

UNIVERZITA KARLOVA
Fakulta tělesné výchovy a sportu



Bakalářská práce

Týmová spolupráce v Adventure racing

-

Teamwork in Adventure racing

Vedoucí bakalářské práce:
Mgr. Michal Frainšic

Zpracoval:
Ondřej Šavrňák

duben 2011

Abstrakt

Název práce: Týmová spolupráce v Adventure racing

Cíl práce: Hlavním cílem je sestavení kapitoly o optimální spolupráci v Adventure racing. A to tak, aby pomohla začínajícím týmům, ale zároveň aby se z určitých nedostatků mohly poučit i zkušené týmy a posunuly svoji týmovou spolupráci o stupeň výše.

Metoda: V práci byla použita metoda rešerše literatury, a to z knižních dokumentů, článků, výzkumů.

Výsledky: Definovat optimální týmovou spolupráci je složitým úkolem. Na světě nenajdeme dva úplně stejné týmy, a proto také každému týmu může vyhovovat něco jiného. Nicméně věřím, že práce poskytuje nováčkům návod jak začít a zkušeným týmům ukazuje cestu ke zlepšení jejich spolupráce, případně přiláká k Adventure racing nové nadšence.

Klíčová slova: tým, členové týmu, komunikace, motivace, týmové role

Abstract

Title: Teamwork in Adventure racing

Goals: The main goal is to make up the chapter about an ideal teamwork in Adventure racing. And so, to help starting teams but also help experienced teams to learn about their lacks in cooperation and to shift teamwork level above.

Method: We used the method of literature retrieval from books, articles and researches.

Results: It is very hard task to define ideal teamwork, we would not find same two teams in the world and therefore each team suits something else. However, I believe that this work provide instructions on how to start for beginners and that it shows experienced ones the way how to improve teamwork and cooperation. It would also attract new enthusiasts to Adventure racing.

Key words: team, team members, cooperation, communication, motivation, team roles

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem vypracoval bakalářskou práci samostatně a použil jsem pouze literaturu uvedenou v seznamu citací. Zároveň souhlasím se zveřejněním této práce jak v tištěné, tak elektronické podobě.

V Praze dne 12. dubna 2011

Ondřej Šavřík

Poděkování

Touto cestou bych rád poděkoval Mgr. Michalu Frainšicovi. Za odborné vedení a kontrolu při tvorbě bakalářské práce, rovněž za poskytnutí mnoha informací ke zvolenému tématu. Dále děkuji Dr. Danieli Wilsonovi za poskytnuté materiály. Nemalý podíl na dokončení práce mají i lidé z mého blízkého okolí, kteří mě po celou dobu motivovali a podporovali.

Svoluji k zapůjčení své bakalářské práce ke studijním účelům.

Prosím, aby byla vedena přesná evidence vypůjčovatelů, kteří musejí pramen převzaté literatury řádně citovat.

Jméno a příjmení: Číslo obč. průkazu: Datum vypůjčení: Poznámka:

Obsah

1. Úvod	8
2. Cíle a úkoly práce	10
3. Vlastní rešerše literatury	11
3.1 Adventure racing	11
3.1.1 Přírodní víceboje	12
3.1.2 Historie AR	15
3.1.3 Vývoj a současný stav AR v České republice	16
3.1.4 Postavení AR v rámci sportovní a sociální sféry	20
3.1.5 Disciplíny v AR	21
3.1.6 Významné světové závody, série a organizace působící v AR	23
3.1.7 Pomocné týmy (Support crews)	27
3.2 Týmová spolupráce	29
3.2.1 Tým	29
3.2.2 Psychologické rozměry týmové spolupráce	31
3.2.3 Složky týmové spolupráce	32
3.2.4 Vedení týmu (vedoucí)	37
3.2.5 Budování týmu	39
3.2.6 Týmové role	41
3.2.7 Efektivní a výkonný tým	42
3.3 Optimální týmová spolupráce v Adventure racing	45
3.3.1 Týmy v AR	45
3.3.2 Soudržnost a harmonie týmů v AR	48
3.3.3 Začínáme	48
3.3.4 Týmové role v AR	51
3.3.5 Žena nedocenitelným členem týmu	53
3.3.6 Efektivní AR tým	54
4. Diskuze a závěr	56
Použitá literatura	59
Elektronické zdroje	60

1. Úvod

Týmová spolupráce v Adventure racing. Jsem si jistý, že v dnešní době spousta sportujících lidí dokáže popsat co vlastně adventure racing je a jaká je náplň závodů. Ovšem troufnu si říci, že kdybychom zastavili náhodné kolemjdoucí na ulici, jen málokterý dotázaný by si dokázal pod pojmem adventure racing něco představit. Mým záměrem a velkou motivací pro vyhotovení práce je přiblížení tohoto dynamicky se rozvíjejícího sportovního odvětví i široké populaci.

Dalším, lehce osobním důvodem je má touha v budoucnosti startovat v některém ze závodů. V tomto roce chceme s kamarádem absolvovat Mini Czech Adventure Race a další survivaly. Následující rok bychom chtěli sestavit konkurence schopný tým a premiérově se zúčastnit Czech Adventure Race a v budoucnosti si případně vyzkoušet i některý ze zahraničních závodů. Proto si myslím, že by tato práce mohla pomoci i mně osobně a mému působení v týmu, možná i k jeho sestavení. Studium literatury si postupně rozšiřuji obzory a atmosféra závodů na mě dýchá z každé stránky. Tento fakt je způsoben i tím, že takřka každou publikaci o Adventure racingu prezentoval již velmi zkušený, závody ostřílený sportovec (většinou ti nejúspěšnější) a zahrnul do teorie i své zkušenosti a rady z praxe.

Týmová spolupráce je, byla a bude vždy problematická. Jen těžko najdeme tým lidí, v němž by si všechny osobnosti vyhovovaly. Velmi často se objevují problémy a nedorozumění ve vztazích mezi členy týmu a ve vztahu vedoucího týmu s ostatními členy. V týmu spolupracovníků v kanceláři či na jiném pracovišti se takové problémy dají řešit vcelku dobře. Někteří lidé se vyspí a do dalšího dne vstupují s novou energií, problémy vymizí. Někde se problémy neřeší, efektivita práce není taková, ale výsledku je dosaženo. Avšak ve vytrvalostním závodě plném fyzického a hlavně psychického vypětí může sebemenší konflikt, problém či neshoda znamenat katastrofu a odsouzení k neúspěchu. Závodníci si od sebe nemohou odpočinout. Je nutné, aby spolu komunikovali po celou dobu závodu. I v expedicích na nejvyšší vrcholy světa spolu musí členové týmu neustále komunikovat. V opačném případě je expedice odsouzená k neúspěchu a její členové často k smrti. Jak uvádí Horváthová (2008), týmová spolupráce není pro většinu lidí přirozená, je dovedností, kterou se můžeme naučit a dále ji zdokonalovat.

Závody zažívají v poslední době obrovský rozmach hlavně ve světě. Pořádají se národní mistrovství, Evropský pohár a každoročně i Mistrovství světa. V naší republice je téma Adventure racingu z pohledu publikací takřka netknuté, ve vztahu k týmové spolupráci už vůbec ne. Jedinou prací týkající se přírodních vícebojů a tudíž i Adventure racingu je diplomová práce H. Pohla (2006), zabývající se charakteristikou závodníků v přírodních vícebojích. I když se má práce věnuje hlavně závodům v Adventure racing, bylo by pošetilé vynechat i obecné charakteristiky a dělení přírodních vícebojů.

Byl bych velice potěšen, kdyby tato práce posloužila nejen jako teoretický text, ale zároveň zafungovala jako praktický pohled na správné složení týmu, spolupráce v týmu, rozdělení týmových rolí atd. Mohou se poučit jak naprostí nováčci, tak závodníci působící již několik let. Samozřejmě je důležitý výkon jednotlivých členů týmu, ale když se tyto výkony spojí v celek, pak teprve můžeme mluvit o úspěchu v závodech.

2. Cíle a úkoly práce

Za hlavní cíl práce považuji prezentaci optimální týmové spolupráce v Adventure racing (aplikovatelné i na kratší přírodní víceboje). Ne pro každý tým bude tento model tím „pravým ořechovým“, ale zároveň by měl posloužit jako inspirace týmům začínajícím. Troufám si tvrdit, že i týmy brázdící už nějakou dobu vody Adventure racingu by mohly v této práci najít rezervy v jejich fungování, případně upravit svoje zvyklosti k lepšímu.

Dále bych chtěl docílit toho, aby se čtenář, který v názvu uvidí Adventure racing dozvěděl co to vlastně Adventure racing je a nezískával informace jen o týmové spolupráci. Měl by získat informace o historii, současnosti, organizacích a závodech jak u nás, tak v zahraničí.

Za úkol si kladu hlavně kvalitní rešerši prostudované literatury a přiblížení Adventure racing v co nejlepší formě i lidem nepohybujícím se v oblasti přírodních vícebojů a aktivit v přírodě celkově. Výběrem tohoto tématu bych chtěl postupně směřovat i k diplomové práci, v níž bych se chtěl výzkumem této oblasti nadále věnovat. Při psaní bakalářské práce jsem rovněž hledal zahraniční články, příspěvky a práce. Díky tomu jsem navázal kontakt s Dr. Danielelem Wilsonem z Harvardské univerzity, který mi ochotně poskytl materiály z jeho výzkumů při závodě Primal Quest. Mým záměrem je dále s Dr. Wilsonem zůstat v kontaktu, případně si vyměňovat, konzultovat a porovnávat získaná data ze závodů. I z tohoto důvodu bych chtěl posléze práci přeložit do angličtiny a poskytnout jí Dr. Wilsonovi.

3. Vlastní rešerše literatury

3.1 Adventure racing

„It is not about the winning, it is about the taking part“ (Drew, 2007, s. 67)

Do češtiny volně přeloženo: Není důležité vyhrát, ale zúčastnit se. Drew (2007) toto rčení neshledává nikde jinde tak důležité, jako právě v Adventure racingu.

Co je to vlastně Adventure racing (dále AR)? „Šílenost“ by byla pravděpodobně častá odpověď mezi náhodnými respondenty z veřejnosti. Sportovci po celé zeměkouli by s tímto přízviskem jistě nesouhlasili. Kay, Laberge (2002) píší, že AR nemůže být díky svému charakteru striktně definován. Dle Marais, De Speville (2004) a Wilson (2006) AR spojuje rozmanité disciplíny v jeden závod, v kterém proti sobě soupeří koedukované týmy non-stop i po několik dní. Z pohledu formátu závodu týmy procházejí předem určenými kontrolními body, a to chůzí nebo jinými formami nemotorizované dopravy. Wilson (2006) se podrobněji zmiňuje o kontrolních bodech, i u nás známějších pod anglickým termínem checkpoints (dále CP). Každý tým dostane na startu závodu mapu s těmito vyznačenými body. V některých závodech musí tým postupovat CP v daném pořadí, někde si naopak mohou postup závodníci zvolit, ale všemi body musí projít. Pro kontrolu, zda tým prošel všemi CP, se užívají obvykle tyto metody: (1) Tým se podepíše přítomné pořadatelské službě, (2) Tým si orazí kontrolu (kleštičky, čip) jako při závodech v orientačním běhu. Zejména v delších závodech CP nabízejí vodu a lékařskou péči. Vybraná místa slouží jako depa pro výměnu materiálu, např. z kajakářské etapy do etapy horských kol. Členové týmu spolu cestují často přes několik stovek kilometrů bez možnosti opustit tým, jelikož cíle musí být dosaženo v plném složení. Je zde spojeno řešení problémů, strategické plánování, týmová spolupráce a vytrvalost. Závody jsou obvykle pořádány v odlehlých oblastech.

Stenger, Hardin, Easter (2003) definují AR podobně jako Marais, Speville (2004). Doplnují jen informaci o soběstačnosti každého týmu a o pravidlu alespoň jedné ženy. Slovo „Adventure“ (v českém překladu „dobrodružství“) spojují s vysoce rizikovými

sportovními aktivitami. Nejde zde však jen o samotný sportovní výkon, jak uvádí brožura CzechAdventureRace (2009), ale též i o poznávání zajímavých míst a především sebe sama. Jde svého druhu o expedici, kdy si musí tým poradit s nástrahami obtížného terénu. Závody bývají pořádány v prostředí nehostinné džungle, v poušti, v horském terénu – v mnoha případech nejlépe různé kombinace těchto možností.

Tedy Adventure racing se ve svém původu týká čtyřčlenných týmů. V některých závodech pořadatelé modifikují počet členů týmu, ale princip zůstává stále stejný. Stalo se téměř pravidlem, že alespoň jedním členem týmu musí být žena. Studie i odborníci obhajují účast ženy v těchto týmech. Výhody vycházejí z mnoha aspektů. V jedné z kapitol se tomuto tématu budu věnovat podrobněji. V týmu bývají rozděleny role podobné těm v běžném týmu pracovním – motivátor, kapitán (vedoucí) apod.

Dle Tomlison (2000) se dají závody jen těžko nazvat jinak než extrémními. Jen ti nejdolnější vydrží a spousta týmů nedokončí. Odkazuje na to, že tato dobrodružství se zdají být reakcí lidí na život v současném pohodlném světě, kde podobné výzvy nepotkáme.

3.1.1 Přírodní víceboje

I když tato práce pojednává ve své podstatě přímo o AR, musíme podotknout, že AR je součástí přírodních vícebojů. Proto bych rád oblast přírodních vícebojů alespoň v krátkosti zmínil. Pohl (2006) popisuje, že jsou to závody, které se konají ve volné přírodě. Je zřejmé, že disciplíny se shodují, vlastně AR je přejímá – orientační běh, horská kola, skalní lezení, lanové dráhy, plavání, divoká voda, kolečkové brusle, jeskyňaření, trekking, v zimě lyže a sněžnice. Jednotlivé závody prověří závodníka po stránce fyzické, technické a v delších závodech hlavně psychické.

Dle Pohla (2006), lze pozorovat shodné rysy závodů, které jednotlivé závody ovlivňují:

- Většina závodů se odehrává ve volné přírodě a trasa závodů nebývá totožná s předcházejícími ročníky.
- Závody bývají fyzicky a technicky náročné a od samotných závodníků vyžadují všestrannost.

- Převážná část pohybu v neznámém terénu vyžaduje základní znalosti orientace (práce s mapou a busolou), správný úsudek o volbě trasy (kratší trasa nemusí být rychlejší).
- Závodníci při plnění jednotlivých disciplín mnohdy překonávají sami sebe; samotné dokončení závodů je pro mnohé osobním vítězstvím.
- Jednotlivé disciplíny mnohdy vyžadují povinné vybavení, které si během závodu přepravuje sám závodník.
- Závodníci, kteří vyzkoušejí jeden závod, se většinou účastní i dalších závodů.
- Závodníkům přináší závod dobrodružství, riziko a prožitek.

Dělení a typy závodů:

Díky vývoji, popularizaci a medializaci přírodních vícebojů a zejména AR dnes můžeme rozlišovat několik typů závodů, dělených hlavně v závislosti na délce trvání závodu, přesněji řečeno spíše na době překonání vypsané distance průměrnými týmy. Dále se přírodní víceboje mohou dělit v závislosti na participaci členů.

Velmi přehledně popisují rozpětí závodů dle délky trvání Marais, De Speville (2004), Wilson (2006):

Krátké závody (sprinty)

- Jsou vhodné pro začátečníky a můžeme mezi ně zařadit terénní triatlony. Setkáváme se zde s plaváním nebo jízdě na kanoi a raftu. Následuje zhruba 20 kilometrový úsek MTB s následným krosovým během do cíle. Závody trvají obvykle několik hodin.

„Weekender“

- Nyní se dostáváme k sportovní činnosti trvající 24 hodin a déle. Na závodníky zpravidla čeká k pokoření porce 60 – 120 kilometrů. Závod obsahuje nejméně čtyři disciplíny.

Po představení těchto kratších závodů nezbyvá nic jiného, než nahlédnout do klasiky AR.

Expediční závody (pravý Adventure racing)

- Dostane-li se člověk přes hranici 48 hodin nepřetržitého závodu, vstoupí do opravdového expedičního závodu, kde týmy stojí tvář v tvář neskutečnému vyčerpání. V některých situacích se nemohou spolehnout ani na pomoc podpůrného týmu.
- Týmy si nesou většinu svého vybavení, jídla a zásob na deset a více dní. Na téměř všech závodech AR, trvajících déle než 48 hodin, bývají po určité distanci depa, kam si mohou závodníci nechat převézt část vybavení na další etapu. Expediční závody jsou pořádány od vzdálenosti 350 do 600 km, často i více.

S tímto rozdělením souhlasí Kay, Laberge (2002). Expediční závody udávají jako události jen pro vybrané a privilegované týmy. Kratší závody vítají jako možnost pro nově vznikající týmy vstoupit na scénu AR.

Mně osobně velice imponuje věta jedné z legend, kterou je Don Mann:

„Sprinty otestují vaše tělo; dvoudenní závody testují vaši mysl; expediční závody prověří vaši duši.“ (Marais, De Speville, 2004)

3.1.2 Historie AR

I když je AR poměrně novým sportovním odvětvím, jeho první náznaky můžeme pozorovat i v dávné minulosti, v podobě prvních expedic a expedičních závodů

První zmínky

První impulsy k objevování nových hranic můžeme vypočítat již v dobách jeskynních lidí. Někteří členové klanů museli prozkoumávat nové oblasti kvůli lovu pro obživu ostatních. Při vzniku větších říší lidé prahli po dobrodružství a po objevování nových území, nových věcí. Marais, De Speville (2004) vidí rozmach v tomto směru hlavně během devatenáctého století, kdy se objevili první velké dobrodružné závody o dobytí Severního a Jižního pólu. Z pohledu dnešní doby se do historie nesmazatelně zapsal Američan Robert Edwin Peary za dobytí Severního pólu při použití primitivního vybavení. V bitvě o dobytí Jižního pólu svedli velký souboj Robert Scott a Roald Amundsen.

Moderní éra AR

Marais, De Speville (2004) datují původ AR do roku 1921. Světlo světa díky francouzům spatřil Course des Trois Sports – nám známý Triatlon, závod kombinující plavání, cyklistiku a běh. Vznik se také spojuje s organizacemi typu Outward Bound. Od roku 1980 počala doba závodů na Novém Zélandu. Sportovci soutěžili v krosovém běhu, kajaku, dokonce i v lyžování. Významným závodem byl Alpine Ironman. Richard Judkins, který vytvořil Alpine Ironman, téhož roku odstartoval známější závod Coast-to-coast. V roce 1988 vymyslel významný francouzský novinář Gérard Fusil závod zvaný Raid- Gauloises. Stenger, Hardin, Easter (2003) poukazují na první ročník konaný v roce 1989 na Novém Zélandu. Marais, De Speville (2004) vidí hlavní impuls k vytvoření Raid- Gauloises v založení společnosti Saga d'Adventurers roku 1985. Jednou z inspirací pro Raid byla Rallye Paříž-Dakar, týmy měly samy překonat nástrahy

přírody. Raid-Gauloises, té doby závod na hranici lidských možností, popularizoval v očích Kay, Laberge (2002) AR v Evropě, Austrálii a v mnohých dalších krajinách.

V dnešní Mece tohoto sportu, Spojených státech amerických, se nepořádaly závody zhruba do roku 1992. Změna nastala až s participací amerického týmu. Mark Burnett, kapitán amerického týmu, přinesl tento nádherný sport do USA. S tímto jménem je spojován hlavně závod Eco-challenge, který odstartoval obrovský boom AR v Severní Americe. O tomto expedičním závodě se zmiňují například Marais, De Speville (2004); Kay, Laberge (2003), AREuroSeries (2011). První startovní výstřel Eco zazněl na území jihovýchodního Utahu. I přes velké medializování tohoto závodu se nesnížila jeho kvalita a mnoho sportovců ho považovala za tzv. „the Big One“. Eco – challenge zavedl závodníky do mnoha krajin – USA, Borneo, Fiji. Roku 2002 se konal poslední ročník tohoto podniku. „Král je mrtev, ať žije král.“ Zánik jedné ikony odstartoval éru nové, snad ještě větší výzvy – Primal Quest. Dosud je tento závod považován za nejnáročnější závod na světě. V roce 2004 zemřel při závodě jeden ze zkušených sportovců. Tato událost vrhla stín na scénu AR a v kuloárech se začalo spekulovat, zdali už závody nepřesahují možnosti lidského organismu.

3.1.3 Vývoj a současný stav AR v České republice

Na domácí půdě nelze milník počátku závodů přesně určit. První oddíl provozující aktivity v okruhu přírodních vícebojů byl založen při katedře sportů v přírodě na FTVS UK. Nesl název „Survival“ a byl veden P. Ďoublíkem. Díky tomuto oddílu byl zorganizován pravděpodobně vůbec první závod tohoto typu u nás, ale jen pro své členy. Proběhl 5. – 6. 7. 1993 v Poniklé pod názvem „Přebor Jídelního kroužku – Survival USK Praha. Uspořádání prvního oficiálního závodu bylo tedy jen otázkou času. Závod se konal 16. – 17. 10. 1993 a nesl název „Závod zkušených“. Pod jeho uskutečnění se opět podepsal mentor těchto aktivit u nás P. Ďoubalík společně s oddílem Survival USK Praha a FTVS UK. Závod se odehrával v Novohradských horách a skládal se z dvou etap. Při nesplnění některé z disciplín byli závodníci řazeni do kategorie „Ne zcela ještě zkušený“. Z tohoto závodu byl pořízen i krátký záznam, který byl posléze odvysílán v televizi. Díky úspěchu následovaly další ročníky, konané

vždy na jiných místech (Týnec nad Sázavou, Budislav u Poličky, Tábor, Plzeň, Pastviny v Orlických horách). „Závod Zkušených“ dal impuls ke vzniku dalších závodů u nás. K organizátorům můžeme zařadit J. Tišera (HI-TEC Survival) či M. Ročejdla (OUTDOORMAN). Na organizaci závodů se podílely i sportovní kluby působící při vysokých školách (Pohl, 2006).

Czech Adventure race

V České republice se každoročně pořádá Czech Adventure race (dále CZAR), je vypsán jako mistrovství republiky a je i součástí AREuroSeries. Musíme souhlasit s tvrzením CzechAdventureRace (2011), že CZAR je nejtěžší dobrodružně expediční závod u nás, kde startuje domácí špička i věhlasné týmy zahraniční. Z nových informací vyplývá, že ročník 2011 je vypsán dokonce jako Mistrovství Evropy. Tudíž se očekává co do obsazení nejkvalitnější ročník.

Nultý ročník se uskutečnil v jihočeských Poněšicích jako závod tříčlenných týmů na 24 hodin. O rok později v Českém Vrbném již závodily čtveřice, čas vítězů však tehdy byl pouhých 34 hodin. Následující ročník v Dobronicích u Bechyně byl pak extrémně náročný a kvůli mokru a následným zraněním jej dokončilo jen šest týmů. V roce 2006 závod zavítal na Zadní Třebáň a další rok do Radavy na Orlické přehradě. Poslední závod se odehrál v Ledči u Sázavy. Jelikož měli organizátoři se zdejším prostředím pozitivní zkušenosti, přivítá místní okolí i CZAR 2011.

Po počátečních experimentech s kratšími tratěmi se délka závodu ustálila na zhruba 360 kilometrech. Tuto distanci zvládají nejsilnější týmy urazit v čase kolem 50 hodin. Limit je však celých 75 hodin, což umožňuje dokončit závod i pomalejším týmům.

Základními disciplínami v CZAR jsou chůze, jízda na horském kole, kanoe a in-line brusle. Dalšími již tradičními disciplínami jsou lezení, slaňování, plavání, lanové překážky atd. Každoročně jsou připraveny i netradiční disciplíny pro udržení koncentrace.

Tabulka 1 Přehled vítězných týmů v CZAR (www.adventurerace.cz, 2011)

2004 – Salomon/OpavaNet Czech Adventure team (Petr Bloudek, Ondřej Bloudek, Eva Jedličková, Mirek Venera)
2005 – SK SP Kylešovice (Marek Navrátil, Zuzana Kroutilová, Tomáš Petreček, Miroslav Seidl)
2006 – Tilak/OpavaNet (Marek Navrátil, Zuzana Kroutilová, Tomáš Petreček, Libor Uher)
2007 – Omjakon (Heikki Hihnala, Tuomas Hallila, Outi Seppä, Pekka Sorjonen)
2008 – Omjakon (Heikki Hihnala, Tuomas Hallila, Outi Seppä, Pekka Sorjonen)
2009 – OS-Direkt Adventure Team (Konstantin Marchenko, Aleksandr Dmitruk, Artem Rostovcev, Mariya Plyashechko)
2010 – AlpinePro/Nutrend/Merida (Jarda Krajník, Barča Válková, Tomáš Petreček, Pavel Kurz)

Organizace závodů v ČR

V současnosti jsou závody v přírodních vícebojích u nás pod záštitou České asociace extrémních sportů (ČAES). Její vznik se datuje do roku 1996 a je součástí Českého svazu tělesné výchovy. Je to sdružení, které organizuje a řídí outdoor extrémní sporovní soutěže v ČR. Extrémními soutěžemi rozumíme sportovní soutěže kombinované ze sportovních disciplín (Pohl, 2006).

Soutěží se v závodech hlídek (Adventure race a survivaly dvojic), jednotlivců, a štafet. Členem ČAES se může stát kdokoli bez omezení, jakýkoli nadšenec v rámci „extrémního“ sportu. Registrace je zdarma a je možné registrovat jak jednotlivce, tak týmy (www.caes.cz, 2011)

.Závody v ČR

V ČR se tedy pořádají závody pod záštitou ČAES a dále se konají i závody, které zaštiťují jiné organizace.

Do ČAES se většinou řadí mistrovské závody v Adventure race, survivelech, závodech jednotlivců a extrémních štafet. Pro příklad uvádím závody označené jako MČR v jednotlivých sportech pro rok 2011. (www.caes.cz, 2011):

- MČR v AR: Czech Adventure race 2011 (16.8 – 21.8.)
- MČR v survivalu dvojic: Hradecký survival (6.5 – 7.5)
- MČR jednotlivců: eXtrememan – Jesenický tvrd'ák (27.5)
- MČR extrémních štafet: Bobr cup (1.10)

Jedním z velice známých závodů, který není zapojen v ČAES je OTOB (neboli O Trofej Otward Bound). Je to přírodní víceboj tříčlenných týmů, trvající tři dny. Nalezneme zde tradiční disciplíny (kolo, orientační běh atd.), ale také disciplíny netradičního charakteru, specifikované vždy až těsně před závodem. Svým charakterem je odlišný od CZAR – není zaměřen tolik na výkon. Může zde probíhat i mezitýmová spolupráce. (www.otob.cz, 2011)

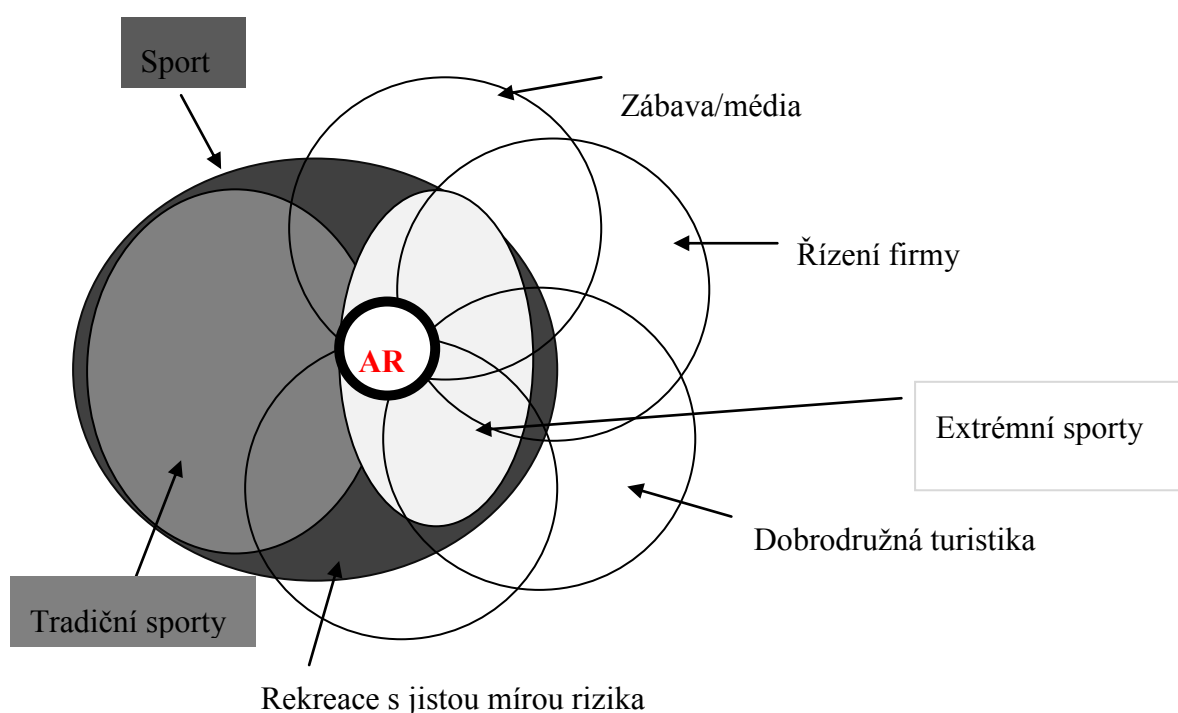
Jesenický tvrd'ák je nejstarším nepřetržitě fungujícím survivelem v ČR. Dá se pokládat i za suverénně nejtěžší závod jednotlivců u nás. Rozmanitost disciplín je v tomto závodě velká. O obtížnosti závodu svědčí jedna z prvních disciplín a to 16 km výběh na Praděd s převýšením téměř 1000m. (CzechAdventureRace, 2009)

3.1.4 Postavení AR v rámci sportovní a sociální sféry

Této problematice se věnují hlavně Kay, Laberge (2002). Studují postavení AR mezi ostatními sporty a velice zajímavě popisují medializaci a masovost AR.

Obrázek 1 Pozice AR v oblasti sportu a ve vztahu k vnější sociální oblasti

(Kay, Laberge, 2002, s. 32)



Přestože má AR svou vlastní historii a kulturu, nikdy nemůže existovat v izolaci od ostatních sportovních odvětví. AR bude vždy ve spojení s ostatními sporty a v současné době se dostává do úzkého kontaktu se sociální sférou a médii. Jak by také ne, AR se vyvinul z extrémně-vytrvalostních sportů v době jejich popularizace. Účastníci AR zdůrazňují, že soupeření odlišuje AR od dobrodružné turistiky (v ang. Adventure tourism). Na druhé straně ostatní, z pohledu AR turistů, oponují. Tvrdí, že soutěživost a komerční aspekty AR odporují původní „čistotě“ zábavy v přírodě.

Existuje spousta propojení AR a běžného či pracovního života. Není proto divu, že společnosti a firmy nyní používají podobné aktivity ke tmelení kolektivu a jistému

tréninku pro pochopení firemních hodnot. Pro mnohé sportovce se stal tento sport životním stylem. AR stále sílí z pohledu medií a televizní zábavy. Organizátoři shánějí co možná nejvlivnější mediální sponzory a z některých expedičních závodů se stávají doslova reality show pro televizní diváky. Sledují své hrdiny, kteří překonávají riskantní terény, prožívají s nimi jejich vzestupy a pády. Zde očima Kay, Laberge (2002) vznikají konflikty mezi organizátory a závodníky. Například roku 1999 shledala většina účastníků přítomnost štábu Discovery Channel na Eco – challenge za příliš nápadnou a rušivou.

3.1.5 Disciplíny v AR

V každém závodě nalezneme disciplíny, které můžeme označit za základní kameny AR. Tyto disciplíny jsou vyloženě vytrvalostního charakteru a jsou jimi: (1) Trek (chůze), (2) Běh, (3) Orientační běh, (4) Horské kolo, (5) In-line bruslení, (6) Kajak či kanoe. K těmto se většinou přidávají plavání a technické disciplíny horolezeckého charakteru (lezení, slaňování). V dnešní době jsou k vidění v průběhu závodu i překonávání lanových překážek, rafting, canyoning. Dá se říci, že co krajina závodu nabídne, to organizátoři dokážou beze zbytku využít. Zařazují se i netradiční disciplíny na udržení koncentrace závodníků – vědomostní hry, řešení problémového úkolu v týmu atd.

Tyto disciplíny můžeme rozdělit do určitých bloků. (Marais, De Speville, 2004)

Treking, běh a orientační běh

Nejpřirozenější, avšak mnohdy zrádná disciplína. Tým stráví spoustu času během závodu na nohou. Může se jednat o dlouhé maratony, přechody hřebenů pohoří apod. Zásadní věcí je snažit se o co nejekonomičtější a nejšetrnější pohyb.

Horské kolo

Na horském kole je možné volit i různé taktiky přesunu. Některý tým si zvolí například rychlejší výjezdy do kopců, ale jede opatrně v mnohdy krkolomných sjezdech, další tým může šetřit síly do kopce a riskuje při sjezdech. Samozřejmostí je mít ve výbavě set na opravu nezbytných součástí kola.

Vodácké disciplíny

Do této kategorie patří mnohé disciplíny. Opět velice záleží na rázu krajiny, kde se závod koná. Na divoké vodě to může být rafting či kajak. Jestliže se jedná o jízdu na klidné vodě, objevuje se kanoe a stále populárnější sea-kajak. Pro některé závody je například nutné zvládat eskymácký obrat.

Horolezecké disciplíny

Tyto disciplíny, zvláště při velkém vyčerpání, mohou být velice nebezpečné. Závodníci by se měli navzájem kontrolovat, zda jsou veškeré karabiny řádně zašroubovány, zajištěny atd. Obvykle se objevuje sportovní lezení, slaňování, jumarování a cesty typu via ferrata. Ovládání dovedností, jakými jsou jištění sebe či druhé osoby, slaňování, práce s karabinami jsou samozřejmostí. Povinnou helmu snad ani netřeba připomínat.

Ostatní

Do této kategorie mohou být řazeny stále populárnější části závodů jako: jeskyňáření, canyoning, coastering, jízda na různých zvířatech. Také sem můžeme zařadit právě disciplíny na udržení pozornosti.

Jelikož jsou disciplíny v AR v drtivé většině charakteru extrémního, je nezbytné, aby byl tým kvalitně vybaven. Šetřit na materiálu by bylo spíše hazardování se životem, nebo by postup závodem velice znepríjemnilo. Je jasné, že obstarávat si všechno na vlastní pěst by bylo velice nákladné. Proto má většina týmů alespoň na některé potřebné věci sponzory. Samozřejmě, že nejlepší týmy mají sponzory takřka na všechno vybavení.

3.1.6 Významné světové závody, série a organizace působící v AR

V této podkapitole představím zajímavé závody z minulosti i současnosti. Popíši i největší organizaci působící ve světě AR a každoročně pořádanou evropskou sérii závodů.

Primal Quest

Primal Quest byl jedním z nejtěžších vytrvalostních závodů na světě. Bohužel závod už nepokračuje ve své dlouholeté tradici, ale z úcty k tomuto závodu ho zmiňuji. Byl to 10 denní formát závodu, ve kterém špičkové mezinárodní týmy non – stop překonávají vzdálenost 600-900 kilometrů. Wilson (2007) a Primal Quest (2009) se shodují, že účastníci prostupují náročným terénem. Závodem je nepřetržitě provází pocit nejistoty, únava a stres. Lokace závodu je držena pod pokličkou, odtajněna je několik málo měsíců před datem startu, proto je nemožné, aby se týmy na prostředí závodu připravily. Navíc, není pevně stanovená cesta postupu. Týmy obdrží topografické mapy, kde je vyznačeno mnoho CP, načež samy týmy rozhodují o nejrychlejší a nejbezpečnější cestě mezi jednotlivými body.

Každoročně se na Primal Quest hlásilo přes osmdesát týmů, téměř polovina přihlášených odstoupila kvůli zraněním. Jsou to především zlomené kosti, podchlazení, záněty šlach, těžké puchýře na nohou a dehydratace. Wilson (2007) nás také seznamuje se studií, podle které 62% závodníků zažívá během Primal Quest sluchové či zrakové halucinace. Vítězný tým obvykle dokončí závod za 5-6 dní s průměrně jednou hodinou spánku na hodin čtyřadvacet.

Primal Quest spatřil světlo světa v roce 2001 s cílem stát se světovým expedičním závodem v Severní Americe. Koncept závodu zahrnoval spojení předních televizních stanic a značných peněžních odměn pro vítězné týmy, nezapomínaje na důležité poselství pozitivního přístupu k přírodě.

USARA

Díky rostoucí popularitě sportu, zvyšováním počtu závodníků a závodů bylo nutné založit národní či nadnárodní organizace zaštiťující AR. Největší z nich je právě severoamerická USARA (United States Adventure Racing Association). Posláním této organizace je pomáhat ředitelům závodů a výborům v pořádání zábavných, bezpečných a samozřejmě férových závodů. Dále se snaží USARA zajistit spokojenost a bezpečnost závodníků, diváků, pořadatelů a dobrovolníků. Hlavním zaměřením je další rozvoj a popularizování AR.

Registrovaní závodníci obdrží licenci USARA, která je opravňuje k účasti v kterémkoli závodě na území Spojených států amerických. Toto pravidlo platí pro všechny, a to jak pro elitní, tak pro začínající týmy. Stenger, Hardin, Easter (2003) a USARA (2011) uvádějí, že asociace pořádá národní mistrovství jak v expedičním závodě, tak ve sprintu. Týmy se musí do těchto závodů probíjet přes kvalifikační závody, které jsou vypsány po celém území Spojených států amerických.

Etický kodex dle USARA (2011):

1. Závoděním budu způsobovat minimální dopad na okolí.
2. Budu respektovat krajinu a obyvatele v ní žijící.
3. Nebudu znečišťovat okolí.
4. Budu dodržovat fair-play.
5. Během závodu pomohu těm, kteří to budou potřebovat.
6. Budu se řídit pravidly a předpisy závodu.

AREuroSeries (ARES)

AREuroSeries (dále ARES) je pořádána jako evropský pohár. Nalezneme zde řadu závodů po celém starém kontinentu. O organizaci a správu tohoto seriálu se stará Česká asociace extrémních sportů, ale existuje představa o vytvoření asociace EARA (European Adventure Racing Association) podobné USARA ve Spojených státech. Vizi ARES je rozšiřovat sport AR, podporovat jeho rozvoj. Současně je snaha vytvořit a udržet kvalitní a atraktivní evropskou soutěž.

Každý tým účastníci se ARES dostává dle dosaženého výsledku body do průběžného pořadí v seriálu. Tým s nejvyšším počtem bodů automaticky získává volné místo v AREC (Adventure Race European Championship) příštího roku. Každý rok se vybraný závod v sérii stává Evropským šampionátem (tedy AREC). Vítězný tým získává volné místo na Světovém šampionátu (www.areuroseries.com, 2011).

Základní hodnoty ARES:

- ARES je součástí přírody.
- ARES je fyzicky i psychicky náročný.
- Podporuje a obhájí zdravý životní styl – bystrou mysl a připravené tělo.
- ARES nerozlišuje pohlaví; podporuje rovnost žen a mužů.
- AR se zavázal zákazem dopingu.
- AR je charakteristický duchem přátelství a je vázán dodržováním fair-play.

Závody zařazené do ARES:

- Timex Winter Adventure race (Polsko)
- Ferrino Extreme Marathon (Ukrajina)
- Adventure Trophy (Polsko)
- Red Fox Adventure race (Rusko)
- Adventure race Slovenia (Slovinsko)
- Czech Adventure Race (Česká republika)
- Adventure Racing Poland Championship (Polsko)

ARWorldSeries

ARWorldSeries (dále ARWS) je organizací pořádající závody spadající do Světového poháru v AR, tyto závody se konají po celém světě. V roce 2011 konkrétně na čtyřech kontinentech – Evropa, Severní a Jižní Amerika, Austrálie. Tak jako v ARES má ARWS vrchol sezóny, jímž je Mistrovství světa (AR World Championship - ARWC). Mistrovství světa není nikdy pořádáno na stejném místě.

Tento rok se pořádá Mistrovství světa v Austrálii, konkrétně v Tasmánii v termínu 31. října až 11. listopadu 2011. Na závodníky bude čekat trať dlouhá přes 700 km a donutí závodníky šáhnout si na dno svých sil. (www.xpd.com.au, 2011)

Závody zařazenými (zároveň kvalifikačními) do ARWS 2011 jsou:

- Adidas TERREX (Velká Británie)
- Huairasinchi (Ekvádor)
- Ecomotion (Brazílie)
- APEX – Alpine Expedition (Švýcarsko)
- Costa Rica Adventure Race (Costa Rica)
- Raid the North Extreme (Kanada)
- Xtremo 6000 (Argentina)
- Raind in France (Francie)
- Bimbanche Extreme (Španělsko)
- XPD ARWS Championship (Austrálie)

(www.arworldseries.com, 2011)

3.1.7 Pomocné týmy (Support crews)

Pomocné týmy jsou v dnešní době nedílnou součástí úspěchu samotného závodního týmu. Po většinu času je to velmi namáhavá práce – řízení na dlouhých vzdálenostech, vláčení těžkých beden se zásobami, příprava depa, vaření jídla a starání se o potřeby unavených závodníků v každých povětrnostních podmínkách a každou denní či noční hodinu. Nicméně i taková nezávodní účast má své kladné stránky – možnost navštívit různé lokality po celém světě, šance sdílet týmový úspěch, satisfakce z úspěchu.

Bez pomocníků by se závodní týmy jednoduše nemohly účastnit. Neměly by žádné vybavení, suché šaty, teplé jídlo, zdravotnickou podporu nebo psychickou podporu. Jen vidina dosažení relativního tepla a pohodlí je v těžkých chvílích pro závodníky důležitější než pomyslná cílová páska. Tudíž členové podpůrného týmu plní mnohé role a měly by být pozitivní, spolehlivé, zkušené a organizované.

I v pomocném týmu by měly být jasně rozděleny role. Vedoucí pomocného týmu by si k sobě měl vybrat jeho partnery dle dovedností a schopnosti komunikace s ostatními. Tým musí obvykle pracovat dlouhou dobu bez přestávky a ve stresových situacích. Jejich schopnost pracovat společně je velice podstatná a nezbytná (Marais, De Speville, 2004).

Přípravy

Období před závodem

Některé týmy mají to štěstí, že mají svého manažera – osoba obstarávající logistiku, starty na závodech, ubytování a finance. V opačném případě tyto záležitosti obstarává kapitán a vedoucí podpůrného týmu.

Pomocníci se účastní předzávodních příprav – sepsání seznamu vybavení, nákup jídla, kontrola auta, lodí, kol a jiné. Tímto umožní podpůrný tým závodníkům soustředit se na trénink a kontrolu osobního vybavení. Důležitá je i informovanost o oblasti závodu, zdali jsou potřeba víza nebo očkování proti nemocem jako malárie, cholera nebo žlutá chřipka (Marais, De Speville, 2004).

Předstartovní období

Období těsně před startem je stresující. Tým čekající na instruktáž ohledně závodu je v očekávání a značně nervózní. Zde již naplno začíná funkce pomocného týmu (Marais, De Speville, 2004).

- Pomoc závodníkům zabalit batohy a bedny, zkontrolovat povinné vybavení.
- Označit každou bednu, sepsat obsah.
- Podepsat každému závodníkovi oblečení a vybavení.
- Před spaním naplnit lahve a připravit jídlo.
- Ujistit se, že závodníci jsou připraveni.

Závod

V den závodu vstává pomocný tým dříve než závodníci, provádí poslední přípravy. Po startu se přesunuje s konvojem nebo osamoceně (v tomto případě je nutné mít aktuální mapy a konkrétně vědět kam jet) do dalšího depa. Hned po dojezdu je důležité ohlásit se pořadatelům v depu, popřípadě se informovat, zda je možné pomoci týmu například s kajaky z vody či do vody. Poté nastává příprava přiděleného místa pro příjezd/příchod závodníků – připravit jídlo, v případě špatného počasí připravit přístřešek apod. Od pomocného týmu se neočekává, že bude vzhůru dlouhou dobu. Musí být stoprocentně fit hned, jak závodníci dorazí.

Pomocný tým si rovněž dělá poznámky při příchodu ostatních týmů – čas příchodu, jméno týmu, fyzický a psychický stav (Marais, De Speville, 2004).

3.2 Týmová spolupráce

„Málo věcí v životě vám poskytne takové uspokojení, jako když patříte k opravdovému úspěšnému týmu. Existuje málo činností přinášející lepší výsledky než nasazení vlastních schopností a dovedností k tomu, abyste vytvořili a vedli takový tým.“

John Adair

3.2.1 Tým

*„Anglické slovo TEAM můžeme vnímat jako zkratku čtyř klíčových slov – Together, Everybody, Achieves, More – což volně přeloženo znamená **společně dosáhneme více**.“*
(Kolajová, 2001, s. 23)

Týmy jsou součástí našeho života. Od medicíny po letectví, od managementu ve firmě po vedení moderní války. Týmy se uskutečňuje většina práce v dnešním světě. V týmové práci a spolupráci je základem kvalitně sestavený a efektivně fungující tým. Velký vliv na jeho fungování má vedoucí týmu. Dalším důležitým aspektem je komunikace a nepochybně i budování týmu (Brannick, Salas, Prince, 1997).

Definice týmu

Horváthová (2008) charakterizuje tým jako skupinu lidí, kteří spolupracují a mají společné, časově omezené cíle a při dosahování těchto cílů jsou na sobě závislí. Podobně popisuje tým Adair (1994), a to jakožto skupinu, v níž jednotlivci mají společný cíl a v které pracovní činnosti a dovednosti každého člena na sebe vzájemně účelně a plynule navazují, stejně jako na sebe navazují jednotlivé části skládačky.

Mnozí lidé a autoři nerozlišují rozdíl mezi týmem a skupinou, i když jsou tyto odlišnosti jistými nuancemi vymezeny. Lidé ve skupině mají úkoly, jež směřují k dosažení jejich individuálních cílů. Zato tým je definován jako dva a více lidí s různými úkoly pracující dohromady za účelem dosažení specifických a společných cílů. Týmy mají skoro vždy svojí minulost a budoucnost. Skupina je naproti tomu většinou vytvořena pro specifické úkoly a po splnění těchto úkolů je rozpuštěna. Lidé ve skupině mohou na rozdíl od týmu

vykonávat práci samostatně. Ve skupině může být neomezený počet lidí, oproti tomu v týmu se doporučuje optimální počet členů do devíti. Touto problematikou se zabývá mimo jiné Horváthová (2008), Branick, Salas, Prince (1994) a Adair (1994), Kruger (2004)

Tabulka 2 Rozdíly mezi týmem a skupinou (Kruger, 2004, s. 34)

Charakteristické znaky	Skupina	Vysoce výkonný tým
Jak je tomu se zájmy členů?	Většina sleduje vlastní zájmy	Všichni táhnou za jeden provaz
Jak je tomu s cíly?	Jsou sledovány různé cíle	Všichni sledují tentýž cíl
Jak to vypadá s organizací?	Organizace je uvolněná a nezávazná	Organizace je jasná, pevná a závazná
Jaká je motivace?	Motivace přichází zvenku (prostě se musí...)	Motivace přichází zevnitř (prostě se chce...)
Kdo a komu konkuruje?	Jednotlivci si konkurují navzájem	Konkurence je zaměřena směrem ven
Jak se komunikuje?	Komunikuje se zčásti otevřeně, zčásti skrytě	Informační proces a zpětné vazby probíhají otevřeně
Jak je tomu se vzájemnou důvěrou?	Vzájemné důvěry ke skupině bývá obzvláště málo	Silná důvěra mezi členy navzájem a v týmu vůbec
Co má prioritu?	Příslušnost ke skupině je podřazena osobním zájmům	Příslušnost k týmu má nejvyšší prioritu

Jak uvádí Horváthová (2008), tým je charakterizován těmito výraznými rysy:

- Uvědomovaný společný cíl a vůle tohoto cíle dosáhnout je sdílená.
- Postavení členů je rovnoprávné.
- Všemi respektovaná a akceptovaná pravidla.
- Jasně vymezené role a odpovědnosti.
- Jednoznačná a efektivní komunikace a účelné řešení konfliktů.
- Schopnost reflexe a hodnocení procesu práce.
- Klima důvěry a otevřenosti.

Tým na rozdíl od skupiny uznává poněkud jiný soubor hodnot. Dle Hayes (2005) hodnoty týmu obsahují myšlenku, že tým má společný úkol a každý jedinec se svou prací přímo podílí na celém projektu (výsledku práce). Každý jedinec tak svojí prací může přímo ovlivňovat práci ostatních a tak je možno vytvářet klima, při kterém vznikají zcela jiné normy než ve skupině.

3.2.2 Psychologické rozměry týmové spolupráce

Protože se v týmové spolupráci jedná o lidi, znamená to jediné. V týmové spolupráci se výrazně projevuje psychologie. Jsem za jedno s názorem Hayes (2005), že kdybychom měli analyzovat každý psychologický aspekt týmové práce, zavalilo by nás nepřehledné množství detailů.

Existují však určité klíčové mechanismy, které pronikají do všech sfér týmové práce. Proto je nutné tyto mechanismy zmínit a prostudovat je. Dva zvláště užitečné mechanismy jsou – sociální identifikace a sociální reprezentace.

Sociální identifikace

Sociální identifikace je naší lidskou tendencí dělit svět do skupin „oni a my“ – vidět se jako člena specifických sociálních skupin (týmů), které se liší od těch druhých. Každý se řadíme k několika sociálním skupinám. To, že náležíme k různým skupinám, je

důležitou součástí obrazu, který si o sobě sami utváříme. Dělení světa na „oni a my“ můžeme řadit k jednomu ze základních mechanismů lidské psychiky. Tento mechanismus dle odborníků staví na dvou základních procesech. Jedním z nich je klasifikace a druhým vědomí, že náležením k určité sociální skupině získáváme větší prestiž než náležením k druhé. V základu každý náležíme k velkým skupinám (gender, společenská třída), ke středně velkým skupinám (povolání či profesi) a pro nás podstatným malým skupinám – týmům.

Sociální identifikace nám tedy ukazuje základní lidskou tendenci a silnou motivaci k tomu být hrdý na své působení v nějakém týmu. Vyplývá to z faktu, že lidé jsou společenské bytosti – týmová práce se dotýká právě tohoto zdroje motivace.

Sociální reprezentace

Lidé mají také tendenci považovat věci či názory lidí ve vlastním týmu za správnější než názory nečlenů týmu. I když mají jedinci v týmu stále rozdílné názory a myšlenky, často začínají sdílet mnohá přesvědčení týkající se práce a života v týmu. Tato sdílená přesvědčení můžeme souhrnně nazývat jako sociální reprezentace.

Sociální reprezentace se často projevují v chování, ale o to méně ve slovním projevu (jsou skryté a více se projevují v aktivitě, než v tom co lidé skutečně říkají).

Tedy shrneme-li poslední odstavce, sociální identifikace je spjatá s náležením k týmu a sociální reprezentace se ve své podstatě týká základních předpokladů a přesvědčení ve skupině.

3.2.3 Složky týmové spolupráce

Složkami týmové spolupráce můžeme rozumět jednotlivé faktory, které společně přinášejí kvalitní a úspěšnou týmovou spolupráci. Podrobné dělení nám předkládají Brannick, Salas, Prince (1997). Dle mého názoru jsou z popsaných složek velmi podstatné tyto – týmová orientace, vedení týmu, komunikace, monitoring, zpětná vazba,

koordinace. Některé z těchto složek zpracovává a prezentuje Horváthová (2008) a s charakteristikami složek těchto autorů se posléze seznámíme. Některé z nich popíšeme podrobněji, jelikož z mého pohledu jsou základními kameny spolupráce vůbec.

Týmovou orientaci chápeme jako postoje členů týmu vůči sobě vzájemně a vůči úkolu. Odráží se zde přijetí týmových norem, úroveň týmové koheze a význam členství v týmu. Přirazuje se zde vysoká priorita týmovým cílům. Vedení týmu zahrnuje řízení a zejména podporu pro ostatní členy. Nutno podotknout, že určitý jedinec nemusí mít vždy plnou autoritu a kontrolu nad ostatními. Tématu vedení věnuji samostatnou podkapitulu níže. Monitoring spočívá ve sledování aktivit a počínání si ostatních členů týmu a vesměs i aktivit týmů ostatních. Koordinací se rozumí plnění úkolů včas a výměna informací, jelikož výkony jednotlivých členů se mohou vzájemně ovlivňovat.

Komunikace

Jestliže se chceme zabývat spoluprací a fungováním týmu, nesmíme opomenout komunikaci. Při spolupraci je nezbytné spolu mluvit, neboť jak prezentuje Zahrádková (2005), většina lidí označuje komunikaci jako klíčovou ve svém týmu. V každém týmu je možností komunikace mnoho a nikdo vám konkrétně neporadí, jaká je nejlepší možnost. Je nutné, aby si komunikaci každý tým nastavil podle svých konkrétních potřeb. Díky správné komunikaci si mohou členové týmu vzájemně pomáhat, je-li to potřeba. Horváthová (2008) řadí do kvalitní komunikace umění si naslouchat, možnost bez obav vyjádřit svůj názor, existenci prostoru pro diskuzi v týmu či slušné a věcné sdělování kritiky. Komunikaci můžeme posuzovat jako nástroj, jehož pomocí tým dosahuje společného cíle. Položme si otázku: Umí týmy, všichni jejich členové, dobře komunikovat? Bohužel můžeme pozorovat, že někdy neumí, nechtějí či spolu nedokážou komunikovat. Komunikační schopnosti jsou v současné době nezbytností v podstatě v každé sféře, nejen tam, kde bychom to očekávali.

„Komunikaci je potřeba se učit, její nedostatky nám mohou velmi komplikovat život.“
(Horváthová, 2008, s. 99)

Obecně komunikace chápeme jako přenos informace od jednoho člověka k druhému. Komunikace je oblastí velmi širokou, patří sem například druhy komunikace (verbální

a neverbální), formy komunikace (mluvená a písemná), problémy v komunikaci, komunikace vedoucího a tak dále.

Chceme-li, aby byla komunikace co nejefektivnější, měli bychom se řídit těmito pravidly:

- Odesílatel musí vědět, co chce sdělit.
- Komunikaci je třeba důkladně připravit.
- Je třeba dobře odhadnout míru potřeby informací u příjemce.
- Nezbytná je shoda mezi tím, co se říká a jak se to říká.
- Důležité jsou i emoce, pozitivní orientace účastníků komunikace.

Při komunikaci můžeme použít několika komunikačních technik. Jedná se např. o:

- Techniku aktivního naslouchání.
- Techniku vyjednávání.
- Techniku kladení otázek.
- Techniku sebeprezentace.

Zahrádková (2005) nám předkládá několik obecných zásad při týmové komunikaci:

Vysílající strana je odpovědná za:

- Jasně a srozumitelně sdělení všech potřebných informací.
- Dotazy na zpětnou vazbu, jestli druhá strana porozuměla všem potřebným informacím.

Přijímající strana je odpovědná za:

- Otázky a pochopení sdělení.
- Sdělení „nerozumím“.
- Řízení komunikace tak, aby získala všechny potřebné informace.

V týmové komunikaci funguje jakási komunikační pyramida, je zapotřebí zkontrolovat:

- Důležité informační vazby.
- Zda lidé vědí o informačních vazbách.
- Jak procesy podporují komunikaci.

- Jaký je přístup ke sdělování a vysílání informací.

Motivace

Motivace je slovo používané každodenně, ale kdo z nás dokáže motivaci správně popsat, definovat? Co pro nás vůbec motivace znamená? Odborná literatura se snaží na tuto otázku co nejlépe odpovědět a interpretuje různé motivační teorie a přístupy.

Ve slovech motivace, inovace a komunikace nacházíme latinský původ. Právě motivace byla odvozena od slova *movere*, mající význam hýbat či pohybovat se. Dále Adair (2004) uvádí, že motiv (kořen motivace) je tedy jakýsi impuls, který nás uvede do pohybu. Pod slovy motiv a motivace si představujeme něco v nás, co pracuje a pohání kupředu – potřeba, touha, emoce – vede nás to jednat daným způsobem. Znaky motivace, které většinou zaměstnavatelé u potenciálních zaměstnanců hledají, jako první jsou například energie a odhodlanost. Poté, jestliže je hodnocení uchazeče kladné, se snaží tyto znaky dále rozvíjet. Naše činy však většinou nejsou řízeny jen jedním motivem. Jinak řečeno, naše motivy bývají často smíšené.

Horváthová (2008) se v mnoha bodech s Adair (2004) shoduje. Také uvádí, že motivace je vysoce individuální záležitostí, a je velice těžké dokázat motivovat každého člena týmu. Také nám předkládá různé motivační teorie a mezi nejznámější zařazuje tyto:

- Maslowova teorie hierarchie potřeb
- Teorie X a Z profesora Douglase McGregora
- Herzbergova dvoufaktorová teorie potřeb
- Alderferova teorie motivace (ERG teorie)
- Vroomova teorie expektace

Popsat jednotlivé motivační teorie však není posláním této práce, tudíž je dále nebudeme rozpracovávat. Pro nás mnohem zajímavějším je pohled na to, co tedy jednotlivé členy týmu motivuje. Je jistě důležité:

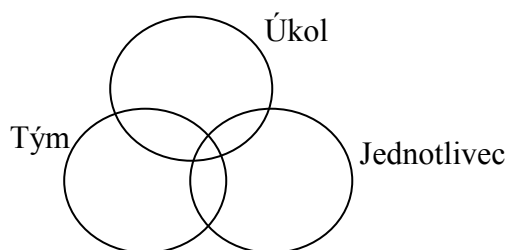
- Jakým způsobem jsou jedinci řízeni a jaká je kvalita řízení.
- Zda je jejich práce zajímavá a přináší uspokojení.
- Jaké jsou pracovní podmínky – zda umožňují efektivně dosahovat výsledků.
- Jaká je míra odměňování a současně postihování špatné výkonnosti.
- Jak organizace umožňuje sladit soukromý život s pracovním vytížením.

- Jak daná práce umožňuje další růst člena týmu a realizaci dlouhodobější kariéry.

„Práce (pracovní činnost) zahrnuje tři vzájemně se překrývající oblasti potřeb, přičemž každá z nich má své motivační pole.“ (Adair, 2004, s. 79)

Adair (2004) popsal „Model tří kruhů“. Jak již bylo řečeno, tyto kruhy potřeb se vzájemně překrývají a jsou to: (1) potřeba vykonat společný úkol, (2) potřeba jednoty týmu a (3) potřeby, které sebou přináší jednotlivec. Kruhy se mohou ovlivňovat pozitivně, ale i negativně.

Obrázek 2 „Trojlístek potřeb – Model tří kruhů“ (Adair, 2004, s. 72)



Každý kruh může pozitivně ovlivnit kruhy další, například:

- Úspěch v dosahování společného cíle může vést k pocitu identity s týmem.
- Dobrá komunikace mezi členy týmu a rozvinutý týmový duch vede mnohdy k tomu, že se týmu v jeho činnosti povede dobře, a spolu s tím se dostaví i uspokojivější atmosféra.
- Jestliže jedinec cítí, že může svým dílem přispět k řešení úkolu i k týmovému úspěchu, bude přispívat v obou těchto oblastech.

Stejně tak však může jeden kruh negativně ovlivnit ostatní kruhy, například:

- Pokud tým zklame při plnění úkolu, posiluje to rozkladné tendence a oslabuje uspokojení potřeb jednotlivce.
- Nedostatečná jednota v týmu a absence dobrých vztahů ovlivňují výkon a také potřeby jednotlivce.

- Když se jednotlivec nebude v týmu cítit dobře a nezaznamená důvěru v jeho schopnosti, nepřispěje ani ke splnění úkolu ani k práci týmu v takové míře, jak by to vypadalo v optimálním případě.

Zpětná vazba

Zpětná vazba se používá k reflexi, hodnocení týmu a dosažených výsledků. Horváthová (2008) poukazuje, že vede k ponaučení, ať už v pozitivním či negativním ohledu. Otevřenost k vlastním chybám, schopnost kriticky reflektovat svoji činnost a vyvozovat z ní adekvátní závěry jsou podstatnými znaky kvalitního a dobrého týmu. Velmi často je to právě kvalitní kritická reflexe, která odlišuje lepší týmy od horších. Výsledkem zpětné vazby je otevřené pracovní prostředí. Diskutuje se o vlastním procesu týmové práce; posuzují se pravidla týmové práce, případně se navrhuje jejich změny; posuzují se mezilidské vztahy a jejich vliv na týmovou práci. Tedy shrneme-li účel zpětné vazby, posuzujeme, co se při společné týmové práci osvědčilo, co nikoliv, co se má zlepšit a změnit. Kruger (2008) s Horváthovou (2008) vesměs souhlasí, jak v pohledu na otevřenost týmu, tak v okamžitém řešení poruch v týmu. Tímto způsobem se mohou například volit i „nejlepší členové“ týmu v určitém časovém období. Většinou se tak stává hlasováním celého týmu.

3.2.4 Vedení týmu (vedoucí)

Vůdcovství je dle Adair (2004) pojmem obsahujícím určitý druh vzájemného vztahu mezi vedoucím a vedenými. Správná definice vůdcovství téměř neexistuje, protože je zde mnoho pohledů na tuto problematiku. Pro všechny odborníky je přijatelná jakási definice, že vůdcovství je forma uplatňování skutečného vlivu. Většinou je právo vést je často lídrovi propůjčeno dobrovolně některými nebo všemi členy skupiny. Dále vůdcovství obsahuje motivaci členů týmu k vynaložení energie v dosahování cílů.

Na vůdci týmu závisí do značné míry i úspěch týmu. Hayes (2005) uvádí, že apatický, neúspěšný vůdce, který je k lidem nepřátelský, skoro jistě neudrží pohromadě pozitivní a perspektivní tým. Ani panovačný a dominantní vůdce nebude nejspíše příliš úspěšný.

Existují různé klasifikace moci nad ostatními. Pro ukázkou uvádím tři typy moci, kterými může vůdce disponovat: (1) „moc nad“ někým, (2) „moc k“ něčemu, (3) „moc od“ něčeho.

Vedení v sobě tedy dle Bumbálkové (2006) zahrnuje soustředění úsilí týmu na společný cíl a umožňuje pracovat jako tým. Příkazy by měly být vydávány demokraticky. Vedoucí tudíž není na svém místě jen proto aby koordinoval funkce, ale i proto aby vedl tým směrem vpřed.

„Vedoucí vytváří z části celek“. (Bumbálková, 2007)

Charakteristiky, úkoly a rysy vedoucího týmu

Pohled na rysy a charakteristiku vedoucího nám podává mnoho autorů. Jedním z hlavních plodů dobrého vedení je dobrý tým. Prvotní odpovědnost vedoucího týmu vidí Bumbálková (2006) v definování cíle. Právě dosažení cíle je konečným výsledkem vůdčích schopností. Vedoucí nemůže směřovat ostatní v týmu ke splnění cíle, jestliže sám vedoucí jasně neví, čeho chce dosáhnout. Vedoucí nepředstavují určitý typ. Existují velké rozdíly mezi úspěšnými vedoucími. Všichni disponují silou, osobností a charakterem, které se však projevují u každého různou měrou. Charakteristiky vedoucího a dosažené výsledky na sebe navazují.

Horváthová (2008) nám předkládá, jaký by měl vypadat efektivní vedoucí týmu. Měl by umět:

- Přimět ostatní, aby plnili zadané úkoly.
- Podporovat, rozvíjet a usměrňovat týmovou diskusi.
- Vhodně motivovat jednotlivé členy týmu při jejich činnosti.
- Vytvořit pozitivní atmosféru v týmu.
- Mít velmi dobré komunikační dovednosti.
- Navodit klima důvěry a vzájemného porozumění mezi členy týmu.
- Povzbuzovat jednotlivce v týmu k efektivním výkonům a spolupráci.
- Rozpoznat potřeby a zájmy jednotlivých členů.
- Korigovat potenciální konflikty uvnitř týmu.

Vedoucí týmu by se měl soustředit nejen na cíle, které má tým splnit, ale i na požadavky týmu jako celku a zároveň i na požadavky jednotlivých členů týmu.

3.2.5 Budování týmu

Při studování literatury narazíme na mnoho názorů a pohledů na budování týmu. Například Hayes (2005) vidí prvořadým úkolem vytvoření silné a pozitivní vazby k týmu. Nejsou-li se členové týmu schopni identifikovat jeden s druhým, tedy nejsou schopni vnímat svůj tým jako „my“, nemůže tým fungovat. Úkolem budování týmu je tedy schopnost vytvořit takové podmínky, v nichž se členové týmu začnou vnímat spolu s ostatními v týmu jako „my“ – jako součást stejné jednotky se stejnou identitou. Jestliže se členové týmu navzájem nevnímají jako „my“, pak se jedná o tým jen podle názvu. V reálu je to jen skupina jednotlivců.

Předpokladem úspěšného fungování týmu je jeho správné složení, které dopomůže dosažení stanoveného cíle a úkolu. Dle Horváthové (2008) je třeba určit:

- Z jakých jednotlivých členů bude tým tvořen.
- Kdo bude týmovým vedoucím.
- Požadovanou odbornou kvalifikaci členů týmu.
- Jakou týmovou roli budou jednotliví členové týmu hrát.
- Velikost týmu, z kolika členů se bude skládat.“

Velikost týmu

Velikost týmu je dána zejména cílem a povahou úkolu, který má být týmem splněn.

Velikost týmu pak ovlivňuje:

- Výkon týmu.
- Jeho soudržnost.
- Požadavky kladené na vedoucího týmu.
- Požadavky kladené na jednotlivé členy týmu.

Názory na optimální velikost týmu jsou různé. V odborné literatuře je nejčastěji uváděn za optimální počet pět až jedenáct členů, ideálně sedm. Měl by mít takovou správnou velikost, aby v něm měli zastoupení jednotlivci s potřebnými znalostmi, dovednostmi

a zkušenostmi. Dále aby se dal tým bez problémů řídit, aby velikost umožňovala bezproblémový přenos informací a každý člen týmu mohl vyjádřit svůj názor (Horváthová, 2008).

Jestliže chceme zjistit u již existujícího týmu, zda je velikost optimální, jestli jej nebude nutno zmenšit či zvětšit, je dle Krugera (2004) velmi přínosné použít kontrolní seznam sedmi otázek (viz. tabulka č. 3). Je-li velikost optimální, měla by na všechny otázky následovat odpověď „ano“.

Tabulka 3 Kontrolní seznam sedmi otázek (Kruger, 2004, s. 41)

	Ano	Ne
Může se tým pravidelně scházet bez velkých nároků na koordinaci?		
Je všem známa délka rolí a úkolů v týmu?		
Mají všichni členové týmu šanci dostat se ke slovu?		
Účastní se jednání týmu aktivně všichni členové, takže notoričtí mluvkové nemají šanci a ostatní zase nesetrvávají v pasivním konzumentském postoji?		
Existují opravdové týmové porady a nejen debaty ve dvou či třech?		
Vycházejí z týmu nové impulzy?		
Má tým potřebnou dynamiku, nebo jen splní „své hodiny“?		

--	--	--

Členové týmu

Kvalita týmu je dle Bumbálkové (2007) závislá v prioritně na výběru jeho členů. Pouhá množina osobností, i když se jedná o kvalifikované odborníky, ještě nemusí tvořit funkční tým. Nikdy nemůžeme vyloučit, že vybraní jedinci nebudou chtít, případně nebudou schopní v týmu spolupracovat. Při sestavování týmu by proto měly být brány v potaz také jedincovi sociálně – psychologické předpoklady pro týmovou spolupráci.

Posoudit, zda uvažovaný člen týmu odpovídá v rámci odborné zdatnosti, můžeme podle Horváthové (2008) například na podkladu předchozí praxe či v rámci vlastního procesu výběru členů. Velmi podstatné jsou i osobnostní charakteristiky. Mohou to být vlastnosti jako flexibilita, schopnost týmové práce, vnitřní motivace, vůdcovství, odolnost vůči stresu, loajalita k týmu. Konkrétně pro týmovou spolupráci jsou vhodné jedinci zodpovědní, spolehliví, kreativní a s dobrými komunikačními dovednostmi. Na naši týmovou práci mají vliv i vlastnosti vrozené, které se nedají změnit. Zajisté je důležitý i typ temperamentu.

3.2.6 Týmové role

Abychom sestavili dobře fungující tým, musíme mít na paměti i rozlišování týmových rolí. Týmovou roli rozumíme typický způsob chování v určité situaci (Horváthová, 2008). Je žádoucí, aby každý z členů hrál pro něj takovou přirozenou roli, pro kterou má nejlepší předpoklady a při které bude pro tým nejvíce přínosný. Je pravidlem, že jednotlivec zastává v týmu i několik rolí najednou – většinou jednu roli hlavní a jednu nebo dvě role vedlejší. Optimální tým by se měl vyznačovat variabilitou rolí, pokud nějaká role v týmu zcela chybí, mívá to za následek negativní projevy v jeho fungování.

Adair (1994, s.38) dále definuje roli takto: *“Role je funkce, ve které někdo působí ve vztahu k jiným.”* Týmovou roli můžeme chápat jako metaforu z divadla. Herci zde také

mají každý jinou roli, které tvoří celek představení. Dle Bumbálkové (2007) přísluší každé roli určitá práva a výsady, s nimi však ruku v ruce přicházejí i závazky a nepsané povinnosti. Můžeme vidět klasifikaci rolí dle účasti na řešení problému (kritik, zprostředkovatel, metodolog, znalec atd.), dle úspěšnosti týmového řešení (inspirátor, iniciátor, producent nápadů, informátor, expert atd.). V odborné literatuře zaměřené na management práce bychom těchto klasifikací jistě našli mnoho.

Kolajová (2006) předkládá jednotlivé týmové role v pracovních týmech:

Koordinátor (co-ordinator, chairman)

Týmový pracovník (team worker)

Vyhledávač zdrojů (resources investigator)

Formovač (shaper)

Realizátor (implementer)

Dokončovatel (finisher)

Specialista (specialist)

Myslitel (plant)

Vyhodnocovatel (monitor)

3.2.7 Efektivní a výkonný tým

Co pro tým znamená být efektivním a úspěšným? Jeden z náhledů na výkonný tým nám předkládá Hayes (2005). Ve své publikaci označila pět výrazných znaků, které nese dobře fungující a efektivní tým. Těmito znaky jsou: *motivy a identita, nadšení a energie, společné události, osobní zapojení a samozřejmě výsledky*.

Motivy a identitou vyjadřuje skutečnost, že v plně rozvinutém týmu se nachází mnoho opakujících se motivů, na jejichž základě si členové týmu vytváří obraz o základním účelu a povaze týmu. Mohou to být například pravidelné aktivity, které tým uskutečňuje

společně. Tyto motivující aktivity mají pro tým důležitý, často nevědomý, hluboce symbolický význam.

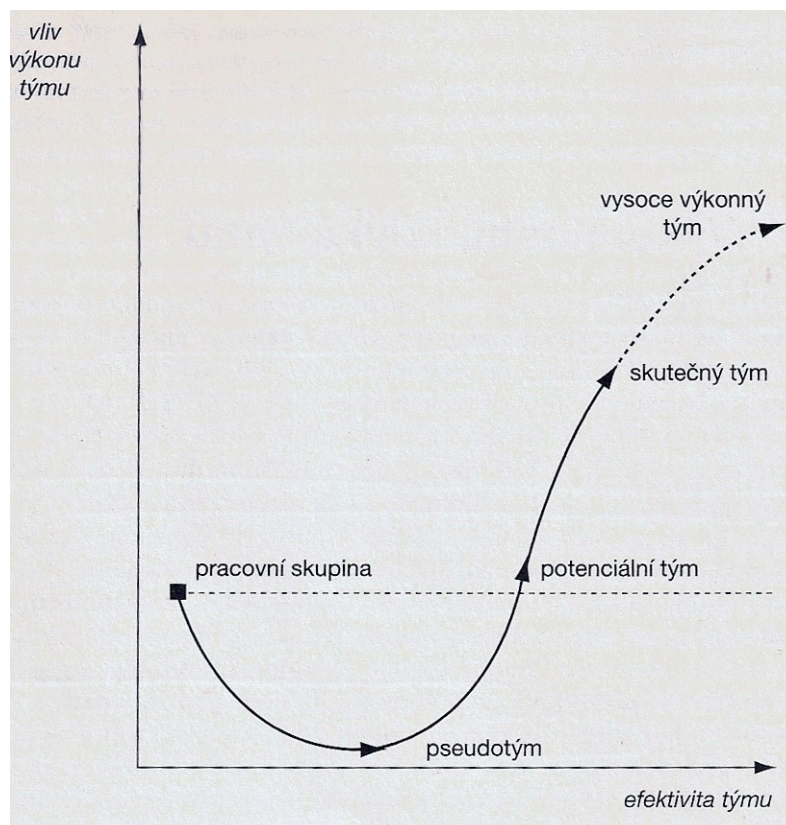
Jestliže chceme o týmu říci, že se jedná o efektivní a vysoce výkonný tým, měl by v očích Horváthové (2008) splňovat tyto charakteristiky:

- Jednotlivci chápou stanovený cíl, úkol, přijímají ho.
- V týmu panuje neformální, uvolněná atmosféra s prvky přátelství, ale i náročností.
- Členové týmu cítí zodpovědnost za řešení úkolů, problémů, situací.
- Každému jednotlivci je dán dostatečný prostor.
- Kritika je žádoucí, ale podaná slušnou a věcnou formou.
- Členové týmu si vzájemně naslouchají.
- Nesetkáme se s obavou z vyslovení extrémních nápadů.
- Členové týmu jsou iniciativní.
- Potenciální konflikty budou řešeny.
- Je zavedeno jasné přidělování úkolů podle schopností jednotlivých členů.
- Rozhodnutí jsou dosahována konsensem všech členů týmu.
- Dodržuje se princip společného autorství výsledků týmu.
- Jednotliví členové týmu vzájemně uznávají své schopnosti.
- Vedoucí má respekt, členové týmu ho uznávají.
- Členové týmu cítí silnou sounáležitost s týmem, sdílejí společné hodnoty.
- Vysoká soudržnost týmu.

Dalším velmi důležitým znakem je způsob, kterým si tým vytváří vlastní historii. Každá událost může přispět ke vzájemnému porozumění jednotlivých členů týmu a lepšímu uvědomování si perspektivy a síly týmu. Překonané překážky mohou sloužit jako varovné příběhy nebo jako inspirace, podněcující tým k ještě lepším výkonům.

Skutečný tým se zaměřuje na úkol, to znamená důležitý je pracovní/sportovní výkon. Při tomto zaměření a sdíleném přístupu výkonný tým téměř nevyhnutelně svými výsledky převyšuje ostatní týmy či jednotlivce plnící podobný úkol. (Hayes, 2005)

Obrázek 3 Výkonnostní křivka týmu (Hayes, 2005, s. 116)



3.3 Optimální týmová spolupráce v Adventure racing

V této kapitole se pokusíme popsat kvalitní týmovou spolupráci přímo pro týmy v AR. Některé poznatky přímo aplikujeme z obecné části o týmové spolupráci, jelikož jsou společné pro jakýkoli tým. Existují však jisté principy, které jsou pro AR specifické. Je to dáno zejména charakteristikou závodů – jejich velkým fyzickým, psychickým a emocionálním vypětím. Jistým, možná i klíčovým je fakt, že členové těchto týmů jsou povinni spolu non-stop strávit v krajních podmínkách až kolem sta hodin. V pracovních týmech povětšinou skončí pracovní doba a členové týmu mohou jít do klidného prostředí domova a načerpat pozitivní energii, zde nic takového neexistuje.

Vytvoření této kapitoly je, jak se zdá nejdůležitějším cílem práce – tedy teoretický podklad k vytvoření dobře fungujícího týmu působícího v AR.

Této oblasti se ve svých člancích a výzkumech věnuje zejména Dr. Daniel Wilson z Harvardské univerzity a použiji i jeho výsledků k vytvoření této kapitoly.

3.3.1 Týmy v AR

Týmy v AR jsou řazeny mezi „akční týmy“. Povaha úkolů a specializace těchto týmů je řadí mimo oblast týmů klasických – manažerské týmy, projektové týmy, servisní týmy, poradní týmy apod. Dle Wilson (2007) se hodí týmy v AR do oblasti akčních týmů výborně. Jejich výkon je časově ohraničený a i zdánlivě malá rozhodnutí mohou přinést velké, nepředvídatelné důsledky. Neznámé prostředí, měnící se povětrnostní podmínky a další subjektivní vlivy vytvářejí náročné podmínky i pro nejlepší sportovce světa. Každý člen týmu obvykle disponuje znalostmi a dovednostmi v určitém oboru – navigace, horolezecké disciplíny, vodácké disciplíny atd.

Dalším hlediskem, proč jsou považovány tyto týmy za „akční“ je menší nebo větší dávka rizika, kterou během závodu podstupují.

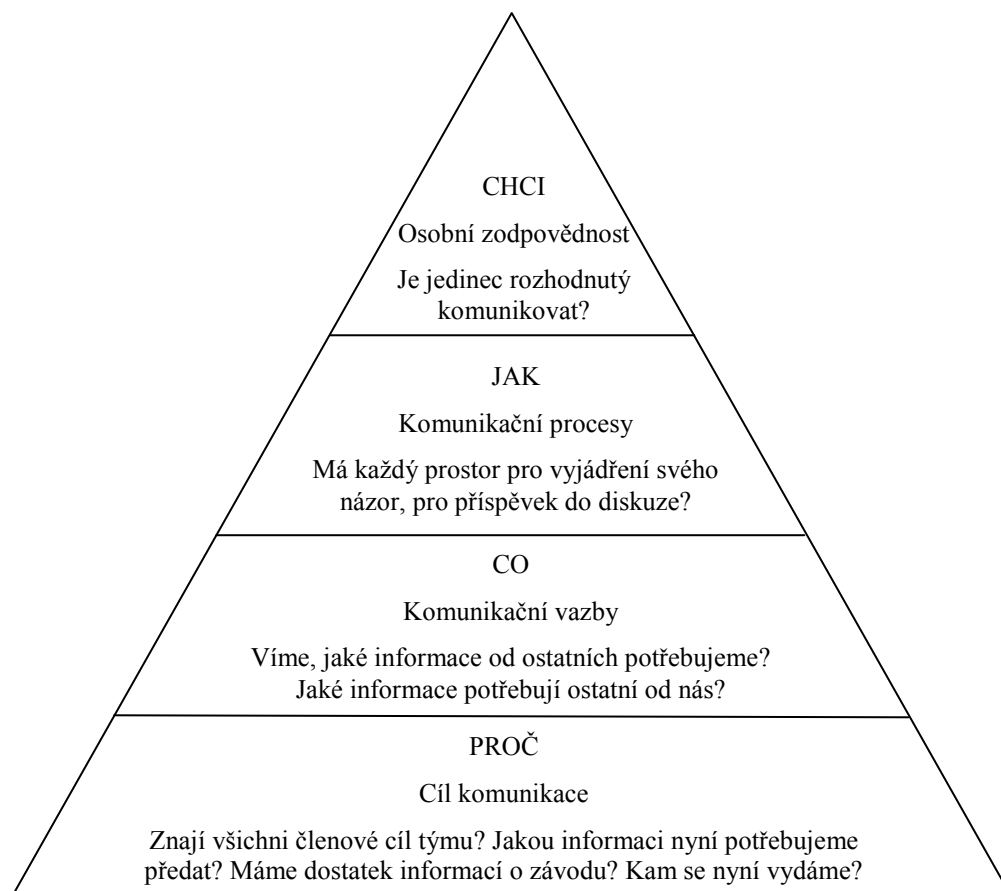
Komunikace

Hayes (2005) udává komunikaci snad jako nejdůležitější faktor při utváření soudržnosti mezi členy týmu. V nepřetržitém několikadenním AR se tato důležitost ještě zvýrazňuje. Wilson (2007), vyzoroval i různé oblasti komunikace v AR týmech – pochyby, rozhodnutí, porady atd. Jednotliví členové se na komunikaci podíleli většinou podle povahy své role.

Účinná komunikace je v celém svém kontextu více než jen odstraňování bariér. Vědí-li všichni v týmu, co se kolem nich děje, mohou se podělit o radost z úspěchu, o starosti týkající se překážek.

Pro popsání komunikačních procesů můžeme použít komunikační pyramidu dle Zahrádkové (2008), kterou modifikujeme pro potřeby AR.

Obrázek 4 Komunikační pyramida (modifikováno dle Zahrádkové, 2008)



Motivace

O problému motivace v týmu jsme již pojednávali v kapitole o týmové spolupráci obecně. Velkou váhu má v AR motivace samotného vedoucího týmu. Jak napsal Adair: „*První a zlaté pravidlo motivace je, že nikdy nebudete inspirovat ostatní, pokud sám nejste inspirovaný. Pouze motivovaný vedoucí motivuje ostatní. Příklady táhnou.*“ (Adair, 2004, s. 110)

I když roli v procesu motivace hraje vedoucí týmu, sám nic nezmůže, jestliže ostatní a hlavně noví členové nepřicházejí do týmu už předem motivovaní. V následující tabulce můžeme vyzorovat indikátory již motivovaného jedince.

Tabulka 4 **Indikátory vysoké motivace** (Adair, 2004, s. 124)

Atribut	Symptomy
Energie	Předává tato osoba energii? Možná není vyjádřena extrovertním způsobem, ale spíše určitou ostražitostí a klidným rozhodováním
Závazek (oddanost)	Stále váhá? Je už vnitřně zavázaný – nebo chce být zavázaný – společnému záměru?
Vytrvalost	Začít cestu společně je snadné. Ale co se stane, když čelíme prvním problémům, překážkám, potížím? Kdo se obrátí na zpáteční cestu nebo se příliš snadno vzdá?
Dovednosti	Dovednosti, které lidé získali, jsou obvykle dobrými ukazateli směru, kterým se chtějí vydat
Cílevědomost	Nevybírejte si diletanty nebo přelétavce. Síla pochází z energie působící v jednom směru
Potěšení	Lidé, kteří nemají ze své práce potěšení pravděpodobně nebudou příliš motivovaní
Odpovědnost	Vůle přijmout a vyhledávat odpovědnost je jasným příznakem dobře motivovaného člověka

3.3.2 Soudržnost a harmonie týmů v AR

Horváthová (2008) nám předkládá tři oblasti, na které bychom se měli zaměřit při výběru jednotlivých členů týmu. Jsou jimi:

- Odborná zdatnost
- Osobnostní charakteristiky
- Týmové role, které jednotlivcům nejvíce „odpovídají“

Pro úspěšné a pozitivní budování týmu je jednou ze zásadních ingrediencí harmonie. Teprve harmonie a dobrá atmosféra nám přinese kýženou soudržnost. Ian Adamson, velice zkušený americký závodník popisuje rozvoj a udržování těchto oblastí (in Marais, De Speville, 2004). Celý tým musí souhlasit s vytyčenými cíli, stačí nesouhlas jednoho člena a tým je narušen. Pro někoho může být pouhé dokončení závodu bez ambice na umístění nepřijatelné, pro druhého naopak vítězstvím. Měli bychom vidět výzvy, ne problémy. AR je jako nekonečná série výzev. Za chyby můžeme zaplatit velkou daň, ale zároveň se z nich učíme a získáváme zkušenosti, díky kterým ty samé chyby už podruhé neuděláme. Nabídnout a zároveň přijímat pomoc je uměním. Každý z týmu bude v určitém bodě dlouhého závodu jak nejsilnější, tak nejslabší. Aby tým postupoval celý závod v optimálním tempu vpřed, každý musí někdy sdílet s ostatními svoji zátěž. Neodmyslitelnou součástí vybudování soudržnosti týmu je důvěra a respekt k ostatním. Pro ostatní je motivující vidět, že věříte, jak přispívají svým dílem k týmovému výkonu. Je to něco, co pomáhá vytvářet ceněné přátelství a silný tým.

3.3.3 Začínáme

Touto podkapitolou bych se chtěl věnovat tomu, jak by měly začít týmy složené z úplných nováčků či týmy složené ze zkušenějších závodníků, kteří spolu budou závodit poprvé.

Takový tým by si měl předem určit kalendář akcí, tedy jaké závody chce tým absolvovat, případně jestli budou probíhat i společné tréninky nebo bude program

individuální. V případě individuální přípravy by bylo zajisté velmi přínosné domluvit se na formě komunikace a její frekvenci. V týmech působících na závodní scéně již delší dobu by měl být takový systém rutinou. Když má tým to štěstí a má ve svém středu nebo okolí schopného manažera, je to velké plus. Tento člověk může zařizovat veškeré organizační záležitosti, logistiku a hlavně vyjednávání s případnými sponzory – AR je po stránce finanční vysoce náročným sportovním odvětvím. Ať již startovné, které na prestižnějších závodech šplhá do desítek tisíců nebo materiální vybavení, doprava, výživa na závod atd.

Jakmile jsou vyřešeny všechny organizační záležitosti, je ten pravý čas soustředit se na výkonnost týmu. Marais, De Speville (2004) naznačují, že nový tým by měl začít od malých závodů typu „weekender“ (60 – 120 km) a postupně se zapracovávat do větších a prestižnějších závodů, samozřejmě pokud je to možné. I během závodů mohou týmy zjistit, že jsou disciplíny, na kterých musí podstatně více trénovat a případný postup týmu může být zbrzděn. Dále doporučují uzpůsobit tréninkové dávky předpokládaným distancím v plánovaných závodech. Není důvod proč s tímto nesouhlasit. Dle našeho názoru je jednou z možností diagnostiky aktuálního stavu výkonnosti týmu zúčastnit se například závodů dvojic – tedy survivalů trvajících většinou zhruba čtyřicet hodin. V dvojici můžeme i lépe rozpoznat silné či slabé stránky jednotlivců a z výsledků obou dvojic vyhodnotit aktuální stav, co je třeba vylepšit a jaké role jednotlivcům přidělit.

Trénink

Předně je důležité rozhodnout se, jak bude trénink probíhat. Zda tým bude trénovat společně či individuálně. Samozřejmě je zde několik aspektů, které toto rozhodování mohou velmi výrazně ovlivnit. Jedním z klíčových aspektů může být bydliště jednotlivých členů. V případě, že každý člen týmu bydlí v jiné části země nebo je tým mezinárodní, je jasné, že společný trénink nebude možný.

V individuálním tréninku se vyskytuje několik metod, jak takový trénink společně kontrolovat a konzultovat. Internet a telekomunikační prostředky toto velmi zjednodušují. Jedním z možných a dle mého názoru výborných nápadů je systém tréninku finského týmu Omjakon, dvojnásobného vítěze CZAR. Právě členové tohoto týmu bydlí rozprostřeni po celém Finsku. Kontrola tréninku probíhá formou soutěže, kdy si každý člen svůj trénink ukládá do internetové aplikace a jednotlivé disciplíny

jsou různě bodově hodnoceny. Tyto body se načítají a každou sezónu vyhrává člen, který má nejvíce bodů za tréninkové jednotky.

Výraznou výhodou společného tréninku je dovednost odhadnout silné a slabé stránky ostatních v týmu již při tréninku. Pro budoucí výsledek je nepodstatné, když je jeden z členů schopen běžet určitou rychlostí, když za ním ostatní zaostávají a ztrácejí tím energii, jež by mohli použít v dalších etapách. Dále se mohou jisté konfliktní situace vyřešit mnohem dříve, než když se objeví v samotném závodě. Tým si i mnohem lépe osvojí tolik potřebnou komunikaci.

3.3.4 Týmové role v AR

Jak jsme již zmínili v obecné části týmové spolupráce, jedinec většinou zastává v týmu jednu hlavní a jednu či dvě role záložní. Z pohledu AR je tento fakt snad ještě důležitější než v týmech pracovních. Ztráta orientace, spánková deprivace či halucinace jsou jen malým výčtem z mnoha situací, které nás mohou v extrémních závodech potkat, a proto je důležité umět v týmu roli jednoho člena nahradit. A je opravdu minimum osob, které by větší či menší krize v závodu nepostihla – není horší situace než ztratit, byť jen na chvíli, schopnost navigátora správně vést svůj tým skrze neznámý terén.

Horváthová (2008) obecně dělí role v týmu na:

- Výkonové role – role zaměřené na provedení úkolu, ovlivňují funkčnost týmu, jeho produktivitu atd.
- Socioemocionální role – role zaměřené spíše na udržování dobrých mezilidských vztahů v týmu, na stmelování týmu, udržování morálky či dobré nálady.

Z tohoto dělení vyplývá, že každý člen týmu v závodech zastává určitou výkonovou roli. Ovšem v klíčových momentech, po mnohahodinovém fyzickém zatížení a psychickém strádání bychom označili za podstatnější pro budoucí výsledek právě role socioemocionální. Zde nám postačí zcela prostá úvaha. Postavíme-li velmi výkonný tým, kde bude mít každý člen předpoklady pro nadprůměrný fyzický výkon mít samozřejmě ze začátku závodu převahu. Jestliže to ale budou lidé, kteří se neumějí vzájemně podpořit, pomoci si a dokázat udržet pozitivní atmosféru, tak by při prvním konfliktu nebo psychických problémech takový tým skončil.

Wilson (2006) ve svém výzkumu předkládá kategorie týmových rolí vypořádaných v AR. Tento výzkum provedl v rámci závodu Primal Quest, na vzorku 89 čtyřčlenných týmů. Když si prohlédneme následující tabulku, vypořádejeme i zde jasné znaky základního dělení rolí na výkonové a prosociální.

Tabulka 5 Kategorie týmových rolí odvozených z rolí uvedených závodníky
(Wilson, 2006, s. 3)

Motivační role (Motivator)	Toto jsou sociální role, v kterých se členové týmu snaží pozvednout týmového ducha a co nejvíce semknout tým. Role v této kategorii nesou názvy jako „morální lídr“, „motivátor“, „nositel týmového ducha“ apod.
Pracovní role (Work horse)	Hlavní zodpovědnost těchto rolí tkví v udržení funkčnosti týmu. A to v tom smyslu, že jejich náplní je nošení těžkých nákladů a zátěže ostatních členů, kteří by nemohli pokračovat dále. Objevujeme zde například „Nosiče zátěže“, „Silného muže“ či „Pracanta“.
Koordinační role (Logistics/Coordinator)	Role mají procesní a koordinační úkoly jako organizace jídla, kontrola času nebo tolik důležitý příjem tekutin. Obvyklá označení jsou „koordinátor“, „hlídač času“, „kontrolor stavu vybavení“.
Rozhodovací role (Decision-maker)	Obsahem jsou zejména strategické funkce řízení týmu při rozhodování a tvoření týmové strategie. Najdeme zde názvy jako „hlavní rozhodovatel“, „vedoucí/kapitán týmu“, „řešitel problémových situací“
Navigační role (Navigator)	Taty role zaznamenaly ve výzkumu nejvíce zastoupení. Jedná se o speciální dovednosti v oblasti navigace a orientace – „navigátor“, „hledáč cesty“, „stopař“ atd.
Specializované role (Special Expert)	Toto je široká kategorie rolí, jimiž přinášejí členové do týmu jisté speciální dovednosti. Pro příklad to mohou být „mechanik“, „kajakář“, „lanový specialista“, „tlumočník“.
Ostatní role (Others)	Toto je kategorie pro špatně definovatelné role, které by se těžko zařadily do některé z kategorií výše.

3.3.5 Žena nedocenitelným členem týmu

Někoho může napadnout, že žena je v týmu negativním vlivem, že bude ostatní brzdit nebo prostě nemůže takový fyzický záпřah vydržet. Ale zde se nám můžeme použít tvrzení: „Opak je pravdou“.

I dle psychologických teorií je smíšený tým lepší, nežli ryze mužský či ženský. V praxi se objevily dobře fungující smíšené týmy hlavně proto, že existují rozdíly v mužském a ženském stylu práce. Ženy i muži dokážou vyřešit tentýž problém, avšak díky využívání trochu jiné části mozku většinou k řešení dospějí víceméně jinou metodou. Bohužel pro nás pro může, potvrzuje se i jedno ženami často připomínané pravidlo. *„Ženy dokážou současně myslet na víc věcí, dělat je v jedné chvíli a vidět je v souvislostech. Muži se naopak umí důkladně soustředit na jednu činnost.“* (Horváthová, 2008, s. 60) Hlavně v týmech AR je přínosnou vlastností žen jejich větší empatičnost – umějí se lépe vcítit do druhých lidí, tudíž i lépe pochopit jejich emoce a řešit problémy. Čistě mužský nebo ženský tým sebou přináší velká rizika – v mužském kolektivu je často přespříliš soutěživosti a otevřené agrese. Mezi ženami jsou oproti tomu některé nesympatie potlačovány a vznikají pomluvy, intriky a závist.

Marais, De Speville (2004) zvýrazňují jednu část nazvanou „Ženská síla“. Žena má v AR týmu unikátní roli. Jejich postavení bývá velmi pozitivní, ale někdy může jediná žena mezi muži něco málo přetrpět. Ženy mají lepší pozici při spaní, bývají jakousi uklidňující silou, jsou výtečné v opečovávání ostatních v týmu a většinou do závodu nesou nejlepší jídlo. Často se musí vypořádat s neotřesitelným mužským ego. Robyn Benincasa (toho času Team Nike ACG/Balance Bar) se v této publikaci svěřuje s důvody, proč miluje být ženou v takových závodech. Toto je jeden z mála sportů, ne-li jediný, kde to může být výhoda. V expedičních – dlouhotrvajících závodech se projevuje unikátní ženská fyziologie a díky přirozeně vyššímu tělesnému tuku jsou schopny podávat vynikající výkony v extrémním horku nebo chladu. AR je v jistém smyslu „bořič pohlavních rozdílů“. Na nejvyšší úrovni není rozdíl muž/žena.

„Jakmile vystřelí startovní pistole, nejsme muži a ženy, ale lidé postupující bok po boku.“

Robyn Benincasa

3.3.6 Efektivní AR tým

„Nejvýraznějším rysem úspěšného a výkonného týmu je vždy dosažení konkrétních, hmatatelných výsledků.“ (Hayes, 2005, str. 118)

Dle Wilson (2006) může být týmová efektivita posuzována ve třech oblastech – výsledek, kterého tým dosáhne; stupeň spokojenosti jednotlivých členů s nabytými zkušenostmi; do jaké míry je tým schopný dalšího růstu a rozvoje v budoucnosti. Například dosáhne-li tým uspokojivého výkonu či výsledku, ale jednotliví členové nejsou spokojeni s postupem a nechtějí v budoucnu dále spolupracovat, můžeme mluvit jen o částečném úspěchu týmové spolupráce.

Jedním z výrazných rysů efektivního týmu je i kvalitní předzávodní příprava. Vždy je nutné předpokládat, že vše nepůjde podle plánu (Marais, De Speville, 2004). To je první pravidlo v AR. Nejlepší cestou, jak se vypořádat s neočekávatelnými situacemi je být si vědom toho, co se může během závodu stát. Proto je přínosné být jako tým co nejlépe informován o:

- Vegetaci.
- Fauně.
- Místních obvyklých povětrnostních podmínkách v době konání závodu.
- Kultuře místních obyvatel v případě setkání (platí hlavně pro jiné kontinenty).

Stručně řečeno: Čím více budete mít před závodem informací, tím méně věcí vás může v průběhu překvapit.

Strategie a taktika

Neméně významnou roli v závodech hraje týmová strategie a taktika. *„V dokonalém světě budete součástí týmu, v kterém každý jedinec přispívá stejnoměrně k celkovému úsilí“* (Marais, De Speville, 2006, s. 85). Jelikož dokonalý svět neexistuje, s touto situací se nesetkáme a díky fyziologické a psychologické odlišnosti každého jedince to ani nastat nemůže. Je nutné už před závodem souhlasit se strukturou vůdcovství. Jakmile je jeden člen zvolen kapitánem, zbytek týmu by ho/jí měl respektovat a mít důvěru v rozhodnutí, která během závodu udělá. Na opačné straně je podstatné, aby byl vedoucí vyspělým člověkem, který se nebojí požádat o radu, sdílí s ostatními odpovědnost a dokáže přiznat, že udělal/a chybu. Některé týmy se mohou rozhodnout pro variantu

bez jasně daného vedoucího týmu a střídat vedení mezi jednotlivými členy v rámci disciplín, v kterých mají největší zkušenosti. V tomto případě je ale nezbytné mít toto rozdělení jasně definované před závodem.

Závod se odvíjí od individuálních schopností a dovedností jednotlivých členů týmu. Tempo týmu závisí na nejslabších disciplínách členů. Pro rychlejší postup musí být prioritou závodníků pomáhat si. Například lepší „bikeři“ by měli pomáhat slabším jezdcům. Mohou vzít jejich věci nebo tlačit ostatní do kopce. Takto se může pomoci i navigátorům v týmu při plánování dalšího postupu. Mezitím co se navigátor věnuje mapě, mohou ostatní balit jejich vybavení nebo naplnit jejich lahve vodou. To umožní získat čas a vyrazit hned jak je cesta naplánovaná.

Dalším důležitým aspektem, který je třeba pečlivě zvážit je frekvence a čas spánku. Spánková deprivace je pravděpodobně jedním z hlavních mentálních zatížení, které může závodníky na trati potkat. Na tento druh stresu nemůžete fyzicky trénovat, avšak dá se připravit na vyrovnání se s minimem spánku. Několik rad a poznámek k plánování spánku a vyrovnání se s jeho nedostatkem podávají Marais a De Speville (2004). Před závodem nemůžete naspat „něco navíc“, ale je důležité být řádně odpočínutý. To znamená alespoň 14 dní před dlouhým závodem pravidelně spát 8-9 hodin. Když se udržíte v pozoru a motivovaní, jedna nebo dvě noci beze spánku neovlivní fyzický výkon. V tomto hraje prim rozdělení týmových rolí – rozdělení rolí udrží závodníky soustředěné na svůj úkol. Rovněž je důležité naplánovat rozložení spánku tak, aby umožňovalo jak dát si kratšího „šlofika“, tak delší spánek. Odkládání spánku do doby, kdy sotva udržíte otevřené oči, totálně vyčerpá tělo a sníží účinnost kratších spánkových úseků. Velmi se nedoporučuje užívání medikamentů na prodlužování doby, kdy můžete zůstat vzhůru. Dlouhodobé zatížení, málo spánku a extrémní podmínky mohou velmi změnit reakce těla na takové přípravky – v určitém smyslu je to hazardování se zdravím. Pravidelný spánek aspoň hodinu každý den poslouží mnohem lépe než vyspat se na tři hodiny po třech dnech. Samozřejmě v některých situacích závisí taktéž na tom, jak se závod odvíjí. Don Mann, guru AR varuje před spaním v CP. Jsou „moc komfortní“ a závodníci by zde mohli zůstat příliš dlouho.

4. Diskuze a závěr

Non – stop závody trvající i několik dní a v krajních případech přesahující vzdálenosti přes 600 km – to je AR. Řadíme ho mezi přírodní víceboje a díky své náročnosti na překonané distance je formou expedičního závodu. Obvykle mezi sebou soutěží čtyřčlenné týmy, v nichž je přítomna alespoň jedna žena. Závod musí dokončit celý tým. Jakmile někdo z týmu z kteréhokoliv důvodu nemůže v závodě pokračovat, není tým klasifikován. Před závodem jsou mezi týmy rozdány topografické mapy. V mapách jsou vyznačeny CP, kterými musí týmy povinně projít. Někdy je pořadí pevné, jindy si mohou týmy zvolit postup libovolně. Avšak často platí, že nejkratší postup není tím nejlepším (adventurerace.cz, 2011; Marais, De Speville, 2004; Kay, Laberge, 2002; Stenger, Hardin, Easter, 2003; Wilson, 2006).

Není pochyb o tom, že AR je extrémním sportem (Tomlison, 2000; Stenger, Hardin, Easter, 2003). V tomto rychle se rozvíjejícím sportu se snoubí už tak extrémní sporty s extrémním fyzickým a psychickým vyčerpáním. Nacházíme mnoho případů, kdy i nejlepší sportovci usínají na kole či při chůzi. Tento závěr podtrhuje fakt, že některé závody často nedokončí i více jak polovina startujících týmů. Konečné číslo finišujících týmů také velmi ovlivňují panující povětrnostní podmínky. CzechAdventureRace (2009) nevybízí jen k vrcholným výkonům, ale i k poznávání přírody a kultury v místě konání závodu.

Ve své nynější podobě je AR poměrně mladým sportovním odvětvím, ale jeho dávné kořeny sahají už k prvním objevitelům a expedicím. Vznik AR v jeho pravém smyslu spojují Marais, De Speville (2004) s počátky triatlonu, které se datují do první poloviny 20. Století. Stenger, Hardin, Easter (2003) a Kay, Laberge (2002) se zmiňují až o roku 1980, kdy počala éra závodů na Novém Zélandu. Největším a neznámějším závodem přelomu století byl Eco-Challenge. Velkou zásluhu na tom měl Mark Burnett a stanice Discovery Channel, která Eco zařadila do svého programu. Pro komercializaci AR počíná záslužný, ale u závodníků se s moc pozitivním ohlasem neseťkal.

Za další mezníky ve vývoji AR považujeme vznik asociací a organizací pořádajících závody. Každoročně probíhají AREuroSeries a ARWorldSeries, potažmo evropský a světový pohár. Oba tyto poháry vrcholí v evropský a světový šampionát v AR. Pro účast je obvykle nutná předchozí kvalifikace.

Podrobný přehled o historii přírodních vícebojů v ČR najdeme v práci Pohla (2006) a bohužel je to zatím jediný výzkum v dané problematice na naší fakultě.

V jedné z kapitol jsme se věnovali definicím týmové spolupráce (Adair, 1994; Horváthová, 2008; Kolajová, 2001). V našem případě bylo důležité pochopit rozdíly mezi týmem a skupinou. Hlavním rozdílem je vymezení cílů a obvykle časové ohraničení (Adair, 1994; Branick, Salas, Prince, 1994; Kruger, 2004)

Z práce vyplývá, že metody týmové práce mohou být variabilní a těžko nalezneme dva charakteristicky stejné týmy. Nicméně můžeme definovat jisté základní složky týmové spolupráce, které by měl mít každý tým zvládnuté. Jedná se o komunikaci, motivaci, koordinaci, zpětnou vazbu atd.

Z těchto bych vyzdvihl jednu složku týmové spolupráce. Podle prostudované literatury se ztotožňuji s Horváthovou (2008), Zahrádkovou (2005), že komunikace je snad nejdůležitější v procesu týmové spolupráce. V nepřetržitém několikadenním AR se tato důležitost ještě zvýrazňuje. Wilson (2007), vyzoroval i různé úrovně komunikace v AR týmech dle povahy jejich týmových rolí.

Charakteristikou efektivního týmu se zabývá Hayes (2005). Mimo jiné popisuje znaky efektivního týmu, jsou jimi: *motivy a identita, nadšení a energie, společné události, osobní zapojení a výsledky*. S dalšími charakteristikami nás seznámila Horváthová (2008).

I když můžeme na AR týmy aplikovat velkou část zákonitostí z týmové spolupráce obecně, je nutné zohlednit specifika „akčních“ týmů, které se účastní AR (Wilson, 2007). Dle Marais, De Speville (2004) je soudržnost a harmonie celého týmu alfou a omegou úspěchu v závodech AR. Všichni členové týmu musí souhlasit s předem vytyčenými cíli, s volbou vedoucího. Respekt k ostatním a důvěra v ostatní jsou neodmyslitelnými hybateli v procesu udržení soudržnosti a harmonie. Kategorie týmových rolí v AR popsal Wilson (2006), při výzkumu na závodě Primal Quest. Tyto role jsou velmi podobné rolím v týmech pracovních.

V jedné z podkapitol jsme se věnovali funkci ženy v AR týmu. Publikace vyvracejí spekulace, že by žena byla v závodech přítěží, ba naopak některé situace ženy zvládají lépe než muži. Jsou i pomyslnými regulátory testosteronu a dokážou se lépe vcítit do pocitu druhých lidí. Fyziologické rozdíly mezi muži a ženami se v nejlepších týmech

ztrácejí. Díky rozdílnému myšlení může určitý úkol vyřešit lépe žena nežli muž. (Horváthová, 2008; Marais, De Speville, 2004)

Díky získaným poznatkům jsme došli k závěru, že optimální týmová spolupráce v AR by měla obsahovat všechny zmíněné složky týmové spolupráce. Jednotliví členové by k sobě měli navzájem přistupovat s respektem a uchovávat vůči ostatním a hlavně vedoucímu úctu. Wilson (2006) posuzuje efektivitu AR týmu ve třech oblastech: (1) výsledek, kterého tým dosáhne, (2) stupeň spokojenosti jednotlivých členů s nabytými zkušenostmi, (3) do jaké míry je tým schopný dalšího růstu a rozvoje v budoucnosti. Členové týmu by spolu měli aktivně komunikovat i mezi závody, v případě možnosti i společně trénovat. Dalším bodem je plánování závodů, kterých se tým zúčastní a tomuto podřídit přípravu. Neméně důležité je rozdělení rolí. Každý jedinec potom může své roli uzpůsobit trénink. Jako dobrý ukazatel úspěšného týmu můžeme použít připravenost a informovanost týmu před závodem. Při závodě je vzájemná pomoc nezbytná, jelikož je pravidlem, že i na nejlepší z nejlepších dolehne v průběhu nějaké etapy krize. (Marais, De Speville, 2004; Wilson, 2006)

Věřím, že tato práce bude základem pro možné další práce výzkumného charakteru v oblasti AR. Naskýtají se nám velké možnosti. Například je možné provést stejné výzkumy, které byly provedeny v zahraničí v našich podmínkách a poté porovnat výsledky. Stejně zajímavým výzkumem by mohlo být pozorování psychických vlivů AR na člověka nebo výskyt a dopady spánkové deprivace, halucinací apod.

Použitá literatura

1. ADAIR, John E. *Efektivní motivace*. Vyd. 1. Praha: Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.
2. ADAIR, John E. *Vytváření efektivních týmů*. Vyd. 1. Praha: Management press, 1994. 199 s. ISBN 80-85603-70-5.
3. BRANNICK, Michael T.; SALAS, Eduardo; PRINCE, Carolyn. *Team performance assessment and measurement: theory, methods and applications*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 1997. 370 s. ISBN 0-8058-1638-0
4. DREW, Emma; CONNER, Irvine. *Guide to adventure sports, UK: all about them, how to do them, where to go*. London: A. & C. Black, 2007. 192 s. ISBN 978-0-7136-8149-9
5. HAYES, Nicky. *Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmu*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005. 189 s. ISBN 80-7178-983-6(brož.).
6. HORVÁTHOVÁ, Petra. *Týmy a týmová spolupráce*. 1. Vyd. Praha: ASPI, 2008. 200 s. ISBN 978-80-7357-390-4.
7. KRUGER, Wolfgang. *Vedení týmů: jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. 1. vyd., dotisk. Praha: Grada, 2004. 108 s. ISBN 80-247-0780-2.
8. MARAIS, Jacques; DE SPEVILLE, Lisa. *Adventure racing*. Champaign: Human Kinetics, 2004. 160 s. ISBN 978073605911
9. POHL, Herbert. *Charakteristika závodníků v přírodním víceboji*. Praha: Diplomová práce FTVS UK Praha, 2006. 80s.
10. TOMLISON, Joe. *Encyklopedie extrémních sportů*. [1. vyd.]. S.l.: Egmont, 2000. 190 s. ISBN 80-7186-523-0
11. ZAHŘÁDKOVÁ, Eva. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005. 173 s. ISBN 80-7367-042-9(brož.).

Elektronické zdroje

12. AREuroSeries [online]. 2011 [cit. 2011-04-01]. Dostupné z WWW: <http://www.areuroseries.com>
13. ARWorldSeries [online]. 2011 [cit. 2011-04-01]. Dostupné z WWW: <http://arworldseries.com/>
14. BUMBÁLKOVÁ, Martina. *Řešení problémů v týmech – kreativní techniky*. Praha, 2007. 86 s. Diplomová práce. Univerzita Karlova, Filosofická fakulta, Katedra psychologie. Dostupné z WWW: http://digitool.is.cuni.cz/R/-?func=dbin-jump-full&object_id=55224&silos_library=GEN01
15. Czech Adventure Race [online]. 2011 [cit. 2011-04-01]. Dostupné z WWW: <http://www.adventurerace.cz/>
16. Czech Adventure Race. *Informační brožura Czech Adventure Race* [online]. 2009 [cit. 2011-04-01]. Dostupné z WWW: <http://www.adventurerace.cz/2010/files/Brozura09.pdf>
17. Česká asociace extrémních sportů (ČAES) [online]. 1996-2011 [cit. 2011-04-01]. Dostupné z WWW: <http://www.caes.cz/>
18. KAY, Joanne; LABERGE, Suzanne. Mapping the field of "AR" : Adventure racing and Bourdieu's Concept of Field. *Sociology of Sport Journal* [online]. 2002, vol. 19, n. 1, [cit. 2011-03-31]. Dostupný z WWW: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=42024d01-3867-4b65-8f74-01b89ba90dba%40sessionmgr112&vid=5&hid=106>>.
19. KOLAJOVÁ, Lenka. *Týmová spolupráce a role v týmu* [online]. Praha : Univerzita Karlova, 2001. 145 s. Rigorózní práce. Univerzita Karlova, Filosofická fakulta, Katedra psychologie. Dostupné z WWW: <http://digitool.is.cuni.cz/R/-?func=dbin-jump-full&object_id=81798&silos_library=GEN01>.
20. OTOB (O Trofej Outward Bound) [online]. 2011 [cit. 2011-04-01]. Dostupné z WWW: <http://www.otob.cz/>

-
21. SCHNEIDER, Terri A., et al. A Qualitative Examination of Risk Among Elite Adventure Racers. *Journal of Sport Behaviour* [online]. 2007, vol. 30, n. 3, [cit. 2011-03-31]. Dostupné z WWW:
<<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=42024d01-3867-4b65-8f74-01b89ba90dba%40sessionmgr112&vid=10&hid=106>>.
22. USARA (United States Adventure Racing Association) [online]. 2011 [cit. 2011-04-01]. Dostupné z WWW: <http://www.usara.com/>
23. WILSON, Daniel Gray. *Team Effectiveness in Adventure Racing: The Power of Role Congruency and Role Redundancies* [online]. Harvard university, 2006. 10 s. Studie. Harvard Graduate School of Education. Dostupné z WWW: <http://gseacademic.harvard.edu/~wilsonda/TeamEffectivenessAR.pdf>
24. WILSON, Daniel Gray. *TEAM LEARNING IN ACTION : AN ANALYSIS OF THE SENSEMAKING BEHAVIORS IN ADVENTURE RACING TEAMS AS THEY PERFORM IN FATIGUING AND UNCERTAIN CONTEXTS* [online]. Harvard University: Harvard University, 2007. 215 s. Dizertační práce. Harvard University, Faculty of the Graduate School of Education . Dostupné z WWW: <http://gseacademic.harvard.edu/~wilsonda/DGW_Dissertation.pdf>.
25. XPD - Australia's Expedition Adventure Race [online]. 2011 [cit. 2011-04-01]. Dostupné z WWW: <http://www.xpd.com.au/>