakování příliš průkazné.

Odpověď na druhou otázku je tedy částečně problematická. Dá se ale říci, že je zde určitá tendence ke zlepšování při opakování, ale mají na to vliv i jiné okolnosti (jako například zpětná vazba).

Třetí otázku definovanou v cílech práce *C) Je rozdíl mezi týmem proškoleným na řešení daného problému a týmem, kterému je úkol pouze předložen a je důležitá zpětná vazba pro opětovné řešení problému?* byla řešena pouze u týmového rozhodování. Celkově

týmy s přednáškou vykázaly lepší výsledky než týmy bez přednášky. Pouze u prvního šetření dopadly nepatrně lépe týmy bez přednášky (o 1,2 trestného bodu). Zde se tedy dá usuzovat, že tištěné pokyny k řešení plně dostačovaly a dodatečné rady ohledně efektivní komunikace nebyly nutné. Zato při druhém šetření byl rozdíl velmi významný a to ve prospěch týmů s přednáškou. Nejenže týmy bez přednášky dopadly hůř než týmy s přednáškou, ale i došlo k jejich zhoršení oproti prvnímu šetření. Zhoršení týmů bez přednášky při druhém šetření je podle mě způsobeno tím, že případ Ztraceni na Měsíci je obtížnější než případ Návrat z Hrubého vrchu. A tady se projevuje absence zpětné vazby a vysvětlení, jak by měl tým správně postupovat, u týmů bez přednášky. Kdežto u všech týmů s přednáškou kromě jednoho došlo ke zlepšení oproti prvnímu šetření. Zde se tedy dá hledat odpověď na otázku. Z výsledků se dá usuzovat, že podání zpětné vazby má vždy velký smysl. U proškolení týmu pravděpodobně záleží na složitosti úkolu. V tomto případě stačily tištěné pokyny (viz příloha 2 a 3). Pro potvrzení těchto domněnek by bylo třeba provést důkladnější výzkum.

7. Závěr

Práce našla odpovědi na všechny otázky definované v cílech práce. Práce otevřela bránu k vědeckému zkoumání otázek ohledně možností týmů. Například jestli vykazují lepší výsledky než jednotlivci. Další zajímavou a pro praxi užitečnou otázkou je zda se při opakování podobného úkolu zlepší jeho výsledek. To je v praxi využitelné tak, že pro určitý typ úkolu by management sestavil jeden tým, který by ho měl trvale na starosti. A dosáhl v něm dlouhodobě lepších výsledků, než kdyby byl tým pokaždé nově sestavován. Případně zda vyčlenit na daný úkol dlouhodobě jednoho jedince.

Dalším potenciálním předmětem vědeckého bádání zůstává objasnění významu dobrého proškolení týmu a podání kvalitní zpětné vazby. To je opět nepostradatelné pro praxi, kdy pochopení tohoto problému, by manažerům ušetřilo spoustu práce.

Všechny otázky zkoumané v této práci jsou důležité pro ekonomickou praxi. Ovšem praxe je problematičtější než teorie, protože vše nelze předvídat a je zde mnoho okolních vlivů, které nelze ve výzkumu postihnout. Proto je úkolem managementu tyto teoretické závěry vědců a odborníků sledovat a snažit se je aplikovat do běžné praxe, aby tak bylo možné závěry potvrdit nebo vyvrátit a umožnit tak propojení teorie s praxí pro zefektivnění pracovních výkonů.

8. Seznam použité literatury

1. ADAIR, J. *Jak se správně rozhodovat a řešit problémy*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 82 s. ISBN 978-80-251-1779-8.
2. BUKOVSKÁ, L. *Asertivní komunikace*. 1. vyd. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2006. 24 s. ISBN 80-86991-73-3.
3. CRKALOVÁ, A., RIETHOF, N. *Jak zefektivnit práci v týmu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 200 s. ISBN 978-80-247-1624-4.
4. DE VITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 420 s. ISBN 80-7169-988-8.
5. FISHER, R., URY, W., PATTON, B. *Jak dosáhnout souhlasu: zásady úspěšného vyjednávání*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 173 s. ISBN 80-7261-100-3.
6. HAYES, N. *Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmu*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. 192 s. ISBN 80-7178-983-6.
7. HENDL, J. *Přehled statistických metod zpracování dat*. 1. vyd. Praha: Portál, 2004. 584 s. ISBN 80-7178-820-1.
8. HERMOCHOVÁ, S. *Hry pro dospělé*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 160 s. ISBN 80-247-0817-5.
9. HINDLS, R., HRONOVÁ, S., NOVÁK, I. *Metody statistické analýzy pro ekonomy*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2000. 258 s. ISBN 80-7261-013-9.
10. HOŠKOVÁ, L., LAKATOŠOVÁ, J. *Komunikace*. 1. vyd. Olomouc: Vydavatelství Univerzity Palackého, 1994. 69 s. Bakalářské distanční studium managementu. ISBN 80-7067-407-5.

11. JANOUŠEK, J. *Sociální komunikace*. 1. vyd. Praha: Svoboda, 1968. 172 s. ISBN 25-052-68.
12. KADLČÍK, J. *Efektivnost komunikace v malých pracovních skupinách*. Praha: Univerzita Karlova. Fakulta tělesné výchovy a sportu. Katedra základů kinantropologie a humanitních věd, 2002. 68 s., 3 s. příloh. Vedoucí práce PhDr. Vladimír Janák, CSc.
13. *Kapitoly moudrosti*. Sestavil Martin Valášek. 1. vyd. Třebíč: Akcent, 2000. 753 s. ISBN 80-7268-107-9.
14. KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 112 s. ISBN 80-247-1764-6.
15. KOMÁRKOVÁ, R., SLAMĚNÍK, I., VÝROST, J. (Eds.). *Aplikovaná sociální psychologie III: sociálněpsychologický výcvik*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 224 s. ISBN 80-247-0180-4.
16. KUCHYŇKA, Z. *Organizování a řízení týmové činnosti*. 1. vyd. Praha: Institut moderního průmyslu, 1992. 151 s. ISBN 80-85021-03-X.
17. PERLAKI, I. *Psychológia riadenia pracovných kolektívov*. 2. vyd. Bratislava: Práca, 1983. 388 s. ISBN 074-059-88.
18. SEDLÁK, J. *Otázky sociálního učení*. 1. vyd. Brno: Universita J. E. Purkyně. Filosofická fakulta, 1984. 356 s. ISBN 55-040-84.
19. VYBÍRAL, Z. *Psychologie lidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Portál, 2000. 264 s. ISBN 80-7178-291-2.

9. Přílohy

Příloha 1 Záznamový arch na hru „Twenty questions“

Příloha 2 Příklad Návrat z Hrubého vrchu

Příloha 3 Příklad Ztraceni na Měsíci

Příloha 4 Správné pořadí případu Návrat z Hrubého vrchu

Příloha 5 Správné pořadí případu Ztraceni na Měsíci

Příloha 6 Seznam obrázků

Příloha 7 Seznam grafů

Příloha 8 Seznam tabulek

Příloha 1 Záznamový arch Twenty questions

Tým/ Jednotlivec číslo:

Jména účastníků:

Datum	Odpověď		Datum	Odpověď	
Otázka číslo:	ano	ne	otázka číslo:	ano	ne
1			1		
2			2		
3			3		
4			4		
5			5		
6			6		
7			7		
8			8		
9			9		
10			10		
11			11		
12			12		
13			13		
14			14		
15			15		
16			16		
17			17		
18			18		
19			19		
20			20		
21			21		
22			22		
23			23		
24			24		
25			25		
otázek celkem			otázek celkem		
celkový čas			celkový čas		

Příloha 2 Návrat z Hrubého vrchu

V zimě, koncem ledna, jste se vy, malá skupina méně zkušených horolezců, vydali na poměrně těžký horolezecký výstup na Hrubý vrch (2428 m) severní stěnou z Hlinskej doliny. Po nástupové cestě z Podbanského přes Kôprovú dolinu do Hlinskej doliny jste bivakovali pod stěnou. Nástupová cesta vám trvala přibližně 6 hodin. Předpokládáte, že nejlehčí sestupová cesta z vrcholu přes Furkotskú dolinu na Štrbské Pleso vám potrvá přibližně 7 hodin.

Výstup jste začali ráno v 6.30 h. Bylo poměrně oblačné počasí a teplota -6°C . Odhadujete, že překonání 400 m vysoké stěny vám potrvá přibližně 7 hodin. Během výstupu se počasí zhoršilo a okolo 10 h začalo hustě sněžit.

Asi v 12.30 h. jste se po namáhavém výstupu dostali na sněhovou plošinu přibližně 100 metrů pod vrcholem. Počasí se zatím zhoršilo natolik (silný vítr a velmi husté sněžení), že jste se rozhodli nepokračovat ve výstupu, ale vrátit se.

Při přípravě lan a výstroje na slaňování se vám uvolnila skoba, na které visely vaše batohy s podstatnou částí výstroje a výzbroje. Batohy spadly. Zůstalo vám jen 16 dále uvedených předmětů.

1. Tyto předměty uspořádejte individuálně do tabulky v pořadí podle jejich důležitosti pro technicky obtížný a časově náročný sestup a pro cestu do Podbanské. Číslem 1 označíte ten nejdůležitější, číslem 2 druhý nejdůležitější atd. až po číslo 16, kterým označíte ten nejméně důležitý předmět. Prosím nediskutujte.
2. Nyní v týmu diskutujte. Zvolte si svého vedoucího a sestavte vaše týmové řešení. Zapište ho do tabulky. Do vašeho individuálního řešení již nezasahujte.

Tabulka řešení:

	individuální řešení 1	týmové řešení 2	řešení experta 3	rozdíl mezi 1-3	rozdíl mezi 2-3
100g čokolády na osobu					
Kniha „Vysoké Tatry - Horolezecký průvodce“					
Lékárnička					
Jeden pár „maček“ na osobu					
250g salámu na osobu					
Píšťalka					
8 slaňovacích skob s karabinami a 1 horolezecké kladivo					
Digitální náramkové hodinky					
1 mumiový péřový spací vak pro 2 osoby					
80m dvojbarevného horolezeckého lana					
400g chleba na osobu					
1 pár náhradních rukavic na osobu					
½ kg kostkového cukru					
Baterka					
½ litru vodky					
1 cepín na osobu					
součet odchylek					

Příloha 3 Ztraceni na Měsíci

Jste členem meziplanetární výpravy, která původně měla v plánu setkání s mateřskou lodí na osvětlené straně Měsíce. Pro technické potíže však vaše kosmická loď byla nucena přistát asi 300km od místa, kde mělo dojít k setkání. Při přistání byla většina vaší výzbroje poškozena. Protože vaše přežití je závislé na tom, zda dosáhnete mateřské lodi, je třeba se vybavit na 300km dlouhou cestu nejdůležitějšími předměty. Dostanete seznam předmětů, které při přistání nebyly poškozeny. Vaším úkolem je sestavit tyto předměty podle pořadí důležitosti k překonání vzdálenosti a dosažení mateřské lodi.

1. Tyto předměty uspořádejte individuálně do tabulky v pořadí podle jejich důležitosti. Číslem 1 označíte ten nejdůležitější, číslem 2 druhý nejdůležitější atd. až po číslo 15, kterým označíte ten nejméně důležitý předmět. Prosím nediskutujte.
2. Nyní v týmu diskutujte. Zvolte si svého vedoucího a sestavte vaše týmové řešení. Cílem je dojít k závěru, se kterým by souhlasili všichni. Zapište ho do tabulky. Do vašeho individuálního řešení již nezasahujte.

Tabulka řešení:

	individuální řešení 1	týmové řešení 2	řešení experta 3	rozdíl mezi 1-3	rozdíl mezi 2-3
1 krabička zápalek					
1 krabice konzervovaných potravin					
15 m nylonového lana					
30 m padákového hedvábí					
1 přenosné topné těleso					
2 pistole ráže 9mm					
1 bedna sušeného mléka					
2 kyslíkové bomby po 50 l					
1 hvězdná mapa (konstelace měsíců)					
1 nafukovací člun, automaticky plněný CO2					
1 magnetický kompas					
2 l vody					
signální patrony (použitelné i ve vzduchoprázdnu)					
1 kufřík první pomoci s injekčními stříkačkami					
1 vysílačka/přijímačka na solární baterie					
součet odchylek					

Příloha 4 Správné pořadí „Návrat z Hrubého vrchu“ (17, s. 330):

1. 80m dvojbarevného horolezeckého lana
 - bezpodmínečně nutné pro sestup
2. 8 slaňovacích skob s karabinami a 1 horolezecké kladivo
 - nutné pro sestup
3. Jeden pár „maček“ na osobu
 - nezbytná pomůcka při výstupu i sestupu
4. 1 cepín na osobu
 - nezbytný pro sestup z úpatí stěny do doliny a na přípravu stanovišť pro slaňování
5. Lékárnička
 - důležitá pro případ poskytnutí první pomoci
6. 1 pár náhradních rukavic na osobu
 - velmi důležité při ztrátě nebo zničení prvních (hrozba omrznutí rukou)
7. Baterka
 - nezbytná pro sestup v noci
8. 100g čokolády na osobu
 - účinný prostředek na zásobení se potřebnou energií a na regulaci fyzických procesů
9. 1 mumiový péřový spací vak pro 2 osoby
 - potřebné pro případ dalšího bivaku
10. ½ kg kostkového cukru
 - účinný prostředek na zásobení se potřebnou energií a na „obohacení“ pitné vody z potoka
11. 250g salámu na osobu
 - zdroj energie
12. ½ litru vodky
 - v blízkosti cíle je možno použít na vzpružení a povzbuzení
13. 400g chleba na osobu
 - méně vydatný zdroj energie, v zimě se mrazem znehodnocuje
14. Digitální náramkové hodinky
 - potřebné na časovou orientaci

15. Píšťalka

- vzhledem k odlehlosti místa, kde se nacházíte, je velmi nepravděpodobné, že byste s ní mohli přivolat pomoc

16. Kniha „Vysoké Tatry- Horolezecký průvodce“

- použitelná jen jako papír

Příloha 5 Správné pořadí „Ztraceni na Měsíci“ (8, s. 48):

1. 2 kyslíkové bomby po 50 l
2. 2 l vody
3. 1 hvězdná mapa (konstelace měsíců)
4. 1 krabice konzervovaných potravin
5. 1 vysílačka/přijímačka na solární baterie
6. 15 m nylonového lana
7. Kufřík první pomoci s injekčními stříkačkami
8. 30 m padákového hedvábí
9. Nafukovací člun automaticky plněný CO₂
10. Signální patrony (použitelné i ve vzduchoprázdnu)
11. 2 pistole ráže 9mm
12. 1 bedna sušeného mléka
13. 1 přenosné topné těleso
14. Magnetický kompas
15. Krabička zápalek

Příloha 6 Seznam obrázků

Obr. 1 Transakční pojetí komunikace

Obr. 2 Pořadí řešení problému

Příloha 7 Seznam grafů

Graf 1 Porovnání počtu otázek při 1. a 2. šetření TQ u jednotlivců

Graf 2 Porovnání počtu otázek při 1. a 2. šetření TQ u týmů

Graf 3 Porovnání počtu otázek potřebných k vyřešení hry TQ u jednotlivce a týmu u prvního šetření

Graf 4 Porovnání počtu otázek potřebných k vyřešení hry TQ u jednotlivce a týmu u druhého šetření

Graf 5 Čas potřebný k vyřešení TQ u jednotlivce v prvním a druhém šetření

Graf 6 Čas potřebný k vyřešení TQ u týmu v prvním a druhém šetření

Graf 7 Porovnání času (v min) potřebného k vyřešení hry TQ u jednotlivce a týmu u prvního šetření

Graf 8 Porovnání času (v min) potřebného k vyřešení hry TQ u jednotlivce a týmu u druhého šetření

Graf 9 Porovnání týmového výsledku s průměrným individuálním řešením u týmů bez přednášky v prvním šetření

Graf 10 Porovnání týmového výsledku s průměrným individuálním řešením u týmů s přednáškou v prvním šetření

Graf 11 Porovnání týmového výsledku s průměrným individuálním řešením u týmů bez přednášky v druhém šetření

Graf 12 Porovnání týmového výsledku s průměrným individuálním řešením u týmů s přednáškou v druhém šetření

Graf 13 Srovnání týmových výsledků týmů bez přednášky v prvním a druhém šetření

Graf 14 Srovnání týmových výsledků týmů s přednáškou v prvním a druhém šetření

Graf 15 Porovnání týmových výsledků u prvního šetření u týmů s přednáškou a bez přednášky

Graf 16 Porovnání týmových výsledků u druhého šetření u týmů s přednáškou a bez přednášky

Příloha 8 Seznam tabulek

Tab. 1 Počet otázek potřebný k vyřešení hry TQ u jednotlivce

Tab. 2 Počet otázek potřebný k vyřešení hry TQ u týmu

Tab. 3 Srovnání počtu otázek potřebných k vyřešení hry TQ u jednotlivce a týmu u prvního šetření

Tab. 4 Srovnání počtu otázek potřebných k vyřešení hry TQ u jednotlivce a týmu u druhého šetření

Tab. 5 Čas potřebný k vyřešení hry TQ u jednotlivce (v minutách)

Tab. 6 Čas potřebný k vyřešení hry TQ u týmu (v minutách)

Tab. 7 Srovnání času (v min) potřebného k vyřešení hry TQ u jednotlivce a týmu u prvního šetření

Tab. 8 Srovnání času (v min) potřebného k vyřešení hry TQ u jednotlivce a týmu u druhého šetření

Tab. 9 Průměrný počet otázek potřebných k vyřešení TQ u sledovaných skupin a jednotlivců

Tab. 10 Průměrný čas (v minutách) potřebných k vyřešení TQ u sledovaných skupin a jednotlivců

Tab. 11 Výsledky týmů bez přednášky v prvním šetření (počty trestných bodů)

Tab. 12 Výsledky týmů s přednáškou v prvním šetření (počty trestných bodů)

Tab. 13 Výsledky týmů bez přednášky v druhém šetření (počty trestných bodů)

Tab. 14 Výsledky týmů s přednáškou v druhém šetření (počty trestných bodů)

Tab. 15 Srovnání výsledků týmů bez přednášky v prvním a druhém šetření (srovnání počtu trestných bodů)

Tab. 16 Srovnání výsledků týmů s přednáškou v prvním a druhém šetření (srovnání počtu trestných bodů)

Tab. 17 Porovnání týmových výsledků u prvního šetření u týmů s přednáškou a bez přednášky (porovnání dosažených trestných bodů)

Tab. 18 Porovnání týmových výsledků u druhého šetření u týmů s přednáškou a bez přednášky (porovnání dosažených trestných bodů)

Tab. 19 Průměrné týmové výsledky u týmového rozhodování

