

Filozofická fakulta Univerzity Karlovy
Katedra psychologie



Diplomová práce

Psychologické souvislosti efektivity outdoorových programů

**Psychological aspects of the effectiveness of outdoor
programmes**

vedoucí diplomové práce:

PhDr. Ilona Gillernová, CSc.

vypracovala:

Alena Švyhnosová

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně a že jsem uvedla všechny použité prameny a literaturu.

V Praze

datum

.....

podpis

Chtěla bych poděkovat PhDr. Iloně Gillernové, CSc. za její odborné vedení a podnětné návrhy při zpracovávání této diplomové práce.

An increasing number of organizations are using outdoor based programmes for individual managers, management teams and work groups. Outdoor programmes are based on experiential learning and encourage change and help each participant more fully achieve self-knowledge and understanding of others. Outdoor programmes use activities that are stimulating problem-solving tasks designed to help group members develop their capacity to work effectively together. Many tasks are like children's games, others are complex and designed for specific needs. The participants gain experience by working together in a non-traditional work environment, recognise their own limits, learn how each member thinks and works.

An important part of these activities is participant's reflection and discussion about the activity, how they approached the situation, and possible points of learning. This discussion is supported by the facilitator who initiates the discussion, sets the rules for it and guides the discussion so the participants learn from the experience they have just gained and can use it not only for the next activity. The facilitator provides structured opportunity to help participants learn more deeply.

Although many organizations use these programmes, they are not usually interested in results these programmes have. Our goal was to introduce outdoor programmes within the scope of social learning, experiential learning, social groups and group's interaction. We interviewed participants to gain an understanding how they reflect the effectiveness of the programme what are the most cited benefits gained by taking part in the programme. We also tried to understand whether the level of social skills (assessed by questionnaire) has an effect on the reflection of the effectiveness.

We understood that the level of social skills is probably not the key aspect but the motivation, previous experiences and what people expect from these programmes might have a bigger effect on the evaluation of the effectiveness of the programme.

Key words: outdoor programme, experiential learning, social group, effectiveness

Stále více firem vyhledává v dnešní době outdoorové programy pro manažery či pracovní týmy jako prostředek rozvoje. Outdoorové programy využívají zážitkového vzdělávání a mají pomoci účastníkům lépe porozumět sami sobě i ostatním. Aktivita, které tyto programy využívají, jsou speciálně vyvinuty tak, aby pomohly dosáhnout žádoucího cíle a naplnit potřeby zadavatele. Hlavními výstupy pro účastníky jsou netradiční prožitky v neformálním pracovním prostředí, práce s vlastním potenciálem (poznání vlastních hranic), poznání kolegů.

Pro splnění vzdělávacího cíle je potřeba, aby byl program spojen se zpětnou vazbou (review), která bývá facilitována instruktory. Ti by měli po ukončení aktivity iniciovat skupinovou diskuzi a usměrňovat ji žádoucím směrem, tedy ke zobecnění poznatků, aby ty pak mohly být převedeny do praxe. Bez review je zužitkování poznatků méně efektivní.

Řada firem věnuje na různé výcvikové programy značné finanční prostředky, aniž by se zajímala o to, zda byly vynaloženy efektivně. My jsme se v této práci pokusily představit outdoorové programy a teoreticky je vymezit v rámci sociálního učení, zážitkového učení a malé sociální skupiny. Cílem naší studie bylo zjistit, pomocí rozhovoru, individuálně reflektovanou efektivitu outdoorového programu a zajímalo nás, zda je přínos programu hodnocen stejně respondenty s odlišnou úrovní sociálních dovedností, která byla zjištěná pomocí dotazníku. Studie ukázala, že sociální dovednosti nemusí mít na reflexi efektivitu outdoorových programů vliv, ale že roli mohou hrát očekávání, které respondent od programu má, motivovanost k účasti a program sám – možnost zobecnění nabytých zkušeností, souvislost s pracovním životem respondenta a návaznost na dříve získané zkušenosti.

Klíčová slova: outdoorový program, zážitkové učení, sociální skupina, efektivita

Obsah:

Úvod	str. 7
1. Sociální učení	str. 9
1.1 Zážitkové učení	str. 11
1.1.1 Cíle zážitkového vzdělávání	str. 14
2. Malá sociální skupina	str. 17
2.1. Skupinová dynamika	str. 19
2.2 Skupinový vliv	str. 21
2.3 Skupinová činnost a interakce	str. 23
3. Sociální interakce a komunikace	str. 26
3.1 Neverbální komunikace	str. 28
3.2 Verbální komunikace	str. 29
3.3 Komunikace v malé skupině	str. 30
3.4 Spolupráce ve skupině	str. 31
4. Pracovní skupina	str. 33
4.1 Motivace v pracovní skupině	str. 34
4.2 Vzdělávání, rozvoj, výcvik	str. 38
5. Outdoorový program (outdoor)	str. 39
5.1 Zacílení outdoorových programů	str. 41
5.2 Typy outdoorových aktivit	str. 43
5.3 Plánování výcviku (outdoorového programu)	str. 45
5.4 Motivace k účasti	str. 46
5.5 Role instruktora	str. 49
5.6 Review (reflexe, zpětná vazba)	str. 51
5.7 Výhody a úskalí outdoorových programů	str. 53
5.8 Efektivita outdoorových programů a její zkoumání	str. 54
6. Efektivita outdoorových programů - empirická studie	str. 60
6.1 Východiska a cíle empirické sondy	str. 60
6.2 Použité metody a postupy sběru dat	str. 61
6.3 Charakteristika souboru	str. 64
6.4 Výsledky získané pomocí dotazovacích metod	str. 67

7. Shrnutí výsledků a diskuze	str.105
8. Závěr	str.109
9. Literatura	str.110
Přílohy	str.114

ÚVOD

Člověk je jedinec sociální, a tak se ve svém životě neobejde bez přítomnosti dalších lidí. Dlouhodobá odloučenost může vést k poruchám osobnosti, na druhou stranu někteří špatně snášejí neustálou přítomnost druhých. S lidmi jsme ve vzájemných vztazích – interagujeme, komunikujeme a rozvíjíme tak vzájemnou spolupráci, soutěžíme, dostáváme se do konfliktu.

Druzí lidé nejsou jenom jednotlivci, ale zejména sociální skupiny, do kterých přináležíme a ve kterých zaujímáme určité postavení. Ve skupině probíhají skupinové procesy, které mohou napomáhat řešení nejrůznějších problémů, ale také jej blokovat a zpomalovat. Proto je důležité tyto procesy poznat a umět je ovlivňovat. To se týká nejen soukromého, ale hlavně pracovního života, kde průměrný dospělý člověk tráví velkou část dne.

Většina pracovních pozic vyžaduje spolupráci s ostatními, aby bylo dosaženo žádoucího výsledku. To se neobejde bez určité úrovně sociálních dovedností – je potřeba efektivně komunikovat se spolupracovníky, řešit konflikty. Každý člověk se může ocitnout v situaci, kdy skupina, které je členem, nefunguje tak jak má, či jak si její členové přejí. Pak je třeba intervenovat, aby se stav komunikace a vzájemných vztahů zlepšil. V tomto případě může firma využít nabídky outdoorových firem.

Cílem outdoorových programů je rozvíjet sociální dovednosti jednotlivců, kteří jsou členem pracovní skupiny či týmu. Zaměřují se na rozvoj komunikace, spolupráce, strategií řešení problémů, vzájemné poznání pracovníků, vytvoření neformálních vztahů. Jedná se zpravidla o vícedenní programy pro pracovní skupiny či týmy, které mají ve většině případů stanovený vzdělávací cíl. Tyto programy jsou vedeny zkušenými instruktory, kteří dbají na to, aby se podařilo co nejvíce naplnit cíl programu a také na bezpečnost účastníků.

Outdoorový program, jehož počátky u nás můžeme hledat v 80. letech 20. stol., vychází ze zážitkového vzdělávání a spojuje fyzickou aktivitu se zážitky. V současné době je velmi populární a firmami často vyhledávaný. Ne všechny firmy chtějí ale od takového programu naplnění vzdělávacího cíle, některé chtějí jen aktivně odpočívat, lépe poznat své pracovníky, setkat se v neformálním prostředí.

Toto téma jsem si vybrala proto, že se o něm hodně mluví a to jak v pozitivním slova smyslu, tak v tom negativním. Sama jsem se rok účastnila jako instruktor outdoorových programů a měla možnost poznat účastníky. Byla jsem svědkem toho, že lidé se v různých situacích a v různé společnosti chovají opravdu odlišně.

1. SOCIÁLNÍ UČENÍ

„...pojem učení vyjadřuje vliv zkušenosti na změny psychiky, které mají adaptivní funkci, tzn. jsou to takové změny, jimiž se individuum přizpůsobuje změněným životním podmínkám, resp. změněné situaci“ (Nakonečný, 1998, str. 359). M.Nakonečný dále uvádí, že k učení dochází během několika druhů aktivit a že následky učení jsou relativně trvalé. Za rozhodující činitel učení považuje zpevnění – jde o podpoření žádoucí reakce a eliminaci nežádoucí. Jedná se o formu zpětné vazby, která je motivací chování ať již v pozitivním či negativním smyslu a rozhoduje o tom, jak se člověk zachová v stejné situaci v budoucnu. Funkcí učení je tedy přizpůsobování se novým situacím. *„Situace, do nichž individuum vstupuje, se mění a vznikají také zcela nové situace; učení umožňuje přizpůsobovat se novotám a změnám tak, aby reakce individua byly účelné“* (Nakonečný, 1998, str. 360).

H.Belz a M.Siegrist (2001) rozdělují učení na přirozené a nepřirozené. Jako přirozené učení chápou změny chování způsobené zkušeností, jsou spontánní, velmi efektivní a dlouhodobé. Za nepřirozené učení pak chápou učení, které se uskutečňuje nedobrovolně, pod nátlakem. Je zaměřeno převážně rozumově a vyžaduje značné úsilí. Je překážkou kreativity a využívá pouze kognitivní oblast mozku.

Sociální učení patří mezi specificky lidské formy učení. Jedná se o proces osvojování a využívání sociální zkušenosti, tedy zkušenosti získané ze sociálních interakcí (Nakonečný, 1998). Člověk se učí z reakcí ostatních na svoje chování, ale i z pozorování druhých. Druhé osoby mohou vystupovat jako pozitivní i negativní modely pro svoje chování. Naše chování může také ovlivnit zpětná vazba poskytnutá druhému k jeho chování. Jedná se o tzv. **zástupné zpevňování**. Podle J.Čápa a J.Mareše (2001) označuje pojem sociální učení soubor procesů, kterými se člověk učí – ve styku s druhými lidmi – žít ve společnosti a účastnit se sociálních interakcí. Vývojově nejstarší formy sociálního učení jsou pravděpodobně napodobování a učení sociálním posilováním.

Napodobování probíhá zejména v raném dětství, ale i v dospělosti hraje v učení roli, má význam zejména při osvojování senzomotorických dovedností. Podle J.Čápa a

J.Mareše (2001) je navíc napodobování snadným východiskem ze situace, kdy se člověk dostane do nové, neznámé a tedy problémové situace.

Další formou učení je **učení sociálním posilováním**, při kterém dochází ke zpevňování pomocí odměny nebo trestu, ne však ve formě fyzické, ale sociální. Jedná se např. o pochvalu, projev uznání nebo naopak projev nesouhlasu, vyloučení ze skupiny apod. Sociální odměny a tresty mohou mít silné účinky, ale to záleží na užití druhu odměny či trestu, na individuálních zvláštěnostech jednotlivců a jejich vzájemném vztahu. Tento mechanismus souvisí s naší nejzákladnější potřebou, kterou je prožívání příjemných pocitů.

Mezi kognitivní sociální učení patří podle Z.Heluse (2007) **observační** či **zástupné učení**. Observační učení je *zástupné* (učící se jedinec nezakouší zpevnění přímo, ale sledováním pozorovaného modelu), *kognitivní* (rozhodující roli hraje kognitivní proces – vnímání, pozorování modelu, případně uvažování o vhodnosti jeho chování a chování vlastního), *sociální* (vstupuje do něj jiná osoba, v roli modelů nápodoby). V takovémto učení jde o to, že účinek při pozorování odměnění nebo potrestání chování jiného člověka je stejný, jako by bylo sociálně posíleno jeho vlastní chování.

Mezi kognitivní sociální učení patří také **socializační autoregulace** (Helus, 2007). Jedinec vstupuje do své socializace jako aktér, podílí se sám na její regulaci. Nezpracovává už jenom vnější vlivy, dané působením druhých lidí na něho, ale sám se také socializačně angažuje. Dále uvádí, že autoregulace je výsledkem součinnosti tří jejích komponent:

- sebezpozorování – jedinec si všímá v čem je jeho nespokojenost a definuje si oblasti pro svůj zásah;
- sebehodnocení – jedinec si vymezuje to, čeho chce dosahovat oproti původnímu stavu;
- sebeutváření – rozvinutí vztahu k sobě, který vede ke zdokonalování sebe sama.

Anticipační učení silně působí na sebehodnocení a vytyčování (popř. nevytyčování) cílů, příznivých i nepříznivých návyků, způsobů chování apod.

Učení identifikací je vývojově vyšší formou napodobování, zahrnuje autoregulační mechanismus. Z.Helus (2007) uvádí, že dochází ke zvnitřnění na základě identifikace.

Jedná se o přetvoření nějakého příkazu ve vnitřní princip. Na rozdíl od učení nápodobou člověk nenapodobuje určitý jev, ale jakoby se stává sám tímto člověkem.

1.1 Zážitkové učení

Zážitkové vzdělávání je založeno na získání zážitku, který je poté analyzován a má pomoci porozumět svému chování. Ch.Howe (2007) uvádí, že outdoorový program neboli zjednodušeně outdoor je v podstatě pracovní vzdělávání prostřednictvím pedagogiky zážitku.

Pedagogika zážitku

Pedagogika zážitku je označení pro výchovné a vzdělávací směry, které se cíleně snaží využívat učení zážitkem. Za zakladatele soudobé výchovy prožitkem je považován německý pedagog působící v Anglii Kurt Hahn, který navrhoval nápravu negativních jevů moderní civilizace prostřednictvím programů zahrnujících tělesná cvičení a trénink využívající nejrůznějších her a cvičení v přírodě. Programy často vrcholily tvůrčím projektem nebo expedicí, popř. osamělým delším pobytem v přírodě zacíleným na osobní zamyšlení, prožívání a hodnocení (Neuman, 1998; Neuman a kol., 1999).

Uvádí se, že 80% lidského poznávání vychází z vlastních zážitků. **Zážitek** je osobní, citově zabavený, neuchopitelný a nepřenosný. Teprve racionálním zpracováním a zobecněním dochází k získání prakticky využitelné zkušenosti.

I.Jirásek (2001) považuje za důležité tyto charakteristiky zážitku:

- komplexnost – zážitek přesahuje rovinu racionálního uchopení;
- nepřenositelnost – možnost transferu je omezená a nedokáže zprostředkovat plnou originalitu zážitku jedince;
- nedefinovatelnost – ta vyplývá z vlastnosti jazyka, který neumožňuje vyjádřit plnou originalitu prožitku;
- jedinečnost – zážitek je jedinečná událost v širším proudu prožitků;
- intencionální zaměření – zážitek je neoddělitelný od svého obsahu;
- sounáležitost prožívajícího jedince a události.

Akce a její rozbor pomáhají nahlédnout naše fungování a využít potenciálu jednotlivce i skupiny. Metoda zážitkového učení pomáhá vytěžit maximum z vlastní zkušenosti. Jedná se o metodu skupinového učení, kdy si jednotlivci poskytují zpětnou vazbu na právě proběhlou akci a tím se společně učí. Základem většiny zážitkových metod je cyklus učení. Jako autor bývá uváděn David Kolb. Zážitková metoda je založena na dynamice celé akce, je motivující a umocňuje prožitek. Zážitkové učení považuje subjektivní zkušenost jako klíčovou v procesu učení. Tento cyklus učení bývá používán jako vodítko při tvorbě vzdělávacích programů, které jsou založeny na zkušenosti.

Zážitkové učení je učení prostřednictvím situací a interakcí (často uměle vytvořených) a zážitku vznikajícího touto interakcí. Je založeno na osobní aktivitě účastníka kurzu. Podle M.Kostky (2003) jsou nejcharakterističtější rysem bezprostřední zkušenost a motivovaná účast jedince. Jde o proces, ne o výsledek. Lidé se nejčastěji učí činnostmi, a to vlastním aktivním jednáním. Při aktivním plnění nejrůznějších úkolů získávají zážitek, který je zásadní. Následuje reflexe, která bývá usměrňována instruktorem a pomáhá zážitek transformovat do podoby zkušenosti, kterou pak jedinec využije v praxi. Člověk se učí pomocí důsledků vlastního chování, ne na základě přebíraných informací od jiných.

C.Rogers (1998) uvádí, že zážitkové učení je ekvivalentem osobní změny a růstu. Je přesvědčený o tom, že učení je možné rozdělit na dva typy, které postupně přechází jeden do druhého. Na jednom konci je učení bezesmyslných slabik, učení se nazpaměť, které vede k rychlému zapomínání naučeného, protože nemá pro jedince osobní význam. Naproti tomu v zážitkovém učení se jedinec učí díky vlastnímu zážitku, součástí učebního procesu je celá osoba s pocitovou i rozumovou stránkou. Dalším prvkem tohoto učení je vlastní iniciativa. Každý člověk má přirozenou potřebu se vzdělávat a role učitele spočívá ve facilitaci tohoto procesu. Říká, že učení probíhá rychleji když:

1. se studenti mohou sami podílet na procesu učení, určovat si jeho směr;
2. je učení založeno na řešení problémů.

Důležité je ale, aby byl člověk otevřený změnám.

Podle E.Zahrádkové (2005) hrají v zážitkovém učení roli vztahy – skupina působí jako celek a lidé rozvíjejí svou emoční inteligenci pro skupinovou práci. Často se také projeví naše nevědomé já, jednáme jinak, než bychom čekali. Pomocí rozboru si

můžeme nevědomé motivy uvědomit a pochopit. Zároveň člověk může díky neobvyklosti situací objevit své silné stránky. Pokud je program dobře připravený, lze také posílit vnímání skupiny jako celku a posílit loajalitu ke skupině. Člověk je bytost sociální a potřebuje cítit, že někam patří.

J. Neumann (1999) spojuje výchovu prožitkem (zážitkovou pedagogiku) se zážitkem a říká, že zkušenost je znalost, kterou jsme získali vlastním prožíváním a následným zpracováním tohoto prožitku. Výchova prožitkem zprostředkovává zkušenost přes neobyčejné zážitky.

Na rozdíl od klasického přístupu k učení, kde je důraz kladen na lektora, který aktivně sděluje, a role účastníka může být pasivní a spočívá zejména v přijímání, zážitkové učení klade důraz na účastníka, na aktivní proces učení.

	Lektor/instruktor	Účastník
Klasický přístup	Ví, jak je to „správně.“	Neví, je to „nepopsaný list.“
	Sděluje toto poznání účastníkovi	Naslouchá lektorovi.
	Ilustruje na příkladech.	Snaží se pochopit a zapamatovat si.
	Zadáva kontrolní cvičení.	Procvičuje.
	Prověřuje, zda účastník sdělované pochopil, přijal a naučil se ho.	Aplikuje v konkrétních situacích.
Zážitkové učení	Zná obecně uznávané poznatky, je otevřen novým pohledům.	Má své životní zkušenosti.
	Předkládá úkol k řešení.	Aktivně řeší úkol.
	Motivuje účastníky.	Jedná-li se o skupinový úkol, spolupracuje v týmu.
	Pozoruje práci účastníků.	Dochází k závěrům spolu s ostatními členy týmu.
	Iniciuje společnou reflexi.	Rekapituluje a hodnotí svoji práci.
	Usměrňuje proces hodnocení a zobecňování poznatků.	Zajímá se o konkrétní výsledky i proces, jakým k nim sám nebo i jako člen týmu došel.

	Shrnuje závěry.	Zobecňuje odborné i procesní poznatky.
	Zasahuje do širšího rámce a porovnává s obecně uznávanými teoriemi.	Potvrzuje/upravuje si vlastní závěry srovnáním s obecně uznávanou teorií.
	Předkládá další úkol.	Nabyté zkušenosti prověřuje a rozvíjí v dalším úkolu.

(Svatoš, Lebeda, 2005, str. 19)

Zážitkové vzdělávání je jednou z nejefektivnějších metod vzdělávání dospělých. V zážitkovém vzdělávání předkládá instruktor problém a vybízí účastníka, aby jej na základě svých zkušeností řešil. Úkol nemusí být individuální, ale může být navržen pro skupinu účastníků. V takové situaci pak vstupují do hry kromě odborných vědomostí a dovedností i dovednosti sociální. Zatímco se účastníci pouští do řešení úkolu, instruktor vstupuje do role pozorovatele a po uplynutí času vymezeného na řešení úkolu vstupuje na scénu a iniciuje a usměrňuje proces reflexe. Formou cílených otázek vybízí účastníky k zamyšlení nad výsledky práce i nad procesem, kterým k nim dospěli. Účastníci posoudí, co bylo v jejich práci efektivní a co by bylo vhodné příště změnit, a zformulují obecné závěry – zkušenost. V dalších aktivitách pak účastníci nabyté zkušenosti prověřují a rozvíjejí. Nezanedbatelný přínos zážitkového vzdělávání spočívá i v tom, že kromě vědomostí získá jedinec i zkušenosti sociální, jež vyplývají z práce v týmu. Zážitkové vzdělávání je založeno na uchopení osobnosti ve všech jejích částech – tělo, duše, intelekt.

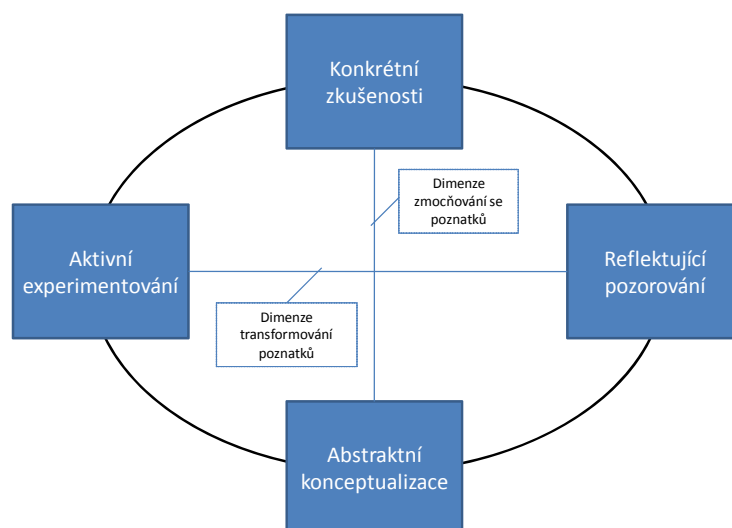
1.1.1 Cíle zážitkového vzdělávání

V oblasti individuálního rozvoje	V oblasti sociálních dovedností
Sebepoznání	Poznávání druhých
Sebevědomí a sebeúcta	Mezilidské vztahy

Seberegulace	Komunikace a asertivita
Kreativita	Kooperace a týmová práce

Poznatky, které si člověk vyvodí z vlastních zážitků, jsou dlouhodobě zapamatovatelné a snadno vybavitelné.

J.Mareš (1998) a C.Kelly (1997) uvádí Kolbův model zkušenostního učení:



Svislá osa vyjadřuje dimenzi „získávání“ zkušeností a informací, vodorovná „transformování“ zkušenosti. Čtyři stavy uceleného cyklu zkušenostního učení reprezentují způsoby zpracování informací či adaptování okolnímu světu. Získávání konkrétních zkušeností odpovídá prožívání. Pod konkrétní zkušeností se skrývá samotná aktivita, hra, tedy cvičení, které obsahuje individuální nebo skupinovou výzvu. Reflektujícímu pozorování odpovídá vnímání, ohlédnutí za tím, co se událo a jak to probíhalo. Účastníci jsou podporováni, aby se vyjádřili.

Abstraktní konceptualizace myšlení se rovná hodnocení toho, co se povedlo a co by mohlo být jinak. Mohou také způsob řešení daného úkolu reflektovat ve vztahu k práci. Zda řešení úkolu, spolupráce, komunikace apod. bylo typické pro danou skupinu či ne.

Jde o to, aby se účastníci poučili a zužitkovali nově nabytou zkušenost v dalších aktivitách. Jde tedy o vyvození závěru o chování skupiny v průběhu aktivity, v čemž má pomoc instruktor, který má úlohu facilitátora. V této fázi je učení založeno spíše na logice než na pocitech.

Aktivnímu experimentování odpovídá konání, tedy plán změny. V této fázi by účastníci měli zužitkovat předchozí zkušenosti a snažit se realizovat plán, který byl stanoven v předchozí fázi.

Je to model, který umožňuje pochopit, jak učení funguje a za klíčovou v procesu učení považuje zkušenost. Vychází z učení Johna Deweyho, který říká, že zkušenost vychází z interakce dvou principů – souvislosti (continuity) a interakce (interaction). Souvislost znamená, že každá zkušenost, kterou jedinec získá, ovlivní jeho budoucnost a to jak v pozitivním, tak v negativním smyslu. Interakci specifikuje jako vliv situace na jednotlivcovu zkušenost. Zkušenost je funkcí intence mezi minulými zkušenostmi jednatelce a současnou situací (Neill, 2005). Je úkolem instruktora organizovat a strukturovat zážitky tak, aby se přeměnily ve zkušenosti a jedinec je mohl v budoucnu použít ve svůj prospěch a k dalšímu rozvoji. Důležité je brát v úvahu jedinečnost každého člověka.

Za jeden ze zdrojů zážitkového vzdělávání bývá považováno **aktivní sociální učení**, které vychází z předpokladu, že člověk se neučí pouze přijímáním informací, ale také pomocí změn, které vyvolává ve svém prostředí. J.Sedlák (1985) uvádí 4 fáze úspěšného sociálního učení.

1. přípravná fáze – měla by poskytnout potřebné informace pro hodnocení současné úrovně sociálního chování. K tomu jsou používány dotazníky, rozhovor apod. V této fázi je důležité navodit optimální motivaci o změnu vlastního chování. Toho může být dosaženo pomocí stanovení osobního cíle.
2. fáze aktivního sociálního učení – procesy aktivního sociálního učení jsou rozloženy v čase, probíhá zde řada opakování. Zaměřuje se na zdokonalování těch složek sociálních kompetencí, které jsou nejméně rozvinuté.
3. fáze vytvoření a upevnění nových zkušeností. Vychází v ní najevo výsledek, který je završením procesu sociálního učení.

4. fáze hodnocení dosaženého výsledku.

Programy jsou stavěny tak, aby docházelo k rozvoji sociálních dovedností, tedy těch, které jsou potřeba ve vztazích mezi lidmi. Sociální dovednosti jsou učením získané předpoklady pro adekvátní sociální interakce a komunikaci (Gillernová, Štětovská, 2001, s. 23-33). Program může být zaměřen na rozvoj konkrétních dovedností (spolupráce, komunikace, naslouchání apod.), na rozvoj sebepoznání (lidé si na kurzech osahají vlastní hranice), na osahání rolí a experimentaci se vzorci chování (na kurzu je prostor pro to, aby si člověk vyzkoušel v rámci hry to, co by v reálném životě mohlo mít nežádoucí následky).

Mezi klíčové faktory zážitkového učení z psychologického hlediska patří podle M.Rumana (2005) **motivace a potřeby**, o kterých bude pojednáno níže.

2. MALÁ SOCIÁLNÍ SKUPINA

Malá sociální skupina je seskupení určitého počtu lidí, které je charakterizováno bezprostřední interakcí ve smyslu vzájemné závislosti a vzájemného působení jeho členů (Výrost, 1997, s. 365-387). Má vlastní systém hodnot regulující chování jednotlivých členů, alespoň v záležitostech důležitých pro skupinu.

J.Janoušek (1988) uvádí, že všechna vymezení malých skupin mají jeden společný znak – členové skupiny se musí navzájem znát, dochází mezi nimi ke komunikaci, čímž se vytvářejí vzájemné vztahy, normy, návyky a role. To, co skupinu odlišuje od jiných sociálních útvarů a vysvětluje procesy probíhající ve skupině, je sféra vztahů. Základními údaji o skupině jsou informace o její velikosti, složení (pohlaví, věk, vlastnosti a schopnosti jednotlivých členů). J.Výrost (1997, s. 365-387) uvádí, že každé seskupení se může stát skupinou, pokud se mezi členy rozvine interakce a přetrvá do doby vzniku dalších skupinových fenoménů.

Struktura a vývoj skupiny

J.Výrost (1997, s. 365-387) označuje strukturu jako vzorce vztahů mezi jednotlivými členy, které tvoří jeden systém. Každý člen má ve skupině nějakou pozici, která je určena obsahově. Máme-li na mysli prestiž, význam a hodnotu místa pro skupinu, mluvíme o sociálním statusu. Jedná se o zařazení člena do skupinové hierarchie z hlediska prestiže. Na každého člena na každé pozici jsou kladeny určité

požadavky a očekávání vztahující se k této pozici a označují se jako sociální role. Každá skupina si obvykle vytváří všeobecná pravidla, která specifikují akceptovatelné chování člena. Takováto pravidla se označují jako sociální normy.

Dělení skupin

Sociální skupiny se obecně dělí podle několika kritérií (Výrost, 1997, s. 365-387):

- podle počtu členů se skupiny dělí na **malé, střední a velké**. Panují však rozdíly, pokud se jedná o stanovení hranic mezi těmito skupinami. K tomu, aby byla skupina označena za malou, je potřeba, aby jednotliví členové byli v bezprostředním kontaktu (tváří v tvář). Horní hranice malé skupiny je asi 40 členů. Malé skupiny neexistují nezávisle, ale jsou součástí větších celků, se kterými komunikují prostřednictvím zástupců (např. zaměstnanci firmy).
- podle délky existence se skupiny dělí na **dočasné, krátkodobé dlouhodobé**. Pracovní skupiny bývají řazeny mezi ty dlouhodobé.
- podle regulace skupiny se dělí na **formální a neformální**. Formální skupiny vznikají z popudu organizace, jsou účelové, mají určené úkoly a danou strukturu. Formální skupiny se mohou spontánně změnit v neformální. V neformální skupině se člověk cítí lépe, a má-li dobré vedení, podává většinou i lepší výkony.
- podle intimity vztahů jednotlivých členů můžeme skupiny dělit na **primární a sekundární**. Primární skupiny jsou charakterizovány silnými citovými vazbami mezi členy a velkou soudržností. Vztahy v sekundárních skupinách nejsou tak silné a trvalé jako u primárních skupin, ale jsou spíše důsledkem nějakého zájmu o činnost apod.

Ne všechna kritéria pro klasifikaci skupin jsou založena na objektivních charakteristikách. Některá jsou založena spíše na subjektivním hodnocení členů.

- podle atraktivity pro okolí můžeme skupiny dělit na **členské a referenční**. Skupiny, které vyvolávají v jedinci touhu stát se jejím členem, označujeme jako referenční. Skupina je pro jedince atraktivní, pokud je schopna uspokojovat jeho potřeby. Vztažnost ke skupině se ale nemusí krýt se skupinou, již je jedinec

členem. Může být členem jedné skupiny, ale touží po členství v jiné skupině. Můžeme hovořit také o negativních referenčních skupinách, které jedince odpuzují a jejichž členem by se stát nechtěl.

- podle náležitosti ke skupině se dělí na **vlastní a cizí**, tedy „my“ a „ti druzí“. Často jde jen o formalitu, ale jde-li o pozitivně referenční skupinu, přispívá to k vytvoření pozitivního hodnocení členů i skupiny (pozitivní autostereotyp) a negativnímu vidění cizí skupiny (negativní heterostereotyp).

Abychom porozuměli fenoménu skupin, je potřeba zmínit pojem skupinová dynamika. Ta se zabývá vzájemně působícími silami ve skupině, které ovlivňují skupinové chování.

2.1 Skupinová dynamika

Skupinová dynamika je reakcí lidí na to, co se děje ve skupině, na vývoj vztahů ve skupině. Podle teorie skupinové dynamiky prochází každá nově vytvořená skupina několika na sebe navazujícími stadii vývoje. Každým stadiem je třeba projít a vyřešit problémy, které nastaly, aby se skupina mohla posunout do dalšího stadia a efektivněji fungovat. Některým skupinám však mohou dělat některá stadia problémy a může dlouho trvat, než se posunou do dalšího.

Skupina prochází 6 stadii vývoje:

1. vznik (starting) – tato fáze je charakteristická výběrem členů, jejich příchodem do skupiny, definováním rolí. V tomto období je důležité vysvětlit pozice členů a cíle skupiny, otevřeně komunikovat s novými členy týmu.
2. orientace (forming) – toto stadium je charakteristické seznamováním jednotlivých členů, rozpaky a nejistotou, odhadováním, co lze čekat od ostatních a jaké chování bude a nebude přijatelné, tedy vyjasňováním neformálních rolí a pozic. Vystává zde otázka, jaký je úkol, jaká pravidla a metody budou využívat.
3. krize (storming) – objevují se konflikty, může být zpochybněna autorita vedoucího, řeší se, kdo je hierarchicky ve skupině výš a kdo je níž, názory se polarizují. Může být zpochybněna i hodnota a dosažitelnost úkolu.

4. stabilizace (norming) – konflikty odeznívají, začínají se vytvářet normy, vědomí soudržnosti, vzájemná podpora. Různé názory jsou přítomné pořád, ale členové již vědí, co s nimi, jak řešit náročné situace. Začíná spolupráce na plnění úkolu. Důležité je, aby členové pochopili, že pravidla se zaměřují na procesy a fungování týmu, nikoli na lidi a jejich omezení.
5. produktivní fáze (performing) – stále více úsilí je věnováno splnění úkolu – maximální úsilí je věnováno využití silných stránek jednotlivců pro práci týmu a dosažení cíle. Je využito potenciálu skupiny i jednotlivce. V této fázi je možné mluvit o skupinovém myšlení (groupthinking). Je to přirozený jev pro skupinu, která již funguje nějakou dobu, členové jsou sladění a naučili se překonávat různé mnohé obtížné situace. Jedná se o všeobecný nekritický souhlas skupiny s postupem či cílem, který se již neslučuje se zadaným cílem, ale skupině z nějakého důvodu vyhovuje. Může se projevit i ve chvíli, kdy do fungující skupiny vstoupí nový člen a vnese do ní nový názor. Lidé ve skupině se spolu již naučili vycházet a nejsou ochotni připustit, že by někdo nový přinesl něco nového a převratného. V takové chvíli nastává nový cyklus skupinové dynamiky.
6. uzavírání (closing) – dokončení projektu – nebo oživení (viz níže).
7. oživení (refresh) – je potřeba udržet produktivitu skupiny, řešit pracovní problémy, provést změny v procesech, odstranit neproduktivní stereotypy, vyladit vztahy. U některých členů se může objevovat únava z dlouhého trvání některých problémů, ponorková nemoc. Práce se stane rutinou, vysoké nasazení začne klesat, protože s vysokým nasazením a produktivitou není možné pracovat dlouho.

Pokud člen skupiny tyto fáze vnímá, může mu to pomoci pochopit potřeby týmu i jednotlivců v těchto obdobích. V prvním stadiu je možné skupině pomoci ve zdravém vývoji vysvětlením pozic lidí a cílů týmu či skupiny otevřenou komunikací s novými členy a zájmem vedoucího o jednotlivé lidi v týmu. Ve druhé fázi je výhodné podpořit vzájemné seznámení členů např. formou outdoorového programu, dobré je vytvořit plán jejich individuálního rozvoje a pracovat s jejich motivací. Ve stadiu krize je možné týmu či skupině pomoci prací na konstruktivním řešení problému, podpořením otevřeného vyjádření vlastního názoru, připomínáním přínosů jednotlivých členů a

úspěchů týmu či skupiny. Ve čtvrtém stadiu je pomoc založena na zohlednění připomínek členů, podpoření konsensu při stanovování pravidel. V produktivní fázi je dobré podpořit návrhy na změnu, tvořivost, poskytovat si zpětnou vazbu, dbát na osobní rozvoj jednotlivců a skupinu odměňovat. U dlouhotrvajících týmů nebo pracovních skupin, které nemají časově omezený úkol, vstupuje do skupinové dynamiky po produktivní fázi fáze uzavírání nebo oživení. Při uzavírání je potřeba pomoci členům uvědomit si konec projektu a přeorientování se na další cíle. Nemusí však dojít k uzavření, ale k oživení. Ve fázi oživení je potřeba klást důraz na odpočinek, provést nějaké inovace a motivovat pracovníky při dlouhodobé práci.

Ústředním faktorem při formování skupiny je čas, který skupina strávila pohromadě. Historický vývoj skupiny ovlivňuje způsob chování skupiny. Když se členové skupiny sejdou poprvé, věnují hodně energie vzájemnému poznání. Ve skupině, která je zaběhnutá, vědí členové, co od sebe mohou očekávat, vyvinul se již určitý způsob spolupráce, ale někdy možná i návyky, které snižují efektivitu práce (Zahrádková, 2005).

2.2 Skupinový vliv

Skupiny se skládají z jednotlivců a výsledek skupiny tedy také závisí na činnosti každého jednotlivce. Jako skupinový vliv se označují způsoby, jakými skupina ovlivňuje své členy. Jedním z takových procesů je **sociální facilitace**.

Tento termín označuje vliv ostatních lidí na chování jednotlivce. Být členem nějaké skupiny znamená vykonávat jednak společné aktivity, jednak aktivity individuální a to v přítomnosti ostatních členů skupiny. Výskyt sociální facilitace v činnosti znamená, že skupina působí na svého člena už tehdy, vykonává-li za přítomnosti ostatních činnost individuální, tedy úplně samostatně a nezávisle na ostatních (Výrost, 1997, s. 365-387).

Dalším takovým procesem je **sociální zahálení**, které vysvětluje snížení motivace jedince k činnosti a jeho nižší výkon. Závěry z provedených výzkumů pomohly určit, za jakých okolností dochází k snížení motivace označené jako sociální zahálení. J.Výrost (1997, s. 365-387) uvádí, že člověk pracuje s nižším nasazením při dosahování společného výsledku tehdy, když:

- úloha pro něj není zajímavá, přitažlivá;

- nejsou mu známa kritéria pro hodnocení jeho vlastního výkonu;
- nejsou mu známa kritéria pro hodnocení výkonu celé skupiny;
- je přesvědčený, že nemůže být hodnocen porovnáním svého výkonu a výkonu jiného člena skupiny;
- je přesvědčený, že výkon skupiny nemůže nikdo hodnotit porovnáním s jinou skupinou.

Snížení motivace také souvisí s obtížností úlohy. Pokud jsou úlohy jednoduché, snižuje se motivace jedince. J.Výrost (1997, s. 365-387) uvádí, že snižování motivace při skupinové práci způsobují tři zdroje:

- význam úlohy pro jednotlivce;
- hodnocení sebe jako jednotlivce (sebehodnocení) a jako člena skupiny;
- možnost hodnocení výkonu jednotlivce a výkonu skupiny jinými lidmi.

Při práci ve skupinách se tedy můžeme setkat jak se sociální facilitací, tak se sociálním zahálením. Přítomnost jiných podporuje a motivuje ostatní k lepším výkonům, ale pouze tehdy, pokud je možné identifikovat přínos každého jednotlivce. Pokud není možné přínos jednotlivce identifikovat, sociální zahálení může ovlivnit kvalitu výsledku (Forsyth, 1983).

Dalším jevem, se kterým se můžeme setkat, je **skupinové přemýšlení**. Je to způsob myšlení, který lidé používají, když se shoda mezi členy stane velmi důležitou a dochází k zamezení realistické a logické analýzy problému nebo možných alternativ. Příkladem takového chování může být neochota znovu prošetřit problém. Členové pak volí informace velmi selektivně. Např. pokud skupina odmítne nějakou alternativu proto, že je časově náročná, nebo má vysoké náklady, nebudou moc času věnovat tomu, jak by se dal čas ušetřit nebo náklady snížit.

Stav vztahů, interakcí, komunikace i kooperace ve skupině je dynamický (neustále se měnící) a lze do něj zasahovat. Část skupinové dynamiky se soustřeďuje na ovlivnění sociálních procesů ve skupinách. Vychází z předpokladu, že tyto procesy podléhají zákonitostem, které lze odhalit a ovlivnit (Janoušek, 1988).

Skupinové cíle

Každý člen skupiny bude pracovat na uskutečnění skupinového cíle tím více, čím více bude dosažení tohoto cíle spojeno s uspokojením jeho vlastních potřeb. J.Janoušek (1988) uvádí faktory, které určují přijetí skupinového cíle:

- jasně a srozumitelně definované skupinové cíle;
- vnímaná souvislost skupinových cílů s vlastními potřebami;
- vysoká soudržnost skupiny;
- stanovování cílů za účasti členů skupiny;
- připravenost skupiny k činnosti.

Pokud nejsou splněna tato kritéria, roste riziko, že se členové budou vzdávat skupinového cíle ve prospěch cílů individuálních.

Pro práci na společném úkolu je důležitá soudržnost skupiny. Obecně by se tento pojem dal vyjádřit jako týmový duch. Je to síla, která drží členy pohromadě. J.Adair (1994) uvádí podmínky, za kterých jsou skupiny obvykle soudržnější:

- fyzická blízkost – lidé, kteří pracují na stejném místě, mají tendence vytvořit skupinu, soudržnost posiluje i délka spolupráce;
- podobnost práce – lidé, kteří vykonávají stejnou či podobnou práci, mají stejné problémy, mohou si navzájem pomáhat;
- stejnorodost – soudržnost bývá větší, mají-li členové skupiny stejné charakteristiky co do rasy, stáří, postojů, hodnot apod.;
- osobnost – určité kombinace osobností mají lepší výsledky než jiné;
- komunikace – pozitivní vliv na soudržnost má možnost snadno komunikovat;
- velikost – čím větší skupina je, tím nesnadnější je udržet soudržnost.

Mezi některé výhody soudržné skupiny patří větší spolupráce, rozsáhlejší a snazší komunikace, větší odolnost vůči frustraci, menší fluktuace a absence.

2.3 Skupinová činnost a interakce

Lidé nemohou žít bez kontaktu s jinými lidmi. Vzájemný styk ovlivňuje podle J.Janouška (1968) uspokojování lidských potřeb a sám je výraznou lidskou potřebou. Obecně lze říci, že společná činnost v sobě zahrnuje:

- zaměřenost účastníků na předmět činnosti a jeho přetváření;

- zaměřenost na vzájemné vztahy a působení;
- utváření účastníků, jejich rozvoj ve společné činnosti.

V sociální skupině je člověk v kontaktu se spolupracovníky, nadřízenými i podřízenými. Získává tak nové zkušenosti a sociální dovednosti (sociální percepce, neverbální komunikace, spolupráce apod.). To ve velké míře probíhá náhodně, neregulovaně. Výsledky takového učení pak mohou být nesprávné resp. nevhodné. Outdoorové programy se snaží prostřednictvím her a činností toto učení regulovat žádoucím směrem a spolu se zpětnou vazbou je učinit efektivnějším. Lidé se cvičí v sociálně psychologických dovednostech, které jsou nutným předpokladem práce ve skupině. Podle J.Janouška (1988) jde o dovednosti, jako jsou sociální percepce, komunikace, přiměřená sociální interakce a kooperace.

Důležitou úvodní složkou vlastní sociální interakce je **sociální percepce**. Výsledek společné činnosti je závislý na kvalitě sociální percepce, na tom, jak si lidé vytváří obraz o ostatních, s nimiž se dostávají do styku. Sociální percepce zahrnuje vnímání druhého člověka nebo skupiny lidí, jejich uvedení do vztahu s osobními charakteristikami jedince či skupiny, a jejich činnost pak interpretuje na základě těchto charakteristik. V procesu vzájemného styku se lidé poznávají, koordinují svou činnost s činnostmi jiných a tím získávají zkušenosti do příští interakce. Vzájemný styk se stává prostředkem vlastního rozvoje.

J.DeVito (2001) uvádí tyto fáze vnímání:

- smyslové vjemy;
- uspořádávání vjemů – dochází k třídění vjemů podle různých principů;
- vyhodnocení - interpretace – v této fázi člověk přisuzuje podnětům konkrétní význam. Jde o vysoce subjektivní krok. Interpretace se nezakládá výhradně jen na vnějších podnětech, ale jsou ovlivněny zkušenostmi, potřebami, přáními jednotlivce.

Nezbytnou komponentou poznávacích procesů je **kategorizace**, z ní sociální percepce vychází. Kategorie fungují jako pravidla, podle nichž jsou předměty, osoby nebo události považovány za shodné (Janoušek, 1988). Jedinec si tak seskupuje lidi kolem sebe způsobem, který je pro něj smysluplný. V sociálním poznávání je zdůrazněna

tvorba obrazu, který reguluje chování člověka v sociální interakci. K tomuto obrazu jsou postupně přirovnávány nově přichozí informace. Jestliže jsou vylučovány informace opačné, protichůdné, může být obraz ve své autonomnosti zpevňován, nedochází ke korekci již vytvořeného obrazu a dochází tak k chybě ve vnímání.

Jednou z nejznámějších chyb ve vnímání je stereotyp. Stereotypy jsou podle J.Janouška (1988) komplexy vlastností, které jsou lidem připisovány na základě jejich přiřazení k dané skupině. Stereotypy se většinou nevytváří na základě vlastní zkušenosti, ale jsou hotové přejímány od jiných lidí.

Další způsobem sociální kategorizace je atribuce příčin (motivů) sociálního chování. J.DeVito (2001) uvádí 3 hlavní problémy atribuce, které mohou bránit přesnosti ve vnímání. Patří k nim:

- jednostrannost hodnocení sebe sama – znamená to, že při hodnocení svého chování si člověk připisuje k dobru to pozitivní a odmítá odpovědnost za to negativní;
- přehnaná atribuce – tendence vybrat si u člověka jednu nebo dvě vlastnosti a vše, co člověk dělá, pak připisovat těmto vlastnostem;
- základní chyba při posouzení motivace – tendence připisovat chování lidí výhradně jejich povaze, a nikoli situaci, ve které se člověk nachází.

Interakce jako vzájemné působení umožňuje srovnávání původní aktivity účastníka interakce s jeho současnou reakcí. Člověk tak může objektivněji vysoudit skutečnou příčinu chování. Interakce tak aspoň z části prověřuje adekvátnost kauzálních atribut a stereotypů.

V mnoha malých skupinách se vyskytuje jedna osoba jako vůdce, ale **vůdcovství** může být rozděleno i mezi několik osob. Mezi funkce, které by měl vůdce vykonávat, patří podle J.DeVita (2001):

- příprava členů a zahájení interakce – skupiny se tvoří postupně, přibývají noví členové a je třeba je podnítit k diskuzi;
- udržet efektivní interakci – i poté co byla zahájena interakce, by ji měl vůdce sledovat a motivovat členy k tomu, aby vyjádřili svůj názor;

- vést členy programem – vůdce by měl udržovat diskuzi v daném tématu a to tak, že bude klást vhodné otázky, pravidelně diskuzi shrne;
- povzbuzovat probíhající hodnocení a rozvíjení skupinových vztahů – žádná skupina není zcela efektivní, všechny skupiny se setkávají s překážkami, když se snaží dosáhnout nějakého rozhodnutí. Proto je důležité, aby se skupina soustředila taky na sebe a pokusila se problém pojmenovat a pracovat na jeho vyřešení. Takovým problémem mohou např. být osobní konflikty, nepřípravenost členů.
- zvládnutí konfliktu – konflikty se mohou dělit na procedurální a lidské. Procedurální konflikty zahrnují nesouhlas s tím, kdo má co na starosti, jak se úkol měl provést apod. K lidskému konfliktu může dojít např. tehdy, je-li jeden člen dominantní a prosazuje se tak na úkor ostatních.

3. SOCIÁLNÍ INTERAKCE A KOMUNIKACE

Pojmem sociální interakce se rozumí vzájemné působení jedinců či skupin. Subjekt působí svým chováním na jiný, pro který se toto chování stává podnětem pro reakci. V zásadě si tak vzájemně vyměňují stimulující způsoby chování.

Specifickou formou sociálního styku je sociální komunikace, která spočívá ve sdělování významů v sociálních vztazích (Janoušek, 1968). Je charakterizována jako sdělování informací v sociálním chování a sociálních vztazích lidí. Komunikace bývá spojována se sociální interakcí, je její součástí. J. Janoušek (1968) dále uvádí, že komunikace propojuje psychické jevy a procesy komunikujících osob a umožňuje zároveň jejich vzájemné ovlivnění.

Stálá výměna informací je podmínkou jakékoliv činnosti, na které se podílí více lidí. V tomto smyslu je podmínkou existence a vývoje firmy, je nezbytná při práci v týmu. Je potřeba jí věnovat velkou pozornost. Lidé si často stěžují, že nedostatkem v jejich práci je špatná komunikace. Při práci v týmech či skupinách často dochází ke špatnému pochopení informací, jejich nedostatečnému předávání a různým dezinformacím. Každý člověk komunikuje jinak, zaměřuje se na různé informace - spíše na celek nebo spíše na detaily. Důležitou součástí komunikace je také umění naslouchat.

J.Plamínek (2000) uvádí, že při běžné komunikaci mezi lidmi proudí informace minimálně třemi cestami, které se vzájemně ovlivňují:

- prostřednictvím volby slov;
- způsobem jak jsou tato slova vyslovována;
- řečí těla - výrazem obličeje, pohyby trupu a končetin.

Dále uvádí, že každý z těchto kanálů se soustřeďuje na jiný druh sdělení. Slova se podle něj týkají především rozumu, racionální argumentace; hlas (způsob řeči) vypovídá o citech, ukazuje emocionalitu a tělo většinou zobrazuje pravdu, napovídá mnohé o hodnotách.

Meziosobní komunikace probíhá podle J.Janouška (1968) na dvou významových liniích – obsahové a interpretační. Obsahová linie je to, o čem se mluví, interpretační linie pak ukazuje, jaký smysl tématu komunikující lidé přikládají. Funkcí komunikace je vzájemné porozumění, pochopení a toto vzájemné působení by se mělo stát prostředkem rozvoje člověka.

Sdělování významů mezi lidmi je zprostředkováno a podle charakteru prostředků se dělí komunikace na verbální a neverbální (Slaměník, 1997, s. 127-146). Při verbální komunikaci se používá verbálních prostředků (psané či mluvené slovní výrazy), při neverbální se používá mimoslovních prostředků, jako jsou pohledy, gesta, doteky, prostorové umístění, pohyby, výrazy tváře apod. Cestou neverbální komunikace člověk nejčastěji sděluje svůj emocionální stav. Tento typ komunikace odhaluje myšlenky a úmysly pravdivěji než slova a mnohá neverbální sdělení mohou u jiných vyvolat dojmy zcela odlišné od těch, které původce zamýšlí (Slaměník, 1997, s. 127-146).

Oba výše uvedené druhy komunikace můžeme dále dělit na komunikaci záměrnou a nezáměrnou (Slaměník, 1997, s. 127-146). Nejde o dvě vylučující se alternativy, ale spíše o dvě krajní polohy spektra. Intencionalita v sobě zahrnuje vztah sdělujícího k sobě, k příjemci sdělení a obsahu sdělení.

3.1 Neverbální komunikace

Neverbální komunikace se pak dále dělí podle druhu komunikačního kanálu, jímž neverbální sdělení probíhá. I.Slaměnik (1997, s. 127-146) uvádí tyto druhy neverbální komunikace:

- gesta – gestem rozumí výrazný pohyb některé části lidského organismu. Problémem této komunikace je to, že aktér může interpretovat gesto jinak než příjemce. Jejich význam závisí např. na kontextu, konkrétní osobě, kultuře.
- pohyb – je to širší kategorie, která v sobě zahrnuje i gesta.
- prostorové umístění – jedná se o umístění účastníků v prostoru. Každý člověk má potřebu udržovat si určitou vzdálenost od jiných. Vzdálenost je pojímána jako závislá i nezávislá proměnná. V prvním případě se projevuje např. v tom, že čím pozitivnější vztah k sobě dva lidé mají, tím blíže k sobě stojí. Jako nezávislá proměnná vystupuje v tom případě, když se změnou události se mění informace, kterou jeden o druhém získává. Umístění v prostoru je také vázáno na motoriku. Nekryje se s vlastním pohybováním, je spíše jeho výsledkem. Pokud jedna osoba odchází od druhé, může to znamenat nesouhlas.
- dotek – dotyková komunikace je pravděpodobně nejprimitivnější formou neverbální komunikace. Mezi nejdůležitější významy dotyků patří – vyjádření pozitivní emoce (podpora, ocenění, náklonnost); hravost (náklonnost, ale také agresivita); usměrňování chování druhého; rituály (podání ruky na přivítanou); funkční dotyky (podání ruky jako pomoc někomu nastoupit do vlaku).
- výrazy tváře – v celém průběhu interakcí s druhými obličej člověka komunikuje, a to, co sděluje, jsou zejména emoce.
- pohledy očí – prostřednictvím zraku jsou dekodovány mnohá neverbální sdělení. Pohled jako takový vyjadřuje zájem o komunikačního partnera. Vyhýbání zrakovému kontaktu nebo jeho přerušování je obvykle výrazem toho, že daný jedinec nemá o komunikaci zájem. Zrakový kontakt má velký význam při regulaci sociální interakce.
- parajazykové projevy – rozumí je jimi soubor hlasových projevů, vyskytujících se na pomezí mezi neverbálními mimočasovými prostředky a mluvenou řečí.

Patří sem např. smích, pláč, povzdech, sténání. Dále např. pauzy, hlasitost, modulace řeči, protahování a zkracování slov.

3.2 Verbální komunikace

Základní formou verbální komunikace je rozhovor. Rozhovor probíhá v konkrétní předmětné a sociální situaci, osoby se střídají v mluvení. Předpokladem rozhovoru je společný systém jazykových významů a společná pravidla používání tohoto systému. Při rozhovoru se u jedince kromě dalších rolí, které má, střídají role posluchače a mluvčího. Z hlediska mluvčího lze ve významové struktuře sdělení rozlišit pět komponent – záměr (cíl sdělení); smysl sdělení pro mluvčího; věcný obsah sdělení; smysl sdělení pro příjemce a efekt na příjemce (Janoušek, 1988). Pro mluvčího jsou reálně dané první tři komponenty, pro příjemce naopak poslední tři. U mluvčího může splývat záměr a smysl pro mluvčího, ale i předpokládaný smysl u příjemce a efekt sdělení na příjemce. U příjemce ale také může docházet ke splnutí. Je tedy velmi důležité vycházet z kontextu. I tak ale může docházet k nedorozumění. Důležitá je reakce příjemce na dané sdělení, tedy zpětná vazba.

E.Zahrádková (2005) uvádí, že v týmové komunikaci platí několik obecných zásad a to na straně vysílajícího i přijímajícího.

Vysílající strana je odpovědná:

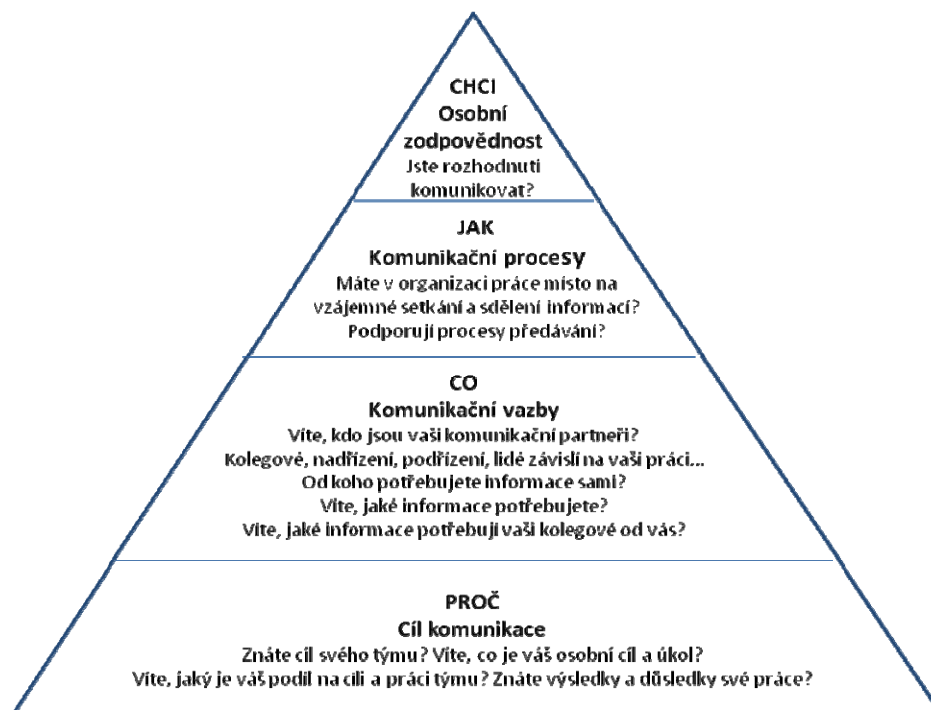
- za jasné a srozumitelné sdělení potřebných informací;
- za dotázání se na zpětnou vazbu, zda sdělení bylo srozumitelné a zda má druhá strana všechny potřebné informace.

Přijímající strana je odpovědná:

- za pochopení sdělení nebo případné otázky;
- za sdělení, že nerozuměla tomu, co se vysílající snažil předat;
- za směřování komunikace tak, aby získala všechny potřebné informace.

Při komunikaci v pracovní skupině je velmi důležité vědět, zda druhá strana jasně informace pochopila. Problém často vyvstává, když jedna skupina tvrdí, že nevěděla, že druhá skupina nevěděla.

Zahrádková to pak vše shrnuje v komunikační pyramidě (Zahrádková, 2005, str. 49).



N.Hayes (2005) uvádí, že komunikace je nejúčinnějším faktorem pro vytvoření skupinové koheze.

Komunikace souvisí s jinými formami spojení mezi lidmi jako společná činnost, kooperace, vzájemné působení, interakce a společenské vztahy. Komunikace má interakční charakter, při společné práci je potřeba se dorozumívat se navzájem a tím regulovat a koordinovat pohyby. Probíhá vždy v určitých společenských vztazích. Meziosobním vztahům odpovídá komunikace meziosobní (interpersonální), skupinovým vztahům skupinová, celospolečenským pak masová.

3.3 Komunikace v malé skupině

J.Hoskovec a J.Štikar (1986) uvádí, že komunikace má základní význam pro interakční proces. Žádná malá skupina nemůže dobře pracovat, pokud její členové dobře nekomunikují. Malá sociální skupina je charakteristická tím, že všichni členové se znají, vzájemně se ovlivňují, vytváří společné cíle, sjednotí se v hodnotách a od nich odvozují skupinové normy (Komárková, 2001, s. 61-77).

J.DeVito (2001) uvádí, že každý člověk má ve skupině nějakou roli a je dobré, pokud se role střídají. Jako příklady rolí uvádí člověka, který přichází s nápady a vyhledává informace; hodnotícího (kritika); zapisovače; člověka, který harmonizuje a poskytuje pozitivní podporu.

Říká, že skupinové role jsou produktivní, pomáhají skupině dosáhnout svých cílů, jsou orientovány na skupinu. Individuální role naopak zabraňují skupině dosáhnout svých cílů, brání efektivnosti a jako příklad uvádí následující role – agresor (vyjadřuje negativní hodnocení členů, napadá skupinu, oponuje ostatním), vyznavač své osoby (pokouší se soustředit pozornost na sebe a ne na skupinu), dominantní člověk (pokouší se řídit skupinu nebo její členy tak, že odtáhne její část, lichotí členům a hraje roli šéfa). J.Hoskovec a J.Štikar (1986) uvádí, že efektivnosti brání nevhodné komunikační vlastnosti členů skupiny. Jedná se např. o nepochopení a nepřijetí návrhů druhých, nedostatečné zaměření na úlohy.

Při skupinové komunikaci je vždy potřeba soustředit se na problém a dát prostor k vyjádření všem členům. Vypoaslechnout si jejich názor, aniž by byl předem zavrhnut. Jednotliví členové sdílí společný cíl a každá snaha, která přispívá k dosažení tohoto cíle, by měla být ceněna. V týmu je zapotřebí spojit nadání a znalosti, aby bylo dosaženo co nejlepšího řešení pro skupinu.

Přirozenou součástí procesu malých skupin je konflikt. Pro jeho úspěšné zvládnutí je potřeba se koncentrovat na problém, ne na osobu. Pokud někdo s něčím nesouhlasí, mělo by být zřetelné, že se to netýká dotyčné osoby, ale vyjádřených názorů. Je třeba brát toto odmítnutí jako konstruktivní kritiku, příležitost diskutovat o problému a ne jako útok na svou osobu. Je důležité se ujistit, že všichni rozuměli tomu, co daný člen skupiny chtěl sdělit. V takovém případě je důležitá zpětná vazba, aby nedošlo k nedorozuměním a problémům.

3.4 Spolupráce ve skupině

Můžeme říci, že v současné době se neobejdeme bez spolupráce a to jak v osobním, tak v pracovním životě. Společnosti a firmy potřebují ke svému růstu jedince tvůrčí, ale i schopné spolupráce s ostatními. Spolupráce je podle J.Janouška (1988) plánovitou a společnou účastí osob na pracovním procesu, zahrnuje tedy společný cíl zúčastněných. Kooperativní vztahy se uskutečňují na základě společných cílů, projevují se vzájemnou

podporou a předpokládají vzájemnou důvěru. Mohou existovat i bez vzájemné hlubší citové angažovanosti, např. kooperativní pracovní vztahy. Lidé, kteří spolupracují na úkolu, se tak ovlivňují navzájem, jsou spolu v interakci. Aby spolupráce na úkolu byla efektivní, je třeba účinně komunikovat.

Mnoho lidí podstatu spolupráce nechápe, nechce se vzdát kontroly a moci, neví jak spolupracovat, má pocit, že na to nemá čas. Spolupracovat znamená být ochoten na sobě pracovat, pozměnit svoje postupy a pravidla, které se již ukazují jako neefektivní, vyslechnout a přijmout jiný názor jako další způsob řešení problému, být ochoten poskytnout a přijmout zpětnou vazbu, pochopit cíl a přínos spolupráce (Zahrádková, 2005). Jde o schopnost více osob sledovat společný cíl, zaměřit na něj své jednání a účelně se k němu přibližovat. Rozhodnutí spolupracovat znamená převzít odpovědnost za vlastní kroky a zároveň vnímat sám sebe jako součást celku.

Je třeba naučit či podpořit jedince, aby se aktivně podílel na skupinových pracovních procesech, tzn., aby byl vstřícný k ostatním, poskytoval svoje vědomosti a respektoval ostatní v jejich názorech.

J.Plamínek (2000) uvádí faktory, které jsou příznivé pro rozvoj týmové spolupráce:

- potřeba sdílení – může být příslibem vzniku kvalitních týmových vztahů. Lidé mají chuť být spolu, potřebu sdílet čas a prostor, který není bezprostředně vázán na pracovní témata.
- důvěra a otevřenost – pokud byl týmu nebo pracovní skupině dán dostatečný prostor k vzájemnému poznání, může se v týmu začít rozvíjet důvěra a zlepšuje se komunikace.
- společné zážitky – společné zážitky mohou posílit vztahy mezi členy uvnitř týmu nebo skupiny.
- společný úspěch – ke schopnostem týmu (pracovní skupiny) patří i schopnost společně prožívat fakt společné úspěšnosti a úspěch týmu reflektovat. Umění uvolnit se a dopřát si odměnu prospívá týmu i jednotlivcům.
- přijímání odpovědnosti – členové týmu (skupiny) by se měli podílet na vedení a rozhodování, což vede k větší motivovanosti a angažovanosti na úkolu.
- prostor pro jednotlivce – je potřeba věnovat se také jednotlivci v týmu, respektovat jej a dávat prostor i pro individualitu.

4. PRACOVNÍ SKUPINA

Tým je neformální skupina spojená úsilím dosáhnout stanoveného cíle. „*Tým je jasně definovaný celek spolupracujících lidí s časově omezeným cílem, limitovanou velikostí, jasnými pravidly a rolemi a s charakteristickým procesem práce*“ (Zahrádková, 2005, str. 19). Dále uvádí, že práce týmu je časově omezená projektem, počtem členů (7), všichni členové jsou si rovni, mají vlastní (všemi respektovaná) pravidla, vymezené role a odpovědnosti, klima důvěry a otevřenosti, schopnost reflektovat práci, komunikace je efektivní. Za těchto podmínek by měla probíhat ideální týmová spolupráce. Takových týmů však není mnoho. Spousta pracovních skupin se jim ale může blížit tím, že využívá principů týmové spolupráce. Dá se říci, že v jednotlivých principech je možné ve skupině více či méně dosahovat stupně týmu.

Důležité je, aby členové skupiny byli aktivně zapojeni, podíleli na rozhodování, podávání návrhů apod. Předpokladem úspěchu je správná velikost skupiny – odpovídající úkolu.

Pracovní skupina

Rozdíl mezi týmem a pracovní skupinou je definován různými autory různě. Za pracovní skupinu můžeme označit skupinu, která spolu pracuje, ale dostatečně nesplňuje podmínky týmu. Skupina vytváří jednotný, soudržný celek s blízkými osobními vazbami. Jsou zde uspokojeny sociálně-psychologické potřeby všech členů a tým je plně zaujat svou prací. Z tohoto pohledu lze skupinu přirovnat k týmu v užším psychologickém pojetí, tj. seskupení osob plně zaujatých a orientovaných na účel, ke kterému bylo vytvořeno. Plní jak své pracovní poslání, tak společně sdílí city, zájmy, hodnoty apod. (Scheinerová, Uhlář, Endersch, 2007). „*Pracovní skupina je skupina lidí, kteří jsou spolu spojeni do pracovního celku náplní práce, při níž jsou na sobě závislí pracovní hierarchií nebo cílem práce*“ (Zahrádková, 2005, str. 20). Skupina představuje jakýkoliv počet lidí, kteří na sebe vzájemně působí, jsou si psychologicky vědomi jeden druhého a sami se považují za skupinu. Podle J. Adaira (1994) tvoří seskupení lidí pracovní skupinu tehdy, má-li všechny nebo většinu níže uvedených charakteristik:

- definovatelné členství – dva a více lidí, kteří se dají identifikovat podle jména nebo úkolu;

- skupinové povědomí – členové se považují za skupinu, mají kolektivní vědomí jednoty, vědomě se navzájem mezi sebou identifikují;
- představa sdíleného účelu – členové mají společný úkol, cíl;
- vzájemná závislost – členové spolupracují na dosažení společného cíle;
- vzájemná součinnost – členové spolu komunikují, ovlivňují se, spolupracují;
- schopnost vyvíjet jednotnou činnost – skupina je schopna pracovat jako jeden organismus.

4.1 Motivace v pracovní skupině

Motivace je jedna ze složek psychické regulace činnosti – zajišťuje fungování učení, aktivizuje kognitivní a motorické systémy, aby bylo dosaženo cíle. Podněcuje k chování, které má udržet dynamický růst osobnosti a její vnitřní rovnováhu.

Pracovní jednání je specifický druh aktivity člověka, při němž jedinec dosahuje naplňování svých potřeb prostřednictvím práce. Pracovní jednání podle M.Rymeše (1996, s. 93-100) nezahrnuje pouze dosahování výkonu a plnění úkolu, ale také sociální interakce se členy týmu. Zdroje pracovního jednání nalezneme ve vnitřní motivaci pracovníka i ve vnějších stimulech. Pracovní motivace se primárně projevuje ve vztahu člověka a jeho práce.

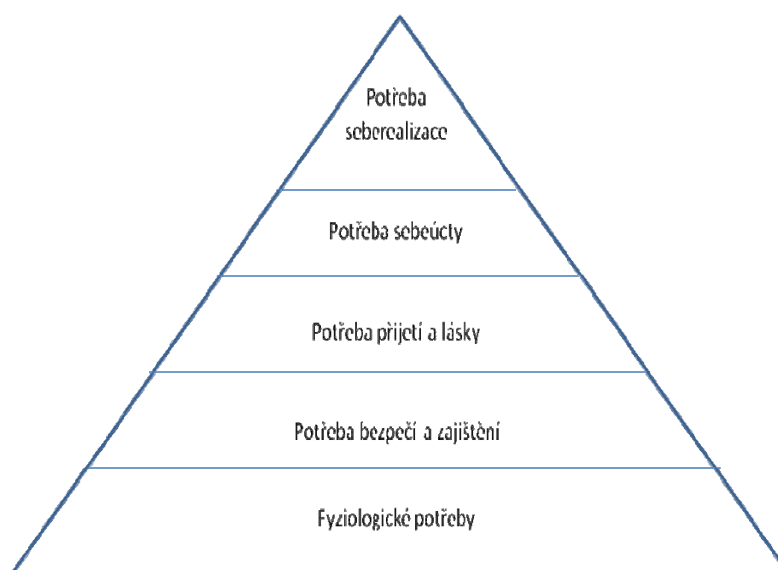
Člověk je ve vztahu k pracovní činnosti vybaven vnitřními dispozicemi – motivy, které působí jako zdroj energie a ovlivňují zaměření a udržení pracovního jednání žádoucím směrem. Vedle vnitřních zdrojů pracovní motivace jsou důležité také vnější pobídky (incentivy), jimiž je možno korigovat pracovní jednání. Mohou však motivovat pouze za určitých okolností, kdy vznikne vztah s vnitřními podmínkami. Proces pracovní motivace je modifikován situačními proměnnými (charakter úkolu, osobnost nadřízeného, sociální klima pracovního týmu apod.).

Otázka motivace je rozhodující pro rozvoj jakékoliv organizace. Poznatky týkající se motivace tvoří základnu pro všechny klíčové personální procesy, jako je odměňování, hodnocení a rozvoj. Motivační zdroje determinují chování i výkon pracovníků v rámci organizace. Aby byl jedinec motivován skupinovým úkolem, musí být zřetelná souvislost mezi skupinovým úkolem a uspokojení individuálních potřeb a cíl musí být jasný (Janoušek, Slaměník, 2008, s. 147-160).

Většinu motivačních teorií lze podle F.Luthanse (Rymeš, 1996, s. 93-100) shrnout do dvou skupin. Ta **první** vysvětluje, co člověka motivuje k práci, snaží se identifikovat lidské potřeby, jejich vztahy a preference, faktory, které vedou k dosahování výkonu a spokojenosti. Mezi takové teorie patří např. Maslowovo pojetí hierarchie potřeb, Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace a Alderferova teorie potřeb.

Potřeba označuje stav lidského organismu při porušení vnitřní rovnováhy, je projevem nějakého nedostatku. Pokud tato odchylka od optimálního stavu nemůže být automaticky upravena, je aktivován pud, který zahájí činnost ke znovuoobnovení rovnováhy. Podstatou je tedy rozpor mezi tím co je, a co má být.

A.Maslow (1970) uvádí hierarchii potřeb, kterou se rozumí pořadí v prožívané naléhavosti potřeb. Rozděluje potřeby na vývojově nižší (fyziologické) a potřeby vývojově vyšší (růstové). Za základní považuje potřeby fyziologické, ke kterým řadí i potřebu bezpečí. Teprve později v ontogenezi vznikají potřeby, ve kterých se upevňuje zejména vazba jedince na sociální podmínky jeho existence. Vývojově nejvyšší jsou potřeby růstu (seberealizace).



1. fyziologické potřeby – objevují se při porušení homeostázy a vyjadřují potřeby organismu (spánku, jídla, pití, sexu, odpočinku apod.);
2. potřeba bezpečí – vynořuje se v situaci nebezpečí, ztráty pocitu životní jistoty (potřeba bezpečí, ochrany, péče a pomoci);

3. potřeba lásky a náležitosti – projevuje se jako snaha být milován, někomu patřit, někam náležet a vystupuje v situaci osamocení;
4. potřeba uznání – vystupuje v situaci ztráty respektu, kompetence, důvěry a projevuje se snahou získat ztracené sociální hodnoty – uznání, prestiž, sebeocenení;
5. potřeba seberealizace – projevuje se jako tendence realizovat své schopnosti a záměry, plně svůj produktivní a tvůrčí potenciál, snaha být tím, kým člověk být může.

Nejnižše položené potřeby mají největší naléhavost, a pokud nejsou uspokojeny, nejde postoupit k uspokojení vyšších potřeb. Nižší potřeby musí být uspokojeny, aby se mohly rozvíjet a ve struktuře osobnosti upevňovat vyšší potřeby. Nejsou-li nižší potřeby delší dobu uspokojovány, ztrácejí vyšší potřeby na aktuální důležitosti. Ten, kdo postoupil k vyšším potřebám, zejména seberealizačním a dostatečně je upevnil ve své osobnosti, má značnou odolnost vůči frustraci nižších potřeb a dokáže jejich neuspokojení dlouho snášet. Vyšší potřeby jsou sice k přežití méně naléhavé, ale jejich uspokojení je subjektivně více žádoucí a vede k hlubšímu pocitu uspokojení.

A.Maslow (1970) dále rozlišuje motivy deficitní a motivy růstu, s čímž souvisí i rozlišení dvojího druhu uspokojování: všechny potřeby kromě té nejvyšší (seberealizace) jsou reakcí na stavy nedostatku a jsou uspokojovány redukcí tohoto stavu. Oproti tomu potřeba seberealizace, která v sobě zahrnuje potřebu poznávání a estetického cítění, je neuspokojitelná a dosažením žádoucího se výchozí motivační stav zintenzivňuje. Potřeba seberealizace se objevuje u lidí zdravých a relativně uspokojovaných v oblasti všech vývojově nižších potřeb.

Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace vychází z existence dvou druhů motivačních podnětů. Jedny jsou vnější a zahrnují faktory týkající se práce, celkových podmínek pracoviště a pracovního zařízení. F.Herzberg je nazval **hygienické** a uvádí, že spíše ovlivňují pracovní pohodu a spokojenost, neboť jejich motivační vliv se brzy vytratí. Druhé, vnitřní faktory odrážejí vztah pracovníka k pracovní činnosti, týkají se zajímavosti práce, spokojenosti s ní a odrážejí se ve výkonnosti. Tyto podněty označil jako motivátory s nevyčerpatelnou silou (Rymeš, 1996, s. 93-100).

C.Alderfer rovněž rozlišuje několik úrovní potřeb:

1. potřeby existence – zahrnují fyziologické potřeby a potřebu bezpečí. Tyto potřeby je možné naplnit platem, pracovními a sociálními jistotami;
2. potřeby vztahů – zahrnují interakce s druhými lidmi a uspokojení vyplývající z emocionální podpory, respektu a úcty ze stran pracovních kolegů;
3. potřeby růstu – zahrnují potřeby osobního růstu, vzestupu a rozvoje, které mohou být uspokojeny plným využitím schopností.

Na rozdíl od A.Maslawa zde uspokojení jedné úrovně potřeb neznamena automatické působení výše postavené potřeby (Rymeš, 1996, s. 93-100).

Druhá skupina teorií pracovní motivace předkládá důkladnější teoretická vysvětlení pracovní motivace. Důležitou roli zde hrají kognitivní proměnné. K nejznámějším teoriím této skupiny patří Vroomova teorie valence a očekávání, Porterova a Lawlerova teorie výkonu a spokojenosti a Adamsova teorie spravedlivosti (Rymeš, 1996, s. 93-100).

V.Vroom předpokládá, že sílu motivu k určité činnosti ovlivňuje velikost očekávání dosažení cíle, přitažlivost a hodnota tohoto cíle. Motivace (úsilí) = exspektance (očekávání) krát valence (hodnota).

Teorie **M.Portera** a **E.Lawlera** je také založena na principu očekávání. Stejně jako V.Vroom předpokládají, že vynaložené úsilí je závislé na subjektivně vnímané hodnotě cíle, ale na rozdíl od něj uvádí, že toto úsilí nesměřuje přímo k výkonu, ale je závislé na schopnostech. Odměny, které pak následují, determinují spokojenost pracovníka.

Teorie spravedlnosti podle **J.S.Adamse** je založena na principu sociálního srovnávání pracovníků ve skupinách a opírá se o Festingerovu teorii kognitivní disonance. Pracovník se jako člen týmu srovnává s ostatními, posuzuje svou odměnu za vynaložené úsilí na základě srovnání úsilí a odměny jiných pracovníků. Výsledkem je subjektivní dojem spravedlnosti nebo nespravedlnosti.

Poněkud mimo obě skupiny stojí podle M.Rymeše (1996, s. 93-100) **McGregorova teorie pracovní motivace X a Y**. V zásadě jde o typologii pracovníků podle jejich přístupu k práci. Typický představitel první kategorie nerad pracuje, práci se vyhýbá, a pokud je nucen pracovat, dělá jen to nejnutnější. Takový pracovník musí být neustále pod kontrolou a podněcován odměnou či trestem (**teorie X**). Pracovník

druhé kategorie je vynalézavý, identifikuje se s pracovními cíli skupiny, je odpovědný. Takový pracovník je motivován samostatnou prací a příležitostmi k osobnímu růstu (teorie Y).

4.2 Vzdělávání, rozvoj, výcvik

Vzdělávání (education) je prostředek rozvoje, který je designován ke zlepšení celkových schopností zaměstnance a přesahuje práci, kterou vykonává; **rozvoj** (development) je zaměřen na přípravu zaměstnance, aby se mohl vyvíjet spolu s vývojem a změnami organizace. Rozvoj je zaměřen na nové technologie a výhledy; **pracovní výcvik** (training) je aktivita sestavená tak, aby zlepšila výkon zaměstnance v práci, kterou vykonává a je zaměřena na osvojení nového předurčeného chování (musí být jasně definované).

Metody používané pro pracovní výcvik (Koubek, 1998)

metody používané ke vzdělávání na pracovišti	metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště
Instruktaž při výkonu práce	Přednáška
Coaching	Seminář – přednáška s diskuzí
Mentoring	Demonstrování (názorné vyučování)
Counselling	Případové studie
Asistování	Workshop
Pověření úkolem	Brainstorming
Rotace práce	Simulace
Pracovní porady	Hraní rolí
	Assessment centrum (diagnosticko-výcvikový program)

	Outdoor training – školení hrou, adventure education
--	--

Existuje spousta akcí a programů, které mohou firmy využít k rozvoji svých zaměstnanců a pracovních týmů. Důležité je si ujasnit si, co je cílem, jaká je skupina, jaký je obsah akce, jaké metody budou použity. V podstatě existují tři formy práce s jednotlivcem i se skupinou, které poskytují různé možnosti i výsledky. Jedná se o:

- koučování – zaměřuje se na přístup klienta nebo skupiny k problematické situaci, hledání optimálního řešení a určení konkrétních kroků v průběhu další spolupráce;
- vzdělávání, školení – jedná se o rozšíření znalostí a používání technik, které mají zlepšit efektivitu práce;
- učení zážitkem – zážitkové kurzy pracují s modelovými situacemi, zpětnou vazbou, učením ze zkušenosti, převáděním poznatků do praxe.

5. OUTDOOROVÝ PROGRAM (OUTDOOR)

Outdoorové programy jsou určeny skupinám v různém stádiu vývoje, s různými problémy, úrovněmi spolupráce apod. Dosažení vynikajících výsledků během určité doby není jednoduché a není to věc náhody, je potřeba na tom pracovat, věnovat pozornost vedení skupiny, jednotlivým členům a způsobům práce.

Outdoorové programy jsou zaměřeny na vzdělání, rozvoj, ale na rozdíl od klasických kurzů probíhají v přírodě a jsou založeny na vlastní aktivitě účastníka. Outdoor je aktivita v přírodě, která kombinuje prvky sociální psychologie s fyzickou aktivitou. Je to cesta plná prožitků, her a netradičního získávání vědomostí a zkušeností. Činnosti outdoorového programu vycházejí ze zážitkové pedagogiky. Jsou založeny na vytváření nevšedních zážitků, které vznikají při aktivním řešení nejrozmanitějších úkolů – od intelektových k pohybovým. Ty se pak pod vedením instruktora analyzují, vyhodnocují a zobecňují tak, aby nově nabyté zkušenosti byly využitelné v praxi. Bez uchopení smyslu zážitku by kurz zůstal pouhou zábavou a příjemným odreagováním.

Outdoorové programy předkládají před účastníky úkoly, které se symbolicky vztahují k úkolům profesního zaměření. Přírozená potřeba pohybu, intenzita prožitků a

neformální prostředí podporují spontánnost a pomáhají ukázat skutečné chování lidí. Vlastní zážitky by měly pozitivně ovlivnit přenos poznatků do praxe. Outdoorové programy se snaží o rozvoj sociálních dovedností, které pokrývají oblast porozumění sobě, druhým a dějům ve skupině (komunikace, spolupráce apod.). Účastníci mají možnost pozorovat své jednání, vyzkoušet si různé způsoby řešení situací, učit se z reakcí a reflexí svých i ostatních účastníků.

Zaměřují se na rozvoj duševních a fyzických sil, zejména však na rozvoj týmové spolupráce. Jednotlivé úkoly jsou voleny tak, aby iniciovaly vnitřní změnu chování a jednání zúčastněných. Převážná většina aktivit na kurzech má povahu týmového úkolu, účastníci při jejich řešení vstupují do interakce s ostatními členy skupiny. Každý takový úkol se stává modelovým příkladem spolupráce skupiny a fungování jednotlivce v ní. Na pozadí řešeného úkolu probíhají dva typy procesů, které jsou obrazem individuální i týmové přirozenosti (Svatoš, Lebeda, 2005).

- personální procesy – ty odhalují charakteristické způsoby chování jednotlivců. Jednotliví členové mohou být překvapeni chováním některých svých kolegů, odhalit v nich dosud nepoznané a stejně tak mohou být překvapeni sami sebou, když zvládnou úkol, který se jim zpočátku zdál nepřekonatelný. To může posílit jejich sebevědomí.
- skupinové procesy – ty jsou spojené se skupinovou dynamikou – společnou komunikací, rozdělením týmových rolí a odpovědnosti, rozhodováním, kreativitou, řešením konfliktů apod.

Lidé jsou zvyklí vnímat a hodnotit sebe i ostatní podle prostředí, ve kterém se pohybují. Outdoorové programy nabízejí účastníkům nový rámec, v němž se dočasně pohybují, a tím rámcem je příroda. V tomto prostředí jsou lidé daleko zranitelnější, protože pózy a stylizace přestávají fungovat. Samotné prostředí, ve kterém se aktivity odehrávají, jejich atraktivita a neformálnost situace podporují emocionální zapojení účastníků do děje kurzu a posilují jejich přirozenost a spontánnost chování.

Zdroje outdoorového tréninku

Využívání outdoorových programů pro výchovu a rekreaci má v českých zemích tradici. Hry v přírodě se staly součástí výchovných systémů skautských, sokolských i

pionýrských, Hnutí Brontosaurus. Aktivita v přírodě nebyly cílem samy o sobě, ale prostředkem osobního rozvoje. Za kolébku moderního českého outdoorového vzdělávání je pokládána **Prázdninová škola Lipnice**, která vznikla v 80. letech 20. století. Kurzy poskytovaly příležitost k sebepoznání, učily spolupráci ve skupině. Duchovním otcem a protagonistou Prázdninové školy Lipnice byl psycholog Allan Gintel. Postupně se zrodily další projekty – např. Projekt Go (Hnutí Go) pro začínající středoškoláky.

Za počátek moderního outdoorového vzdělávání ve světě je považováno hnutí **Outward Bound** (Hall, 1999). Tato zahraniční škola se začala specializovat na kurzy pro managery a pracovní týmy. Jejich cílem bylo prohlubovat sebepoznání a poznání jiných prostřednictvím aktivit (Svatoš, Lebeda, 2005).

5.1 Zacílení outdoorových programů

Outdoorové programy se staly nástrojem motivace i odměňování úspěšných pracovních týmů či skupin. Mohou být různě zacíleny, podle toho zda jsou společné zážitky zpracovávány v následných rozborech nebo zda se nechá zážitek spontánně působit (Svatoš, Lebeda 2005).

Teamspirit

Teamspirit neboli akce na podporu týmového ducha jsou obvykle součástí celofiremních konferencí, mohou být také pořádány pro celé rodiny členů firmy. Trvají zpravidla několik hodin až jeden den. Hlavním smyslem těchto programů je poskytnout účastníkům zábavný společný zážitek. Neformální atmosféra podporovaná prostředím a povahou úkolů má přispět k lepšímu vzájemnému poznání členů napříč firemní strukturou. Úkoly jsou voleny tak, aby skupinu vedly ke vzájemné komunikaci a spolupráci. Obvykle se zde ale nepočítá s rozborem aktivit. Cílem je tedy uvolnění od každodenní práce, lepší poznání se navzájem, poskytnutí prostoru pro společné zážitky. Akce může být chápána i jako projev zájmu vedení firmy o své zaměstnance.

Teambuilding

Jako teambuilding je označováno budování a cílený rozvoj pracovních týmů. Tyto programy jsou určeny užšímu okruhu zaměstnanců, resp. konkrétním pracovním skupinám, které se teprve utváří nebo v etapě výraznějších změn. Smyslem těchto akcí je připomenout principy týmové spolupráce a mají vést k hlubšímu poznání členů

skupiny, budování vzájemné důvěry, rozvoji komunikace, spolupráce apod. Náplní akcí bývá spolupráce při řešení netradičních problémů a vzájemná podpora, která by měla směřovat k posílení soudržnosti. Počet účastníků je na rozdíl od teamspiritu dán velikostí týmu či pracovní skupiny. Teambuildingové akce jsou také delší – trvají většinou 2 až 4 dny a jsou provázeny rozbořem aktivit a zážitky jsou zpracovávány do využitelných zkušeností. Instruktore zde není pouze v roli zprostředkovatele zajímavých aktivit, ale plní i roli facilitátora skupinových debat. Cílem je stmelit pracovníky, lépe se poznat, naučit se lépe a účinněji komunikovat a spolupracovat, tedy efektivněji a produktivněji fungovat.

Management trénink

Prostřednictvím outdoorových programů lze rozvíjet i manažerské dovednosti jako prezentování úkolů skupině, koordinace týmu při řešení úkolu, delegování úkolů, řešení konfliktů apod. Tyto akce jsou určeny pro manažery na určitém stupni hierarchie firmy a mají jasně definované vzdělávací cíle. Trénink tohoto typu by neměl trvat méně než 4 dny a ideální počet účastníků je od 8 do 16. Skupina manažerů však prochází během tréninku určených dovedností také vývojem, který odpovídá klasickým etapám skupinového vývoje. To vyžaduje energii a pozornost manažerů, proto je nezbytné věnovat skupinové dynamice nějaký čas, hlavně ze začátku, aby se tak nedělo v průběhu kurzu, neboť to by mohlo ovlivnit efektivitu výcviku. Z tohoto důvodu není vhodné, aby takováto akce trvala méně než 4 dny. Obsahem takových výcviků bývají týmové úkoly, do týmů je vnesena formální struktura – je určen vedoucí, který zná zadání úkolu a sleduje a hodnotí se jeho počínání.

Kurzy týmové práce

Teamwork trénink jsou programy zaměřené na principy a techniky týmové práce. Povahou se neliší od manažerských kurzů, ale jsou určeny týmovým pracovníkům.

Leadership trénink

V takových programech jde o rozvoj předpokladů k vedení. Zde se podporuje otevřenost jiným názorům, zájem o okolí, prezentační dovednosti, znalost principů skupinové práce a dynamiky fungování skupin apod.

Outdoor assessment center

Jedná se o hodnotící programy, které napomáhají poznání účastníků. Kombinují psychodiagnostické nástroje (rozhovory, dotazníky, testy) a pozorování reálného

chování při řešení modelových situací. Využití nespecifických outdoorových modelových situací přináší další hodnotné poznatky. Tyto situace a podmínky nejsou obvyklou součástí pracovního ani soukromého života účastníků, takže na ně uchazeči nemají vytvořené standardní vzorce chování a projevují se přirozeně a spontánně. Tyto programy však bývají někdy přeceňovány, a proto by závěry měly být založeny ještě na dalších informacích a výsledcích.

5.2 Typy outdoorových aktivit

Můžeme se setkat s nejrůznějším tříděním outdoorových programů. Dělení uvedené v této práci je převzato od V.Svatoše a P.Lebedy (2005).

Seznamovací hry a cvičení (icebreakers)

Jak už sám název napovídá, jedná se o „prolomení ledů“ a překonání počáteční nejistoty, někdy ostychu či obavy. Jedná se o krátké aktivity, které jsou zařazeny na začátek kurzu a měly by účastníky naladit a motivovat k účasti na dalších aktivitách. Slouží jako takový přechod z pracovní atmosféry do neformální atmosféry. Mají také pomoci bližšímu seznámení účastníků.

Iniciativní hry (dynamics)

Ty bývají také označovány jako Problem Solving Activities, Team Building Activities, Initiative Games. Jedná se zpravidla o sérii 3 až 5 úkolů, které jsou již složitější. Navazují na výše uvedené aktivity, které mají prolomit ledy, jsou řešeny ve skupinách o velikosti do deseti členů. Jejich úspěšné splnění vyžaduje spolupráci, návrhy řešení, zapojení všech členů. Zde se projevují charakteristické rysy fungování skupiny. Trvají zpravidla od 15 do 60 minut a po jejich dokončení následuje krátký rozbor a formulace úvěrů, které by měly skupině pomoci v dalším úkolu. Náročnost úkolu je přizpůsobena úrovni skupiny a postupně by měla narůstat. Dynamics dynamizují skupinové dění, účastníci získají představu, jak budou aktivity vypadat a probíhat, včetně rozborů.

Terénní týmové strategické hry

Jedná se zpravidla o soutěž několika týmů, ale může také jít o hru, kde jsou účastníci rozděleni do týmů, ale v průběhu hry musí spolupracovat, aby bylo dosaženo cíle. Jsou téměř vždy spojeny s pohybem, ale většinou nabízí role i pro ty, kteří běhat nemohou. Strategické hry mohou mít různou podobu, délku, probíhat ve dne i v noci. Do programu aktivit bývají zařazeny po dynamických aktivitách.

Lanové překážky

Lanové překážky mohou být jak nízké, tak vysoké. Nízké jsou vytvořeny ve výšce okolo 60cm nad zemí a účastník musí přijít na způsob jejich překonání. Existují i překážky pro dvojice a celé týmy. Jestliže překážku zdolává jedinec sám, ostatní většinou stojí kolem něj a zajišťují jeho bezpečnost. Jedinec si velmi dobře uvědomuje fyzickou blízkost svých kolegů a jejich psychickou podporu.

Vysoké lanové překážky bývají umístěny ve výšce okolo 10 metrů. Jsou velmi dobře zabezpečeny a účastníkům nehrozí žádné nebezpečí, ale míra subjektivně vnímaného nebezpečí je u některých jedinců poměrně vysoká. Tyto aktivity směřují do oblasti překonání sebe sama, svého strachu, zdánlivého nebezpečí. Úspěšné zdolání překážek vede k sebestotvrzení a posiluje sebevědomí. Někteří lidé zde překonají sami sebe, najdou u sebe rezervy, o kterých neměli ponětí. Velmi důležitá je zde psychická podpora ostatních členů týmu.

Outdoorové sporty

Pro většinu účastníků jsou outdoorové sporty nejatraktivnější částí programu. Patří sem skalní lezení, slaňování, rafting apod. Člověk se zde může poměřit se sebou samým, poznat své fyzické i psychické hranice. Stejně jako u překonávání vysokých lanových překážek i zde je velmi důležitá psychická podpora ostatních. U outdoorových sportů se musí jeden na druhého spolehnout, důvěřovat si (např. když se navzájem jistí). Jde o aktivity se zvýšeným potenciálním rizikem, ale při dodržování pravidel bezpečnosti se lze těmto rizikům úspěšně vyhnout. Je však nutné rozlišovat mezi rizikem skutečným a vnímaným.

Konstrukční skupinové úkoly

Zpravidla se jedná o konstrukce plavidel, létajících objektů apod. doplněné o ekonomickou stránku, neboť materiál je obvykle nakupován za „peníze“ či body, které skupina předtím získala. Pokud byla úspěšná, dostala hodně bodů či „peněz“ a mohla nakoupit více materiálu. Pokud je zásoba chudší, je potřeba zvážit, co je důležité a nezbytné na stavbu a bez čeho se skupina obejde.

Komunikační aktivity

Jsou reprezentovány týmovým řešením logických problémů. Napovídají, jak na tom skupina v oblasti komunikace je, kde má rezervy. Dávají prostor pro formulaci vlastního názoru, jeho přednesení a obhájení, ale také hledání společného řešení.

Aktivity zaměřené na podporu důvěry

Vyžadují svěřením se do rukou svých kolegů, důvěru v ně. Tyto aktivity nejsou vhodné hned na začátek, pokud se členové příliš neznají. Ukazují, jak se účastníci dokáží vyrovnávat se stresem.

Kreativní aktivity

Jedná se zpravidla o divadelní představení nebo natáčení videoklipů, které pak skupina prezentuje. Tyto aktivity jsou poměrně náročné, takže bývají zařazeny spíše do delších kurzů.

Společenské aktivity

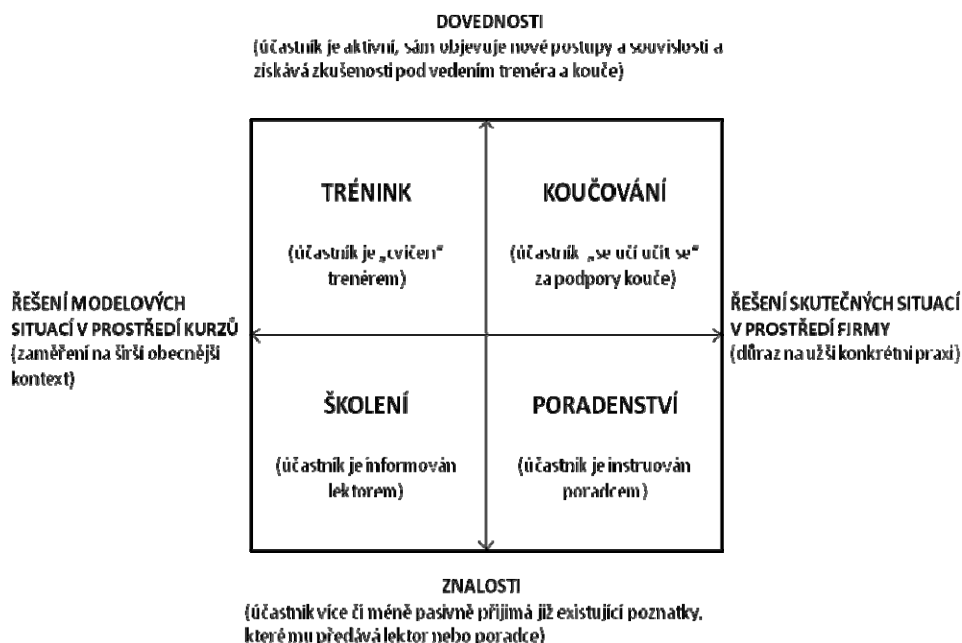
Mezi nejznámější patří kasino, které bývá zařazováno na poslední večer. Účastníkům jsou poskytnuty oděvní doplňky, které si na sebe mohou vzít a dotvořit tak atmosféru honosné společnosti. V sále na ně čeká kostýmovaný personál, každý účastník obdrží při vstupu do kasina „welcome drink“ a hrací žeton. Účastníci se mohou upsat k reálným službám na směnky, které budou nakonec vydraženy mezi účastníky. Množství a typ směnek může být ukazatelem atmosféry a vztahů ve skupině.

Mezi nejčastější kompetence, které jsou vyžadovány na trhu práce, patří kooperace a komunikace. Většina outdoorových programů se zaměřuje právě na ně.

5.3 Plánování výcviku (outdoorového programu)

Prvním krokem k úspěšnému výcviku je stanovení potřeb (need assessment). J.Štikar (2003, s. 70-73) vyjmenovává složky řízení výcviku, o kterých je třeba rozhodovat - učební plán (co si osvojit), motivace (proč je třeba naučit se něčemu novému) a program (jak se to naučit).

J.Plamínek (2000) se snaží charakterizovat základní metody ovlivňování pracovních schopností lidí pomocí schématu, v němž jednu osu tvoří reálnost situací (řešení modelových situací versus řešení skutečných pracovních situací), na druhou osu pak staví proti sobě učení se dovednostem a učení se znalostem.



Aby se akce vydařila, je třeba ji pečlivě připravit. Důležité je ujasnit si zadání, co má být náplní kurzu, jaká jsou očekávání zadavatele. Součástí zadání bývá i místo konání. Požadavky zadavatele nejsou většinou přesně specifikovány, spíše jsou zadána nějaká kritéria, která by mělo místo naplňovat. Na organizátorovi je potom najít takové místo, které by vyhovovalo požadavkům zadavatele i potřebám programu. Je třeba zvážit, které aktivity budou do programu zařazeny a volit prostředí podle toho.

Co se týče programu samotného, je třeba vypracovat si časový harmonogram. Aktivity by měly být voleny tak, aby směřovaly k naplnění hlavního cíle. Měly by na sebe logicky navazovat, aby bylo možno v následujícím programu zužitkovat nabyté zkušenosti.

5.4 Motivace k účasti

J.Janoušek (1988) uvádí, že odhalením příčin sociálního projevu člověka je možné komplexněji posoudit kvalitu osobnosti, její hodnotovou orientaci, ale také přiměřeněji usměrňovat jedince k žádoucím cílům.

Účastníky programu jsou dospělí lidé různého věku, vzdělání, fyzické kondice. Jedou sem z popudu zaměstnavatele, a přestože program probíhá většinou v pracovních dnech, bere účastníkům volný večerní čas a zanechává jim v kanceláři práci, kterou za ně nikdo

neudělá. Důležité je tedy získat jejich zájem a pozornost, motivovat je k účasti. V.Svatoš a P.Lebeda (2005) uvádí jednoduchou rovnici, která určuje úspěšnost programu.

$$e = Q \cdot m$$

e = efekt programu

Q = kvalita programu

m = motivace účastníků

Každého člověka motivuje něco jiného. Na začátku outdoorového programu se sejdou všichni instruktoři, aby se představili účastníkům a ti věděli, kdo se o ně bude starat a na koho se mohou obrátit, pokud by měli nějaký problém. Účastníci potřebují vědět, jaký je cíl akce, proč má člověk dělat to, co se po něm žádá, a k čemu mu to má pomoci. Je dobré jim na začátku sdělit, jak bude program probíhat, jaký je časový harmonogram a popř. jej na viditelném místě vyvěsit. Veškeré aktivity jsou dobrovolné a to je potřeba zdůraznit, aby se účastníci cítili pohodlně a nebáli se, že budou nuceni do něčeho, z čeho mají strach. Na druhou stranu se je instruktoři snaží povzbudit k tomu, aby si aktivitu vyzkoušeli a někteří lidé překonají sami sebe a objeví v sobě skrytý potenciál. Na začátku je akce je také potřeba sdělit, jaké oblečení a obuv je žádoucí a co by si s sebou účastníci brát neměli.

Neobvyklost aktivit, prostředí a emocionální angažovanost jsou významné faktory, které podporují zapamatovatelnost. Výhodou je také to, že většina aktivit je motivující sama o sobě.

V každém způsobu chování se uplatňuje sociální determinace. Za sociálně motivované lze považovat ty druhy chování, které mají zřejmý sociální cíl (sdružování a komunikace), resp. vycházejí z potřeb či popudů, které mají sociální obsah. Sociální kontakt hraje důležitou roli v životě člověka, potřeba sociálního kontaktu vystupuje jako jedna z nejdůležitějších. Člověk potřebuje jiného člověka proto, že prakticky veškeré své potřeby uspokojuje v interakci s jinými lidmi. Potřeby, které si lidé na kurzech zážitkového vzdělávání uspokojují, jsou potřebami růstovými.

Když mluvíme o motivaci, je potřeba zmínit **motivaci výkonu**. Výkon je produktem nějaké činnosti. M.Nakonečný chápe motiv výkonu jako tendenci dosáhnout úspěchu a

vyhnout se neúspěchu. Jejich poměr pak určuje sílu výkonové motivace. Ve výkonové motivaci se uplatňují 3 proměnné (Nakonečný, 1996):

- pohnutka k určitému specifickému úspěchu;
- očekávání úspěchu;
- zážitek úspěchu.

Slabý motiv výkonu je dezaktivující, je spojen s nízkými aspiracemi a bývá obvykle důsledkem opakujících se neúspěchů. Čím větší je úroveň výkonové motivace, tím větší je úsilí o dosažení cíle. Podstata motivu výkonu je emocionální (zážitek úspěchu), ale jeho síla je zeslabována strachem z neúspěchu. M.Nakonečný (1996) uvádí, že síla motivu výkonu pozitivně koreluje s určitými aspekty socializace:

- odměňováním chování zaměřeného na výkon;
- trestáním nedostatku chování zaměřeného na dosažení výkonu;
- frustrací chování zaměřeného na dosažení výkonu;
- konfliktovým učením v oblasti výkonu (úspěchu).

Významné je očekávání úspěchu. Výkon je závislý na očekávání výhry. Výkon jedince se snižuje, klesá-li vyhlídka na výhru, nebo stoupá-li nad uvedený poměr – to poukazuje na lehké dosažení cíle. Nedosažitelný cíl může ztratit svou hodnotu, ale to teprve po marném pokusu o jeho dosažení, tedy v situaci frustrace a hodnota takového cíle je poté bagatelizována.

S motivem výkonu úzce souvisí **úroveň aspirace**, která vyjadřuje úroveň a strukturu cílů, které si člověk vytyčuje a kterých se snaží dosáhnout. Závisí na osobnostních dispozicích, hodnotové orientaci a aktuálních okolnostech, které mají vliv na strategii jednání. Úspěch či neúspěch jednání jedinec posuzuje podle rozdílu mezi dosaženým a očekávaným výsledkem. Úspěch aspirační úroveň zvyšuje, neúspěch snižuje. Neúspěšní lidé mívají sklon k nereálně vysokým nebo krajně nízkým aspiracím.

H.Heckhausen (in Nakonečný, 1996) uvádí tyto základní principy proměn aspirační úrovně:

- prožívání úspěchu či neúspěchu závisí na tom, jak se obtížnost úkolu jeví jedinci v rámci jeho zkušeností;

- čím se subjektu jeví úloha jednodušší, tím je víc prožíván neúspěch a naopak, čím je úloha těžší, tím je více prožíván dosažený úspěch;
- úspěšnost či neúspěšnost jedince vede k posunu vnímání obtížnosti úlohy – to, co se zdálo být těžké, se nyní jeví jako lehké a naopak;
- s úrovní aspirace je spojen určitý postoj k riziku, osoby s nižší úrovní aspirace obvykle více riskují;
- konkrétní úroveň aspirace je určována také situačními faktory, jako je důležitost úkolu, jeho reálnost, časový horizont dosažení cíle apod.

Úroveň aspirace souvisí s mírou sebevědomí a ctižádosti ve vztahu ke schopnostem.

Důležité je, aby sami účastníci viděli v absolvování kurzu nějaký přínos, aby věřili, že jim to něco přinese a nebude to ztráta času. Je tedy nezbytné, aby účastníci byli seznámeni s cílem kurzu. Sám instruktor by se měl seznámit s pracovním prostředím účastníků a snažit se pochopit náplň jejich práce, aby tak mohl lépe zařadit nabyté poznatky do pracovního prostředí účastníků. Klíčovým faktorem úspěchu kurzu je také soulad s dosavadními zkušenostmi účastníků. Většina situací, které se na kurzu vyskytují, není pro účastníky nová. Mají představu o tom, jak by lidé měli a neměli komunikovat, spolupracovat, vést tým apod. Pokud jsou zkušenosti účastníka v souladu s tím, co zažívají na kurzu a co jim instruktor prezentuje, pak to posiluje jejich důvěru v program a motivaci spolupracovat. Je tedy potřeba, aby instruktor pracoval se zkušenostmi účastníků, doplňoval, korigoval a rozvíjel je. Je ale nutné účastníky respektovat, neútočit na jejich důstojnost, neponižovat, ale prokazovat respekt a úctu, chápat je jako odborníky v jejich oboru. Sebevědomí a sebeúctu také podporuje úspěšné splnění úkolu. Je proto vhodné volit obtížnost úkolu tak, aby byl dosažitelný, ale s vynaložením určitého úsilí.

5.5 Role instruktora

Instruktor je iniciátorem a facilitátorem procesu učení. K.Heng (2004) říká, že úkolem facilitátora je poskytnout příležitost k tomu, aby se účastníci dozvěděli o sobě více, o tom jak přemýšlejí a proč jednají daným způsobem.

Zde tedy instruktor nejprve skupině nabídne úkol a pak se skupinou rozebírá, jak při jeho řešení postupovala. Iniciuje diskusi, reguluje ji a podněcuje hledání paralel

s pracovními situacemi. Pomáhá, aby všichni porozuměli stanoviskům jiných, aby se každý mohl vyjádřit. Neměl by vystupovat jako autorita, ale spíše stát v pozadí a být podporou skupiny. Dopředu by měl mít jasno, co je cílem rozboru – zda jen sdílení zážitků a pocitů, nebo zásadnější zobecnění např. směrem k principům fungování pracovních týmů. Na začátku diskuze by měl stanovit pravidla a v průběhu dohlížet na jejich dodržování. Facilitátor by se měl koncentrovat výhradně na proces, neměl by se nechat strhnout do diskuze nad problémem. Je zde pouze jako podpora skupiny na její vlastní cestě k poznání, měl by klást inspirující otázky a sumarizovat závěry. Podle J.Neilla (2006) záleží učení na facilitátorovi, jak dobře vede zpětnou vazbu.

Úkolem instruktora je také dbát na bezpečnost účastníků. Je třeba ujistit se, že účastníci jsou přiměřeně oblečení, obuti a nemají s sebou zbytečné věci, které by mohli ztratit. Je důležité vysvětlit pravidla a dbát na jejich dodržování v průběhu programu. Instruktor by měl před začátkem programu zjistit zdravotní stav účastníků (ze zdravotních dotazníků) a ten pak v průběhu programu zohlednit. Nezbytné je mít u sebe vždy lékárničku. Veškeré aktivity jsou dobrovolné, účastník má možnost zřici se účasti na aktivitě a jeho rozhodnutí je respektováno. Instruktor by měl přihlížet k aktuálnímu fyzickému i psychickému stavu jednotlivců a popř. program lehce upravit. Vyžaduje-li to aktivita, měl by účastníky sám rozcvičit.

S.Hermochová a I. Sedláček (1987) uvádí některé důležité osobnostní předpoklady pro práci instruktora. Patří mezi ně:

- ochota něco udělat pro druhého;
- tolerance k postojům a individuálním zvláštnostem druhých;
- diskrétnost;
- schopnost citlivě vnímat dění ve skupině;
- schopnost pohotově reagovat na dění ve skupině;
- schopnost organizovat a řídit;
- opravdovost a spolehlivost.

5.6 Review (reflexe, zpětná vazba)

Review je prostředek, který umožňuje proměnit zážitek ve zkušenost a tu v poznatek. Cílem je ukázat a zobecnit výsledky proběhlé aktivity, přenést je do dalších aktivit a poté i do praxe. Účastník díky reflexi získá ucelenější pohled na svoji zkušenost nebo zážitek a odnese si z něj co nejvíce. Bez review by bylo zužitkování poznatků méně efektivní. Účastníci jsou vedeni k tomu, aby se sami k proběhlé aktivitě vyjádřili, čímž se rozvíjí jejich komunikační dovednosti a mají možnost se poučit z chyb i úspěchů.

Review je zpětným pohledem na aktivitu, učení nebo úkol, který umožní identifikovat klíčové body učení. Účastníkům umožňuje:

- konfrontovat názory na své výkony;
- pojmenovat slabá a silná místa;
- plánovat změny;
- objevovat problémy a diskutovat o nich;
- sdílet pocity i zkušenosti;
- poskytovat a přijímat zpětnou vazbu;
- hledat paralely s reálným pracovním životem.

Podoby a fáze review

Review je obvykle složeno ze 3 částí, které přibližně odpovídají fázím Kolbova cyklu.

1. ohlédnutí (účastníci sdělují zážitky, emoce, instruktor doplňuje své poznatky z pozorování skupiny);
2. zhodnocení (skupina se snaží o obecnější pojmenování toho, co se dařilo a toho, co by bylo potřeba zlepšit);
3. plán změn (shrnutí poznatků a konkrétní formulace toho, co zachovat a co změnit).

Podmínky účinné zpětné vazby

- informovat o chování, které jsme viděli, ale nehodnotit, neboť hodnocení může vyvolat protiútok, potřebu se obhajovat;
- důležité je popisovat chování, ne osobu;
- je třeba podávat specifické informace, nikoli zobecňující tvrzení.

J.Smith (2000) dělí zpětnou vazbu na kladnou, zápornou a konstruktivní. Kladná odezva zdůrazňuje to, co bylo provedeno dobře, záporná co špatně a konstruktivní je kombinací obou. Uvádí několik zásad při podávání zpětné vazby:

- ujasnit si, co chceme sdělit;
- začínat s klady;
- nemluvit obecně – pokud se lidé mají zlepšit, potřebují vědět, v čem konkrétně mají rezervy;
- soustředit se na činy a chování, ne na osobu;
- mluvit pouze o činnostech a chování, které lze změnit;
- navrhopvat alternativní řešení;
- popisovat, nehodnotit - naše soudy jsou postaveny na našich hodnotách, které se ale nemusí shodovat s hodnotami ostatních.

Při poskytování zpětné vazby je důležité ujasnit si, jací jsou lidé, se kterými pracujeme, na co mohou být citliví, co nechtějí slyšet a naopak na co by mohli slyšet.

V outdoorových programech na sebe jednotlivé aktivity navazují, aby bylo možno zužitkovat zkušenosti nabyté v předchozích aktivitách. Následující aktivita bývá zpravidla více vyzývající než ta předchozí. Kromě aktivit, které naplňují hlavní cíl kurzu, mohou být do kurzu zařazeny i aktivity, které naplňují vedlejší cíle (neformálně se blíže seznámit, podpořit důvěru ve skupině apod.).

Zpětnou vazbu je dobré podávat co nejdříve po provedené aktivitě. Může to být na místě, kde se aktivita konala, většinou tedy pod širým nebem, což podporuje neformální atmosféru a bezprostřední reakce účastníků. Leccos se na místě lépe vybaví, věci lze názorně ukázat. Na druhou stranu je tam spousta podnětů, které mohou účastníky rozptylovat. Další nevýhodou je nepřítomnost flipchartu, na který bychom si zaznamenali významná pozorování, myšlenky a návrhy. Jak již z předchozího vyplývá, druhou variantou je přesun do místnosti.

S.Hermochová (2004) uvádí, že instruktor by se měl vyvarovat poučování, kategorických soudů o tom, co je dobré pro skupinu, manipulování členy skupiny, necitlivému otvírání hlubších emocionálních problémů, přílišné aktivity, která by ubírala účastníkům na spontánnosti.

5.7 Výhody a úskalí outdoorových programů

Výhody (Svatoš, Lebeda, 2005)

- reálnost situací – při outdoorových programech jde o reálné situace s reálnými důsledky. Reálné jsou i vztahy, které mezi účastníky vznikají a pocity, které každý prožívá. Získávané poznatky jsou vyvozovány z osobního prožitku vznikajícího při řešení situací.
- názornost a přenositelnost – chová-li se skupina a její členové v jedné reálné situaci určitým způsobem, je velmi pravděpodobné, že se tak budou chovat i v jiných situacích – pracovní nevyjímaje.
- zapamatovatelnost – poznatky získané vlastní činností jsou nejstálější. Připojí-li se navíc silné emoce, stává se zážitek takřka nezapomenutelným.
- atraktivnost - úkoly, které účastníci na akcích řeší, bývají spíše spojovány s volnočasovými aktivitami než s pracovním životem.
- bezpečné prostředí pro experimentování – lidé zde mohou experimentovat s vlastním rozhodováním a jednáním, aniž by to mělo vážné následky (firma nezkrachuje apod.). Při outdoorových akcích si tak mohou vyzkoušet jednání, ke kterému by se v pracovním životě neodhodlali.

Úskalí (Svatoš, Lebeda, 2005)

- atraktivita úkolů odvádí pozornost od učení – jednotlivé úkoly na kurzech slouží jako modelové situace, na nichž se velmi dobře zobrazují charakteristické rysy fungování skupin a jednotlivců. Některé aktivity mohou jednotlivce strhnout natolik, že v následujícím rozboru budou mít tendenci spíše vymýšlet lepší řešení úkolu, než hledat nějaké zobecnění a poučení.
- nedůvěra v program – někteří účastníci si mechanismy působení outdoorových programů nedovedou představit a pochybují o jeho účinnosti (nedovedou pochopit, jak může např. noční běhání po lese být něčemu užitečné kromě zlepšení fyzické kondice).
- organizační náročnost a finanční nákladnost – na realizaci outdoorového programu je potřeba velké množství materiálu, který se musí udržovat a dopravit

na místo, popř. nakoupit. Dále je potřeba zajistit lektory, jejich ubytování a stravu, pojistit účastníky apod.

- neslučitelnost s firemní kulturou – zážitkové učení staví na otevřenosti a neformální atmosféře. Tento přístup se však může dostat do rozporu s formálními a hierarchicky členěnými strukturami.

5.8 Efektivita outdoorových programů a její zkoumání

Outdoorové programy jsou v současné době velmi populární mezi firmami, které hledají způsoby, jak zlepšit práci týmu, motivovat pracovníky, zlepšit spolupráci mezi nimi a tím i jejich pracovní výsledky. Zastánci těchto programů tvrdí, že přinášejí příležitost pro stimulaci změn, které mohou přispět k rozvoji jedince a týmu. Odpůrci jsou přesvědčeni, že se jedná pouze o módní záležitost, která nemá žádnou souvislost s pracovním životem jednotlivců a nepřispívá k rozvoji týmu, navíc náklady na takový program jsou dosti vysoké.

Otázkou je, zda opravdu outdoorové programy mají nějaký smysl a stojí za to obětovat čas a peníze, zda se později náklady vrátí ve formě výsledků, zlepšení vztahů na pracovišti, vyšší motivovanosti pracovníků.

Tady však vyvstává problém, jak hodnotit přínos těchto programů. Oblast výzkumu efektivity outdoorových programů je velmi specifická a komplikovaná. Nejjednodušším přístupem je zpětné hodnocení, kterým se účastníci vyjadřují k přínosu programu. Problém takového hodnocení je v jeho malé validitě, protože nejde přesně určit, do jaké míry byly změny vyvolány programem samotným a do jaké míry jinými faktory. Na druhé straně nelze říci, že když jedinec označil, že u něho nedošlo k žádnému posunu, že outdoorový program tohoto člověka nijak neovlivnil. Mohl stimulovat změny, které nemohly být v hodnocení zachyceny.

Výzkum efektivity outdoorových programů klade velké nároky na výzkumníka, co se týče kontroly podmínek, za kterých je výzkum realizován. Nemůžeme kontrolovat podmínky tak dobře, jak bychom mohli u laboratorních testů. Je náročné zajistit stejné podmínky u zkoumaných skupin, každá skupina je jiná, má jiné pracovní podmínky, zázemí a i program bývá odlišný, i když je stejně zaměřený.

Podle E.Jarošové (2001, s.191-204) je účinnost programů možné odhalit pouze prostřednictvím hodnocení – zjišťuje se, zda určité aktivity vedly k očekávaným důsledkům. Hodnocení však bývá často slabým článkem, protože jen velmi málo programů je hodnoceno systematicky. Jednou z příčin je časová, finanční a metodologická náročnost hodnocení. Dále uvádí, že aby byl program účinný, je nezbytné zjistit potřeby a očekávání členů ještě před realizací programu. Správně provedená analýza potřeb umožňuje stanovit přiměřené cíle a vybrat vhodné aktivity. Je ale náročné stanovit cíle tak, aby byly dostatečně specifické, aby bylo možné jejich dosažení ověřit, ale aby nebyly zjednodušující. Jednou z možností je vycházet z obecněji vymezeného cíle, který je následně rozdělen do oblastí dovedností, na které se trénink zaměřuje a každá z dovedností je dále specifikována. Abychom nepodlehli zjednodušování, je třeba stanovit cíle tak, aby zahrnovaly žádoucí změny nejen v oblasti pozorovaného chování, ale také v oblasti prožívání a poznávání jedince. Cíle také nemusí být stanoveny jen na úrovni jedince. Pomůckou při jejich stanovení může být dotazování, které pomůže odhalit místa k rozvoji.

Jedním ze způsobů hodnocení je Kirpatrickův model, který hodnotí aktivity a jejich účinky na několika úrovních:

1. reakce - jedná se o posouzení spokojenosti účastníků s programem, které se často provádí pomocí dotazníků administrovaných na konci programu. V odpovědích se ale často projevuje spokojenost účastníků s příjemným prostředím apod., takže pro posouzení efektivity programu mají velmi malou vypovídací hodnotu, neříkají nic o dosažených cílech. Mohou ale přispět k zlepšení přípravy a organizace programu.
2. učení – znamená postižení změn v postojích, které jsou důležité z hlediska transferu nově nabytých zkušeností do reálných situací a také změn v sebehodnocení účastníků. Pozorováním a následným praktickým vyzkoušením nových vzorců chování v situaci psychologického bezpečí se u jedince může vytvořit důvěra, že může účinněji jednat i v jiných situacích.
3. chování – má zjistit, zda došlo k pozitivním změnám v pracovním chování účastníků. To, zda nově nabyté zkušenosti jedinec využije, závisí jen na něm samotném, ale také na charakteristikách prostředí (např. na podpoře vedení). Vliv na změny v pracovním chování mohou mít i intervenující proměnné, které

nám nemusí být známy. Abychom mohli říci, že změny byly vyvolány programem, je potřeba systematického výzkumného projektu s využitím kontrolní skupiny. I když není možné použít kontrolní skupinu, je přínosné po určité době od uplynutí programu získat od účastníků zpětnou vazbu o tom, zda si jako jedinci nebo jako skupina něco odnesli do praktického života. K tomu je možné využít dotazník, rozhovor nebo posuzovací škály. Je dobré doplnit hodnocení posouzením pracovníka jeho kolegy, nadřízenými či podřízenými. V případě tohoto zkoumání je žádoucí provést více měření, posouzení před a po výcviku.

4. výsledky – rozumí se výsledky, které jsou významné pro organizaci jako celku – snížení nákladů, zlepšení kvality výrobků nebo služeb, snížení fluktuace apod. Prokázat, že tyto změny jsou výsledkem absolvovaného programu je velmi obtížné, proto je potřeba velké opatrnosti při interpretaci (Jarošová, 2001, s. 191-204).

Další přístup ke zjišťování efektivity ilustrují následující autoři.

J.Neill (2006) uvádí, že existují dva přístupy ke zkoumání výsledků outdoorových programů. Prvním z nich je zpětné hodnocení a druhým je hodnocení před a po outdoorovém programu. Vyvinul nástroj hodnocení, který podle něj umožnil odhalit některé změny vyvolané programem.

LEQ (Life Effectiveness Questionnaire)

J.Neill (2008) uvádí, že tento nástroj byl vyvinut k měření výsledků outdoorových programů, resp. programů, které jsou jakousi psychosociální intervencí. Dotazník se zaměřuje na to, do jaké míry je člověk schopen ovládat své pocity, chování a aktivity, aby se efektivně vyrovnával s tím, čemu je vystaven. Sleduje oblast sociálního a individuálního vývoje v rámci intervenčních programů. Měří obecné dovednosti, které pomáhají v osobních a profesních situacích. To, do jaké míry program na jedince zapůsobí a tedy ho i ovlivní, závisí na kvalitě programu, ale i na samotné osobnosti účastníka a jeho aktuálním stavu. LEQ prošel od roku 1986 sedmi stadii vývoje. Finální verze obsahuje 24 položek, které sytí 8 faktorů „životní efektivnosti“. Na každý faktor tak připadají 3 otázky. Mezi faktory patří time management, sociální kompetence/interpersonální dovednosti, motivace k výkonu, intelektuální pružnost,

schopnost vést, sebeovládání a odolnost vůči stresu, iniciativnost, sebedůvěra. K zaznamenávání odpovědí byla použita osmi stupňová Likertova škála.

LEQ má několik verzí a byl použit ve více než 20-ti studiích.

Jednou z verzí LEQ je **CPET** (Corporate Program Evaluation Tool). Má dvě verze - kratší a delší. Zaměřuje se na 3 roviny:

- osobní (sebeuvědomění, rozhodování, otevřenost ke změně);
- sociální rovina (uvědomění si druhého, komunikační dovednosti, týmová práce);
- pracovní (dobré vztahy na pracovišti, důvěra a podpora mezi pracovníky).

Kratší verze má 23 položek, které jsou rozděleny do 6 škál a podle J.Neilla je vhodná pro kratší outdoorové programy (ideálně jednodenní, které mají přesně stanoven jeden cíl) a měla by být administrována před a po programu. Delší verze obsahuje 48 položek, ty sytí 13 faktorů a je vhodná pro 3-5ti denní programy, které mají více cílů a jsou zaměřeny na obecnější osobní rozvoj, zlepšení práce a fungování týmu. Úskalím těchto dotazníků je to, že nejméně polovina škál nebyla testována na dostatečném množství lidí, a proto je jejich validita a reliabilita tímto omezena.

Podle J.Neilla existuje spousta takovýchto menších dotazníků, které by mohly být použity pro hodnocení efektivnosti outdoorového programu, neexistuje však jeden nástroj, který by opravdu dovedl postihnout všechny změny, které outdoorový program v účastnících vyvolá (Neill, 2008).

D.Wagner (1992) publikoval článek o výzkumu efektivity outdoorových programů. Ten začal v roce 1989 v Indianě v USA a byl realizován nezávislými hodnotiteli (**Ch. Roland, T.Baldwin, D.Wagner**). Tihle tři spolu pracovali na vyvinutí nástroje, který by bylo možno použít při hodnocení efektivity programu. Naráželi na různé problémy – jedním z nich byl nedostatek literatury týkající se tohoto tématu. Našli několik studií, ale nebyli přesvědčeni o jejich objektivitě, protože byly založeny na malém vzorku lidí a uskutečněny pořádající agenturou. Ch.Roland, T.Baldwin a D.Wagner založili svůj výzkum na mnohem větším vzorku, cca 1000 lidí a jejich cílem bylo zjistit, jaká je náplň outdoorového programu a jakých výsledků umožňuje účastníkům dosáhnout.

Při svém hodnocení využili Kirpatrickův model:

- reakce (reaction) – jak se účastníkům program líbil, šlo o jejich spokojenost s programem;

- učení (learning) – do jaké míry změnili účastníci svoje postoje, zdokonalili svoje znalosti a dovednosti;
- chování (behavior) - do jaké míry změnili účastníci svoje pracovní chování, chování v práci;
- výsledky (results) – jaké jsou obecné výsledky outdoorového programu – zvýšení prodeje, produkce, kvality, snížení nákladů, menší výskyt nehod, návrat investic.

Cílem výzkumu bylo postihnout změny v chování, které se vyskytly po absolvování outdoorového programu a reakce účastníků na tyto programy. Dále hodnotili 2 druhy chování – individuální (sebeocenení, víra ve schopnosti kolegů a důvěra v ně) a skupinové (soudržnost, homogenita, řešení problémů a skupinové procesy). Autoři vyvinuli dotazník využívající pěti nebo sedmi stupňové Likertovy škály, který administrovali před, po a ještě jednou po outdoorovém programu. Neudávají však časové údaje o tom, kdy před outdoorovým programem byly dotazníky administrovány a po jak dlouhé době byly dotazníky vyplňovány podruhé a potřetí.

Výsledky ukázaly, že došlo k poměrně výrazným změnám ve fungování týmu a týmové práci, došlo ke zlepšení interakcí mezi účastníky, ale žádné výrazné změny na úrovni jednotlivce, co se týče jeho vztahu k sobě.

Výzkumníci sledovali rozdíly v efektivitě outdoorového programu:

- u jedinců, kteří se znali před programem a u těch, kteří se poznali až na místě. Zjistili signifikantně větší změny u lidí, kteří se před programem znali.
- u dobrovolných a nedobrovolných účastníků – Wagner udává, že změny, které program u těchto dvou skupin vyvolal, se nijak výrazně nelišily.
- u složení skupin co se týče počtu zastoupení obou pohlaví – zjistili, že skupiny, které byly vyvážené z hlediska zastoupení pohlaví, zaznamenaly výraznější zlepšení než skupiny, ve kterých převažovalo jedno pohlaví.
- u skupin s přítomností supervizora a u skupin, které program absolvovaly bez něj. Zde objevili pouze jeden rozdíl a to ten, že skupiny, které absolvovaly program se svým supervizorem, hodnotily program lépe než skupiny, kde supervizor chyběl.

- u indoorových a outdoorových programů – předpokládalo se, že prostředí je tím, co podporuje vyvolání změn, které má outdoor iniciovat, ale tento předpoklad se ukázal jako mylný.
- ve vztahu k přítomnosti facilitátora – zjistili, že je velmi důležité, kdo program vede, jaké má zkušenosti a zda má nějaký trénink.

Závěry pak vyvodili z porovnání rozdílů ve výsledcích, které sesbíraly u účastníků před, po a ještě jednou po absolvování programu. Použili také kontrolní skupinu, a pokud se objevily rozdíly u těchto dvou skupin a výsledky sesbírané před a po outdooru se lišily, dalo se říci, že změny mohly být vyvolané programem. Autoři však varovali, že je třeba velké opatrnosti při interpretaci výsledků, existují další vlivy, které tyto změny mohly vyvolat a je těžké je odhalit. Uvádí, že je dobré doplnit dotazník o otevřené otázky, kde má jedinec více prostoru se vyjádřit.

K výzkumu efektivity outdoorových programů v Čechách přispěli **K.Scheinerová, P.Uhlář** a **J.Endersch**. Výzkum byl proveden na zaměstnancích Mostecké Uhelné a.s., kde začali využívat outdoor jako formu vzdělávání v roce 2001 v rámci pilotního projektu pro vrcholové vedení společnosti.

Realizační tým se skládal z odborníků oddělení vzdělávání, personalistů, psychologa, za externí spolupráce specialisty na sportovní aktivity a lektora. Ti pro svou studii použili několik psychodiagnostických metod, jejichž výběr byl vždy závislý na formulovaných cílech, které by měl outdoor naplnit. Jednalo se o testy FIRO-B, ICL, Hemphiellův test skupinové atmosféry či Škálu sociální atmosféry ve skupině. Test byl dané skupině administrován vždy před a po realizaci programu. Při vyplňování byla jedincům nabídnuta možnost anonymního vyjádření, která měla podpořit atmosféru důvěry.

Obecným předpokladem této studie bylo, že se sníží počet negativních odpovědí a zvýší počet pozitivních. To bylo zvoleno jako ukazatel zvýšení soudržnosti skupiny, která je považována za základní cíl všech outdoorových programů v podmínkách MUS a.s.

Jednotlivé metody umožňovaly řadu doplňujících informací, které bylo možné využít pro celkové hodnocení skupiny.

Outdooru se zúčastnilo 10 osob, které pracovaly v informačních technologiích. Bylo stanoveno několik cílů – upevnění soudržnosti pracovního týmu, týmové spolupráce (odhalení slabých a silných stránek, rozvoj dovedností pro efektivní spolupráci a

prohloubení vlastní důvěry). Byl využit Hemphiellův test skupinové atmosféry, kde základní stanovenou hypotézou bylo, že se zvýší homogenita posouzení jednotlivými členy, tj. sjednotí se názor všech členů. Dále bylo sledováno 8 charakteristik týmu (stratifikace, kontrola, flexibilita, participace, koheze, satisfakce, intimita a otevřenost). Dotazník FIRO-B měl odhalit, zda došlo ke snížení rozdílu mezi vyžadovaným a vyjadřovaným chováním.

Co se týče výsledků, za nejpodstatnější vzhledem k výše vymezené hypotéze byla považována škála koheze. Před outdoorovým programem se pohybovala v pásmu širšího průměru, po realizaci se posunula do pásma širokého nadprůměru. Z dalších charakteristik se hovořilo o stratifikaci (zařazení členů do hierarchické struktury), kde nedošlo k žádným významným změnám.

U kontroly, která se vztahuje k míře řízení chování členů skupinou, došlo ke zvýšení variability názorů členů týmu, tzn., že někteří členové mohou mít za určitých situací pocit, že není možné vyjádřit svůj názor.

Flexibilita - pohotovost skupiny, s jakou je schopna se rychle přizpůsobit změnám podmínek - neprokázala po outdooru žádné významné změny.

Participace - prostor pro účast jedince na skupinových aktivitách - se posunula do vyšších hodnot, došlo tedy ke zlepšení v této oblasti.

Satisfakce sociálně-psychologických potřeb se po programu zvýšila. U intimity a otevřenosti nedošlo k výrazným změnám.

6. EFEKTIVITA OUTDOOROVÝCH PROGRAMŮ - EMPIRICKÁ STUDIE

6.1 Východiska a cíle empirické sondy

Důvodem pro tuto studii je neexistence metod, které by pomohly odhalit změny, které outdoorový program může v účastnících stimulovat. Je to dáno komplexností celé oblasti a velkou obtížností standardizace podmínek. Cílem práce je zjistit individuálně reflektovanou efektivitu programů respondenty.

Položily jsme si několik dílčích otázek:

- jaká jsou očekávání účastníků;
- jak je hodnocen přínos programu v oblasti individuálního rozvoje;

- jak je hodnocen přínos programu v oblasti skupinové dynamiky;
- zda je program reflektován stejně respondenty, jejichž skóre v SSI bylo v horních 25% a těmi, jejich skóre bylo v dolních 25%.

6.2 Použité metody a postupy sběru dat

V této práci byla použita teoretická analýza doplněná empirickou dotazovací sondou. Před zahájením outdoorového programu byl účastníkům předložen dotazník sociálních dovedností (část dotazníku SSI, který je zaměřen na hodnocení sociálních aspektů osobnosti) a po ukončení programu byli někteří z účastníků požádáni o rozhovor, který se týkal absolvovaného programu a hodnocení jeho přínosu pro účastníka.

Social Skills Inventory (SSI)

Autorem výše uvedeného dotazníku je Ronald E. Riggio a byl publikován v roce 1989.

Charakteristika

Riggio (1986) uvádí, že výzkum sociálních dovedností, které se uplatňují v sociálních interakcích, začal zhruba před 85 lety, kdy se psychologové pokoušeli definovat sociální inteligenci. Thurstone použil pojmu sociální inteligence pro označení způsobilosti řešit účelně různé sociální problémy. Thorndike poukázal na to, že sociální inteligence je specifickým jevem, který je relativně nezávislý na obecné inteligenci. Riggio (2003) uvádí, že sociálně inteligentní jedinec je schopen přijímat, dekodovat a přesně interpretovat emocionální a sociální informace, které přicházejí jak z jeho nitra, tak od ostatních. Na tomto předpokladu je také založen jeho dotazník SSI. Podkladem pro jeho vytvoření byly multidisciplinární výzkumy zaměřené na měření a vývoj sociálních, emocionálních a interpersonálních dovedností. Jeho cílem bylo vyvinout nástroj, který by pomohl měřit komponenty, ze kterých se sociální dovednost skládá. Základní sociální komponenty, které sledoval v sociálních interakcích, byly rozděleny do tří kategorií - první se týkala vysílání, druhá přijímání a třetí kontrolování a regulace sociální informace. Tyto tři základní kategorie pak Riggio sledoval ve dvou oblastech a to neverbální (emocionální) a verbální (sociální). SSI se tedy skládá ze 6-ti škál, které měří dovednosti na dvou úrovních – verbální a neverbální.

Jedná se o:

- emocionální expresivitu (udává dovednost komunikovat neverbálně – neverbální vyjádření postojů, dominance apod., ale také o schopnost vyjádřit, co právě daný člověk prožívá);
- emocionální senzitivitu (dovednost přijímat a správně interpretovat neverbální signály jiných lidí, vcítit se do toho, co oni prožívají);
- emocionální kontrolu (jedná se o dovednost zakrýt to, co právě člověk prožívá, nedat najevo svůj aktuální citový stav);
- sociální expresivitu (dovednost spontánně komunikovat s jinými lidmi na jakékoli téma, iniciovat konverzaci, vtáhnout do ní ostatní. Může se zdát, že tato škála je totožná s extroverzí, ale odlišuje se od ní. Člověk může být extrovert, aniž by měl dovednost zvanou sociální expresivita. Znamená to, že člověk je rád ve společnosti ostatních lidí, ale už nemusí nutně iniciovat konverzaci apod.). Tuto škálu může třeba reprezentovat otázka: “Jsem obvykle ten, kdo se první představí neznámé osobě.”;
- sociální senzitivitu (dovednost správně interpretovat verbální sdělení druhých lidí a znalost norem chování, které konverzaci doprovází. Sociálně senzitivní lidé jsou si vědomi vhodnosti svého jednání). Jedna z otázek reprezentující tuto škálu je: “Obvykle mi záleží na tom, jaký dělám dojem na druhé.”;
- sociální kontrolu (dovednost v hraní rolí a sebe prezentaci, týká se taky kontroly obsahu konverzace. Lidé, kteří mají silnou sociální kontrolu, jsou taktní, sebevědomí a přizpůsobiví v nejrůznějších sociálních situacích).

Celkový skóre získaný součtem posledních tří uvedených škál udává ve zkratce sociální inteligenci daného člověka, která je založená na jeho vlastním hodnocení. To je možné úskalí dotazníku, ne všichni jedinci dovedou u sebe posoudit, zda danou dovednost mají nebo ne, a proto jsou některé otázky konstruovány tak, aby bylo pravděpodobné, že na ně respondent již někdy dostal zpětnou vazbu, např.: “Lidé mi často říkají, že....”.

My jsme se ve své studii zaměřily na verbální, sociální část SSI, zkoumaly jsme tedy sociální expresivitu, sociální senzitivitu a sociální kontrolu.

SSI je nástroj pro dospělé jedince nebo pro jedince, kteří dosáhli dostatečné úrovně čtení. Bývá používán jako nástroj pro seberozvoj v oblasti sociálních interakcí, na pozice leaderů, při vyjednávání, jako nástroj posuzování uchazečů při assessment centrech a jako screening při zjišťování rozdílů mezi jedinci. Nejčastěji však bývá použit jako nástroj posouzení úrovně komunikačních dovedností, zejména na pozicích manažerů a leaderů, kde se předpokládá, že tyto dovednosti jsou klíčové, zejména pak dovednosti v oblasti sociální expresivity a sociální kontroly. Je důležité umět zastávat různé role a budit dobrý dojem na ostatní.

Rozhovor

O rozhovor byli požádáni jen někteří z účastníků a to ti, jejichž skóre v SSI bylo v dolních 25% a v horních 25%. Rozhovor měl odhalit, zda jedinci, jejichž skóre bylo v dolních 25%, mají jiné zkušenosti a jinak hodnotí efektivitu programu, než ti, kteří byli v horních 25%.

Smysl a cíl rozhovoru byl účastníkům sdělen při vyplňování dotazníků. Bylo jim vysvětleno, že se jedná o spolupráci na diplomové práci týkající se outdoorových programů. Účastníci, kteří byli ochotni dále spolupracovat, uvedli kontakt, aby bylo možné dohodnout se na interview. Ta se odehrávala v době od 3 týdnů do 1 měsíce po absolvování programu. Respondenti byli kontaktováni mailem a byli požádáni o rozhovor. Na úvod rozhovoru byl znovu objasněn cíl a smysl setkání. Rozhovoru byl pro přesnější zachycení informací přítomen zapisovatel.

Rozhovor se skládal z 26 otázek, z nichž některé měly ještě podotázky pro upřesnění. První část rozhovoru byla zaměřena na získání informací o pracovní pozici na obecné rovině – práce v týmu či samostatná, vnímané výhody a nevýhody práce v týmu.

Druhá část rozhovoru směřovala k absolvovanému programu – na úvod byly položeny obecné otázky týkající se programu a očekávání, poté otázky, které se dotazovaly na souvislost řešených úkolů s pracovním životem a na závěr měl respondent ohodnotit přínos programu. Rozhovor byl polostrukturovaný, aby bylo možno klást doplňující otázky. Otázky byly jak otevřené, tak uzavřené. K primárním otázkám byly doplněny i sekundární (Ferjenčík, 2000) – účastníci byli vyzýváni k doplnění chybějící informace, přiblížení či zdůvodnění své odpovědi, některé odpovědi byly zrcadleny pro ujištění správného pochopení. Na závěr byl rozhovor společně sumarizován a respondent měl

ohodnotit jedním číslem celkový přínos programu jak pro svůj pracovní, tak pro svůj osobní život.

Sběr dat

Dotazník byl jedincům administrován skupinově, před absolvováním programu. Byly jim vysvětleny instrukce a poté byly ještě znovu uvedeny na papíře. Instrukce zněla: *“Na následujících stránkách je 45 výroků, které naznačují stanovisko nebo chování, které může nebo nemusí být pro Vás charakteristické, nebo které Vás popisuje. Čtěte pozorně každý výrok. Potom na škále, která je uvedena níže, se rozhodněte, která odpověď nejpřesněji vyjadřuje Váš souhlas s výrokem a запиšte příslušné číslo do kolonky.”* Jedinci na otázky odpovídali za pomoci 5-ti stupňové Likertovy škály, která nabízela odpovědi od „vůbec pro mě neplatí“ až po „úplně pro mě platí“. Odpovědi byly ohodnoceny od 1 do 5 bodů, některé odpovědi měly reverzní skórování.

Jakmile byla data sesbírána, dotazník byl vyhodnocen a určení jedinci, kterým byla poslána mailem žádost o rozhovor. Pokud žádaný respondent neuvedl kontakt, byl vybrán jiný, jehož skóre se nejvíce blížilo a který kontakt uvedl.

Celkově bylo sesbíráno 54 dotazníků a 7 rozhovorů.

6.3 Charakteristika souboru

Studie byla provedena na dvou skupinách, které absolvovaly podobný program (i když organizovaný různými firmami) se stejným cílem, kterým bylo sblížit tým, podpořit spolupráci a komunikaci ve skupině.

Skupina 1:

Charakteristika skupiny:

Outdoorového programu se zúčastnilo 28 lidí – 9 mužů a 19 žen. 17 bylo mladších než 30 let, 8 mělo mezi 31-40 lety, 1 měl mezi 41-50 lety a dva více než 50 let. 18 respondentů ukončilo své vzdělání střední školou, 1 vyšší odbornou školou a 9 vysokou školou. Všichni spolu pracovali v rámci jednoho týmu, který byl dále rozdělen na menší týmy, které byly vedeny team leadery. Víceméně se mezi sebou již znali, nějakou dobu spolu pracovali.

Charakteristika a cíle programu:

Vzhledem k nedávným změnám v týmu a nově příchozím spolupracovníkům byl outdoorový program pojat jako příležitost k rozvoji a upevnění vztahů uvnitř týmu, vytvoření týmového ducha a pozitivní atmosféry v týmu, poznání sebe i druhých v netradičních situacích.

Skupina se programu zúčastnila měsíc před rozhovorem a trval 1,5 dne. Respondenti před odjezdem neměli žádné bližší informace, takže nevěděli, co je čeká.

Respondentům byl před zahájením programu rozdán dotazník a byli požádáni o jeho vyplnění. Dotazník vyplnili všichni, ovšem jen 9 uvedlo kontakt jako souhlas s rozhovorem. Vzhledem k tomu, že pro studii bylo potřeba získat rozhovory od těch, jejichž skóre spadalo buď do horních, nebo do dolních 25% v rámci dané skupiny, byl počet vhodných respondentů zredukován na 3 – jednoho muže a dvě ženy. Těm byl zaslán email a byli požádáni o rozhovor. Rozhovory byly uskutečněny týden po zaslání žádosti, tedy asi měsíc po absolvování programu.

Skupina 2:

Charakteristika skupiny:

V této skupině se zúčastnilo 26 lidí – 12 mužů a 14 žen. 6 respondentů bylo mladších 30-ti let, 12 spadalo do kategorie 31-40 let, 7 mělo mezi 41-50 lety a 1 více než 50 let. 14 respondentů ukončilo své vzdělání střední školou, 4 vyšší odbornou školou a 8 vysokou školou. Respondenti byli členové nového týmu interních „koučů“, jejich pracovní pozice byla pro všechny zcela nová, pracovali na této pozici přibližně měsíc, než se zúčastnili outdoorového programu. Před jeho konáním měli intenzivní 14-ti denní trénink, kde zdokonalovali potřebné dovednosti (asertivita, komunikace, sebeprezentace) a učili se nové, charakteristické pro danou roli. Před programem se znali jen málo. Nadále budou pracovat víceméně každý sám, ale budou si mezi sebou sdělovat zkušenosti a pravidelně se scházet na workshopech.

Charakteristika a cíle programu:

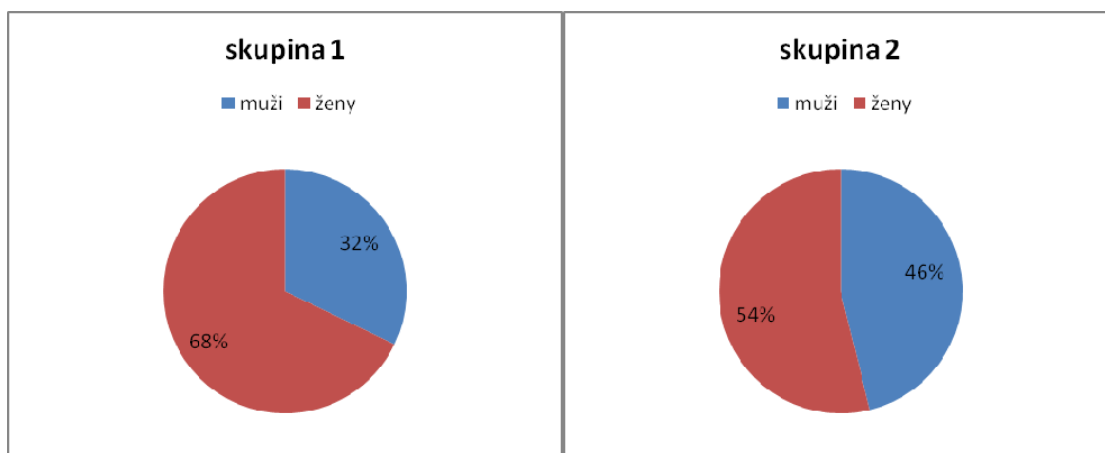
Cílem bylo poznat sebe a ostatní v netradičních situacích, položit základ efektivní komunikaci a spolupráci v nových pozicích. Program trval 2 dny a rozhovory byly dokončeny 3 týdny po jeho absolvování.

Stejně jako v případě první skupiny, ani druhá skupina nevěděla, co je čeká, znala pouze místo konání, čas odjezdu a příjezdu a věci, které bylo potřeba si vzít s sebou.

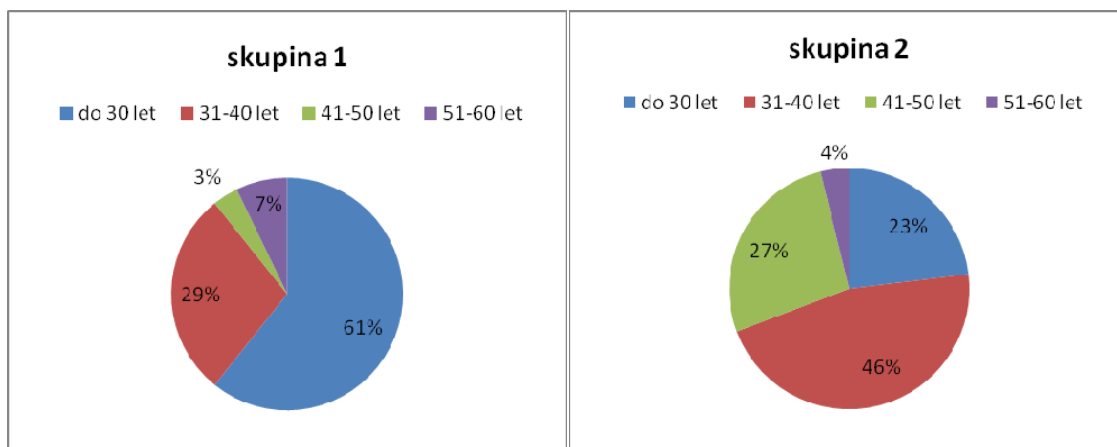
I ve druhé skupině se podařilo sesbírat všechny dotazníky vyplněné, s rozhovorem souhlasilo 11 respondentů, rozhovory byly uskutečněny se čtyřmi účastníky – třemi muži a jednou ženou.

Srovnání skupin:

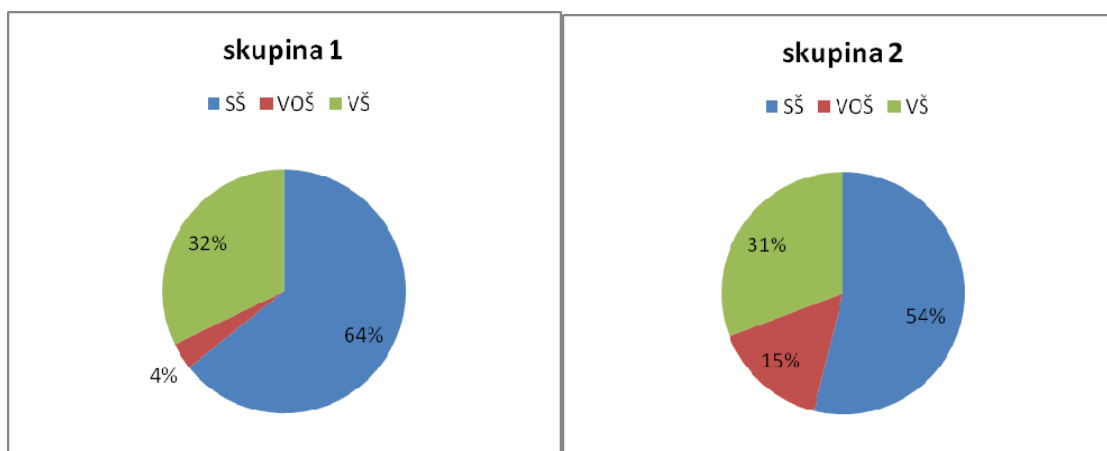
Pohlaví:



Věk:



Vzdělání:



6.4 Výsledky získané pomocí dotazovacích metod

Skupina 1 - dotazník

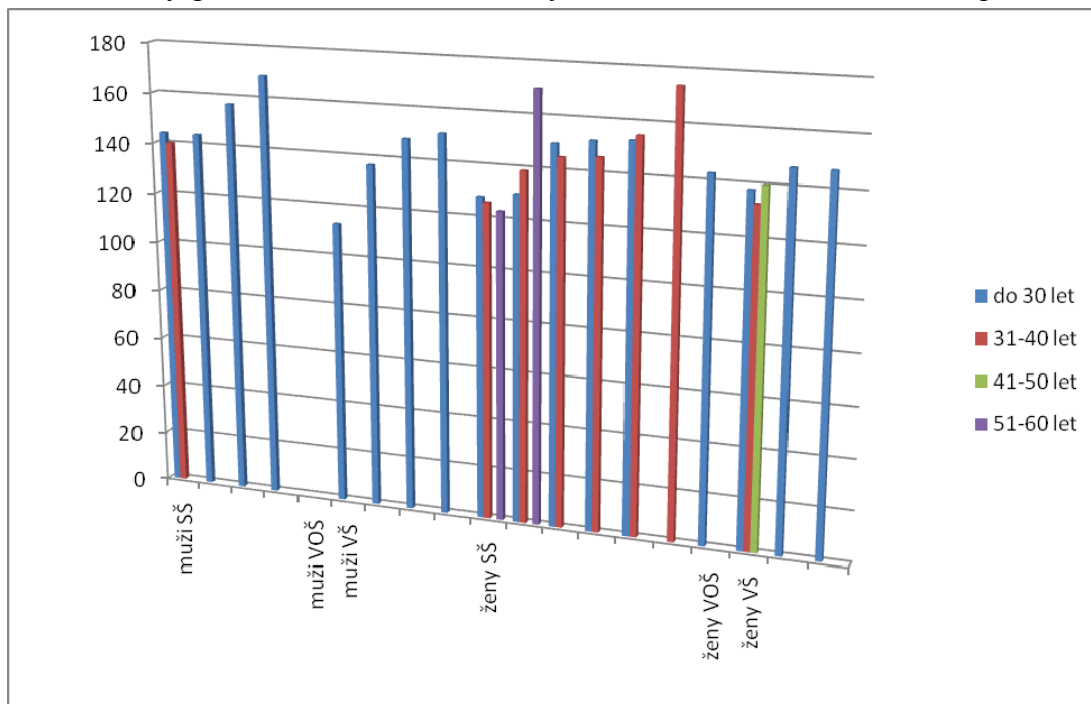
Níže uvedená tabulka a graf zobrazují rozložení dosažených hodnot v dotazníku SSI ve skupině 1. Tučně jsou zvýrazněny hodnoty respondentů, se kterými byl uskutečněn rozhovor.

	do 30 let	31-40 let	41-50 let	51-60 let
muži SŠ	144,144, 157 ,169	140		
muži VOŠ				
muži VŠ	113,137,148,151			
ženy SŠ	128 ,130,150,152,153	126,139,145,146,155, 174		123,170
ženy VOŠ	143			
ženy VŠ	138,147,147	133	140	

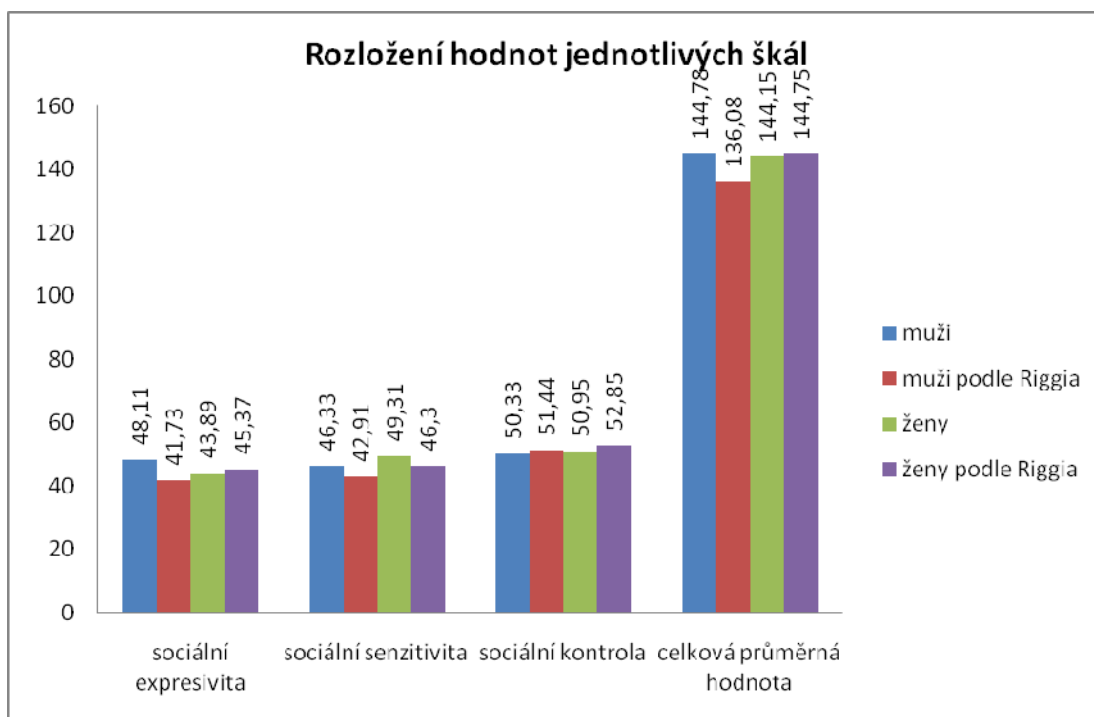
Zde vidíme, že většina hodnot se vyskytla jednou, pouze tři hodnoty dvakrát a to 140, 144 a 147. Nejčetněji zastoupenou skupinou byly ženy ve věku 31-40 let s ukončeným středoškolským vzděláním.

Nejnižší skóre mělo hodnotu 113 bodů a dosáhl jej muž s vysokoškolským vzděláním spadající do věkové kategorie do 30-ti let a nejvyšší skóre mělo hodnotu 174 a dosáhla jej žena se středoškolským vzděláním, věkově mezi 31 a 40-ti lety.

Níže uvedený graf udává dosažené hodnoty s ohledem na věk a vzdělání respondentů.



Jak již bylo výše uvedeno, použitý dotazník má tři škály. Udává skóre v oblasti sociální expresivity (SE), sociální senzitivity (SS) a sociální kontroly (SC) plus celkové skóre S.



Co se mužů týče, dosáhli vyššího než průměrného skóre ve škálách sociální expresivita a sociální senzitivita, nižšího skóre ve škále sociální kontrola, ale celkově vyššího průměrného skóre než populace, kterou testoval Riggio.

Co se žen týče, v oblasti sociální expresivity byly pod průměrem, u sociální senzitivity nad, ve škále sociální kontrola klesla hodnota opět pod průměr a i celková průměrně dosažená hodnota byla nižší než u populace testované Riggien.

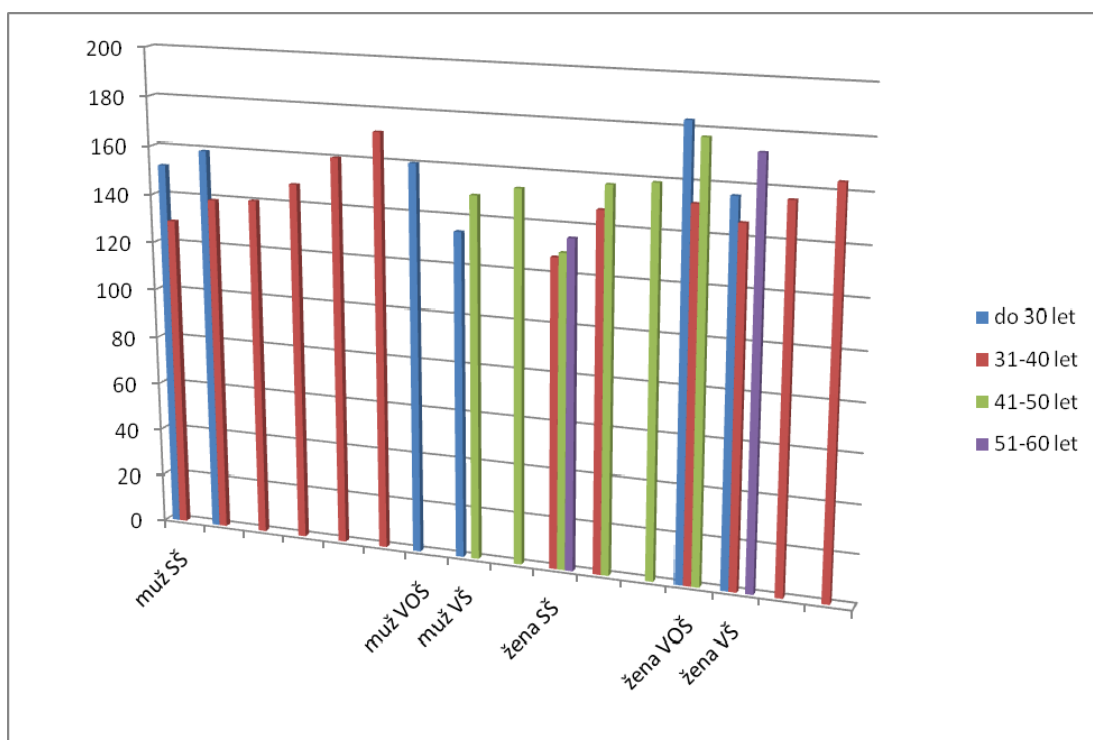
Skupina 2 – dotazník

Stejně jako u první skupiny, i zde je uvedena tabulka dosažených hodnot, která odpovídá úrovni sociálních dovedností u jednotlivých respondentů. Tučně jsou opět zvýrazněny hodnoty respondentů, se kterými byl veden rozhovor.

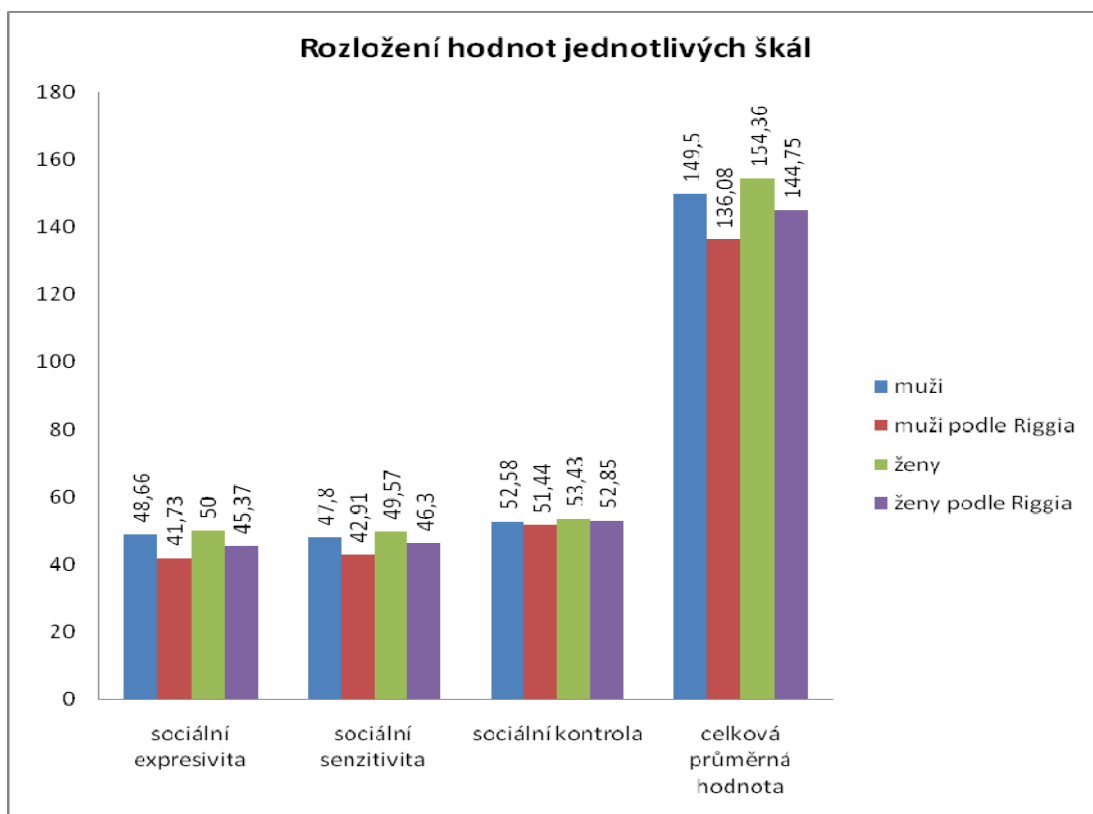
	do 30 let	31-40 let	41-50 let	51-60 let
muži SŠ	152,159	129,139,140,148,160,171		
muži VOŠ	160			
muži VŠ	134		149,153	
ženy SŠ		127,147	129,157,159	135
ženy VOŠ	183	152	177	
ženy VŠ	156	146,156,164	173	

Většina hodnot se vyskytla pouze jednou, pět hodnot dvakrát a to – 129, 152, 156, 159 a 160. Nejpočetnější skupinou byli muži se středoškolským vzděláním ve věku 31-40 let. Nejnižšího skóre dosáhla žena ve věku 31-40 let se středoškolským vzděláním, nejvyššího pak žena mladší 30-ti let s vyšším odborným vzděláním.

Níže uvedený graf ukazuje dosažené hodnoty v dotazníku SSI s ohledem na věk a vzdělání respondentů.

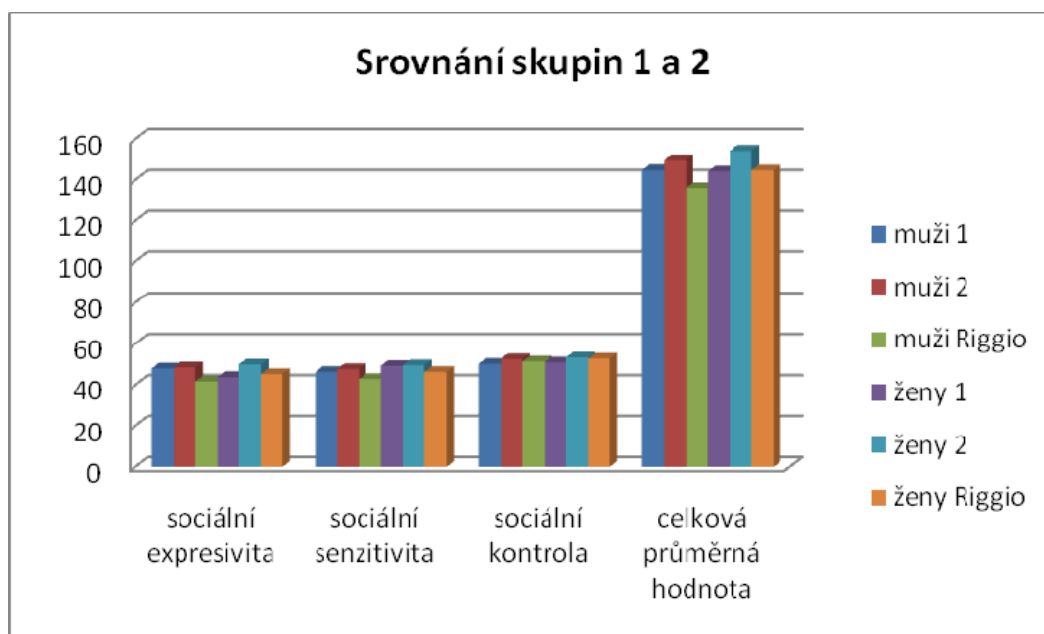


V následujícím grafu vidíme rozložení hodnot u jednotlivých škál ve skupině 2 a jejich srovnání a průměrnými hodnotami, které získal Riggio.



Jak je z grafu zřejmé, muži i ženy ve druhé skupině dosáhli ve všech škálách i v celkovém součtu vyšších hodnot než populace hodnocená Riggem.

Srovnání skupin 1 a 2:



Jak je z grafu čitelné, druhá skupina dosáhla u mužů i u žen vyššího skóre ve všech škálách. Skupiny byly v odlišných situacích v tom, že skupina 1 se skládala z lidí, kteří se víceméně znali, zato členové skupiny 2 příliš ne. Všichni ze skupiny 2 měli novou pracovní pozici, kterou vykonávali teprve asi měsíc. Nebylo tam tedy tolik prostoru pro hodnocení změn u kolegů a přínosu pro pracovní život, co se týče změn, které nastaly po absolvování akce. Respondenti ze skupiny 1 tedy více hodnotili chování svých kolegů a srovnávali s jejich chováním v práci. Ve skupině 2 se všichni dotazovaní respondenti shodli, že se outdoorového programu zúčastnilo mnoho individualit, silných osobností – to se u první skupiny nevyskytlo. Také více hodnotili program jako fyzicky náročný, nejen pro sebe, ale i pro ostatní.

Skupina 1 – rozhovor

Jak již bylo uvedeno výše, rozhovor byl uskutečněn se 3 lidmi, jejichž skóre byla 174, 157 a 128. První dvě spadala do 25% nejvyšších hodnot a poslední do 25% nejnižších hodnot.

Rozhovor 1 (žena, 174 bodů) – skupina 1:

1. Můžete mi prosím přiblížit, co je náplní Vaší práce? Jaká je Vaše pracovní pozice? Pracujete s lidmi? V týmu, nebo samostatně? Vyhovuje Vám práce v týmu? Jaké jsou podle Vás výhody práce v týmu? V čem vidíte největší úskalí práce v týmu? S jakými problémy se nejčastěji setkáváte? Jak je řešíte?

Pracuji jako team leader pro skupinu 6 lidí. Náplní mé práce je vést tým, řešit problémy, které s týmem souvisí a to jak pracovní nedostatky, tak personální věci. Jsem zodpovědná za práci, kterou tým vykoná. Výhodou práce v týmu je jeho větší síla. Lidé v něm se vzájemně podporují, drží spolu, pomáhají si s prací, ulehčují si to navzájem.

Úskalí – všechno se tam rozkřikne. Problémy žádné velké nevidím, tým funguje dobře, neměli jsme zatím žádné velké problémy, které by souvisely s prací v týmu.

2. Máte dobrý vztah se svými kolegy?

Ano, jak s ostatními team leadery, tak s kolegy. Vycházíme dobře. Já jsem ráda mezi lidmi, nedělá mi problémy mluvit s někým, ráda se seznamuji s novými lidmi.

Nyní bych Vás chtěla poprosit o vyjádření k outdoorovému programu, který jste absolvovala.

1. Kdy jste outdoor absolvovala? Jak dlouho outdoor trval?

Měsíc zpátky a trval den a půl.

2. Kolik lidí se outdooru zúčastnilo?

28

3. Jaké bylo procentuální zastoupení mužů a žen (přibližně)?

30 % mužů a 70% žen.

4. Co Vám bylo o programu řečeno před odjezdem? Věděla jste, co bude náplní, cílem tohoto programu?

Nevěděla. Bylo nám řečeno kdy a kam pojedeme, na jak dlouho a co s sebou.

5. Absolvovala jste někdy podobnou akci již dříve? Pokud ano, myslíte, že to byla pro Vás výhoda a pokud ano- v čem?

Neabsolvovala a byla jsem ráda, bylo to překvapení a hrozně jsem se těšila na další aktivity, co bude následovat a jak se bude program vyvíjet.

6. Jaká byla Vaše očekávání od tohoto programu?

Byla jsem zvědavá, co to bude, co se tam bude dělat a tak. My občas chodíme na bowling nebo na večeri, ale věděla jsem, že tohle bude něco jiného. Lidé tady byli víc tlačeni zapojit se a tím se více odvážali.

7. Byla očekávání naplněna?

Rozhodně, moc jsem se bavila a myslím, že ostatní taky.

8. Jaká byla atmosféra na outdooru, byla spíše formální nebo neformální?

Určitě to byla pohoda, nikdo neřešil žádné pracovní problémy, každý se uvolnil.

9. Byla součástí outdooru nějaká přednáška nebo workshop? Pokud ano, můžete prosím uvést, čeho se týkala?

Mluvili jsme o změnách, které nastaly v práci.

10. Byl program psychicky náročný? Vyskytly se v průběhu outdooru vypjaté situace? Jaké?

Určitě ne, byl to oddech po namáhavých dnech v práci. Samozřejmě, když se řešily úkoly, tak se do toho člověk plně vložil a snažil se, aby jeho tým dopadl co nejlépe, ale to nebyl žádný stres, bylo to v rámci hry.

11. Zнала jste ostatní účastníky před outdoorem?

Zнала, ale nedávno se nabrali noví lidé a ty jsem moc neznala a těšila se, že je lépe poznám.

12. Byla účast na outdooru dobrovolná?

Byl to normální pracovní den.

13. Byl na outdooru i Váš supervizor? Pokud ano, účastnil se programu s vámi?

Ano, ale účastnil se jen něčeho, měl pracovní povinnosti.

14. Odehrával se program především venku nebo vevnitř?

Venku.

15. Byl program fyzicky náročný?

Já myslím, že se to dalo zvládnout.

16. Byli jste v průběhu programu opakovaně dělení do různých týmů, ve kterých jste pak společně absolvovali zadané úkoly? Jak velké byly týmy? Vyhovovalo Vám, že se měnilo složení týmů?

Týmy se měnily, 5-10 členů. Vyhovovalo mi to a předpokládám, že to byl i záměr. Nevadilo by mi být celou dobu v jednom týmu, ale tím bychom byli o dost ochuzeni, takže jsem ráda, že se to střídalo. Byla sranda, že třeba jednou jste proti někomu zapáleně soutěžili a pak jste ho měli v týmu (smích).

17. Viděla jste v programu souvislost s pracovním životem? (narazila jste na outdooru na situace, které se podobaly situacím v práci – řešení problémů apod.)? O jaké situace se jednalo?

Tady to byla spíš sranda. Šlo ale vidět, kdo se s kým dobře zná, jak jsou rozděleni do týmů v práci, že se znají lépe. Máme tam 2 kolegyně (hodně živé, mají rády srandu), které jsou každá v jiném pracovním týmu a tady se ukázalo, že je to dobře. Kdyby byly v jednom pracovním týmu, asi by tam nebylo moc klidu na práci (smích).

18. Co jste si z outdooru odnesla do dalšího pracovního života? V čem Vám pomohl?

Hodně jsem se odpočinula, vyčistila hlavu a nabrala další síly do práce. Poznala jsem, že můj tým opravdu drží pospolu, nejen v práci. Z toho mám radost.

19. Dozvěděla jste se o sobě něco nového? Co?

Byla jsem překvapená, s jakým úsilím jsem se vrhala do řešení úkolů, byla jsem akční. Ale to je tou povahou úkolů. Dost jsme se hecovali, abychom dosáhli co nejlepšího výsledku, chtěla jsem dosáhnout dobrého výsledku, ale zároveň jsem chtěla, aby to byla sranda a účastnili se všichni. Tak se to snažím dělat i v práci – chci, abychom měli dobré výsledky, ale zároveň se nesnažím tlačit to do extrémů. Tady se ukázalo, že to jde.

20. Dozvěděla jste se něco nového o ostatních účastnících outdooru? Překvapili Vás něčím? Projevovali se kolegové stejně jako v práci? Jak se změnily Vaše vztahy s kolegy po absolvování programu? Máte pocit, že jim nyní více rozumíte, že k nim máte blíže?

Seznámila jsem se novými členy. Ti, co jsem znala, se chovali stejně jako v práci, ale blíže znám jen svůj tým a lidi, co sedí kolem nebo ty, kteří jsou hodně výrazní. Ti se projevovali stejně, stejně hlasitě, jsou rádi středem pozornosti. Jinak svůj tým už trochu znám, takže vím, co na koho platí. Jen mě někteří překvapili tím, jak se zapojili, neřekla bych to do nich. Člověk pak vidí, že nejde opravdu člověka soudit podle toho, jak vypadá.

21. Změnila se v týmu po outdooru vzájemná spolupráce? Komunikace mezi členy? Soudržnost skupiny?

Tak celkově se lidi asi zastavují i s těmi, se kterými se předtím mýjeli, ti noví si myslím teď lépe zapadli, víc se snad cítí jako součást týmu. Myslím, že s komunikací nebyl problém ani předtím, takže v tomhle směru se asi nic moc nezměnilo, snad jen u těch nováčků.

Ukázalo se, že každý tým má nějakého tahouna, což je určitě potřeba. Ne vždy to byl ale člověk, který byl obecně za tahouna považován, ukázalo se, že třeba je v týmu někdo, kdo ty lidi dovede motivovat a nabudit více.

22. Co Vám na outdooru chybělo? Co tam podle Vás mělo být a nebylo?

Co se mě týče, tak já jsem byla moc spokojená a nebylo nic, co by mi tam chybělo.

23. Byla jste spokojena s přístupem instruktorů? Měla jste pocit, že svou práci dělají dobře a vědí, o čem mluví?

Velmi spokojená, byla s nimi sranda, zapojovali se, bavili se s námi, smáli se s námi.

24. Máte ráda podobné akce?

Byla to moje první akce tohoto charakteru, ale jinak obecně mám ráda akce. Myslím ale, že těch cca 30 lidí je tak akorát. Při větším počtu bych ty lidi asi nemohla tolik vnímat.

25. Kdybyste měla uvést jednu pozitivní a jednu negativní zkušenost, kterou jste díky outdooru získala, co by to bylo?

Pozitivní – zábava, uvolnění, odpočinek, úkoly pro tým, každý se mohl zapojit.

Negativní – nevím, asi nic.

26. Jak byste ohodnotila celkový přínos outdooru pro Váš další pracovní život, pro pracovní vztahy? 1 (velký přínos) ---5 (žádný přínos)

Určitě 1.

V dotazníku dosáhla skóre 174 bodů, 69 v sociální expresivitě, 47 v sociální senzitivitě a 58 v sociální kontrole. Rozhovor přirozeně plynul, respondentka působila velmi uvolněným a příjemným dojmem, plná energie, neustále se usmívala. Snaží se o pozitivní přístup a má zájem o lidi, se kterými pracuje. Při řešení úkolů se snažila o dobrý výsledek, ale na druhou stranu chtěla, aby se všichni bavili a zapojili. Od programu čekala uvolnění, zábavu, ale také sblížení s novými spolupracovníky. Získala cenný poznatek a to, že její tým drží pospolu. Sama se při úkolech aktivně účastnila, byla překvapená svým ponořením se do řešení. Outdoorový program jí do dalšího pracovního života pomohl v tom, že si odpočinula a načerpala síly do práce a poznala nové lidi.

Rozhovor 2 (muž, 157 bodů) – skupina 1:

1. Můžete mi prosím přiblížit, co je náplní Vaší práce? Jaká je Vaše pracovní pozice? Pracujete s lidmi? V týmu, nebo samostatně? Vyhovuje Vám práce v týmu? Jaké jsou podle Vás výhody práce v týmu? V čem vidíte největší úskalí práce v týmu? S jakými problémy se nejčastěji setkáváte? Jak je řešíte?

Pracuju v týmu i s lidmi. Práce v týmu mi vyhovuje, snáz se hledá řešení požadavků klientů, rád se bavím s kolegy. Raději jsem součástí týmu, než bych měl pracovat sám. Práce v týmu je jednodušší, dřív je hotová, každý je zodpovědný za svou část práce, ale je možné i část práce předat kolegovi, pokud člověk nestíhá, ale i naopak někomu vypomocť. Nevýhodou práce v týmu může být osobní antipatie mezi členy týmu. Střet zájmů lidí v týmu, pokud lidé spolupracují na úkolu a někdo se prosazuje na úkor jiných, můžou se pak cítit jako nerovnocenní členové týmu, i když by to tak mělo být. Každý by měl mít prostor říct svůj názor.

2. Máte dobrý vztah se svými kolegy?

Ano, myslím si, že jsem docela komunikativní, nejsem konfliktní člověk, nerad se hádám.

Nyní bych Vás chtěla poprosit o vyjádření k outdoorovému programu, který jste absolvoval.

1. Kdy jste outdoor absolvoval? Jak dlouho outdoor trval?

Měsíc zpátky, 1,5 dne.

2. Kolik lidí se outdooru zúčastnilo?

28

3. Jaké bylo procentuální zastoupení mužů a žen (přibližně)?

70:30 ženy:muži

4. Co Vám bylo o programu řečeno před odjezdem? Věděl jste, co bude náplní, cílem tohoto programu?

Bylo nám řečeno, že se bude jednat o stmelovací kurz, protože v poslední době k nám nastoupili noví lidé a situace se trochu změnila, zároveň nastaly i nějaké pracovní změny. Outdoor jsem již dříve absolvoval, takže jsem věděl, do čeho jdu. Věděl jsem, že budeme plnit úkoly zaměřené na poznání se mezi sebou, odhalení slabých stránek lidí a kolektivu celkově.

5. Absolvoval jste někdy podobnou akci již dříve? Pokud ano, myslíte, že to byla pro Vás výhoda a pokud ano- v čem?

Absolvoval. Výhoda to byla v tom, že jsem věděl, do čeho jdu, jaké aktivity můžu čekat, ale bylo to už dávno, víc jak před rokem a tenkrát to bylo mnohem kratší, jen na odpoledne.

6. Jaká byla Vaše očekávání od tohoto programu?

Po minulých zkušenostech jsem čekal, že se budeme bavit.

7. Byla očekávání naplněna?

Ano.

8. Jaká byla atmosféra na outdooru, byla spíše formální nebo neformální?

Z počátku lehce formální, bylo to dáno tím, že ne všichni se mezi sebou dobře znali a navíc jsme ještě měli workshop, kde se probíraly pracovní věci, takže tím se to tak trochu ovlivnilo, ale jinak byla atmosféra uvolněná.

9. Byla součástí outdooru nějaká přednáška nebo workshop? Pokud ano, můžete prosím uvést, čeho se týkala?

Ano, změn v práci, nové pozice apod.

10. Byl program psychicky náročný? Vyskytly se v průběhu outdooru vypjaté situace? Jaké?

Náročný byl v tom, že do plnění úkolu se měli zapojit všichni členové týmu, ale někteří ani nechtěli zkusit úkol splnit a to jiným vyznělo, jako že jim za to ten tým nestojí, aby se pro ně obětoval. Ostatní přemlouvali, aby to zkusil, ten člověk zarputile odolával a pak se třeba urazil a ostatní taky, protože chtěli vyhrát a on jim to kazil. Když někdo nechce něco dělat, tak k tomu má svoje důvody, jenže pro některé je těžké to pochopit.

11. Znal jste ostatní účastníky před outdoorem?

Ano, znal jsem je, ale byli tam i noví členové a ty už tak dobře ne.

12. Byla účast na outdooru dobrovolná?

Nebyla, bylo to povinné.

13. Byl na outdooru i Váš supervizor? Pokud ano, účastnil se programu s vámi?

Ano, ano.

14. Odehrával se program především venku nebo vevnitř?

Hlavně venku, workshop byl vevnitř.

15. Byl program fyzicky náročný?

Pro mě ne, ale myslím, že by se mnou někteří nesouhlasili, občas se muselo běhat, použít sílu.

16. Byli jste v průběhu programu opakovaně dělení do různých týmů, ve kterých jste pak společně absolvovali zadané úkoly? Jak velké byly týmy? Vyhovovalo Vám, že se měnilo složení týmů?

Ano, instruktoři zadali klíč, podle jakého jsme se měli dělit, hodně se ty týmy měnily, promíchali jsme se. V jednom týmu bylo cca 5 lidí, na začátku jsme byli společně.

Ano, měl jsem příležitost poznat kolegy, bylo na to více prostoru, v práci to moc není možné.

17. Viděl jste v programu souvislost s pracovním životem? (narazil jste na outdooru na situace, které se podobaly situacím v práci – řešení problémů apod.)? O jaké situace se jednalo?

Setkal, ale jen v té míře, že se společně řešily úkoly.

18. Co jste si z outdooru odnesl do dalšího pracovního života? V čem Vám pomohl?

Seznámil jsem se s lidmi, poznal jsem, kdo je v čem dobrý a co komu dělá problémy. Někdo se třeba v práci moc neprojevuje a tady se ukázal jinak a řešil situace a určoval kroky. Taky šlo dobře vidět, jak jsou někteří nervózní, když se nedaří a mají potřebu svalit na někoho vinu.

19. Dozvěděl jste se o sobě něco nového? Co?

Myslím, že ani ne.

20. Dozvěděl jste se něco nového o ostatních účastnících outdooru? Překvapili Vás něčím? Projevovali se kolegové stejně jako v práci? Jak se změnily Vaše vztahy s kolegy po absolvování programu? Máte pocit, že jim nyní více rozumíte, že k nim máte blíže?

Lidé mě překvapili v tom, že ti, o kterých jsem si myslel, že jsou morousové, mě mile vyvedli z omylu, byla s nimi docela sranda. Také jsem zjistil, že někdo potřebuje svalit vinu na jiné při neúspěchu, což si myslím, že v týmu asi může působit problémy.

Jak kdo se projevoval stejně. U některých byl obrat nečekaný, někteří se chovali stejně. Kolegyně, která je v práci velmi tichá, se tady ukázala jako zábavná a komunikativní. Plně se zapojovala do řešení úkolů, takže bych řekl, že se možná jen snaží v práci plně soustředit na to, co dělá. Kdo je i normálně středem pozornosti, ten se tady plně vyžil.

Vztahy se ujasnily - potvrdily nebo vyvrátily se domněnky. U některých se odboural zbytečný respekt, je to teď méně formální. Blíže mám určitě k těm, které jsem neznal.

Někteří mě ale o opaku nepřesvědčili a můj vztah k nim se asi jen tak nezmění, i když s nimi vycházím, snažím se vyjít se všemi.

21. Zlepšila se v týmu po outdooru vzájemná spolupráce? Komunikace mezi členy?
Soudržnost skupiny?

Ano, od všeho trochu. Určitě komunikace - je plynulejší a tím asi i spolupráce. Dovedu si lépe spojit jméno s obličejem, já s tím mám celkově problémy, někoho si zapamatovat. Soudržnost – to nevím, jsme sice jeden tým, ale rozdělení dále, takže to asi moc ne, budeme pořád v těch stejných týmech, kde se lépe známe.

22. Co Vám na outdooru chybělo? Co tam podle Vás mělo být a nebylo?

Slanění, to jsem na minulém outdooru bylo a bylo to super. Jinak nic.

23. Byl jste spokojen s přístupem instruktorů? Měl jste pocit, že svou práci dělají dobře a vědí, o čem mluví?

Ano, byli v pohodě, upozorňovali na rizika, říkali, co si máme s sebou vzít.

24. Máte rád podobné akce?

Ano, je to něco jiného než běžný pracovní režim, je to druh relaxace.

25. Kdybyste měl uvést jednu pozitivní a jednu negativní zkušenost, kterou jste díky outdooru získal, co by to bylo?

Pozitivní – poznání kolegů.

Negativní – asi nic.

26. Jak byste ohodnotil celkový přínos outdooru pro Váš další pracovní život, pro pracovní vztahy? 1 (velký přínos) ---5 (žádný přínos)

1

Respondent dosáhl skóre 157 bodů – 57 v sociální expresivitě, 49 v senzitivitě a 51 v kontrole. Vysoké skóre v expresivitě a vyšší skóre v senzitivitě zřejmě odráží jeho přístup k lidem – snaží se vyjít s každým, je si vědom, jaké chování se od něj očekává a co je relevantní situací, dovede se dobře kontrolovat. Již dříve outdoorový program absolvoval, takže věděl, do čeho jde. Některé úkoly již dříve plnil, ale snažil se nekazit ostatním radost a pokud znal řešení, nechal je pracovat, aby na to přišli sami. Mnohé účastníky již znal, ale více se seznámil s novými. Co se týče spolupráce, je ve firmě déle a ví, jak to funguje, takže v tomhle byl asi spíše přínos pro nové lidi, aby poznali, s kým budou pracovat. Přínosem pro něj bylo poznání kolegů, ujasnil si vztahy k nim a poznal,

že se v jiném než pracovním prostředí mohou projevovat jinak. Sám už se dříve podobného programu účastnil, takže věděl co může čekat a tím pádem mohl vnímat situaci více než jeho kolegové, více si všímat lidí a jejich chování.

Rozhovor 3 (žena, 128 bodů) – skupina 1

1. Můžete mi prosím přiblížit, co je náplň Vaší práce? Jaká je Vaše pracovní pozice? Pracujete s lidmi? V týmu, nebo samostatně? Vyhovuje Vám práce v týmu? Jaké jsou podle Vás výhody práce v týmu? V čem vidíte největší úskalí práce v týmu? S jakými problémy se nejčastěji setkáváte? Jak je řešíte?

Pracuji v týmu lidí, který je dále rozdělen na menší týmy, v našem týmu je 6 lidí. Náplň práce se netýká přímo lidí samotných, je to spíše administrativa, zpracovávání dat apod. Spolupracuji však s členy týmu, zaučuju nové lidi, poskytuju trénink, je-li to potřeba. Práce v týmu se mi líbí, vyhovuje mi to. Člověk cítí větší podporu, pomáhá ostatním, práce se lépe zvládá, stojí za Vámi tým, který je ochoten pomoci. Sdílíme problémy, zkušenosti a učíme se jeden od druhého.

Nevýhodou práce v týmu je slabý článek, který svou práci nezvládá, musí ji někdo za něj udělat, aby se tým nedostal do problému. Práce v týmu znamená: “Jeden za všechny, všichni za jednoho.” A to jak v tom pozitivním, tak v tom negativním. Někteří drou a někdo se jen veze. Problém může být i s vedoucím, tedy team leaderem, pokud to není člověk na pravém místě, trpí tím celý tým. Měl by tam být jako podpora, ale bohužel tomu tak nemusí vždy být. Problémy mohou vzniknout i ze vzájemného přesycení, pokud jste neustále mezi stejnými lidmi a řešíte s nimi stejné problémy, máte toho po čase dost.

2. Máte dobrý vztah se svými kolegy?

S kolegy mám dobrý vztah, rozumíme si, atmosféra v týmu je většinou uvolněná, pomáháme si, trávíme spolu čas přes oběd, s některými i mimo práci. Některé z nich neberu jako kolegy, ale jako kamarády, víme o sobě, podnikáme společně akce.

Nyní bych Vás chtěla poprosit o vyjádření k outdoorovému programu, který jste absolvovala.

1. Kdy jste outdoor absolvovala? Jak dlouho outdoor trval?

Před měsícem a trval 1,5 dne.

2. Kolik lidí se outdooru zúčastnilo?

3. Jaké bylo procentuální zastoupení mužů a žen (přibližně)?

70:30 (ženy:muži)

4. Co Vám bylo o programu řečeno před odjezdem? Věděla jste, co bude náplní, cílem tohoto programu?

Bylo nám řečeno, že pojedeme na teambuilding, ale blíže nic. Lidi v týmu se hodně vyměnili, udály se změny, takže asi proto.

5. Absolvovala jste někdy podobnou akci již dříve? Pokud ano, myslíte, že to byla pro Vás výhoda a pokud ano- v čem?

Ne, ale kdo již něco takového absolvoval, tak některé úkoly znal a tedy i řešení, což bylo škoda pro tým. Ostatní týmy byly pak navíc v nevýhodě.

6. Jaká byla Vaše očekávání od tohoto programu?

No vůbec se mi tam nechtělo, večer po práci mám ráda svůj klid doma. Někteří kolegové již na outdooru dříve byli, takže nám tak nastínili, co se asi bude dít, že budeme plnit úkoly, na kterých budeme muset spolupracovat a tak. Pak jsem si ale říkala, že bude sranda, dříve jsem sportovala, takže jsem si říkala, že to tam třeba využiju a že bude zajímavé vidět některé lidi v jiné situaci než v práci, zajímalo mě, jak se budou chovat. Člověk je nějak zná z práce a ti lidi se pak projeví úplně jinak.

7. Byla očekávání naplněna?

Bylo to nakonec lepší, než jsem doufala, spousta srandy, pobyt venku, více času na jednotlivé lidi.

8. Jaká byla atmosféra na outdooru, byla spíše formální nebo neformální?

Jelikož ani v práci není atmosféra příliš formální, všichni si tykáme, tak ani na outdooru nebyla formální. Možná by se dalo říci, že trochu rozpačitá na začátku, když nikdo nevěděl, co se bude dít, ale pak se to uvolnilo. Asi trochu i v těch týmech, když se lidi dostali do týmu s lidmi, které tolik neznali a nevěděli, co čekat, ale to se postupem času zlepšilo, po pár aktivitách.

9. Byla součástí outdooru nějaká přednáška nebo workshop? Pokud ano, můžete prosím uvést, čeho se týkala?

Bylo to lehce pracovní, týkalo se to změn, které byly nedávno zavedeny, bylo nám vysvětleno, jak to bude dále probíhat.

10. Byl program psychicky náročný? Vyskytly se v průběhu outdooru vypjaté situace? Jaké?

Pro mě to náročné nebylo, ale myslím, že pro některé ano. Jsou lidi, kteří nejsou příliš sportovní, nejsou zvyklí se hýbat a pak když jsou postaveni před nějaký úkol a jsou součástí týmu, který bojuje o body, cítí na sobě tlak a určitě to není příjemné. Za normálních okolností by je člověk k tomu nedostal, ale nechtěli vypadat hloupě před týmem.

11. Zнала jste ostatní účastníky před outdoorem?

Ano, některé velmi dobře, jiné dobře a některé jen málo, těch byla asi většina. Potkáváme se v práci.

12. Byla účast na outdooru dobrovolná?

Ne, probíhalo to v pracovní den, takže jako normální práce.

13. Byl na outdooru i Váš supervizor? Pokud ano, účastnil se programu s vámi?

Ano, účastnil se.

14. Odehrával se program především venku nebo vevnitř?

Bylo to hlavně venku, občas něco vevnitř.

15. Byl program fyzicky náročný?

Myslím, že se to dalo zvládnout, nepřišlo mi, že by někdo měl velké problémy.

16. Byli jste v průběhu programu opakovaně dělení do různých týmů, ve kterých jste pak společně absolvovali zadané úkoly? Jak velké byly týmy? Vyhovovalo Vám, že se měnilo složení týmů?

Ano, těch dělení bylo několik, buď se to losovalo, nebo to bylo určeno instruktory. Většinou tak pětičlenné týmy, někdy větší, ale pak se třeba ještě jeden tým musel rozdělit na dvě poloviny, které ale musely spolupracovat na společném úkolu. Některé aktivity byly pro všechny, asi 2 ze začátku. Nakonec jsem asi byla za střídání ráda, protože jsem mohla poznat i ostatní lidi, ale ze začátku jsem byla radši, když se mnou v týmu byl někdo, koho jsem znala lépe.

17. Viděla jste v programu souvislost s pracovním životem? (narazila jste na outdooru na situace, které se podobaly situacím v práci – řešení problémů apod.)? O jaké situace se jednalo?

Neřešily se přímo situace jako v práci, ale někteří lidé se projevovali hodně jako v práci a to byl trochu problém. Jsou lidi, co se za každou cenu prosazují a jejich nápady jsou nejlepší a jiné hned smetou ze stolu. Řešení pak záviselo na tom, jaké bylo složení daného týmu, ale dá se říci, že se s nimi více polemizovalo. Když je to Váš nadřízený,

máte pocit, že musíte být opatrný v reakcích, ale tady to bylo jiné, bylo to venku a celkově laděné do pohody, že se někteří lidé více projeví a to, co by si nechali líbit v práci, si tady tolik nenechali, ale zase šlo o jiné problémy.

18. Co jste si z outdooru odnesla do dalšího pracovního života? V čem Vám pomohl?

Poznala jsem, jak se kdo projevuje, na co kdo reaguje, kdo se na koho spoléhá, kdo je akční a kdo se spíš veze, kdo si nechá všechno líbit a kdo zase ne. Někteří se při řešení úkolů dostali do sporu, vyhýbali se sobě i v práci, takže tam byl asi nějaký osobní spor a to se outdoorem nevyřešilo. Myslím, že ale obecně mám k těm lidem blíže, nebojím se požádat o radu, více jsem s některými v kontaktu a to potom zlepšuje i atmosféru v práci. Blíže jsem poznala jednu kolegyni z týmu, kterou jsem brala jako slabý článek. Pořád je slabý článek týmu, ale po této akci jsem pochopila, že ona je v práci jen hodně nejistá, bojí se, že bude dělat chyby a tím víc je pak dělá a ostatní to musí napravovat. Myslím, že po outdooru se jí snaží ostatní více pomáhat a být trpělivější, mají víc pochopení. Na akci se chovala úplně přirozeně, kdežto v práci je hodně strojená, až upjatá.

19. Dozvěděla jste se o sobě něco nového? Co?

Uvolnila jsem se víc, než jsem čekala.

20. Dozvěděla jste se něco nového o ostatních účastnících outdooru? Překvapili Vás něčím? Projevovali se kolegové stejně jako v práci? Jak se změnily Vaše vztahy s kolegy po absolvování programu? Máte pocit, že jim nyní více rozumíte, že k nim máte blíže?

Někteří mě překvapili, jiní ne, viz výše. Jeden kolega se snažil neustále obcházet pravidla. Někdo se projevoval stejně jako v práci, někdo ne. Někteří byli méně jistí než v práci a bylo to tím, že zkušenosti, které měli v práci jim tady k ničemu nebyly, jednalo se o jiné úkoly a tam už tak jistí nebyli a to na některých bylo i vidět. Jiní ale zase naopak, najednou tady zazářili. Co se týče vztahů ke kolegům, myslím, že jsem poznala, kdo je moje krevní skupina a na koho se opravdu mohu obrátit. Taky jsem viděla nadřazené v jiné situaci a vnímám je teď trochu jinak. Vidím, že se umí uvolnit a dělat srandu. Taky máme všude fotky, takže je to vděčné téma, hodně se k tomu vracíme a smějeme se.

21. Zlepšila se v týmu po outdooru vzájemná spolupráce? Komunikace mezi členy? Soudržnost skupiny?

Pracujeme pořád ve stejném týmu, kde se to nějak výrazně nezměnilo, snad jen máme více trpělivosti s kolegyní, ale v rámci širší spolupráce je to určitě lepší. Komunikace je méně strojená, více přirozená, když člověk neví, o čem se bavit kromě práce, máme teď aspoň společné téma. Jsme rozděleni na menší týmy a tam je soudržnost celkově dobrá, musí být, pomáháme si, ale i nás to sblížilo s ostatními, víme, že se potýkají víceméně se stejnými problémy.

22. Co Vám na outdooru chybělo? Co tam podle Vás mělo být a nebylo?

Ani nic, byla jsem spokojená.

23. Byla jste spokojena s přístupem instruktorů? Měla jste pocit, že svou práci dělají dobře a vědí, o čem mluví?

Ano, bavili se s námi, o tom, jak se nám na úkolu pracovalo, co bylo klíčové k dosažení úspěchu nebo proč se to nepovedlo. Fotili nás, takže jsme pak večer fotky prohlíželi a bavili se.

24. Máte ráda podobné akce?

Byla to moje první akce tohoto rázu. Většinou nemám podobné akce ráda, raději jezdím s lidmi, které znám.

25. Kdybyste měla uvést jednu pozitivní a jednu negativní zkušenost, kterou jste díky outdooru získala, co by to bylo?

Pozitivní – zábava.

Negativní – outdoor jako takový byl super, možná více času pro sebe.

26. Jak byste ohodnotila celkový přínos outdooru pro Váš další pracovní život, pro pracovní vztahy? 1 (velký přínos) --- 5 (žádný přínos)

2 – asi by to chtělo další podobné akce, aby se chování některých lidí změnilo, ale určitě se splnilo to, že jsme se navzájem blíže poznali.

Respondentka dosáhla 128 bodů – 41 v sociální expresivitě, 47 v senzitivitě a 40 v kontrole. Působila lehce uzavřeným dojmem. Z rozhovoru vyplynulo, že má kolem sebe okruh kamarádů, kterých si cení, ale za kamaráda nepovažuje jen tak někoho. Při programu jí bylo trochu nepohodlné, že musela být ve skupince lidí, kteří se třeba znali hodně dobře a ona je méně, pohodlněji se cítila, když měla v týmu někoho, koho znala lépe. Outdoorový program jí ale trochu pomohl odbourat zábrany a bylo pro ni cenné, že poznala kolegyni v týmu, kterou v práci hodnotila pro její pracovní výsledky spíše

negativně. Po programu ji začala vnímat pozitivněji. Na rozdíl od předchozích kolegů ale byla její očekávání spíše negativní, na outdoorový program se netěšila, ani akce podobného rázu nemá příliš ráda. Chybělo jí více soukromí a prostoru pro sebe. I podle nízkého skóre ve škále sociální kontrola lze soudit, že respondentka se hůře přizpůsobuje novým sociálním situacím.

Při srovnání prvních dvou rozhovorů s třetím, tedy vyšších skóre s nižším, nebyly zjištěny žádné výrazné rozdíly. Respondentka s nižším skóre byla zdrženlivější, jako jediná se na outdoorový program moc netěšila a nemá podobné akce ráda. Na rozdíl od předchozích dvou ji tolik nevyhovoval způsob střídání týmů, cítila se pohodlněji, když s ní v týmu byl někdo, koho dobře znala. Jako jediná reflektovala vztah k nadřízenému, cítila se více uvolněná, co se týče interakce s ním. Respondentka s nejvyšším skóre hodnotila program velmi pozitivně, nepozorovala, že by se někdo na outdooru choval jinak, své spolupracovníky dobře zná a nikdo ji nepřekvapil. Druzí dva hodnotili chování svých kolegů jako odlišné, ať již v pozitivním nebo negativním smyslu. První respondentka jako jediná pak odpověděla, že program nebyl vůbec náročný, druzí dva viděli náročnost v tom, že bylo potřeba se zapojovat do aktivit, ve kterých se člověk necítil pohodlně, ale situace ho tlačila k tomu, ale byl aktivní. Nikdo nevěděl, co se bude dít, ale jeden respondent už dříve podobný program absolvoval, takže měl představu. Nejčastěji hodnoceným přínosem bylo poznání kolegů, výrazné změny u sebe ale nikdo nepozoroval.

Rozhovor – skupina 2:

Rozhovor se podařilo udělat se čtyřmi zástupci druhé skupiny a to opět s těmi, kteří dosáhli skóre v SSI, jež spadalo do horních 25% nebo do dolních 25% v rámci dané skupiny.

Rozhovor 4 (žena, 183 bodů) – skupina 2

1. Můžete mi prosím přiblížit, co je náplní Vaší práce? Jaká je Vaše pracovní pozice? Pracujete s lidmi? V týmu, nebo samostatně? Vyhovuje Vám práce v týmu? Jaké jsou podle Vás výhody práce v týmu? V čem vidíte největší úskalí práce v týmu? S jakými problémy se nejčastěji setkáváte? Jak je řešíte?

Donedávna jsem pracovala jako teamleader, měla jsem pod sebou 12 lidí, náplní mé práce bylo koordinovat členy týmu, řešit problémy, zodpovídala jsem za práci týmu, reportovala svému nadřízenému.

Jsem ráda součástí týmu, protože mám ráda lidi kolem sebe, mám ráda rušno, ale hlavně v týmu je víc hlav a víc hlav víc ví a lidi si můžou navzájem pomoci. Člověk, který pracuje sám, se musí spolehnout jen na sebe.

Úskalím práce v týmu jsou „drby“, které neustále kolují a „ponorka“. Když pracujete s těmi lidmi pořád a jste s nimi celý den, někteří to nemusí zvládat a jsou přesyceni. K tomu velmi přispívá, když máte v týmu nějakého člověka, který není týmový hráč a jede jen na sebe. Není ochoten udělat nic pro druhého, hledí jen na své potřeby, mění neustále nálady a ovlivňuje tak celý tým. Ostatní pak mají pocit, že kolem něho musí chodit po špičkách. Já osobně jsem se to snažila řešit tak, že jsem se s ní snažila mluvit a zjistit, proč se chová tak, jak se chová, řešila jsem to s ní po dobrém i po zlém, dokonce jsem se s ní jednou dostala do sporu, ale nic se tím nevyřešilo, takže jsem se naučila s ní jednat podle jejích nálad a pokud to šlo, tak jsem jí nechala být, když neměla náladu. Problém je v tom, že ten člověk naruší práci a atmosféru všem okolo je těžké přesvědčit ostatní, že něco musí, když vidí svou kolegyni, jak ona všechno odmítá, ale nic se jí nestane. To je potom na těch lidech, jak moc jsou to týmoví hráči – komu na lidech okolo záleží, kdo je týmový hráč a kdo ne.

2. Máte dobrý vztah se svými kolegy?

Myslím, že ano. Dovedu ocenit práci svého týmu a pochválit je za dobře odvedenou práci. Snažím se je tím motivovat, vím, že to někdy není lehké, spousta práce a málo lidí.

Nyní bych Vás chtěla poprosit o vyjádření k outdoorovému programu, který jste absolvovala.

1. Kdy jste outdoor absolvovala? Jak dlouho outdoor trval?

Před 3 týdny, 2 denní program.

2. Kolik lidí se outdooru zúčastnilo?

26

3. Jaké bylo procentuální zastoupení mužů a žen (přibližně)?

Půl na půl.

4. Co Vám bylo o programu řečeno před odjezdem? Věděla jste, co bude náplní, cílem tohoto programu?

Nic, bylo nám řečeno, že je to součást školení, poslali nám seznam věcí, které máme mít s sebou (plavky, šátek, sportovní oblečení a sportovní boty), místo, kam jedeme, čas odjezdu a na jak dlouho to bude.

5. Absolvovala jste někdy podobnou akci již dříve? Pokud ano, myslíte, že to byla pro Vás výhoda a pokud ano- v čem?

Neabsolvovala, ale ráda bych. Klidně bych jela znovu, už bych věděla, co mě čeká a nebála bych se tolik.

6. Jaká byla Vaše očekávání od tohoto programu?

Dostala jsem seznam lidí, věděla jsem, kdo tam pojede, znali jsme se jen trochu, tak jsem čekala, kdo se jak projeví. Měla jsem nějaká očekávání, říkala si, kdo se jak bude chovat. Byla jsem na to celé dost zvědavá, protože jsem na podobné akci nikdy nebyla, ale zároveň jsem se bála, co si na nás připraví, zda to nebude moc fyzicky náročné a zda to zvládnu. Taky jsem se těšila, že na chvíli vypnu po těch všech školeních a intenzivním učení, že si odpočinu od práce.

7. Byla očekávání naplněna?

Ano, dokonce to předčilo moje očekávání, bylo to parádní. Překvapila jsem sama sebe, odjížděla jsem totálně fyzicky vyčerpaná, ale parádně jsem si odpočinula a vyčistila hlavu, opadly starosti, člověk nemusel nic řešit.

8. Jaká byla atmosféra na outdooru, byla spíše formální nebo neformální?

Atmosféra byla formální asi jen první dvě hodiny, ještě před začátkem outdooru. Před odjezdem jsme měli takové menší uvítací představení s lidmi, kteří pořádali outdoor, všichni jsme si sedli do kruhu a každý postupně o sobě musel něco říct, takže se odboural ostych.

9. Byla součástí outdooru nějaká přednáška nebo workshop? Pokud ano, můžete prosím uvést, čeho se týkala?

Ne. Večer jsme si prohlíželi video, co se za celý den natočilo, takže jsme se na sebe dívali při řešení úkolů a tak pro sebe jsme to tam komentovali. Pokud se někdo hodně prosazoval nebo naopak stál mimo, bylo to tam vidět.

10. Byl program psychicky náročný? Vyskytly se v průběhu outdooru vypjaté situace? Jaké?

Pro mě bylo těžké překonat svůj strach při některých úkolech, zvláště na lanech. Hrozně jsem se bála a zároveň jsem hrozně chtěla týmu pomoci získat body, ale bylo to pro mě dost těžké, bojovala jsem se sebou hodně.

11. Zнала jste ostatní účastníky před outdoorem?

Zнала jen trochu, měli jsme spolu to školení a z práce předtím jsem některé znala, ale moc ne.

12. Byla účast na outdooru dobrovolná?

Ne, povinná.

13. Byl na outdooru i Váš supervizor? Pokud ano, účastnil se programu s vámi?

Ano, účastnil, je sranda vidět vašeho nadřízeného v těchto situacích a při řešení úkolů. Byla jsem ráda, že jsem ho mohla poznat takhle neformálně.

14. Odehrával se program především venku nebo vevnitř?

Bylo to spíš venku, vevnitř byla pak večer volná zábava.

15. Byl program fyzicky náročný?

Pro mě a některé starší kolegy ano. Já nejsem moc sportovní typ a od začátku jsem se děsila toho, co bude následovat a že ty aktivity budou těžší a těžší. Nejhorší pro mě byly lanové překážky (asi 1m nad zemí), byla jsem přesvědčená, že na to mě nikdo nedostane. Ještě šla přede mnou kolegyně, která spadla, sice se jí nic nestalo, ale i tak mě to utvrdilo v tom, že to není nic pro mě. Jenže pak jsem viděla ty nadšence, jak měli radost, že to šla zkusit a říkala jsem si, že přece oni na mě spoléhají a já to ani nezkusím? Dost jsem se sebou bojovala, ale kolegové při mně stáli a hrozně moc mě podporovali, takže jsem se nakonec ke svému údivu nechala přemluvit, i když jsem se strašně bála a klepala jsem se. Strašně se mi ulevilo, když jsem to měla za sebou, úplně jsem se třásla a všichni měli takovou radost, to byl dost silný zážitek, teda aspoň pro mě.

16. Byli jste v průběhu programu opakovaně dělení do různých týmů, ve kterých jste pak společně absolvovali zadané úkoly? Jak velké byly týmy? Vyhovovalo Vám, že se měnilo složení týmů?

Měnilo se to skoro pořád, dá se říct, že co aktivita, to jiný tým. Já myslím, že to byl cíl, abychom se co nejvíce mezi sebou poznali, mně se to líbilo, jsem ráda mezi lidmi, zajímalo mě, kdo jaký je a chtěla jsem je všechny co nejvíce poznat. Poznala jsem, že tam bylo spousta silných osobností.

17. Viděla jste v programu souvislost s pracovním životem? (narazila jste na outdooru na situace, které se podobaly situacím v práci – řešení problémů apod.)? O jaké situace se jednalo?

Řešili jsme tam různé problémy jako tým, v tom to bylo asi podobné. Já jsem sama dost silná osobnost, ráda mám věci pod kontrolou a dost se prosazuju, byla jsem ze své bývalé pozice zvyklá, že se při řešení problémů nejvíc projevuju, ale tady najednou bylo takových lidí několik a na to jsem nebyla zvyklá, dost mě to vyvedlo z míry. Například jsme řešili úkol, kdy každý měl nějakou informaci, a úkolem týmu bylo vyřešit problém za pomoci těchto informací. Já jsem hned chtěla ostatním říct, co mám a jak bychom to mohli udělat, ale když jsem viděla ostatní, jak se překřikují jeden přes druhého a chrlí ze sebe to, co jsem chtěla i já, tak jsem jen mlčela a koukala. To mě teda dost překvapilo, protože taková já normálně nejsem, tak se nechovám, že bych stála bokem a sledovala, ale tady mě to tak překvapilo, že najednou tolik lidí se tak aktivně zapojovalo, že jsem neměla slov. Prostě se na jednom místě sešlo hodně výrazných osobností a na to já jsem nebyla zvyklá.

18. Co jste si z outdooru odnesla do dalšího pracovního života? V čem Vám pomohl?

Práce s tolika individualitami je úplně jiná, než když máte v týmu třeba jednoho takového.

19. Dozvěděla jste se o sobě něco nového? Co?

Zjistila jsem, že umím ustoupit a nechat mluvit ostatní, když se něco řeší, a pozorovat, co se děje. Taký jsem ze sebe měla radost za zdolání těch lan, že jsem se přemohla a překonala strach.

20. Dozvěděla jste se něco nového o ostatních účastnících outdooru? Překvapili Vás něčím? Projevovali se kolegové stejně jako v práci? Jak se změnil Vaše vztahy s kolegy po absolvování programu? Máte pocit, že jim nyní více rozumíte, že k nim máte blíže?

Já jsem tam byla nejmladší a měla problém s některými aktivitami, takže jsem opravdu obdivovala, jak se zapojovali ti starší kolegové a kolegyně. Byla jsem mile překvapena uvolněností členů, neformálním vystupováním. Byli tam i lidé, kteří předtím pracovali na vyšších pozicích než ostatní, ale vůbec to na jejich chování nebylo znát.

21. Změnila se v týmu po outdooru vzájemná spolupráce? Komunikace mezi členy? Soudržnost skupiny?

Vzhledem k tomu, že jsme se před outdoorem moc neznali, tak si myslím, že nám to hodně pomohlo se poznat. V práci nebo při školení na to není čas, tady k tomu byla báječná příležitost. Myslím, že se nám na kurzu povedlo navodit neformální atmosféru, dát základ pro víc než jen pracovní vztahy. Měla jsem z téhle skupiny lidí pocit, že jsou ochotni bojovat za tým, nevzdávat se.

22. Co Vám na outdooru chybělo? Co tam podle Vás mělo být a nebylo?

Chyběla mi tam větší organizace večera. Byla volná zábava, sledovali jsme videa, co byla natočena ten den, bavili se o aktivitách a jak kdo co řešil, ale víc by se mi líbilo, kdyby i ten večer byl nějak organizován a ne jen jako volná zábava. Vztahy by se tak ještě více prohloubily a upevnily.

23. Byla jste spokojen s přístupem instruktorů? Měla jste pocit, že svou práci dělají dobře a vědí, o čem mluví?

Byla, zapojovali se, hecovali, pomáhali, ale nikoho násilně do ničeho nenutili.

24. Máte ráda podobné akce?

Ano, jsem společenský člověk a jsem ráda tam, kde se něco děje. Navíc si myslím, že to lidem prospěje, odpočinou si od práce, lépe se poznají, zabaví se.

25. Kdybyste měla uvést jednu pozitivní a jednu negativní zkušenost, kterou jste díky outdooru získala, co by to bylo?

Pozitivní – aktivity měly smysl, člověk se z toho mohl pro sebe něco odnést, nebylo to jen o srandě, jak to mohlo vypadat, ale mělo to hlubší smysl. Když se pak člověk viděl na videu, jak reaguje, mohl se leccos uvědomit. Aktivity na sebe taky navazovaly, takže to nebylo chaotické skákání z jednoho na druhé. Kombinovala se i náročnost, když se na jedné aktivitě hodně běhalo, další byla spíše klidnější, ale třeba zase o to náročnější na přemýšlení.

Negativní – to asi souvisí s tím, co jsem řekla o tom psychickém tlaku, to mohlo být nepohodlné. Lidi dělají něco, co by normálně nedělali, situace je tak trochu donutí a i když jsou pak moc rádi, tak se přece jen mohou cítit v situaci tlaku nepohodlně, i když je ten tlak spíše vnitřní.

26. Jak byste ohodnotila celkový přínos outdooru pro Váš další pracovní život, pro pracovní vztahy? 1 (velký přínos) --- 5 (žádný přínos)

Rozhodně 1. Mně se to moc líbilo a myslím si, že to splnilo svůj účel.

Z rozhovoru jsem měla pocit, že ze všech dotazovaných si tahle respondentka odnesla nejvíc. Dosáhla skóre 183 bodů – ve škále expresivita 65, u senzitivity to bylo 57 a u kontroly 61. Dovede vtáhnout lidi do konverzace, nemá problémy bavit se na jakékoli téma, je si vědoma svého chování ve společnosti, dobře se prezentuje, nemá problém přizpůsobit se jakékoliv sociální situaci. Dozvěděla se nové věci o sobě, které pro ni samotnou jsou cenným poznáním, a může je dobře zúročit v dalším pracovním i osobním životě. Sama je výraznou osobností, ale tady zjistila, že při setkání s jinými individualitami dovede stát stranou a pozorovat. Zapůsobila silně i na některé své kolegy a to svou vnitřní silou a odhodláním se nevzdat. Uchvátila tím, že přešla lana, i když u toho brečela, jak se bála. Myslím si, že respondentka dovede dobře motivovat k práci, sama ze sebe vydá maximum a neutíká od problémů. Líbilo se jí, že se střídaly týmy a mohla se tak setkat se všemi, s tím na outdoor také jela, chtěla poznat své nové kolegy a jak to později hodnotila, byl dán základ pro vytvoření dobrých, nejen pracovních vztahů. Mluvila o tom, že by se jí líbilo, kdyby i večer byl více organizován, toužila po dalších společných aktivitách, výzvách, chtěla řešit úkoly, poznávat kolegy a vlastně i sama sebe. Aktivitu neviděla jako samoúčelné, ale našla v nich hlubší smysl, líbilo se jí, že na sebe navazovaly a člověk tak mohl zúročit předchozí zkušenosti. Jako jediná mluvila o tom, že se mohli pozorovat na videu, jak kdo reaguje. Ostatní to nezmínili jako možnost získání zpětné vazby, brali to jako zábavu a zpestření programu.

Rozhovor 5 (muž, 171 bodů) – skupina 2

1. Můžete mi prosím přiblížit, co je náplní Vaší práce? Jaká je Vaše pracovní pozice? Pracujete s lidmi? V týmu, nebo samostatně? Vyhovuje Vám práce v týmu? Jaké jsou podle Vás výhody práce v týmu? V čem vidíte největší úskalí práce v týmu? S jakými problémy se nejčastěji setkáváte? Jak je řešíte?

Budu dělat poradce, organizovat školení, doporučovat školení při odhalení míst k rozvoji. Bude to práce s lidmi, tým spíše jako podpora, nově sestavený, cca 20 členů. Pro všechny je to nová role, děláme ji asi měsíc.

Práce v týmu je fajn, usnadní spoustu věcí, pomáhá se slabším, člověk cítí, že má někoho vedle sebe, na koho se může obrátit. Úskalím práce v týmu je správné rozdělit role jednotlivým členům podle jejich zkušeností, schopností a osobnosti. Pokud je

člověku přidělena špatná role, má to negativní vliv na celý tým. Tento člen se pak „sekne“ a nikdo s ním „nehne“. Je potřeba si s ním otevřeně promluvit, pojmenovat problém a řešit jádro problému, aby se za čas neobjevil znovu. Nejdůležitější při práci v týmu je správné rozdělení rolí, aby tým dobře fungoval.

2. Máte dobrý vztah se svými kolegy?

Ano, snažím se vycházet se všemi po dobrém, být k nim otevřený a to stejné chci od ostatních členů týmu. Mám rád, když se problémy řeší hned a zbytečně se neoddalují. Někdy je těžké najít balanc mezi profesním a kamarádským přístupem. Je potřeba, aby lidi měli respekt k ostatním, cítili autoritu, ale zároveň se nebáli říci svůj názor.

Nemám s kolegy problém, se všemi je možné dobře komunikovat, proto byli vybráni pro tuto roli.

Nyní bych Vás chtěla poprosit o vyjádření k outdoorovému programu, který jste absolvoval.

1. Kdy jste outdoor absolvoval? Jak dlouho outdoor trval?

Před 3 týdny, trval 2 dny – příjezd byl večer, pak jsme tam byli dva celé dny a odjížděli zase večer.

2. Kolik lidí se outdooru zúčastnilo?

26

3. Jaké bylo procentuální zastoupení mužů a žen (přibližně)?

50% žen a 50% mužů.

4. Co Vám bylo o programu řečeno před odjezdem? Věděl jste, co bude náplní, cílem tohoto programu?

O programu jsme nevěděli nic, jen kdy je odjezd, odkud, kam jedeme a kdy přijedeme.

5. Absolvoval jste někdy podobnou akci již dříve? Pokud ano, myslíte, že to byla pro Vás výhoda a pokud ano- v čem?

Neabsolvoval, jen jsme občas zašli na bowling, ale teď si říkám, že je to škoda, myslím, že by to lidem prospělo. Viděli by se v jiných situacích, třeba se líp poznali.

6. Jaká byla Vaše očekávání od tohoto programu?

Těšil jsem se, že si odpočinu po 14 denním školení, poznám lépe lidi kolem sebe, zajezdím si na čtyřkolkách a zahraju paintball.

7. Byla očekávání naplněna?

Určitě jsem si odpočinul, ale čekal jsem to fyzicky náročnější a živější, nebyly tam ani čtyřkolky ani paintball. Myslím, že záměrem této akce bylo nás sblížit a to se určitě povedlo.

8. Jaká byla atmosféra na outdooru, byla spíše formální nebo neformální?

Atmosféra byla neformální, hodně pomohlo to, že se najíždělo večer a pak se popíjelo a povídalo, takže se všichni uvolnili, ten večer nebyl nijak organizován, jednalo se o volnou zábavu.

9. Byla součástí outdooru nějaká přednáška nebo workshop? Pokud ano, můžete prosím uvést, čeho se týkala?

Na outdooru už ne, ale před jeho absolvováním jsme měli intenzivní 14 denní školení na novou pozici, která vyžaduje komunikační schopnosti, sebe prezentaci, asertivitu, na outdooru se to mělo jen uležet.

10. Byl program psychicky náročný? Vyskytly se v průběhu outdooru vypjaté situace? Jaké?

Nebyl psychicky náročný, naopak to bylo po tom školení takové příjemné uvolnění.

11. Znal jste ostatní účastníky před outdoorem?

Moc ne, o všech jsem tak nějak něco věděl, ale lépe jsem znal jen 1 kolegyni. Proto bylo docela důležité, abychom se dobře poznali a mohli si sdělovat zkušenosti a navzájem se učit, protože tahle role je úplně nová, každý budeme pracovat sám, ale budeme mít pravidelné workshopy, kde se budou řešit problémy. Jinak bude komunikace s ostatními členy týmu spíše po telefonu nebo mailem.

12. Byla účast na outdooru dobrovolná?

Byla povinná, jeli jsme tam v týdnů a byla to součást školení.

13. Byl na outdooru i Váš supervizor? Pokud ano, účastnil se programu s vámi?

Ano byl, bylo potřeba, abychom ho taky poznali, věděli, kdo nám bude šéfovat.

14. Odehrával se program především venku nebo vevnitř?

Bylo to spíše venku, ale kvůli počasí musely být některé aktivity převedeny dovnitř. Více ale venku.

15. Byl program fyzicky náročný?

Pro mě ne, ale byli tam lidé různého věku a s tím se muselo počítat, aby se mohli účastnit všichni. Já bych přivítal více aktivit, náročnější, více adrenalinu, ale vím, že pro některé kolegyně to bylo hodně náročné. Nikoho ale k ničemu nenutili, takže když

někdo usoudil, že je to pro něj moc náročné, tak tu aktivitu nedělal. Taky tam bylo dost běhání.

16. Byli jste v průběhu programu opakovaně dělení do různých týmů, ve kterých jste pak společně absolvovali zadané úkoly? Jak velké byly týmy? Vyhovovalo Vám, že se měnilo složení týmů?

Ano, dělili jsme se docela často (3-10 členů), společně jsme byli akorát na začátku na seznámení a pak večer, když program skončil a byla volná zábava. Mně to střídání vyhovovalo, já jsem rád ve společnosti druhých lidí a aspoň jsem měl možnost se všema se líp seznámit.

17. Viděl jste v programu souvislost s pracovním životem? (narazil jste na outdooru na situace, které se podobaly situacím v práci – řešení problémů apod.)? O jaké situace se jednalo?

Aktivita byly zvoleny tak, že se muselo spolupracovat v rámci týmu, řešily se strategické problémy, takže se v týmu rozdělily role. Podobnost jsem viděl v tom, že pokud člověku ta role nesešla, dělalo to problémy a úkol se nedařilo řešit, zpomalovalo to situaci. Musely se rozdělovat role, kdo za co bude zodpovědný a tak je to i v pracovním životě. Třeba jsme přecházeli lana a bylo potřeba určit dva lidi na nejnáročnější pozice – prvního a poledního, rozhodlo se, kdo by to měl typově být – někdo s dobrým balancem, ale on třeba nechtěl jít poslední, aby na něm neležela ta odpovědnost.

Rozdíl byl v tom, že tady to řešilo více lidí a lidi snadněji ustoupili, protože věděli, že ta role je jen dočasně, v práci by tomu tak nebylo. Navíc v práci tu situaci řeší šéf, tady se na řešení podíleli všichni.

18. Co jste si z outdooru odnesl do dalšího pracovního života? V čem Vám pomohl?

Modřiny (smích), kontakty, zážitky. Poznal jsem lidi, kteří budou dělat stejnou práci jako já a i když většinu pracovní doby nebudeme spolu, budeme se muset na sebe spolehnout a předávat si pracovní zkušenosti. Bylo by dost obtížné obracet se s žádostí o radu na někoho, koho neznáte. Pro mě jsou tedy velmi cenné nové kontakty, které jsem získal, a jistota, že se na ně mohu obrátit, kdykoli budu potřebovat. Zážitky k tomu samozřejmě taky patří, to vám nikdo nevezme. Když vidíte, jak se někteří dokážou vyhecovat a překonat sebe, je to poměrně silný zážitek.

19. Dozvěděl jste se o sobě něco nového? Co?

...dlouho přemýšlí. Co se týče osobního růstu, tak asi nic, ale zvedlo se mi sebevědomí, když jsem zjistil, že jsem i při své váze schopen zvládat fyzickou zátěž.

20. Dozvěděl jste se něco nového o ostatních účastnících outdooru? Překvapili Vás něčím? Projevovali se kolegové stejně jako v práci? Jak se změnily Vaše vztahy s kolegy po absolvování programu? Máte pocit, že jim nyní více rozumíte, že k nim máte blíže?

Byl jsem překvapen, že jsou si lidi schopni sáhnout na dno, pokud cítí podporu týmu v zádech, jsou ochotni zabrat a účastnit se něčeho, z čeho mají uvnitř příšerný strach. Moc se mi líbilo, že pokud se někdo takhle překonal, ostatní to opravdu ocenili, chválili, podporovali, tleskali a na tom člověku pak bylo vidět, jak je rád a šokován, že to zvládnul. Myslím, že spousta lidí ani neví, co se v nich skrývá za rezervy, že zvládnout i to, v co sami nedoufali. Jedna kolegyně přešla lana, celá se potom třásla a rozbrečela se radostí a úlevou, že překonala strach. To se pak může projevit i v práci – máte pocit, že už dál nemůžete, ale pak si řeknete, zvládl jsem to a to, tak proč bych neměl zvládnout tohle. Člověk pak tak nějak začíná věřit tomu, že nic není nemožné.

S těmi lidmi byla zábava, ale to jsem čekal, protože pro tuto roli byli vybíráni komunikativní lidi. Vytvořili moc příjemnou atmosféru

Zda se kolegové chovali stejně jako v práci je těžké říci, ještě jsme spolu moc nepracovali, v podstatě měsíc, takže se to nedá moc srovnat, ale podle toho, jak jsem je znal, tak mi přišli milí a vstřícní a to se na outdooru potvrdilo.

Vztahy s kolegy se změnily určitě k lepšímu, odbouraly se prvotní zábrany, myslím, že nás hodně sblížil fakt, že jsme všichni na stejné lodi, všichni ve stejné situaci a musíme se spoléhat jen sami na sebe, protože tu není nikdo, kdo by nám předal zkušenosti z této role. Určitě mám teď k některým blíže, k jiným tolik ne, ale obecně se dá říci, že ano. Je to dáno i tím, že zde byli lidé různého věku a zálib, takže samozřejmě k některým pak máte blíž i pracovně, když si s ním rozumíte i v soukromém životě.

21. Změnila se v týmu po outdooru vzájemná spolupráce? Komunikace mezi členy? Soudržnost skupiny?

To se zatím nedá tak jednoznačně říci, jsme noví jako tým, ale to nás určitě spojuje. Zatím „spolu“ pracujeme měsíc a funguje to dobře. Musím říct, že kdybych ty lidi neznal, bylo by pro mě obtížnější obrátit se na ně. Ted' vím, ke komu mluvím a jakou u koho můžu očekávat reakci. To se ukázalo i na outdooru, řešily se i situace pod časovým

presem nebo s malým množstvím informací a s ostatními jsme se pak shodli, že se snažili všichni řešit úkol v klidu a nenechat se ovlivnit negativními vlivy a to je určitě výhodou.

22. Co Vám na outdooru chybělo? Co tam podle Vás mělo být a nebylo?

Já osobně bych přivítal ty čtyřkolky a více adrenalinovějších aktivit, ale jinak mi tam nic nechybělo.

23. Byl jste spokojen s přístupem instruktorů? Měl jste pocit, že svou práci dělají dobře a vědí, o čem mluví?

Ano, byl jsem spokojen, byli to profesionálové, dbali na bezpečnost a nikoho do ničeho nenutili, pouze se ho snažili povzbudit a zbytek pak nechávali na týmu.

24. Máte rád podobné akce?

Ano, jsem pro jakékoli akce, jsem rád mezi lidmi, rád zvu lidi a podnikám akce.

25. Kdybyste měl uvést jednu pozitivní a jednu negativní zkušenost, kterou jste díky outdooru získal, co by to bylo?

Pozitivní – seznámení s lidmi, kontakty.

Negativní – co se týče programu, tak nic, to bylo fajn, jediné negativní, co by se dalo říct, bylo ubytování.

26. Jak byste ohodnotil celkový přínos outdooru pro Váš další pracovní život, pro pracovní vztahy? 1 (velký přínos) --- 5 (žádný přínos)

2 – užitečné bylo i to, že jsme se natáčeli a večer si to prohlíželi a sledovali, kdo co jak dělal a jak to celkově šlo a hodnotilo se to. Člověk viděl sám sebe, jak se chová.

Respondent na mě působil jako pozitivně naladěný člověk, který je rád mezi lidmi a rád se baví. Jeho skóre bylo 171 bodů (expresivita 57, senzitivita 55 a kontrola 59). Hodně si všímal kolegů, dovedl ocenit jejich snahu. Mluvil o kolegyni, která přešla lana a rozbřečela se. Byl to pro něj docela silný zážitek, dovedl se vcítit do jejích pocitů. Přesvědčil se, že člověk je schopný si sáhnout na dno, pokud ví, že to bude oceněno – to pak převedl i do pracovního života s tím, že člověk má někdy pocit, že nezvládne to, co mu bylo uloženo, ale když si zakusí tohle, může pak získat přesvědčení, že zvládnout se dá všechno. Mluvil o rolích v týmu a o tom, že pokud člověk nemá roli, která se k němu hodí a pro kterou má předpoklady, má to neblahý vliv na celý tým. To se mu potvrdilo i při programu. Přínos pro něj byl hlavně v tom, že poznal, s kým bude pracovat, zvedlo

se mu sebevědomí, když zjistil, že dovede zvládat i fyzicky náročné úkoly. Při hodnocení přínosu pro tým byl zdrženlivější, pro poznání vlivu je potřeba delší čas a hodnotit by bylo předčasné. Celkově se snažil hledat souvislosti s pracovním životem. Chybělo více aktivit adrenalinového charakteru, více výzev. Podobné akce má rád a je přesvědčen, že to může být pro tým přínosem.

Rozhovor 6 (muž, 134) – skupina 2

1. Můžete mi prosím přiblížit, co je náplní Vaší práce? Jaká je Vaše pracovní pozice? Pracujete s lidmi? V týmu, nebo samostatně? Vyhovuje Vám práce v týmu? Jaké jsou podle Vás výhody práce v týmu? V čem vidíte největší úskalí práce v týmu? S jakými problémy se nejčastěji setkáváte? Jak je řešíte?

Pracoval jsem v týmu, součástí týmu bylo 15 lidí, které vedli 3 teamleadeři. Náplň mé práce byla od administrativy, přes vyjednávání s klienty. V současné době pracuji víceméně samostatně, i když stále se zaměřením na lidi - jako interní kouč. Práce samostatně mi nevyhovuje, chybí mi společnost. Výhody práce v týmu jsou v jeho síle. Úskalím práce v týmu mohou být povahy lidí, se kterými pracujete.

2. Máte dobrý vztah se svými kolegy?

V minulé pozici byly vztahy na výborné úrovni, vytvořená důvěra byla velkým pomocníkem v hektické práci. Mezi současnými kolegy jsou vztahy na dobré cestě.

Nyní bych Vás chtěla poprosit o vyjádření k outdoorovému programu, který jste absolvoval.

1. Kdy jste outdoor absolvoval? Jak dlouho outdoor trval?

2 dny, před třemi týdny.

2. Kolik lidí se outdooru zúčastnilo?

26

3. Jaké bylo procentuální zastoupení mužů a žen (přibližně)?

50:50 (Ž:M)

4. Co Vám bylo o programu řečeno před odjezdem? Věděl jste, co bude náplní, cílem tohoto programu?

Věděl jsem akorát, kam pojedu. Nic víc.

5. Absolvoval jste někdy podobnou akci již dříve? Pokud ano, myslíte, že to byla pro Vás výhoda a pokud ano- v čem?

Akci přímo zaměřenou na teambuilding jsem dosud nikdy neabsolvoval.

6. Jaká byla Vaše očekávání od tohoto programu?

Hlavně strach z neznámého, nejistota, byla sice nějaká představa, ale nic jsem nevěděl jistě.

7. Byla očekávání naplněna?

Ano, bylo čeho se bát, čili očekávání naplněno.

8. Jaká byla atmosféra na outdooru, byla spíše formální nebo neformální?

Neformální, šlo o společnou práci.

9. Byla součástí outdooru nějaká přednáška nebo workshop? Pokud ano, můžete prosím uvést, čeho se týkala?

Spíše před, tématem byla práce v týmu, principy a fungování.

10. Byl program psychicky náročný? Vyskytly se v průběhu outdooru vypjaté situace? Jaké?

Celá skupina byla složena ze silných individualit. Při hledání řešení zadáných úkolů docházelo ke zbytečnému zdržování, kde každý chtěl říct svoje a mít poslední slovo. Mnohdy na úkor plynulosti plnění úkolů. Komunikace tedy byla složitější. Nakonec však vše vyřešeno.

11. Znal jste ostatní účastníky před outdoorem?

Znal jsem 2 účastníky z předchozí pozice.

12. Byla účast na outdooru dobrovolná?

Účast byla povinnou součástí školení.

13. Byl na outdooru i Váš supervizor? Pokud ano, účastnil se programu s vámi?

Ano byl a účastnil se aktivit společně s námi.

14. Odehrával se program především venku nebo vevnitř?

Vše se odehrávalo převážně venku.

15. Byl program fyzicky náročný?

ANO! Bylo to velmi náročné, obecně, když vezmu v potas všechny lidi, co tam byli. I když bylo mezi účastníky pár jedinců, kteří pravidelně cvičí, náročné to bylo i pro ně.

16. Byli jste v průběhu programu opakovaně děleni do různých týmů, ve kterých jste pak společně absolvovali zadané úkoly? Jak velké byly týmy? Vyhovovalo Vám, že se měnilo složení týmů?

Týmy se různě měnily (3-10 lidí v týmu), skupiny byly děleny dle požadavků na plnění aktivit. Osobně bych byl radši stále v jednom týmu. Lépe a více bychom se poznali a snáz by se poté spolupracovalo.

17. Viděl jste v programu souvislost s pracovním životem? (narazil jste na outdooru na situace, které se podobaly situacím v práci – řešení problémů apod.)? O jaké situace se jednalo?

Propojení je spíše v té obecné rovině, nic specifického se neobjevilo.

18. Co jste si z outdooru odnesl do dalšího pracovního života? V čem Vám pomohl?

Poznání budoucích kolegů, které jsem předtím vůbec neznal, rozvinula se důvěra mezi námi. Díky zapojení lidí zmizel zbytečný despekt i respekt a došlo k hlubšímu provázání a zlepšení spolupráce.

19. Dozvěděl jste se o sobě něco nového? Co?

Ano, zjistil jsem, že bych měl víc přemýšlet, než něco říknu.

20. Dozvěděl jste se něco nového o ostatních účastnících outdooru? Překvapili Vás něčím? Projevovali se kolegové stejně jako v práci? Jak se změnily vztahy s kolegy po absolvování programu? Máte pocit, že jim nyní více rozumíte, že k nim máte blíže?

Ano, například kluk, který se na začátku choval řekněme slušně „zvláště“, na konci jsem zjistil, že je v pohodě. Překvapily mě holky na lanech, nebylo to jednoduché a ony do toho šly. U některých účastníků došlo k přehodnocení přístupu více než u ostatních. Jak v pozitivním tak i negativním směru.

21. Zlepšila se v týmu po outdooru vzájemná spolupráce? Komunikace mezi členy? Soudržnost skupiny?

Lépe jsme se poznali, budeme dělat stejnou práci, ale vlastně každý sám. To, jestli budeme dobře fungovat, se uvidí později.

22. Co Vám na outdooru chybělo? Co tam podle Vás mělo být a nebylo?

Více pohody, program byl lehce stresující, všechno se řešilo za běhu, moc velký shon, málo klidu, fyzicky to bylo velmi vyčerpávající. Program nebyl příliš vhodně koncipován pro tak smíšenou skupinu lidí (věk/pohlaví/tělesné dispozice).

23. Byl jste spokojen s přístupem instruktorů? Měl jste pocit, že svou práci dělají dobře a vědí, o čem mluví?

Instruktoři byli profesionálové, věděli, co dělají.

24. Máte rád podobné akce?

Ano mám, podobné akce i sám organizuji. Pokud by byla příležitost, rád bych se podobné akce zúčastnil i v budoucnu.

25. Kdybyste měl uvést jednu pozitivní a jednu negativní zkušenost, kterou jste díky outdooru získal, co by to bylo?

Pozitivní - v každém týmu lze nalézt nějaké plus bez ohledu na jeho složení.

Negativní - program byl příliš fyzicky náročný, příště je potřeba brát větší ohledy na složení skupiny účastníků.

26. Jak byste ohodnotil celkový přínos outdooru pro Váš další pracovní život, pro pracovní vztahy? 1 (velký přínos) --- 5 (žádný přínos)

1-2

Ze 134 bodů získal 38 ve škále expresivita, 45 ve škále senzitivita a 51 ve škále kontrola. Ač toto skóre spadalo do dolních 25% v dané skupině, v podstatě odpovídá průměrné populaci. Ze začátku rozhovoru jsem měla pocit, že respondent byl s outdoorovým programem maximálně spokojený, ale postupně začalo vycházet najevo, že byly i věci, které by se daly udělat jinak a možná lépe. Více si však všiml roviny sociální, tedy spolupráce a komunikace v týmu než povahy aktivit jako takových a s tím byl spokojen. Více by mu jako jedinému vyhovovalo, kdyby se týmy neměnily tak často, aby bylo možno lépe ostatní poznat. Přínos programu hodnotil zdrženlivě – je potřeba delšího období, aby se dalo říct, zda měl nějaký vliv. Podobné akce ale má rád a sám občas organizuje.

Rozhovor 7 (muž, 129) – skupina 2

1. Můžete mi prosím přiblížit, co je náplní Vaší práce? Jaká je Vaše pracovní pozice? Pracujete s lidmi? V týmu, nebo samostatně? Vyhovuje Vám práce v týmu? Jaké jsou podle Vás výhody práce v týmu? V čem vidíte největší úskalí práce v týmu? S jakými problémy se nejčastěji setkáváte? Jak je řešíte?

Momentálně pracuju jako interní coach, donedávna jako teamleader - v týmu 6 žen. Práce v týmu mi vyhovuje, je tam možnost rozložení rizika, větší podpora, silnější zapálení pro dosažení cíle, podpora chuti do práce, motivace. Slabou stránku na práci v týmu bych viděl v tom, že se tam střetávají různé osobnosti, v dosavadním týmu jsem měl 6 žen různého věku a ne vždy spolu vycházely dobře. Osobní střety si ženy většinou

vyřešily samy. Dle svojí dosavadní zkušenosti, jediný způsob, jak řešit konflikty v týmu, je tvrdý přístup - problémy, které zasahovaly do výkonu práce řeším direktivně. Pokud se netýkaly práce, bylo mi to jedno.

2. Máte dobrý vztah se svými kolegy?

V novém týmu jsou vztahy super, nemusím řešit problémy, nešéfuju jim.

Nyní bych Vás chtěla poprosit o vyjádření k outdoorovému programu, který jste absolvoval.

1. Kdy jste outdoor absolvoval? Jak dlouho outdoor trval?

Před 3 týdny, 2 dny.

2. Kolik lidí se outdooru zúčastnilo?

26

3. Jaké bylo procentuální zastoupení mužů a žen (přibližně)?

50:50 (Ž:M)

4. Co Vám bylo o programu řečeno před odjezdem? Věděl jste, co bude náplní, cílem tohoto programu?

Nebylo řečeno vůbec nic, přibližně jsem tušil, o co půjde, kamarádi již podobné akce zažili, tušil jsem, že půjde o nějaké tmelení kolektivu. Bylo to zřejmé i proto, že jsme relativně nový tým a moc jsme se neznali.

5. Absolvoval jste někdy podobnou akci již dříve? Pokud ano, myslíte, že to byla pro Vás výhoda a pokud ano- v čem?

Nikdy.

6. Jaká byla Vaše očekávání od tohoto programu?

Akční aktivity, vodní sporty, přírodní aktivity, spousta adrenalinu, fantazie pracovala.

7. Byla očekávání naplněna?

Absolutně ne! Pro proběhlé aktivity by stačila větší tělocvična, nebylo tak využito prostředí, jak bych si představoval (příroda, voda...). Kdyby to bylo podle mých představ, někteří zúčastnění by akci fyzicky nezvládli. Program by mohl být mnohem záživnější a netradičtější (s větším využitím prostředí).

8. Jaká byla atmosféra na outdooru, byla spíše formální nebo neformální?

Neformální, lidi byli spokojení, uvolnění.

9. Byla součástí outdooru nějaká přednáška nebo workshop? Pokud ano, můžete prosím uvést, čeho se týkala?

Hodně provázaný outdoor s indoorem, na outdooru už přednášky nebyly, absolvovali jsme školení před indoorem, bylo to zaměřené na novou roli a s tím spojené věci - vztahy v týmech, komunikaci, prezentaci.

10. Byl program psychicky náročný? Vyskytly se v průběhu outdooru vypjaté situace? Jaké?

Ne. Musím se přiznat, že jsem někdy i záměrně kazil ostatním práci. Pokud mě některý ze zadaných úkolů štvál, snažil jsem se situaci zlehčovat převáděním do humoru – nechtěl jsem dělat žádné IQ testy, ale užívat si. Řešení většiny úkolů provázely střety výrazných individualit, kde se každý až příliš snažil projevit svůj názor.

11. Znal jste ostatní účastníky před indoorem?

Jen trochu.

12. Byla účast na outdooru dobrovolná?

Nebyla, kurz byl součástí školení.

13. Byl na outdooru i Váš supervizor? Pokud ano, účastnil se programu s vámi?

Ano, byl přítomen a aktivně se zapojoval do řešení problémů.

14. Odehrával se program především venku nebo vevnitř?

Některé aktivity se konaly uvnitř, něco venku, 2:3 pro outdoor.

15. Byl program fyzicky náročný?

Ano, byl příliš fyzicky náročný (teda pro ostatní), vznikaly zbytečné konflikty kvůli fyzické konstituci některých účastníků, zdržovali nás. Chybělo trochu více aktivit, které by byly pro radost (skútry apod.). Nabízela se otázka proč jsme museli běhat 100m, když stačilo běžet jen 50m. Dle mého názoru byly aktivity špatně vybrány, chtěl jsem si víc užívat než někde pobíhat a plnit úkoly.

16. Byli jste v průběhu programu opakovaně dělení do různých týmů, ve kterých jste pak společně absolvovali zadané úkoly? Jak velké byly týmy? Vyhovovalo Vám, že se měnilo složení týmů?

Množství účastníků v týmech bylo pohyblivé. Dělení probíhalo na rozhodnutí lektorů, složení týmů se měnilo dle potřeb, podle zadaného klíče. Ano maximálně mi vyhovovalo střídání, člověk měl šanci dostat se mimo tým, který mu nevyhovoval. (z rozhovoru vyplynulo, že nechtěl být v týmu s některými lidmi, pokud měli slabší fyziku, protože pak kazili výsledek, ale na druhou stranu sám kazil aktivity, které byly fyzicky nenáročné).

17. Viděl jste v programu souvislost s pracovním životem? (narazil(a) jste na outdooru na situace, které se podobaly situacím v práci – řešení problémů apod.)? O jaké situace se jednalo?

Nenašel jsem žádné určité spojitosti, do této doby jsem fungoval jako teamleader a svůj tým jsem si řídil podle sebe. Tam jsem v některých situacích nemohl projevit svůj záměr a to mě štvalo.

18. Co jste si z outdooru odnesl do dalšího pracovního života? V čem Vám pomohl?

Informace o fungování vztahů v týmu. Jen ale v teoretické rovině, do praxe nic.

19. Dozvěděl jste se o sobě něco nového? Co?

Nic nového, o tom jak funguju v týmu, jsem již věděl a pouze se mi vše potvrdilo. Rád si řeším věci po svém a nemám rád, když mi někdo jiný říká, jak to mám dělat.

20. Dozvěděl jste se něco nového o ostatních účastnících outdooru? Překvapili vás něčím? Projevovali se kolegové stejně jako v práci? Jak se změnil vztahy s kolegy po absolvování programu? Máte pocit, že jim nyní více rozumíte, že k nim máte blíže?

O některých jsem se dozvěděl víc, než jsem chtěl. Viděl jsem je ve vypjatých situacích, třeba na lanech. Poznal jsem je jako lidi, vím, že s některými bych pracovat nechtěl. Neřekl bych, že se vztahy nějak změnily.

21. Změnila se v týmu po outdooru vzájemná spolupráce? Komunikace mezi členy? Soudržnost skupiny?

Nevím, nevšiml jsem si. S některýma bych vůbec nechtěl spolupracovat, kdybych nemusel, nesedli jsme si.

22. Co Vám na outdooru chybělo? Co tam podle Vás mělo být a nebylo?

Nebyl plně využit potenciál okolí, málo atraktivní aktivity, chybělo lezení po skalách, vodní skútry, čtyřkolky, zkrátka málo adrenalinu.

23. Byl jste spokojen s přístupem instruktorů? Měl jste pocit, že svou práci dělají dobře a vědí, o čem mluví?

Někdy ne. Všichni lektori byli starší, dva z tří měli vadu řeči, což mi připadalo jako velký nedostatek vzhledem k prezentaci. V tomto jsem spatřoval velký problém. Některé přednášky byly díky tomu špatně podány.

24. Máte rád podobné akce?

Ani ne, jednou a dost, rád bych si podobné akce v budoucnu zopakoval, ale už žádný teambuilding, prostě jen tak pro zábavu. Myslím si, že kurzy zaměřené na teambuilding

nemají v mém případě smysl, stejně budu pracovat sám. Budeme sice tým, budeme dělat stejnou práci, ale každý s jinými lidmi a sami za sebe.

25. Kdybyste měl uvést jednu pozitivní a jednu negativní zkušenost, kterou jste díky outdooru získal, co by to bylo?

Velké pozitivum jsem spatřoval v situaci, kdy si každý na řešení přijde sám, může podat svoje návrhy, není jen jedno řešení. Negativní byla dle mého názoru skladba aktivit, kdy byl malý zřetel brán na věkové i fyzické rozdíly jednotlivých účastníků. Dále příliš mnoho výrazných individualit mezi účastníky.

26. Jak byste ohodnotil celkový přínos outdooru pro Váš další pracovní život, pro pracovní vztahy? 1 (velký přínos) --- 5 (žádný přínos)

celkový dopad 2-3

Respondent působil dost sebevědomě, dynamicky, byl si vědom svých zkušeností, rád řeší věci po svém. Z programu moc nadšený nebyl, čekal více adrenalinu a aktivit, které moc společného s teambuildingem nemají (čtyřkolky apod.). Skóre v expresivitě (45) a senzitivitě zhruba odpovídala průměru, ale skóre v kontrole bylo nižší. Může to ukazovat na nedostatek dovednosti jednat v různých situacích, mohou se pro něj stát zdrojem nepohodlí.

Cíl outdoorového programu, kterým bylo sblížit jeho členy a dát tak základ pro dobrou budoucí spolupráci, nebyl v tomto případě příliš reflektován. Podle slov respondenta poznal některé lidi víc, než by si sám přál (viděl je v náročných situacích) a program hodnotil spíše negativně, protože podle čekal zábavu a adrenalin a ne týmové úkoly. Sám přiznal, že ho bavily spíše aktivity, které byly fyzické povahy než aktivity statické, ale náročné na přemýšlení. Do těch prvních se zapojoval, druhé přiznal, že občas zlehčoval a moc se nezapojoval. Z tohoto důvodu mu vyhovovalo i střídání týmů, pokud byl jednou v týmu, kterému se nedařilo, mohlo se to v další výměně zvrátit. Jako jedinému se nenaplnila očekávání, chyběly mu adrenalinové aktivity a podobnou akci by znova absolvovat nechtěl, pokud ano, tak jen pro zábavu a ne jako teambuilding.

Kromě první respondentky očekávali všichni ze skupiny 2 od outdooru zábavu, aktivity spojené s adrenalinem. Ona se jako jediná těšila, že pozná ostatní, o aktivity se tolik nezajímala. Všichni ze skupiny 2 vnímali program jako fyzicky náročný vzhledem ke

složení skupiny a fyzickým dispozicím jejich členů, poslední z respondentů to vnímal jako problém a to proto, že ti, kteří to nezvládali, kazili ostatním výsledek. Respondenti z horních 25% hodnotili kladně střídání týmů vzhledem k možnosti poznat ostatní, respondenti z dolních 25% už méně. Jeden z nich by raději zůstal v jednom týmu a více se věnoval stejným lidem, druhý chtěl střídat týmy kvůli vítězství (když jeho tým nevyhrál, měl v novém týmu jinou šanci). Kromě posledního respondenta si všichni odnesli něco do pracovního života – první poznala, že umí ustoupit a nechat ostatní řešit problém; druhému se potvrdilo, že pro práci v týmu je důležité správně rozdělit role; třetí přínos hodnotil jako získání důvěry a poslednímu outdoorový program ničím do jeho pracovního života nepřispěl.

Srovnání skupin 1 a 2:

Nejvíce na mě při rozhovoru zapůsobila respondentka se skóre 183 bodů. Při srovnání její výpovědi s ostatními jsem měla dojem, že si ze všech dotazovaných odnesla nejvíce. Sama sebe překonala při přechodu lan, aktivity hodnotila jako smysluplné a i v čase, který byl vymezen volné zábavě, by uvítala organizaci instruktory. Pro sebe si odnesla velmi cenný poznatek a sice to, že dovede ustoupit a situaci pozorovat, spíše než se aktivně účastnit. To se jí podle její výpovědi dříve nestalo, má tendence se hodně prosazovat.

Velmi silný dojem také zanechal poslední z uvedených, muž se skóre 129. Působil dynamicky a budil dojem, že přesně ví, co chce. Z rozhovoru vyplynulo, že si rád dělá věci po svém. Outdoorový program měl spojen se slovem adrenalin, čekal zábavu a vzrušení, netoužil po vzájemném poznání, nechtěl řešit úkoly ve skupině, přijel se bavit a ne „dělat IQ testy“. Přiznal se, že některé aktivity záměrně kazil nebo nepřispěl k jejich řešení, protože ho nebavily. Podobnou akci by absolvovat nechtěl a viděl ji jako zbytečnou, neviděl přínos pro další pracovní život.

7. SHRnutí VÝSLEDKŮ A DISKUZE

Naše studie byla provedena na 2 skupinách, které se zúčastnily outdoorového programu. První skupina čítala 28 lidí, druhá 26. V první skupině bylo více žen – 70%, ve druhé bylo pohlaví zastoupeno rovnoměrně. Program, jeho délka a cíl byly velmi podobné, i

když byly organizovány jinými firmami. Cílem bylo v obou případech poznání sebe i ostatních v netradičních situacích a tím položení základu k efektivní komunikaci a spolupráci. V obou případech se programu účastnil i supervizor, v jedné skupině se účastnil jen některých úkolů a to kvůli pracovní vytíženosti.

Účastníci druhé skupiny byli noví ve svých pracovních rolích, znali se krátce (někteří jen měsíc), zatímco první skupina už spolu nějakou dobu pracovala a mohla tedy lépe srovnávat chování lidí na outdooru a v práci.

Účastníkům byl před programem administrován dotazník, který obsahoval 45 otázek a týkal se sociálních dovedností v oblasti sociální expresivity, senzitivity a kontroly. Tři týdny, resp. měsíc po absolvování programu byli někteří účastníci požádáni o rozhovor. Jednalo se o respondenty, jejichž skóre spadala do dolních nebo horních 25% v rámci dané skupiny. V první skupině se podařilo udělat rozhovor se třemi, ve druhé se čtyřmi respondenty. Rozhovor se týkal outdoorového programu a jeho přínosu pro účastníkův soukromý i pracovní život.

Obecně platí, že aby program splnil svůj cíl, je potřeba seznámit s ním i účastníky. Ani v jednom případě však nebyl cíl přímo sdělen, ale v obou skupinách se účastníci sami dopracovali smyslu akce. Pochopili, že se mělo jednat o stmelení týmu a bližší seznámení s ostatními.

Pro splnění vzdělávacího cíle je potřeba, aby byl program spojen se zpětnou vazbou, která bývá facilitována instruktory. Je na nich, aby vedli diskuzi a usměrňovali ji žádoucím směrem, tedy k zobecnění poznatků, aby ty pak mohly být převedeny do praxe. Bez review je zužitkování poznatků méně efektivní. Vzhledem k tomu, že obě akce měly za cíl „jen“ bližší seznámení účastníků, nebyla zpětná vazba nutně vyžadována. V první skupině rozebírali instruktoři s účastníky proběhlé aktivity, hodnotili s nimi, co bylo klíčové pro úspěšné splnění úkolu, kdo se jak zapojoval. To však bylo reflektováno v rozhovoru jen jednou z respondentek, což může vypovídat o tom, že lidé nemají zpětnou vazbu spojenou s outdoorovým programem jako jeho součást. Druhá skupina se natáčela na video a večer se pak „pozorovala“. Opět to bylo reflektováno pouze jednou z respondentek, která uvedla, že se tak ukázalo, kdo jak přistupuje k řešení problémů.

Pro úspěšnost programu je také potřeba, aby instruktoři měli plnou důvěru účastníků. Dbají na jejich bezpečnost, hladký průběh programu a motivují členy týmu k zapojení

do aktivit. V obou skupinách byli účastníci spokojeni s přístupem instruktorů, viděli je jako profesionály, kteří vědí, co dělají.

Největším zmiňovaným přínosem programu bylo vzájemné poznání kolegů, odbourání bariér a zbytečného respektu. Dalším pozitivem, které mělo podle účastníků přínos pro jejich pracovní život, byl oddech od pracovního shonu a načerpání nových sil. Někteří z dotazovaných našli v aktivitách souvislosti s pracovním životem a pak se z toho snažili vyvodit nějaké zobecnění (např. pokud někdo v týmu má roli, která mu „nesedí“, má to negativní vliv na celý tým a spolupráce neprobíhá tak, jak by měla).

I přes některé zmiňované nedostatky vnímané účastníky, z nichž nejčastější byla fyzická náročnost, byl outdoorový program hodnocen víceméně pozitivně.

Z rozhovorů vyplynulo, že lidé si outdoorový program spojují se zábavou, odpočinkem nebo adrenalinovými aktivitami, které nutně nejsou jeho součástí a nemají žádný hlubší smysl.

V současné době u nás existuje několik desítek organizací, které tyto programy nabízejí. Sestavují je podle potřeb zadavatele a využívají zážitkového vzdělávání. Outdoorové programy bývají doporučovány, když je třeba posílit spolupráci a komunikaci, zlepšit atmosféru, upevnit vztahy ve skupině, zvýšit motivovanost pracovníků, rozvíjet jejich kreativitu apod.

Hlavními výstupy pro účastníky jsou netradiční prožitky v neformálním firemním prostředí, práce s vlastním osobním potenciálem (poznání osobních hranic), poznání chování kolegů, komunikační dovednosti, rozvoj osobnosti a sociální interakce.

Problémem však stále zůstává, jak tyto výstupy měřit, jak zjistit změny, které byly vyvolány programem. Bylo realizováno několik studií, které se o to pokoušely, ale dosud nebyl sestaven nástroj spolehlivě zachycující změny, které může outdoor program v účastnících a tím tedy i v týmu stimulovat.

My jsme se pokusily zjistit, jak jsou outdoorové programy hodnoceny jeho účastníky měsíc po jeho absolvování. Záměrně byl zvolen odstup, aby bylo hodnocení objektivnější a účastníci mohli reflektovat změny, které se udály, ať už v nich samých, nebo v týmu. Hodnocení hned po absolvování programu by mohlo být ovlivněno zážitky, které byly stále aktuální. Teprve s odstupem je člověk schopen program zhodnotit objektivněji.

Obecně nebyly shledány rozdíly v hodnocení účastníků, jejichž skóre bylo v dolních 25% a těch, jejichž skóre bylo v horních 25%. Pro podrobnější zkoumání by bylo potřeba provést studii na větším vzorku a to u dotazníků, i u rozhovorů. Někteří autoři považují za ideální dobu, za kterou je jedinec schopen objektivně zhodnotit přínos programu, jeden rok. Bylo by také zajímavé sledovat, jak se hodnocení přínosu programu mění v čase (např. srovnat hodnocení hned po programu, měsíc po programu a rok po programu).

Pro efektivní hodnocení vlivu outdoorových programů je potřeba stanovit si cíl, kterého má být dosaženo. Pro zvýšení pravděpodobnost dosažení cíle, by bylo vhodné, aby účastníci ještě před programem absolvovali školení, které by teoreticky obsáhlo cíl, kterého má být dosaženo. Pro zjištění, zda bylo cíle dosaženo, je potřeba definovat cíle nejen na úrovni pozorovatelného chování, ale také na úrovni prožívání. Výhodné by bylo stanovit kontrolní skupinu, která by se lišila v jediném - tom, že neabsolvovala outdoorový program. Pokud není možné pracovat s kontrolní skupinou, je vhodné provádět u jedné skupiny opakovaná měření – první několik týdnů před programem, druhé v době na začátku programu, třetí po jeho skončení a čtvrté v době několika týdnů po jeho absolvování. Takovéto měření je ale časově i metodologicky velmi náročné. Existuje spousta proměnných, které mohou výsledky ovlivnit a které je velmi těžké, ne-li nemožné, odhalit. Je velmi těžké zajistit stejné podmínky všem účastníkům, neboť se jedná o velmi dynamickou oblast. Nemůžeme vyloučit, že některý z účastníků se v době mezi měřeními neúčastnil jiného výcviku nebo školení, které by mohlo ovlivnit výsledek, že všichni byli vystaveni stejným vlivům, že všichni mají stejné podmínky pro uplatnění a rozvoj nově nabytých dovedností apod. Velkou roli také hrají očekávání, která mají účastníci. Pokud už před programem vnímají akci negativně, pravděpodobně nebudou výsledky takové jako u jedince, který tam jede s cílem něco se o sobě i o ostatních dovědět, něco se naučit. Proto je dobré znát očekávání účastníků předem a pracovat s nimi.

Problémem je také to, že ne všichni respondenti jsou ochotni spolupracovat až do konce, zvláště pokud se jedná o dotazování v jejich volném čase. To samo už pak může ovlivnit výsledky, protože výzkum pak pokračuje jen s těmi, kteří jsou ochotni spolupracovat, a to samo o nich může mnohé napovídat. I v našem dotazování mohou být výsledky tímto ovlivněny.

Velká část hodnotitelů se tak omezuje pouze na hodnocení po realizaci programu. Nevýhodou tohoto hodnocení je neprůkaznost výsledků - zaznamenané pozitivní změny v proměnných není možné připsat realizovanému programu, neboť neznáme vstupní úroveň účastníků. Pro objektivní hodnocení je také třeba, aby hodnocení prováděl člověk, který je relativně objektivní a nezájatý. Rozhodně by efekt výcviku neměli ověřovat lidé, kteří program pořádají. Na závěr je potřeba říci, že získané výsledky je třeba interpretovat s velkou opatrností a zdrženlivostí při konstatování příčinných závislostí a formulaci závěrů. Vzhledem k obsahovému zaměření a z něho plynoucí náročnosti hodnocení, je ověřování účinnosti programů oblastí, která dosud čeká na svůj rozvoj.

8. ZÁVĚR

Diplomový úkol se zaměřil na psychologické souvislosti efektivity outdoorových programů. Vymezuje problém v rámci sociálního učení, zážitkového učení a zážitku vznikajícího touto interakcí. Dále jsme se zaměřily na malé sociální skupiny, ke kterým pracovní skupiny účastníci se outdoorových programů patří, na sociální interakce a komunikaci zde probíhající. Charakterizovaly jsme outdoorové programy, zmínily typy aktivit, které outdoorové programy využívají a snažily se o vymezení role instruktora.

Naše studie byla provedena na dvou skupinách, které se zúčastnily outdoorového programu. Obě byly přibližně stejně velké, lišily se ale v poměru zastoupení mužů a žen. Cílem studie bylo zjistit individuálně reflektovanou efektivitu outdoorového programu a zajímalo nás, zda na hodnocení má vliv úroveň sociálních dovedností respondentů. V rozhovorech, které byly zaměřeny na zjišťování efektivity outdoorových programů se rozdílily u jedinců s vyšší úrovní sociálních dovedností a u těch s nižší, neukázaly. Jedinci, kteří měli vyšší úroveň sociálních dovedností však při rozhovoru působili uvolněněji, byli otevřenější ke spolupráci a komunikativnější. Studie ukázala, že úroveň sociálních dovedností nemusí mít na reflexi efektivity outdoorových programů vliv. Roli mohou hrát očekávání, které respondent od programu má, motivovanost k účasti a program sám – možnost zobecnění nabytých zkušeností, souvislost s pracovním životem respondenta a návaznost na dříve získané zkušenosti.

9. Literatura:

1. ADAIR, J. *Vytváření efektivních týmů*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1994. 199s. ISBN 80-85603-70-5.
2. BELZ, H. – SIEGRIST, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. 1.vyd. Praha: Portál, 2001. 376s. ISBN 80-7178-479-6.
3. ČÁP, J. – MAREŠ, J. *Psychologie pro učitele*. 1.vyd. Praha: Portál, 2001. 656s. ISBN 80-7178-463x.
4. DEVITO, J. *Základy mezilidské komunikace*. 1.vyd. Praha: Grada, 2001. 420s. ISBN 80-7169-988-8.
5. FERJENČÍK, J. *Úvod do metodologie psychologického výzkumu*. 1.vyd. Praha: Portál, 2000. 256s. ISBN 80-7178-367-6.
6. FORSYTH, D.R. *Group Dynamics*. 2nd ed. California: Brooks/Cole Publishing Company, 1983. 596p. ISBN 0-534-08010-3.
7. GILLERNOVÁ, I. – ŠTĚTOVSKÁ, I. Pravidla a podmínky provádění sociálněpsychologického výcviku. In *Aplikovaná sociální psychologie III. Sociálněpsychologický výcvik*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001. Kapitola 2, s. 23-33.
8. HALL, R. – ROWLAND, C. *Shaping Learning Through Space: The Case of Outdoor Management Training* [online]. Pub date 1999-07-00. [cit. 2008-01-05]. 9p.
< <http://www.eric.ed.gov> >
9. HAYES, N. *Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmu*. 1.vyd. Praha: Portál, 2005. 189s. ISBN 80-7178-983-6.
10. HELUS, Z. *Sociální psychologie pro pedagogy*. 1.vyd. Praha: Grada, 2007. 280s. ISBN 978-80-247-1168-3.
11. HENG, K. – *Team Building is About Discovering How People Think and Work* [online]. 2004. [cit. 2008-01-05].
<<http://www.wilderdom.com>>
12. HERMOCHOVÁ, S. *Hry pro dospělé*. 1.vyd. Praha: Grada, 2004. 160s. ISBN 80-247-0817-5.

13. HOSKOVEC, J.- ŠTIKAR, J. *Malé pracovní skupiny a technické systémy*. 1.vyd. Praha: Univerzita Karlova, 1986. 127s.
14. HOWE, CH. Learning From Experience. *The Lawyer*, 19 March 2007, vol. 21, Issue 11, p.35.
15. JANOUŠEK, J. *Sociální komunikace*. 1. vyd. Praha: Svoboda, 1968. 173s. ISBN 25-052-68.
16. JANOUŠEK, J. a kol. *Sociální psychologie*. 1. vyd. Praha: SPN, 1988. 192s. ISBN 14-683-88.
17. JANOUŠEK, J. - SLAMĚNÍK, I. Sociální motivace. In *Sociální psychologie*. 1.vyd. Praha: Grada, 2008. Kapitola 8, s.147-160.
18. JAROŠOVÁ, E. Ověřování účinnosti sociálněpsychologického výcviku. In *Aplikovaná sociální psychologie III. Sociálněpsychologický výcvik*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001. Kapitola 5, s. 191-204.
19. JIRÁSEK, I. *Prožitek a možné světy*. 1.vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2001. 125s. ISBN 80-244-0256-4.
20. KELLY, C. The Theory of Experimental Learning and ESL. [online]. *The Internet TESL Journal*, Sept.1997, vol.III., No 9. [cit. 2008-01-05].
< <http://www.iteslj.org/Articles/Kelly-Experiential/>>.
21. KOMÁRKOVÁ, R. Sociální interakce ve skupině. In *Aplikovaná sociální psychologie III. Sociálně psychologický výcvik*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001. Kapitola 3.3, s. 61-77.
22. KOSTKA, M. *Outdoor Management Training*. Praha: Univerzita Karlova. Filozofická fakulta. Katedra psychologie, 2003. 120s.+15s příloh. Vedoucí diplomové práce PhDr. Pavel Uhlář.
23. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2.vyd. Praha: Management Press, 1998. 350s. ISBN 80-8594351-4.
24. MAREŠ, J. *Styly učení žáků a studentů*. 1.vyd. Praha: Portál, 1998. 240s. ISBN 80-7178-246-7.
25. MASLOW, A. *Motivation and Personality*. 2nd ed. New York: Harper and Row, 1970. 369p.

26. NAKONEČNÝ, M. *Encyklopedie obecné psychologie*. 2.vyd. Praha: Academia, 1998. 437s. ISBN 80-200-0625-7.
27. NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. 1.vyd. Praha: Academia, 1996. 270s. ISBN 80-200-0592-7.
28. NEILL, J. *A Program Evaluation Tool for Measuring the Impacts of Corporate Adventure Training*. [online]. Last updated 2008-02-01. [cit. 2008-10-30].
<<http://www.wilderdom.com>>
29. NEILL, J. *Introduction to Team Building Activities* [online]. Last updated 2006-03-25. [cit. 2008-01-05].
<<http://www.wilderdom.com>>.
30. NEILL, J. *500 Word Summary of Dewey's Experience and Education* [online]. Last updated 2005-10-01. [cit. 2008-01-05].
<<http://www.wilderdom.com>>.
31. NEUMAN, J. *Dobrodružné hry a cvičení v přírodě*. 1.vyd. Praha: Portál, 1998. 325s. ISBN 80-7178-218-1.
32. NEUMAN, J., a kol. *Překážkové dráhy, lezecké stěny a výchova prožitkem*. 1.vyd. Praha: Portál, 1999. 315s. ISBN 80-7178-292-0.
33. PLAMÍNEK, J. *Synergický management*. 1.vyd. Praha: Argo, 2000. 328s. ISBN 80-7203-258-5.
34. RIGGIO, R.E. (1986). *Assessment of Basic Social Skills*. Journal of Personality and Social Psychology, 51,3, 649-660.
35. RIGGIO, R.E. – CARNEY, D.R. *Social Skills Inventory Manual*. Menlo Park: Mind Garden, 2003.
36. ROGERS, C.R. – FREIBERG, H.J. *Sloboda učit' sa*. Modra: Persona, 1998. 431s. ISBN 80-967980-0-6.
37. RUMAN, M. *Zážitková pedagogika v poradenské a vzdělávací praxi: psychologické aspekty a možnosti měření efektivity*. Praha: Univerzita Karlova. Filozofická fakulta. Katedra psychologie, 2005. 130s. Vedoucí diplomové práce Doc.PhDr.Ing. Karel Riegel, Csc.

38. RYMEŠ, M. Motivace a postoje k práci. In *Základy psychologie práce a organizace*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 1996. Kapitola 3.3, s. 93-100.
39. SCHEINEROVÁ, K. – UHLÁŘ, P. – ENDERSCH, J. Outdoor training ve společnosti Mostecká Uhelná a.s. *Psychologie v ekonomické praxi*. Roč. XLII, 1-2/2007, str. 59-65.
40. SEDLÁK, J. *Metody aktivního sociálního učení*. Brno: Univerzita J.E.Purkyně v Brně. Fakulta filozofická, 1985. 160s.
41. SEDLÁČEK, I. – HERMOCHOVÁ, S. *Vybrané techniky pro sociálně psychologické výcviky v hospodářských organizacích. Díl první. Úvod do problematiky a přehled modelových interakčních her*. Praha: TES, 1987. 115s.
42. SLAMĚNÍK, I. Sociální komunikace. In *Sociální psychologie. Sociální psychológia*. 1. vyd. Praha: ISV, 1997. Kapitola 6, s. 127-146.
43. SMITH, J. *Jak zvyšovat produktivitu týmu: příklady a cvičení*. 2.vyd. Praha: Computer Press, 2000. 112s. ISBN 80-7226-359-5.
44. SVATOŠ, V. – LEBEDA, P. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. 1.vyd. Praha: Grada, 2005. 192+8s. ISBN 80-247-0318-1.
45. ŠTIKAR, J. Pracovní výcvik. In *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003. Kapitola , s. 70-73.
46. VÝROST, J. Malé sociálne skupiny. In *Sociální psychologie. Sociální psychológia*. 1. vyd. Praha: ISV, 1997. Kapitola 15, s. 365-387.
47. WAGNER, R.J. *Research on the Effectiveness of Outdoor Management Training*. [online]. Pub date 1995-09-00. [cit.2008-01-06].
<<http://www.eric.ed.gov> >
48. ZAHŘÁDKOVÁ, E. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. 1.vyd. Praha: Portál, 2005. 176s. ISBN 80-7367-042-9.

Příloha 1:

OUTDOOROVÝ PROGRAM

Z důvodu zachování „know how“ obou firem je zde uveden program pouze jako příklad.

Počet účastníků: 30

Délka programu: 1,5 dne

PRVNÍ DEN

Předpokládaný příjezd účastníků v 9.00. Po příjezdu ubytování a dopolední workshop.

13.00 Zahájení outdoorového programu.

Představení týmu instruktorů, představení programu – seznámení s časovým plánem a určení místa, kde bude plán vyvěšen po celou dobu programu.

13.15 – 14.00 Představování partnera

Vedoucí si vezme do ruky svazek provázků tak, aby polovina konců šla jedním směrem a druhá polovina druhým směrem. Přitom nemá být jasné, který konec patří kterému provázku. Každý účastník si vezme do ruky jeden konec a tím vzniknou dvojice. Partneři se odeberou stranou a mají vymezený čas, aby si o sobě co nejvíce pověřeli a představili se. Po uplynuté době si sednou všichni do kruhu a navzájem představí partnery, se kterými si povídali.

14.10 Dělení na 3 skupiny + odchod na stanoviště.

Následuje kolečko tří aktivit, pro které je potřeba rozdělit skupinu na tři menší o 10 lidech. Dělení je možné udělat pomocí narozeninové řady. Skupina nesmí mluvit a má za úkol vytvořit řadu podle data narození, v úvahu se však bere pouze den a měsíc, ne rok. Instruktor stanoví místo a den, od kterého se bude řada tvořit. Za výchozí den se většinou bere aktuální datum. Instruktor pak odpočítá lidi po deseti a tak jsou vytvořeny nové skupiny, které se odeberou na jednotlivá stanoviště. Ta od sebe nejsou příliš vzdálena, aby přechod mezi stanovišti netrval déle jak 10 minut, ale dostatečně vzdálena na to, aby jedna skupina nemohla vidět, co dělá druhá. Výměny mezi stanovišti jsou organizovány tak, aby se skupiny nepotkaly.

14.15 – 15.00 Bažina

Trvání: 35 minut + 10 minut přechod na stanoviště

Úkolem skupiny je nalézt cestu skrz bažinu a projít ní. Bažinu představuje šachovnice (8x10 polí) o velikosti cca 5x7m. V bažině jsou kameny (pole), které dovedou jedince bezpečně na druhý břeh. Háček je v tom, že skupina neví, kde kameny jsou, mapu s kameny má pouze instruktor. Skupina musí cestu nalézt sama a to víceméně pokusem-omysem. Jedinci mezi sebou v průběhu hry nesmí verbálně komunikovat, pohybovat se okolo bažiny, ani si nic psát. V bažině může být v jednu chvíli pouze jeden člověk. Poté, co jeho cesta skončí, vystříhá ho v poli jiný člen týmu. V bažině se jedinec smí pohybovat jako král v šachu, tzn. všemi směry, ale vždy pouze o jedno pole najednou. Postupuje v poli do té doby, dokud se trefuje na kameny. Na krok mimo kámen upozorní instruktor slovem „žbluňk“. Poté se musí jedinec vrátit zpět na začátek, ale jeho cesta zpět musí vést opět pouze po kamenech. Pokud na cestě zpět netrefí na kámen, ozve se „glo glo glo“ a skupina ztrácí život. Skupina má 6 životů. Členové týmu si mohou pomáhat i při hledání cesty zpět, ale pouze neverbálně.

15.00 – 15.45 Pavoučí síť

Trvání: 35 minut + 10 minut přechod na stanoviště

Úkolem skupiny je dostat se skrz „pavoučí síť“ na druhou stranu. Aktivita je zaměřena na důvěru ve skupině. Spodní část sítě je umístěna cca 70 cm nad zemí, horní cca 200 cm nad zemí a jsou v ní vytvořena různě velká oka. Těmito oky se musí jednotliví členové dostat na druhou stranu sítě s tím, že každý otvor může být použit jen jednou. Pokud je ok méně než členů, dohodne se skupina, které oko použije dvakrát. Nikdo se nesmí sítě dotknout, pokud se tak stane, pokus je neplatný, účastník se musí vrátit na výchozí stranu a skupina ztrácí život (skupina jich má většinou 10). Je proto důležité naplánovat, kdo půjde jakým otvorem a v jakém pořadí. Je potřeba promyslet taktiku, aby byly síly následně na obou stranách vyrovnané.

15.45 – 16.30 Vztyčování vlajky

Trvání: 35 minut + 10 minut přechod na stanoviště

Úkolem skupiny je vztyčit stožár (cca 7m dlouhý) a vytáhnout vlajku. Území, ve kterém má být stožár vztyčen, je vymezeno kruhem o průměru cca 50 cm, který je veprostřed dalšího kruhu, který vymezuje území, do kterého nesmí nikdo vstoupit. Poloměr tohoto kruhu je zpravidla asi o metr menší, než je délka stožáru. Skupina má k dispozici 3 lana, 2 karabiny, vlajku, nůžky a provázek. Členové týmu musí vymyslet, jak vlajku dopravit po stožáru nahoru a pak způsob, jakým postavit stožár doprostřed kruhu, aniž by do něj

někdo vstoupil. Za vstup do zakázaného území se počítá i dotyk lana, či vlajky. Vlajku může začít skupiny vztyčovat až tehdy, stojí li stožár kolmo k zemi.

16.30 – 16.45 coffee break

16.50 Dělení na tři skupiny + odchod na stanoviště.

Následuje kolečko 3 aktivit, pro které je opět potřeba rozdělit skupinu na 3 menší o 10 lidech. Skupina se může rozdělit podle barevných kuliček, každý účastník si vezme jednu a družstva se utvoří podle barev.

17.00 – 17.40 Bungee running

Trvání: 30 minut + 10 minut přechod na stanoviště

Úkolem jednotlivých členů skupiny je co nejvíce natáhnout svazek gumových lan, který je přivázán ke stromu. Jedinec je k lanu připoután v pase a snaží se jej co nejvíce natáhnout. Podél jsou označeny místa, která ukazují vzdálenost, ve které se jedinec nachází. Jednotlivé výkony se sčítají.

17.40 – 18.20 Špejlstavby

Trvání: 30 minut + 10 minut přechod na stanoviště

Úkolem skupiny je postavit co nejvyšší stavbu ze špejlí, která unese vejce. K dispozici mají 1 papírovou pásku a 1 balíček špejlí (50 ks). Stavba musí vajíčko unést nejméně po dobu 10 s. Výška stavby se měří od spodní části umístěného vejce. Stavba nesmí být k ničemu připevněna, ani se nesmí o nic opírat.

18.20 – 19.00 Nízká lana

Trvání: 30 minut + 10 minut přechod na stanoviště

Překonávání nízkých (cca 50 cm nad zemí) lanových překážek.

19.00 Večeře

Po večeři volná zábava, otevřený bar, grilování, někdy masáže apod.

DRUHÝ DEN

Dopoledne: workshop

11.00 oběd

13.30 setkání na odpolední program + dělení na 5 skupin (účastníkům se udělá smazatelnými barvami na čelo tečka a oni se podle barev musí rozdělit do skupin, aniž by mluvili) + odchod na stanoviště.

13.40 – 14.10 lékárna

Trvání: 30 minut

Jednotlivé skupiny dostanou seznam položek lékárny, které byly „poztráceny“ a oni je musí posbírat v pořadí, jaké je uvedeno na seznamu. Jednotlivé položky lékárny jsou napsány na kartičkách. Každá skupina má svou barvu kartiček, kterou sbírá. Položky jsou rozmístěny v hnízdech ve vymezeném prostoru, každé hnízdo obsahuje jednu položku od každé barvy, ale každá skupina má v daném hnízdě položku jinou, aby to první skupina, která položku objeví, neulehčila ostatním. Položek je 15, tedy 15 hnízd s 5-ti položkami. Položky smí hledat v jeden čas pouze jeden člen týmu. Jakmile položku najde, či chce v hledání být vystřídán, běží zpět na start a do pole vybíhá jiný člen týmu. Z pole nesmí nikdo hlásit členům svého týmu, jakou položku kde viděl, ale možné jim toto sdělit, jakmile se vrátí zpět na start a vystřídá. Pokud někdo přinese jinou položku či položku jiného týmu, musí ji okamžitě vrátit. Škodit jiným týmům je zakázáno. Vítězí tým, který nejdříve posbírá všechny položky uvedené a seznamu.

14.10 dělení na 3 skupiny + odchod na stanoviště.

Opět následuje kolečko tří aktivit, tým se opět rozdělí na 3 po 10 lidech. K dělení je možné použít barevné bonbony.

14.20 – 15.00 Vázání uzlů

Trvání: 30 minut + 10 minut přechod na stanoviště

Ke stromu je uvázáno lano a na něm uzel. K vedlejšímu stromu je uvázáno druhé lano a úkolem skupiny je uvázat na tomto laně stejný uzel. Háček je v tom, že členové týmu se musí rozestoupit podél lana, chytit ho a během vázání uzlu se jej nesmí pustit, ani ruce po laně posunovat. Uzel musí navázat na laně mezi stromem a prvním členem.

15.00 – 15.40 Létaající koberec

Trvání: 30 minut + 10 minut přechod na stanoviště

Všichni členové týmu si stoupnou na koberec ve tvaru obdélníku. Koberec je akorát tak velký, aby se na něj všichni vešli. Úkolem skupiny je pak koberec obrátit dolů stranou, na které stojí, aniž by z něho některý člen slezl nebo spadl.

15.40 – 16.20 Vysoká lana

Trvání: 30 minut + 10 minut přechod na stanoviště

Lanové překážky postavené ve výšce 8 – 10 metrů nad zemí. Účastníci jsou po celou dobu přechodu lanového pole jištěni zkušenými instruktory. Účastník musí na začátek

pole vylézt po lanovém žebříku, poté přejít po laně, přičemž se drží za lana, která visí shora. Ta jsou dostatečně dlouhá, aby bylo možno je dobře chytit, sahají jedinci asi po ramena. Jsou od sebe vzdálena cca 80 cm, takže jedinec musí postupně přechytávat, aby se dostal na konec pole. Poté následuje klasický travers – jedinec jde po laně a nad sebou má lano rovnoběžné s tím, co na něm stojí, takže jen posouvá ruce a nohy. Poslední pole představuje dřevěná kladina široká asi 10 cm, kterou musí jedinec přejít, aniž by měl nějakou oporu na držení. Na konci kladiny se pomalu spustí dolů a je přitom jištěn a zpomalován instruktorem.

16.30 – 17.15 Mohawk

Na tuto poslední aktivitu se sejdou všechny týmy. Úkolem skupiny je opět zdolat lanovou překážku, tentokrát je však lano pouze ve výšce cca 30 cm. Je nataženo mezi pěti stromy, vznikají tak 4 pole. Vzdálenost jednoho pole (tedy od stromu ke stromu) je různá, maximálně však 5m. Úkolem skupiny je překonat tato pole a dostat se k poslednímu stromu. Členové přechází pole tak, že se drží za ruce, ale jinou oporu nemají. Pokud se ovšem dostanou ke stromu, mohou se jej chytit. Jakmile však jedinec pustí strom, musí se chytit kolegy. První tedy vyleze na lano, chytí se stromu. Za ním přijde druhý, první se pustí lana a chytí ruku kolegy. Druhý se tedy drží stromu a zároveň drží prvního. Takhle to pokračuje. Zbylé dvě skupiny dělají záchranu a stojí podél lana. Jakmile některý člen skupiny spadne, přichází na řadu druhá skupina.

18.00 večeře

20.30 – 0.00 kasino

Jde o hru, která má napodobit opravdové kasino. „Hráčům“ jsou před zahájením kasina nabídnuty převleky, při vstupu dostanou drink a žeton. Hráčům jsou k dispozici hry jako oko, ruleta, kostky apod. Pokud hráči dojdou žetony, může si nechat vypsát směnku. Ve směnkách často nabízí, že budou nosit kolegům celý týden snídani, kafe apod. Podle nabídky je pak hráči přidělen daný obnos k dalšímu hraní. Na konci kasina se směnky draží, často jde o velký boj. Po ukončení dražby pokračuje večer volnou zábavou, hraje hudba, je otevřen bar a lidé se baví.

Příloha 2:

DOTAZNÍK

Na následujících stránkách je 45 výroků, které naznačují stanovisko nebo chování, které může nebo nemusí být pro Vás charakteristické, nebo které Vás popisuje.

Čtete prosím pozorně každý výrok. Potom na škále, která je uvedena níže, se rozhodněte, která odpověď nejpřesněji vyjadřuje Váš souhlas s výrokem a запиšte příslušné číslo k dané otázce. Snažte se prosím odpovědět na každý výrok.

Odpovědi, ze kterých můžete vybírat jsou následující:

1 znamená **Vůbec pro mě neplatí**

2 znamená **Málo pro mě platí**

3 znamená **Platí pro mě**

4 znamená **Velmi pro mě platí**

5 znamená **Úplně pro mě platí**

Příklad:

Před neznámými lidmi jsem obvykle ostražitý(á). (4) – velmi pro mě platí

Vůbec pro mě neplatí	Málo pro mě platí	Platí pro mě	Velmi pro mě platí	Úplně pro mě platí
----------------------	-------------------	--------------	--------------------	--------------------

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Pohlaví: muž žena
Věk: 0-30 30-40 40-50 50-60 60 a výše
Vzdělání : ZŠ SŠ VOŠ VŠ

1	Rád(a) uspořádávám párty (večírky)	
2	Jsem obvykle ten (ta), který(á) začíná hovor	
3	Na společenských událostech vždy lehce navazuji kontakt s lidmi, resp. se snažím prohodit pár slov s většinou přítomných lidí.	
4	Druzí lidé jsou největším zdrojem mé radosti a bolesti	
5	Když mě někdo kritizuje nebo kárá, je mi to zřídka kdy nepříjemné	
6	Z velké míry mě ovlivňuje nálada jiných lidí kolem mě	
7	Když jsem ve skupině svých přátel, jsem často mluvčím skupiny	
8	Vycházím (rozumím si) se všemi typy lidí – mladými a starými, bohatými a chudými	
9	Zjišťuji, že je pro mě někdy těžké dívat se na jiné, když vyprávím o něčem osobním	
10	Myslím si, že lidem dost dlouho trvá, než mě dobře poznají	
11	Když vznikne diskuse, zjišťuji, že se ve velké míře na ni podílím	
12	Jsem obvykle ten (ta), kdo se první představí neznámé osobě	
13	Zjišťuji, že v jistých situacích si dělám starosti, zda konám nebo hovořím to, co je správné	
14	Mnohem raději se aktivně zúčastním politické diskuse, než pozoruji a analyzuji, co říkají účastníci	
15	Často si dělám starosti z toho, že si lidé nesprávně vyloží to, co jsem jim povídal	
16	Nejsem dobrý(á) v přípravě projevů	
17	Je pro mě velmi těžké, když mám hovořit před velkou skupinou lidí	
18	Obvykle vedu velmi dobře skupinové diskuse	
19	Mám rád(a) společnost druhých lidí	
20	Považuji se za samotáře	
21	Při vyprávění příběhu používám obvykle velké množství gest, kterými si pomáhám při vyjádření pointy	
22	Co si druzí lidé myslí o tom, co dělám, má pro mě malý význam, není to pro mě	

	vůbec důležité	
23	Někdy si myslím, že to, co mi lidé řekli, беру příliš osobně	
24	V době dospívání mí rodiče vždy kladli důraz na důležitost dobrých způsobů	
25	Když jsem ve skupině lidí, je pro mě těžké vymyslet o čem mluvit	
26	Často se cítím nepříjemně mezi lidmi, jejichž sociální zařazení je jiné než moje	
27	Na společenských událostech mám obvykle těžkosti s navazováním kontaktů	
28	Dávám přednost činnosti, která vyžaduje spolupráci s velkým množstvím lidí	
29	Rád(a) chodím do velké společnosti a potkávám nové lidi	
30	Je nepravděpodobné, že bych promluvil(a) na neznámého člověka, pokud on první nepromluví na mě	
31	Dokáže mě velmi ovlivnit, když se někdo na mě usmívá nebo mračí	
32	Jsem velmi citlivý(á) na kritiku	
33	Je pro mě velmi důležité, že mě mají druzí lidé rádi	
34	Když začínám rozhovor s neznámým člověkem, někdy se mi stává, že povím něco nevhodného	
35	Příležitostně pozoruji, že lidé z jiného sociálního prostředí se v mé přítomnosti necítí dobře	
36	Necítil(a) bych se ve „své kůži“ na společenské události, které se zúčastňuje mnoho významných osobností	
37	Když jsem na párty, rád(a) si povídám s mnoha různými lidmi	
38	Často jsem duší společnosti	
39	Dokážu hovořit celé hodiny na jakémoliv téma	
40	Obyčejně mi záleží na tom, jaký dojem udělám na druhé	
41	Často mi záleží na tom, co si jiní lidé o mně myslí	
42	Když mám pocit, že mě někdo pozoruje, začínám být nervózní	
43	Dokážu se přizpůsobit téměř každé společenské situaci	
44	Často mě zvolí za vůdce skupiny	
45	Často se ocitnu v trapných situacích	

Email:

