

# Teambuilding a jeho účinek na pracovní tým

Bc. Lucie Meisnerová

---

Diplomová práce  
2006

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací  
Katedra marketingových komunikací  
akademický rok: 2005/2006

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lucie MEISNEROVÁ**  
Studijní program: **N 7202 Mediální a komunikační studia**  
Studijní obor: **Marketingové a sociální komunikace**  
  
Téma práce: **Teambuilding a účinek na pracovní tým**

### Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte literární prameny z oblasti psychologie, sociologie a managementu se zaměřením na motivaci a vedení pracovních týmů. Definujte pojmy, s nimiž budete dále pracovat, formulujte teoretická východiska a pracovní hypotézy pro analytickou část práce s ohledem na splnění cíle diplomové práce, tj. zkoumání účinku rozvoje lidského potenciálu na dosažení maximální týmové synergie.
2. Pomocí sociologické metody ? sociometrie porovnejte vztahy ve skupině pracovníků před tréninkem a po tréninku týmové práce na konkrétním projektu.
3. Zhodnoťte výsledky výzkumu, ověřte platnost pracovních hypotéz, vyvodte závěry.
4. Výsledkem bude kvantitativně vyjádřený posun v pracovním kolektivu, který byl dosud hodnocen jen kvalitativně. Zhodnoťte přínos metody, eventuálně rizika či omezení použití.


Rozsah práce:  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam odborné literatury:


- Šindler, P.: Event marketing. Jak využít emoce v marketingové komunikaci. Grada 2003, ISBN 80-247-0646-6  
Kerlinger, F.N. Základy výzkumu chování : pedagogický a psychologický výzkum. Praha : Academia, 1972, kapitola 31 (Sociometrie)  
Teambuilding autor: Zahrádková Eva nakladatel: PORTÁL rok vydání: 2005 rozsah: 176 stran, ISBN: 80-7367-042-9  
Bakalář, E.: I dospělí si mohou hrát. Praha, Pressfoto 1976, 1987.  
Bakalář, E.: Psychohry. MF Praha 1989, 1992  
Bakalář, Eduard: Psychohry - 2. Praha, Vyšehrad 1995.  
Bakalář, E.: Nové psychohry. Praha, Portál 1998.  
Bakalář, Eduard: Předposlední psychohry. Praha, Portál 2000.  
Bělohávek, F.: Organizační chování. Olomouc, Rubico, 1996  
Whitmore, J. Koučování. Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti. Praha : Management Press, 1994, 2004 (2. vydání )  
Leman, K.: Sourozenecké konstelace, PORTÁL 1997, 223 stran, ISBN: 80-71784-30-3  
Berne, E.: Jak si lidé hrají. Dialog 1992  
Pausewangová, E.: 150 her k utváření osobnosti. Praha : Portál, 1994  
Dalley, T. Caseová, C.: Arteterapie s dětmi. 1. vyd. Praha : Portál, 1995. 175 s.  
Canfield, J. Siccone, F.: Hry pro výchovu k odpovědnosti a sebedůvěře. 1. vyd. Praha : Portál, 1998. 384 s.  
Canfield, J. ? Wells, H. C.: Hry pro zlepšení motivace a sebepojetí žáků. 2. vyd. Praha : Portál, 1997. 197 s.  
Herlichová, S.: Hry pro život I., II. 1. vyd. Praha : Portál, 1994. 174, 146 s.

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Karel Holešovský  
Katedra společenských věd a umění  
Datum zadání diplomové práce: 13. ledna 2006  
Termín odevzdání diplomové práce: 15. května 2006

Ve Zlíně dne 13. ledna 2006

  
doc. Ing. Jaroslav Světlík, Ph.D.  
děkan



  
PhDr. Magda Gregarová  
vedoucí katedry

## **ABSTRAKT**

MEISNEROVÁ, Lucie: Teambuilding a jeho účinok na pracovný tím [Diplomová práca]

Meisnerová, Lucie – Univerzita Tomáše Bati v Zlíně. Fakulta multimediálních komunikací; Katedra marketingových a sociálních komunikací. Konzultant: PhDr. Karel Holešovský, Stupeň odborném kvalifikácie: Magisterka multimediálních komunikací. Zlín: FMK, 2006. s. 61.

Práca sa zameriava na tému tréningových aktivít pracovných tímov, pričom sa sústreďí na kvantitatívne vyhodnotenie ich prínosu. Autorka sa v jednotlivých kapitolách snaží o identifikovanie metódy merania, jej overenie v praxi a odporúčanie pre praktické využitie v tréningovej agentúre. Práca sa zaoberá tým, čo je sociometrické meranie a ako sa v skupinovej spolupráci používa, aké zmeny môže zaznamenať a kvantitatívne vyhodnotiť a ako môže ovplyvniť situáciu v tíme.

Kľúčové slová: teambuildnig, tímová spolupráca, sociometria, tréning, pracovná skupina

## **ABSTRACT**

The work targets on working teams' training activities and focuses on the issue of quantitative evaluation of their assets. The author aims in each chapter to identify measurement methods, its acknowledgement in work praxis and its reference for practical use in a training agency. The work deals with the theme -- what the sociometric measurement is and how it is used in a team work, what changes could be recorded and quantitatively evaluated, and how it could influence situation in a working team.

Keywords: teambuildnig, team cooperation, sociometry, training, work group

### **Čestné prehlásenie**

Čestne prehlasujem, že som  
uvedenú tému vypracovala  
samostatne za použitia uvedenej  
literatúry.

V Bratislave

### **Pod'akovanie**

Ďakujem môjmu konzultantovi, pánovi  
Karlovi Holešovskému za odborný prístup  
a za trpezlivosť pri spolupráci.

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>I TEORETICKÁ ČASŤ</b> .....	<b>10</b>
<b>1 SKUPINOVÁ SPOLUPRÁCA</b> .....	<b>11</b>
1.1 DRUHY TÍMOV PODEA POČTU ČLENOV.....	12
1.2 AUTORITA VERSUS DEMOKRACIA .....	12
1.2.1 Elity.....	13
1.2.2 Postmoderná spoločnosť .....	14
<b>2 TÍMOVÁ PRÁCA, SYNERGICKÝ EFEKT, VÝCVIK</b> .....	<b>15</b>
2.1 ROZVOJ OSOBNOSTI A ZVYŠOVANIE VÝKONNOSTI.....	15
2.2 KEĎ SA POVIE TEAMBUILDING.....	15
<b>II PRAKTICKÁ ČASŤ</b> .....	<b>18</b>
2.3 AGENTÚRA GORDON .....	19
<b>3 ÚVOD DO SOCIOMETRIE</b> .....	<b>21</b>
3.1 SOCIOMETRICKÉ KRITÉRIÁ .....	22
3.1.1 Jednoduchý príklad .....	22
3.1.2 Komplexnejší príklad .....	24
3.2 VÝBER KRITÉRIÍ .....	26
3.2.1 Niektoré princípy výberu kritérií .....	27
3.2.2 Príklady kritérií na použitie v pracovnom zadaní .....	28
3.2.3 Príklady kritérií na použitie v iných zadaniach.....	29
3.3 APLIKÁCIA SOCIOMETRIE V PRACOVNOM PROSTREDÍ .....	31
<b>III PROJEKTOVÁ ČASŤ</b> .....	<b>33</b>
<b>4 VÝSKUM</b> .....	<b>34</b>
4.1 OSOBNÉ GRAFY .....	38
4.2 PÄŤ STUPŇOV FORMOVANIA SKUPINY .....	47
4.2.1 Prvý stupeň: Formovanie .....	47
4.2.2 Druhý stupeň: Konflikt .....	48
4.2.3 Tretí stupeň: Štandardizácia situácie.....	48
4.2.4 Štvrtý stupeň: Fungujúci tím.....	49
4.2.5 Piaty stupeň: Uvoľnenie.....	50
4.3 OBAPOLNÉ VZŤAHY.....	50
4.4 SPÄTNÁ VÄZBA .....	51
4.5 VÝVOJ A IMPLEMENTÁCIA AKČNÝCH PLÁNOV.....	52
4.6 POST-TEST .....	52
<b>SÚHRN</b> .....	<b>53</b>
<b>ZÁVER</b> .....	<b>57</b>
<b>ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY</b> .....	<b>59</b>

<b>ZOZNAM PRÍLOH.....</b>	<b>61</b>
---------------------------	-----------

## ÚVOD

Téma vzdelávacích a tréningových aktivít je pre ich dosah na formovanie daného spoločenstva a efektivitu práce pre mňa už dlhší čas vysoko aktuálnou. Prepojenie psychológie a sociológie s manažmentom otvára nové možnosti nielen personálnemu manažmentu, ale môže prispieť aj k zmenám v spoločnosti, ktoré sú v priamej súvislosti s jej prosperitou.

Celoživotné vzdelávanie patrí medzi hlavné potreby modernej globálnej spoločnosti. Nejde len o odborné znalosti ale aj o sociálne zručnosti, ktoré sa v pracovnom prostredí budujú pomocou podpory a rozvoja tímovej spolupráce, podpory tímového ducha, komunikácie a vedenia ľudí. Takisto motiváciu, kreativitu a ochotu prijímať výzvy je možné ovplyvniť vhodne zameraným kurzom.

Spoločenské a kultúrne akcie, najmä sprievodné podujatia popri firemných školeniach alebo takzvané firemné dni, organizujú viaceré špecializované agentúry. Vyším stupňom týchto aktivít sú programy zamerané priamo na zvýšenie výkonnosti pracovného tímu. Vo svojej práci by som sa rada dozvedela viacej o potrebách cieľovej skupiny, teda o potrebách pracovných tímov a možnosti efektívneho využitia teambuildingu. Ďalej by som rada analyzovala účinok teambuildingu na pracovný tím a kvantitatívne vyhodnotila jeho prínos.

Základným predpokladom úspechu kurzu je správne zvolený cieľ. Mnoho agentúr zaoberajúcich sa touto činnosťou naráža na problém merania výsledkov tréningu. Zadávateľ väčšinou prihliada na subjektívne pocity z vydarenej alebo nevydarenej akcie a efekt tréningu hodnotí predovšetkým z hľadiska množstva zábavy, ktorá ho sprevádzala. Vedenie firiem preto môže považovať podobné akcie iba za odmenu pre zamestnancov a v prípade krátenia rozpočtu sú práve tréningy na podporu tímovej spolupráce vyčiarknuté ako prvé.

Domnievam sa, že dobre zvolený a pripravený tréning má pre pracovný kolektív podstatne vyšší význam. Preto som sa pokúsila zmerať účinnosť tréningov na rozvoj



tímovej spolupráce kvantitatívnym spôsobom, aby som získala postup pre jasný prehľad o komunikácii a spolupráci v skupine a ich vývoji.

Mojou východiskovou teoretickou pozíciou pre skúmanie popísaného problému je sociometrické meranie, ktoré meria stupeň príbuznosti medzi ľuďmi a identifikuje problémové vzťahy a poukazuje na možné riešenia problematických situácií.

## I. TEORETICKÁ ČASŤ

## 1 SKUPINOVÁ SPOLUPRÁCA

Tím je skupina ľudí združená za cieľom spolupráce, aby dosiahla súhrn úloh, ktoré nemôžu byť efektívne dosiahnuté individuálne.

Budovanie tímu je kontinuálny proces, pretože vzťahy medzi jeho členmi sú v neustálom vývoji. Jeho cieľom je vytvorenie jasnej a jedinečnej identity. Tím máva jednoznačné smerovanie, ktoré by malo byť v súlade s potrebami a snahou jeho členov. Tí radi prispievajú k dosiahnutiu cieľov podľa svojich individuálnych schopností. Každý z členov tímu nesie časť zodpovednosti za jeho výkon a je si vedomý spoločného potenciálu.

Je veľký rozdiel medzi tímom a skupinou ľudí. Nie je to len tímová diskusia, dobrá komunikácia, vzájomná podpora, otvorenosť a úprimnosť. Výsledok tímovej práce je väčší ako súčet výkonov jednotlivcov alebo záujmových skupiniek. To je hlavný dôvod, prečo sa tímová spolupráca komerčne využíva; a pokiaľ správne nefunguje, negatívne ovplyvní výsledky práce.

Skupina ľudí, ktorá netvorí tím, spolu málo komunikuje, nepodporuje sa navzájom, nemá spoločnú víziu, vytvára záujmové skupinky a čiastočné výsledky prevyšujú spoločný výsledok. Jej členovia neradi odkrývajú svoju identitu. Vodca manipuluje skupiny podľa vlastných záujmov.

V pracovnej skupine, ktorá nie je tímom, robí rozhodnutia nadriadený, komunikácia prebieha medzi nadriadeným a priamym podriadeným. Hlavnou úlohou podriadených je vykonávať zadania. Pokúšajú sa splniť ich tak, ako si myslia, že to nadriadený očakáva. Obávajú sa vyjadriť svoj názor, konflikty sa potierajú, každý je zodpovedný iba za svoju prácu, hlavným cieľom je splniť svoju úlohu.

Oproti tomu tím spolupracuje na cieľoch a rozhodnutiach s nadriadeným, komunikácia je otvorená. Členovia tímu vyvíjajú aktivitu, podávajú návrhy a pomáhajú pri plánovaní. V tíme panuje dôvera, kreativita a ochota vzájomne si pomáhať. Informácie sa zdieľajú, spätná väzba je považovaná za dôležitý zlepšovací nástroj. Konflikty a rozdiely sú považované za obohatenie a posun vpred. Členovia tímu cítia vzájomnú zodpovednosť.

Vedúci tímu sa snažia dosiahnuť výsledky a zároveň rozvíjať vzťahy i profesionalitu členov tímu.

### **1.1 Druhy tímov podľa počtu členov**

Výkonný model je zložený z troch až ôsmich členov vo vedúcom postavení bez vnútornej štruktúry riadenia. Jeho prednosťou je rýchlosť, sústredenie a zhoda medzi vedúcimi, hlavnou nevýhodou izolácia.

Stredný model má 15 až 20 členov z kľúčových oblastí z pracovného prostredia. Jeho výhodou je, že sú zastúpení reprezentanti kľúčových oblastí, nevýhodou, že môžu mať obmedzený pohľad na problémy.

Obecný model je veľký tím v počte 25 až 30 členov rovnomerne zastúpených reprezentantmi kľúčových oblastí a vedúcimi zástupcami spoločenstva. Výhodou je, že pri riešení problémov je zastúpený pohľad všetkých kľúčových lídrov, ale keďže každý musí byť vypočutý, pracovný proces a prenos informácií sú veľmi pomalé.

### **1.2 Autorita versus demokracia**

V ideálnej spoločnosti by mohla tímová spolupráca efektívne fungovať na základe spoločného smerovania, ktoré je v súlade s potrebami a snahou jeho členov. Budovanie tímu je však kontinuálnym procesom práve preto, že potreby a snaha členov sú v neustálom vývine. Ovplyvňujú ich rôzne faktory, ktoré vyplývajú z ľudskej podstaty.

Podľa Machiavelliho sa každý chopí príležitosti, aby ostatným škodil, kedykoľvek sa bude domnievať, že je to pre neho výhodné. Ak by tento predpoklad mal platiť v každej situácii, bola by skupinová spolupráca zatiaľ veľkou nedôverou.

Okrem vlastného prospechu, ľudské správanie k ostatným členom spoločnosti ovplyvňuje aj morálka. Pracovné tímy sú vedené autoritatívne alebo demokraticky. Demokratické riadené skupiny majú vyššiu spokojnosť a morálku. V autoritatívne riadenej spoločnosti je spoluúčasť pracovníkov na rozhodovacom procese iba malá. Tento druh riadenia vedie k agresii alebo apatii, ale spočiatku vykazuje vyššiu efektívnosť ako

demokratické riadenie, ktorému dávajú prednosť podriadení. Po čase sa obidva spôsoby vyrovnávajú.

Podľa nemeckého filozofa Fichta je každý národ expanzívny a imperialistický vďaka svojmu pudu po moci. V autoritatívne riadených skupinách môže byť preto väčšia pravdepodobnosť, že sa jednotlivci budú riadiť právom silnejšieho a nebudú vo svojom pomere voči ostatným viazaní na žiadnu morálku alebo zákon.

### 1.2.1 Elity

Nietsche vo svojom diele „*Vôľa k moci*“ interpretuje teóriu elity. Do centra hodnôt je kladená moc. Vôľa k moci je základným životodarným princípom bytia. Tí, ktorí sú preniknutí týmto princípom vytvárajú prirodzenú aristokraciu. Morálka a ideológia má často inštrumentálny charakter, moc ich potrebuje len na to, aby ich využila na vládu nad masou. Nietscheho koncepcia masy je založená na predstave, že masy sa búria, odporujú, bojujú proti všetkému, čo ich presahuje a samé v tomto boji používajú morálku a ideológiu ako nástroje.

Koncepcia života ľudí v spoločnosti je podľa Nietscheho koncepciou prísnej hierarchickej štruktúry, ktorá pripúšťa kooperáciu a solidaritu len vo forme obmedzenej na príslušnosť k jednému z dvoch základných pólov spoločenského života – k mocenskej elite silných alebo k masám slabých.

Gaetano Mosca hovorí, že vzhľadom na to, že dejiny národov možno rozdeliť na dve základné fázy – predcivilizačnú a civilizačnú, v ktorých sa psychologické zákony prejavujú rôzne, je možné pozorovať ako sa manifestujú v živote národov. Pre predcivilizačnú fázu platí boj o život o prežitie, pre civilizačnú fázu je charakteristická snaha vyniknúť. Podľa Moscu sa vo všetkých spoločnostiach objavujú dve triedy, trieda, ktorá vládne a trieda, ktorá je ovládaná. Vládnuca trieda je vždy na rozdiel od neorganizovanej atomizovanej väčšiny organizovanou menšinou na rozdiel. Aj v demokracii vládne podľa Moscu menšina vplyvných.

Moscova teória človeka súvisí s jeho teóriou o prirodzenej nerovnosti ľudí, ktorá je akousi konštantou spoločenského života. Mosca neupiera človeku dobré vlastnosti, je však

presvedčený, že v spoločenskom živote, ktorý je bojom o vyniknutie, sa presadzujú s veľkou intenzitou také rozšírené ľudské vlastnosti ako sú napríklad najmä láska k luxusu, túžba po krvi a ženách a ambície viesť a tyranizovať. Mosca z toho vyvodzuje, že: „základný stav ľudskej psychiky je v rozpore s ideou bratstva“.

Nietsche a Mosca sú predstavitelia smeru, ktorý je založený na filozoficko – sociologickej kritike liberálnej demokracie. Elitárska teória spoločnosť delí na dve kategórie ľudí: vyšší typ, určený na vládnutie t.j. elita a nižší – masa, určená to, byť ovládanou. Táto teória je v rozpore s buržoázno - demokratickým modelom založenom na bratstve, rovnosti a slobode.

### 1.2.2 Postmoderná spoločnosť

Buržoázno-demokratický model v súčasnosti nahrádza postmoderný prístup ku kultúre a k poznaniu sveta. Tento prístup je rozporný a má viacej vrstiev, spochybňuje význam Európy ako kultúrneho a politického centra. Prejavuje sa odklon od kolektivity k individualite. Vysoká mobilita jednotlivcov dáva pocit možnosti stať sa kýmkoľvek.

Medzi najprestížnejšie povolania patria tie, v ktorých je možné umeleckým vyjadrením samého seba zarobiť veľkú sumu peňazí. Nové životné podmienky ale zároveň zvyšujú potrebu nájdania vlastnej identity. Ľudia sa združujú, znovu udržiavajú tradície, ktoré posilňujú sociálnu súdržnosť alebo hľadajú odpoveď v náboženstve. Jeden z protikladov postmodernej spoločnosti je nezávislosť a hľadanie alebo vytváranie koreňov.

Buržoázni bohémi - bobos, nová americká elita informačného veku sa vyznačuje uzmierovaním protikladov. Možno sa jej podarí uctievať Boha a zároveň si osobovať právo usúdiť, že mnoho tvrdení v Biblii je chybných.

Voľný čas súčasnej elity má vysokú dôležitosť. Zvyšuje sa obľuba adrenalínových športov a extrémnej turistiky. Pracovne úspešný jednotlivec si rád svoju výnimočnosť dokazuje aj v rôznych športových disciplínach. Dobrá kondícia a zdravotná prevencia je jednou z istôt moderného sveta.

## **2 TÍMOVÁ PRÁCA, SYNERGICKÝ EFEKT, VÝCVIK**

### **2.1 Rozvoj osobnosti a zvyšovanie výkonnosti**

Lepším porozumením prednostiam i obmedzeniam pracovného tímu je možné zvýšiť efektívnosť vedenia. Predpokladám, že vytvorením podmienok pre rozvoj potenciálu sa dá dosiahnuť maximalizácia tímovej synergie. Neustálym rozvojom kľúčových sociálnych kompetencií pracovníci zlepšujú svoju schopnosť adekvátne a efektívne reagovať v rozličných situáciách.

Moderný manažment sa prikláňa k názoru, že efektívne riadenie a rozvoj ľudských zdrojov je jedným z kľúčových faktorov úspešnosti firmy. Celoživotné vzdelávanie sa prispôsobuje potrebám praxe. Odmena výkonu zvýšením platu sa už po troch mesiacoch stáva zabudnutou zmenou. Preto je nadštandardné vzdelávanie zamestnancov dlhodobou investíciou. Sebarozvojom získavajú pracovníci trvalý kapitál zúročiteľný kdekoľvek. Pre zamestnávateľa to znamená priame zvýšenie výkonu.

Úroveň vzdelania na Slovensku má veľké rezervy. Celá Európska únia má medzi ekonomicky aktívnym obyvateľstvom nižší podiel ľudí s vyšším vzdelaním ako napríklad USA, Kanada či Japonsko. Správa Európskeho centra pre rozvoj odbornej prípravy (Cedefop) varuje, že EÚ bude musieť výrazne investovať do dodatočného vzdelania. Nízku kvalifikáciu má v únii osemdesiat miliónov ľudí vo veku 25 – 64 rokov. Pritom z nových pracovných miest, ktoré v najbližších piatich rokoch vzniknú v EÚ, bude pre ľudí s nízkym vzdelaním určených len 15 percent. Približne polovica si bude naopak vyžadovať vysokoškolské vzdelanie. Slovensko síce má druhý najvyšší podiel aktívnej populácie, ktorá ukončila vyššie stredné vzdelanie v EÚ, hneď za Českom ale naďalej vykazuje vysokú mieru nezamestnanosti a pomerne nízku mieru verejných výdavkov na školstvo.

### **2.2 Keď sa povie teambuilding**

Forma takzvaných outdoorových tréningov sa komerčne používa na piatich kontinentoch už vyše šesťdesiat rokov práve pri posilnení tímovej spolupráce. Riešenie nezvyčajných úloh v neznámom prírodnom prostredí urýchľuje profilovanie jednotlivých

členov skupiny a pomáha zistiť akú funkciu v tíme spĺňajú, prípadne poukáže na konflikty vo vnútri skupiny.

Metóda zážitkovej pedagogiky je postavená na vlastnej skúsenosti. Aktívne učenie znamená pre človeka výzvu vo fyzickej, emocionálnej i intelektuálnej rovine. Využívajú sa rôzne druhy aktivít - hranie rolí, simulácia fáz pracovných postupov, teoretické vstupy, modelové situácie. Programy sú interaktívne.

Človek si zapamätá:

10 % z toho, čo počuje

50 % z toho, čo počuje a vidí

80% z toho, čo počuje, vidí a urobí.

Preto je veľký predpoklad, že dobre pripravený tréning má šancu byť efektívny.

Na túto možnosť vzdelávania dospelých sú zamerané špecializované agentúry. Ich tréningy sú zamerané na sociálne zručnosti, techniky vyjednávania, tímovú spoluprácu a vedenie tímu.

Tréningový outdoorový program v prírodnom prostredí poskytuje prirodzené prekážky, ktoré dávajú jasnú paralelu s reálnym životom. Účastníci sú vytrhnutí zo stereotypu kancelárií, riešia množstvo situácií v prostredí, ktoré pre nich nie je prirodzené. Aktivity i prostredie sú výzvou, ktorá núti účastníkov posúvať sa a rozširovať svoje hranice. Vo vnútri sa pokračuje rozborom procesov, ktoré prebehli. Rozbor spočíva v reflexii a spätnej väzbe, ktorá má zaručiť transfer poznatkov do reálneho firemného života. Formulácia plánov zmien, na ktoré nadväzujú teoretické princípy sú hodnotením na kvalitatívnej úrovni, ktorá môže byť veľmi subjektívna a nemá číselné hodnotenia zmien, ktoré prebehli v skupine po tréningu.

Na posun v spolupráci tímu má okrem spoločných zážitkov vplyv aj spoločné uvoľnenie a nasledovná sústredená spolupráca.



Citát z propagačného prospektu agentúry zaoberajúcej sa teambuildingom: „Len u nás budete mať možnosť, zastrieľať si na Vášho milovaného šéfa, aj keď iba z paintballovej pištole“

## II. PRAKTICKÁ ČASŤ

### 2.3 Agentúra Gordon

Agentúra Gordon poriada firemné a spoločenské akcie na zemi, na vode a vo vzduchu. Táto full servisová agentúra realizuje svoju činnosť od roku 2000, transformáciou prešla v roku 2004, kedy vznikla ako samostatný ekonomický subjekt. Prvotné športové eventy postupne prerástli v spoločenské a kultúrne podujatia. Realizovanie rôznych druhov podujatí pre klientov vyústilo k prechodu na full-servisovú agentúru.

Predmetom činnosti agentúry sú komplexné služby v oblasti športových a kultúrnych a spoločenských podujatí. Ide o koncerty, plesy, večierky, festivaly, recepcie, kabaret, varieté, tanečné programy, firemné dni, prezentácie, školenia, kongresy, turnaje, detské akcie, adrenalínové podujatia, firemné a športové aktivity, medziiným jachting a golf. Použitie týchto aktivít je časté aj pri teambuildingu. K dispozícii je aj psychologický poradca pre kolektívy.

Pri realizácii akcie pre bratislavskú firmu Olo – Odvoz a likvidácia odpadu si agentúra dala za cieľ dosiahnuť lepšiu komunikáciu v pracovnom kolektíve, upevnenie vzťahov a prejavenie charakterových vlastností členov. Zamestnanci spoločnosti sa počas poobedia súťažili vo viacerých súťažných disciplínach na firemnom dvore, podujatie sprevádzala živá hudba a nechýbal ani teplý bufet s občerstvením. Všetkým sa poobedie veľmi páčilo, zažili niečo nezvyčajné a príjemné.

Výsledkom akcie bola obojstranná spokojnosť: aj na strane zadávateľa aj na strane agentúry. Chýbala však výsledná správa, ktorá by výsledok kvantifikovala v rámci vzťahov v pracovnom kolektíve. Zostal iba dobrý dojem z príjemne stráveného popoludnia. V nasledovnom roku bola akcia uskutočnená v podstatne menšom rozsahu.

Zamýšľala som sa nad možnosťami podať zadávateľovi presvedčivú správu o prínose teambuildingu. Konkrétne výsledky by boli zrkadlom stavu tímu pred i po tréningu a zároveň by pomohli pri riešení dlhodobých konfliktov, či nezhôd medzi jeho členmi. Po

zhodnotení možností merania z oblasti sociológie sa mojou východiskovou teoretickou pozíciou pre skúmanie opísaného problému stalo sociometrické meranie. Meranie je vhodné pre zvolené zadanie, pretože meria stupeň príbuznosti medzi ľuďmi, identifikuje problémové vzťahy a navrhuje možné riešenia problematických situácií.

### 3 ÚVOD DO SOCIOMETRIE

Slovo sociometria pochádza z latinského „socius“, ktoré znamená sociálny a z latinského „metrum“ - merať. Ako tento slovný pôvod predznačuje sociometria je spôsob ako merať stupeň príbuznosti medzi ľuďmi. Meranie medziľudských vzťahov nie je užitočné iba ako odhad správania v skupine, ale tiež na prípravu zákrokov, ktoré prinášajú pozitívnu zmenu a na určenie stupňa zmeny. Pre pracovný kolektív môže byť sociometria účinným nástrojom na zmiernenie konfliktov a na zlepšenie komunikácie, pretože umožní celému kolektívu vidieť sa objektívne a analyzovať svoju vlastnú dynamiku. Je to tiež účinný nástroj na nastavenie dynamiky a vývoja v skupinách určených na terapiu alebo tréning.

Jeho výsledkom je exaktné meranie, ktoré umožňuje porovnávať dynamiku skupiny pred i po tréningu, alebo s rôznym časovým odstupom. Pretože výsledky sa môžu percentuálne porovnávať sú čitateľnejšie pre zadávateľov tréningov a nie sú iba vo všeobecnej rovine.

Jacob Levy Moreno zaviedol termín sociometria a uskutočnil prvú hĺbkovú sociometrickú štúdiu v rokoch 1932-38 v New York State Training School for Girls v Hudsoni, štát New York. Ako časť tejto štúdie použil sociometrické techniky pri zadeľovaní ubytovania žiačok. Zistil, že rozdelenie dievčat na základe sociometrie výrazne zmenšilo počet útekov zo zariadenia (Moreno, 1953, p. 527). Odvtedy bolo uskutočnených mnoho ďalších sociometrických štúdií v školskom či vojenskom prostredí, v terapeutických skupinách a obchodných spoločnostiach.

Užitočná pracovná definícia sociometrie hovorí, že ide o metodológiu na sledovanie energetických smerovaní medziľudských vzťahov v skupine. Ukazuje modely ako sa jednotlivci združujú, keď konajú ako skupina smerujúca k špecifickému cieľu. Moreno sám definoval sociometriu ako „matematickú štúdiu psychologických vlastností populácie, experimentálnu techniku, ktorá dosahuje výsledky aplikáciou kvantitatívnych metód. (Moreno, 1953, p. 15-16).

Sociometria je založená na fakte, že ľudia sa rozhodujú na základe medziľudských vzťahov. Kedykoľvek sa ľudia zhromažďujú, stále sa rozhodujú: kde si sadnúť alebo sa postaviť, koho budú považovať za priateľského a koho nie, kto je v strede skupiny, kto je odmietaný, kto je izolovaný a podobne. Voľby sú zásadné fakty vo všetkých prebiehajúcich ľudských vzťahoch, výbery ľudí a výbery vecí. Je nepodstatné, či sú motivácie vedomé alebo nevedomé. Je nepodstatné, či sú voľby nevyslovené alebo vysoko výrazné, či sú racionálne alebo neracionálne. Nevyžadujú žiadne zvláštne oprávnenie, pokiaľ sú spontánne a verné osobe ktorá robí rozhodnutie. Sú to fakty na ktorých je založená existencia človeka.

### **3.1 Sociometrické kritériá**

Rozhodnutia sú vždy robené na základe nejakého kritéria. To môže byť subjektívne, ako intuitívne cítenie, náklonnosť alebo antipatia k osobe na základe prvého dojmu. Kritérium môže byť viacej objektívne a vedomé, ako vedomie o tom, že daná osoba má, alebo nemá určité schopnosti potrebné pre skupinové zadanie.

Keď sú členovia skupiny požiadaní vybrať si ostatných do skupiny na základe určitého kritéria, každý v skupine si môže vybrať a opísať prečo sa tak rozhodol. Z týchto rozhodnutí a opisov vyjde najavo vnútorný reťazec skupiny. Kresba, ako mapa týchto reťazcov, sa nazýva sociogram. Dáta sociogramu môžu byť zobrazené aj ako tabuľka alebo matrica rozhodnutí každej osoby. Takáto tabuľka sa nazýva sociomatrica.

#### **3.1.1 Jednoduchý príklad**

Jednoduchý príklad aplikovanej sociometrie je získať výbery od členov skupiny na základe jednoduchého neohrozujúceho kritéria. Príkladom je požiadavka vybrať zo skupiny človeka, ktorý by zbral objednávky na chlebíčky od každého z miestnosti, išiel do obchodu a prišiel späť so správnymi chlebíčkami a správnym výdavkom Voľbu možno uskutočniť položením svojej pravej ruky na plece vybranej osoby. Sú tu len dve podmienky: 1. vybrať len jednu osobu a 2. nutnosť niekoho vybrať. Zvyčajne členovia skupiny vyberú svojho kandidáta po krátkom rozmýšľaní.

Toto cvičenie môže byť opakované viackrát za sebou len s malými prestávkami a zakaždým s použitím iných kritérií. Cvičenie graficky znázorňuje nielen sociálnu realitu výberu, ale aj fakt, že rozličné kritériá evokujú rozličné modely rozhodnutí. Kritérium chlebíčky/peniaze pravdepodobne identifikuje niekoho, kto je dobrý na detaily. Intuitívny bohém, hľadiaci do budúcnosti, by sa mohol identifikovať týmto kritériom: „Ak by ste mali projekt, nový kultúrny fenomén, o ktorom sa ešte veľa nevie, koho v tejto miestnosti by ste sa opýtali na informácie?“

Nezávisle na kritériách, je osoba, ktorej sa ruka kladie na plece najčastejšie, niečo ako sociometrická hviezda pre toto špecifické kritérium. Ostatné sociometrické vzťahy, ktoré môžu byť pozorované sú „obapolné“, ak sa označia dvaja ľudia navzájom. Reťazcom nazývame skutočnosť, ak osoba A zvolí osobu B, ktorá zvolí osobu C, ktorá zvolí osobu D a tak ďalej. „Trhlinami“ sú skupinky ľudí v ktorých sa jednotlivci vybrali navzájom, ale nevybrali si nikoho z ostatných skupín.

Tu sú ďalšie kritériá, ktoré môžu byť použité pre toto cvičenie: Koho z tejto miestnosti by ste vybrali, aby:

- vám poradil o oprave auta
- vymyslel kreatívny nápad
- podporil vás v rizikovej situácii
- správne odovzdal odkaz
- pomohol pri konaní s ťažkým klientom
- na spoločný obchod
- ocenil dobrú prácu
- kto dosiahol najvyšší rast za ostatný rok

Tieto cvičné výbery môžu byť veľmi nápomocné pre oboznámenie skupiny so sociometriou a realitou v ich skupine. Počas jednotlivých situácií môže konzultant požiadať skupinu, aby opísala, ako modelová situácia vystihuje realitu a ako predísť tvoreniu záujmových skupín. Navodené situácie sa dajú porovnávať s dennou realitou

skupiny. Tieto voľby pomáhajú formulovať skutočné pocity členov skupiny, ktoré inak zostávajú nevyslovené.

### 3.1.2 Komplexnejší príklad

Predpokladajme, že potrebujeme vedieť, aká veľká dôvera panuje v malej skupinke v počte šiestich členov. Nazvime ich Ann, Bob, Claire, Don, Edna a Fred. Pre účely tohto príkladu použijeme nasledovné kritérium: „Verím tejto osobe, že dodrží slovo a sľub, nepodrazí ma a neurobí nič za mojím chrbtom.“ Použijeme symboly „+“ na vyjadrenie vysokej dôvery, „0“ neutrálna dôvera a „-“ na vyjadrenie nedôvery/konfliktu.

Potom urobíme rozhovor s každým členom skupiny jednotlivo. Keď sme pripravili správu a vysvetlili sme, že všetky odpovede budú zaznamenané na dôvernej báze, požiadame každého, aby ohodnotil všetkých ostatných členov skupiny na základe zadaného kritéria. Povedzme, že sme sa pýtali Ann, ktorá ohodnotí ostatných nasledovne:

Bob +

Claire -

Don 0

Edna +

Fred 0

To znamená, že Anna vysoko dôveruje Bobovi, nedôveruje alebo je v konflikte s Claire a má neutrálny vzťah k Donovi a tak podobne. Počas rozhovorov môžeme zistiť detaily o všetkých vzťahoch. Môžeme sa napríklad opýtať Ann, prečo nedôveruje Claire, a jej názor na to, čo by mohla Claire urobiť, aby túto situáciu zlepšila. Po vykonaní všetkých rozhovorov a obdržaní hodnotení od každého je ďalším krokom zanesenie výsledkov do sociomatrice.



Sociomatrix našej vzorovej skupiny:

	Ann	Bob	Claire	Don	Edna	Fred
Ann		+	-	0	+	0
Bob	0		-	+	+	0
Claire	-	0		+	+	+
Don	0	+	-		0	0
Edna	+	+	0	+		0
Fred	+	+	0	0	+	

Ako vidíte, Annine voľby boli zanesené do Anninho riadku a tak ďalej.

Táto matrica už vyjadruje veľa informácií o dynamike skupiny. S malou analýzou sa matrica stáva takzvaným röntgenom medziľudských vzťahov skupiny. Stĺpce s veľkým podielom „+“ ukazujú veľké percento „neformálnych“ vodcov skupiny. Stĺpce v ktorých je prevaha „0“ alebo „-“, môžu identifikovať ľudí, ktorí sú blízko k odmietnutiu skupinou. Riadky v ktorých je len „0“ alebo „+“ môžu zvýrazniť ľudí, ktorí sa boja prezradiť svoje pocity alebo ľudí, ktorí nerozlišujú v medziľudských vzťahoch.

Ďalším dôležitým modelom, ktorý je dobré vyhľadať, sú obapolné vzťahy. Tie sa vyskytujú vtedy, keď sa dané osoby ohodnotia rovnakou úrovňou. Pozitívne obapolný vzťah je taký, pri ktorom sa obidvaja ohodnotíme +, negatívne obapolný taký, keď sa obidvaja ohodnotíme -. Pozitívne obapolný vzťah poukazuje na väzby v skupine, negatívne obapolný vzťah poukazuje na oblasti konfliktu. Identifikácia negatívne obapolných vzťahov ukáže terapeutovi, kde má začať s opravou disfunkčnej skupiny.

Súčty stĺpcov a obapolných vzťahov pre našej vzorovej skupiny:

	Ann	Bob	Claire	Don	Edna	Fred
<b>TOTAL +</b>	2	4	0	3	4	1
<b>TOTAL 0</b>	2	1	2	2	1	4
<b>TOTAL -</b>	1	0	3	0	0	0
<b>Total Choices Received:</b>	5	5	5	5	5	5
<b>Not Chosen By:</b>	0	0	0	0	0	0
<b>MUTUALS:</b>						
<b>MUTUAL +</b>	1	2	0	1	2	0
<b>MUTUAL 0</b>	1	0	0	2	0	1
<b>MUTUAL -</b>	1	0	1	0	0	0

Vidíme, že “neformálny“ vodcovia skupiny sú Bob a Edna, pretože obidvaja dostali najviac + a žiadne -. Bližší pohľad na sociomatrix nám ukáže, že Bob a Edna pociťujú k sebe obojstrannú nedôveru/konflikt. Ak by toto bola skupinová práca, a my by sme boli požiadaní zlepšiť fungovanie tejto skupiny, mohli by sme začať zlepšením vzťahu medzi nimi a medzi Ann a Claire ešte pred začiatkom teambuildingu.

Konštrukcia sociomatrix pre malú skupinu ako je táto je jednoduchá úloha, ale keď je počet členov skupiny väčší ako päť alebo šesť, je pri ručnom zaznamenávaní veľká možnosť chybného spracovania. Preto sa využíva počítačové spracovanie.

### 3.2 Výber kritérií

Výber správnych kritérií je rozhodujúcim pre úspech sociometrického výskumu. Ako pri všetkých sociálnych vedách, aj tu je zber dát závislý na otázkach, ktoré sú kladené. Akákoľvek otázka prinesie informáciu, ale pokiaľ nie je položená správne, môže odvrátiť pozornosť, informácia bude zmätočná alebo irelevantná k zamýšľanému zázroku.

Dobré kritérium by malo predstavovať významný výber pre danú osobu v čo najjednoduchšom prevedení. Napríklad: “Koho by ste si najradšej vybrali ako člena (špecifický druh) pracovného tímu pracovať špeciálnym spôsobom?”

Kritérium musí byť ako chirurgov nôž: najefektívnejší je, keď čisto oddelí predmet záujmu. Pri odpovedaní na otázku si každá osoba vyberie odpoveď v súvislosti s individuálnou interpretáciou otázky. Tieto interpretácie alebo ďalšie kritériá, pre túto čiastočnú otázku môžu obsahovať tieto kritériá: „Chcem osobu, ktorá:

- tvrdo pracuje
- láme rekordy
- je sympatická
- zástupcu menšiny a pod.“

Jasne zadané kritérium bude znamenať zníženie množstva interpretácií a tým zvýši spoľahlivosť údajov.

### 3.2.1 Niektoré princípy výberu kritérií

1. Kritérium by malo byť tak jednoducho zadané a jednoznačné, ako je to len možné.

- Respondenti by mali mať aktuálnu skúsenosť v súvislosti s kritériom, či už vzápätí po skúsenosti alebo v minulosti, mali by ich mať v čerstvej pamäti, inak otázky nepovedú k príznačnej odpovedi.
- Kritérium by malo byť radšej špecifické ako všeobecné. Všeobecne definované kritériá prinášajú všeobecné odpovede. (Napríklad „priateľstvo“ je v skutočnosti skupina kritérií.) Ak je to možné, malo by byť kritérium radšej skutočné ako hypotetické.
- Kritérium má vyššiu výpovednú hodnotu ak je pravdepodobné, že sa v budúcnosti uskutoční. Napríklad, pre prichádzajúceho nováčika má otázka „Koho by si si vybral ako spolubývajúceho na jeden rok?“ väčší potenciál pre budúcnosť ako otázka „Komu veríš?“.

Moreno upozorňuje, že ideálne kritérium je to, ktoré približuje životný cieľ subjektu: „Ak je testovacia procedúra identická s životným cieľom subjektu, oslovená osoba sa nebude cítiť obťažovaná.“

2. Ideálne je prezentovať skupine test-nástroj na uskutočnenie ich túžob. Nielen ako nástroj na skúmanie stavu skupiny, ale predovšetkým na získanie spoločného vyjadrenia rešpektujúceho základné aktivity do ktorých sa jednotlivci zapájajú.
3. Otázky majú byť orientované na budúcnosť. Dôležité je vysvetlenie využitia výsledkov a špecifikácia hraníc skupiny.

### 3.2.2 Príklady kritérií na použitie v pracovnom zadaní

(A) Verím, že táto osoba: dodržiava ústne dohody a záväzky, pracuje na obojstranne výhodných vzťahoch a nepodrazí ma za mojím chrbtom

- + = vysoká dôvera
- 0 = priemerná dôvera
- = nedôvera/konflikt

(B) Ak ste člen tímu, ktorý má pracovať na dôležitom projekte, koho si na základe schopnosti efektívne pracovať vyberiete?

- + = Rozhodne by som chcel mať túto osobu v mojom tíme.
- 0 = Neprekážalo by mi mať túto osobu v mojom tíme.
- = Rozhodne by som nechcel mať túto osobu v mojom tíme.

(C) Pouvažujte nad každým z vašich spolupracovníkov, vymenovaných nižšie a ohodnoťte ich podľa toho ako veľmi alebo málo im dôverujete.

- + = vysoká dôvera
- 0 = priemerná dôvera
- = nedôvera/konflikt

*[Poznámka: Príklad C je príklad toho, čo Moreno nazýva „blízke sociometrii“, pretože kritérium je všeobecné. „Veríte“ svojim spolupracovníkom, že urobia alebo neurobia čo? Udržia tajomstvo? Operujú ma? Príklad A je viacej špecifický.]*

(D) Pouvažujte nad každým z vašich spolupracovníkov, vymenovaných nižšie. Nakoľko im dôverujete, podelili by ste sa s každým z nich o svoje pocity týkajúce sa pracovných záležitostí?

+ = vysoká dôvera

0 = priemerná dôvera

- = nedôvera/konflikt

### 3.2.3 Príklady kritérií na použitie v iných zadaniach

- **Letný tábor:**

V tábore sú obľúbené skupinové činnosti. Aby sa pomohlo organizátorom rozdeliť účastníkov do skupín, budeme radi, ak nám poviete s ktorými ľuďmi by ste najradšej:

(A) boli ubytovaní

(B) išli na výlet s kanoe

(C) boli účastníkmi vašej obľúbenej aktivity

- **Využitie výsledkov meraní v praxi**

Meria sociometria naozaj niečo užitočné? Jane Mouton, Robert Blake a Benjamin Fruchter preskúmali počiatkové aplikácie sociometrie a zistili, že počet sociometrických výberov majú sklon predpovedať také splnenie kritéria ako produktivitu, zápas kritérií, schopnosť tréningu a vodcovstvo. Opačný vzťah taktiež platí: počet sociometrických výberov je v negatívnom vzťahu s nežiaducimi polohami správania ako sú nehody, práceneschopnosť a frekvencia disciplinárnych obvinení. (Mouton, Blake, and Fruchter in Moreno, 1960, pp. 362 - 387). Čím častejšie je jednotlivец vybraný, tým menej je pravdepodobné, že sa dopustí nežiaduceho správania.

*Tu je niekoľko typických raných štúdií*

- Jedna štúdia znamenala výraznú pozitívnu koreláciu medzi skupinovú sociometrickou súdržnosťou a výkonom v poli u malých vojenských bojových útvarov. (Goodacre, Daniel M., in Moreno, 1960 pp. 548 - 552).
  
- Dobrovoľné preskupenie konštrukčných robotníkov založené na sociometrických voľbách znamenalo vyššiu úroveň výkonu. Zníženie fluktuácie pracovníkov a 5 % úsporu v celkovej produkcii. (Van Zelst, R. H. "Sociometrically Selected Work Teams Increase Production." *Personnel Psychology*, 1952, 5, 175-186.) Iná štúdia dobrovoľného preskupenia konštrukčných robotníkov, v ktorej si robotníci v experimentálnej skupine vybrali spolupracovníkov mala za následok zlepšenie výkonu experimentálnej skupiny z hľadiska spokojnosti s prácou, zmenšenie fluktuácie pracovníkov, zmene indexe ceny práce a indexe nákladov na materiál. Finančné úspory boli také, že každý 29-ty dom bol „zdarma“ v súvislosti s nákladmi na konštrukciu kontrolnou skupinou. (Van Zelst, R. H. "Validation of a Sociometric Regrouping Procedure." *Journal of Abnormal Social Psychology*, 1952, 47, 299-301).
  
- Sociometrické známkovanie spolupracovníkmi podľa počtu výberov ako spolupracovníkov a iných s prácou spojených aktivít súvisia s pozitívnym postojom k práci a s kvalitou a kvantitou výkonu práce. (Springer, Doris. "Ratings of Candidates for Promotion by Co-workers and Supervisors." *Journal of Applied Psychology*, 1953, 37, 347-351; Van Zelst, R. H. "Worker Popularity and Job Satisfaction." *Personnel Psychology*, 1951, 4, 405 – 412).
  
- Nehodovosť je v nepriamej úmere s počtom sociometrických výberov. (Speroff, B., and W. Kerr. "Steel Mill 'Hot Strip' Accidents and Interpersonal Desirability Values." *Journal of Clinical Psychology*, 1952, 8, 89-91.; Fuller, E. M., and H. A. Baune. "Injury-Proneness and Adjustment in a Second Grade." *Sociometry*, 1951, 14, 210 - 225; Zeleny, L. D. "Selection of Compatible Flying Partners." *American Journal of Sociology*, 1947, 52, 424 - 431.)

- V súlade s týmito zisteniami o bezpečnosti sú štúdie vo vojenskom prostredí, ktoré dokazujú, že letecké nešťastia, frekvencia práce neschopnosti a počet disciplinárnych konaní sú v nepriamej úmere s počtom sociometrických výberov, ak kritérium meria pozitívny aspekt správania. (Zeleny, L. D. "Selection of Compatible Flying Partners." *American Journal of Sociology*, 1947, 52, 424 - 431; French, R. L. "Sociometric Status and Individual Adjustment among Naval Recruits." *Journal of Abnormal Social Psychology*, 1951, 46, 64 - 72.)
- Štúdia vodcovstva ukázala, že keď boli vedúci vybraní sociometrickým postupom, boli ich skupiny viacej výkonné, ako tie v ktorých boli za vodcov určení tí členovia skupiny, ktorí neboli videní ako vodcovia. (Rock, M. L., and E. N. Hay. "Investigation of the Use of Tests as a Predictor of Leadership and Group Effectiveness in a Job Evaluation Situation." *Journal of Social Psychology*, 1953, 38, 109 - 119.)
- Na základe štúdie z prostredia pilotov vojenského námorníctva sa zistilo, že nízka morálka a vytváranie záujmových skupín môže byť následkom toho, že oficiálny vedúci nie je sociometrickou hviezdou. (Jenkins, John G. in Moreno, 1960 pp. 560 - 567).
- Štúdia výberu spoluhráčov medzi štvrtákmi ukázala vysokú súvzťažnosť medzi výbermi, ktoré deti urobili pri sociometrickom teste a pri skutočnej hre. (Byrd, Eugene. "A Study of Validity and Constancy of Choices in a Sociometric Test. *Sociometry*. Vol. IX (1946), Nos. 2-3, 21, cited in Northway (1967)).

### 3.3 Aplikácia sociometrie v pracovnom prostredí

Typický postup pre sociometrický zásah v organizácii sa riadi týmito krokmi: (1) Identifikácia pozorovanej skupiny, (2) Vytvorenie kritérií, (3) Nadviazanie kontaktu (4) Zber sociometrických dát, (5) Analýza a interpretácia dát, (6) Taktiež zber informácií zo spätnej väzby: (a) jednotlivcov, pred skupinovým stretnutím, alebo (b) v rámci skupiny, (7) Vývoj a implementácia akčných plánov, (8) Post-test (nepovinne).

Chris Hoffman s kolegami používali sociometriu v podnikovom prostredí na určenie problémov, na ovplyvnenie vývinu skupiny a na meranie výsledkov organizačných

vývojových zásahov. V jednom prípade (Hoffman et al, 1992) použili sociometrické údaje na pomoc pracovným skupinám, aby mohli určiť svoje vlastné problémy a dokumentovať efektivitu opatrení.

Sociometrické merania pred a po zásahu ukázali, že nedôvera/nezmieriteľné protiklady sa zmenšili o polovicu a vysoká dôvera stúpla o 19 % po skončení zásahu.

Ďalší prípad sociometrického merania úplne nahrádza teambuilding ako nástroj na zlepšenie vzťahov v skupine. Namiesto skupinovej aktivity urobil Hoffman rozhovory s deviatimi členmi skupiny a zber sociometrických hodnotení od každého zvlášť. Analýza ukázala, že „problém tímu“ bol predovšetkým v konflikte medzi dvoma z jeho členov. Výsledky merania prebral jednotlivo s každým členom tímu, pričom im objasnil kde sa jeho osoba nachádza vo vzťahu ku zvyšku skupiny.

Sociometrické údaje mu to umožnili urobiť bez toho, aby porušil dôvernosť rozhovorov. Každá osoba obdržala osobitú správu. Koláčový graf v správe percentuálne ukázal podiel pozitívnych, negatívnych a neutrálnych výberov, ktoré obdržala daná osoba. Údaje z rozhovorov mu taktiež umožnili dať každému pozitívne odporúčania pre efektívne správanie a špecifický nápravný tréning pre neefektívne správanie, znovu bez toho, aby porušil dôvernosť informácií.

Sociometrické informácie tak ovplyvnili konfliktných jednotlivcov, že boli schopní využiť tréning a odstrániť konflikt svojím vlastným spôsobom. K teambuildingu nikdy nedošlo. Pomohlo to ušetriť čas na produktívnu prácu. Post-test so sociometrickým nástrojom ukázal, že počet negatívnych výberov klesol z 11 na nula. Neutrálne výbery sa zmenili z 16 na 21 a pozitívne výbery 45 na 50. Neformálna spätná väzba od podnikovej sekretárky potvrdila, že situácia sa naozaj zlepšila.



### **III. PROJEKTOVÁ ČASŤ**

## 4 VÝSKUM

Podľa tejto metodiky som sa rozhodla urobiť výskum na skupine ôsmich ľudí. Stála pred nimi výzva – víkendový splav relatívne pokojnej rieky. Celkove bola skupina početnejšia, do výskumu som zahrnula iba osem dospelých ľudí bez záväzkov, ktorí mali možnosť vybrať si vhodného partnera do lode.

Dáta som zbierala pri neformálnych rozhovoroch na prípravných stretnutiach. Niektorí účastníci splavu nemali pár, preto si hľadali dvojicu. Pri výberoch bola dôležitým kritériom okrem príjemne prežitého víkendu aj pracovitosť jednotlivca a bezpečnosť v lodi. Niektorí účastníci sa už dobre navzájom poznali a svoje schopnosti si navzájom preukázali. Niektorí splavovali prvýkrát, alebo prvý raz s novým partnerom v lodi.

Pri počiatočných rozhovoroch sa utvorili dvojice, pre životných partnerov bolo rozhodnutie jednoznačné, boli v lodi spolu, i keď uvažovali o striedaní počas plavby. Zvyšok si vyberal partnera do lode na základe sympatie, pretože schopnosti jednotlivcov v tejto špecifickej činnosti zatiaľ nepoznal. Ženy hľadali bezpečie u mužských partnerov a lodivodov a muži uprednostňovali pracovité nekonfliktné ženy.

Výbery pred začiatkom splavu som si zaznačila u každého z účastníkov zvlášť. Otázky som nekládla priamo, nechcela som nimi ovplyvniť rozhodnutia. Mala som dostatok výpovedí, ktoré odzneli v priebehu prípravných stretnutí. Ti boli podkladom pre vyplňanie dotazníkov. Výsledky výberov sú znázornené v sociomatrixi.

Na začiatku

	Jarmila	Raul	Zuzana	Pedro	Igor	Gita	Patizon	Mišák
Jarmila		+	-	+	0	0	-	0
Raul	+		-	+	+	+	0	0
Zuzana	+	+		0	+	+	+	+
Pedro	-	-	+		+	-	-	+
Igor	0	0	+	+		+	0	0
Gita	0	+	+	+	+		+	+
Patizon	-	0	+	-	0	0		0
Mišák	0	0	+	+	+	+	0	

Súčty stĺpcov prinášajú informácie o dynamike skupiny. Analýza ukazuje, že v skupine sú tri neformálne authority. Zuzanu, Pedra a Igora by si najviac členov skupiny vybralo na spoločnú plavbu. Veľa hodnotení bolo neutrálnych, vedomosť o schopnostiach ostatných je ešte veľmi nízka. Najväčší počet obapolne kladných výberov má Zuzana a Gita. Získali ich pretože už majú skúsenosti so splavom a navyše si vedia predstaviť aj spoločnú plavbu.

Na začiatku

	Jarmila	Raul	Zuzana	Pedro	Igor	Gita	Patizon	Mišák
Spolu +	2	3	5	5	5	4	2	3
Spolu 0	3	3	0	1	2	2	3	4
Spolu -	2	1	2	1	0	1	2	0
Spolu výberov	7	7	7	7	7	7	7	7
Nebol vybraný	0	0	0	0	0	0	0	0
Obapolný +	1	2	4	2	3	4	1	3
Obapolný 0	3	2	0	0	1	1	3	3
Obapolný -	1	0	0	1	0	0	2	0

Po krátkej plavbe sa prevrátilo prvé kanoe, v ktorom boli Jarmila a Raul. Celý obsah kanoe im ostatné posádky pomáhali zbierať v krásnom prostredí Mošonského Dunaja. Po šoku zo studenej vody a nebezpečnej situácie sa rozhodli rozdeliť sa. Posádky sa preskupili, ale po kľúčovaní kanoe, v ktorom boli dve ženy a po prevrátení ďalšej posádky pod prílišným vplyvom alkoholu sa utvorili nové páry. V tejto zostave zotrvali až do konca splavu.

Dvojice, ktoré spolu išli počas celého splavu vyrovnaným tempom a bez problémov, sa vyhli nechcenému okúpaniu. Niektorí prejavili záujem vystriedať sa, ale nedošlo ku zhode. Na základe skúseností, po troch dňoch spoločného splavu, už rozhodnutia jednotlivcov o tom s kým by chceli byť na jednej lodi zaznamenali podstatné zmeny.

Prebehla výmena názorov, počas ktorej sa všetci vyjadrili k možnosti zmeniť partnera do lodi. Ich výpovedi som zaznamenala do tabuľky. Tieto výbery uskutočnené v bezprostrednej následnosti na reálny zážitok sú zaznamenané v ďalšej sociomatrixi.

Na konci

	Jarmila	Raul	Zuzana	Pedro	Igor	Gita	Patizon	Mišák
Jarmila		-	+	-	+	-	+	+
Raul	-		+	0	+	-	+	+
Zuzana	+	+		-	+	+	+	+
Pedro	-	-	+		+	-	-	+
Igor	+	0	+	+		+	+	+
Gita	-	-	+	+	+		+	+
Patizon	+	+	+	0	0	+		-
Mišák	+	-	+	+	0	+	-	

Sociometrickou hviezdou sa stala Zuzana. Vybrali si ju všetci zúčastnení. Zuzana ukázala, že vie kormidlovať, preto si ju vybrali aj ostatné ženy. V súčte kladných obapolných vzťahov má číslo šesť, teda aj ona by si vybrala takmer všetkých zúčastnených. To z nej robí nielen schopného, nekonfliktného ale aj príjemného partnera. Aj keď má Zuzana v tomto tíme rešpekt, bolo prekvapivé, že sa všetci zhodli na kladnom výbere.

Igor si udržal päť kladných hodnotení a polepšil si o jeden kladný obapolný vzťah. Tak isto ako Zuzana vie kanoe ovládať a nemá problémy s komunikáciou.

Počet kladných výberov významne stúpol v prípade Mišáka, ktorý je druhý najčastejšie zvolený partner do lode. Spočiatku ho veľa ľudí nepoznalo, ale tým, že sa postaral o Jarmilu, preukázal zručnosť a získal si sympatie väčšiny. Takisto sa zvýšil počet kladných výberov, ktorými bol označený Patizon, postaral sa o Raula a väčšina členov výpravy si zvykla na jeho svojrázny humor.

Raul získal najvyšší počet negatívnych výberov, ženy ktoré neovládali loď si ho nemohli vybrať, pokiaľ chceli udržať tempo so zvyškom skupiny.

Je zaujímavé, že úplne vymizli obapolne neutrálne vzťahy. Po skúsenostiach väčšina členov výpravy presne vie, s kým chce spolupracovať a s kým nie. Toto rozhodnutie nezávisí iba od osobných sympatií, ale najmä od schopností v takej špecifickej oblasti, akou je ovládanie kanoe.

Znovu som vyhodnotila počet kladných, neutrálnych a záporných výberov, pre jednotlivých členov tímu. V tabuľke som vyznačila políčko s číslom sedem. To označuje maximálny počet možných kladných výberov, ktoré získala Zuzana.

Na konci

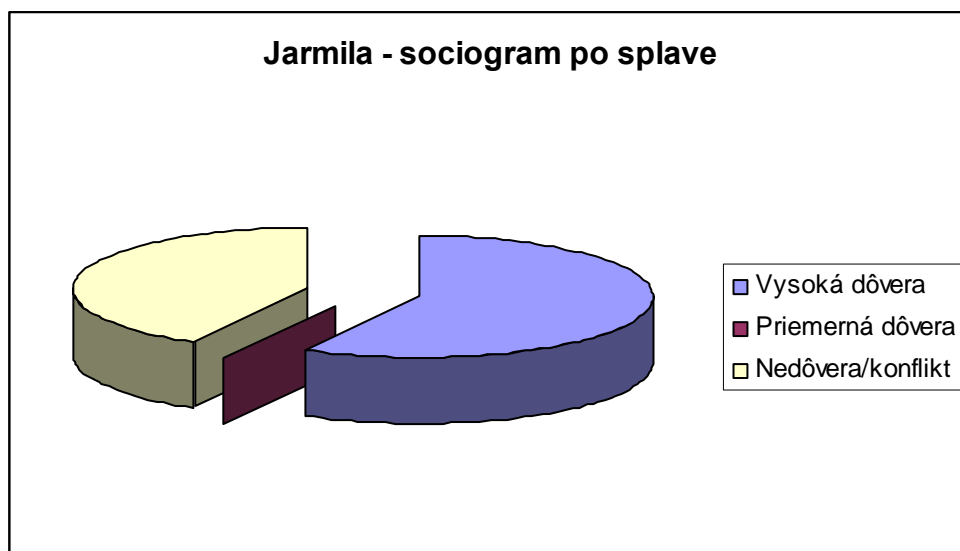
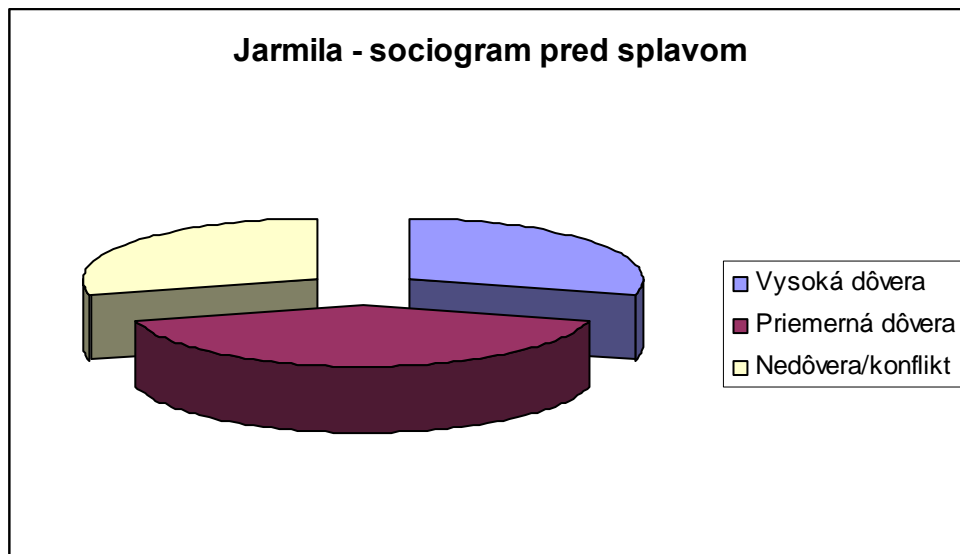
	Jarmila	Raul	Zuzana	Pedro	Igor	Gita	Patizon	Mišák
Spolu +	4	2	7	3	5	4	5	6
Spolu 0	0	1	0	2	2	0	0	0
Spolu -	3	4	0	2	0	3	2	1
Spolu výberov	7	7	7	7	7	7	7	7
Nebol vybraný	0	0	0	0	0	0	0	0
Obapolný +	4	2	6	2	4	4	4	4
Obapolný 0	0	0	0	0	0	0	0	0
Obapolný -	3	2	0	1	0	2	1	1

#### 4.1 Osobné grafy

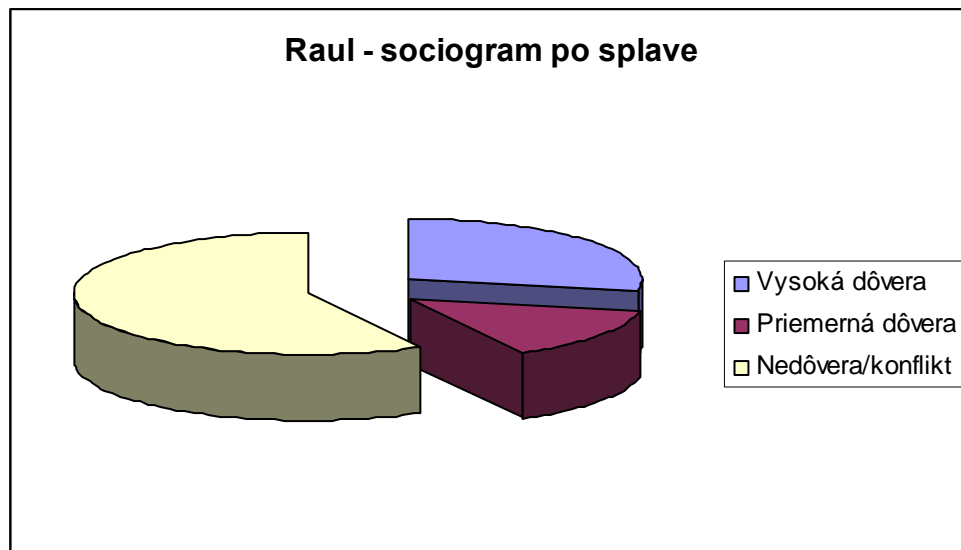
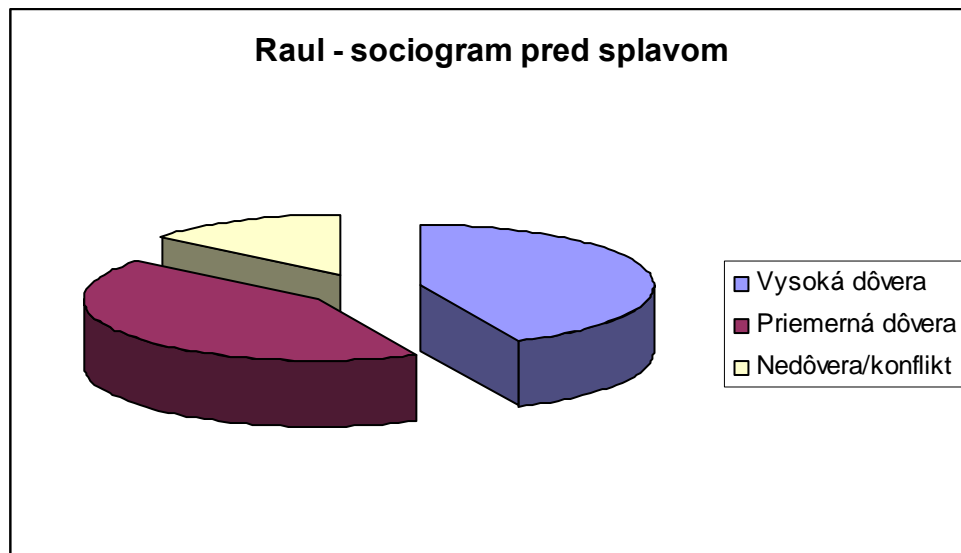
Výsledky merania sú premietnuté pre každého člena tímu osobitne v osobnom grafe. Poukazujú na to, kde sa daná osoba nachádza vo vzťahu ku zvyšku skupiny. Sociometrické údaje to umožnili urobiť bez toho, aby bolo nutné ukazovať jednotlivcom celkovú sociomatrixu, ktorá by mohla u jednotlivcov s malým počtom kladných výberov vyvolať negatívne emócie voči ostatným členom skupiny. Koláčový graf percentuálne ukazuje podiel pozitívnych, negatívnych a neutrálnych výberov, ktoré obdržala daná osoba.

Na prezentáciu grafov by sa mal podujat' skúsený terapeut, ktorý dokáže vysvetliť dôvody výsledného grafu a vie si spolu so skúmaným členom tímu vysvetliť jeho vývoj zo stavu pred tréningom do stavu po teambuildingu.

Jarmila na začiatku splavu dostala priemernú dôveru od 48 % účastníkov. Nedôvera i dôvera boli v rovnováhe. Po ukončení splavu sa priemerná dôvera rozdelila v prospech vysokej dôvery 58 % a o niečo menej 42 % získala nedôvery. Keďže nezvládla úlohu lodivoda, mohli si ju vybrať iba skúsení vodáci, ktorí boli v miernej prevahe.

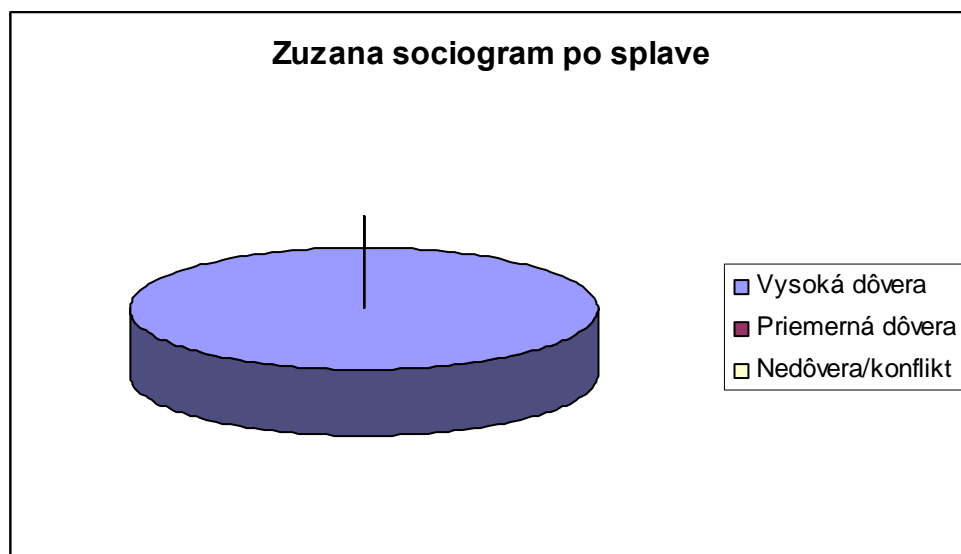
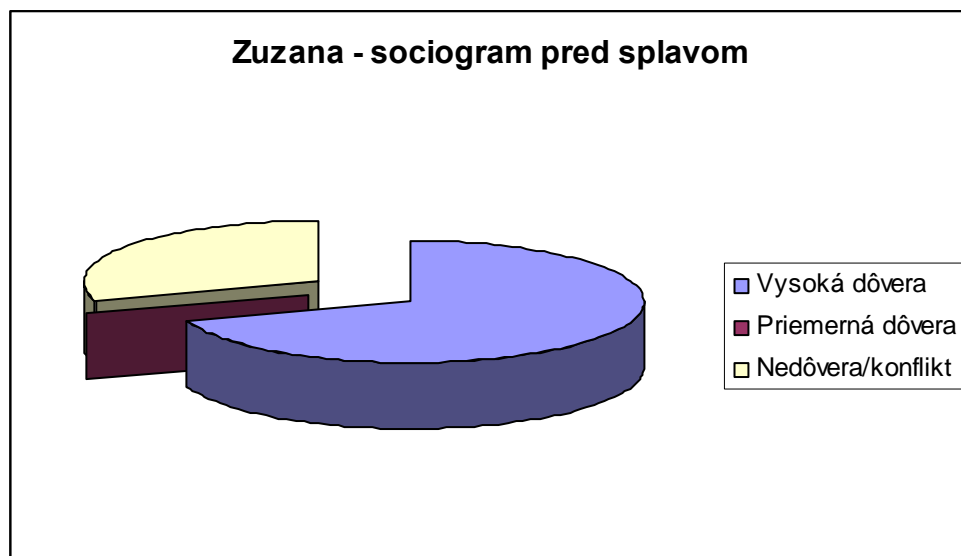


Raul mal pred splavom v rovnováhe vysokú i priemernú dôveru. Nedôvera a konflikt mala hodnotu iba 14 %, to znamená, že mu nedôveroval iba jeden človek. Po prevrátení kanoe a pasívnej účasti v úlohe háčika, ktorá mu sadla, sa nedôvera vyšplhala až na 58 %. Štyria zo siedmich členov skupiny by s ním neradi sadli do lode.

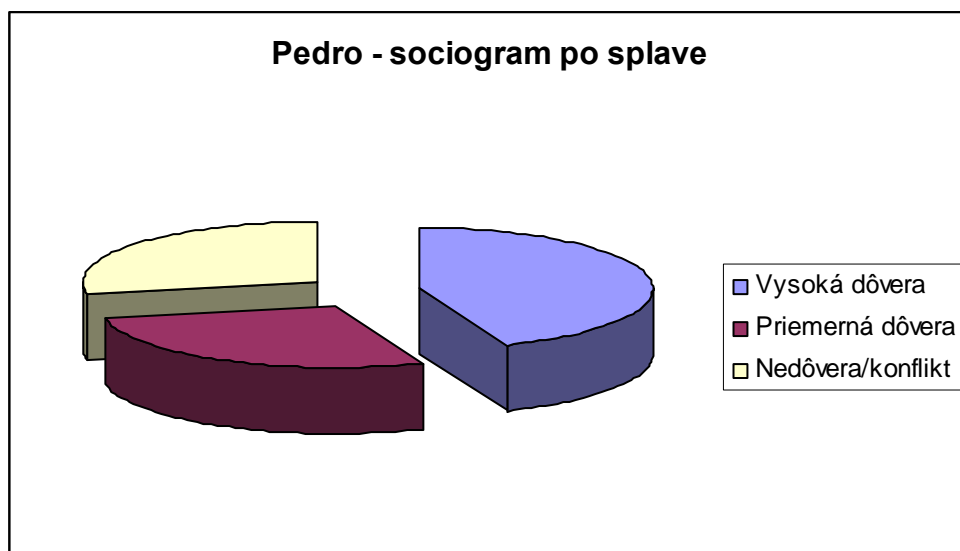
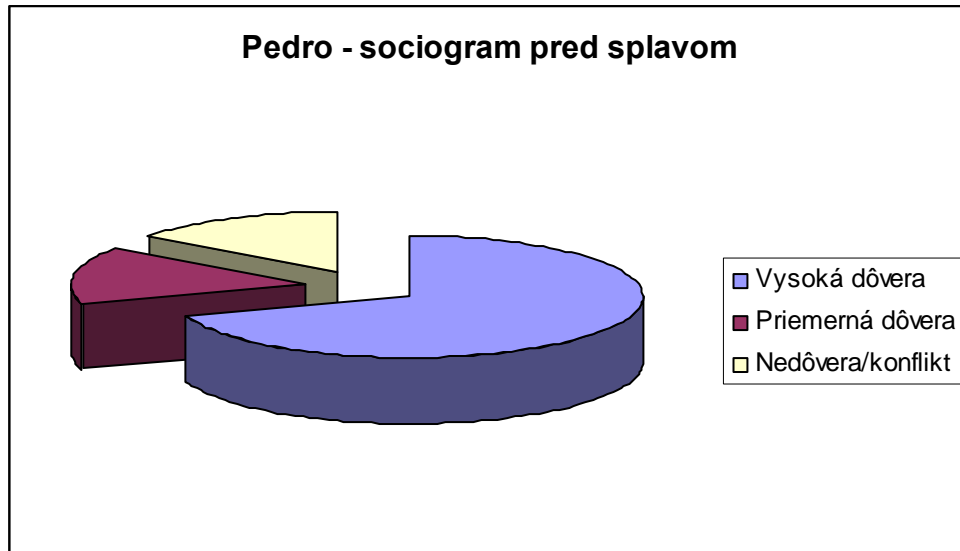




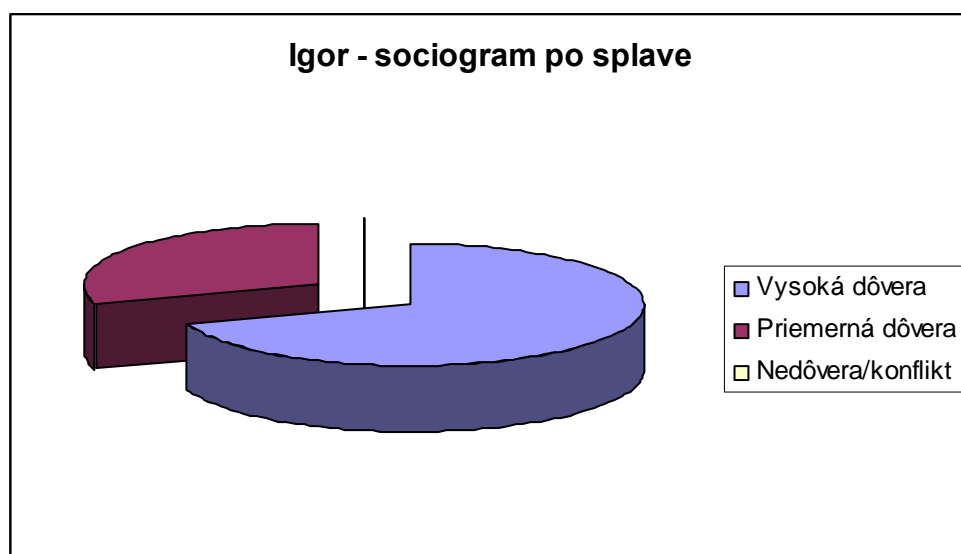
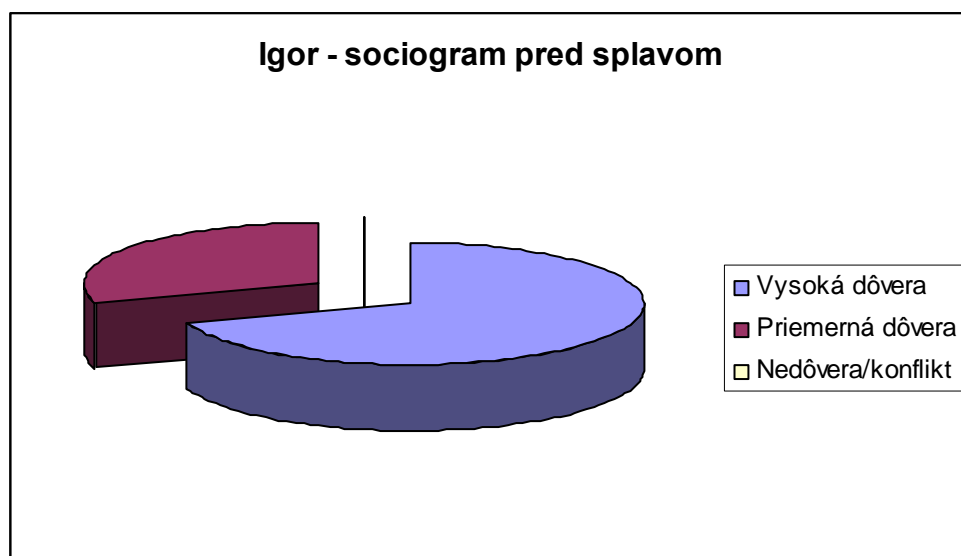
Zuzane pre začatím splavu nedôverovali iba dvaja ľudia. Neutrálny vzťah ku nej nemal nikto. Po ukončení splavu sa stala sociometrickou hviezdou. Kladne ju označili všetci zúčastnení a navyše mala šesť obapolne kladných vzťahov. V jej prípade sa potvrdzuje teória, že počet sociometrických výberov má sklon predpovedať produktivitu a vodcovstvo. Bezpečne zvládla všetky kritické situácie, s manželom v úlohe háčika a organizovala aj nasledujúci splav.



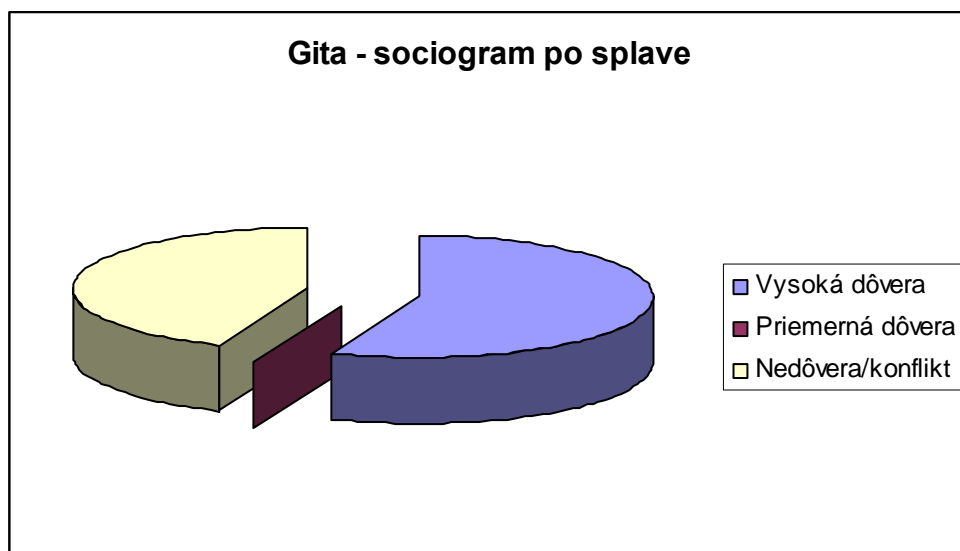
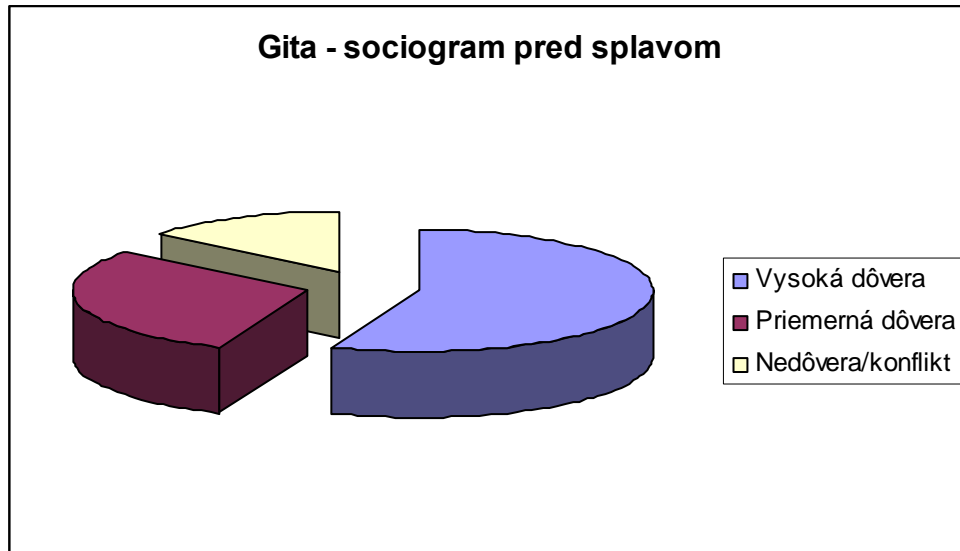
Pedro na začiatku disponoval vysokou dôverou zúčastnených, ale ako jediný utrpel po skončení splavu stratu dvoch kladných výberov. Pritom obapolné vzťahy zostali zachované. Dôvodom je jeho ochota spolupracovať len s - okrem vlastnej manželky – sociometrickej hviezdy - výkonnými mužmi. Práve pre toto stanovisko získal negatívny výber aj od nej. Z neformálnej authority sa preto posunul na chvost skupiny.



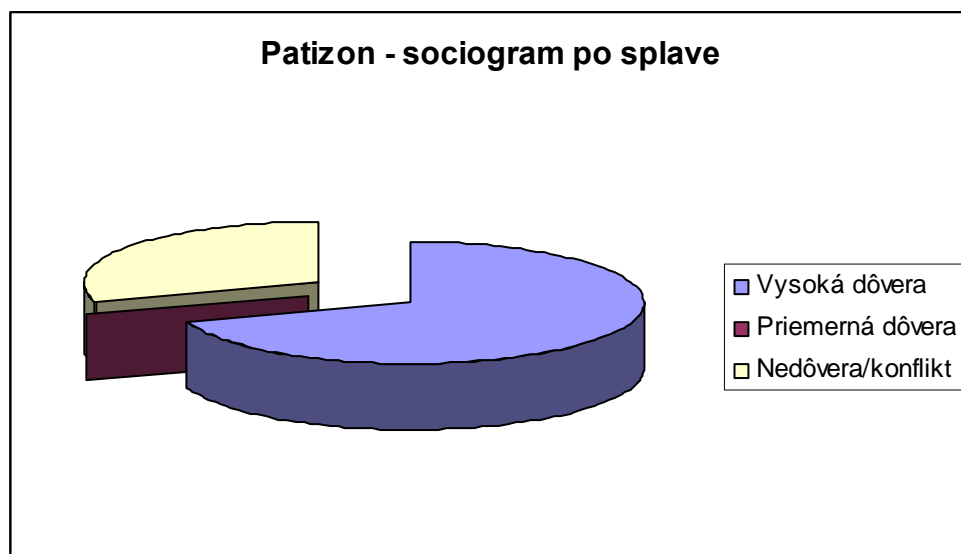
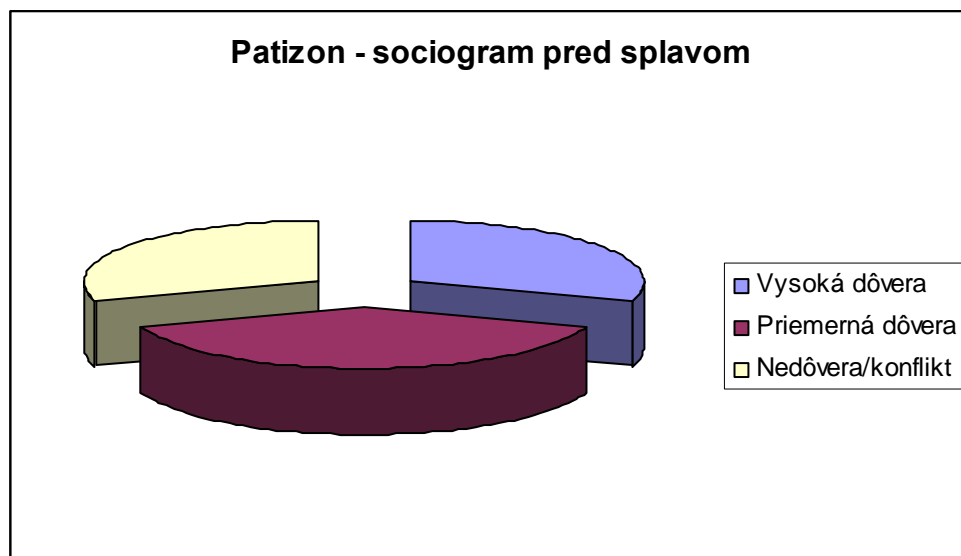
Igor mal na začiatku len kladné alebo priemerné výbery. Je v tomto tíme výnimkou, jeho sociogramy pred i po splave sú zhodné. To znamená, že všetci členovia skupiny ho ohodnotili správne a praktická skúsenosť im ich výber len potvrdila. Jediná zmena nastala v tom, ako Igor hodnotí ostatných členov skupiny. Zo štyroch neutrálnych ohodnotení ostatných už zostalo len jedno. Je nekonfliktný a dobrý lodivod, preto nemá problém ísť do lode takmer s kýmkoľvek. Jedinou prekážkou v jeho prípade je nadmerná konzumácia alkoholu, výrazne znižujúca jeho pracovné schopnosti, ktorej sa ale na tejto akcii vyhol.



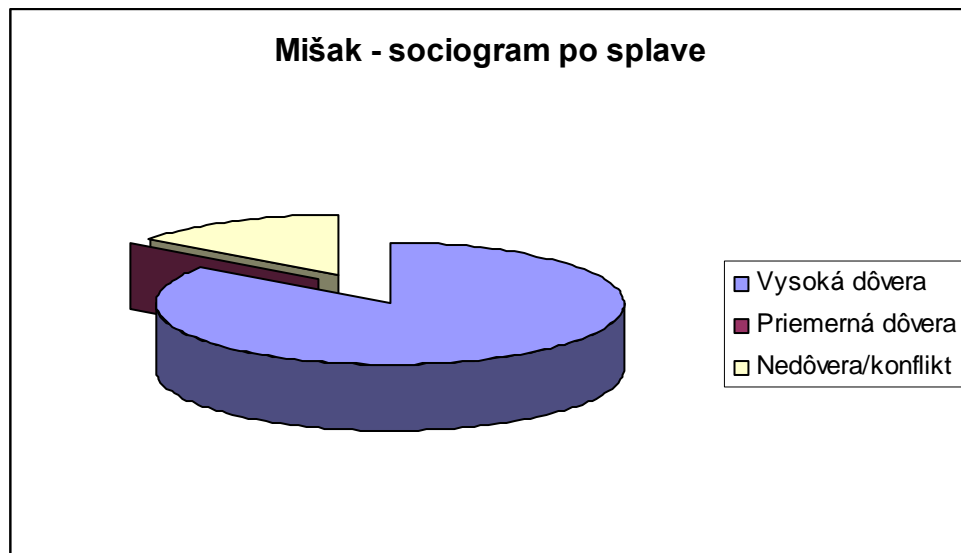
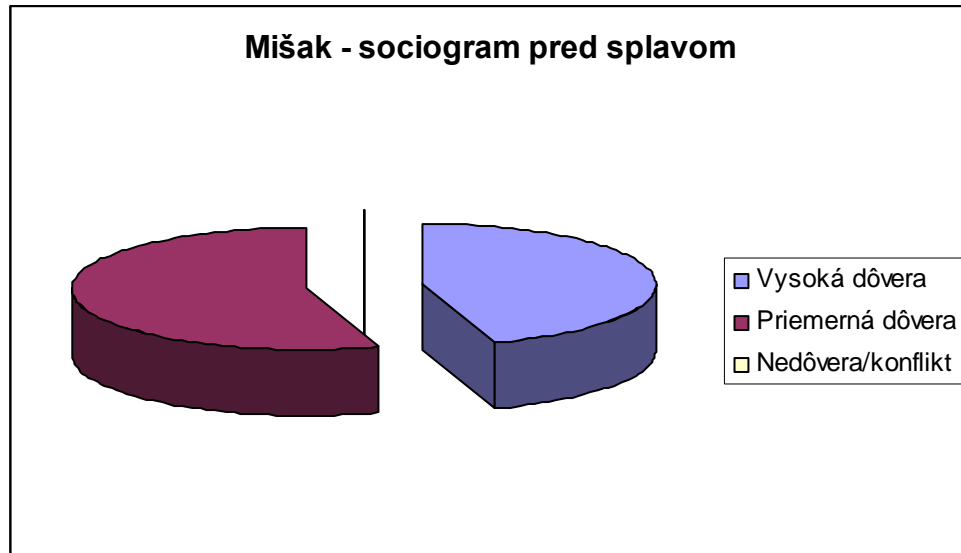
Gita působí dojmem zkušeného lodivoda. Preto mala spočiatku len veľmi nízku nedôveru. Po rozpade najslabšej posádky prevzala úlohu lodivoda, ale nedarilo sa jej. Preto sa priemerná dôvera zo začiatku splavu zmenila na nedôveru, nik z háčikov s ňou nemohol ísť. Takisto vznikli dva obapolne negatívne vzťahy, pretože aj ona si uvedomila, že niektorí účastníci pre ňu nie sú vhodní partneri do lode.



Patizon mal na začiatku splavu rovnaký počet výberov z každej kategórie. S mier-  
nou prevahou neutrálnych výberov. Po splave mu veľmi stúpol počet kladných výberov,  
pričom nedôvera zostala zachovaná. Nedôvera zrejme nesúvisela s jeho praktickými  
schopnosťami, skôr neakceptovaním jeho povahových vlastností. Aj on výrazne zmenil  
svoje hodnotenia ostatných, z počiatkovej neutrálnej nedôvery prešiel na výrazne pozitívne  
hodnotenia väčšiny.



Mišák mal na začiatku vysokú priemernú dôveru, úplne absentovala nedôvera. Aj u neho sa potvrdil fakt, že priemer vymizol. Ovláda kanoe, je príjemný spoločník a preto dostal šesť pozitívnych výberov a iba jeden negatívny.



Po praktickej skúsenosti celého tímu sa výrazne zmenilo hodnotenie možnej spolupráce s ostatnými pri tejto špecifickej činnosti. Úplne vymizli neutrálne hodnotenia a výrazne sa zvýšil počet kladných výberov. Okrem vzniku sociometrickej hviezdy sa zvýšil počet neformálnych vodcov skupiny a celkove sa zvýšila dôvera v skupine. Obapolne

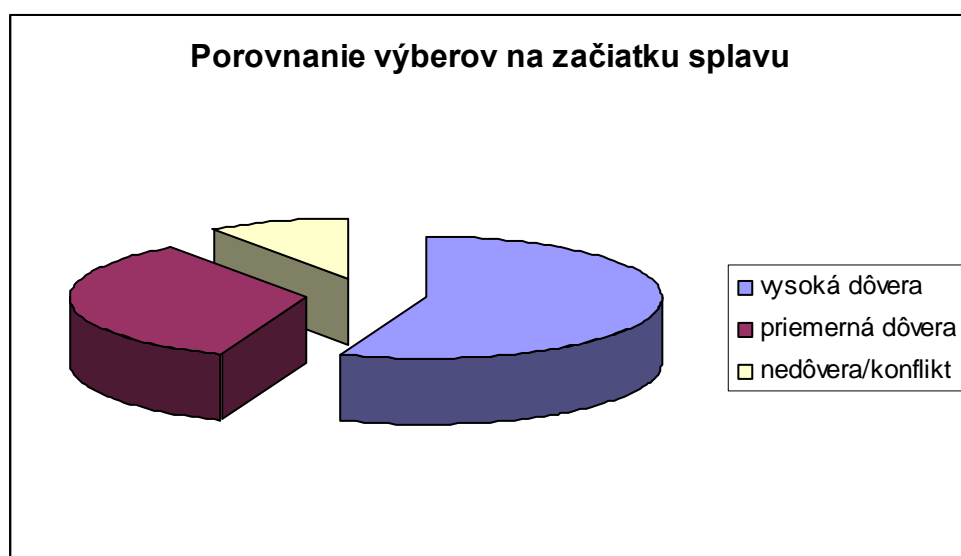
neutrálne vzťahy sa vo väčšine premenili na obapolne kladné vzťahy a v menšej miere na vzťahy založené na obojstrannej nedôvere. Výbery boli uskutočnené najmä na základe životného cieľu subjektov – teda bezpečnej a spokojnej víkendovej plavby na Mošonskom Dunaji, ale ovplyvnili ich aj osobné sympatie jednotlivcov. Medziľudské vzťahy neovplyvňuje len výkonnosť.

## 4.2 Päť stupňov formovania skupiny

### 4.2.1 Prvý stupeň: Formovanie

Na tomto stupni sa utvárajú osobné väzby, členovia skupiny sa správajú neutrálne a spoliehajú na inštrukcie vedúceho. Snažia sa o akceptáciu skupinou a potrebujú zistiť, či je skupina bezpečná. Zbierajú informácie o rozdieloch a formujúcich sa preferenciách skupiny. Nezačínajú sa nijaké vážnejšie témy, vzťahy sú nezáväzné. Všetci sa vyhýbajú kontroverzným situáciám.

Rovnako prebiehalo formovanie aj v našej výskumnej skupine. Na začiatku prevažovali kladné alebo neutrálne výbery. Z celkového počtu 56 výberov bolo 52 % kladných, 32 % neutrálnych a 16 % negatívnych.



#### 4.2.2 Druhý stupeň: Konflikt

Na tomto stupni dochádza ku konfliktu v personálnych vzťahoch. Tak ako sa členovia skupiny pripravujú na zadané úlohy, vzniká konflikt. Jednotlivci sa musia prispôbiť a dotvoriť svoje myšlienky, postoje a domnienky, aby vyhoveľi organizácii skupiny. Pre obavy zo zlyhania je zvýšená snaha o ujasnenie štruktúry skupiny. Aj keď sa konflikty navonok nemusia prejavíť, existujú. Vzniknú otázky kto je za čo zodpovedný, aké sú pravidlá. V tejto fáze sa vytvárajú vodcovia, štruktúra a autorita. Môžu byť veľké rozdiely v správaní jednotlivých členov. Nepokoj spojený s týmto vývojovým štádiom tímu môže spôsobiť, že niektorí členovia ani neprehovoria, zatiaľ čo iní sa pokúšajú dominovať.

Táto fáza prebiehala v skúmanej skupine pri prvom kontakte s vodou, ktorá preverila schopnosti jednotlivých posádok. Tu sa potvrdila Igorova neformálna autorita. Igor pomohol šokovanej posádke prevrátenej lode a rozdelil ju medzi nových partnerov. Aj ostatné posádky sa rozdelili podľa potreby a slabších vodákov si zobrali pod ochranu skúsení lodivodi. Začiatočníci prijali submisívnu pozíciu a podriadili sa autorite.

#### 4.2.3 Tretí stupeň: Štandardizácia situácie

Medzil'udské vzťahy sú charakteristické kohéziou. Členovia skupiny sa aktívne zoznamujú s ostatnými, buduje a udržiava sa spoločenstvo a riešia sa spoločné problémy. Ľudia porovnávajú svoje názory a skúsenosti. Vedenie tímu už je určené a záujmové skupiny sú rozpustené. Keď sa jednotliví členovia lepšie poznajú, vyššia úroveň dôvery vedie ku vyššej súdržnosti skupiny. Dôležitým faktorom v tejto fáze skupiny je výmena informácií, ktorá znamená lepšie pochopenie a zvyšuje kreativitu. Členovia skupiny sa v nej cítia dobre. Práve preto sa môže stať, že sa budú v budúcnosti obávať v budúcnosti čokoľvek meniť, aby nenarušili dosiahnutú harmóniu.

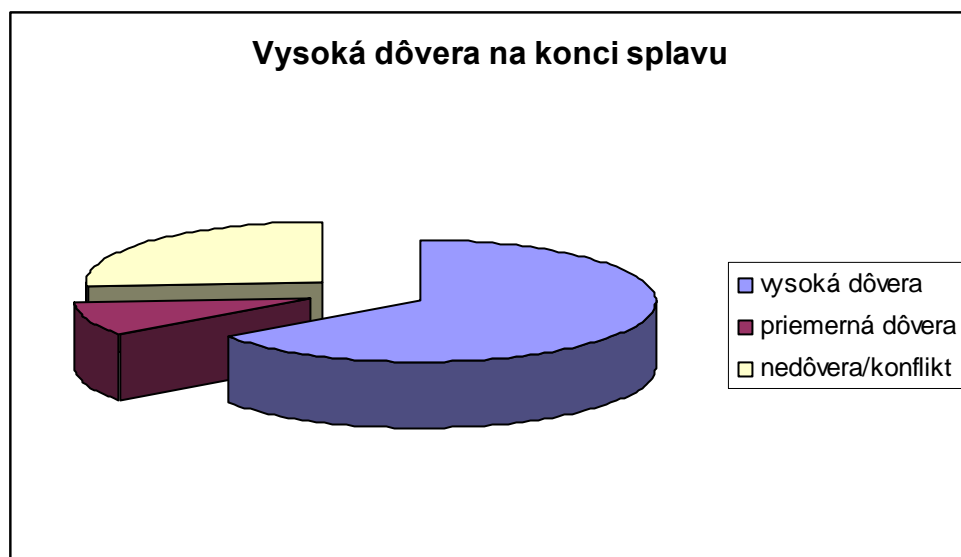
Na splave táto fáza nastala podvečer, keď sa celá skupina stretla v stanovom tábore. Spoločné uloženie lodí a výpomoc pri stavbe stanov posilnilo skupinovú spolupatričnosť. Večer patril výmene zážitkov z celého dňa. Strach aj nedôvera už opadli prevládala radosť so spoločne zvládnutých ťažkých úsekov, či stretnutia s inými skupinami vodákov. Po rozobratí skúseností jednotlivých dvojíc neprešiel návrh na nové rozdelenie. Niektorí



členovia sa obávali problémov so slabšími partnermi a preto výmenu odmietli. To spustilo ďalší konflikt, pretože menej pohodlní členovia túžili po nových zážitkoch, ale nebolo im to umožnené.

#### 4.2.4 Štvrtý stupeň: Fungujúci tím

Tento stupeň nedosiahnu všetky skupiny. Ak sú členovia skupiny schopní dosiahnuť túto úroveň, ich kapacita, záber a hĺbka osobných vzťahov prerastie do skutočnej samostatnosti. Na tejto úrovni môžu ľudia pracovať rovnako zručne samostatne, v podskupinách alebo ako celok. Ich postavenie a autorita sa dynamicky prispôbuje meniacim sa potrebám skupiny a jednotlivcov. V tejto fáze by mala byť skupina najproduktívnejšia. Jednotliví členovia majú dostatok sebaistoty, nepotrebujú už bojovať o postavenie v skupine. Sú sústredení na pracovné úlohy a medziľudské vzťahy. V skupine vládne zhoda, vysoko morálne správanie a oddanosť.



V skúmanej skupine sa po zoznámení sa jednotlivých členov a overení ich schopností v praxi zvýšila dôvera o 13 %. Priemerná dôvera klesla o 23 %. Počiatočný výber bol zadávaný len na základe predpokladu, praktická skúsenosť pomohla každému ujasniť si možnosti spolupráce a preto sa priemerné výbery prerozdeleni v prospech vysokej dôvery alebo v menšej miere v prospech nedôvery. Nedôvera/ konflikt sa zvýšila o 10 %. V tomto prípade to nebol skutočný konflikt, keďže medzi členmi posádok nevládlo napätie, išlo hlavne o pragmatické zhodnotenie nemožnosti spolupráce.

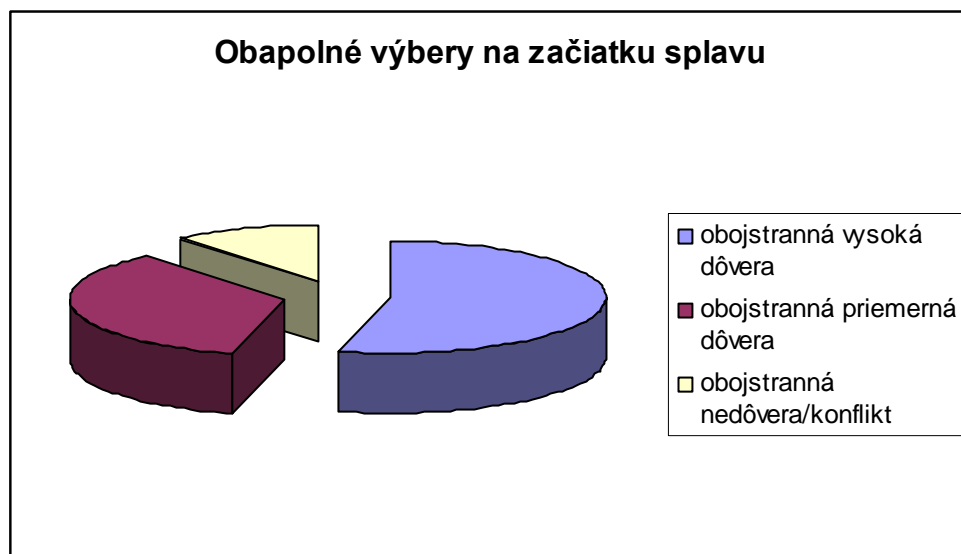
#### 4.2.5 Piaty stupeň: Uvoľnenie

Tento stupeň predstavuje ukončenie úloh a uvoľnenie zo vzťahov. Plánovaný záver zvyčajne obsahuje aj uznanie za účasť a výkon a príležitosť pre členov na osobné rozlúčenie. Rozpúšťanie skupiny môže privodiť obavy alebo menšiu krízu. Rozpustenie tímu je zostupný moment, končí zabehnutá istota a vzájomnosť skupiny. Je vhodné v tejto fáze zasiahnuť a uľahčiť rozpustenie tímu.

V našom prípade bolo ukončenie akcie spojené s ľútosťou. Zohraté dvojice si na seba zvykli, vyjasnili si pravidlá spolupráce a presun po rieke už bol efektívny. Víkendový splav sa javil ako príliš krátky a začalo sa reálne uvažovať o ďalšom splave na dlhší časový úsek.

### 4.3 Obapolné vzťahy

Zaujímavá je aj štatistika vzájomných výberov. Na začiatku merania bolo 20 obojstranne kladných výberov. To znamená, že napríklad Jarmila kladne ohodnotila Raula a Raul Jarmilu tiež. Obojstranne neutrálny vzťah ku sebe cítilo 35 % účastníkov a do lode by sa vzájomne nevybralo 11 % vodákov.



Na konci splavu už nie sú obapolne neutrálne vzťahy. Členovia tímu sa oboznámili so schopnosťami ostatných a vedia sa jasne rozhodnúť s kým môžu spolupracovať a s kým nie.

Ako veľký prínos tímovej spolupráce v externom a neznámom prostredí vidím zoznámenie sa jednotlivcov so schopnosťami i riešením krízových situácií ostatných. Preto je dôvera v skupine väčšia ako pred splavom. Obojstranne vysoká dôvera sa zvýšila z 54 % na 75 %. Jednotlivci sa začlenili do štruktúry a spolu zvládli zadanú úlohu. Pritom sa po rozpačitých začiatkoch cítili príjemne.



#### 4.4 Spätná väzba

Pre dosiahnutie vyššieho účinku teambuildingu na pracovný tím je vhodné oboznámiť členov tímu s ich pozíciou v skupine. Výsledky výskumu sú prezentované vo forme grafov, aby zostala zachovaná dôvernosť informácií. Terapeut by mal s každým prebrať vývoj jeho výberov. Tieto informácie môžu byť pre skúmanú osobu prekvapivé, preto by mali byť podané citlivo. Je dôležité definovať príčinu negatívnych výberov a ich podiel pred tréningom a po priamej spolupráci s tímom. Vyhodnotenie situácie spočíva v reflexii a spätnej väzbe. Dôležitým faktorom sú obapolne negatívne vzťahy, ktoré môže byť zdrojom konfliktu v skupine. Je potrebné ich identifikovať.

#### **4.5 Vývoj a implementácia akčných plánov**

Na základe zistených informácií je potrebné riešiť konflikty v skupine. Zaujímavým momentom môže byť presunutie neformálnych autorít na vedúce pozície. Je dobré monitorovať sociometrické hviezdy. Formuláciou plánov a zmien, ktoré nadväzujú na teoretické princípy zabezpečíme prenos poznatkov do reálneho života tímu. Meraním jeho výkonnosti môžeme potvrdiť alebo vyvrátiť úspech tréningu.

#### **4.6 Post–test**

Tento test je vhodný na potvrdenie správnosti analýzy zberu dát. Ak sa robí s veľkým časovým postupom, hrozí riziko, že dynamika skupiny už prešla vývojom a môže sa stať, že je posunutá. Tým pádom nebudú dáta získané post testom relevantné, pretože iba odzrkadlia novú situáciu v tíme.

## SÚHRN

Práca vznikla na základe predpokladu, že teambuilding zvyšuje pracovnú výkonnosť tímov. Jej cieľom bolo skúmanie efektívneho využitia tohto druhu tréningu. Hlavný problém v súčasnej praxi bol pomenovaný ako nedostatočne exaktné vyhodnotenia výsledkov tréningu, ktoré prebiehajú iba na kvalitatívnych úrovni. Slovný opis zjednodušuje procesy, ktoré sa v tíme odohrávajú a pre laika môže mať malú výpovednú hodnotu. Chýbal spôsob ako kvantitatívne vyhodnotiť vývoj komunikácie a spolupráce v tíme.

Ako východiskovú teoretickú pozíciu bola zvolená sociometrické meranie. Meral sa s ním stupeň príbuznosti medzi členmi tímu, s cieľom identifikovať problémové vzťahy.

Tím bol definovaný ako skupina ľudí, so spoločným cieľom a jasnou spoločnou identitou, ktorá je základným predpokladom efektívnej spolupráce. Výsledok takejto spolupráce je väčší ako súčet výkonov jednotlivcov alebo záujmových skupiniek.

Boli uvedené aj rozdiely medzi autoritatívnym a demokratickým riadením, ktoré je príznačné pre dynamickú a kreatívnu tímovú spoluprácu. Tímy boli rozdelené aj podľa počtu členov. Nasledovalo porovnanie výhod a nevýhod jednotlivých zoskupení, ktoré pozostávajú z rozličnej výkonnosti a reprezentatívnosti rozhodnutí.

Konflikt morálky a autority, ktorý vzniká pri riadení ľudského kolektívu bol priblížený aj z filozofického hľadiska. Tak isto bola načrtnutá otázka vytvárania a priepustnosti elit, rozpory medzi elitárskou teóriou a demokratickým modelom. Novodobá elita bola charakterizovaná v post – modernej spoločnosti skupinou buržoázných bohémov, ktorí sa vyznačujú uzmierovaním klasických protikladov.

Úspešnosť jednotlivcov má spojitosť s dobrou fyzickou kondíciou a dôležitosťou trávenia voľného času. Potrebu celoživotného vzdelávania a precvičovania sociálnych

zručností nie je len nástroj personálneho manažmentu ale aj prostriedok na znižovanie nezamestnanosti, či zvyšovanie životnej úrovne.

Takzvaný teambuilding je forma outdoorových tréningov, ktoré sa používajú pri posilnení tímovej spolupráce a je postavený na forme zážitkovej pedagogiky. Tréning v prírodnom prostredí s prirodzenými prekážkami poskytuje jasnú paralelu s reálnym životom. Okrem toho využíva aj prínos spoločného uvoľnenia intenzívnej spolupráce.

Impulzom pre vypracovanie tejto práce bol kontakt s Agentúrou Gordon, ktorá má vo svojej ponuke aj teambuilding. Poukázanie na nedostatok presvedčivých argumentov pri organizovaní tohto druhu tréningu ma priviedol na myšlienku, nájsť metódu, ktorá by dokázala zmerať jeho prínos.

Ako východiskovú teóriu som na základe odporúčania sociológov zvolila sociometriu – meranie stupňa príbuznosti medzi ľuďmi. Aplikáciou kvantitatívnych metód bolo umožnené zmerať energetické smerovania medziľudských vzťahov v skupine. Výsledkom boli modely združovania jednotlivcov, keď jednájú ako skupina smerujúca k určitému cieľu.

Základným predpokladom zberu kvalitných dát je správne určené kritérium. To bezpečne označí dynamiku skupiny na základe rozmanitosti výberov. Určujúcim faktorom je percento negatívnych a pozitívnych výberov ale aj obapolné vzťahy, teda vzájomné rovnaké ohodnotenie jednotlivých členov.

Kritériá výberov musia byť jasne zadané a špecifické s priamou väzbou na skutočnosť. Otázky sa môžu týkať dôvery, spolupráce alebo spoľahlivosti.

Užitočnost sociometrie dokazuje pozitívna korelácia medzi počtom sociometrických výberov a produktivitou alebo vodcovstvom. Naopak platí aj vzťah medzi počtom negatívnych výberov a nežiadúcimi polohami správania.

Preto sa v podnikovom prostredí používajú merania pred a po zásahu. Porovnanie ich výsledkov percentuálne určí posun vzťahov v skupine. Ak je príčinou nefunkčnosti tímovej spolupráce konflikt, môže analýza meraní a spätná väzba meranej skupine nahradiť teambuilding. Výsledok preverí post test.

Výskum prebiehal medzi členmi skupiny, ktorá počas troch dní splavovala rieku. Ich spoločným cieľom bolo prekonanie určitého úseku rieky v danom čase a v príjemnej atmosfére. Tejto akcii predchádzali stretnutia, na ktorých sa diskutovalo o jednotlivých podrobnostiach. Boli vedené organizátorom akcie, ktorí mal najvyššiu autoritu.

Cieľom výskumu bolo porovnanie výberov členov tímu pred riešením nezvyčajných úloh v neznámom prostredí a po ňom. Prvé meranie zaznamenalo 52 % kladných výberov, 32 % neutrálnych a 16 % negatívnych. Meranie identifikovalo neformálne authority a ukázalo, že v obapolných vzťahoch prevládala vysoká dôvera. Na konci splavu sa ukázalo, že vysoká dôvera stúpila o 13 % a odkrylo aj sociometrickú hviezdu v tíme. Neutrálne výbery po praktickej skúsenosti vymizli. Počet negatívnych výberov sa tiež zvýšil o 10 %.

Osobné grafy jednotlivých členov tímu, ktoré analyzujú vývoj dôvery tímu, súvisiacej so zvládnutím špecifického zadania, sú vhodné na konfrontáciu spätnej väzby. Oboznámenie jednotlivcov s výbermi ostatných je možné uskutočniť v grafickej podobe bez porušenia dôvernosti informácií.

Skupina sa najprv formovala, preto na začiatku prevažovali kladné a neutrálne výbery, po prvých problémoch sa zmenila štruktúra tímu a utvorili sa pravidlá. Na druhý deň sa situácia štandardizovala a rozdelenie dvojíc sa ustálilo. Na konci splavu už

jednotlivý členovia na základe praktických skúseností nadobudli sebaistotu v tíme panovala zhoda. Ukončenie akcie sprevádzalo plánovanie nového splavu.

Za prínos pokladám výrazné zvýšenie dôvery v obapolných vzťahoch z 54 % na 75 %. Jednotlivci sa už začlenili do štruktúry tímu a v spolupráci vedeli zvládnuť situácie o ktorých by bez danej skúsenosti pochybovali.

Pre ďalšiu spoluprácu je dôležité získať spätnú väzbu jednotlivých členov tímu ako ich reakciu na svoje výsledky meraní a identifikovať konflikty a neformálne authority.

Akčný plán by mal riešiť konflikty v skupine, prehodnotiť a navrhnúť výmenu vedúcich pozícií a čerpať z potenciálu sociometrických hviezd.

Na potvrdenie správnosti analýzy zberu dát je vhodné urobiť post-test.



## ZÁVER

Táto téma bola založená na hypotéze, že dobre zvolený a pripravený tréning má pre pracovný kolektív vysoký význam, ktorý spočíva vo výraznom zvýšení efektívnosti tímovej práce po absolvovaní tréningu.

Efektívnosť tímovej spolupráce bola meraná kvantitatívnym spôsobom. Východiskovou teoretickou pozíciou bolo sociometrické meranie.

Táto práca prakticky dokázala možnosť kvantitatívne vyhodnotiť účinok teambuildingu na pracovný tím. Použitá metóda – sociometria umožnila sledovať v percentách vývoj jeho dynamiky.

Výskum potvrdil pozitívny prínos teambuildingu ako nástroja na zlepšenie tímovej spolupráce. Zároveň prakticky ukázal, ako sa dá kvantifikovať prínos tréningu.

Agentúre, ktorá sa zaoberá takýmto druhom tréningov by som odporúčala venovať čas spoznaniu tímu. Osobné rozhovory a sociometrické merania pomôžu nasmerovať a pripraviť tréning podľa toho, v akej fáze vývoja sa tím nachádza a aké v ňom vládnu vzťahy.

Meranie po ukončení tréningu presne vyhodnotí posun vo vzťahoch v tíme. Zadávateľ tréningu zistí na základe meraní stupeň vzájomnej dôvery v tíme a potvrdí si kto sú neformálne authority. Sociometrická hviezda, teda človek s absolútnou dôverou tímu sa v bežnom pracovnom procese nemusí prejavovať. Prítom práve jeho prítomnosť má kladný vplyv na celkové výsledky tímu. Meranie po ukončení tréningu preverí odhad a dôveru členov tímu po absolvovaní záťažových situácií.

Ľudia s priemernou dôverou kolektívu sa môžu na základe spoločného zážitku dostať na špičku pozitívnych výberov ostatných členov tímu. Dôvera, ktorú získajú pri riešení nezvyčajných úloh v neznámom prírodnom prostredí urýchli ich profilovanie.

Dynamika skupiny prejde výraznou zmenou. V prípade formujúceho sa tímu napomôže tréning utváraníu osobných väzieb, ak už tento stupeň prebehol, určite spôsobí konflikt, z ktorého sa utvoria vedúce osobnosti skupiny a rozdelí sa zodpovednosť.

Aplikácia sociometrie v pracovnom prostredí je efektívnym nástrojom pri profesionalizácii procesov vedúcich ku maximalizácii potenciálu tímu.

**ZOZNAM POUŽITÉJ LITERATURY**

[1] Šindler, P. *Event marketing, Jak využít emoce v marketingové komunikaci*, Praha, Grada Publishing, 2003

[2] Teambuilding autor: Zahrádková Eva nakladatel: PORTÁL rok vydání: 2005 rozsah: 176 stran, ISBN: 80-7367-042-9

[3] Moreno, J. L. *The Sociometry Reader*. Glencoe, 1960 Illinois: The Free Press.

[4] Northway, Mary L. (1967). *A Primer of Sociometry*. Toronto: University of Toronto Press.

[5] Bakalář, E.: I dospělí si mohou hrát. Praha, Pressfoto 1976, 1987.

[6] Bakalář, E.: Psychohry. MF Praha 1989, 1992

[7] Hermochová, S.: Psychomotorické hry. 2. vyd. Praha : Portál, 1997. 95 s.

[8] Bláhová, K.: Hry pro tvořivé vyučování. Praha, Agentura STROM 1997.

[9] Kovalčík, J. Rast slovenskej ekonomiky najrýchlejši od roku 1996. Dobrý rok mali vlani finančníci, stavbári, priemyselníci, obchodníci i pôdohospodári. *Trend*, 2005, ]. [cit. 05-05- 2006]. Dostupný z WWW:

<[http://www.etrend.sk/generate\\_page.php?page\\_id=46262](http://www.etrend.sk/generate_page.php?page_id=46262)>

[10] Schönwiesner, R. Keltský tiger stráca časť zahraničných investorov. Írsko čelí silnému euru a konkurencii nákladovo lacnejších regiónov. *Trend*, 2006, [online]. [cit. 20-06- 2006]. Dostupný z WWW:

<[http://www.etrend.sk/generate\\_page.php?page\\_id=37550](http://www.etrend.sk/generate_page.php?page_id=37550)>

[11] Vzdelanostná úroveň občanov EÚ zaostáva za konkurenciou. V prípade nových členských krajín štatistiky odhaľujú značné rozpory *Trend*, 2004

[12] Hahn, K., Outward Bound International [online]. [cit. 20-07- 2006]. Dostupný z WWW: <<http://www.outwardbound.sk/>>

[13] Hoffman, CH., Introduction to Sociometry [online]. [cit. 10-07- 2006]. Dostupný z WWW: < <http://www.hoopandtree.org/sociometry.htm>>

[14] National School Board Association [online]. [cit. 05-07- 2006]. Dostupný z WWW: < <http://www.nsba.org/>>

## ZOZNAM PRÍLOH

P I Ilustračná fotografia č. 1 z víkendového splavu Mošoňského Dunaja v Maďarsku

P II Ilustračná fotografia č. 2 z víkendového splavu Mošoňského Dunaja v Maďarsku

P III Ilustračná fotografia č. 3 z víkendového splavu Mošoňského Dunaja v Maďarsku

P I V Ilustračná fotografia č. 4 z víkendového splavu Mošoňského Dunaja v Maďarsku





