Skupinové myšlení

= přijímání takových skupinových rozhodnutí, jež jsou postavena na zcela nerealistickém vnímání situace (dochází k selektivnímu vnímání a překrucování reality)

- Pojem používán od roku 1972 na základě zveřejnění studií Janise

(Janis, I.L.: *Victims of Groupthink*. Houghton Mifflin, Boston, 1972)

- Studie špatných rozhodnutí vysoce postavených skupin
- Např: útok v Zátoce sviní, uvedení léku Thaliomide aj.

Rysy skupin, které jsou ohrožené vznikem skupinového myšlení:

- Dlouhodobá spolupráce
- Vysoká autonomie
- Velká izolovanost

symptomy skupinového myšlení

- Vzniká dojem, že skupina je nezranitelná
- Nepopulární řešení jsou odsouvána a jejich odsunutí je racionalizováno
- Autocenzura
- Jednomyslná shoda, jednota
- Vznik „strážců myšlení“
- Iluze mravnosti

Nedostatky v rozhodování skupiny postižení skupinovým myšlením:

- Navržené alternativy řešení problému nejsou plně prozkoumány
- Skupina nezvažuje rizika své volby
- Dříve zamítnuté návrhy nejsou přehodnocovány
- Sběr informací z okolí je chabý
- Skupina si vybírá informace, které vezme v potaz
- Dříve vytyčené cíle nejsou dosaženy
- Chybí náhradní plán v případě selhání vybraného řešení

Havárie raketoplánu Challenger

- 28. ledna 1986
- Raketoplán se rozpadl 73s po startu
- Usmrtil 7 lidí

literatura

- Janis, I.L.: *Victims of Groupthink*. Houghton Mifflin, Boston, 1972. (Cit. podle Hayes, N.: *Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmů*, 2005, str. 120).
- Hayes, N.: *Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmů*. Praha: Portál. 2005.

Teambuilding

= budování efektivního týmu

Teambuilding zahrnuje:

- výběr a motivování týmu
- sebeohodnocení týmu
- práci na rozvoji týmu
- práce na řešení konkrétního úkolu:
  - určenení cíle
  - rozpoznání překážek v dosažení cíle
  - nalezení způsobu překonání překážek

Efektivní tým

Je taký tým, kterí využíva maximálních možností každého člena týmu

Metody teambuildingu 1

Assessment

- výkonové předpoklady
- osobnostní charakteristiky
- sociální, komunikační schopnosti
- motivační faktory

Vzdělávání zážitkem

Zkušenost skrz zážitek pomáha lépe pochopit problém.

Typy zážitkových aktivit v rámci teambuildingu :

- Icebreakers
- Důvěrovky
- Diskusní a komunikační programy
- Kreativní programy
- Dynamics
- (Outdoorové) strategické hry
- Sportovní programy
- Večerní programy

Koučování týmu

- jedná se o dlouhodobou práci s týmem
- podmínkou je otevřený a vstřícný vztah všech členů
- kouč musí mít dostatek informací

- koučování však mnohdy překračuje hranice pracovního prostředí a posunuje se směrem k výcviku sociálně-psychických technik, psychologickému poradenství apod.

Týmová spolupráce

Způsob práce a spolupráce členů skupiny, která zvyšuje efektivitu práce, výkonnost práce týmu přesahuje součet výkonů jednotlivců

Sociální skupina x Tým

Sociální skupina

- Soubor jedinců, kteří na sebe vzájemně působí, jsou si vědomi jeden druhého a považují sami sebe za skupinu (E.H.Schein).

Tým

- "Tým je pracovní skupina, v níž jednotlivci mají společný cíl, v níž pracovní činnosti a dovednosti každého člena na sebe účelně a plynule navazují, pracuje především na bázi motivace a řídí se demokratickými principy (B.B. Smith)

"Skupina odborníků, kteří byli shromážděni ke splnění určitého cíle, pracují v úzké součinnosti, přebírají společnou zodpovědnost a svůj úspěch vidí v úspěchu celého týmu" (Urbanec)

Tým

Příklady:

- rodina,
- sportovní tým
- tým pracovníků podniku...

Rozdíl mezi pracovním týmem a pracovní skupinou

Charakteristické znaky	Skupina	Tým
Zájmy členů	Vlastní zájmy	Táhnou za jeden provaz
Cíle	Různé cíle	Tentýž cíl pro všechny
Priority	Příslušnost ke skupině podřazena vlastním zájmům	Příslušnost k týmu
Organizace	Uvolněná nezávazná	Jasná, pevná, závazná
Motivace	Zvenku	Zevnitř
Kdo komu konkuruje	Členové si konkurují navzájem	Zaměřená navenek
Komunikace	Zčásti otevřená, zčásti skrytá	Otevřená
Vzájemná důvěra	Bývá ji málo	Silná důvěra mezi členy

Charakteristiky týmu a týmové práce

- **Zahrádková**
  - Časově omezený projekt
  - Velikost týmu (5 - 12), závisí na cíli
  - Rovnoprávné postavení členů (a to i přes hierarchii organizace)
  - Tým má všemi respektovaná pravidla
  - Jasně vymezené role a odpovědnosti
  - Je stanoven a uvědomován společný cíl a sdílená vůle cíle dosáhnout
  - Jednoznačná a efektivní komunikace a účelné řešení konfliktů
  - Schopnost reflexe a hodnocení procesu práce
  - Klima důvěry a otevřenosti

Soupeření = snaha dosáhnout cíle bez ohledu na druhou stranu (ale př dodržování pravidel)
Spolupráce = snaha uspokojit zájem obou stran
Vyhýbání se = vyhnutí se nebo potlačování konfliktu

- **Hermochová**
  - Jasně formulovaný cíl s kterým by měli souhlasit všichni členové skupiny
  - Vnitřní struktura týmu
  - Jasně stanovené role
  - Jasně rozeznatelné fce jednotlivých členů
  - Efektivní komunikace
  - Zpětná vazba
    - Kompetentnost členů k výkonu dané práce
    - Klima podporující spolupráci – doporučuje se uvolněnější atmosféra
    - Externí podpora a uznání - uznání jeho práce a podpora od vedení
    - Kompetentní vedení – osobnost vedoucího
  - Plamínek dále přiřazuje sdílení hodnot a pravidel, dynamičnost, která je daná rozmanitostí ve skupině

Správně fungující tým

- Člen se nebojí vyjádřit své pocity a myšlenky týkající se práce týmu
- Nepotlačuje rozpory mezi jednotlivými členy
- Problémy řeší vždy v počáteční fázi

Motivace týmu

- **Co motivuje členy týmu?**
  - Pocit zodpovědnosti
  - Pocit, že mohou dále rozvíjet své schopnosti
  - Možnost navázání nových vztahů
  - Práce sama musí členům přinášet uspokojení a uznání
  - Jistota finančního příjmu
- **Motivace vnější x vnitřní**
  - Pro správné fungování týmu je nezbytná vnitřní motivace jejích členů

Velikost týmu

Velká skupina

- Snadněji přijímá autoritu
- Více formálních pravidel
- Více tolerance
- Více času na řešení problémů
- Vznik podskupin
- Menší osobní spokojenost členů
- Menší participace na řešení
- Menší pozornost pro jedince
- Horší komunikace
- Menší produktivita

Malá skupina

- Lépe se řídí
- Nevytvářejí se podskupiny
- Lepší komunikace
- Vznik vazeb a vztahů mezi členy

Cíle týmu

Správné stanovení cíle je důležité pro správné fungování týmu

Cíle ovlivňují výkonnost a soudržnost týmu

- **Které vlastnosti cíle ovlivňují fungování týmu?**
  - Náročnost
  - Typ cíle
  - Způsob předání
  - ...

Druhy cílů:

- **Kooperativní** – činnosti jednotlivých členů na sebe navazují, předpokladem pro splnění cíle je úspěch všech členů, nejvhodnější pro tým

- **Konkurenční** – zdravá soutěživost -> rivalita, touha po větším výkonu -> odměny za úspěch jednotlivce, neúspěch jednoho = úspěch druhého člena

- **Individuální** – každý člen má jiný cíl, který plní nezávisle na ostatní, hodnotí do jaké míry dosáhl cíle, nesrovnává se s ostatními

Pro úspěšnost týmu je nutné aby byli s cílem všichni dobře seznámeni, porozuměli mu a přijali cíl za svůj.

Cíl by měl být

Specifický, srozumitelný
Měřitelný
Akceptovatelný, ambiciózní
Reálný
Termínovaný

Funkce týmu

- **Formální** – vyřešit zadaný úkol,vznik nových myšlenek, kreativních řešení, ...
- **Neformální** – uspokojovat potřebu přátelství, zvyšuje, rozvíjí potřebu uznání a sebeurčení, poskytuje možnost sdílet a ověřovat si chápání sociální reality, poskytuje mechanismy pro řešení mezilidských konfliktů, omezuji pocit úzkosti, bezmocnosti, ...

Stadia vývoje týmu

Zda bude tým funkční a úspěšný nebo ne závisí na správném průběhu vývojových fází

Různé zdroje – různé počty fází, mechanika zůstává stejná

- **Proces vývoje týmu dle Baye**

  - probíhá ve 4 fázích a ve 2 rovinách

Někdy bývá přiřazována na začátek ještě fáze vzniku

- sami sestavíme projektový tým z odborníků z různých oblastí
- pověříme hlavního vedoucí, který si sám vytvoří tým
- nebo již existující skupina vybere ze svého středu vůdce týmu

2 hlavní překážky při vzniku týmu

- napětí mezi potřebami jednotlivce a zájmem celku
- rozdíly mezi jednotlivci, na druhou stranu však tato diverzita dodává týmu stabilitu a dynamiku, rozdíly jsou žádoucí, ale vyvolávají konflikty

Rozdělení týmů z různých hledisek

- **Dělení dle Stephanie Newell a Hal Kirkwood, Jr.**
  - Neformální týmy
  - Tradiční týmy
  - Týmy řešící problém
  - Řídící týmy
  - Samostatně řízené týmy
  - Virtuální týmy

- **Rozdělení odborných týmu dle Baye**
  - Časově omezené týmy
    - Týmy, které jsou součástí formální organizace
    - Týmy, které nejsou součástí formální organizace
    - Týmy, dlouhodobého charakteru
  - Neidentické s organizací

Výhody a nevýhody týmové práce

- **Výhody týmu**
  - Větší tvořivost
  - Snazší rozpoznání chyb
  - Zvyšuje ochotu riskovat, užít nová originální řešení
  - Zmírňují se extrémní řešení
  - Rozšiřuje se a prohlubuje informační základna
  - Usnadňuje koordinaci a celkovou organizaci práce
  - Vytváří stimulující podmínky pro rozvoj všech členů týmu
  - Usnadňuje nepopulární rozhodnutí
  - Vede k uspokojení řady sociálně psychologických potřeb členů týmu
  - Snižuje obavy členů z neúspěchu a odpovědnosti

- **Nevýhody týmu**
  - Iluze úspěšnosti, nezranitelnosti, které mohou vést k nereálnému optimismu
  - Skupinový tlak proti argumentům, které zpochybňují společnou iluzi,
  - Snaha vyhnout se (i oprávněné) kritice zvenčí
  - Stereotypní pohled na vnější okolí
  - Autocenzura vlastních názorů a postojů, pokud se liší od týmového konsensu
  - Přeceňovaní jednoty vlastního týmu

Proces týmové spolupráce

- stanovení cíle
- skladba týmu – *výběr členů týmu podle jejich profesních i osobnostních vlastností a jiných dovedností*
- identifikace s cílem – *tvorba projektu včetně dílčích cílů, jejich měření a termínů; vzájemné poznávání, stanovení základních pravidel a rozdělení rolí v týmu*
- průběh
- techniky
- výsledky
- vyhodnocení

Postup skupinového řešení problému

- definice problému
- sbíraní dat
- srovnání informací
- hledání řešení (případně alternativní řešení)
- prozkoumejte alternativy
- rozhodnutí
- uplatněte přijaté rozhodnutí
- vyhodnocení výsledky akce

Efektivní práce v týmu

Práce v týmu vyžaduje:

- cíle – jasně definované
  - oddanost členů cílům - *členové jim musí rozumět a přijmout je za své*
  - SMART – *specifický (srozumitelný), měřitelný, akceptovatelný (atraktivní pro jednotlivce), reálný, termínovaný*
- využití lidských zdrojů – *zapojení „expertů", vysoká úroveň participace*

- tvořivost, flexibilitu, dobré mezilidské vztahy - *spíše neformální*
  - vzájemná podpora, soudržnost – *pocit společné identity, uspokojení z účasti na činnosti týmu; vysoce soudržné týmy jsou typické větší spokojeností členů, pracují efektivněji, členové komunikují častěji a komunikace má pozitivní charakter*
  - kooperativní atmosféra – *„systematická integrace úsilí jedinců při dosahování společného cíle*"
  - inspirace *(viz techniky)*, motivace - *schopnost stimulovat, motivovat ostatní; motivace – směr, úsilí, vytrvalost*
  - schopnost učit se *a neustále se zdokonalovat*
- sdílené vedení*, tok informací ve více směrech*, zpětnou vazbu
- důvěru a otevřenou komunikaci*, toleranci odlišností*

Efektivní tým je takový, v němž struktura, vedení a metody práce jsou přiměřené požadavkům úkolu.

Zásady týmové práce

- komunikace – *podporující spolupráci, efektivní řešení sporů, konsenzus*
- jednota poslání – *jasné cíle, smysluplné a motivující poslání*
- ochota spolupracovat
- odhodlání – *nadšení, emocionální „pohon"*

Bariéry týmové spolupráce:

- zablokovaná komunikace, nepřipouštějí se diskuze
- atmosféra se vyznačuje znuděností, lhostejností, napětím a konflikty
- nikdo neví, co přesně má dělat
- kritika je nekonstruktivní, členové si vyřizují své osobní účty
- nezvládnutá různorodost – vyskytují se konflikty a osobní rivalita na úkor týmu
- strach z postihu, nedůvěra, nepřátelství
- skrývání emocí, mnoho věcí je tajných
- vůdce poukazuje na svá práva, moc, postavení
- tým si připadá neomylný a kritizuje jen ostatní týmy

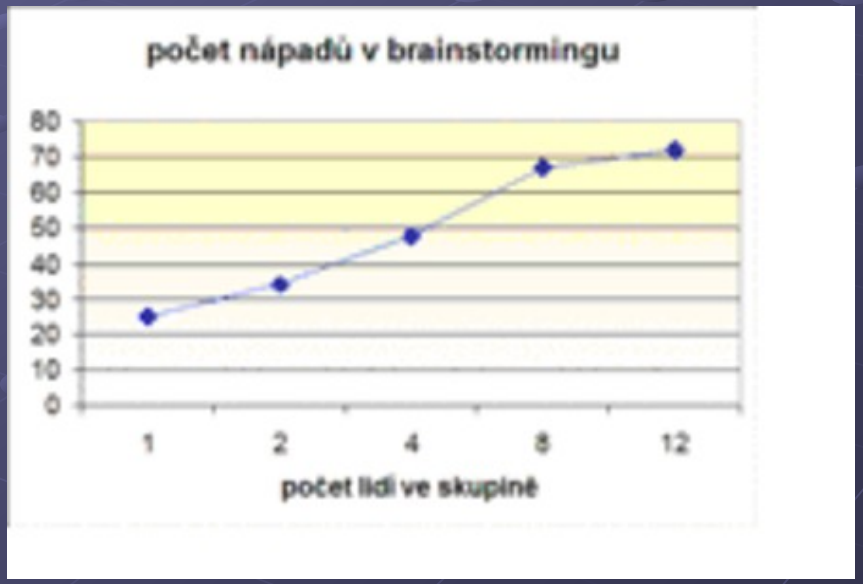
Brainstorming

(kreativní metoda pro řešení problémů)

Brainstorming

- skupinová technika zaměřená na generování co nejvíce nápadů na dané téma
- založena na skupinovém výkonu

- poprvé představen 1939 reklamním pracovníkem Alexem Faickneyem Osbornem



Pravidla brainstormingu

- žádná kritika ani posuzování
- účastníci se mohou vyjadřovat volně a svobodně
- důležitá je kvantita nápadů a myšlenek
- všechny nápady a myšlenky jsou zapisovány
- hodnocení výsledů až po skončení diskuse

Zásady brainstormingu

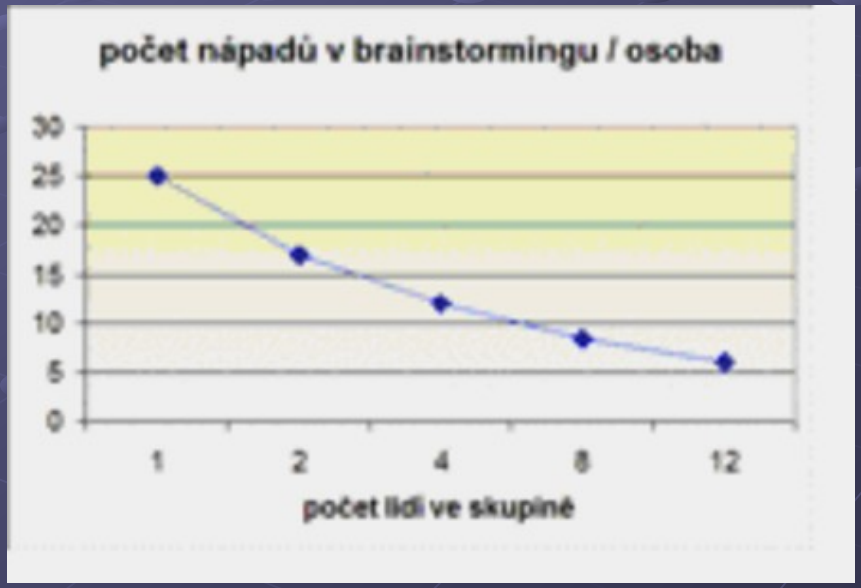
- čím více návrhů se přednese, tím je větší pravděpodobnost, že mezi nimi bude ten nejoriginálnější
- rozvíjení, kombinování a zlepšování jak vlastních nápadů, tak i nápadů ostatních
- uvolněná atmosféra vede ke spontánní konfrontaci myšlenek
- ideální počet 6 – 12 účastníků
- max 2 hod, ale ideální je 20 – 30 min
- hodnocení až po několika hodinách či dnech

Výhody

- rychlé získání a kombinace originálních a rozmanitých myšlenek
- jsou formulovány neočekávané způsoby řešení problémů
- řešení nalezena rychle a ekonomicky
- tým sdílí větší odpovědnost za problém
- odpovědnost za výsledek je sdílena společně
- podněcuje experimentování s novými nápady a náměty

Nevýhody

- dle McGrathových výzkumů generují členové skupiny během brainstormingu menší počet méně kreativních nápadů
- vlivem sociální lenivosti se může ztrácet motivace k vymýšlení nápadá
- obava z hodnocení nápadů → roste s vlivem obtížnosti úkolu
- blokování výkonu tím, že vždy mluví jen jeden a druzí mlčí



Asertivita

- = dovednost (schopnost) vztahující se k sebeúctě, považuje se za důležitou komunikační dovednost
- = způsob komunikace a jednání, kterým člověk vyjadřuje a prosazuje upřímně, otevřeně a přiměřeně své myšlenky, city, názory a postoje jak pozitivní, tak i negativní podoby
- autorem je američan A. Salter, který ji definoval ve významu umět něco jasně tvrdit a stát na svém slovu
- úkolem je mimo jiné rozpoznat a zastavit manipulativní chování
- musíme ji však odlišit od agrese a pasivity
- cílem asertivního chování je dosáhnout **pocit spokojenosti se sebou samým**, ne prosadit si svoje

Asertivní schopnosti komunikace

- schopnost požádat o laskavost
- schopnost uplatnit svůj nárok
- schopnost říci *ne*
- schopnost začít, udržovat a ukončit konverzaci
- schopnost vypořádat se s kritikou
- schopnost přijmout uznání
- schopnost vyjádřit uznání
- schopnost vyjádřit vlastní pocit, názor, myšlenku

Asertivní práva

- sami posuzovat své chování, myšlenky a emoce a nést za ně i za jejich důsledky sami zodpovědnost
- nenabízet žádné výmluvy či omluvy za naše chování
- sami posoudit, zda a nakolik jsme odpovědni za problémy druhých lidí (ten kdo chce nést zodpovědnost za „problémy celého světa“, nakonec nepomůže nikomu...)
- změnit svůj názor
- dělat chyby a být za ně odpovědni (kdo nic nedělá, nic nezkazí, ale také nic nevytvoří)
- říct „já nevím“
- být nezávislí na dobré vůli ostatních (nejde se zavděčit všem)
- dělat nelogická rozhodnutí
- říci „já ti nerozumím“
- říct „je mi to jedno“ (tzn. máme právo nebýt perfektní podle definic někoho jiného)

Asertivní techniky

- pokažená gramofonová deska
- technika přijatelného kompromisu
- sebeotevření
- technika otevřených dveří
- vyslovování a přijímání komplimentů
- negativní asertivita
- negativní otázky
- reakce zpětnou vazbou

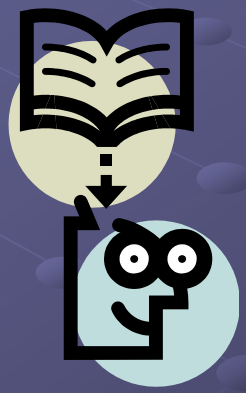
Klady asertivity

- preferuje nemanipulativní chování
- napomáhá rozvíjet zdravé sebevědomí
- prohlubuje mezilidské vztahy, jejich otevřenost, jasnost a přímost
- být sám sebou
- Na závěr jedno z asertivních práv: Mám právo se rozhodnout, zda budu jednat asertivně nebo ne.

Literatura:

- Berne, E.: Jak si lidí hrají. Praha, Svoboda 1970
- Capponi, V., Novák. T.: Jak se prosadit - asertivně do života. Praha, Svoboda 1992
- Gruber, D.: Zlatá kniha komunikace. Ostrava, Repronis 2005
- Hermochová, S.: Sociálně psychologický výcvik, Praha, SPN 1995
- Honzák, R., Novotná, V.: Jak se dobře cítit mezi lidmi. Praha, Grada 1999
- Kolman, L., Špalíková, M.: Vést a být veden. Praha, TES 1985
- Křivohlavý, J.: Jak si navzájem lépe porozumíme. Praha, Svoboda 1988
- Mezihorský, Š.: Asertivita. Brno, Elfa 1991
- Vojáček, K.: Autogenní trénink. Praha, Avicenum 1988

Týmové role



Týmové role

Definice týmové role

- Role je takové chování jedince v týmu, které mu je vlastní a je týmem přijímáno. Jde o chování člena týmu k ostatním, o jeho přístupu k řešení problémů a o jeho typické postoje při plnění úkolů. Zastávání určité role vychází z postojů a hodnot člověka, ale je ovlivněno i momentální situací, daným problémem a celkovou skladbou týmu.

Belbinův model týmových rolí

Meredith Belbin (2004)

- **realizátor (Implementer, předseda)** – přeměňuje myšlenky na zvládnuté úkoly, vybírá, co je uskutečnitelné, sebekázeň, tvrdě pracuje
- **koordinátor (Co-ordinator, navrhovatel, režisér)** – upřesňuje cíle skupiny, stanoví kritéria, nedominuje, jasně komunikuje, společenský typ, málo vlastních originálních nápadů
- **formovač (Shaper)** – snaží se sjednotit myšlenky, formuje úsilí, nerad naslouchá ostatním, dominantní, otevřený, dává věci do pohybu, snadno frustrovaný
- **tvůrce/inovátor (Plant, chrlič)** – dominantní, příjemné jednání, originální řešení, zájem o velké problémy

Belbinův model týmových rolí

Meredith Belbin (2004)

- **hledač zdrojů (Resource investigator, Shánil)** – dominantní, otevřený, pozitivní, externí kontakty, obchodník, diplomat, potřeba být pod tlakem, náchylný k rychlé ztrátě zájmu
- **pozorovatel/hodnotitel (Monitor Evaluátor, Rejpal)** - analýzy, nemá originální nápady, nejméně osobně zainteresovaný, pocity nezastiňují úsudek
- **týmový pracovník (Team Worker, Sanitka)** – otevřený, nedominantní, citlivý, sympatický, populární, nemá rád konfrontace
- **dokončovatel (Completer)** – pozornost detailu, struktura a pořádek, postupování směrem k cíli
- **specialista (Specialist) –** odborníkem ve své profesi, zaujatost pro věc, mnohdy pro tým zcela nenahraditelný

Belbinův model týmových rolí

Meredith Belbin (2004)

- v týmu nemusí být devět lidí, v praxi dokáže většina lidí zastávat dvě – tři různé **týmové role**
- podstatné je, aby se členové týmu vhodně doplňovali a vycházeli si vstříc
- některé **role** jsou nahraditelné, např. místo myslitele je možné podporovat tvořivost brainstormingem, specialistu je možné nahradit externím expertem
- mimo rolí důležité i individuální motivy (potřeba ovlivňovat, být přijímán, apod.)

Plamínkův model týmových rolí

Plamínek (2002)

- **myslitel**
- **hybatel**
- **pečovatel**

Dysfunkční role

- dominující
- vyhýbající se
- vztekloun
- dezertér
- autoritář
- upoutávající pozornost
- závislý člen, neboli přizvukovač
- blokující
- útočník neboli agresor
- snižující nároky
- přeskakující z tématu na téma
- jediný, kdo má pravdu
- playboy
- vyhledávač svárů a konfliktů
- povýšenec
- diktátor
- zatrpklý melancholik
- člen "do počtu" (mrtvý brouk)

Úspešný člen týmu

Úspěšný člen týmu

Vlastnosti úspěšného člena týmu:

Rozumové:

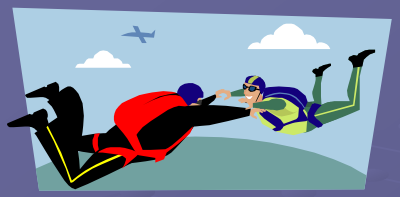
- *jasná vize*
- *generování nápadů*
- *z nápadu udělá zadání*
- *stálé nápady*
- *racionálně drží kompromisy*
- *dobré plánování*
- *dobré organizování*
- *hledá řešení ne problémy*
- *krizové vedení…*

Emocionálny:

- *jasné sdělení vize*
- *orientace na výkon*
- *pohotovost*
- *sebevědomí*
- *dominance*
- *naslouchání*
- *respekt*
- *empatie*
- *chápavost*
- *vysoké nasazení*
- *kvalita*
- *ochota pracovat za jiné*
- *umět vysvětlit*
- *diplomat*
- *přístupnost ke kompromisu*
- *správný odhad*
- *motivovat*
- *přímost*
- *férovost*
- *veselý*
- *„pestrý“..*

Zkušenost, praxe, vědomosti :

- *kvalita práce*
- *soustavné sebevzdělání*
- *krizový management*
- *akceptovaný odborník*
- *zkušenost z minula*
- *široký rozhled*
- *chápání souvislostí*
- *širší specializace*
- *trpělivost*



Jak být dobrým členem týmu

- Sdílejte odpovědnost za efektivitu skupiny
- Připravte se na schůzku
- Omluvte se, pokud se nemůžete zúčastnit
- Praktikujte sebedisciplínu
- Buďte si vědomi svých neverbálních projevů
- Berte na vědomí názory ostatních
- Plňte své úkoly
- Cvičte dobré komunikační schopnosti
- Nechte si vysvětlit nejasné body
- Řešte spory na základě rozumu
- Nezapojujte do debaty osobní otázky
- Buďte dobrý pozorovatel

Zdroje:

- BOURKOVÁ, A. *Týmová spolupráce – vybrané postupy a návrh procesu pro její zavádění ve zdravotnických zařízeních.* Brno, 2007. 89 s. Bakalářská práce na Lékařské fakultě Masarykovy univerzity v Brně na Katedře ošetřovatelství. Vedoucí práce MUDr. Aleš Bourek, PhD.
- BRADBURY, A.: *Jak úspěšně prezentovat a přesvědčit.* KLOBOUČNÍKOVÁ, L. *Využívání týmové spolupráce v konkrétním podniku.* Brno, 2004. 46 s. Bakalářská práce na Ekonomicko-správní fakultě Masarykovy univerzity v Brně. Vedoucí diplomové práce Ing. Dagmar Palatová.
- KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006.
- KRÝSL, D. *Týmové role a jejich výkonová motivace*. Brno, 2006. 146 s. Diplomová práce na Filozofické fakultě Masarykovy univerzity v Brně na Psychologickém ústavu. Vedoucí práce Mgr. Helena Klimusová, PhD.
- MATLÁŠEK, Walter. Teamwork. Skripta pro výuku sociální komunikace na SŠ. 2001.
- ROBSON, M. *Skupinové řešení problémů*. Praha: Victoria Publishing, 1995.
- WIEKE, T. *Prezentace* (Jak překonat obvyklé problémy a působit přesvědčivě).
- http://www.google.com/search?q=cache:t6gqlx-UkLIJ:www.jacr.cz/cms/upload_file/akademie_JA_prednasky/200310232427-IT%2520team_Team%2520Work.ppt%3FPHPSESSID%3Dd210bc7b761a772739b298fea2ecc866+200310232427-IT+team_Team+Work&hl=cs&ct=clnk&cd=1&gl=cz
- http://www.google.com/search?q=cache:29HzDoMm6bcJ:www.mikroregion-hranicko.cz/soubory/sts_prac.skup._24012006.ppt+sts_prac.skup._24012006&hl=cs&ct=clnk&cd=1&gl=cz
- http://www.wikipedia.comhttp:
- http://www.12manage.com/methods_schnelle_metaplan.html