

# 133 HER PRO MOTIVACI A ROZVOJ TÝMŮ

2., rozšířené vydání



**Jaroslava Ester  
Evangelu  
Oldřich Fridrich**

- odbourávání stereotypů v myšlení a chování
- spirála rozvoje týmů i jednotlivců v praxi
- posílení týmu, rozvoj tvořivosti, sebekognání, zlepšení komunikace
- možnost odborně hodnotit jednotlivce i týmy
- zpětná vazba manažera o efektivitě jeho práce



# 133 HER PRO MOTIVACI A ROZVOJ TÝMŮ

2., rozšířené vydání

M



**Jaroslava Ester  
Evangelu  
Oldřich Fridrich**

Grada Publishing

***Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy***

*Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.*

**Mgr. Jaroslava Ester Evangelu, Ph.D.**

**Oldřich Fridrich**

## **133 her pro motivaci a rozvoj týmů**

2., rozšířené vydání

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400

[www.grada.cz](http://www.grada.cz)

jako svou 4564. publikaci

Odpovědní redaktoři PhDr. Milan Pokorný, Mgr. Irena Koušková

Sazba Eva Hradiláková

Počet stran 176

Druhé vydání, Praha 2011

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

© Grada Publishing, a.s., 2011

Cover Photo © fotobanka allphoto

ISBN 978-80-247-3927-4 (tištěná verze)

ISBN 978-80-247-7119-9 (elektronická verze ve formátu PDF)

ISBN 978-80-247-7120-5 (elektronická verze ve formátu EPUB)

---

# OBSAH

O autorech .....	8
Předmluva ke druhému vydání .....	9

## TEORETICKÁ ČÁST

1. Od zkušeností k motivačním cyklům .....	12
2. Proč právě hry?.....	15
3. Proč team spirit?.....	18
4. Odbourání stereotypů pomocí hry .....	21
5. Etický přístup při rozvoji týmu .....	23
6. Etická rovina pro jednotlivce.....	25
7. Principy efektivního využívání metody her .....	27
8. Reálná očekávání při využívání her .....	29
9. Vyhodnocení výstupů z jednotlivých her.....	33
10. Využívání a hodnocení předloženého fondu her.....	36

## METODICKÁ ČÁST

1 Akreditace týmu	14 Dotace z EU
2 Animace firemního loga	15 Dovádivý ekosystém
3 Barevná věž	16 Dvojruká kresba
4 Barevné stoly	17 Elektrický proud
5 Body v tajence	18 Emocionální rovnice
6 Cesta po Evropě	19 Firemní hodiny
7 Detaily s pohybem	20 Firemní hrad
8 Dlouhý a bystrozaký	21 Geniální mozek týmu
9 DNA týmu	22 Guinnessova kniha rekordů
10 Dobrý duch týmu	23 Historické předměty
11 Domino	24 Hra v kostky
12 Dopis pro kolegu	25 Chytrá kreditka
13 Doplnovačka o firmě/týmu	26 Ideální pracovník

---

27	Improvizovaný orchestr	66	Odborníci v neobvyklém oboru
28	Indiánská jména	67	Ohlazování hran
29	Indikátory dobrého týmu	68	Olympijské hry ve flirtování s prací
30	Inteligentní štafeta	69	Olympijské kruhy
31	Interpretace firemního názvu	70	Osobní olympiáda
32	Interpretace pro dítě	71	Pamatujete, co jste slyšeli?
33	Inventura delegování	72	Pamatujete, co jste viděli?
34	Jazykolamy	73	Parettovo pravidlo
35	K čemu to slouží?	74	Parquet pro světlušky
36	Kancelář mých snů	75	Pět příčin manažerského nezdaru
37	Kódované přivítání	76	Po stopách století
38	Koláž týmového erbu I.	77	Pohotová sebezprezentace
39	Kolečko týmové pochvaly	78	Polotovar naší firmy
40	Komunikace dneška	79	Pomoc přírodě
41	Komunikace s lidmi a na lidi	80	Princip kropicí konve
42	Komunikační čtverec	81	Protikonkurenční scénář
43	Komunikační šachy	82	Předvídaní a naslouchání
44	Kouzelné skládačky	83	Přemýšlení nad PET láhví
45	Kvadranty správného řešení	84	Přihořívá, přihořívá, hoří
46	Labyrint	85	Přísluví ve firmě
47	Legenda o naší firmě (týmu)	86	Psychologické Johariho okénko
48	Literární brod přes řeku	87	Ranní nálada
49	Lovení zvěře	88	Sázka – při řešení konkrétního problému
50	Manažer jako zdroj chyb	89	Sebezprezentace
51	Mandala „stabilita–progrese“	90	Skrytá prezentace firmy
52	Mistr v žonglování	91	Skryté hrozby
53	Mnemotechnické mosty	92	Skutečně týmová komunikace
54	Moudrost vládce	93	Slovní rozcvička
55	Nabídka x-hlavé síly	94	Spartakiáda na louce
56	Naléhavost a důležitost	95	Status na poradě
57	Nápady v kostce	96	Strom paměti
58	Nápoj pravdy	97	„Super“ versus „nikoliv“
59	Naslouchání v kostce	98	Svačinka od kamaráda
60	Naštěstí a bohužel	99	Svět pohádek
61	Natáčení reklamy	100	SWOTka podle přírody
62	Natural tajenka	101	Symbol moci
63	Nepopulární práce	102	Štafeta
64	Nerozsekávej uzel, jde-li rozvázat	103	Telefonní seznam
65	Obrázek na zdi		

---

104	Tenis à la česká policie	119	Úspěšnost versus průměrnost
105	Terapie manažerů	120	Veselý začátek
106	Totem firmy	121	Vězeň situace
107	Truck produkce	122	Volební program
108	Týmová motivace	123	Výroba mnemotechnických pomůcek
109	Týmová navigace	124	Výroba věšáků
110	Týmová škála „správného a možného“	125	Výtvarná dílna
111	Týmová zpětná vazba	126	Vytvoření zásad
112	Týmové hodnoty	127	Vyvrácení mýtů
113	Týmový provaz	128	Zabalený kufr
114	Týmový sociogram jinak	129	Zavírání dveří
115	Týmový stín	130	Zlaté pravidlo
116	Udělej zvuk	131	„Znělka“
117	Umělecké foto	132	Zpráva v láhvích
118	Umění delegovat	133	Ztracená delegace

Použitá literatura ..... 176

# O autorech



## **Mgr. Jaroslava Ester Evangelu, Ph.D. (1965)**

Získala ekonomické vzdělání, poté vystudovala na Filozofické fakultě Masarykovy univerzity v Brně sociální psychologii a odbornou pedagogiku se zaměřením na metodiku vzdělávání dospělých. V navazujícím studiu na Filozofické fakultě Univerzity Karlovy v Praze absolvovala obor psychologie se specializací na manažerskou komunikaci a multikulturní řízení. Zabývá se profesním poradenstvím, aplikovanou sociální psychologií a metodikou koučování.

Je členkou Asociace trenérů a konzultantů managementu. Jako autorka napsala několik publikací – *Jak uspět u přijímacího pohovoru*, *Diagnostické metody v personalistice*, *111 her pro motivaci a rozvoj týmů*, *Virtuální tým – efektivní řízení lidí na dálku*; je spoluautorkou knihy *Rozvoj lidských zdrojů v malém a středním podniku* a příručky *Osobnostní trenérské a konzultantské kompetence*, publikuje rovněž řadu odborných článků. V podnikatelské praxi se orientuje především na personální otázky, manažerské řízení a problematiku komunikace v multikulturním firemním prostředí. Podniká od roku 1996, je majitelkou poradenské firmy Brněnská personalistika.



## **Oldřich Fridrich (1976)**

Autor populárních a populárně naučných článků z oblasti techniky absolvoval technické studium a dále získal vzdělání v oblasti práva a managementu. V posledních deseti letech se věnuje manažerské činnosti, zejména v multikulturním prostředí. Specializuje se na oblast motivace a stabilizace zaměstnanců, své zkušenosti rozvíjel i při pracovním pobytu v zahraničí. V publikaci zúročil své zkušenosti s řízením technicky orientovaných pracovníků.



# Předmluva ke druhému vydání

Důvodem pro vznik druhého, rozšířeného vydání této knihy byl nejen úspěch předchozího titulu *111 her pro motivaci a rozvoj týmů*, ale i ohlasy čtenářů jednak z řad odborné, jednak i laické veřejnosti.

Překvapilo nás, že téma her nakonec přesáhlo rámeček oblasti managementu a lidských zdrojů a našlo si své čtenáře i mimo komerční sféru. To, co následovalo po té, co se první vydání dostalo na pulty knihkupectví, potvrdilo skutečnost, že si lidé bez rozdílu věku či vzdělání rádi hrají. Přínosem her, jak je již z titulu patrné, není jen pouhá zábava. Lidé zde například objevili možnost dozvědět se něco o sobě, nenásilně, formou hry, což mnozí z nich ocenili. Donutilo je to začít nad sebou přemýšlet, vidět sebe sama jinými očima. Prvotní impulz byl pak základním předpokladem k tomu, aby postupně začali chápat, co je v jejich životě či profesní praxi přínosem a co nikoli. Odtud je již jen krůček k vlastní iniciativě v sebezdokonalování a vzdělávání.

Lidé z řad vedoucích pracovníků, se kterými jsme měli tu možnost hovořit na téma předchozího vydání knihy, vyzvedli nejčastěji právě její praktičnost a nenáročnost realizace jednotlivých her. Byla jim pomocníkem při akcích zaměřených zejména na posílení týmového ducha, rozvoj tvořivosti jednak členů týmu a zlepšení komunikace mezi nimi, jednak při zlepšení týmu jako celku. K často zmiňovaným pozitivům knihy podle reakcí vedoucích pracovníků patřilo to, že se dozvěděli, jak lze odborně hodnotit členy týmu i tým jako celek. Většina vedoucích pracovníků totiž nemá psychologické vzdělání a hodnocení pracovníků či týmu bez asistence psychologa je pro ně častokrát velmi obtížné. V uvedeném ohledu lze brát knihu pro pracovníky na manažerských pozicích jako praktickou příručku, která jim pomáhá se s tímto problémem vypořádat často bez odborné pomoci. Zároveň si zde mohou ověřit, jak sami pracují se svým týmem. Kniha totiž může sloužit i jako zpětná vazba vedoucího pracovníka, jenž chce zjistit, jaká je efektivita jeho práce s týmem.

Na tomto místě bychom rádi poděkovali těm čtenářům, kteří jsou hlavním důvodem pro vznik druhého, rozšířeného vydání knihy s názvem *133 her pro motivaci a rozvoj týmů*. Bez jejich ohlasů by toto vydání zřejmě nevzniklo, což je zároveň apel pro naše čtenáře budoucí. S povděkem budeme přijímat vaše reakce na knihu, komentáře i zkušenosti, které s její pomocí získáte, a doufáme, že vám pomůže nejen v manažerské praxi, ale i v osobním životě. Z tohoto přesvědčení jsme vycházeli, když kniha vznikala.

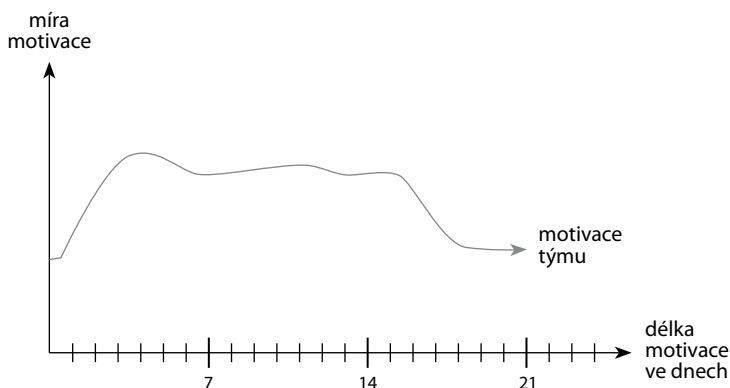
# TEORETICKÁ ČÁST



## Od zkušeností k motivačním cyklům

Knih *133 her pro motivaci a rozvoj týmů* vznikala postupně – během naší dlouhodobé praxe při řízení týmů, hodnocení, vedení porad, hledání nejvhodnější motivace pro naše spolupracovníky. Zpočátku jsme, plni předsevzetí, navštěvovali kurzy s podobnými tématy: jak nejefektivněji řídit a vést, motivovat, zvyšovat efektivitu, sestavovat a rozvíjet tým.

Jako většina manažerů jsme však naráželi na stále se opakující problém. Po nějaké době všechna naučená moudra a zavedená pravidla přestávala fungovat. Nadšení, pracně vyburcovaná pozitivní nálada i zavedený nový způsob myšlení se vrátily do původních kolejí a hodnot. Jako lídři jsme stáli před výzvou. Co teď? Jak na to tentokrát jít?



**Obr. 1** Motivační cyklus při zavedení změny v týmu

Jak zaujmout a udržet vnitřní motivaci pro tým dospělých lidí? Jak „zvednout“ deset až patnáct pracovníků ze židlí a nasměřovat tam, kde je potřeba změna? A jak docílit toho, aby se po intervalu dvou až pěti týdnů situace neopakovala? Není možné stále chodit na kurzy, být zajímavé, a zkoušet na svých podřízených nové a nové metody.

Rozhodli jsme se analyzovat situaci. Otázky, které jsme si položili, zněly:

- Co je vlastně podstatou motivačních metod, které se nám krátkodobě tak dobře osvědčují?
- Co mají společného?
- Co je odlišuje?

**Tab. 1** *Shrnutí analýzy motivačních metod*

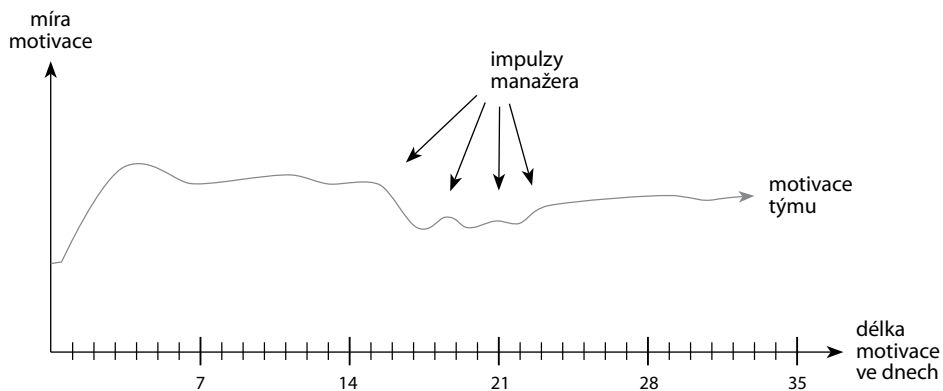
Společné aspekty	Odlišnosti
<ul style="list-style-type: none"> <li>• nastaví lidem zrcadlo pro jejich zaběhané systémy jednání a myšlení</li> <li>• donutí lidi „zastavit se“ a popřemýšlet o důvodech svého chování</li> <li>• ukáže jiné možnosti</li> <li>• přinese zkušenosti jiných lidí, se kterými bychom se neměli možnost setkat</li> <li>• v krátké době poskytne množství nových informací</li> <li>• podá teorii v celku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• jiný autor</li> <li>• odlišná doba vzniku</li> <li>• délka prověřenosti v praxi</li> <li>• různá míra propracovanosti teorie</li> <li>• různě hluboká propojenost s jinými oblastmi (personalistika, psychologie, sociologie, filozofie, ekonomika)</li> </ul>

Zjistili jsme (viz tabulka 1), že to, co manažer po motivační teorii požaduje, se nachází ve sloupci „Společné aspekty“. Z analýzy tedy logicky vyplývá, že motivační cyklus (viz obrázek 1) se bude opakovat stále dokola. Jak se to projeví v praxi? Manažer se seznámí s novým motivačním systémem, zkusí ho, ten na chvíli „zabere“, ale poté přijde opět „zklidnění“ v negativním slova smyslu. Manažer tedy na vzniklou situaci zareaguje aplikací dalších informací z jiného skvělého kurzu... a tak to půjde stále dokola.

Otázka je, zda v konečném důsledku není efektivita ještě nižší než při lpění na dlouhodobě zaběhaných stereotypch. V pravidelných intervalech se totiž ztrácí drahocenný čas i energie v období, kdy se tým sžívá s novými podněty a zvyká si na používání nových motivačních aspektů. Jak z toho ven?

Po zvážení předchozích postřehů rozum napovídá, že je vhodné se nějakou dobu držet jednou zvoleného motivačního systému. Koneckonců každý manažer před zavedením nového projektu provádí analýzu a kriticky hodnotí možné varianty. Nejvhodnější možnosti pak znovu přezkoumá, a teprve po tomto procesu je do firmy zavede. Je tedy dost malá pravděpodobnost, že chyba bude ve špatně zvoleném konkrétním systému.

Zřejmě nepotřebujeme hledat stále nové cesty nebo se zaměřovat na nalezení univerzální vhodné teorie. Taková ani neexistuje. To, co potřebujeme v manažerské práci zajistit, je znovu a znovu burcovat tvořivé myšlení, nacházet radost z netradičních závěrů, schopnost podívat se na problémy „zvenčí“, nespokojit se se zaběhanými postupy, sloučit výhody silných individualit do týmové práce, nacházet vyváženost mezi spoluprací a zdravou soutěživostí.



**Obr. 2** *Motivační cyklus podruhé*

## Shrnutí

Většina motivačních teorií a přístupů vychází ze stejných základů. Je proto efektivnější provést důkladnou analýzu před volbou nových motivačních aspektů pro tým; pak je důležité motivaci systematicky udržovat.

Revize motivačních metod a přístupů doporučujeme provádět po třech až čtyřech letech.



## Proč právě hry?

Inspiraci jsme hledali v běžném životě. Kdo je stále motivovaný, kdo hledá nové a nové možnosti, koho baví život, i když prší, když je plískanice nebo nás trápí inverze? První, spontánní odpověď zní: „dětí“.

Inspirovat se u dětí je dobrý nápad. I odborná literatura se zmiňuje o tom, že je hra pro ně nejpřirozenější činností. Kdo z nás dospělých se však umí skutečně vrátit k dětským hrám a opravdu se u hraní bavit? Hovoříme-li s lidmi, kteří mají zkušenosti s různými styly teambuildingu, outdooru či řešení modelových situací, často slyšíme: „Bylo to trapné.“ „Nesmyslně vyhozené peníze.“ Shodují se, že u her typu „příjemně se bavme“ se cítí trochu nepatřičně, trapně. „Nemělo to smysl,“ říkají.

Zde bude jádro problému: „Nemělo to smysl.“ Nejen děti, ale všichni lidé celý život hrají určitou roli, dá se říci, že každý z nás zvládá mnoho rolí v průběhu jednoho dne. Jenže ty naše „hry“ nás baví, protože mají účel, smysl, důvod. A to jak v osobním, tak i v profesním životě.

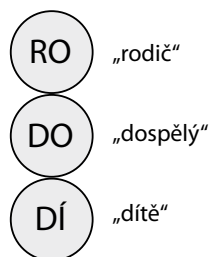
*Máme kamaráda, který se seznámil se starší partnerkou. Pro něj to problém tolik nebyl, ale co okolí? Na vesnici projde kromě běžného chování jen máloco. Jak to zahrát, aby konzervativně založení příbuzní přijali jeho netradiční vztah? „Normálně“ by měl přijít domů a suše sdělit: „Mami, tati, bratři, mám novou přítelkyni, je o deset let starší a mně to nevadí. Mějte ji také rádi.“ Jenže výhodnější se jeví zahrát nějaký scénář, jehož účelem je zajistit snadnější přijetí přítelkyně do rodiny a smyslem mít celou situaci jednodušší. Takže dotyčný nejprve ukázal doma fotky z dovolené, kde to jeho odpočinuté přítelkyni mimořádně slušelo, a když sklídl pochvalu za svůj výběr, jemně oznámil, že je starší. Pěkná hra, co říkáte? Jen velmi otrlý člověk by najednou začal na fotkách hledat chyby a odvolal by, co pronesl před pár minutami.*

*Naše kolegyně má velmi účinnou strategii, hru, kterou používá, když se nechce něčemu přizpůsobit, věnovat nebo o něčem diskutovat. Když jí v takovém případě něco vysvětlujete, ona se stále laskavě dívá (to už je ona hra), nechá vás vyčerpát se vysvětlováním ve snaze ji motivovat pro váš úkol a pak mile, ale důrazně řekne svoji větičku: „Já ti nerozumím.“ Začnete jinak, vysvětlujete na příkladech. Kolegyně se opět mile a chápavě usmívá, až vás to uklidní. Na konci vašeho vyprávění znovu použije osvědčený trik, jenom v trochu jiné podobě: „Je to opravdu zají-*

*mavé, ale nerozumím tomu úplně.“ Kdo má v této situaci převahu? Vy se svým zápalem pro věc, nebo kolegyně, která se nerada přizpůsobuje? Samozřejmě ona je tím, kdo určuje situaci, její vývoj, váš další úspěch. Chce si hrát a je na vás, jestli pochopíte důvody, účel a způsob této hry, nebo budete hrát tu svoji, tj. hru šéfa, který něco chce.*

Otázkami, jakým způsobem, jak často a proč používají lidé pro „dosažení svého“ hru, se zabývá teorie transakční analýzy. Její duchovní otec, E. Berne, zjistil, že všechny naše hry v mezilidských vztazích mají svá pravidla. Stejně jako v obchodě, i v mezilidských vztazích jednáme na základě směny, ověřené nebo předpokládané transakce. Jedno z nejdůležitějších je očekávání, že vzájemnou komunikací, tj. transakcí, něco získáme – tento konec můžeme vytušit z nějakého předchozího zážitku, z jiné podobné zkušenosti.

Jak získáváme tyto zkušenosti? E. Berne vycházel z přesvědčení, že na vliv chování, rozhodování, očekávání či plánování má vliv ne pouze jedna osobnostní složka, ale hned tři najednou: „rodič“, „dospělý“, „dítě“. Ty jsou v každém jedinci rozvinuty v různé míře; podle šíře rozvoje mají na chování odlišný dopad.



**Obr. 3** „Rozložení“ osobnosti podle E. Berneho

**„Rodič“** v nás shromažďuje všechny snahy našich vychovatelů, jejich úsilí naučit nás zdravit sousedky, nebouchat dveřmi, používat příbor. Dále obsahuje informace získané z přísloví, lidových pohádek, pravidel silničního provozu apod. Jedná se o trvalý záznam, nahrávku do mysli, popř. do podvědomí, která je chápána jako „pravda“, jako nejvhodnější způsob jednání, ověřený podklad k řešení problémů. Převažuje-li u pracovníka právě tato složka, je nutné se důsledně zabývat rozvojem další části, a to zejména hravého a spontánního „dítěte“.

**„Dítě“** je tou částí osobnosti, kde se uchovávají emoce z toho, co člověk zažil a poznal (na rozdíl od „rodiče“, který se soustředí na zpracování vnějších informací). Jsou to reakce na prožité situace – radost, pohoda, zloba, stesk. Složka „dítě“ je tedy to hravé, spontánní, tvořivé v nás. Pokud však převládá, jen stěží takový pracovník zachovává

mantinely, dané hranice, přikázané parametry, zavedený řád. V takovém případě je potřeba se zaměřit na vyšší míru využívání „dospělého“.

„**Dospělý**“ v nás obsahuje potřebu a schopnost zvažovat, hodnotit, analyzovat, rozhodovat se, tvořit si k prožitkům a vnějším situacím vlastní úsudky. Pokud převažuje u pracovníka tato vrstva osobnosti, jeví se svému okolí jako suchar, pragmatický typ, cílově zaměřený člověk, který bývá jen málokdy oblíbený. V podobných situacích je potřeba rozvíjet pomocí her zejména „dítě“, ale také i „rodiče“. Ne všechny informace je nutné rozebírat a hodnotit, někdy je stačí jen přijmout. Zkušenosti druhých lidí mohou mít stejnou váhu jako vlastní úsudky.

V každém člověku jsou obsahy těchto složek jedinečné pro každého jednotlivce. Jsou ovlivněny vzděláním, povahou, nadáním, sociálním prostředím. Co toto zjištění přináší konkrétního v praktickém životě manažera?

Manažer pracuje s lidmi. Každý člen jeho týmu hodnotí a kóduje své i týmové potřeby podle odlišných kritérií – tak, jak si je posbíral v průběhu svého života. Struktura, tj. dělení na „rodiče“, „dospělého“ a „dítě“, je stejná u všech, liší se však obsah, bohatost a vliv jednotlivých složek.

Manažer musí v praxi umně využívat „dospělého“, který pomáhá spojovat schopnosti „rodiče“ a „dítěte“, nebo motivovat právě rozvojem doposud potlačovaných vrstev osobnosti. U jednotlivých her, které uvádíme dále v textu, popisujeme a uvádíme konkrétněji, kterou část osobnosti nejvíce aktivují.

## Shrnutí

Hrové aktivity musí být smysluplné. Je výhodné, pokud si členové týmu zvyknou i na hodnocení aktivity, vysvětlování hlavních aspektů – příště budou spontánnější a pomalu se odbourá jejich strach z neobvyklého.

Dobrý manažer má praktické znalosti psychologie; u svých podřízených kolegů rozpozná jejich sociální úroveň. Rozvinuté oblasti promyšleně využívá, potlačované v případě potřeby řízeně rozvíjí.



## 3

## Proč team spirit?

*Team spirit* je týmový duch, síla týmu, týmová práce, týmový typ pracovníka. Na každém kroku se v profesní oblasti dozvídáme, jak je potřeba „být týmový“. Co to konkrétně znamená?

Provedli jsme malý průzkum mezi manažery a výsledky byly zajímavé. Odpovídající shodně definovali, že se jedná o takový typ podřízeného, který je vnitřně motivovaný, vždy naladěný pracovat, pomáhá druhým a zároveň je vede, navrhuje změny, se zápallem je prosazuje a zároveň se umí podřídit tomu, co požaduje tým.

Přečtěte si znovu pozorně a kriticky předchozí větu. Lze v ní najít minimálně čtyři aspekty, které si protičeří, které nikdy nenajdeme ve vysokých hodnotách u jednoho člověka. Je to stejné, jako kdybychom si v restauraci objednali studený teplý čaj. Buď bude teplý a zahřeje nás, nebo studený a ochladí nás, nebo vlažný a žádné výrazné emoce v nás nezanechá. Nicméně taky zažene žízn. Ale určitě si nikdo neobjedná bylinkový čaj a kávu v jednom hrnku.

Při práci s aktivitami, které vám předkládáme, doporučujeme mít uvedené pravidlo na paměti, přistupovat k řešení situace podobně. V praxi se často setkáváme s případy, kdy manažeri týmu negativně hodnotí ty pracovníky, kteří se ihned nezapojí do dění. „Jsou neaktivní,“ říkávají o nich. „Chybí jim zapálení pro věc, nejsou loajální – vždyť my ve firmě požadujeme aktivní dynamické typy, a oni nechtějí být dynamičtí.“ Opravdu lidé, kteří se díky své vrozené introverzi adaptují pomalu, nechtějí být dynamičtí? Skutečně je možné stanovit pravidlo, že extroverze rovná se zapálená aktivita pro firmu? Abychom mohli správně vybírat hry a poté „dávkovat“ konkrétní rozvojové potřeby členů týmu, je potřeba i individuální přístup k jednotlivým typům pracovníků.

Nelze v jediném člověku kombinovat potřebu řídit druhé a schopnost bez problému se přizpůsobit ostatním. Můžeme po pracovníkovi požadovat, aby efektivně řídil, podněcoval druhé lidi, tlačil je více či méně nápadně do potřebných akcí, byl asertivní – a pokud v tom bude dobrý, pak musíme očekávat, že bude i soupeřivý, nebude se obávat vyvolat s druhými lidmi střety, naopak jeho silnou motivací bude výhra. Jen velmi těžko se u něho najde ve výrazném zastoupení taková vlastnost, jako je přizpůsobivost, rozvinutá diplomacie, vnímavost. Tyto dvě charakteristiky lidské povahy, schopnost řídit a schopnost podřídit se potřebám týmu, se navzájem vylučují.

Stane-li se přece jen, že se u jednoho člověka vyskytnou oba dva předpoklady, můžeme s jistotou očekávat, že to bude jako s čajem, který je vlažný – výkonnost bude průměrná, činy nevyvolají přílišné emoce u osoby samotné ani u ostatních. Na druhé

straně je takový člověk schopen zastávat v týmu různorodé role, kterých se zhostí vždy alespoň průměrně dobře.

Který z těchto typů je tedy týmový? Ten bojovný a dominantní? Ten přizpůsobivý? Nebo dokonce ten vlažný? Odpověď zní „všechny tři“.

Správně totiž naše otázka nezní „proč team spirit“, ale „jak na team spirit“. Tým není nějaká kompaktní skupina, kde jsou všichni na stejné úrovni, mají stejná práva a povinnosti. Je to živý organismus, ve kterém se prolínají různé vzájemné vazby, které ovlivňuje atmosféra, sama ovlivňována rolemi a očekáváním jednotlivých členů. Tým, jak si každý zúčastněný potvrzuje vlastní pozici mezi ostatními a „funkčnost“ sociálních sítí, se snižuje i vlastní pocit osobní nejistoty. Zvyšuje se navíc loajalita jednotlivce vůči celku a z týmu se stává životaschopný útvar.

Týmový může být každý člověk. Jeho přínos však hodnotíme podle toho, jakou pozici tým v dané konkrétní době potřebuje „obsadit“, jakou může v týmu skutečně zastávat či jakou jsme schopni mu v týmu nabídnout. Ve skutečnosti nezáleží na tom, zda se co nejvíce podobá všeobecně přijatému mýtu, který týmovost nesprávně popisuje.

Je tedy možné zařadit do týmu dominantního asertivce, když jsme výše tak sugestivně popsali jeho vlastnosti včetně rozpínavého ega? Určitě ano, avšak je nutné ho nechat v čele týmu. Což je koneckonců také jedno z míst, které tým nabízí.

A co s milou a neprůbojnou osobou? Moc toho nenamluví, aktivitou neoplývá, samostatné nápady taky nepodává. Pro tým je však velmi důležitá. Když se něco nepodaří, často podpoří druhé. Panuje-li v týmu napjatá nálada, přijde jako první se smírným návrhem. A to není málo.

Pro dobrou manažerskou práci nestačí, naplníme-li tým potřebným počtem lidí. Je to podobné, jako bychom chtěli po sestaveném stroji, aby začal sám od sebe pracovat. Každý stroj potřebuje energii, která ho „nakopne“ k činnosti. I sebelépe sestavený tým nezačne efektivně pracovat sám od sebe, potřebuje k pohybu impulz. A stejně jako stroji náleží pravidelná údržba, i v týmu je nutno čas od času pomoci náladě, motivaci, tvořivosti a pocitu sounáležitosti.

Pro tým je potřebnou energií společný cíl, rozložený podle možností na cíle jednotlivců. A „pravidelnou údržbou“ jsou, kromě vhodně zvolených motivačních prvků, systému odměn, benefitů, výhod apod., i cíleně využívané metody, jako jsou hry a tematická cvičení.

## Shrnutí

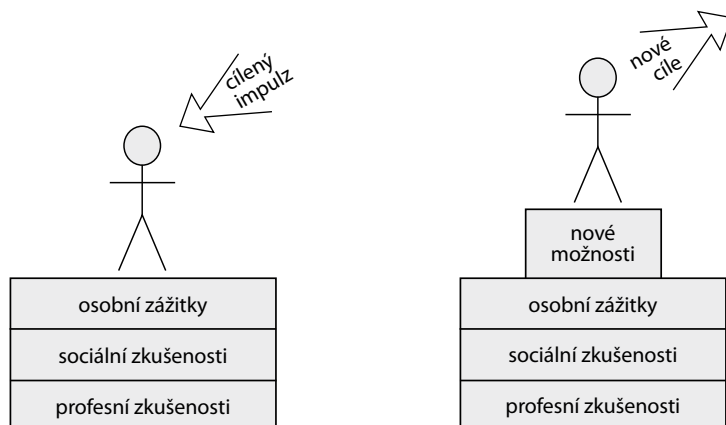
Týmový je každý zaměstnanec přijatý do firmy. Důležité je najít pro něho vhodnou pracovní pozici s vyhovujícím statusem a nastavit adaptační pravidla, která napomohou k doplnění potřeb týmu.

Další manažerská práce již spočívá zejména v systematické motivaci a udržování individuálního osobního rozvoje jednotlivce.

## 4 Odbourání stereotypů pomocí hry

Motivace, ať již týmová nebo individuální, není něco samozřejmého, co musí nastat ihned po našem zásahu do týmových procesů. Probíhá skrytě, viditelně se projeví až ve chvíli, kdy jedince postavíme do připravené situace.

Motivační impuls není izolovaný podnět; navazuje na dosavadní osobní zážitky, na sociální i profesní zkušenosti. Na starých základech aktivuje nové postupy a nastavuje další, efektivnější vzorce jednání v budoucnosti. Zažít a zvnitřnit vyjmenované atributy pomáhá přirozeně a spontánně právě motivační hra.



**Obr. 4** Proces motivace od navázání po nastavení nových vzorců chování

Hry jsou zvláštní fenomén. V dětství jsou pro člověka jedinou skutečnou náplní; jsou činností, která pohlcuje celou bytost. Dítě dělí čas od jedné hry k druhé. Postupně se však většina z nás dostane do fáze, kdy se stydí „hrát si“. Naučíme se dělat věci, jejichž smysl je viditelný a jasný pro okolí, a proto jsou ceněny jako jediné smysluplné. A tak dělíme svůj čas od jedné zodpovědnosti k druhé ve snaze být dobře hodnoceni okolím a získat si jeho uznání a úctu. Proces spontánního prožitku, tvoření a zkoušení bez zábrán v sobě časem „úspěšně“ potlačíme. Úkolem moderátora (manažera, lektora apod.) je pomocí znovu probudit onu přirozenou potřebu vymýšlet, rozvíjet sám sebe a učit se prostřednictvím hry s ostatními „spoluhráči“.

Dlouhodobě budovaná demotivace se nezlomí ihned. Zejména v týmu, jehož členové nejsou zvyklí na otevřenost v komunikaci, počítejme s letitou podvědomou bari-