

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FAKULTA TĚLESNÉ VÝCHOVY A SPORTU
Katedra sportovního managementu



Budování týmu CK Lenka, s. r. o.

Diplomová práce

Vedoucí práce:
PhDr. Vladimír Janák, CSc.

Zpracovala:
Tereza Šoubová

PRAHA 2007

Název práce:

Budování týmu CK Lenka, s. r. o.

Title of work:

Teambuilding of travel agency CK Lenka

Cíl práce:

Hlavním cílem této práce je pomocí teambuildingového kurzu vytvořit fungující tým , který je schopný spolupráce, komunikace, důvěřuje si a je pozitivně motivován. Přesněji také, vybrat vhodné aktivity tak, aby do sebe smysluplně zapadaly, vhodně navazovaly a aby se jejich účinek rozvíjel cíleným směrem.

Metody:

V práci bylo využito strukturované interview, workshop a pozorování. Dále bylo pro závěrečná hodnocení využito dotazníku.


Výsledky:

Práce přináší návod, jak je možno řešit problémy v týmu.

Klíčová slova:

Teambuilding, komunikace, management, spolupráce, tým

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci, na téma „Budování týmu CK Lenka, s. r. o.“, vypracovala samostatně a veškerou použitou literaturu a podkladové materiály jsem uvedla v příloženém seznamu použitých zdrojů.


Tereza Šoubová v.r.

V Praze dne 12. 04. 2007

Poděkování:

Na tomto místě bych chtěla poděkovat všem, kteří k sepsání této práce přispěli informacemi, radami a připomínkami. Zejména pak vedoucímu diplomové práce PhDr. Vladimíru Janákovi, CSc. za odbornou, ochotnou a trpělivou pomoc. Dále také děkuji Ing. Lence Březinové a Olze Beránkové za pomoc a poskytnuté informace na teambuildingovém kurzu.

1. ÚVOD	7
2. PODNIK A JEHO SPECIFIKACE.....	8
2.1 VYMEZENÍ POJMU PODNIK	8
2.1.1 Základní rysy podniku:.....	8
2.1.2 Charakteristika nejdůležitějších právních forem podnikání.....	9
2.1.3 Kapitálová společnost – společnost s ručením omezeným.....	9
2.2 MARKETINGOVÁ KONCEPCE SPORTOVNÍ ORGANIZACE ČI PODNIKU	10
2.2.1 Fáze marketingové koncepce.....	10
3. MANAGEMENT FIRMY.....	12
3.1 DEFINICE POJMU MANAGEMENT	12
3.2 MANAŽER A JEHO FUNKCE	12
3.2.1 Vlastnosti manažera.....	12
3.2.2 Řízení a styly jednání.....	14
3.2.3 Motivace – umění manažera.....	15
3.2.3.1 Definice motivace a motivu.....	15
3.2.3.2 Základní rozlišení motivace.....	15
3.2.3.3 Obecné techniky motivace.....	17
3.2.4 Kritika.....	18
4. TEORETICKÁ VÝCHODISKA TÝMOVÉ PRÁCE	19
4.1 VYSVĚTLENÍ POJMU TÝM A TÝMOVÁ PRÁCE	19
4.2 VLASTNOSTI ÚSPĚŠNÉHO TÝMU	19
4.3 VÝHODY A NEVÝHODY TÝMOVÉ PRÁCE.....	20
4.4 VZNIK A VÝVOJ TÝMU	22
4.4.1 Úkolem budování týmu.....	22
4.4.2 Fáze team-trainingu.....	23
4.4.2.1 Fáze testování (Testphase - forming).....	23
4.4.2.2 Fáze konfrontace (Nachkampfphase – storming).....	24
4.4.2.3 Fáze organizování a budování pravidel (Organisierungsphase – norming).....	24
4.4.2.4 Fáze porozumění (Verschmelzungsphase - understanding).....	25
4.4.2.5 Fáze ukončení („closing“).....	25
4.4.3 Udržování týmu.....	26
4.4.3.1 Konflikt.....	26
5. SPECIFIKA UVNITŘ TÝMU.....	29
5.1 KOMUNIKACE A JEJÍ PROCES	29
5.1.1 Pojem komunikace a komunikační proces.....	29
5.1.2 Způsob navázání dobré komunikace.....	31
5.1.3 Efektivní komunikace.....	33
5.1.3.1 Základní postupy efektivní komunikace.....	33
5.1.4 Možná nebezpečí v komunikaci dle BECKERA.....	34
5.1.5 Komunikace v konfliktním prostředí.....	35
5.1.5.1 Konflikt.....	35
5.1.5.2 Řešení konfliktu.....	36
5.2 VZTAHY V PRACOVNÍ SKUPINĚ	37
5.2.1 Evalvace a devalvace.....	38
5.2.2 Pacing.....	38
5.3.3 Agresivní chování ve skupině.....	38
5.3 ASERTIVITA	39
6. OUTDOROVÉ PROGRAMY	41
6.1 TEAMBUILDINGOVÝ KURZ.....	41
6.2 ŠIROKÁ NABÍDKA MOŽNÉHO VYUŽITÍ PROGRAMŮ	41

6.3 NÁPLŇ TEAMBUILDINGOVÉHO KURZU	42
6.4 REFLEXE	43
6.4.1 Reflexe a její účel	43
7. CÍLE A ÚKOLY PRÁCE	46
7.1 CÍLE PRÁCE.....	46
7.2 ÚKOLY PRÁCE.....	46
8. METODOLOGIE	47
8.1 POZOROVÁNÍ	47
8.2 INTERVIEW	47
8.3 NEŘÍZENÝ ROZHOVOR.....	48
8.4 WORKSHOP.....	48
8.5 DOTAZNÍK.....	49
9. MARKETINGOVÁ KONCEPCE CK LENKA	50
9.1 ZALOŽENÍ SPOLEČNOSTI	50
9.2 FÁZE MARKETINGOVÉ KONCEPCE	50
9.2.1 1. fáze marketingové koncepce – Analýza trhu a situace	50
9.2.2 2. fáze – Stanovení strategických cílů a volba strategie.....	51
9.2.3 3. fáze marketingové koncepce.....	52
10. REALIZACE TEAMBUILDINGOVÉHO KURZU.....	54
10.1 PRVNÍ KROK – STRUKTUROVANÉ INTERVIEW	54
10.2 DRUHÝ KROK - WORKSHOP	54
10.3 TŘETÍ KROK - REALIZACE KURZU	55
10.3.1 1.den - PÁTEK:	56
10.4 REFLEXE	63
10.5 HODNOCENÍ KURZU	72
10.5.1 Shrnutí kladů a záporů kurzu	72
10.5.2 Celkové zhodnocení kurzu dle dotazníku.....	73
10.6 ZPĚTNÁ VAZBA – ZJIŠŤOVÁNÍ SITUACE MĚSÍC PO UKONČENÍ KURZU.....	77
11. DISKUSE.....	81
12. ZÁVĚR	82
13. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	83
14. PŘÍLOHY	86

1. Úvod

V dnešní době je známým faktem, že základem úspěchu k efektivnímu podnikání je kvalitní týmová práce. Jak ale vytvořit úspěšný tým? Jak poznat, co v našich zaměstnancích je, zda jsou ochotni a schopni na sobě pracovat a respektovat pravdy jiných?

Současným trendem a fenoménem je zážitkové učení. Je to dáno tím, že převážné procento lidského poznávání pochází z vlastních prožitků, což zvyšuje zapamatovatelnost nových poznatků. Toto zážitkové učení zapojuje každého účastníka, pomáhá mu hledat svoji roli v týmu, dává zpětnou vazbu a pomáhá rekapitulovat nové poznatky. Každý člověk dokáže vykonat více, než si sám umí představit. Jednou se přesvědčíme o tom, že jsme schopni překonat pro nás téměř nepřekonatelné a v budoucnu se již nikdy nespokojíme s ničím menším.

Úspěšný jedinec je aktivní, zdravě sebevědomý, pohotový, rád přijímá výzvy, překračuje normy, posouvá hranice svých psychických i fyzických možností, lákají ho nevyzkoušené postupy a neustále se nechává inspirovat zajímavými věcmi. [29]

Z tohoto důvodu vznikl teambuilding. Potřeba zaujmout na trhu téměř bezkonkurenční pozici je cílem každé firmy. Ten, kdo z velké části zajišťuje tyto cíle, jsou zaměstnanci, je tedy nutné věnovat velkou pozornost jejich rozvoji a podporovat rozvoj kvalitních vztahů ve skupině.

Právě problematikou zážitkového učení a budování týmu prostřednictvím teambuildingového kurzu bych se v této práci chtěla zabývat.

2. Podnik a jeho specifikace

2.1 Vymezení pojmu podnik

Ve své diplomové práci se v praktické části budu zabývat společnostmi s ručením omezeným, dovoluji mi proto alespoň stručně tuto formu podnikání představit.

V tržní ekonomice existuje mnoho forem podnikání a podniků s různým zaměřením. Podniky se liší velikostí, předmětem činnosti, ale i právní formou.

SYNEK A KOLEKTIV (2003) uvádí, že podnikem rozumíme soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku. [2, s. 19]

2.1.1 Základní rysy podniku:

Dle KRAFTA A BEDNÁŘOVÉ (2006) jsou pro podnik charakteristické:

1. ekonomická samostatnost
2. právní subjektivita

Podnik je tvořen čtyřmi základními prvky – ekonomickými, sociálními, informačními a technickými. Představuje souhrn věcných hodnot, pohledávek a jiných práv a peněží ocenitelných hodnot, které slouží k podnikatelské činnosti. [1, s. 133]

Podniky jsou rozděleny dle počtu zaměstnanců na malé a velké, případně střední. Evropská komise stanovuje pro vymezení malých a středních podniků tři základní pravidla:

1. počet zaměstnanců
2. roční obrát nebo roční bilanci
3. nezávislost

Každý podnik má své výhody či nevýhody. Výhodou malé firmy je operativnost, rozhodování, která je možno provádět rychle, flexibilní technologické změny, možnost měnit sortiment výroby. [1]

Cílem každého podnikatele je dlouhodobé dosahování co nejvyššího zisku a rentability. To závisí na mnoha faktorech, jako například uspokojování potřeb zákazníků v podmínkách konkurence, na účelné kombinaci výrobních činitelů, na volbě vhodné právní formy, jakož i na velikosti podniku.

2.1.2 Charakteristika nejdůležitějších právních forem podnikání

SYNEK A KOLEKTIV (2003) dělí formy podnikání na:

1. samostatný podnikatel (fyzická osoba = živnostník)
2. obchodní společnosti:
 - osobní: a) veřejná obchodní společnost
b) komanditní společnost
 - kapitálové: a) společnost s ručením omezeným
b) akciová společnost
3. družstva
4. státní podniky
5. ostatní [2, s. 29]

V České republice je fungování obchodních společností upraveno obchodním zákoníkem. Obchodní společnosti představují jednu ze základních organizačně právních forem provozování podnikatelské činnosti. Obchodní společnosti jsou zakládány především za účelem podnikání. Na podnikání se svým úsilím podílí společník. [2]

2.1.3 Kapitálová společnost – společnost s ručením omezeným

V kapitálových společnostech je předpokladem majetková účast společníků na podnikání. Společností s ručením omezeným je společnost, jejíž základní kapitál je tvořen vklady společníků a jejíž společníci ručí za závazky společnosti, dokud nebylo zapsáno splacení vkladů do obchodního rejstříku. Společnost může být založena jednou osobou, maximálně však 50 společníky. Za porušení svých závazků společnost odpovídá celým svým majetkem. Společníci ručí společně a nerozdílně za závazky společnosti do výše souhrnu nesplacených částí vkladů všech společníků podle stavu zápisu v obchodním rejstříku. Zápisem splacení všech vkladů do obchodního rejstříku ručení zaniká. Výše základního kapitálu společnosti musí činit alespoň 200 000, vklad jednoho společníka musí činit alespoň 20 000 Kč. Společnost je založena na základě společenské smlouvy a pokud společnost zakládá pouze jeden zakladatel, podepisuje zakladatelskou listinu. Podpisy na smlouvách musí být úředně ověřeny. [3]

2.2 Marketingová koncepce sportovní organizace či podniku

2.2.1 Fáze marketingové koncepce

Pokládám za velmi důležité se touto kapitolou zabývat z toho důvodu, že v ní najdeme základní, místy i dost podrobné informace o podniku či sportovní organizaci. Stručný nástin marketingové koncepce sportovní organizace je dělen do třech fází:

1. fáze marketingové koncepce

V první řadě dochází k analýze trhu a ke zmapování postavení společnosti na trhu.

Zabývá se problémy identifikace současné i budoucí klientely, uvádí nabídku činností pro zákazníky a právní, politické a společenské návaznosti realizace.

Ve 2. fázi marketingové koncepce se autorka zabývá stanovením ekonomických, sportovních a sociálních cílů sportovní organizace s ohledem na časový rozsah. Určuje směr dosažení cílů prostřednictvím trhů, na kterých se může klub pohybovat, soustředit se na výkonnostní a případně poptávkové kategorie.

3. fáze marketingové koncepce zahrnuje:

- a) činnosti, které sportovní organizace nabídne zákazníkům,
- b) kategorizaci sportovišť a dalších objektů, ve kterých se činnosti realizují,
- c) promyšlené interní a externí komunikační kanály (reklamami počínaje, přes ucelené programy, až po tisk),
- d) cenovou hladinu všech nabízených aktivit,
- e) finanční politiku od tvorby finančních zdrojů přes jejich rozdělování až po jejich užití.

U marketingového mixu je třeba brát zřetel na jeho vyváženost a harmonii, protože jakýkoliv nesoulad mezi jednotlivými nástroji působí negativně na realizaci marketingového konceptu. [4]

Marketingová koncepce sportovní organizace ve schématu dle ČÁSLAVOVÉ (2000):

1. fáze

Analýza trhu a situace

- Jaké zákazníky sportovní organizace obsluhuje?
- Jaké produkty může nabídnout?
- Jaká je aktuální i potenciální konkurence?
- Jaké jsou legislativní, společenské a politické návaznosti sportovní organizace?

↓

2. fáze

Stanovení strategických cílů a volba strategie

- Sportovní cíle
- Ekonomické cíle
- Sociální cíle
 - Strategie služby
 - Konkurenční strategie
 - Strategie orientace na zákazníka
 - Strategie pozice
 - Cenová strategie
 - Další strategie

↓

3. fáze

Mix marketingových nástrojů podle zvolené strategie

- Politika v oblasti produktů
- Distribuční politika
- Komunikační politika
- Cenová politika
- Finanční [4, s. 98]

3. Management firmy

3.1 Definice pojmu management

Než se začnu zabývat samotnými částmi managementu firem, budu citovat vymezení tohoto pojmu definicí. Anglickému pojmu „management“ terminologicky odpovídá český pojem „řízení“ a to především řízení podnikové ve smyslu uceleného řízení všech podnikových činností (např. prodej, vědeckovýzkumná, výrobní, vývojová, finanční a další činnost, uvádí ČÁSLAVOVÁ. [4, s.9]

Manažerská práce je profesí vědeckou a také by se dalo říct, že uměleckou a velmi náročnou co se odbornosti týče.

3.2 Manažer a jeho funkce

Znalostní zázemí managementu realizují lidé v nejvyšších pozicích, tedy manažeři. Tito lidé jsou vedoucí pracovníci, kteří odpovídají za výkony, výsledky a dosahování cílů jim svěřených organizačních jednotek (útvárů, kolektivů). V zásadě se na tvorbě zadaných cílů manažer sám významně podílí. Převážně přitom plánuje, organizuje a kontroluje práci svých spolupracovníků. [5]

Nejdůležitější funkce manažera jsou komunikace, motivace a organizace. Činnost manažerů má zřetelné psychologické, sociologické a pedagogické aspekty. [6]

3.2.1 Vlastnosti manažera

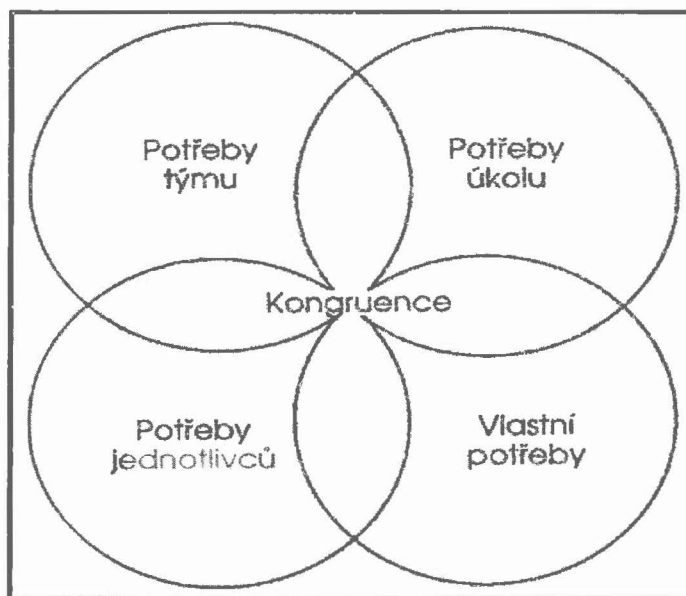
Dle mnohých pramenů jsou velmi důležitými vlastnostmi manažera také „inteligence, přizpůsobivost, extroverze, dominantní orientace a smysl pro humor“.

Vlastností vůdce v manažerské praxi:

- buduje vizi budoucnosti, která je inspirující v dlouhodobé perspektivě,
- přebírá odpovědnost za sdělení této vize spolupracovníkům,
- motivuje sebe i druhé,
- snaží se porozumět a respektovat to, co je pro něj a pro druhé důležité,
- dokáže být vůdcem sobě samému i druhým,
- své potřeby koordinuje s potřebami ostatních,

- při vedení se opírá spíše o názorný příklad, než o znalosti či své funkční postavení.

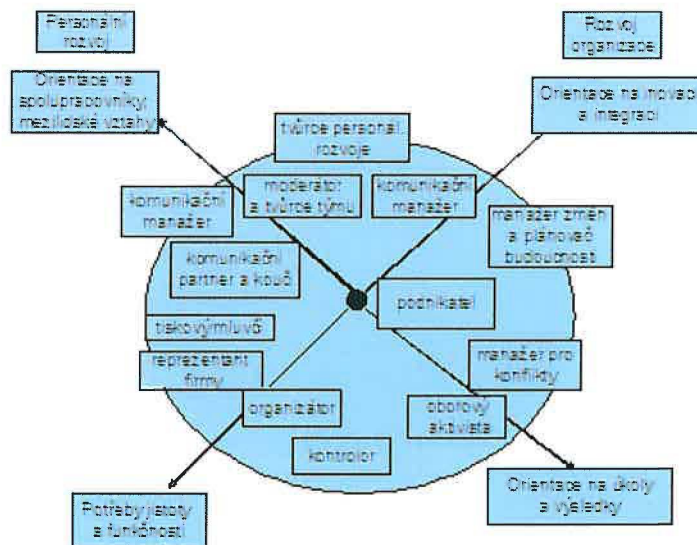
Úspěšné vedení týmu a efektivní týmová spolupráce spočívá v dynamické rovnováze (kongruenci) mezi čtyřmi dimenzemi [8]:



Obr. 1 Model týmového vedení [8, s. 167]

Role manažera představuje soubor složitých úloh, funkcí a povinností.

Základní činnosti manažera s přihlédnutím ke komunikaci:



Obr. 2 Přehled základních aktivit manažera [12, s. 217]

3.2.2 Řízení a styly jednání

- autokratický styl

Manažer řídí a rozhoduje sám, jedná přesvědčivě formou příkazů. Využívá svého postavení a svého slova k ovlivňování chování ostatních, k motivaci a pak k diferenciaci odměn, o kterých rozhoduje.

- demokratický styl, resp. participativní styl

Manažer formuluje úkoly i postupy jejich zvládnutí za účasti spolupracovníků. Průběh prací a jejich zvládnutí se všemi konzultuje. Motivuje příkladem i možností aktivní účasti spolupracovníků na činnosti, jeho hodnocení i odměnách.

- volný styl, resp. styl „na volné uzdě“

Manažer ponechává výraznou volnost jednání. Pracovníci si vytvářejí plány své práce, rozpracovávají cíle a mají volné ruce při přístupu k jejich realizaci. Hlavní role manažera v tomto stylu řízení je především v podpoře a pomoci zprostředkovávat či předávat důležité informace, v pomoci při překonávání překážek přesahujících jejich vlastní operační možnosti, ve zprostředkovávání klíčových vazeb na partnery.

V dnešní době jsou většinou užívány poslední dva uvedené styly řízení. V případě, že přetrvává v některých organizacích autokratický styl řízení, tak je často postaven na větší míře tolerance, hovoří se o tzv. benevolentních autokratech. [5]

3.2.3 Motivace – umění manažera

3.2.3.1 Definice motivace a motivu

Bedrnová E., Nový I. uvádí, že motivací člověka rozumíme soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly jeho činnosti, které usměrňují jeho jednání a prožívání. [6, s. 183]

Motiv vyjadřuje psychologické příčiny či pohnutky jednání odvozené z cíle jednání nebo z významu motivu pro jedince. [8]

Každý zdravý člověk chce vždy víc, než má. Jsou to jeho potřeby a touhy, jež ho ženou vpřed. [9]

Umění manažera je vytvořit u svých spolupracovníků takový zájem, který v nich vzbudí ochotu a chuť aktivně se angažovat při plnění činností odpovídajících poslání a cílům organizace.

3.2.3.2 Základní rozlišení motivace

Rozlišujeme motivaci na pozitivní a negativní. To znamená, že se používá „jak cukr, tak bič“. Negativní motivace se může vyznačovat obavami před trestem, špatným hodnocením a ohodnocením, horším pracovním zařazením apod. Negativně orientovaná motivace není ten nejlepší způsob. Na spolupracovníky působí spíše jako prostředek demotivace. Místo toho, aby výše zmiňované obavy či tresty vedly ke zlepšování výkonů, může se stát, že se zaměstnanci poté budou vyhýbat pro organizaci užitečným, avšak rizikovým činnostem, jako jsou například inovace či netradiční řešení problémů aj. [5]

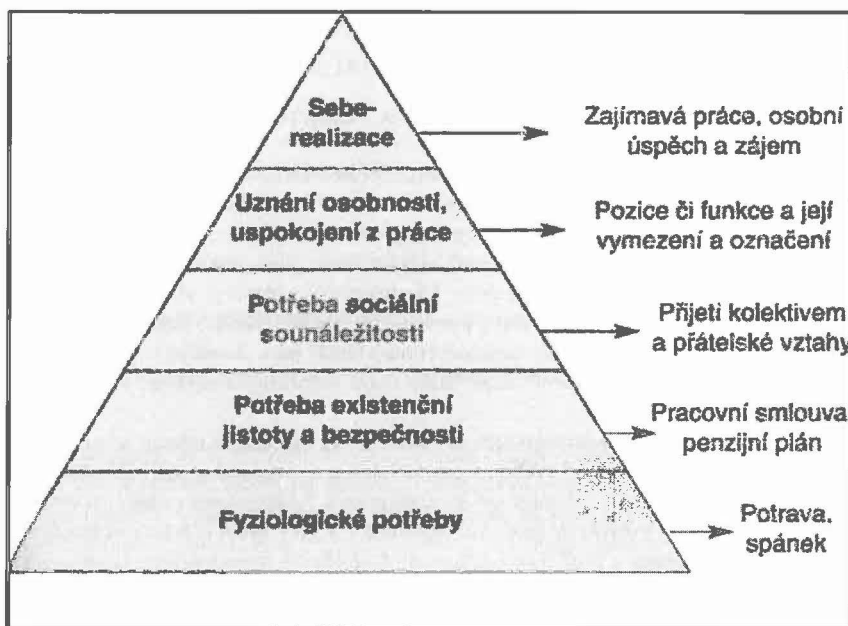
Je třeba se vyvarovat manipulace. VODÁČEK, VODÁČKOVÁ uvádí, že manipulace je projevem snahy vedoucího pracovníka přímo svým jednáním spolupracovníky ovlivňovat. [5, s. 123]

Motivace je hodnocena výrazně pozitivně, manipulace výrazně negativně. [5]

Moderní management rozlišuje v zásadě tři základní skupiny teorií motivace:

- teorie zabývající se rozpoznáním motivačních příčin,
- teorie zabývající se průběhem motivačního procesu – zaměřují pozornost na problémy a doporučení k vyvolání, průběhu, usměrňování, udržování i ukončení motivačního jednání. V managementu se však aplikují v menší míře.
- teorie zaměřené na speciální účely – k ostatním metodám se přiřazuje několik speciálních metod či přístupů vhodných pro rozmanité manažerské aplikace, jako např. participace zaměstnanců na rozhodování, motivační přístupy pro sebemotivaci manažerů apod. [5, s. 124]

Mezi nejfrekventovanější z motivačních teorií je teorie hierarchie potřeb. Autor, který ji vypracoval, Abraham Maslow (1908 – 1970), ji postavil na faktu, že hybnými silami motivačního chování lidí jsou zejména jejich potřeby. Poznání těchto potřeb je umožňuje využít jako motivační motory pro cílově orientované chování. Maslowova teorie je založena na tom, že potřeby lidí je možné klasifikovat do pěti hierarchicky uspořádaných skupin.



Obr. 3 Hierarchie potřeb [5]

V životě se setkáváme s mnoha potřebami. Dle Maslowa je však nutné tyto potřeby umět včas roztrždit na ty, které musí být uspokojeny jako první a které jako poslední. Manažer by měl mít schopnosti včas a diferencovaně ocenit preferenční úroveň potřeb různých skupin v oblastech, ve kterých vede lidi. Měl by být též schopen zvolit adekvátní motivační působení.

Je zřejmé, že motivačních teorií existuje několik, ale kterou z nich vybrat, je úkolem poměrně složitým. Proto se od manažerů tolik vyžaduje umění tvůrčího myšlení a znalost psychologie řídicí práce. [5]

3.2.3.3 Obecné techniky motivace

1. Zajímejte se o potřeby pracovníků, o jejich přání či kariérové cíle.
2. Zvažujte, kterými prostředky budete schopni uspokojit tato přání.
3. Slibte splnění přání na základě splnění zadaného úkolu. [10]

Kdy může vzniknout problém s motivací? Tehdy, spatřujeme-li, že spolupracovník ztrácí chuť pracovat. Tehdy, když dotyčný nechce pracovat.

Vše je vyřešeno, když dotyčný pracuje s chutí a energií. Úkolem manažerů je stále umět motivovat a být v tomto umění motivace co nejvíce kreativní. Někdy stačí pouze povzbuzující věty typu: „Výborná práce! Děkuji! Přesně takhle je to správně!“ Pochvala je v tomto případě tou nejlepší motivací.

Manažeři musí znát kouzelné věty, které zapůsobí na okolí. Vybrala jsem některé, jež pokládám za velmi zajímavé a především v manažerské praxi nápomocné:

- Největším zdrojem motivace je vítězství = úspěch.
- Odkládání věcí na později znamená, že se již nikdy nemusí uskutečnit.
- Námaha a úsilí je cesta na vrchol, samotné nadání však nestačí.
- Být bez cíle je mnohem horší, než ho nedosáhnout.
- Je třeba jednat s lidmi tak, jak bychom chtěli, aby oni jednali s námi.
- Naslouchat zaměstnancům, vyslechnout nápady a požadavky je pro ně motivací.
- Nebát se kritizovat.

- Dokázat ocenit i malé činy. [11]

3.2.4 Kritika

Velmi důležitým úkolem manažerské práce je také dokázat vhodně vyslovit kritiku, což je často velmi těžké, ale dá se tomu naučit. Účelem kritiky není někoho poškodit či urazit, nýbrž zabránit budoucímu chybnému chování, které brzdí efektivitu práce. Kritika někdy též může člověka motivovat, ale musí být taková, která je asertivně podávána i přijímána.

Rozhovor s podřízenými, při kterém je sdělena kritika:

- Na vhodném místě a nejlépe mezi čtyřma očima.
- Kritizované události by měly být popisovány konkrétně a přesně včetně chování kritizovaného.
- Manažer by měl mít jistotu, že správně pochopil chybné postoje spolupracovníka, které chce kritizovat.
- Je nutné nechat kritizovanému prostor na vyjádření.
- Hledání řešení by se mělo přenechat kritizovanému jedinci, s tím, že mu pomůže jeho nadřízený při hledání.
- Pokud je kritizování vedeno jako kárné řízení, doporučuje se doslovně zaznamenat celý rozhovor a kopii dát také káranému pracovníkovi. Záznam by měl být podepsán oběma stranami. [12]

4. Teoretická východiska týmové práce

4.1 Vysvětlení pojmu tým a týmová práce

Týmem rozumíme nepříliš početnou pracovní skupinu složenou z pracovníků různých oborů potřebných ke komplexnímu řešení problémů, které vyžadují srovnání znalostí a zkušeností a souhrn jednotlivých činností jeho členů. [6]

MCDERMOTT A O'CONNOR definují tým jako skupinu lidí, kteří spolupracují za účelem dosažení výsledku, jehož by žádný z jejich členů nedosáhl samostatně, a kteří se všichni podílejí na plodech společného výsledku. [7, s. 106]

Osobně bych se ztotožnila s následujícím pojetím týmu jako skupiny, jejíž členové mají povinnost se aktivně podílet na plnění společných povinností, harmonicky spolupracovat, umět registrovat a těšit se z úspěchů a podávat tak předsevzaté výkony.

- fungující týmy přinášejí mimořádné úspěchy, též za velmi těžkých podmínek,
- členové týmu cítí odpovědnost za vykonávanou práci a diskutují veřejně o problémech, které jim „stojí v cestě“ k dosažení cílů. [13]

4.2 Vlastnosti úspěšného týmu

- Sdílené cíle – členové jsou si vědomi společných cílů a jsou maximálně zainteresováni na jejich dosažení. K tomu může dojít pouze tehdy, když lidé efektivně komunikují.
- Kvalitní komunikace – čím efektivnější je tato komunikace (tj. čím rychleji, levněji a přesněji jsou informace přenášeny mezi jednotlivými lidmi), tím lepší podmínky pro synergii vznikají.
- Sdílené cesty – co platilo pro cíle, platí i pro způsoby vedoucí k jejich dosažení. Metody práce nemusí ani nemohou být stejné ve všech částech týmu, jsou založeny na sdílené (a tedy i komunikované) soustavě hodnot a pravidel (jako je právo na odlišný názor nebo respekt vůči zákonům). Sdílet lze ovšem i hodnoty

eticky problematické („účel svěť prostředky“), a to bohužel se stejným tmelícím účinkem.

- Rozdělení rolí – je odvozeno z neformálních forem činnosti a zaměřenosti na spolupráci. Role jsou jednoznačně vymezeny a odpovědnost je rozdělena dle jejich kompetence.
 - Vztahy – významným rysem jsou kvalitní vztahy mezi členy týmu. Přirozená snaha soutěžit je přeorientována na „zápas o dosažení společných cílů“, rozdělení rolí umožňuje vzájemný respekt. Členové týmu se respektují nejen jako odborníci, ale i jako lidé, rozvíjí se ochota sdílet mimopracovní problémy a někdy i volný čas.
 - Možnosti rozvoje – kvalitní tým je dynamický. Rozvíjí se, učí se ze svých výsledků a umožňuje svým členům osobní rozvoj. Prožití společného úspěchu a společné poučení z neúspěchu je nejlepší známkou dynamické zralosti týmu.
- [14]

Smyslem týmové práce se v zásadě rozumí delegování a zplnomocnění. Především jde o převádění odpovědnosti na pracovní týmy tak, aby mohly plnit své úkoly, aniž by neustále musely žádat vyšší složky organizace o schválení. Je tedy třeba, aby týmy byly dostatečně autorizovány k tomu, aby se v každodenní praxi mohly samostatně rozhodovat, a musí mít dostatečnou pravomoc k tomu, aby mohly zajistit řádné plnění úkolů. Týmová práce povzbuzuje lidi k větší profesionalitě a plnému převzetí odpovědnosti, v prostředí fungující týmové práce je možno využít nápadů a potenciálu lidí a stavět tak na jejich silných stránkách. [15]

4.3 Výhody a nevýhody týmové práce

Proč se vlastně vyžaduje práce v týmu? Jaký to má přínos? Domnívám se, že ve prospěch týmové práce mluví následující výhody.

Výhody:

- vyšší kreativita týmu – problém je řešen objektivně a z pohledu více stran,
- snadnější identifikace a náprava chyb - nebezpečí se dají lépe rozpoznat, protože „více očí více vidí“ ,
- vyšší motivace v týmu – začleněním všech „týmových hráčů“ na určitém rozhodnutí se dospěje ke správnému a efektivnímu rozhodnutí,
- zlepšení komunikace uvnitř týmu – členové týmu jsou schopni odhalit, jak si stojí u ostatních, dozvídají se o možném odmítnutí či přijetí, musejí se učit vzájemné toleranci, schopnosti přesvědčovat jiné, rozvíjejí se sociální schopnosti jedinců, pomoc druhým a naopak je zamezeno slepému egoismu v týmu a společenské izolaci,
- práci v týmu je možno doplnit specialisty, díky nimž mohou vznikat nová, převážně odborná řešení. [10]

Existují ještě další výhody týmové práce:

- flexibilita – dobře fungující tým,
- méně častý výskyt extrémních názorů,
- vyšší informovanost,
- vyšší možnost sebeprosazení a seberozvoje. [16]

Samozřejmě, že existují určité zápory, které s sebou týmová práce přináší. Je tedy povinností manažera uvědomit si, které úkoly je nutno řešit v týmu a které individuálně.

Nevýhody:

- to, co by člen týmu mohl v samostatné práci zařídit rychleji, se zdlouhavě prodiskutovává, aniž by výsledek byl lepší,
- „gruppománie“ = postihuje lidi, kteří jsou schopni pracovat pouze v týmu a tam, kde musejí pracovat samostatně, selhávají,
- tým poškozují též neschopný vůdce, který není schopný dobře motivovat. [10]

Další nevýhody týmové práce:

- přílišná iluze úspěšnosti a společné nezranitelnosti může vést k nereálnému optimismu při stanovování cílů i metod k jejich dosažení,
- skupinová snaha vyhnout se kritice zvenčí,
- přesvědčení o morální oprávněnosti týmem zvolených způsobů jednání,

- zúžený a omezený pohled na vnější pracovníky. [16]

Nevýhody je třeba vzít v potaz, ale při cílevědomé řídicí činnosti lze jejich negativní dopad minimalizovat. [17]

Jak jsem již naznačila, je velmi důležité najít rovnováhu mezi prací samostatnou a týmovou. Kdy je potřebná práce týmu a kdy samostatná? Zaujala mě následující dvě tvrzení, která uvádí BECKER H. (2000)

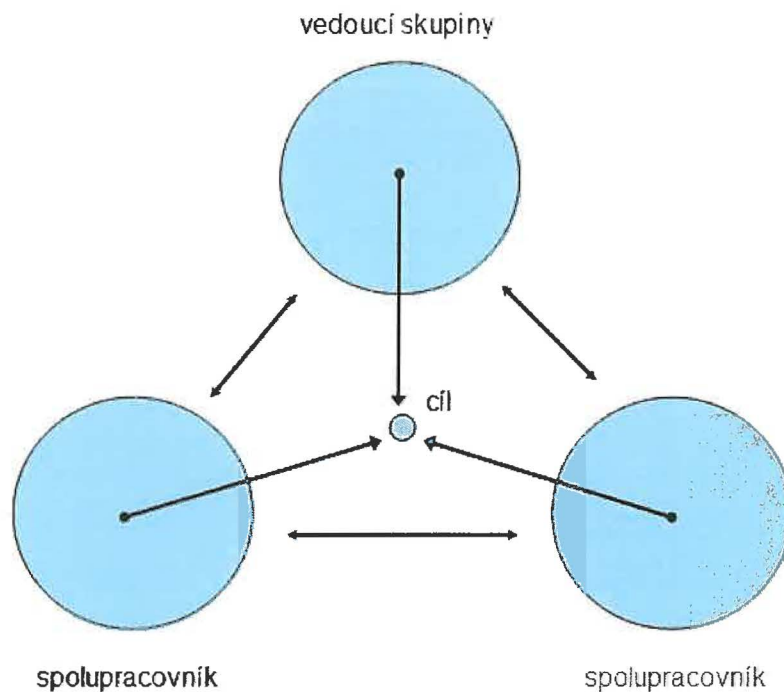
Samostatná práce posiluje práci týmovou a týmová práce zas posiluje práci samostatnou. [10]

4.4 Vznik a vývoj týmu

4.4.1 Úkolem budování týmu

Pokud budujeme tým lidí, měli bychom ho utvářet za takových podmínek, které dovolí, že zúčastnění se začnou s ostatními vnímat jako součást stejné jednotky se stejnou identitou, budou se vzájemně chápat jako „my“. Spolupráce se ruší tehdy, když mají zúčastnění pocit, že se v týmu začíná soupeřit o stejné zdroje.

Zjednodušeně řečeno, týmem je skupina lidí, která dosahuje cílů vzájemnou komunikací a spoluprací. Všichni členové týmu jsou schopni navzájem si vyměňovat zkušenosti za účelem dosahování stanovených cílů.



Obr. 4 Spolupráce v týmu [10]

K tomu, abychom vybudovali tým, potřebujeme následující předpoklady:

- úkol, téma nebo určitý cíl,
- vzájemnou komunikaci,
- vůdce, který koordinuje a moderuje rozhovory. [10]

Aby mohl vzniknout výkonný a vysoce kvalifikovaný tým, ve kterém lidé spolupracují na dosažení společného cíle, musí projít určitým specifickým vývojem. Tento vývoj rozděluje velká část autorů (např. Becker 2000, Dave, Don 1989, Plamínek 2000, Bedrnová, Nový 1994, Hayes 2000...) na vývojové etapy a nazývá ho tým-tréninkem. Je velmi důležité si uvědomit, že nejen tým-tréninkem vzniká ten nejlepší a dobře fungující tým, ale že je zapotřebí i po skončení tým-tréninku nadále usilovat o jeho dynamický rozvoj. Všechny fáze, o kterých budu níže mluvit je třeba dále rozvíjet, protože jakmile se tak nestane, tým se opět vrátí na začátek.

4.4.2 Fáze team-trainingu

4.4.2.1 Fáze testování (Testphase - forming)

Lidé reagují velmi rozdílně na nové prostředí a nové lidi v něm. Někteří jsou velmi úzkostliví a bojácní, jiní jsou zase velmi temperamentní a těší se z nových šancí a impulsů kolektivu. V této první fázi se právě začíná utvářet tým, jehož členové se snaží najít svoji roli ve skupině neznámých lidí. Každý by chtěl znát odpověď na otázku: „Jak mě přijímá tato skupina?“. Každý člověk má svůj styl, kterým se

prezentuje před skupinou. Často vychází z předchozích zkušeností. Někteří zůstávají zpočátku buď v pozadí a cítí se lépe v roli pozorovatele, jiní jsou zase naopak schopni se otevřít okolí hned a komunikovat s ním. Velmi intenzivní kontakt udržují členové týmu právě při jeho budování. Všichni členové se chtějí o ostatních dozvědět co nejvíce. Tato fáze trvá do té doby, než jednotliví členové zjistí, jaké místo v týmu zauímají. Vypadá to tak, že tým se v tomto stadiu posouvá dopředu, působí velmi efektivně pro jeho přátelskou kolegiálnost, ale bohužel je zatím tento stav pouze povrchový. Výsledkem v této fázi by však mělo být odstranění překážek a počátečních bariér mezi jednotlivými členy a vznik hlubších vztahů mezi nimi. [13]

4.4.2.2 Fáze konfrontace (Nachkampfphase – storming)

V této fázi je patrná první ostrá diskuse o pozici jednotlivých členů týmu, o uznání jinými členy v týmu a o moc v týmu, to může přinést velké konflikty v dosahování stanovených cílů. Nedorozumění se mohou vyskytnout již v řešení úkolů a metod, které je možné aplikovat. Dochází tedy k velmi vypjatým situacím, první otevřené kritice a k problémům v komunikaci. Jsou rozděleny skupinové role a je zvolen „vůdce“ týmu. Signifikantním znakem této fáze je boj o moc ve skupině. [13]

4.4.2.3 Fáze organizování a budování pravidel (Organisierungsphase – norming)

Členové týmu jsou nyní motivováni ke vzájemné spolupráci, o níž vědí, že povede k efektivním výsledkům. Důležitými faktory jsou podpora a angažovanost všech členů. Pokud jeden z faktorů chybí a členové pracují izolovaně, tým se nemůže dále synergicky rozvíjet.

Kvalita týmu je posuzována přesností práce, ohodnocením jednotlivců a diskutováním o jejich výkonech.

Utvářejí se tzv. „pravidla hry“ – jde o pravidla, která usnadňují „zdravý“ a efektivní chod týmu. Postupně začínají být respektovány výkony jiných, je vnímán pocit sounáležitosti a porozumění mezi členy výrazně roste. Skupina se musí učit být kreativní, řešit problémy a umět se jim vyhýbat, flexibilně a efektivně jednat. Kvalita i kvantita pracovního výkonu zaznamenává poté výrazný růst. [13]

4.4.2.4 Fáze porozumění (Verschmelzungsphase - understanding)

Tým je schopen vzájemného porozumění, uvědomění si schopnosti sebeorganizace a efektivního rozvoje. Tým se soustředí na plnění stanoveného cíle. Týmová koheze je vysoká a umožňuje týmu dosáhnout vrcholové výkonnosti. Tým se osamostatňuje vůči okolí.

Popsaný vývoj se kdykoliv může zastavit nebo zkomplikovat, ale pokud probíhá správně, dochází k pozoruhodným změnám celkového výkonu skupiny. Zatímco v počátečním stadiu působí úsilí jednotlivců často i proti sobě (ať již proto, že lidé spolu soupeří, nebo proto že systém sám způsobuje chaos), později se jejich úsilí skládá, protože jeho „vektory“ působí stejným směrem. V synergickém stadiu se individuální úsilí nesčítá, ale násobí, protože skupina využívá potenciálu, který v sobě skrývají jednotliví lidé. [14]

Například tradiční vojenskou technikou budování týmu je podrobit skupinu jedinců nejrůznějším společným zátěžovým zážitkům. Zima, hlad, únava a boj o přežití vede ke vzájemné shodě mezi lidmi sdílejícími společné zážitky, která je posílena v případě, že zvládnutí situace vyžaduje spolupráci. Vojenské útvary tradičně vytvářejí týmy ze skupin jednotlivců zprostředkováním právě takovýchto společných zážitků. [18]

4.4.2.5 Fáze ukončení („closing“)

Velmi často se vyskytuje ještě jedna fáze tým-tréninku, kterou například vykládá Lahninger Paul (1998), fáze ukončení, uzavření („closing“)

V této fázi může tým zaniknout po splnění stanoveného úkolu a členové týmu se stávají členy týmů jiných nebo tým existuje trvale a vznikající mezery po odchodu některých členů jsou doplňovány nově přijímanými pracovníky. Oba typy pracovních týmů mají své klady i zápory. Časté je, že lidé velmi dobře reagují na úkoly, které jsou časově ohraničeny. Bohužel je však velmi negativní to, že jsou týmy rozpuštěny zrovna v okamžiku, kdy se z nich stane opravdový a stmelený tým. Takový tým zná velmi dobře své schopnosti, ale může se také stát, že bude upadat do „příjemného pohodlí“, kde bude chybět motivace. Z tohoto důvodu ještě uvedu kapitolu o udržování týmu. [19]

4.4.3 Udržování týmu

Sestavit dohromady tým lidí je obtížné, ale mnohem obtížnější je jeho udržování a další rozvíjení. Po určité době se totiž tým stává spíše rodinou, navazují se zde osobní přátelství a to může způsobovat někdy lenost, lhostejnost, porušování a snižování stanovených standardů výkonu týmu, protože nastává pocit pasivity a pohodlnosti. Vzniká to ze zdání, že všechno funguje tak, jak má. Dalo by se lidově říci, že tým „usne na vavřínech“ a konkurence toho velmi rychle využívá. Prevencí proti těmto negativním stavům je usilování o probuzení ducha soutěživosti. Tato snaha musí plynout ze strany manažera, který musí být schopen přesvědčit tým, aby podaný výkon byl mnohem lepší, i když je dobrý. Je nutné být vždy minimálně o krok napřed před konkurencí. Pravým cílem úsilí směřujícího k boji proti konkurenci však nebude pouze přechodné uspokojení z výhry, nýbrž zvýšení vlastních standardů vzhledem k absolutní hodnotové stupnici. Jedná se o pokus k přiblížení se ke stavu dokonalosti. Není však moc vhodné stavět absolutní hodnoty (např. dokonalost), před tým s klesajícími standardy. Mohlo by to vyznít jako moralizování, které navíc nebude bráno vážně. Nutné však je to, aby tým věděl, jakou zaujímá pozici vůči konkurenci. Na základě těchto informací je třeba řešit budoucí plány tak, abychom se přiblížili ke zmíněné dokonalosti. Ohrožení týmu se může objevit též mezi členy týmu. Pokud dojde ke střetu osobností (nikoli názorů), je potom obtížné navrátit vše do původního stavu a spor odstranit. [20]

4.4.3.1 Konflikt

Různé reakce na konflikt – pro a proti

Konkurence – nátlak Prosazuje si vlastní postupy a názory	Hodnotí se jako správné pouze v určitých případech – je nutný rychlý společný postup. Je-li však názor nebo postup nesprávný, maří se čas; snižuje se spolupráce týmu; nepřihlíží se k jiným názorům
Spolupráce – konfrontace Problémy jsou otevřeny a zkoumají se všechny proveditelné alternativy. Podaří-li se jednu stranu přesvědčit, bude	Výkony, kvalita výsledků a zaujetí týmu se zvýší. Vše však může trvat velmi dlouhou dobu a lidem, kteří vyžadují rychlé rozhodnutí, to způsobuje zklamání.

Rozřešení konfliktu je postaveno na uvědomění si, že ke splnění společného úkolu a dosažení dokonalosti, překonání konkurence apod., potřebujeme jeden druhého. Výhody plynoucí ze spolupráce na společném úkolu se projeví pozitivněji než nepříjemnosti z boje. Samozřejmě může dojít také k radikální změně ve složení týmu a to tehdy, pokud reálný odhad selže a konflikt se zhoršuje. Úkolem vedoucího pracovníka je naučit členy týmu vidět v druhých především to dobré. Pozitivní přístup jednoho k druhému napomáhá utvářet přátelskou atmosféru v týmu.

Udržovat tým v optimálním stavu nám napomáhají:

- vnímání účelu existence týmu a jeho neustálé oživování
- růst standardů v týmu
- neustálé utěšňování a zefektivňování existence týmu
- snaha vyvarovat se střetu osobností a naopak podporovat střet názorů
- úroveň výkonnosti týmu musí stále růst, nikdy nás nesmí uspokojovat, nutné je mít na paměti, že vždy je co zlepšovat

5. Specifika uvnitř týmu

5.1 Komunikace a její proces

5.1.1 Pojem komunikace a komunikační proces

Komunikace

Vzhledem k tomu, že komunikace mezi zaměstnanci ve firmách je v současné době pro jejich chod tak důležitá a často problematická, budu brát velký zřetel právě na ni a na okolnosti s ní související. Umění správně komunikovat lze považovat za jednu z klíčových manažerských dovedností.

Význam slova komunikace pochází z latiny a znamená něco spojovat. Dle Paula Watzlawcka (1995) nelze nekomunikovat. P. Watzlawick, J. B. Beavinová, D. D. Jackson (1999) považují komunikaci za „prostředek pozorovatelných projevů mezilidských vztahů“. V naučném slovníku nalezneme definici, že „pojem komunikace označuje jevy, které jsou prostředkem spojení mezi lidmi, jejich vzájemného styku, sdělování myšlenek a vzájemného dorozumívání“ . [12]

Veškeré definice komunikace můžeme spojit do 3 základních bodů:

- komunikace je velmi důležitá a nezbytná k efektivnímu sebevyjadřování,
- komunikace je přenosem a výměnou informací v mluvené, psané, obrazové nebo činnostní formě, která se realizuje mezi lidmi, což se projevuje nějakým účinkem,
- komunikace je výměnou významů mezi lidmi použitím běžného systému symbolů. [12]

Dále je třeba říci, že komunikace není pouze mluvením, ale i nasloucháním. Tato dvousměrná aktivita dle Nicky Hayesové (2000) je mnohem komplexnější a vstupují do ní i naše představy o sociálních znalostech a očekáváních. Ke zdůraznění toho, co říkáme, užíváme neverbálních signálů neboli klíčů (non-verbal keys). Reakce na

neverbální signály jsou někdy silnější než na slova (proto citlivě zaznamenáváme i drobné změny intonace hlasu). [15]

MIKULÁŠTÍK (2003) uvádí, že poměr naslouchání, mluvení, čtení a psaní v komunikaci je možno vyjádřit v následujícím procentuálním poměru:

Naslouchání	45 %
Mluvení	30 %
Čtení	16 %
Psaní	9 %

Poměr neverbální a verbální komunikace lze vyjádřit:

Neverbální komunikace	45 %
Verbální komunikace	55 %

Například

Tato procenta se liší dle náplně a prožitkové hloubky prezentované zprávy. Zpráva věcná s logickými argumenty s sebou nese větší podíl verbalizované formy (asi 70 : 30 %), kdežto prožitkové a emocionálně naplněné sdělení může osahovat až 90 % podílu sdělované zprávy. [12]

Komunikační proces

Účastníky komunikačního procesu jsou vždy jak osoba vysílající signály, tak komunikační partner, který tyto signály přijímá. [22]

Jinými slovy řečeno, komunikátor je ten, který zprávu vysílá a komunikant je ten, který přijímá vyslanou zprávu:



Obr. 5 Schéma komunikačního procesu probíhajícího mezi dvěma osobami

Komuniké je vyslaná zpráva, myšlenka nebo pocit, který jeden člověk sděluje tomu druhému. Do ní se čítá samozřejmě verbální i neverbální komunikace. Při přenosu komuniké mohou vznikat komunikační šumy. [12]

5.1.2 Způsob navázání dobré komunikace

Způsob navázání dobré komunikace a tím i vytvoření dobrých vztahů spočívá v kombinaci níže uvedených bodů:

1. Najít společné zájmy

Ujistit se (dotazem a pozorováním), zda partnera vůbec naše téma zajímá, případně se pokusit o to, abychom ho zaujali.

- „Mám pro Vás novinku.“
- „Mám s tím problémy, můžete mi pomoci?“
- „Co si myslíte o...?“

- „Velmi rád bych slyšel Váš názor na...“.
- 2. Vyjadřovat se zřetelně a jasně
 - Říci vše, co člověk cítí a na co přesně myslí.
 - Definovat pojmy, nepřipustit vznik dvojsmyslů.
 - Logicky vše uspořádat.
 - Mluvit dostatečně nahlas.
 - Vystupovat přátelsky.
 - Nesnažit se používat přemíru cizích slov.
 - Udržovat přirozený oční kontakt. [10]

Mluv tak, abych Tě viděl.

(Goethe)

Ve správném tónu řeči je možné říci vše, ve špatném nic.

(Shaw)

- 3. Naslouchat
 - Nezabývat se jinými věcmi, nýbrž se koncentrovat zcela na partnera.
 - Udržovat oční kontakt.
 - Utvrzovat řečníka, že posloucháme pomocí pokývání hlavy či citoslovečného vyjádření „hm“.
 - Vytvářet raport = být napojeni na stejnou vlnu, řeč těla, stejná rychlost řeči, dýchání, mimika, gestikulace, apod.
 - Neskákat do řeči, nechat partnera domluvit.
 - Koncentrovat se tak na rozhovor, aby bylo zachyceno to podstatné
 - Jen pokud to situace vyžaduje, snažit se pokládat tzv. meziotázky – doplňující otázky.
 - Vlastními slovy zopakovat rozhovor.

4. Zpětná vazba

Je jakési ověření, reakce na komunikaci. Neměla by sloužit jako nástroj manipulace, nýbrž by měla napomáhat ke vzájemnému pochopení se a jako prostředek efektivní komunikace.

→ Rozvoj člověka je dán komunikací a uměním komunikovat. [22]

5.1.3 Efektivní komunikace

Abychom byli schopni efektivní komunikace, je nezbytné zaujímat pozitivní postoj vůči sobě samému. Jedině tak jsme schopni komunikovat a vystupovat navenek sebevědomě, navazovat bez problémů vztahy a především jsme pak schopni porozumět sobě i jiným lidem. Jestliže máme mít rádi někoho jiného, musíme mít rádi nejprve sebe. Reakce na chování jiných lidí záleží na situaci, ve které se momentálně nacházejí, na momentálních vztazích a také na tom, zda spolu komunikují jen mezi čtyřma očima nebo za přítomnosti jiných lidí.

5.1.3.1 Základní postupy efektivní komunikace

Základní postupy efektivní (otevřeně, věcně, spontánní a empatické) komunikace jsou především postaveny na tzv. asertivním komunikačním stylu. Pod tlakem mají lidé však tendenci reagovat jiným než asertivním komunikačním stylem, který je otevřený a upřímný, nesnaží se nic skrývat, nic naznačovat, dovede vyjádřit to, co chce, nebo nechce, to, jak situaci vidí, jaký je jeho názor. Asertivní člověk trvá na svých právech, ale takovým stylem, kterým nepoškozuje práva jiných, ale reaguje jedním ze tří různých způsobů, jež uvádí JAROŠOVÁ A KOLEKTIV (2003):

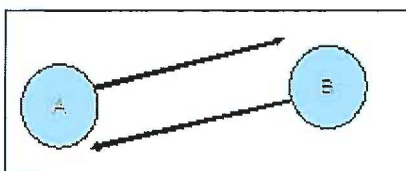
Agresivně jednající člověk	Pasivně jednající člověk	Asertivně jednající člověk
- Prosazuje se na úkor druhých	- Je neschopný se adekvátně prosazovat	- Věří si
- Užívá manipulativních taktik	- Nedokáže jasně a zřetelně sdělit svá přání	- Umí naslouchat ostatním a nedělá mu problém přijmout kompromis

- Sráží sebedůvěru ostatních	- Chybí mu dostatečná sebejistota	- Dokáže přiznat vlastní chybu a je schopen změnit svůj názor
- „Hází vinu“ na druhé za své neúspěchy	- Neustále se za své chování omlouvá a vysvětluje je	- Vystupuje seriózně, klidně a uvolněně
- Často používá hlasitá a silná slova	- Nerad vyjadřuje otevřeně své názory	- Rád vyjadřuje otevřeně své názory

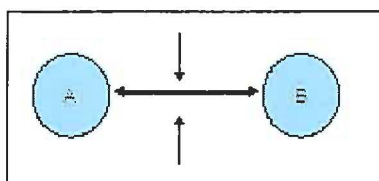
Tab. 2 Styly komunikace

5.1.4 Možná nebezpečí v komunikaci dle BECKERA

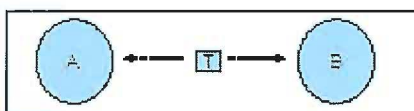
1. Komunikace nezajímá okolí, člověk komunikuje tzv. „do prázdna“



2. Komunikace je slabá z důvodu malé informovanosti řečníka,

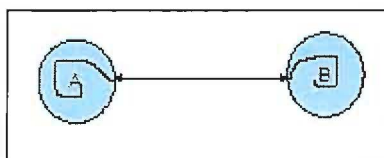


3. Informace se přenáší již zkreslená a úlomkovitá = nepravá



4. Informace se subjektivně překroutí

Jedná se o to, že je chyba v subjektivním pojetí, předsudky a antipatie zde velmi narušují komunikaci. [10]



5.1.5 Komunikace v konfliktním prostředí

5.1.5.1 Konflikt

Konflikt se vyznačuje setkáním opačných názorů a cílů. Dá se přirovnat k vlnám na moři, které narážejí proti skalám. Skály stojí moři v cestě. Potkají se dvě formy energií, z nichž každá má své oprávnění a opodstatnění a především každá si stojí za svým a nechce se přizpůsobit.

Při vzniklém konfliktu mezi A a B je důsledkem stav, kdy se jím obě strany neustále zaobírají a věnují tomu převážnou energii. Řešením je v prvním kroku přijetí a zamyšlení se nad pocity, úmysly, potřebami, posláním a negativy druhé strany. Následuje šance, že se vše urovná a vrátí do původního stavu. Vyžaduje to však velkou snahu. Často tomu pomáhají různá cvičení na odstranění agresivity a potlačení zlosti. Je třeba se vyvarovat vět agresivního typu: „Ty jsi ale nemožný!“, „Myslíš téměř asociálně!“. Tato napadení mohou způsobit výrazné konflikty.

Řešení agresivních vztahů není snadné. Zaujala mě následující myšlenka:

Vyřešit sám sebe je krokem k řešení.

Je velmi obtížné vidět konflikt z té pozitivní strany. Konflikty nás mohou ale také obohatit. Zprvu znamenají však pro člověka stres, blokují kreativní myšlení, představivost, zničí se hodnoty a pocity, cíle a efektivní komunikace, ale po vyřešení konfliktu můžeme dospět ke zlepšení celkové situace. [19]

MIKULÁŠTÍK (2003) tvrdí, že bez konfliktů není možný žádný vývoj a ne vždy musí být konflikt nepříjemným zážitkem. [12, s. 202]

Každý člověk je jiný, každý má své kladné či záporné stránky. Spolupracovníci toto musí respektovat a být schopni se vzájemně tolerovat. Pokud je to naopak, dochází k neustálým atakům, obviňování, k manipulaci, kdy se každý snaží udržet svou dominantní pozici neférovými prostředky, nastávají konfliktní situace. Často se také

stává, že dojde k manipulaci a zapojení jiných osob do sporu a dochází tak ke střetům celých skupin, nikoliv jednotlivců.

5.1.5.2 Řešení konfliktu

Řešení konfliktu může vypadat následovně:

1. V první fázi bychom se měli na problém dívat ze svého pohledu. Jak cítím tento problém já. Jaký dopad to na mě má a jak se cítím v důsledku jednání druhé strany. Jakým způsobem jsme schopni popsat chování druhé osoby. Popis fakt z osobního pohledu, vyvozované závěry.
2. Druhá fáze se vyznačuje společným posouzením problému, obě strany si uvědomují rozdílné vnímání. Je nutné pozorně poslouchat druhou stranu a vnímat její pocity. Vyjasňují se názory a pocity obou stran. Tam, kde jsou odlišnosti a střety, je nutné hledat společnou cestu ke shodě a řešení na jedné i druhé straně.
3. Třetí fáze je nezbytná pro hledání možných kompromisů. Zaměřujeme pozornost na přání a potřeby každého z účastníků. Kompromisy jsou nezbytné.

V poslední fázi dochází k posouzení spokojenosti obou stran a dochází k hodnocení řešení. Není na škodu tuto fázi opakovat po nějaké době znovu, abychom se ujistili, že vyřešení konfliktu nebylo jen zdáním. Zda konflikt náhodou ještě nepřetrvává. [12]

Dle MIKULÁŠTÍKA (2003) (citováno podle E. Lumsdaine, M. Lumsdaine 1992) se rozlišují tři základní strategie řešení konfliktu:

Základní strategie:

- pasivní a nepřímé strategie
- individuálně zaměřené strategie
- integrační strategie [12, s. 204]

- pasivní a nepřímé strategie – snaha nechat problémy rozplynout, doufat, že zmizí samy od sebe, bez aktivního úsilí, pohrdání problémem, braní problému jako něčeho nedůležitého, vyhýbání se lidem, s nimž bychom se mohli do sporů

dostat, zlehčování problému či žertování o něm, submisivní chování v podobě transparentní slabosti jako je pláč, naprosté podřízení nebo poddajnost.

- individuálně zaměřené strategie – snaha o změnu partnerova chování, naléhavost může být asertivní či však až agresivní: přemlouvání, donucování, prosazování vlastních zájmů agresivní formou, hrozba a výhrůžky.
- integrační strategie – diskuze o konfliktu, odhalení konfliktu a snaha o vyřešení konfliktu alternativním řešením, které by bylo přijatelné pro obě strany. [12]

Všechny konflikty bohužel vyřešit nelze, je však nutné zvládat situaci a dodržovat pravidla, která zvyšují pravděpodobnost dosažení pozitivního výsledku:

1. Každý má právo říci svůj názor.
2. Každý má právo na stejné časové vstupy.
3. Nutno naslouchat druhým, i když se neshodujeme v názorech na věc, snažit se pochopit cíle druhé strany a také objasnit cíle vlastní. Obě strany by měly vědět, co ten druhý očekává, co je pro něj důležité a proč.
4. Mít stále na vědomí, že lidé nemusí mít stejné názory jako my.
5. Nechováme se agresivně: nekřičíme, neurážíme druhého, neironizujeme, neznehodnocujeme to, co je pro druhou stranu cenné, čeho on si váží.
6. Doporučuje se pro lepší porozumění parafrázování myšlenek.
7. Nehodnotíme a nekritizujeme partnera, nýbrž tu či onu situaci.
8. Náš cíl není hádka či konflikt, nýbrž co nejefektivnější a nejlepší postup.
9. Na závěr je třeba vyzdvihnout pozitivní myšlenku oponenta a kriticky zhodnotit některé námi provedené postupy. Toto je vhodný postup k dosažení kompromisů. [12]

5.2 Vztahy v pracovní skupině

Vztahy ve skupině vyžadují především vzájemnost, kdy jeden na druhého působí jako zdroj síly a energie, ale také podporu a sdílení, osobní spokojenost a pomocí těchto zdrojů je možné kvalitu vztahů měřit a hodnotit.

5.2.1 Evalvace a devalvace

Každý vztah v sobě skrývá svá negativa i pozitiva. Neutrální postoj ve vztahu neexistuje, je zde vidět míra úcty, uznání, vážnosti nebo naopak neúcty, odmítání, odporu, pohrdání. Pozitivně vyjádřený vztah se označuje jako evalvace, negativně vyjádřený vztah se označuje devalvace. Devalvace způsobuje problémy v komunikaci, může snižovat sebevědomí tomu, vůči němuž je zaměřena.

5.2.2 Pacing

Vytváření a zlepšování pozitivního vztahu je především o empatiích. Abychom se lépe uměli vyrovnat s kritikou či snadněji zvládali změny, k tomu je zapotřebí vzájemného porozumění a sympatií. Někteří lidé, ač jsou vysoce kvalifikovaní a vzdělaní, pozitivní vztahy vytvářet nedovedou. Velmi často se totiž tyto vztahy utváří na základě neverbální komunikace, která je především realizována na nevědomé úrovni. Je však možné pomocí určitých technik tuto situaci ovlivnit. [12]

5.3.3 Agresivní chování ve skupině

HAYES (1998) tvrdí, že lidská agresivita může být na základě genetických faktorů vrozená. Tyto faktory vyvolávají automatické nepřátelské reakce namířené proti druhým. Hromadění agresivní energie musí jednoznačně vyústit v její následné uvolnění. Spouštěcím signálem může být například nějaké výhruzné gesto (nepřátelský pohled) nebo překročení hranic osobního „teritoria“ (intimní zóny). Společnost by měla být schopna zajistit uvolňování této přirozené agresivity, což je považováno za bezpečné, protože dochází u jedince ke katarzi (očistění) a tím neohrožuje svým chováním společnost.

Pokud máme uspokojeny své základní potřeby a daří se nám dosahovat svých cílů, nejednáme agresivně. Znamená to tedy, že přirozený stav lidských bytostí je ne-agresivní. Je zřetelné, že frustrace přivodí agresivní chování. Toto tvrzení však kritizovali jiní psychologové, jako např. Seligman (1975) ukázal, že ustavičná frustrace může vést k pasivnímu stavu, k naučené bezmocnosti, což je jádrem deprese.

Agrese však může mít mnoho forem. Psycholog Rose (1984) se domnívá, že pojmenování všech forem agrese jedním slovem je poněkud nesprávné a zavádějící. Agrese může být dle A. Bandury (1976) naučená. Lidé se chovají agresivně pouze

proto, že se ji naučili tam, kde se agresivita vyplatila. Agresivitu se člověk naučí v dětství, adolescenci, na základě vlastních špatných zkušeností či pozorování druhých. Chování, které vidíme kolem sebe hraje důležitou roli v řízení vlastního chování a učení se alternativním formám jednání.

Schopnost vyrovnávat se s konflikty je znakem zralosti osobnosti. [15]

5.3 Asertivita

Umět vyjádřit to, co chci či nechci, jak vidím vzniklou situaci, svůj vlastní názor, bez snahy něco skrývat a naznačovat, chovat se otevřeně a upřímně v rámci slušnosti a galantnosti, se nazývá asertivní chování. Asertivní člověk trvá na svých právech tím způsobem, že tím nepoškozuje práva jiných osob. Je sebejistý, zajímá se o pocity druhé strany, ctí její důstojnost, práva a dovede naslouchat jejím požadavkům. Nemá problémy se změnou názoru, přiznáním své vlastní chyby a přistoupením na kompromis. Je schopný být kritický v přijatelné míře nepoškozující druhé. Dokáže se chovat s klidem a působí velice vyrovnaně. Dovede naslouchat druhým, udržuje s ním přiměřený vizuální kontakt, má vyrovnaný postoj k problémům a je většinou velmi příjemným a komunikativním společníkem. [22], [23]

Je však třeba se vyvarovat přehnané asertivity. Jak je všeobecně známé: „čeho je moc, toho je příliš“. Asertivitu je třeba v jisté vyrovnané míře brát velmi vážně, neboť zlepšuje vztahy na pracovišti, v rodině, pomáhá v mezilidských vztazích apod. [22]

Desatero asertivních práv, které má člověk dle MIKULÁŠTÍKA (2003):

Asertivní lidská práva	
1.	Právo posuzovat své vlastní chování, myšlenky a emoce a být za ně odpovědný.
2.	Právo nenabízet žádné omluvy a výmluvy ospravedlňující jeho chování.
3.	Právo posoudit míru zodpovědnosti za řešení problémů druhých lidí.
4.	Právo změnit svůj názor.
5.	Právo říci „já nevím“.
6.	Právo být nezávislý na dobré vůli ostatních.
7.	Právo dělat chyby a být za ně odpovědný.
8.	Právo dělat nelogická rozhodnutí.
9.	Právo říci „já nerozumím“.
10.	Právo říci „je mi to jedno“.

Tab. 3 Desatero asertivních lidských práv [12]

6. Outdoorové programy

6.1 Teambuildingový kurz

Outdoorové programy se začaly aplikovat na začátku padesátých let. Průkopníkem těchto kurzů je organizace Outward Bound, původem z Velké Británie. Tyto programy slouží k dosažení širokého spektra cílů. Od společenské zábavy, rychlého seznámení, přes zvyšování efektivity spolupráce členů pracovních týmů a rozvoj manažerských dovedností, až po vysoce účinné hodnocení osobnostního a profesionálního potenciálu pracovníků. Vždy je nutné zvolit vhodné prostředky – výběr aktivit a zejména formu jejich prezentace a následného zhodnocení.

Teambuildingové kurzy jsou určeny široké pracovní veřejnosti, může se jednat o různé typy pracovních skupin - kanceláře, továrny, týmy nižšího, středního i top managementu, ale také týmy menších firem, kde se kurzu účastní prakticky všichni zaměstnanci.

Nejrozšířenější jsou však stále kurzy týmové spolupráce – teambuilding. Tyto kurzy jsou zaměřené na nově vznikající týmy, kdy je potřeba vytvořit prostředí pro spolupráci a komunikaci. Počáteční osobní a komunikační „bariéry“ jsou odbourány a účastníci se vzájemně poznávají prostřednictvím společných zážitků. [27]

6.2 Široká nabídka možného využití programů

Další nabízené aktivity obdobných organizací jsou:

- Kurz upevnění spolupráce pro již vytvořené týmy – zlepšování týmové kooperace a dovedností potřebných pro týmové řešení problémů
- Kurzy rozvoje tvořivosti a odbourávání stereotypů – odhalení nových možných přístupů při řešení problémů
- Kurzy rozvoje vůdčích schopností – každý dostává příležitost aktivně se podílet na vedení skupiny a jeho rozhodnutí budou mít dopad na úspěch celého týmu. Typickými příklady těchto kurzů jsou expedice na raftech, jízda na kolech,

přechody hor na lyžích, sněžnicích či skialpech, speleologie, lezení, slaňování apod.

- Kurzy tzv. „šité na míru“ – jsou koncipovány přímo dle přání zákazníka, kurz je vytvářen na základě konzultací se zákazníkem

Všechny tyto kurzy často spojuje přírodní prostředí a lidé odhazují své obleky či kostýmky a navracejí se zpět do časů dětských táborů, skautingu a her v přírodě, i když již za jiným účelem. Činnosti v přírodě se významně podílí na rozvoji lidského potenciálu.

Nejčastěji využívanými aktivitami při outdoorových kurzech týmové spolupráce jsou různé hry. Je to právě hra, která umožňuje probíhání reálných procesů na pozadí modelových situací. [28]

6.3 Náplň teambuildingového kurzu

Program kurzu je často složen z následujících her:

- Seznamovací hry (hry na prolomení ledů, tzv. Icebreakers) – hlavním cílem je prolomit ledy a pomyslné bariéry mezi lidmi a vytvořit vzájemný kontakt. Jsou první krátkou a dynamickou fází zahájení akce.
- Zahřívací a kontaktní hry (Warm-up's) – úkolem je vytvoření bezprostřední atmosféry a dobré nálady, měly by účastníky „zahřát“ a naladit na „stejnou vlnu“. Zvýrazňuje se především dobrá nálada, soutěživost je potlačována.
- Hry na důvěru (Trust building activities) – pomáhají budovat důvěru ve skupině. Jsou to nenápadné a jednoduché, přesto velice účinné hry a hříčky. Nedílnou součástí her je různé poskytování opory, držení druhého, záchrany, atd.
- Iniciativní a týmové hry (Initiatives, Problem solving games, Teambuilding games) – zde je skupina formou hry postavena před různě obtížné úkoly, které nejsou v silách jednotlivce. Ke splnění je zapotřebí tělesného i duševního zapojení celé skupiny. K cíli vede vždy několik cest a je na členech týmu, kterou z nich si vyberou. Je nutno vymezit čas na plánování a přípravu pro skupiny. Organizačně se jedná o náročnější hry. (dle Adventury jsou to strategické hry)
- Komunikační hry (Communication Games) – v těchto hrách je obvykle vyloučena běžná komunikace (řeč, zrak, sluch nebo jejich kombinace). Při řešení

úkolu si tak účastníci uvědomí mnohostrannost výměny informací mezi lidmi. Rozvíjí se tým i schopnost naslouchat druhým.

- Ekohry – jedná se o hry, které zlepšují vnímání přírody. Většinou se soustředí na přírodní jevy či detaily a vzbuzují zájem o přírodu. Nejedná se o teoretické poučování o globálních problémech.
- Lanové překážky – vysoké – jsou především osobní výzvou, zkouškou odvahy. Zvyšují pocit sounáležitosti ve skupině a pocit zodpovědnosti. Lana jsou umístěna ve výšce 8 – 12 metrů nad zemí, bezpečnost zajišťují vyškolení instruktoři, za stavbu odpovídá lanový garant.
- Lanové překážky – nízké – staví skupinu před překonání neobvyklé překážky tvořené z lan do výše 1 m nad zemí. Prověřují tvořivý přístup k řešení, odvalu a spolupráci. Zároveň jsou přípravou na vysoká lana. [24]

6.4 Reflexe

6.4.1 Reflexe a její účel

Zpětná reflexe je nedílnou součástí aktivit v přírodě praktikovaných organizacemi po významných bodech programu nebo celém kursu. Skupina zde sama hodnotí pod vedením instruktora své počínání, rozhodnutí, klady i zápory, hledá zobecnění a poučení pro další úkoly kurzu, ale hlavně pro svoji další každodenní práci v týmu. Širší chápání souvislostí zaručuje přenesení získaných informací do pracovního prostředí.

Organizace vycházejí z Kolbova cyklu učení. Ten znázorňuje reflexi jako nedílnou součást aktivit, které jsou zaměřeny na učení se z vlastních prožitků.

Kolbův cyklus učení popisuje čtyři fáze zážitkového učení:

- uvědomění si, co se při aktivitě dělo,
- zhodnocení aktivity a zobecnění,
- vytvoření plánu změn pro další podobné aktivity,
- vyzkoušení na nové aktivitě.

Vrcholem je samozřejmě přenos zkušeností do praxe:



Obr. 7 Kolbův cyklus učení

Po reflexi a zobecnění plánujeme opět další aktivitu, díváme se do budoucnosti a využíváme poznatků z reflexe.

Podle NEUMANA (1998) se reflexe může odvíjet na několika úrovních:

- dění ve skupině – diskuse o tom, co se účastníci naučili i od sebe navzájem,
- dynamika meziosobnostních vztahů členů – diskuze o vzájemném uznání, důvěře, bezpečnosti,
- interpersonální rovina – sdělení pocitů, které prožívali jednotlivci. Neočekávaně se může vynořit mnoho problémů.

Podmínky pro reflexi:

- měla by proběhnout bezprostředně po hodnocené činnosti,
- dostatek času na její tvorbu,
- příjemné a klidné prostředí (hovoří se o pocitech a dojmech),
- vhodné je sezení v kruhu, zúčastnění by na sebe měli vidět.

Vedoucí by se měl důkladně informovat o hráčích a průběhu hry, připravit si okruh otázek a připomínek k řešené situaci. Neměl by diskusi řídit, měl by povzbuzovat sebevědomí a sebedůvěru, kritika by měla být konstruktivní. Věnujeme pozornost přenosu herních zkušeností do osobního života a potažmo i do pracovního života.

Okruhy, o kterých je nutno diskutovat:

- důvěra a podpora při plnění úkolu – sebedůvěra,
- úroveň a efektivita komunikace,
- proces skupinového rozhodování,
- spolupráce ve skupině – soudržnost,
- jakým způsobem se přijímalo řešení,

- jakým způsobem se uplatňovaly vedoucí role,
- kdo a jak se podílel na činnosti skupiny,
- jaké bylo postavení jednotlivců ve skupině. [24]

7. Cíle a úkoly práce

7.1 Cíle práce

V mé diplomové práci je hlavním cílem vybudování fungujícího týmu společnosti CK Lenka, s. r. o., který je schopný efektivní spolupráce, komunikace, důvěřuje si a je pozitivně motivován. Přesněji také, vybrat vhodné aktivity tak, aby do sebe smysluplně zapadaly, vhodně navazovaly a aby se jejich účinek rozvíjel žadáním směrem.

7.2 Úkoly práce

K naplnění stanovených cílů diplomové práce je třeba splnit tyto úkoly:

- Prostudování teoretických pramenů zabývajících se problematikou týmové práce, komunikace, spolupráce a chování jedinců.
- Zpracování a realizace teambuildingového kurzu dle stanovených metod a postupů.
- Výběr her a cvičení zaměřených na rozvoj komunikace, prohloubení důvěry, spolupráce a iniciativy.
- Realizace teambuildingového kurzu, který bude zaměřen na začlenění nově přijatých pracovníků do již fungujícího týmu, na rozvoj komunikace, prohloubení důvěry, spolupráce a iniciativy.
- Získání reflexe a zpětné vazby na úspěšnost kurzu.

8. Metodologie

Techniky, jimiž lze odhalovat problémy a ve kterých jsem nacházela inspiraci a nápady pro teambuildingový kurz:

8.1 Pozorování

Pozorování spolu s pohovorem patří mezi nejstarší metody získávání psychologických poznatků. Zvažovala jsem nejefektivnější formu sběru dat a jejich hodnocení. Za nejcennější jsem zvolila bezprostřední a spontánní reakce při hře samé či při samotném cvičení. Průběh pozorování budu zaznamenávat do záznamového archu. Zajímat se budu především o komunikaci ve skupině, rozhodování ve skupině, řešení daného úkolu, vedení skupiny, motivaci a iniciativu. Zvolila jsem metodu přímého pozorování, což znamená, že pozorované osoby vědí o tom, že jsou sledovány.

8.2 Interview

Interview, neboli metoda osobního dotazování, je založena na přímé komunikaci tazatele s dotazovaným tváří v tvář. Je jednou z nejvýznamnějších dotazovacích technik. Interview se zpravidla člení na strukturované (standardizované) a nestrukturované (nestandardizované).

Strukturované interview je metoda, která stojí na pomezí mezi dotazníkovými metodami a interview. Schéma máme pevně dané, které je pro tazatele závazné a neumožňuje mu příliš velké úpravy či změny. Pořadí a znění otázek je fixované. Užívá se též časového rozmezí na zodpovězení požadované otázky. Výhody této metody lze spatřovat zejména tam, kde je třeba interpersonálního srovnání. Strukturované interview lze spatřovat jako jakousi „vylepšenou formu dotazníku“, kdy díky osobnímu kontaktu a motivační práci můžeme dosáhnout validnější odpovědi.

Nestrukturované interview je velmi často používaný druh rozhovoru, který je charakteristický volností ve formulaci otázek či volbě tématu. Je určen spíše pro získávání kvalitativních podkladů pro proniknutí do zkoumaného problému.

Se souhlasem jednatelky společnosti jsem s každým zaměstnancem samostatně provedla strukturované interview. V první fázi jsem si připravila strukturu otázek, které jsem považovala za důležité z hlediska zjištění situace v týmu. Zahájení strukturovaného interview probíhalo v malé pracovní místnosti, účastník byl informován o cílech tohoto interview a o čase, který na něj bude třeba. Společnými silami jsme hledali odpovědi na otázky, které jsem si připravovala a jejíž obsah jsem konzultovala s Olgou Beránkovou, studentkou navazujícího oboru psychologie na Masarykově Univerzitě v Brně a koordinátorkou dobrovolnického centra Hestia, o. s., program Pět P.

Při realizaci výzkumu jsme postupem času přešli ze strukturovaného interview na nestrukturované. Otázky ze strukturovaného interview přikládám v příloze.

8.3 Neřízený rozhovor

Velmi důležité pro odbourání ostychu, vyslovení názorů apod. Každý účastník kurzu hodnotí spontánní a samovolné bezprostřední reakce a ostatní se do hodnocení mohou přidat a doložit tím svůj postoj k té či jiné situaci.

8.4 Workshop

Metoda, která se dnes ve firmách velmi často využívá. Jde o formu porady, při níž je využita metoda braingstormingu. Tato metoda slouží ke sběru informací a dat nutných k řešení problému, k otevření mnoha možností a pojmenování různých aspektů řešení. Hlavním cílem je sběr nápadů. ŽÁK (2004) uvádí, že existují velmi důležitá pravidla při aplikaci brainstormingu:

1. zákaz kritiky – nikdy nekritizovat i nejhlupejší asociaci, nápad,
2. uvolnění fantazie – neplatí žádná tabu, vše je dovoleno,
3. vzájemná inspirace – volné asociování nad nápady svými i druhých, nápadů se může rodit tisíce,

4. kvantita nad kvalitou – zákaz jakéhokoliv hodnocení, podstatné je množství výpovědí, je důležité mít z čeho vybírat, k porovnání nápadů dochází až na závěr,
5. všichni jsme si rovni – neexistuje lepší nebo horší účastník.

8.5 Dotazník

Dotazníky obsahují soubor otázek, na něž mají respondenti odpovídat. Pro svou pružnost jsou nejčastěji používaným nástrojem pro sběr primárních informací. KOTLER

(2001, s. 125). Respondent má možnost vyjádřit se pomocí bodové škály. Já jsem dotazníky použila ke zjištění celkového hodnocení kurzu a zpětné vazby. Jednotlivá hodnocení popisují v praktické části, dotazníky přikládám v příloze.

K získání potřebných informací byly využity následující zdroje:

- Analýza literatury
 - Akademická knihovna UK FTVS Praha
 - Akademická knihovna VŠE Praha
- Vycházela jsem z dřívější praxe (výpomoc v organizaci Efa, použila jsem materiály z dostupných pramenů, které se tematikou teambuildingu zabývají) a též i z nynější praxe v cestovní kanceláři CK Lenka.
- Dalším velkým přínosem byla pro mě účast na dětských zálesáckých táborech (asi po dobu 6 let) a absolvování kurzů na FTVS, katedře sportů v přírodě s panem Doc. PhDr. Neumanem – Kurz aktivit v přírodě a Outdoor management training.

9. Marketingová koncepce CK Lenka

9.1 Založení společnosti

CK Lenka byla založena zápisem do obchodního rejstříku, dne 09. 11. 1999 jednatelkou společnosti. Byla sepsána společenská listina, protože zakladatel společnosti byl pouze jeden. K tomu, aby mohla být provázena činnost provozování cestovní kanceláře, je zapotřebí koncesní listiny, která byla vydána živnostenským odborem Místního úřadu městské části Prahy 13 s předmětem podnikání cestovní kanceláře.

9.2 Fáze marketingové koncepce

Abych firmu představila a formulovala její cíle a strategie, zdá se mi velmi praktické použít k tomu marketingovou koncepci sportovní organizace dle Doc. Ing. Evy Čáslavové, Csc:

9.2.1 1. fáze marketingové koncepce – Analýza trhu a situace

- Jaké produkty může organizace nabídnout?

CK Lenka se specializuje na sportovní, relaxační zájezdy a sportovní pobyty u moře. Zájezdy jsou víkendové, týdenní či denní v tuzemsku a týdenní v zahraničí. Některé zájezdy jsou zvýhodněné i pro maminky s dětmi, kde je zajištěno hlídání a program pro děti.

Má velmi pestrou nabídku zájezdů po České Republice, Chorvatsku, Řecku, Španělsku a Turecku. Vše se týká sportu a relaxace. Novinkami jsou kurzy golfu za jeden den ve spolupráci s golfovým institutem, prezentační akce – soboty v pohybu a nejvíce populární je nová akce s Aqua Fitness Academií ve spolupráci s Romanou Mlčochovou - spinning na Aqua Fitness Bicích = „vodní spinning“. Co se týče cvičení, nabídka je velmi široká, jedná se o aerobics, aerobics body, afro rytmy, aquarobics, aqua fitness bike, balantes, kick box, belly dance, Dále jsou velmi oblíbeny zájezdy se zdravotním cvičením, kde si mohou klientky poslechnout i semináře o zdravém způsobu života apod.

- Jaké zákazníky společnost obsluhuje?

CK Lenka je určena široké veřejnosti. Klientkami jsou mladé slečny až po dámy zralého věku. Zúčastnit zájezdu se mohou ženy jak štíhlé, tak i plnoštíhlé. Dalo by se říci, že zájezdy jsou téměř „šité na míru“, neboť je opravdu velmi široký výběr a možnost vybrat si má opravdu každý.

Mezi muži bohužel není sportovní činnost tohoto typu prozatím v oblibě, ale najdou se i takoví, kteří se rádi zúčastňují pohybových aktivit typu aerobic apod.

Cílová skupina zachycuje však nejčastěji věk mezi 28 – 50 let.

- Jaká je aktuální a budoucí konkurence?

Konkurence v tomto odvětví je samozřejmě velká (CK Capro, Pavla Club,...), proto musí CK Lenka vytvářet takové podmínky, aby se její klientela neustále rozšiřovala o stávající a potenciálně nové zákazníky. Je si vědoma, že nemůže zůstat pouze u nabídky sportovních zájezdů, proto ji rozšiřuje o různé zajímavé novinky, které ještě nikdo nenabídl. Příkladem je populární novinka – „spinning ve vodě = aqua fitness bike či základy golfu za jeden den, o kterých jsem se již výše zmiňovala. [28]

9.2.2 2. fáze – Stanovení strategických cílů a volba strategie

- Sportovní cíle

Chtěli bychom, aby instruktoři CK Lenka byli vysoce motivováni k výkonům jak sportovním, tak i pedagogickým. Chtěli bychom, aby se jejich znalosti v oboru rozšiřovaly, aby se účastnili různých seminářů pro instruktory, aby získávali nové licence. Klientky, aby získaly příjemný pocit z cvičení a aby jim cvičení s našimi instruktory naplnilo jejich očekávání.

Dlouhodobým sportovním cílem je vytvořit klub aerobiku CK Lenka, který by měl vychovávat a vzdělávat talenty a především budoucí instruktory.

Vybírat taková sportovní zařízení, která budou nabízet rozsáhlé sportovní služby, které zajistí 100 % spokojenost našich klientů.

- Ekonomické cíle

Zajistit dostatek finančních zdrojů na provozování činností a neustále vymýšlet způsoby a možnosti navyšování příjmů a především zisku. Snažit se snižovat náklady, aniž by musela společnost zužovat své aktivity. Nabízet nižší ceny než konkurenční firmy. Rozjíždět reklamní kampaně, které budou pro CK Lenka přínosem, oslovovat

nové zákazníky a udržovat si stálé klienty. Zlepšovat komunikaci s okolím - jak s instruktory, tak i se zákazníky.

Nalézat různá úsporná opatření, ale nepoškodit kvalitu nabízených služeb.

Oslovování potenciálních partnerů, sponzorů, které mohou být pro společnost lukrativní. Využívání médií ke zviditelnění CK, posílení reklamy a public relations.

Neustále zlepšovat image CK Lenka – rychlost, přesnost a splnění očekávání na 100 %.

- Sociální cíle

Snaha o spolupracující tým, který je momentálně narušen a snaha o povzbuzení atmosféry v týmu a vzájemné porozumění. Nutná podpora příslušnosti ke společnosti a spokojenost zaměstnanců.

9.2.3 3. fáze marketingové koncepce

Na základě těchto cílů je nutné volit příslušné strategie a nástroje k jejich dosažení.

Strategie je volena jednoznačně s ohledem na přání a nároky zákazníka.

Přecházíme tedy do 3. fáze marketingové koncepce firmy :

Mix marketingových nástrojů podle zvolené strategie

- Politika v oblasti nabízených produktů

Jak jsem již zdůrazňovala, jde o neustálé vynalézání a zařazování novinek do nabídky. Novinky jsou pro zákazníky velmi přitažlivé, proto volí každá firma tuto kreativní cestu.

- Distribuční politika

Nabízené služby jsou přístupné pro každého jedince na webových stránkách www.cklenka.cz a v katalogu na příslušný rok.

- Komunikační politika

Využití působení médií k oslovení široké veřejnosti (spot v rádiu Kiss), rozvíjení reklamních kampaní se společností Nivea, drogerií Rossmann a časopisy s podobnou tematikou nebo časopisy, které se dostanou do ruky téměř každému (Anděl City), rozdávání letáků ve fitnesscentrech a pořádání VIP víkendů či prezentačních akcí.

- Cenová a finanční politika

Snaha o vytvoření takových cen, které budou schopny konkurovat na trhu. Využívá se proto strategií různých slev, věrnostních karet a zvýhodněných cen například pro necvičící.

Společnost, která je schopna splnit cíle, které si zadala, musí mít dobře fungující a spolupracující tým. Pokud se však v týmu vyskytují problémy, není možné vymýšlet nové nápady, neboť tato situace narušuje kreativní myšlení.

Jelikož jsem se touto problematikou již nějakou dobu zabývala, byla jsem schopna na základě svých znalostí určité problémy vyskytující se v týmu CK Lenka identifikovat.

Tým CK Lenka se skládá z osmi zaměstnanců. Zrovna se nachází ve fázi začleňování dvou schopných a především velmi ambiciózních pracovníků do již fungujícího týmu lidí.

Tato situace způsobuje výrazné problémy:

- problém v komunikaci – neschopnost si vzájemně vyměňovat informace,
- neschopnost zapojit se do týmové práce společně řešit problémy,
- neschopnost vlastního rozvoje, kreativity, potlačení nápadů .

Na základě konzultace s jednatelkou společnosti jsem se rozhodla zmiňovaný problém řešit. K dispozici a ke konzultacím jsem měla Olgu Beránkovou, studentku navazujícího studia oboru psychologie, Masarykovy Univerzity v Brně a zároveň i koordinátorku dobrovolnického centra v Praze a také jednatelku společnosti CK Lenka, Ing. Lenku Březinovou.

10. Realizace teambuildingového kurzu

10.1 První krok – Strukturované interview

Mým prvním úkolem bylo provést strukturované interview, které jsem s každým členem týmu absolvovala jednotlivě. Měla jsem připravené otázky, které jsem pokládala. Každý mi potvrzoval nebo vyvracel otázky, jež jsem měla připraveny. Mohu říci, že strukturované interview se občas změnilo v nestrukturované. Mé otázky (viz. příloha) byly vypracovány tak, abych z nich mohla vyčíst problémy, které se v týmu nachází. Zaměřeny byly na upřímnost v týmu, spolupráci a komunikaci, organizaci, vedení a motivaci.

Potvrdila se má očekávání, že v týmu jsou problémy následujícího typu:

- Neschopnost přijmout nové ambiciózní členy do již dlouho spolupracujícího týmu, který má již své zaseté standardy a nehodlá je měnit.
- Tyto problémy v týmu způsobují:
 - neefektivní komunikaci, která se objevuje na výsledcích,
 - nedostatečnou spolupráci při řešení problémů,
 - nedůvěra v týmu vůči „nováčkům“,
 - nedostatek motivace,
 - pocity utiskování nových členů týmu a zároveň narušení stávajících standardů týmu,
 - ztráta motivace na týmovém úkolu a cílech společnosti.

Celkové vyhodnocení přikládám v příloze.

10.2 Druhý krok - Workshop

Mým druhým úkolem bylo uspořádat společné sezení, tzv. Workshop, kde hlavním cílem bylo pomocí metody brainstormingu získat informace, které se týkaly průběhu kurzu a nápadů, jak co nejlépe vyřešit krizi týmu.

Tým jsem zorganizovala tak, že jsme si sesedli do písmene U, abychom všichni viděli na tabuli. Nejdříve jsem tým seznámila s důležitými pravidly brainstormingu, které museli v celém průběhu dodržovat. Poté jsem nastínila problém, kvůli kterému

jsem se rozhodla workshop pořádat. Položila jsem proto týmu velmi malý počet otázek, na které odpovídali a veškeré nápady jsem zapisovala na tabuli přede všemi účastníky.

Otázky:

- Myslíte si, že výsledky interview jsou odpovídající situaci v týmu?
- Které přednosti či slabá místa týmu jsou již navenek viditelné?
- Jak by měl vypadat teambuildingový kurz? Na co by se měl zaměřit?

Na závěr brainstormingu jsme společně hodnotili výpovědi. Z veškerých zapsaných postřehů jsme společně určili hlavní obsah kurzu.

Teambuildingový kurz by měl být především zaměřený na:

- odbourání bariér v týmu a nastartování spolupráce (nováčky x stálý tým),
- nastartovat efektivní komunikaci a upřímnost, odstranit nedůvěru v týmu,
- zlepšit motivaci a angažovanost členů týmu.

Hlavním cílem bylo vytvořit efektivní tým, který spolupracuje a je schopen dobře komunikovat a vzájemně se motivovat.

Tyto dva první kroky - strukturované interview a workshop, se konaly ještě v Praze.

10.3 Třetí krok - Realizace kurzu

Po veškerých konzultacích a analýzách jsme se dohodly s paní jednatelkou společnosti že bychom kurz bychom realizovaly do prostředí Slapské přehrady – hotel Měřín, kde cestovní kancelář pořádá sportovní aktivity. V těchto místech je možnost zařazení mnoha aktivit a her v přírodě.

Náklady na kurz se velmi snížily z důvodu spolupráce s hotelem Měřín. Kalkulace zájezdu se skládala tedy pouze z ubytování a stravy. Veškeré konzultace s psychologem, pedagogy a lidmi zainteresovanými do tohoto problému byly poskytnuty zdarma.

Hlavním problémem tohoto kurzu bylo vymyslet aktivity a hry tak, aby měly správnou souslednost a především, aby napomohly k vyřešení problémů. Řídila jsem se

především literaturou a názory kvalifikovaných osob. Kurz trval tři dny a zúčastněných osob bylo jedenáct včetně jednatelky.

10.3.1 1.den - PÁTEK:

Po příjezdu dostávali účastníci kurzu kartičky s otázkami (viz. přílohy), které se týkají úvodu do semináře.

Na kartičky jsem vypsala 10 nedokončených vět, které použiji i na konci kurzu a při vyhodnocení.

Poté, co mají účastníci kartičky vyhotoveny, jsou posazeni do kruhu a debatují o napsaných odpovědích.

Hry seznamovací:

Všichni členové týmu se již velmi dobře znají, mimo nově přijatých členů, proto jsem zvolila jako seznamovací hry trochu více psychologické hry.

Hra číslo 1: Moje křivka života

Hra Moje křivka života slouží k vzájemnému poznávání ve skupině, projeví se zde nápaditost, tvořivost členů a především jde o zábavu. Hráli jsme tuto hru na louce, kde jsme roztáhli velká papírová plátna, každý si mohl vybrat místo svého výkresu, tužky a pastelky.

Účastníci měli za úkol na papír namalovat svoji křivku života, chtěla jsem také vypsát čtyři dobré a čtyři záporné vlastnosti a životní motto, dále odpovědi na otázky: „kde se vidím za deset let, kde jsem teď“.

Po dopracování těchto výtvorů následovala prezentace jednotlivých prací a hodnocení. Každý vyslovil svůj názor na výtvary ostatních. Bylo zdůrazněno, že tato kreativní hra nestojí na uměleckých schopnostech, jde spíše o zapojení vlastního já do této kresby. Někdy i naprosto jednoduchá malba může být skoro uměleckým dílem tím, co vyjadřuje.

Hra číslo 2: Nucená volba

Nucenou volbu jsem zvolila proto, že je zde možnost odhalení spousty novinek o druhém člověku. Instruktor vyslovuje vždy dvě vlastnosti, dvě podstatná jména, dvě slovesa a zúčastnění vždy na svůj papírek napíší, které z těch dvou vyznačuje jejich osobnost. Poté musí instruktor znova přečíst kartičky a každý se hlásí ke své vlastnosti

a říká, čím se tato vlastnost projevuje v jeho chování atd. Tato hra je velmi dobrá ke zjištění stejných vlastností s ostatními účastníky.

Hry kontaktní

Ideální kontaktní hrou, která je velmi oblíbená a rozšířená je Velké švihadlo. Při této hře jde především o rychlé rozhodování, pohyb účastníků, postřeh, koordinaci a spolupráci. V práci a v každodenním životě vůbec se neustále rozhodujeme, zvažujeme ten pravý okamžik. Pomocí švihadla si můžeme takové malé rozhodování vyzkoušet.

Vedoucí s pomocníkem roztočí švihadlo. Jednotliví členové skupiny se snaží proběhnout tak, aniž by se švihadla dotkli. Švihadlo se roztáčí rychleji, účastníků podbíhá více, zkusíme přeskoky nebo i choreografie – tyto všechny variace můžeme použít.

Večerní program

- večere
- sociálně psychologické hry

Hry na vnímání – Kdo začal?

Hra na cvičení imitace pohybů a pozornosti.

Všichni si sesednou do kruhu, jeden dobrovolník – „detektiv“ – jde za dveře a ostatní si mezitím určí roli vedoucího hry. Úlohou vedoucího je předvádět různé pohyby, které ostatní opakuji – např. kývá hlavou, pohybuje rukou, prsty atd. Všichni v kruhu vedoucího napodobují. „Detektiv“ přijde mezi skupinu a snaží se přijít na to, kdo je vedoucím.

Hry na komunikaci – Povídka na pokračování

Hra na nácvik nejdůležitějších komunikačních dovedností, zejména pozorného naslouchání, přijetí partnera a navazování na partnerova slova. Opět se všichni sesednou do kruhu. Vedoucí začne vyprávět povídku. Řekne jednu větu a vyzve souseda po levici, aby ve vyprávění pokračoval – aby doplnil vyprávění o jednu větu. Jakmile vedoucí pozoruje, že zájem o tuto hru opadá, ihned vhodným způsobem dá znamení k ukončení práce.

- Večerní posezení a „povídání u piva“

10.3.2 2. den - SOBOTA:

Ráno jsme všichni měli sraz v sedm hodin a šli se „brouzdat rosou“. Pozdravili jsme slunce jógou a povídali si, jak se po ránu cítíme, protože každý člověk vnímá ráno úplně jinak. Jeden vstává velice brzy, je schopen se ihned naladit na dobrou náladu, jiný naopak potřebuje více času, aby se „zorientoval“.

Poté následovala snídaně, kterou jsme pojali formou bufetu v přírodě. Panovala velice dobrá nálada. Zařadili jsme hru „vzpomeň si“, která spočívala v tom, že jsme dali různé předměty na deku a na 20 sekund je týmu ukázali, poté je zakryli a účastníci si měli vzpomenout na všechny věci.

Hry na rozvoj důvěry

Tyto hry jsou důležité pro úspěšnost v práci, rozvíjejí totiž odpovědnost, odvahu, rozhodnost i sebejistotu. Zařadila jsem těchto her do kurzu několik. Nejdříve jsem zvolila takové, které mi z vlastní zkušenosti nepřišly, že předávám odpovědnost za sebe samu někomu jinému. Pokud padáte z určité výšky po zádech do rukou někoho, komu plně nedůvěřujete, je to velký problém. Překoná-li se tento strach, tak je zaručeno, že na skupinku „odpovědných“ nikdy nezapomeneme. Pokud jde však například o kruh důvěry, který dále uvádím, člověk nemá takový problém důvěřovat.

Po skončení her důvěry je vždy velmi důležitá reflexe.

Hra číslo 1 - Kruh důvěry

Kruh důvěry jsme prováděli na louce vedle lesa, kde jsme snídali. Důležité bylo rozmístit účastníky tak, aby vedle sebe byli stejné váhové kategorie. Dalo by se říci, že šlo již o zkoušku důvěry, ale to byl pouze začátek.

Všichni se drželi za ruce a rozpočítali se na jedničky a dvojky, stáli pevně na nohou, tělo měli toporné a drželi se pevně za ruce. Na pokyn vedoucího se první vykloní ven a druzí do kruhu. Po výdrži se všichni vrátí do stoje. Po malé přestávce se to zkouší naopak, tzn. druzí se vykloní ven a první do kruhu.

Hra číslo 2 - Pendl

Pendl vyžaduje především osobní kontakt hráčů a velkou dávku odvahy, k čemuž je potřeba vzájemná důvěra a podpora členů. Hra spočívá v tom, že hráči vytvoří těsný kruh, jsou obráceni čelem do kruhu a dotýkají se rameny. Všichni pokrčí paže tak, že dlaně jim směřují do středu kruhu. Jeden ze skupiny si stoupne do středu

kruhu, zaujme stoj spatný, zpevní celé tělo, připaží nebo zkříží paže na prsou (doporučeno dívkám). Když je skupina připravena, ten uvnitř kruhu zavře oči, řekne padám a skupina ho chytá a pohazuje si s ním. Nikdo nesmí nechat kolegu spadnout. Zde je třeba maximální koncentrace. Po 30 – 40 sekundách se hráči vymění. Každý ze skupiny by se měl odhodlat a zkusit si stát ve středu a svěřit se do rukou ostatních. Zde je nutné zachovat klid a spoluprožívat pohyb hráče ve středu.

Hra číslo 3 - Ulička důvěry

Uličku důvěry jsem zařadila proto, že sama z vlastní zkušenosti vím, jak těžké je mít v této hře dostatek odvahy a dokázat důvěřovat ostatním, protože oni musí být schopni odhadnout situaci. Skupina vytvoří dvě řady stojící proti sobě ve vzdálenosti asi 80 cm. Všichni, kteří tvoří uličku, předpaží, a tím uzavřou průchod. Tím vznikne ulička důvěry a jeden účastník má za úkol jí proběhnout, aniž by ztratil maximální rychlost se kterou vystartoval. Průchod je otvírán zvedáním paží až těsně před běžcem. Toto cvičení je důležité hodnotit hned po doběhnutí, hodnotí ho jak ten, který běžel, ale i ti, kteří zvedali ruce. Oni hodnotí běžce, zda zpomalil či ne.

Hra číslo 4 - Let důvěry

V tomto cvičení překonáváme obavy z letu a samotného dopadu. Není to pro mnohé tak obtížné jako pád důvěry, o kterém budu mluvit dále, protože se jedná o skok vpřed. Opět stojí proti sobě dvě řady chytačů, kteří se dotýkají rameny, všichni předpaží dlaněmi nahoru a „zipovitě“ propojí paže, jsou mírně vykročeni a čekají na skokana. Skokan se rozeběhne proti skupině a vyskočí do rukou ostatním, může se též odrazit od stoličky, která je před skupinou připravena.

Hra číslo 5 - Pád důvěry

Řekla bych, že toto je jedno z nejtěžších cvičení na důvěru. Musíme vyhledat zvýšené místo (třeba poskládané klády v lese) ze kterého budeme padat. Pod tímto místem stojí skupina dotýkající se rameny, tvořící dvě řady proti sobě a s nataženými pažemi, opět způsobem zipu. První dobrovolník vyleze na vyvýšeninu a čeká na odsouhlasení skupiny, aby skočil. Skočí se zavřenýma očima a po zádech, je třeba, abychom byli zpevněni, jinak je to potom pro ty, kteří chytají, velmi obtížné.

Tyto hry jsem řadila dle náročnosti na důvěru k ostatním účastníkům. Ty nejtěžší jsem samozřejmě zařadila na konec, lehčí na začátek.

13:00 h – pauza na oběd (bufet v přírodě)

Týmové a iniciativní hry

V těchto hrách jsem již mohla vidět výrazné zapojení všech členů, neboť jsou to hry, kde je potřeba najít řešení pomocí celého týmu. Projevovali se zde vůdcovské sklony některých účastníků i originalita jiných, kteří byli do této chvíle nenápadní. Já jako vedoucí jsem se absolutně neangažovala do řešení úloh, pouze jsem sledovala chování lidí v týmu. Řídila jsem se dle rad odborníků a nezařazovala týmové hry v takovém množství jak to bylo u her na důvěru. Dle pokynů je maximální počet tři hry.

Hra číslo 1 - Krokodýlí řeka

Tuto hru jsem vybrala proto, že zde je velmi viditelná spolupráce týmu, společné řešení problému a pomoc.

Krokodýlí řeku jsme postavili pomocí sedmi cihel a dvou silných prken. Hráči se museli všichni za co nejkratší čas dostat z jedné strany krokodýlí řeky na druhou, samozřejmě za pomoci prken, které se daly položit na rozestavěné kameny - cihličky. V jednom místě však byla potřeba, aby tým vymyslel, jak se dostat k dalšímu kamenu, protože to nešlo pouhým položením prkna z kamenu jednoho na kámen druhý.

Hra číslo 2 - Bariéra

Jelikož jsme neměli přímo bariéru k dispozici, tak jsme zvolili alternativu již vyslouženého mostu, který měl výšku asi kolem 4 metrů. Velmi dobrá hra pro zapojení všech členů týmu a i slabších jedinců. Tým měl za úkol dostat se nahoru - vylézt na takto vysoký most, zde hrála hlavní roli pomoc v týmu a vzájemná podpora.

Hra číslo 3 – stavba indiánského týpí

Tým má k dispozici 3 klády, 3 lana a rendlík naplněný vodou. Jeho úkolem je vytvořit indiánské týpí tak, aby se na něj dal zavěsit rendlík, aniž by se voda vylila a aby všichni členové týmu alespoň 30 sekund vydrželi stát na této stavbě.

Hry na rozvoj komunikace a spolupráce

Kvalitní komunikace musí být zákonitě doplněna kooperací, tvořivostí a důvěrou všech členů. Na všechny tyto faktory jsme již cvičení dělali, proto zařazuji hry na rozvoj komunikace až na konec dne číslo jedna.

Hra číslo 1 - Když dva dělají totéž

K této hře nám stačí pouze papír a šátek na oči pro každého, kdo hraje s námi a může se začít. Každý tedy dostal list papíru a na základě mých instrukcí se provádělo cvičení. Jasně bylo řečeno, že nikdo z týmu nesmí mít žádné argumenty k instrukcím. Tyto instrukce byly:

- složíme papír na polovinu → utrheme levý roh → složíme papír podruhé na polovinu → utrheme pravý roh → složíme papír potřetí na polovinu → uprostřed vytrhneme malý kus.

Po dokončení tým otevírá oči a rozbaluje svoje výtvary.

Zde je vidět, že „když dva dělají totéž, není to totéž“, protože i přes stejné instrukce, mohou vzniknout zajímavé a především velmi originální výtvary. Hlavním cílem této hry je výtvary zkritizovat, neboť měl vyjít obličej, který ale samozřejmě nemůže vyjít. Zde chceme tým vyprovokovat k vyslovení protiargumentů a především podpořit schopnost umět se projevovat, stát si za svými myšlenkami apod.

Hra číslo 2 – ruční telegraf

Skupina se rozdělí na dva týmy. Tyto týmy se od sebe postaví asi do vzdálenosti 150 metrů. Jeden tým dostane do ruky mřížku, ve které je zapsán určitý vzkaz skupině druhé. Tento vzkaz je ale zakódovaný. Druhý tým dostává do ruky kódovanou zprávu. Komunikace probíhá na dálku bez přístrojů. Hra je rozdělena do dvou fází – nejdříve musí jeden tým předat týmu druhému určitým způsobem kódovanou zprávu. Tým, co přijímá kódovanou zprávu musí obratem posílat řešení, které je zapsané v mřížce. Cílem je být schopný rychle reagovat, komunikovat a navzájem se motivovat, protože je nám měřen čas.

Hra číslo 3 – živé zrcadlo

Smysl živého zrcadla spočívá v tom, že se skupina rozdělí do dvojic. Jeden z dvojice předvádí nejrůznější pohybové kreace, včetně mimiky, a druhý se snaží jeho pohyby i mimiku napodobovat. Vzájemně se nedotýkají. Po krátké době (1 – 2 min.) si role vymění. Nutností je výměna rolí ve dvojici.

VEČERNÍ PROGRAM + večere:

- promítání fotografií a videa,
- výuka orientálních tanců s instruktorkou CK Lenka

Noční hra - hra týmová, na rozvoj komunikace a důvěry

V noci (kolem 1 hodiny) následovalo nečekané buzení týmu kvůli připravené noční hře na rozvoj komunikace, důvěry a týmové práce. Tato hra se konala v okolních lesích, kde probíhala veškerá cvičení. Šlo o to, že si tým měl zavázat oči šátkem, chytit se připraveného lana a jít za instruktorem. Vyměňovat informace se mohli, ale pouze tiše. Instruktor vede tým přes kameny, mezi stromy, houštinou apod.

Já jsem do této hry přidala to, že tým vedl pokaždé jeden z členů týmu, vždy se po pěti minutách vedoucí průvodu měnili. Po vystřídání vedoucích průvodu si všichni směli sejmut šátek a měli za úkol dostat se zpět na hotel.

10.3.3 3. den - NEDĚLE

Závěrečné hry

V závěru této akce následovalo slavnostní zakončení. V našem případě to byla forma rekapitulace, zařazení otázek, které padly na začátku a realizace několika psychologických her.

Po probuzení jsme pozdravili slunce pomocí technik jógy. Chvíli jsme meditovali a mluvili o tom, jak se cítíme po včerejších hrách.

Společný erb

Na začátku kurzu každý účastník maloval svoji křivku života a to sám za sebe. Protože zde účastníci prožili společně několik dnů a spoustu aktivit, mají určitě i společné zážitky a pocity. Proto je na závěr připraven úkol, kdy se všichni, už jako jeden tým, pokusí ztvárnit své myšlenky, přání touhy, a předsevzetí na jeden společný erb, který bude představovat účastníky právě jako tým. Erb může být libovolné velikosti a jsou k dispozici opět barvy, tužky, štětce i přírodní materiál. Po zhotovení tým vypustí erb na vodu a pomyslně vypouští po proudu "společnou myšlenku" do světa.

Společná cesta

Dále jsem požadovala po účastnících, aby mi v písemné podobě zhodnotili tyto 3 dny. Bylo pro mě velmi důležité, aby popsali především to, co by nejraději z paměti vypustili, co naopak bylo pro ně velmi užitečné.

Kartičky

Do ruky si všichni vzali již známé kartičky a hodnotili se výpovědi, které se psali před zahájením kurzu. Zajímalo mě, zda se něco změnilo, zda byla naplněna jejich očekávání či nikoliv.

Pantomima

Hráči si utvořili dvojice a měli ostatním sehrát divadelní hru. Předvést se měla za naprostého ticha, tedy pantomimicky. Hlavní myšlenkou bylo zahrát divadelní hru na téma „měsíc poté“ a bylo naprosto jedno, pro jakou myšlenku se rozhodnou. Zadání znělo pouze takto: „měsíc poté“....

Najít společné „Motto“

Dalším cvičením bylo, že si účastníci sesedli do kruhu a složili pomocí svých těl nějaké motto či vzkaz nám instruktorům a psychologům, který jim připomíná kurz a je jeho znakem.

Rozloučení

Posledním krokem - poohlédnutím za skončeným kurzem - bylo promítání videa a fotek, jež všichni účastníci obdrželi i ve formě CD a rozloučení se s účastníky.

10.4 Reflexe

Reflexe by se měla provádět bezprostředně po hře, jelikož je to velmi důležitá část celého kurzu.

Celkově si myslím, že po celém kurzu tým udělal velmi významné pokroky vpřed. Bylo vidět, jak se z neuceleného týmu stával tým, který dokáže spolupracovat při řešení problémů.

Níže popíšu jakési shrnutí reflexí po hrách, které jsem si poznamenala do záznamového archu.

1. Hry seznamovací

Při prvním seznámením s těmito hrami se mnoho z účastníků zhrozilo a to z jednoho důvodu, o kterém jsme se později dozvěděli – ne každý je nadaný na kreativní myšlení, ne každý je schopen něco vymyslet, otevřít se ostatním a ještě to namalovat na papír. Na

druhou stranu však bylo úžasné to, že se každý mohl svým způsobem představit ostatním a nechat volně plynout fantazii a vzpomínky. Níže budu popisovat reflexi účastníků ze svého pohledu, poté představím pár zajímavých příspěvků, které byly mnou a psychologickým dozorem zapsány do záznamového archu (viz. příloha).

Reflexe účastníků 1:

- Tato hra se mi moc líbila, jenom mě mrzelo, že na to nebylo trochu více času, protože by mě třeba napadlo i více věcí. Člověk má v sobě určité zábrany, ale je velice zajímavé, že když se najednou nachází v jiném prostředí, tak je ztratí. Myslím, že je to způsobeno též tím, že všichni dělají to samé, ale svým způsobem. Úžasná hra, ale především také pro ty, kteří ji už někdy hráli, neboť těch nápadů mají více, neboť mohou být inspirováni i z jiných kurzů.
- Výborná hra pro poznávání se s novými členy týmu a je vhodná i pro vyzkoušení si znalostí o „starých“ členech týmu.
- Pro mě to bylo velmi obtížné, neboť nemám takové kreativní vyjadřování, jako ostatní členové. Líbilo se mi však, že dokázali všichni ocenit výtvary ostatních. Je pravda, jak říkala Tereza, že všechny výtvary jsou umělecká díla. Také se mi velmi líbilo, jak se všichni otevřeli ostatním.
- Mně se to nelíbilo vůbec, nerad dělám tyto aktivity.
- Moc mi nebylo příjemné, když jsem ostatním měla ukazovat svůj výtvar. Trochu se stydím mluvit o osobnějším věcech. Ale krásné bylo, jak všichni měli tak trochu shodné pocity a dokázali se od nich odpoutat a prostě se uvolnit a vyprávět o svém životě, představách.
- V přírodě nacházíme inspiraci. Člověk je obdařen tvořivostí, každý máme její určitou míru. Proto se mi některá negativní hodnocení moc nelíbí. Přesně tato činnost nás rozvíjí, super super.

Ostatní hodnocení byla víceméně shodná s druhou výpovědí.

2. Hry kontaktní

- Tato hra mi připomněla období mých tří let, kdy jsme ve školce takto probíhali. Úžasné to zkusit po 25 letech.

- Mám strašně rád tuto hru tak jsem se na ní těšil a nakonec jsem byl strašně zklamaný, když jsem to všem pokazil. Ale zase oceňuji reakce ostatních, všichni byli naprosto v pohodě. Žádné tlaky na svou osobu ze strany týmu, že se mi to nepovedlo, nebyly.
- Mně se to taky párkrát nepovedlo, škoda, ale nějak mi nikdy nešlo chytit ten rytmus.
- Tyto hry mám ráda, vzpomínám na naše tábory a ve škole jsme taky mnohokrát probíhali švihadlem.

Ostatní výpovědi byli shodné, všichni z toho měli víceméně dobré pocity.

Večerní program

Reflexe na večerní program byla jednoznačně kladná, především bylo neustále chváleno „klábosení u pivka“, u kterého opravdu komunikace nevázla. Hry byly hodnoceny jako odpočinkové a velmi příjemné zakončení dne.

Ranní aktivity - brouzdání rosou, vítání slunce

Zde bylo vidět, jak všichni účastníci byli schopni ráno vstávat bez problémů. Vše probíhalo v naprosto poklidném duchu, ranní jóga byla pro všechny velmi povzbudivá a příjemná. Snídani v trávě hodnotili všichni jako výborný nápad. Byla jsem moc ráda, že se všichni tímto nápadem velmi dobře naladili. Záznamy z ranního povídání nemám, neboť nám byl ukraden účastníky záznamový arch.

3. Hry na rozvoj důvěry

Tyto hry jsem do kurzu zařadila v nejvyšší míře, protože vybudovat důvěru v týmu bylo jedním z našich nejvyšších cílů. Bylo vidět, jak už v těchto hrách se nováčci málo aktivně zapojovali do spolupráce. Přenechávali dominantnější pozici spíše již stálým členům týmu, který však zase nechtěl nechávat nováčky pasivními. Bylo viditelné, jak se postupně začali zapojovat všichni členové, protože museli řešit společně úkoly při hře.

Reflexe účastníků 3:

- Hrozně jsem se bála proběhnout uličku důvěry, to bylo pro mě hrozné. Taky, když jsme po této hře diskutovali, hned mi tým vytýkal, že jsem zpomalila. Nemohla jsem si však pomoci, jakoby se ve mně něco sevřelo, ztuhlo a já nemohla pokračovat dál. Také pád důvěry nebyl moc příjemný, ale jak mi ostatní napočítali, abych skočila, tak potom to bylo dobré. Díky ostatním jsem to zvládla. Myslím, že z tohoto budu mít opravdu zážitky na celý život.
- Strašně se mi líbí, že každý může říct, jak se při hrách cítil. Já jsem především nemohl skousnout pád důvěry, ten byl prostě hrozný. Bála jsem se z toho důvodu, že třeba nezpevním své tělo a ostatní mě kvůli tomu nedokáží udržet. Poté, co jsem skočil, tak jsem zjistil, že jsem vlastně překonal své já. To už jsem pak chtěl skákat pořád. Krásný byl ten pocit z překonání sebe samotného. Výborné, vážně je vidět, že každý je schopný překonat všechny překážky.
- Já jsem ten pád bohužel nemohla překonat. Není mi jasné proč, ale trpím velkým strachem z výšek. Ostatní hry mi zase tolik nevadily.
- Pro mě to bylo spíše ověřením své vlastní odvahy, než důvěry k ostatním. Dalo by se ale říci, že vše nakonec nebylo tak hrozné na zvládnutí, čili odvalu a důvěru k ostatním mám.
- Já jsem si uvědomila své meze, jak jsem nemohla skočit pád důvěry. Přes tyto meze jsem opravdu dál nemohla. Nešlo o nedůvěru, že by mě nechytily, viděla jsem, že neměli problém udržet Dana, ale spíše je ve mně jakýsi blok. Ale sama jsem tento pocit nezažila, bylo nás více.
- Já absolutně nechtěla skočit, ale po neustálém povzbuzování týmu jsem nakonec skočila a bylo to něco úžasného. Líbilo se mi, jak nejprve povzbuzoval pouze jeden z týmu a nakonec se přidali k povzbuzování všichni.
- Již jsem něco takového dělala, takže mi to nečinilo problémy, nejvíce mám ráda pád důvěry.
- Hodnotil bych tyto hry tak nějak normálně. Zajímavé, jistě, ale nic výjimečného to zase nebylo.

4. Týmové a iniciativní hry

U těchto her jsme byli trochu překvapeni reakcemi všech členů. Zdálo se nám, že nejdříve se snažili být iniciativní dva nováčci, což se ale měnilo v pravý opak. Bylo zde vidět, jak tito nováčci jsou stojí v pozici rivalů a snaží se každý sám za sebe ovlivnit tým, ale to se jim nedařilo. Starší členové teamu převzali totiž iniciativu a snažili se spíše usměrnit ty dva.

Reflexe účastníků č. 4:

- Tyto hry jsou úžasné v tom, že všichni musí spolupracovat. Cítila jsem se potřebná v týmu, našla jsem si svoji pozici. Dost mě potěšil přístup mužů, kteří se opravdu snažili ženám pomoci. Trochu mě šokoval přístup „nováčků“, kteří se za každou cenu snažili vybojovat vůdčí pozici, ale neuměli řešení dovést do konce, proto se iniciátoři vyměnili a vše bylo pak o.k. a tým dokázal spolupracovat a shodnout se na řešení problémů, před kterými stál.
- Necítila jsem se moc dobře při přechodu krokodýlí řeky, neboť mám problémy s rovnováhou a měla jsem strach, že to týmu prostě zkazím. Nakonec bylo ale vše super, protože mi všichni dost pomáhali a to mě povzbudilo. Jiné hry byly úžasné, mám ráda týmovou práci. Skvělé bylo, že každý řekl svůj názor na věc. Tak by to mělo být vždycky.
- Všichni se podíleli na řešení úkolu. Co mě zarazilo, bylo chování „nováčků“, kteří nedokázali udržet emoce a byli na sebe příliš hrubí. Nakonec převzali iniciativu jiní a už to bylo dobré. U nováčků jsem začal pozorovat trochu změny. Trochu zpomalili, už se neangažovali do řešení tak diktátorsky k jiným a začali spolupracovat a ne si neustále budovat svoji pozici. Myslím, že budu za tyto hry vděčný. Fakt skvělá volba.
- Mně se líbilo to, jak zde bylo naprosto viditelné, že když si iniciátor nevěděl rady, tak ho uměl zastoupit zase jiný. Doplnovali jsme se, byli jsme opravdový tým. Zpočátku pár problémů bylo, než se určily role tahounů týmu, pak už jsme jenom společně řešili problémy.
- Tým spolu komunikoval, zvolil nejlepší strategii, všichni pracovali ve prospěch splnění úkolu. Počátek byl pestrý, ale nakonec se to vyřešilo celkem strategicky.

- Tyto hry jsou úžasné pro rozvoj spolupráce, komunikace aj. U hry „stavba týpí“ bylo možné vidět situačního vůdce, který se chopil první lana a začal stavět a ostatní se mu snažili pomáhat. U řeky byl trochu stres, protože nám byl měřen čas, ale dokázali jsme se s ním vyrovnat. Navíc jsme vyhráli, tak to bylo fajn.
- Tým dokázal spolupracovat a dohodnout se na společném řešení. U krokodýlí řeky byl trochu problém, ale jinak bych řekl, že vše probíhalo celkem uvolněně a za dobré nálady. Trochu se mi nelíbila pasivita některých účastníků, kteří nebyli plně zainteresováni na řešení.
- Mně se to líbilo, mám ráda hry tohoto typu, jenom trochu trpím závratěmi, takže pro mě bariéra nebyla zase tak jednoduchá. Tým mě však velmi podržel, úžasná spolupráce, která vážně neměla chybu.

5. Hry na rozvoj komunikace a spolupráce

Tyto hry většinou mají lidi v oblibě, proto jsem pozorovala úsměvy na tváři a radost. Dalo by se říci, že tým komunikoval celkem slušně, nepozorovala jsem již žádné zvýšené hlasy, žádné dominantní osoby. Líbily se mi reakce na hru „když dva dělají totéž“, z této hry se rozvinula úžasná debata.

Reflexe účastníků č. 5

- Tyto hry byly pro mě jakýmsi uvolněním a odpočínutím. Spolupráce a komunikace byla viditelná u obou týmů. Neviděl jsem nějaké přehnané reakce. Celkem poklidný úsek her. Vlastně úžasná hra byla „když dva dělají totéž“, při té jsme se docela dobře projevovali a komunikovali.
- Moc se mi nelíbila hra na zrcadlo, takovéto typy her opravdu nemám ráda, cítila jsem se dost hloupě. Víím, že to předváděli všichni, ale přesto se mi to moc nelíbilo. Ostatní hry byly super, nejlepší „když dva dělají totéž“, kde jsme společně komunikovali.
- Předávání informací se mi moc líbilo. Dokázali jsme si celkem dobře pomoci. Cítil jsem se při hrách výborně, bylo to celkově zábavné, jako zatím celý tento kurz.
- Debata, do které nás Tereza přivedla, byla naprosto úžasná. Tereza se nás snažila naštvat, což se jí u některých opravdu podařilo, vznikla z toho tak

vášnivá debata, že nás musela Tereza nakonec stopnout, protože bychom nic nestíhali. Líbilo se mi moc, jak i ti, co se nikdy moc neprojeví – nemají to rádi před skupinou, tak i ti se snažili Tereze oponovat. Fakt super, moc se mi to líbilo. Ostatní hry, takové normální, zrcadlo...při tom jsem se ze začátku cítil jako hlupák, nicméně člověk, když pozoruje, že všichni dělají totéž, tak mu to ani nevádí. Líbilo se mi však více, když začínal vždy ten druhý předvádět.

- Super, něco podobného jsem již zažil ve škole. Byl jsem nadšený ze zrcadla, které jsem předváděl s Karolínou, tak nápadité a akční. Fakt moc dobré! Nikoho jiného jsem pak už ani do páru nechtěl. Ostatní hry, jak říkám, už jsem okusil, tak mi nepřišly jako významný zážitek. Budu vzpomínat na zrcadlo.
- Naprosto úžasné a skvělé. Pocity – nejlepší, co k tomu ještě mohu dodat, slova chvály nelze ani vyjádřit. Možná jen, děkuji za tak skvělé hry.
- Nějak jsem nepochopila hru „telegraf“ od Terezy, když ji vysvětlovala a bylo mi hloupé se zeptat, protože to všichni pochopili hned. Jenže jsem postupně zjišťovala, že ostatní s ní nějaké zkušenosti již mají, proto jsem si poté nadávala, že jsem se nezeptala. Aspoň poučení z toho, nebát se zeptat. Ostatní hry byly fajn, zrcadlo nebylo úplně příjemnou hrou, aspoň pro začátek, než se do toho člověk dostal. Trochu mně vadilo, když se na nás ostatní „instruktoři“ dívali, nemohla jsem se totiž úplně uvolnit.
- Pocity úžasné ze všech her, kromě hry zrcadlo. Nějak nemusím hry tohoto typu, přijímala jsem vždy raději pozici vedeného. Jakmile se role obrátily, nedokázala jsem nic vymyslet, připadala jsem si najednou trapně. Trochu mě to mrzí, asi by se člověk měl umět odpoutat a uvolnit se.

Večerní program:

Výuka orientálních tanců

Na tento program přišla naše instruktorka z CK Lenka, bylo to naprosto skvělé a uvolňující. Dokonce i muži byli nadšeni. Tady není co komentovat, reflexe byla jednoznačná – super, úžasné, uvolňující, relaxační, odplavení špatných myšlenek a starostí.

Noční hra – hra týmová, na rozvoj komunikace a důvěry

Cílem této hry bylo dovést tým do lesů, kde jsme hráli hry s tím, že vždy skupinu vedl jeden z týmu. Poté, co si všichni rozvázali šátky, jsem jim řekla, že se mají vrátit zpět na hotel. Můj úkol byl schovat se jim a nechat je, ať si poradí sami. Samozřejmě jsem je z povzdálí sledovala, jak si počínají. Tým se mi zdál velice klidný a dobře spolupracoval. Hned byl schopen řešit problém bez jakýchkoli dohadů.

Reflexe účastníků:

- Pociťovala jsem trochu napětí a strach, ale skvělé bylo, jak tým dokázal držet pohromadě, všichni se navzájem upozorňovali na překážky, které se v lese nacházely. Po odchodu Terezy to bylo ještě tajemnější, kolektiv byl natolik stmelěn a schopen společných rozhodnutí, byl to úžasný pocit. Následovala krásná noční procházka.
- Já se spíše těšil na noční hru, ne na toulání lesem. Přesto musím říci, že co se týče týmu, tak byly zaznamenány velké pokroky.
- Moc se mi to líbilo, nemám více slov. Tyto akce by měly být opravdu častěji.
- Z hlediska týmu, super pokroky, pocit stmelení se. Čekal jsem také spíše noční hru či výsadek, ale nakonec jsem usoudil, že toto bylo mnohem lepší. Líbilo se mi, jak jsme poté všichni byli schopni dát dohromady řešení, všichni si byli schopni vzpomenout na svůj úsek, který vedli..fakt super. Někteří členové týmu mě hodně pozitivně překvapili.
- Miluji procházky v noci! Pocity – ty nejlepší.
- Asi by také nebylo od věci vždy dvojice někde nechat a následně nechat všechny sejít na určitém místě, odkud by všichni šli pohromadě zpět na hotel. Jinak pocity mám z této hry já osobně skvělé, z týmu také. Byli jsme si schopni vzájemně pomáhat, komunikovat. Cítím, že pokroky jsou.
- Já byla nadšená už od začátku, takže moje pocity jsou naprosto úžasné. Nevím co víc k tomu dodat. Tým – super spolupráce.
- Já se dost bojím takovýchto nočních aktivit, ale teď mě ten strach docela opustil, protože taková krásná atmosféra, která panovala v týmu...byla úžasná..všichni se snažili o co nejlepší atmosféru, žádné spory, naprostá spolupráce, klid...příjemné pocity.

Nedělní ráno – brouzdání rosou a pozdrav slunci

Zdalo se mi, že všichni vstávali, ač toho moc nenaspali a za sebou měli celkem náročný den, s úsměvem na tváři. Hodnocení předešlého dne bylo převážně pozitivní, což přineslo zase úsměv na tváři mně. Opět jsem postřehy z ranního brouzdání nezaznamenávala do archu, neboť si to účastníci nepřáli.

6. Závěrečné hry - Psychologické hry – společný erb, společná cesta, kartičky, pantomima, společné „Motto“

Při těchto hrách, tak trochu i na kreativitu šlo vidět u každého alespoň minimální pokrok. Nemyslím ve výtvorech, spíše v přístupu. I ti, co předtím měli problémy cokoliv namalovat, se i s trochou radostí pouštěli do díla. Také to bylo nejspíš proto, že se téměř všechna cvičení hrála minimálně ve dvojicích. Nejkrásnější výtvor byl společný erb, protože vytvořili krásné sluníčko z vlastních dlaní.

Reflexe účastníků č. 6:

- Při závěrečných hrách jsme se skvěle bavili. Bylo to už takové uvolněné, prostě jsme nechávali plynout fantazii. Výborné bylo slunko, které jsme vytvořili a vypustili do světa, popis společné cesty se nám také vyvedl. No a zase ta pantomima...tu bych snad pro příště vyřadila.
- Působivé hry, zajímavé obrázky z toho všeho vyšly, uvědomění si svých schopností a přírody kolem nás, super, že se to mohlo vypracovávat v přírodě. Uvědomění si, jaké kroky tým dokázal za pouhé tři dny udělat.
- To, že se na to vrhl celý tým, nebo minimálně alespoň dvojice, tak tím se nacházelo mnohem více nápadů, což bylo úžasné vidět. Doufám, že nám to pomůže do praxe. Mně se tyto aktivity líbí moc, nemám s nimi problémy. Ale jak říkám, v těchto chvílích s nimi neměl problémy nikdo. Úžasné.
- Mně se nejvíce asi líbilo, že každý „přidal ruku k dílu“, měli jsme všichni dostatečný prostor vyjádřit svoje pocity a názory. Necítím se ve své kůži, když se musím vyjadřovat před celým týmem, i klidně umělecky...ale v těchto hrách mi to jaksi nevadilo. Bylo to výborně načasované, kdyby tyto hry přišly hned na začátku kurzu, řekla bych, že by atmosféra byla dost jiná.

- U mě byla viditelná změna, že jakmile jsem překonala zábrany, které jsem vůči týmu měla, tak jsem se začala chovat mnohem více přirozeněji. Celkově doufám, že mi to pomůže v pracovním procesu ve vyjadřování a komunikaci. Nebát se vystoupit z davu...tento kurz mě to nenaučil, ale ukázal mi cestu, jak to překonat, za což jsem vděčná.
- Tyto aktivity pro mě byly naprosto nejinspirativnější a nejpřínosnější do dalšího osobnostního rozvoje.
- Pozorovala jsem, že i různé povahy, když se měly dělat tyto závěrečné hry, byly schopny se shodnout na určitém výsledku. Na začátku kurzu si vzpomínám přesně na jeden kolaps, kdy k tomu nedošlo. Je vidět, že vše potřebuje svůj čas a lidé se musí více poznat, protože předsudky o nových lidech jsou ta nejhorší věc.
- Tyto poslední hry byly dokonalé. Pozoroval jsem nově vzniklý tým a nevěřil jsem skoro vlastním očím. Doufejme, že to takto vydrží i v práci. V přírodě nacházíme inspiraci, nepopsatelné vnuknutí. V Praze se uvidí.

10.5 Hodnocení kurzu

10.5.1 Shrnutí kladů a záporů kurzu

Z mého pohledu byl kurz velice poklidná a příjemná záležitost. Celkově bych ho hodnotila za úspěšný, neboť se tým opravdu dokázal stmelit. Bylo to také dáno samozřejmě i jinými vlivy, ale pevně věřím, že i mnou vybrané hry a komentáře ke zlepšení komunikace týmu přispěly.

Tehdy, když jsem se rozhodla uspořádat tento kurz, měla jsem obavy z toho, že z důvodů mých nemnohých zkušeností coby vedoucího instruktora těchto akcí budou mít účastníci problém s důvěrou v plnění předsevzetí a cílů kurzu. Při diskuzi jsem se též dozvěděla, že někteří měli obavy plynoucí ze skutečnosti, že neměli přesnou představu o průběhu kurzu a především co takový kurz obnáší. Měli strach z bezpečnostních opatření a dále jim nebylo jasné, jakou fyzickou zátěž to bude vyžadovat.

Největší klady kurzu:

- krásné a nápadité hry, výborné sportovní vyžití,
- neunavující zhodnocování jednotlivých her,
- úžasná nálada a chuť do všeho,
- poznání spolupracovníků i z jiné stránky,
- zkouška schopností,
- krásné prostředí slapské přehrady,
- program kurzu – absolutně nikdo neměl čas se nudit, dobře načasované,
- profesionální přístup instruktora, psychologky a socioložky,
- překonání hranic, o kterých si člověk myslí, že je nepřekoná,
- spolupráce lidí, utváření týmu a posílení týmového ducha,
- naprostá relaxace, odpočinek od prostředí velkoměsta,
- překonání sebe samých.

Největší zápory kurzu:

- možná bych pro příště zařadila do kurzu i lanové překážky,
- chyběl oheň a špekáčky ☺, jako to bývalo na táborech, tzv. táborová romantika,
- kurz se mi zdál krátký a poněkud hektický, vzhledem ke své pestré náplni a množství her.

10.5.2 Celkové zhodnocení kurzu dle dotazníku

1.Celkové hodnocení kurzu:

Vybrané názory a postřehy:

- řekl bych, že tyto kurzy jsou opravdu výborné, především tehdy, kdy je tam psycholog či osoba, která umí rozebírat pocity a umí pomoci týmu nebát se komunikace,
- super, úžasné, nemám slov...výborné prostředí, počasí, lidé, jsem příjemně překvapená,
- takový normální kurz, který jsem zažil mockrát, musím říct, že se školou bývával lepší, ale chválím organizaci a propracovanost do sebemenších detailů, aspoň tak to na mě působilo ☺,

- výborná přátelská atmosféra, která se nakonec vytvořila, vůbec bych neřekla, že něco takového bude možné, uvolnění a relaxace, odreagování od pracovních problémů a načerpání nových sil.

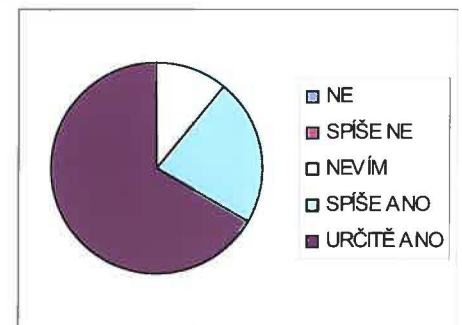
2. Užitek kurzu

Kurz byl pro mě:

Obohacujícím

NE	SPÍŠE NE	NEVÍM	SPÍŠE ANO	URČITĚ ANO
0	0	1	2	5

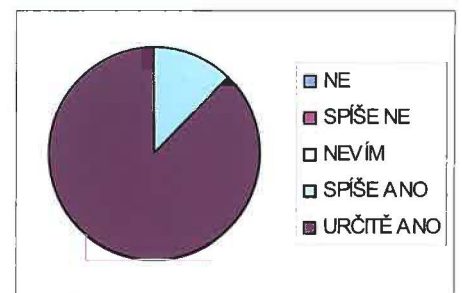
- převážně v záležitostech, se kterými se člověk v běžném hektickém životě moc nesetkává (brouzdání rosou bylo skvěle povzbuzující),
- normální, zažil jsem spoustu těchto kurzů.



Povzbuzujícím pro vypořádání se s úkoly v praxi

NE	SPÍŠE NE	NEVÍM	SPÍŠE ANO	URČITĚ ANO
0	0	0	1	7

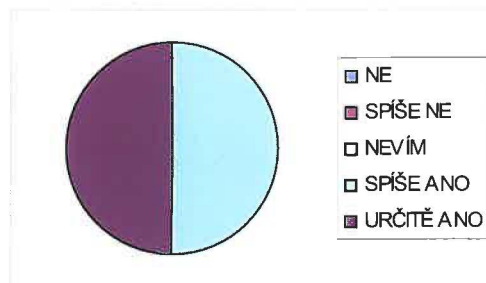
- určitě a doufejme, že to vydrží co nejdéle, jinak bychom museli znovu na kurz podobného ražení,
- načerpání tolika nových sil, že se dostavil pocit motivace a nové nápady.



Ukázal možnosti aplikovatelné do praxe

NE	SPÍŠE NE	NEVÍM	SPÍŠE ANO	URČITĚ ANO
0	0	0	4	4

- jakmile člověk vidí, že zvládne mnoho věcí, o kterých ani netuší, tak najednou jeho sebevědomí opět vzroste,
- zazděná kreativita je opět zde a stres pryč, protože jsem poznal, že se nesmíme všemu poddat, protože vše se dá zvládnout.



3. Je třeba změnit:

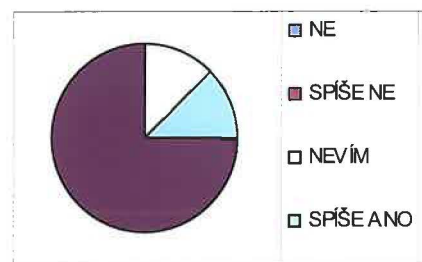
- svůj přístup k ostatním, především v komunikaci a spolupráci,
- svoje některé dosavadní tvrdohlavé nesprávné názory, ne však všechny, za některými si stojím 😊,
- přístup k různým životním situacím, aktivitám..protože je lepší se pouštět s rizikem do něčeho, než nevyzkoušet nic,
- zůstanu svá a začnu si více věřit, protože mě udivilo, že i já dokážu tolik věcí,
- nechci se tu o ničem konkrétním zmiňovat, ale změním se.

4. Pracovní postup

Aktivita instruktora způsobovala příjemnou atmosféru

NE	SPÍŠE NE	NEVÍM	SPÍŠE ANO	URČITĚ ANO
0	0	1	1	6

- jasně, super. Tereza byla výborná, ostatní byli také super, nemám absolutně žádnou výtku,
- měla jsem trochu strach z praxe Terezy, nevěřila jsem, že si to takhle skvěle dokáže zorganizovat



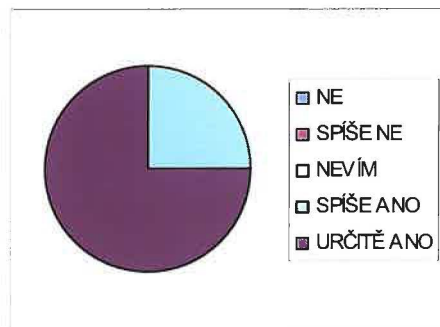
téměř bez praktických zkušeností, ale bylo to opravdu výborně promyšlené,

- nemyslím to nijak kriticky, ale možná bych příště uvítal i nějakého zkušeného instruktora vedle Terezy, víc hlav víc ví,
- naprosto bezkonkurenční, nikdy jsem podobný přístup neviděl, ale to bude i tím, že nás Tereza dobře zná, nebojí se nám něco vysvětlit, měla opravdu zájem o to, aby kurz byl originálním a nezapomenutelným zážitkem.

Zvolené metody byly účinné a prospěšné

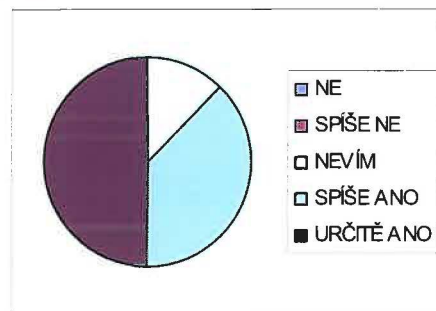
NE	SPÍŠE NE	NEVÍM	SPÍŠE ANO	URČITĚ ANO
0	0	0	2	6

- výborný nápad pozvat k účasti psycholožku, to jsem na jiných kurzech nezažil,
- je vidět, že to Terezu dost baví, protože všechny hry, které zorganizovala, přístup k nim a dále i k nám, našim pocitům byl opravdu se zájmem,
- líbilo se mi naprosto všechno na tomto kurzu, nemám žádné výtky.



Teoretický výklad byl podán jasně a zřetelně

NE	SPÍŠE NE	NEVÍM	SPÍŠE ANO	URČITĚ ANO
0	0	1	3	4

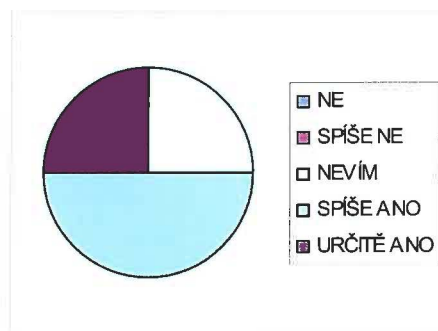


- někde byla Tereza naprosto skvělá, bylo vidět, že těmi hrami prošla, někde to však bylo slabší, hlavně první den kurzu,
- nelíbilo se nám moc uvítání, to musíš zlepšit!

Cítil jsem se být oslovován a brán vážně

NE	SPÍŠE NE	NEVÍM	SPÍŠE ANO	URČITĚ ANO
0	0	2	4	2

- zpočátku jsem měl problémy, cítil jsem se špatně, protože mi přišlo, že mé názory nikdo moc vážně nebere, postupně jsem se však uvolňoval a cítil, že je to lepší,
- líbilo se mi, jak každý říkal své vlastní názory na řešení problému či her, skvělá týmová práce,
- nikdy jsem s tímto problémem neměl.



10.6 Zpětná vazba – zjišťování situace měsíc po ukončení kurzu

Absolventům kurzu byl měsíc po skončení kurzu dán dotazník k vyplnění zpětné vazby. Dotazník přikládám v příloze.

Možnosti změn

Konkrétní zkušenosti v zavedení nějakých metod z kurzu do praxe mám:

Vůbec žádné nezavádím	Často zavádím	Neustále aplikuji
1	3	4

- zatím se mi to ještě nestalo, neměl jsem příležitost,
- určitě mi to pomohlo především v komunikaci,



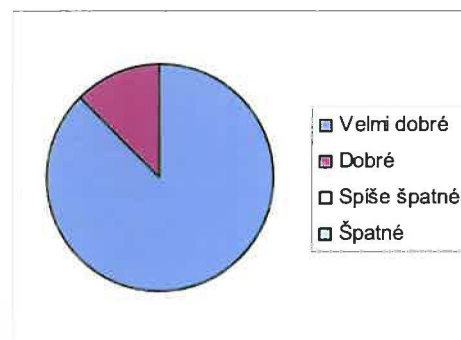
- ve stresových momentech jsem schopen rychleji reagovat a více v klidu řešit situační krize.

Pohled z citové stránky

Na kurz mám vzpomínky:

Velmi dobré	Dobré	Spíše špatné	Špatné
7	1	0	0

- doufejme, že kurz bude probíhat pravidelně, člověk potřebuje povzbuzení v této formě,
- myslím, že každý touto cestou dokázal nalézt sám sebe.



Významné vzpomínky

Poznání

- Dle výpovědí v dotazníku zvítězila noční hra, kde byly prověřeny veškeré schopnosti, pád důvěry, u kterého bylo vidět překonání sebe samotných a závěrečné hry.

Metoda

- naprosto jednoznačně metoda reflexí, ohodnoceno na 100% pozitivně,
- super, že tam byly psycholožky, které nám mohly spousty věcí zdůvodnit,
- v praxi jsem dnes schopna lépe vyjadřovat a komunikovat s naším týmem, ale i týmy ostatními.

Osobní výhra

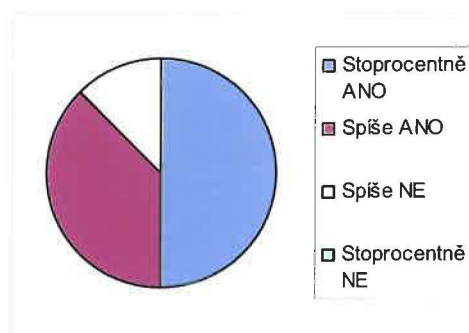
- překonání sebe samotného,
- poznání, co ve mně je skrytého, jak se ještě více umím překonat,
- překročení vlastních hranic strach (při pádu důvěry),
- překonání nechutě k pantomimě, kterou jsem vždy nenáviděl,
- nalezení místa v týmu.

Rozbor aspektů

Kurz mi pomohl najít sám sebe

Stoprocentně ANO	Spíše ANO	Spíše NE	Stoprocentně NE
4	3	1	0

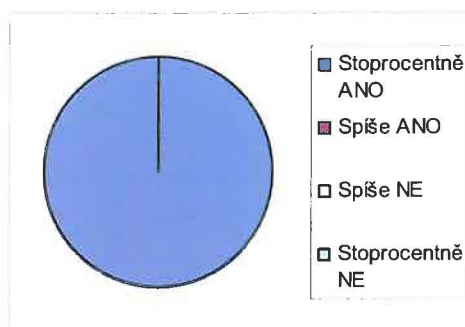
- dokázal jsem se odpoutat od věčných starostí a stresu, který prožívám v práci a tím se projevili i moje vlastnosti, které byly utopené v tom stresu,
- byl to úžasný víkend, člověk vážně zapomíná v té práci i na věci, které jsou pro něho důležité = příroda,
- před začátkem kurzu jsem se obával her, které si pro nás připravili, ale bylo to vážně úžasné..překročení ostychů a zábran, které byly v práci...stoprocentně souhlasím,
- nemyslím, že bych měl důvod hledat sám sebe, proto hodnotím spíše ne.



V týmu se dnes cítím být maximálně podporován

Stoprocentně ANO	Spíše ANO	Spíše NE	Stoprocentně NE
8	0	0	0

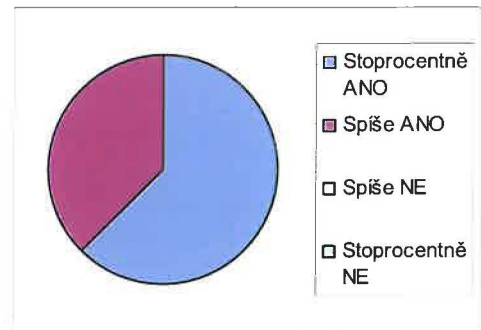
Bez komentářů



Pozoruji, že moje práce je výkonnější

Stoprocentně ANO	Spiše ANO	Spiše NE	Stoprocentně NE
5	3	0	0

- určitě jsme schopni jako tým více komunikovat, prostě se to celé nějak po tom kurzu uvolnilo, pouštíme se do různých projektů, řešíme společně problémy,
- zdá se mi, že v týmu teď vládne takový poklid, lidé spolupracují a umějí si vzájemně pomoci při řešení problémů, nebojí se vyslovit pochvalu/kritiku.



Čím se projevuje úspěšnost kurzu v mojí práci (užitek kurzu v praxi).

- lepší komunikace, spolupráce, motivace k výkonům, zájem o členy týmu,
- schopnost vycházet a tolerovat i s jiné povahy,
- nový impuls k lepším výkonům a snaha o ně,
- odpoutání se od problémů s pracovníky – lepší vztahy,
- efektivněji se řeší problémy a uvažuje se rychleji, tým je úspěšnější,
- vidím výsledky především v tom, že se nebojíme žádných překážek (stresu apod.), vše se dá zvládnout, když se chce, hlavně je potřeba chtít.

11. Diskuse

Ve své práci jsem se pokusila vyřešit konflikt v týmu pomocí teambuildingového kurzu. Kurz byl realizován v přírodním prostředí Slapské přehradě. Pro cvičení a hry, které jsem do teambuildingového kurzu zařadila, bylo nutné zvolit specifické přírodní prostředí, aby kurz mohl vést k žádoucím výsledkům. Lidé jsou donuceni přírodním prostředím odhazovat masky a chovat se přirozeně a to napomáhá k vytvoření efektivního týmu.

Pomocí psychologických her a aktivit v přírodě, kterými tým po tři dny procházel a které se využívají jako prostředek k rozvoji a tréninku kreativity, kooperace a týmové spolupráce, jsme mohli zaznamenat významné změny v týmu.

Závěry jsem získala pozorováním a reflexí. Můžeme z nich usoudit, jak se konfliktní tým postupně začínal měnit v tým kooperující.

Největší úskalí, se kterými jsem se potýkala v realizaci kurzu, byla má nedostatečná praxe v roli, kterou jsem zastávala v tomto kurzu, tedy v roli hlavního instruktora. Organizace kurzu spadala do mých kompetencí, což byla pro mě nová zkušenost. Tyto obavy jsem měla z toho důvodu, že instruktoři do velké míry ovlivňují úspěšnost kurzů. Oni vybírají aktivity a cvičení, starají se o organizaci a realizaci kurzu,

Teambuildingovou agenturu jsme nezvolili proto, že tyto služby jsou poměrně finančně náročné.

Velkým přínosem pro všechny byla na kurzu účast Olgy Beránkové.

Výsledky, které jsme získali pomocí zvolených metod, o kterých se zmiňuji v kapitole č. 8, mohou mít samozřejmě svá omezení. Mohou být totiž zkresleny emocemi a nadšením účastníků. V pracovním procesu se úspěšnost kurzu projevit nemusí. Zpětná vazba, kterou jsem dotazníkovou formou nechala účastníky kurzu zpracovat měsíc po ukončení kurzu, vyšla úspěšně. Není ovšem jisté, že za delší čas bude tým opět tam, kde byl na začátku.

V teorii jsem se zmiňovala o tom, že je třeba na udržování efektivního týmu pracovat. V opačném případě se může tým ocitnout opět v konfliktu, který se ale už může týkat úplně jiných faktorů. Je tedy velmi nutné dbát o péči věnovanou týmu, rozvíjet jeho kreativitu a spolupráci.

12. Závěr

Tato diplomová práce se zabývá teambuildingem a jejím úkolem bylo pomocí teambuildingového kurzu vytvořit fungující tým, který je schopný spolupracovat, komunikovat, vzájemně si důvěřovat a motivovat se. Aktivita a cvičení měly být vybrány tak, aby do sebe smysluplně zapadaly, vhodně navazovaly a aby se jejich účinek rozvíjel cíleným směrem, ke zlepšení vztahů v týmu CK Lenka, s. r. o.

V této části práce, bych chtěla stručně zhodnotit dosažení zadaných cílů a shrnout nejdůležitější poznatky, které moje diplomová práce přináší.

V prvních kapitolách diplomové práce jsem podala teoretický výklad pro následnou praktickou část. V několika kapitolách jsem se pokusila o definování podniku jako celku, managementu, týmu a týmové spolupráce a specifik uvnitř týmu. Teorie, kterou jsem načerpala pro tuto práci, byla pro mě velkým přínosem při organizaci a samotné realizaci teambuildingového kurzu.

Ve druhé části práce jsem se soustředila především na organizaci a realizaci teambuildingového kurzu. Představila jsem firmu CK Lenka, s. r. o. a pojmenovala problémy, které se v týmu vyskytovaly. Na základě toho jsem vybrala cvičení, která by mohla úspěšně řešit situaci v týmu.

Dle mého názoru byly zadané cíle v rámci kurzu naplněny. Je obtížné v tuto chvíli stanovit, zda tým bude v praxi spolupracovat nadále, jako tomu bylo na kurzu. Je možné, že nějaký čas ano, ale bez snahy udržovat tým a dále rozvíjet pomocí dalšího vzdělávání, poznávání se v krizových situacích apod. to nebude možné, neboť na budování týmu se musí neustále pracovat, jelikož jde o živý proces a ne status quo.

Moje práce není řešením pro CK Lenka, s. r. o., je spíše návodem, jak vzniklou situaci řešit a jak lze v těchto situacích postupovat. Dalo by se říci, že je prvním krokem k řešení.

Jsem potěšena, že mi byl svěřen majitelkou společnosti takový úkol a že v mou osobu byla vložena důvěra. Dle zpětné vazby a hodnocení vidím, že se minimálně všichni dobře bavili a to je pro mě tou nejlepší odměnou a motivací k další práci v této oblasti.

13. Seznam použité literatury

1. KRAFT, J., BEDNÁŘOVÁ P., *Ekonomie*, 1. vyd. Liberec : Technická univerzita v Liberci, 2003, 181 str., ISBN 80-7083-748-9.
2. SYNEK, M., *Manažerská ekonomika*, 3. vyd. Praha : Grada Publishing a. s., 2003, 472 str. , ISBN 80-247-0515-X
3. Zákon č. 513/1991 Sb., § 106 odst. 2 obchodního zákoníku
4. ČÁSLAVOVÁ, E., *Management sportu*, Praha : East west Publishing, 2000, 172 str., ISBN 80-7219-010-5.
5. VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O., *Moderní management v teorii a praxi*, 1. vyd., Praha : Management Press, s. r. o., 2006, 295 str. , ISBN 80-7261-143-7
6. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., *Psychologie a sociologie v řízení firmy*, 1. vyd., Praha : PROSPEKTRUM, 1994, 411 str. , ISBN 80-7175-010-7
7. MCDERMOTT, I., O'CONNOR, J., *Neurolingvistické programování v manažerské praxi*, 1. vyd. Praha : Management Press, Ringier ČR, a. s., 1999, 222 str., ISBN 80-85943-82-4
8. HIRŠOVÁ, M., *Manažerská psychologie*, Praha : Oeconomica, 2005, 99 str., ISBN 80-245-0928-8
9. LAMBERT, T. E., *Jak účinně ovlivňovat druhé*, 1. vyd. Praha : Management Press, NT Publishing s. r. o., 2001, 199 str., ISBN 80-85943-88-3
10. BECKER, H. L., *Management-Training für den Führungsnachwuchs: die Praxis des Team-Management*, Renningen-Malmsheim : Expert Verlag, 2000, ISBN 3-8169-1793-3
11. SANG, K. H., *Tisíc a jeden způsob jak motivovat sebe i druhé*, 1. vyd. Praha : Management Press, Ringier ČR, a. s., 1999, 162 str., ISBN 80-85943-96-4
12. MIKULÁŠTÍK, M., *Komunikační dovednosti v praxi*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2003, 368 str., ISBN 80-247-0650-4
13. DAVE, F., DON, Y. , *Mehr Erfolg im Team: Ein Trainingsprogramm mit 46 Übungen zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit in Arbeitsgruppen*, Hamburg : Windmühle GmbH, Verlag und Vertrieb von Medien, 1989, 275 Seit. ISBN 3-922789-04-8

14. PLAMÍNEK, J., *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*, 2. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2005, 180 str., ISBN 80-247-1092-7
15. HAYES, N., *Základy sociální psychologie*, 2. vyd. Praha : Portál, 2000, 165 str., ISBN 80-7178-415-X
16. HIRŠOVÁ, M., *Manažerská psychologie*, 1. vyd. Praha : Oeconomica 2005, 99 str., ISBN 80-245-0928-8
17. KRÁL, P., *Kurz týmové spolupráce jako produkt na českém trhu*, Praha : UK FTVS, nepublikovaná diplomová práce, 2006.
18. HAYES, N., *Psychologie týmové práce*, 1. vyd. Praha : Portál, 2005, 192 str., ISBN 80-7178-983-6
19. LAHNINGER, P., *Leiten, präsentieren, moderieren: lebendig und kreativ: Arbeits- und Methodenbuch für Teamentwicklung und qualifizierte Aus- und Weiterbildung*, Monster : by Ökotopia Verlag, 1998, 280 Seiten, ISBN 3-931902-20-X
20. ADAIR, J., *Vytváření efektivních týmů*, 1. vyd. Praha : Management Press, Ringier ČR, a. s., 1994, 199 str., ISBN 80-85603-70-5
21. JAROŠOVÁ A KOLEKTIV, *Trénink sociálních a manažerských dovedností: metodický průvodce*, Praha : Management Press, 2001, 223 str., ISBN 80-726-1048-1
22. JAROŠOVÁ A KOLEKTIV, *Trénink sociálních a manažerských dovedností: pracovní sešit*, 1. vyd. Praha : Nakladatelství Oeconomica, 2003, 72 str., ISBN 80-245-0067-1
23. O'BRIENOVÁ, P., *Pozitivní řízení: Asertivita pro manažery*, 1. vyd. Praha : Management Press, Ringier ČR, a. s., 1996, 212 str., ISBN 80-85603-98-5
24. NEUMAN, J., *Dobrodružné hry a cvičení v přírodě*, 2. vyd. Praha : Portál, s. r. o., 1998, 328 str., ISBN 80-7178-345-5
25. ŽÁK, P., *Kreativita a její rozvoj*, 1. vyd. Praha : Computer Press, 2004, 315 str., ISBN 80-251-0457-5
26. KOTLER, P. *Marketing management*. 10. rozšířené vyd. Praha : Grada Publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6
27. DVOŘÁK, H., *Význam a využití aktivit v přírodě při školení pracovních týmů*, Praha : UK FTVS, nepublikovaná diplomová práce, 2000.

28. VYŠATOVÁ, E., *Outdoorové vzdělávání z pohledu českých firem*, Praha : UK FTVS, nepublikovaná diplomová práce, 2006.

Elektronické zdroje:

29. *Adventura Team Building* [online], [cit. 15. 03. 2007], dostupná z
<<http://www.teambuilding.cz/cs/metody.html>>
30. *CK Lenka, s. r. o.* [online], [cit. 05. 04. 2007], dostupná z
<<http://www.cklenka.cz/>>
31. *Outdoorové a teambuildingové programy* [online], [cit. 08. 04. 2007], dostupná z
<<http://www.mek-in.cz/show.php?id=2048>>

14. Přílohy

Příloha 1: Strukturované interview

Příloha 2: Feedback

Příloha 3: Zhodnocení kurzu

Příloha 4: Zpětná vazba – dotazník měsíc po absolvování kurzu

Příloha 5: Kartičky

Příloha 6: Vyhodnocení strukturovaného interview

Příloha č. 1:

Strukturované interview

Upřímnost:

- Jsou k sobě navzájem lidé v týmu upřímní?
 - Hovoří se v týmu o všech tématech?
 - Individuální a kolektivní potřeby se v týmu pravidelně prodiskutovávají.
 - Členové týmu k sobě navzájem cítí velmi úzký vztah.
-

Spolupráce:

- Dokáže tým spolupracovat na zadaných úkolech?
 - Pomáhá si navzájem, vzájemně se podporuje a pomáhá si?
 - Pracují společně na úkolech, o důležitých tématech se diskutuje se všemi v týmu.
 - Členové týmu jsou přesvědčeni, že pouze týmovou prací jsou schopni dosáhnout společného cíle.
-

Organizace

- Každému pracovníkovi je jasný úkol ve skupině
 - Pravidelně se hovoří o cílech společnosti
 - Je jasné, že pokud člen týmu onemocní, jeho práci na dobu v jeho nepřítomnosti zastane
 - V týmu probíhá pravidelná kontrola výsledků a metod, tým se učí z vlastních zkušeností.
-

Vedení

- Manažer nemá problémy s delegováním úkolů a kompetencí na tým.
 - Všichni členové týmu mají vytvořené přátelské vztahy k vedoucímu.
 - Tým je často zapojován do úkolů, které nemá v plných kompetencích = jejich vyřešení je efektivnější a rychlejší.
 - Manažer prodiskutovává s týmem zásadní rozhodnutí týkající se společnosti.
-

Angažmá, motivace

- Členové týmu jsou zcela zainteresováni na týmovém úkolu a cílech společnosti.
- Vytvořili maximální snahu na vyřešení problémů a komplikací.
- Pracovní energie a angažmá je vysoko položena.
- Celý tým je naprosto namotivovaný k tomu, aby společnost patřila k těm nejúspěšnějším.

Příloha 2:

FEEDBACK

Kladené otázky: „Jak jste se cítili při hře? Co se Vám podařilo?“

„Jaké byste hodnotil vztahy ve skupině? Spolupracovali jste?“

„Pomohl Vám někdo při hře?“

druhých?“

„Co jste se dozvěděli o sobě a svých schopnostech? A co o

„Můžete získané zkušenosti použít někde jinde?“

Toto cvičení/hra se mi líbila

hodně, protože	málo, protože

Příloha 3:

ZHODNOCENÍ KURZU

Záměr zpětné vazby: Zhodnocení semináře účastníky kurzu (úspěch – neúspěch)

Forma zpracování: jednotlivě

Doba vypracování: 5 – 10 minut

Seminář:

Datum:

Celkový pocit z tohoto kurzu:

.....
.....
.....

Užitek, efekt kurzu:

PROSÍM ZAKROUŽKUJTE DLE ZADANÉ STUPNICE! ODŮVODNĚNÍ
ODPOVĚDÍ A KOMENTÁŘE K NIM DLE POTŘEBY!!!

5 – URČITĚ ANO

4 – SPÍŠE ANO

3 – NEVÍM

2 – SPÍŠE NE

1 - NE

Kurz byl:

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| • Byl pro mě celkově obohacujícím | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Povzbuzujícím pro vypořádání se s úkoly v praxi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Ukázal možnosti aplikovatelné do praxe | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Je třeba změnit:

.....
.....
.....

Pracovní postup:

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Aktivita instruktora způsobovala příjemnou atmosféru. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Zvolené metody byly účinné a prospěšné. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Teoretický výklad podán jasně a zřetelně | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Cítil jsem se být oslovován a brán vážně | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Příloha 4:

ZPĚTNÁ VAZBA – DOTAZNÍK MĚSÍC PO ABSOLVOVÁNÍ KURZU

Záměr dotazníku: Zhodnocení semináře účastníky kurzu týdny nebo měsíce poté

Forma zpracování: jednotlivě

Doba vypracování: 5 – 10 minut

Milí kolegové a milé kolegyně,

Před měsícem jste se všichni zúčastnili teambuildingového kurzu a mě proto zajímá, jak moc to bylo přínosné pro vaši praxi. Jako zpětnou vazbu a především k možnosti dalšího rozvoje vás prosím o zodpovězení na následující otázky.

Možnosti změn

Konkrétní zkušenosti v zavedení nějakých metod z kurzu do praxe doted' mám:

- Minimálně či vůbec nezavádím
- Často zavádím.....
- Neustále aplikuji.....

Pohled zpět z citové stránky

Na kurz mám vzpomínky:

- Velmi dobré.....
- Dobré.....
- Spíše špatné.....
- Velmi špatné.....

Významné vzpomínky

Prosíme velmi krátce naznačte, co bylo především důležité.

- Poznání
- Metoda.....
- Osobní výhra.....

Rozbor aspektů

Prosíme zakroužkujte a eventuelně i krátce zdůvodněte!

Stupnice:

1 stoprocentně ANO

3 spíše NE

2 spíše ANO

4 stoprocentně NE

Náš kurz mi pomohl najít sám sebe 1 2 3 4

V týmu se cítím být maximálně podporován. 1 2 3 4

Pozoruji, že moje práce je výkonnější. 1 2 3 4

Čím se projevuje úspěšnost kurzu v mojí práci.

.....
.....

Příloha 5:

Kartičky:

Jsem tady,
ačkoli.....

Jsem tady,
abych...

Cítím
slabosti ve...

Nejraději se
cítím, když....

Po ukončení kurzu
si představuji, že
budu znát...

Zajímám se
o...

Kde bych byl
nejraději,
kdybych nebyl
tady...

Tento
seminář bude
úspěšný,
když....

K jakému zvířeti
bych se
momentálně
přirovnal?

Vyhodnocení strukturovaného interview

Hodnocení odpovědí na příslušné kategorie členy týmu

Člen týmu	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	Celkem
Kategorie									
Upřímnost	0	2	0	3	2	3	2	2	14
Spolupráce a komunikace	1	3	1	3	3	2	3	3	19
Organizace	4	4	3	4	4	4	3	4	30
Vedení	3	3	3	4	4	3	4	3	27
Angažmá, motivace	3	2	3	3	4	4	3	2	24
Celkem	11	14	10	17	18	18	15	14	

Vyhodnocení strukturovaných interview probíhalo tak, že každá kladná odpověď značila, že v týmu jsou všechny výše vypsané kategorie v pořádku, čili že tým funguje efektivně.

Aby byl tým efektivní, musely by být hodnoty za každou kategorii hodnoceny každým účastníkem hodnotou 4. Znamenalo by to, že od osmi členů by musela být například celková hodnota kategorie – upřímnost, hodnocena číslem 32. Z tabulky můžeme tedy vyčíst, že dle očekávání vyšly nejhorší hodnoty u upřímnosti (celkem hodnota = 14) a u spolupráce a komunikace (celkem hodnota = 19). Další ne příliš ohodnocenou kategorií bylo angažmá a motivace (celkem hodnota = 24).

Dále z tabulky můžeme vidět hodnoty u členu týmu jedna a tři (jsou to „nováčci“ týmu), že jejich hodnoty jsou též oproti jiným účastníkům nižší, což znamená, že se necítí být týmem přijati, z čehož plynou další závěry, o kterých jsem již v této práci psala.

Členové týmu si nepřáli být jmenováni, proto uvádím místo jmen čísla.