UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FAKULTA TĚLESNÉ VÝCHOVY A SPORTU

Využití outdoorových aktivit ve firemním vzdělávání

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Vedoucí práce:
Ing. Miroslava Navrátilová

Zpracoval:
Alexandr Jindra

PRAHA, ZÁŘÍ 2006

Abstrakt a klíčová slova

Název:

Využití outdoorových aktivit ve firemním vzdělávání

Cíle práce:

Přiblížit historii outdoorových aktivit u nás a v zahraničí, rozebrat specifika outdoor trainingu a jejich uplatnění ve firemním vzdělávání.
Analýza konkrétního vlivu outdoorových aktivit na firemní týmy.
Vyvodit závěry a doporučení pro začlenění outdoorových aktivit jako jedné z částí firemního vzdělávání

Metoda:

Dotazníkové šetření a popisná analýza

Výsledky:

Přímé reakce účastníků absolvujících outdoorový kurz a zkoumání vztahů mezi jednotlivými zkoumanými veličinami.

Klíčová slova:

outdoor training, teambuilding, firemní vzdělávání, pracovní tým

Abstract and key words

Title:

The Use of outdoor Training (OT) in Education of Employees

Aim of the work:

Draw near the history of outdoor training (OT) in Czech Republic and Europe and analyze specific attributes of OT as one of the method of education of employees.
Analyze the specific effect on working team undergoing outdoor training.
Deduct the conclusions and recommendations for implementing outdoor training as one of the tools of education of employees.

Method:

Questionnaire research and descriptive analysis

Results:

Instant effect of outdoor activities on working team and research of dependences of specific exploring attributes

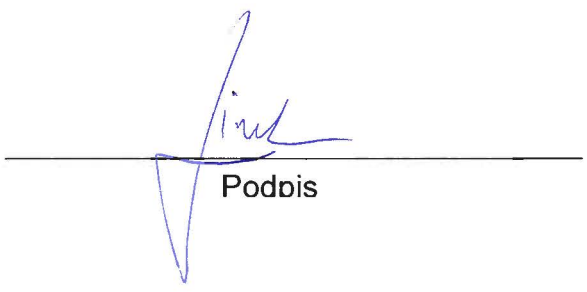
Key words:

outdoor training, teambuilding, training of employees, working team

Čestné prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně pod vedením Ing. Miroslavy Navrátilové, a že jsem uvedl veškeré literární i odborné zdroje, které jsem v této práci použil.

V Praze dne 7.9.2006



Podpis

Poděkování:

Na tomto místě bych chtěl poděkovat všem, kteří k sepsání této práce přispěli informacemi, radami a připomínkami a všem, kteří mě po celou dobu podporovali a byli mi oporou. Zejména pak vedoucímu diplomové práce Ing. Miroslavě Navrátilové, za odbornou, ochotnou a trpělivou pomoc.

Obsah

1. Úvod 7

2. Cíle 8

3. Metodologie 9

4. Historie OT a jeho specifika v souvislosti s firemním vzděláváním 10

4.1. Outward Bound 10
4.2. Prázdninová škola Lipnice 18
4.3. Outward Bound – Česká cesta, spol. s r. o. 20
4.4. Tým 21
4.5. Atributy OT 27
4.6. Pilíře OT 30
4.7. Využití OT pro účely firemního vzdělávání 39
4.8. Druhy outdoorových akcí podle potřeb firemního vzdělávání 40
4.9. Výhody a úskalí outdoorových kurzů 53
4.10. Výhody outdoorových tréninků 53
4.11. Úskalí spojená s využitím OK pro účely firemního vzdělávání 56
4.12. Důvody vedoucí k odmítání kurzu 58

5. Analytická část 60

5.1. Příprava ke sběru dat 60
5.2. Sběr dat 60
5.3. Statistické vyhodnocení dat 63
5.4. Struktura dotazníku 64

6. Interpretace výsledků 66

7. Diskuze 79

8. Závěry a doporučení 80

9. Bibliografie 81

10. Přílohy 83

1. Úvod

S fenoménem outdoorových aktivit jsem se poprvé setkal v roce 1999 v americkém táboře pro městskou mládež, kde byly tyto činnosti zahrnuty v široké škále vyžití. Většina aktivit byla soustředěna do tzv. vysokých lanových překážek a zpětně musím konstatovat, že jejich účel byl čistě zábavní a adrenalinový a téměř 100% nesledoval žádný hlubší záměr (snad krom posouvání vlastních hranic a překonávání sama, sebe), což bylo samozřejmě způsobeno skladbou účastníků.

Význam outdoorových aktivit v personalistice a profesním životě jsem si začal uvědomovat během svého pracovního působení ve společnosti Siemens, s.r.o., kdy se naše pracovní skupina účastnila dvoudenního OK zaměřeného na zlepšení fungování týmu (Teambuilding) a také jako odreagování a odměna za generovaný obchodní výsledek.

Dalším krokem k poznání a pochopení významu outdoorových aktivit bylo absolvování týdenního kurzu v Jižních Čechách v areálu centra FTVS, kde jsme měli možnost nejenom na vlastní kůži vyzkoušet celou řadu her a aktivit určených pro outdoor Management Training, ale také nahlédnout do zákulisí a získat teoretické znalosti způsobu, účelu a využití outdoorových aktivit pro firemní účely.

Dnes je outdoor trénink pro manažery a firemní skupiny nepochybně fenoménem, který se stále častěji využívá. Podle mého názoru to je oblast, která skýtá mnoho možností a výhod oproti standardním metodám vzdělávání. Na druhou stranu to není všemocný nástroj a nevhodně použit může v lepším případě vyznít do ztracena, v horším napáchat více škod, než užitku. Z tohoto důvodu jsem se rozhodl pro sepsání této práce, která by měla umožnit nahlédnout pod pokličku často a mnohonásobně skloňovaného pojmu outdoor Training.

2. Cíle

Vzal jsem si za cíl přiblížit historii outdoorových kurzů (OK) jak v zahraničí, tak u nás, seznámit čtenáře se specifiky, výhodami a pozitivy OK stejně tak jako s negativními stránkami a v hlavní míře uvést konkrétní příklady aktivního užití OK v prostředí profesionálních firem. Jelikož jsem měl možnost se osobně účastnit některých kurzů a aktivně komunikovat s lidmi z tohoto prostředí, přináší má praktické část zpětnou vazbu od lidí, kteří těmito kurzy prošli, nebo se rozhodli pro tuto netradiční metodu, jako vzdělávací nástroj pro své zaměstnance. Byla provedena analýza dopadu a vlivu outdoorových aktivit na budování nových pracovních týmů, zefektivňování práce již existujících pracovních skupin, posílení soudržnosti a budování firemní image.

Hlavním cílem práce je zdokumentovat vliv outdoorových aktivit na pracovní tým a to přímým dotazováním účastníků kurzu vycházejíc z analýzy jejich bezprostředních pocitů a zážitků po skončení kurzu. Dílčím předmětem zkoumání je změna vnímání outdoorových kurzů jako nástroje vzdělávání před a po kurzu.

3. Metodologie

Pro zpracování teoretické části diplomové práce byla zvolena literatura, která co nejlépe odpovídá danému tématu. Dále byly využity tématicky vhodné články z odborných časopisů a internetových stránek. Empirická část je založena na získání kvalitativních a kvantitativních dat a jejich následném zpracování.

Pro rozhodování o rozsahu a typu výběru je směrodatná požadovaná přesnost, resp. spolehlivost úsudků , nároky na podrobnost třídění informací , čas a náklady na výzkum. (Grossová 2002) Samozřejmě jako u všech dotazníkových šetření byl potencionální vzorek velmi široký. Z organizačních, technických a ekonomických důvodů jsem musel přistoupit k zúžení počtu respondentů na mnou považovanou minimální hranici 60 ti osob. Dá se říci, že respondenti byli vybráni zcela náhodně ovšem všechny samozřejmě spojovala jedno kritérium a tím byla účast na outdoorovém kurzu zaměřeném na teambuilding a posílení fungování skupiny. Nebyly stanoveny žádné limitující faktory. Vzorek zahrnuje osoby obou pohlaví, různého vzdělání, věku, pozice a zkušeností.

Byla vybrána jedna společnost poskytující outdoor trénink jako formu vzdělávání a zkoumaným vzorkem byli účastnící pěti na sobě nezávislých kurzů v době trvání 3 – 4 dnů. Výběr právě jedné společnosti byl volen záměrně z čistě praktického důvodu a to úzkých osobních vazeb na pracovníky agentury. Tak mohl být zaručen zodpovědný přístup při rozdávání dotazníků a řádného seznámení účastníků s cílem tohoto počínání. Dále pak přístup k interním datům o firmách, které si kurz objednaly a bližší informace o skupinách, které tréninkem procházely.

4. Historie OT a jeho specifika v souvislosti s firemním vzděláváním

4.1. Outward Bound

Outward bound je inovativní vzdělávací přístup zavedený oslavovaným německým pedagogem Kurtem Hahnem. Tento systém přežívá a vzkvétá již více než 60 let. Jelikož se dá Outward Bound zcela směle považovat za předchůdce a inspiraci k OUTDOOR MANAGEMENT TRAINING, je zcela namístě přiblížit si více jeho vznik a také postavu jeho zakladatele Kurta Hahna. (Outwardbound, online)

Zakladatel Outward Bound KURT HAHN, Zpracováno podle (Outward-bound, online)



Obr.1 Kurt Hahn

Kurt Hahn (1886 – 1974) se narodil v Německu jako syn bohatého židovského průmyslníka, avšak většinu svého života strávil ve Velké Británii. Studoval filozofii a filologii v Oxfordu a Gottingemu. Během studia na střední škole strávil letní prázdniny v Dolomitech se svými přáteli z Abbotsholmské veřejné školy. Během tohoto pobytu a diskusích o britském školním systému byla zaseta první semínka. To vedlo k pozdějšímu zapálení pro vzdělávání silně ovlivněné studiem Platóna, Baden Powella, Cecil Reddieho, Dr. Arnolda z Rugby, Hermana Lietze a dalších.

V roce 1904 utrpěl vážný úpal, který vedl k trvalému postižení, které ovšem překonal s obdivuhodnou odvahou. Částečně právě tato nehoda a dlouhá období rekonvalescence způsobily, že měl více času studovat filozofii vzdělání do hloubky a umožnila formulovat unikátní vzdělávací systém, který poté prosazoval celý svůj život. Dokázal tak pravdivost jednoho ze svých oblíbených aforismů: „tvoje nevýhoda je tvojí možností" tím, že využil své neštěstí k dobrému účelu.

I když se věnoval pedagogice, jeho kariéra začala v politice. Díky výše zmiňovanému onemocnění nebyl schopen vojenské služby. Od roku 1914 byl angažován jako odborník na Anglii a politický referent. Tak také navázal nejrůznější styky. Mimo jiné poznal i prince Maxe z Badenu a stal se jeho politickým důvěrníkem. S ním také později založil venkovského výchovného domova v Salemu.

V roce 1932 se Hahn otevřeně postavil proti nacionálněsocialistické politice násilí. Na základě tohoto protestu a kvůli židovskému původu byl v roce 1933 zatčen nacisty a vyhnán z Badenu. Emigroval do Anglie, kde chtěl informovat britskou veřejnost o nebezpečí a krutosti nacismu, ale jeho možnosti, jako německého emigranta, byly jen omezené. V roce 1934 však Kurt Hahn založil podle salemského vzoru školu v Gordonstownu ve Skotsku, která bylo během války evakuována do Walesu.

Hahnova vzdělávací filozofie byla směsí všeho, co považoval za nejlepší nápady čerpané z co nejvíce možných zdrojů. Byl hrdý na to, že na jeho školách a v jejich činnosti není nic nového. To dokazoval historkou, kdy se jeden významný Američan zeptal při prohlídce Salemské školy Hahnova kolegy, Prince Maxe von Badena, na co je v této škole nejvíce hrdý. Princ odpověděl ve smyslu, že nic není originální a všechno je přejaté od různých jiných pedagogů a vzdělávacích institucí. Američan vyjádřil přesvědčení, že by se každá škola měla přeci snažit být originální. Na to Princ Max odpověděl:

Ve vzdělávání se musíme stejně jako v medicíně, snažit vytěžit co nejvíce ze staletých moudrostí. Pokud někdy narazíte na chirurga, který se vám bude snažit vyoperovat slepé střevo tím nejoriginálnějším způsobem, silně Vám radím, aby jste se obrátil na chirurga jiného.

A stejné to bylo i s Hahnem; raději použil již osvědčený materiál, než aby experimentoval s něčím novým. Jeho úspěch ale spočíval ve výběru a unikátní kombinaci postupů a zásad, které se rozhodl „vypůjčit".

Věřil, že každé dítě přichází na svět s vrozenými duševními silami a schopnostmi konat správná rozhodnutí při morálních otázkách. Avšak v průběhu puberty tyto síly a schopnosti ztrácí kvůli, jak to Hahn nazývá, zkažené společnosti a vlivu dospívání. Byl posedlý společenským úpadkem a společenskými nemocemi, které pozoroval. Ty popisoval jako:

- Pokles zdatnosti kvůli moderním způsobům dopravy
- Pokles iniciativy a podnikavosti kvůli rozšířenému fenoménu přihlížení
- Pokles paměti a představivosti kvůli zmatené uspěchanosti moderní doby
- Pokles dovedností a pozornosti kvůli oslabené tradici řemeslnosti
- Pokles sebe disciplíny kvůli všepřítomné dostupnosti stimulantů a sedativ
- Pokles soucitu kvůli nepochopitelnému spěchu, který moderní život přináší

Současně se zájmem o fyzickou pohodu věřil, že má každé dítě jak přirozené fyzické přednosti, tak nedostatky. Obojí s sebou nese možnosti: první rozvíjet silné stránky a druhé překonávat slabosti. To bylo zdrojem dalšího Hahnova aforismu: „Je ve vás víc, než si myslíte.“. Hahnovým cílem bylo poskytnout ideální „úrodnou půdu“ pro tyto prvotní přednosti a schopnosti, aby se mohly dále rozvíjet. A jednou takovou „úrodnou půdou“ byl i OB. Roku 1953 opustil Kurt Hahn Anglii, aby zůstal v Salemu. V roce 1962 založil první United World College v St. Donats Kastle ve Walesu. Mládež ze všech zemí zde mohla po dvouletém vzdělávání získat maturitu. Dnes existují takové vyšší střední školy v Kanadě, Singapuru, USA a Itálii.

Kurt Hahn zemřel 14. 12 1974 a byl pohřben v Salemu.

Zrod Outward Bound

Zpracováno podle (Outwardbound, online)

Zrod OB, stejně jako další Hahnovi zásluhy bylo částečně dílem náhody. Události kolem války donutily Hahna v roce 1914 k návratu do Německa, kde se poprvé setkal s Princem Maxem von Badenem. Společně se jim povedlo založit školu Schloss Salem. Nástup Hitlera k moci na počátku 30tých let a Hahnův otevřený nesouhlas s jeho politikou vedlo k jeho uvěznění a následnému exilu do Británie. Tam byl požádán o přesvědčivou ukázku Salemského systému. Avšak odmítl toto učinit na zavedené britské veřejné škole, protože by bylo příliš obtížné překonat zavedené a neměnné tradice. Silně ho to táhlo do SV Skotska, kde pobýval během rekonvalescence po obtížích způsobených úpalem. Během této doby se seznámil s rodinou Cummingů, která mu později poskytla Gordounstounský pozemek, na které si mohl otevřít školu.

V květnu roku 1934 byla otevřena Gordounstounská škola se 2ma žáky. Třetí žák, Princ Filip Řecký (později Jeho Výsost Vévoda z Edingburgu) nastoupil v listopadu.V roce 1937 už měla škola 150 studentů a Hahn se začal poohlížet po způsobech, jak zpřístupnit svůj systém mladíkům z okolních vesnic. Vytvořil trojité schéma ve kterém mohli mladí lidé pracovat na rozvoji fyzických sil, získávání znalostí pro přežití v přírodě formou expedic a řešení úkolů. Splnění všech těchto aktivit a dosažení předepsaného standardu vedlo k udělení Morayského odznaku (pojmenovaného podle kraje ve kterém škola působila, Morayshire). Byl to právě program Morayského Odznaku, který pomohl přivést principy Hahnova vzdělávání k životu a snáze přístupné.

Netrvalo dlouho a Morayský Odznak se rozšířil tak, že se jím mohlo pochlubit více, než jeden milión mladých lidí. Najal Jamese Hogana, aby dále rozvíjel Odznak Hrabství, což byla obdoba Morayského Odznaku přizpůsobená potřebám a kulturním odlišnostem jednotlivých hrabství v Anglii.

Mezi lety 1937 a 1940 bylo uspořádáno několik krátkých místních kurzů k propagaci County Odznaku. Jedním z nich byl 28mi denní kurz určený k seznámení s projektem. Po seznámení s aktivitami a různými očekávanými standardy se od účastníků očekávalo, že budou pokračovat v započatých činnostech a po následujících 12 měsíců a následně přezkoušeni k obdržení odznaku. Hahn prohlašoval, že je během těchto krátkých letních programů schopen vzbudit nezapomenutelné vzpomínky, „očistit a uzdravit chuť k životu", a přivést chlapce k výcviku. Toto 28mi denní ponoření se do zážitků se stalo inspirací k budoucím OB kurzům.

V roce 1940 byla Gordonstounská škola nucena opustit areály ve Skotsku a usídlit se v Plas Dinam ve Walesu, což je zhruba 50 km od pobřeží. Vzdálenost od oceánu vyústila k upuštění od důležité součásti výuky, a to námořnického umění. Bylo ovšem zajištěno několik lodí z Gordonstounu, které byly následně ukotveny v Aberdovey, a tak mohli studenti podstoupit alespoň částečný námořní výcvik.

S osnovou založenou hlavně na Hanhnově přesvědčení, že rozvoj charakteru je stejně tak důležitý jako teoretické znalosti, se nová škola stala pramenem experimentálního přístupu k učení v poválečné době. Hahn zjistil, že jedinci čelící výzvám a dobrodružným situacím v přírodě získávají jistotu, mění se jim vnímání svých vlastních fyzických možností, prokazují pochopení a ducha kamarádství ke svým druhům

Během této doby se působení Jamese Hogana v programu County Badge pomalu chýlilo ke konci, ale Hahn se ho snažil udržet. Hahn měl též představu o dalším rozvoji krátkých domácích programů do probíhajících tréninkových kurzů. Laurence Holt, spolumajitel lodní společnosti Blue Funnel, se poohlížel po tréninkovém programu pro mladé námořníky, kteří, jak se zdálo, ztratili houževnatost a statečnost nutnou k přežití útrap války a případného ztroskotání. Na rozdíl od starších námořníků, který měli díky svým zkušenostem s plavbou větší šanci na přežití.

Laurence Holta Hahnovi myšlenky zaujaly, ale nebyly k dispozici žádné finanční prostředky a Hoganovo místo tak bylo v ohrožení. Hahn měl také představu o přetvoření krátkého domácího programu v nepřerušený výcvik. Proto poslal Hogana do Liverpoolu, aby Holta přesvědčil, že výcvikový program je nezbytný. V té době se samozřejmě jednalo o pouhé nápady. Hogan opatrně přednesl svůj návrh se značnou improvizací v oblasti detailů. Po několika soukromých rozhovorech se Holt vrátil na jednání a prohlásil:

„Podpoříme vás. Dáme vám na místě tisíc liber. Koupíme dům, který budete mít k dispozici a poskytneme vám bezplatně muže, které potřebujete pro námořnický výcvik. Jak vám to vyhovuje?"

Toto byl zrod OB. Bohužel jedna z Holtových podmínek byla zahájení kurzu 14. října 1941, což bylo pouze 5 týdnů poté, co byla uzavřena dohoda. James Hogan to ovšem dokázal a škola OB byla zřízena na pobřeží Aberdovey a výcvik prováděn jak na moři, tak na přilehlých pozemcích. To byl začátek mezinárodní vlny zakládání škol Outward Boundu, které se v Německu nazývaly Kurzschulen.

Stačilo pouze několik let, aby se tento převratný přístup ke vzdělávání, který si říkal „OB" – námořní termín označující loď opouštějící bezpečí přístavu a vydávající se na volné moře - začal šířit do celého světa. Jak se OB rozrůstal, docházelo k přizpůsobování programů a míst. Programy začaly být přístupné soukromým společnostem jako Teambuildingové akce, pro městskou mládež, a pro speciální účely jako například resocializace alkoholiků, mladistvích delikventů, atd. Programy začaly ustupovat z čistě přírodní báze a přesouvaly se do učeben a městských lokalit.

V roce 1946 byl v Londýně založen Outward Bound Trust, který navazoval na aberdoveyskou školu. (Outward Bound Trust představuje sdružení britských organizací Outward Bound jejichž programy koordinuje a integruje. Současně je i vedoucí organizací v Outward Bound International, což je sdružení nadnárodních a místních institucí.) Postupně byl zaveden model financování, kdy škola Outward Bound poskytovala své služby firmám a díky tomu pak mohla nabízet cenově dostupné kurzy pro širokou veřejnost. V osmdesátých letech už existovaly střediska ve všech exponovaných částech světa.

Zároveň pokračoval prudký rozvoj speciálních kurzů – profesní, manažerský výcvik, cvičení tvořivosti pro vědce, kurzy pro lidi s tělesným handicapem, apod. Se středisky Outward Bound spolupracuje dodnes mnoho předních světových firem. Týmový a manažerský trénink v přírodním prostředí se jim totiž osvědčil. Za několik dní takového kurzu projdou jeho účastníci změnou odpovídající dvěma rokům běžných pracovních kontaktů. Viz kapitola skupinová dynamika.

Každý druhý rok probíhá v rámci mezinárodní konference výměna informací a zkušeností mezi zástupci středisek z jednotlivých zemí. Všechna centra a střediska Outward Bound vycházejí z myšlenek Hahna a své programy přizpůsobují svým národním, kulturně-etnickým, sociálním a politickým podmínkám.

I přes rozvíjející se servis pro obchodní organizace zůstávají školy Outward Bound neziskovými organizacemi a smysl své existence spatřují ve službě veřejné. (Vojta, 1998)

Ačkoli to byl Hahn, kdo přišel první s myšlenkou 28 denního krátkého domácího kurzu, odmítal ze zásluhy za OB. Často říkal, že právě Laurence Holt byl zakladatelem. Hahn bude spíše, a měl by být, vzpomínán jako „prvotní impuls". Jméno OB bylo navrženo Holtem vzhledem k těsnému propojení s námořnictvím. Hahn toto označení neměl rád a trval na County Badge, ale jelikož držel Holt v ruce všechny finanční trumfy, musel nakonec ustoupit. Ale netrvalo moc dlouho a Hahn musel uznat, že jedním z největších aktiv OB je právě jeho název.

Znaky Outward Boundu

K charakteristickým znakům Outward Bound patří situace:

- jimž se účastníci nemohou vyhýbat, musí se spolehnout na vlastní tělesné a duševní síly, místo aby se (jako ve všedním dni) vyhnuli řešení problému nebo jeho racionalizaci;
- do nichž by se jedinec málokdy dostal (proto nemá možnost získat zkušenost, že je schopen dokázat více, než doposud tušil);
- jejichž zvládnutí vyžaduje fyzické, sociální i kreativní schopnosti; tím poskytují šanci chopit se iniciativy a převzít odpovědnost za skupinu;
- které nejsou předem naplánovány a inscenovány, nýbrž se jeví jako skutečné a vyžadují opravdové jednání;
- které podmiňují nutnost vědomě se potýkat se stresem a strachem; díky hraničním zkušenostem „odpadají masky" a najevo vychází reálné já vlastní osoby i ostatních. (Vážanský, Smékal, 1995)

Metodika Outward Boudu staví na principech, které vycházejí z prožitkově pedagogických postupů. Jsou to: vyzvání a mezní zkušenost – každá aktivita znamená úkol, jehož splnění se sice ze subjektivního pohledu účastníka jeví jako obtížné, ne však nepřekonatelné; ohled na nejslabšího člena – zkušenost, že tělesně indisponovaní jedinci často určují tempo skupiny; automatické skupinové řízení – projevuje se při plánování a realizaci činností, stejně jako při spoléhání se na sebe sama, při nichž jsou vyžadovány schopnosti rozhodování, vlastní iniciativa, skupinová odpovědnost, apod.; vážnost situace – učební obsahy nejsou vymyšlené, nýbrž jsou bezpodmínečně nutné a jedinec se v mimořádných situacích nemůže zbavit odpovědnosti za ostatní. (Vážanský a Smékal, 1995)

Pro aktivity Outward Boundu je typická pětice fází (etap akcí): plánování, příprava, průběh, prožívání a následná reflexe. Aby akce byly prováděny úspěšně, je nutno dodržet následující pravidla: přesně analyzovat skupinu, která se má akce zúčastnit, metodicky celou akci naplánovat, stanovit si jasná očekávání a cíle, určit vhodnou dobu trvání akce, následně akci zhodnotit, zvolit přiměřené prostředky a mít odborně kvalifikované vedoucí.

Outward Bound v České Republice

Přestože z pochopitelných politických důvodů mohla organizace Outward Bound začít působit v České Republice až po převratu roku 1989, zdaleka se u nás nesetkala s netknutým prostředím. Právě naopak! Již téměř 20 u nás tou dobou působilo sdružení nadšenců pod hlavičkou Prázdninová Škola Lipnice (PŠL). Můžeme směle tvrdit, že stejně tak, jak se PŠL inspirovala Outward Bound, tak se Outward Bound po roce 1989 inspiroval právě metodami a přístupem PŠL.

4.2. Prázdninová škola Lipnice

Prázdninová škola Lipnice je občanské sdružení usilující o všestranný rozvoj osobnosti člověka. Tohoto cíle se snaží dosáhnout prostřednictvím vícedenních kurzů, jejichž čas je naplněn hrou, pohybem, tvořivými dílnami, diskuzemi a rozjímáním. Navozováním silných zážitků a intenzivních mezilidských vztahů má každý účastník možnost nalézt netušené zdroje energie, sebedůvěry a spontánní tvořivosti, které jsou nezbytné pro aktivní a odpovědný postoj k životu, společnosti a prostředí. Ve svých programech sleduje PŠL tři základní proudy: ochotu jít do neznámých věcí a nést související rizika, řešit situace, kde si nejsem zcela jist a v neposlední řadě je to schopnost umět spolupracovat v týmu. To jsou základní principy.

Jedná se o neziskovou nevládní organizaci, v níž celoročně pracuje přes 100 lidí z celé republiky, ale i Slovenska a jiných zemí. Okruh členů a příznivců je však mnohem početnější.

Instruktory a členy PŠL jsou lidé s nejrůznější profesní i lidskou zkušeností: pedagogové, psychologové, ekonomové, právníci, publicisté, výtvarníci, architekti, podnikatelé, vysokoškolští asistenti, řada vysokoškolských studentů, atd.

Historie Prázdninové školy Lipnice

Prázdninová škola byla založena v roce 1977 a až do roku 1989 působila jako samostatný subjekt pod hlavičkou SSM. Jejím posláním byl mimo jiné rozvoj moderních forem pobytu v přírodě. Reagovala na společenskou strnulost éry normalizace novými postupy a tématy. Svoji metodu tehdy nazvala „intenzivní rekreační režim".

Středisko Prázdninové školy se tehdy nacházelo na břehu zatopených lomů v blízkosti Lipnice nad Sázavou. Prostředí bylo neocenitelnou inspirací pro instruktory a vylo impulsem pro stovky her a programů. Dispozice objektu nutili být téměř neustále v bezprostředním kontaktu s přírodou. I. ročník PŠ sestával tehdy (v roce 1978) ze čtyř kurzů o celkové délce 24 dny.

Ve druhé polovině 80. let se PŠ začala rozhlížet za hranice a začátkem roku 1989 došlo ke kontaktu s britskou organizací Outward Bound. Ještě téhož léta se první čeští instruktoři účastnili stáží v britských střediscích a do českého střediska přijely dvě britské instruktorky. Začátkem února 1990 rozhodlo vedení PŠ o jejím osamostatnění a její statut byl schválen Ministerstvem vnitra 26. března 1990. byla provedena nutná profesionalizace zázemí organizace.

Kontakty z britskou organizací Outward Bound zahájené v průběhu roku 1989 pokračovaly a v červnu roku 1991 byla PŠL přijata do této celosvětové pedagogické organizace. Po dvouletém testování obdržela PŠL licenci od Outward Bound Trust a zároveň právo používat statut OB (Outward Bound) a značku OB

Metoda PŠL získávala veliký ohlas v zahraničí. Instruktoři hostovali na mnohých kurzech ve střediscích Outward Bound ve Velké Británii, USA, Austrálii a na Novém Zélandu. V roce 1999 poprvé proběhl mezinárodní kurz Intertouch v Austrálii vedený týmem instruktorů PŠL.

4.3. *Outward Bound – Česká cesta, spol. s r. o.*

Byla zaregistrována v roce 1993 na základě podnětu občanského sdružení Prázdninová škola Lipnice (dále jen PŠL), která je členem mezinárodní Outward Bound od roku 1991.

Jedná se o profesionální organizaci působící v oblasti outdoor training, jež svou podnikatelskou činností pomáhá financovat fungování PŠL a také zajišťuje některé servisní služby pro neprofesionální Prázdninovou školu. Je vzdělávací i výchovnou organizací, zaměřenou na výcvik manažerských dovedností, trénink týmové spolupráce a rozvoj individuality jednotlivce. „Ve svých vzdělávacích kurzech, jejichž příkladem mohou být kurzy týmové spolupráce, využívá Česká cesta interaktivních metod založených na zkušenosti z modelových situací. Výchovný program staví na autentickém prožitku neobvyklých, často psychicky i fyzicky náročných outdoorových aktivit, přesahujících rámec každodenního života." (Svatoš, 1996)

Jmenovaná organizace nabízí vedle kurzů outdoor management trainingu expediční kurzy. Jejich hlavní složku tvoří vysokohorská turistika a rafting na divoké vodě, které poskytují účastníkům výzvy, jejichž zdolávání vede k rozvoji osobnosti, posunu jejich individuálních bariér strachu a odhodlání. Zároveň se také posilují sociální schopnosti i dovednosti zúčastněné skupiny či týmu.

Dále nabízí česká cesta kurzy pro školy a neziskový sektor, které jsou založeny na stejných principech jako OUTDOOR MANAGEMENT TRAINING a které jsou určeny pro učitele i ředitele škol, volnočasové pracovníky, pracovníky neziskových organizací, pro neziskové organizace a školní třídy.

4.4. Tým

Týmový přístup je moderním a efektivním principem spolupráce v malých skupinách. Je to princip, který pro svou pružnost a dynamičnost nachází stále častěji uplatnění v managementu významných světových firem. Zvyšuje motivaci svých členů a maximálně využívá jejich vůdčí potenciál. Jednotliví členové týmu směřují k naplnění společných cílů, což zvyšuje jejich osobní nasazení a kompetenci. Tým má proto předpoklady dosáhnout lepších výsledků, než klasicky organizovaná skupina. (Eger, 1998) Vytváření pracovních týmů je vhodné zejména pro řešení složitých, interdisciplinárních, nestrukturovaných, těžko algoritmizovatelných a nejednoznačných úkolů. (Bedrnová, Nový, 1994)

Jelikož jsou v této práci pojmy tým, spolupráce, skupina apod. velmi často skloňovány a jak již bylo uvedeno v úvodu, hlavním posláním tohoto textu je přinést informace a důkazy o tom, jak se díky oudoorovým kurzům může utvořit efektivně fungující tým, je více než vhodné uvést definici týmu a blíže přiblížit jeho atributy a vznik.

Pojem tým

Slova tým se často nesprávně užívá jako synonyma pro slovo skupina. Tým se však od skupiny odlišuje. A lze jej definovat takto:

„Tým je skupina, v níž jednotlivci mají společný cíl a v níž pracovní činnosti a dovednosti každého člena vzájemně na sebe účelně a plynule navazují, jako – užijeme-li mechanické a statické analogie – na sebe navazují jednotlivé části skládačky, dohromady vytvářející nějaký vzor." (Adair, 1994)

Existuje však ještě mnoho dalších nejednoznačných vymezení pojmu tým. Podle výzkumu citovaného Wiendieckem (Bay, 2000) vyplynulo z analýzy dvaceti různých definic týmu pět společných znaků:

- malá skupina lidí včleněná do rolí
- skupina je dočasná, utvořená za účelem dosažení společného cíle
- intenzivní vzájemné vztahy
- výrazný kolektivní duch
- silná soudržnost mezi členy týmu

Tým se odlišuje od skupiny především intenzivní interakcí, pocitem sounáležitosti, vůlí k co nejvyšším výkonům a prožitkem společného překonávání se.

Vytváření týmu

Při přeměně skupiny na tým je nutné splnit tři základní požadavky: dobré vedení, kvalita jednotlivých členů, společné metody či strategie společné práce.

„Týmy potřebují dobré vedení, ale vysoce výkonné týmy potřebují velmi vysoké vedení." (Adair, 1994) Osobní kvality vedoucího jsou obohaceny funkčními dovednostmi v oblastech úkolu i skupiny. Vedoucí nejen udává směr a buduje tým, ale dodává také jemná nádech inspirace např. svou vizí, nadšením, úsilím. Nemusí se jím stát jen osobnost určená formální strukturou organizace s disciplinární pravomocí. Někteří mluvčí týmu plní roli vůdce nad rámec svých běžných povinností člena týmu.

Vhodný výběr spolupracovníků je zásadní podmínkou fungování každého týmu. Přímo se nabízí analogie z gastronomie. Tým se dá přirovnat k jídlu, jehož vynikající kvalita je otázkou kvality jednotlivých přísad. Od členů týmu se očekává, že to budou lidé schopní vykonávat funkce potřebné k provedení úkolu, že dokáží spoluvytvářet i udržovat tým, povzbuzovat druhé a napomáhat jejich rozvoji.

Příslušnost k týmu by neměla potlačit individualitu jeho členů. Právě z přítomnosti rozmanitého vzniká synergické působení. Lidé si v týmu přirozeně hledají svá místa. Nejde o formální role, ale o spontánní vykonávání potřebných funkcí týmu. Jedni poskytují druhým podněty, jiní vynikají v nestandardních situacích, další jsou oporami pravidelného chodu týmu. Mnoho autorů se pokusilo definovat tyto týmové role(například stratég, moderátor, režisér).

„I ve vysoce produktivním týmu je sociální kompetence členů takové, že mohou přiložit ruku k dílu v mnoha funkcích. Jsou veskrze pružní, nenasazují sobě ani druhým svěrací kazajku danou definicemi rolí. (Adair, 1994)

Aby se vedoucí a členové týmu vzájemně v rolích doplňovali a dosahovali v určité oblasti vynikajících výsledků, musí mít jasně vymezené odpovědnosti a je zapotřebí společné metody nebo strategie pro práci.

Při vytváření týmu je nutno dostatečně objasnit představy jednotlivých členů o společném cíli. Nejprve vzniká činnost v rovině představy, potom v rovině realizace. Pro tým je proto nezbytné rozvíjet společně objasněný cíl, aby práce dostala svůj smysl a aby se energie vložená do činností zaměřila na daný cíl a mohla být aktivována.

Společný cíl je pokládán řadou autorů za nejdůležitější faktor pro budování i existenci týmů. Podobně Adair (1993), který při formování týmů vychází z modelů 3 kruhů, uvádí, že vedoucí by měli být zaměřeni na budování i udržení týmu, na stimulování rozvoje jedinců a zároveň by se měli snažit o jejich sladění v zájmu třetího faktoru – společného úkolu. Ten by se měl vyznačovat smysluplností, srozumitelností, měřitelností, dohodou a přiměřeností. Příliš náročné cíle vedou ke ztrátě motivace či dokonce mohou tým i rozbít. Stejně působí cíle příliš jednoduché.

Aby mohl tým správně fungovat, musí být malou skupinou, neboť jen v ní se může rozvíjet efektivní komunikace. Větší počet členů v týmu prodlužuje tvůrčí a rozhodovací proces. Cesta ke shodě je pak nekonečná, vedoucí ke ztrátě pozornosti a zájmu o věc. V literatuře se doporučuje maximální počet patnácti lidí. Každý člen týmu tak získá dostatek prostoru pro diskuzi, pro uplatnění svých názorů i vlastních zkušeností. Je výhodou, pokud se lidé v týmu dobře znají, mají přátelské vztahy a vědí, co mohou jeden od druhého očekávat.

Týmová spolupráce

Kooperace se vyplácí v naprosté většině činností, které člověk vykonává v práci, ve volném čase, v rodině, kdekoli, kde jsou lidé pohromadě a jde jim o dosažení společného cíle. „Týmová spolupráce na rozdíl od skupinové je považována za kvalitativně vyšší formu lidské společenské činnosti." (Komárková, Slaměník, 2001) Rozlišení skupinové a týmové spolupráce nemá ostré hranice a vzájemně se tyto formy spolupráce nevylučují. V zásadě má skupina formálnější charakter, více pravidel i méně pravomocí, zejména pracovní skupiny bývají dlouhodobější a respektují více organizační řád než obsahovou náplň úkolů.

Týmová spolupráce se dá charakterizovat jako vztahové chování, jehož výsledkem má být zisk na obou stranách. Hranice kvadrantu spolupráce tvoří linie ryzího egoismu, kterou známe ze soutěžení, a line ryzího altruismu (je mi jedno, jak dopadnu, hlavně když druhý získá). Spolupráci tedy můžeme vnímat do určité míry jako směs sobectví a obětavosti. (Plamínek, 2005)

Spolupráce se snaží o hodnoty nebojovat, ale vytvářet je. Umožňuje společné vítězství. Už nemusí získat pouze jeden a druhý ztratit. Jde o společná¨ý zážitek a moment, kdy se „Já", mění v pocit „My" a toto „My" přebírá zodpovědnost za úspěch skupiny. Kooperace vytváří klima vzájemné důvěry i pomoci.

Spolupráci příznivě ovlivňuje rozlišení rolí ve skupině. Tím přibude disciplín, ve kterých je možné uspět. Ubude přímé konkurence, která vede ke konfliktům. Nevíce se zvýší vzájemná závislost členů skupiny. Situace, ve které mohou uspět pouze všichni, nebo nikdo, se tak vytvoří přirozeně, postupným zráním skupiny v tým.

Spolupráce se často rodí z nutnosti pod tlakem vnějších vlivů. Pokud se jimi skupina cítí ohrožena, ochotu spolupracovat v sobě nacházejí i lidé, kteří jsou jinak přirozenými konkurenty. Sílí pocit soudržnosti. (Plamínek, 2005)

Skutečnou kooperaci provází pocit sdílení. Pokud existují společné cíle přijatelné pro celou skupinu, mohou skupinu stmelit a spolupráce je logickým důsledkem takto vzniklé soudržnosti.

Egoistická složka kooperace způsobuje, že spolupracujeme, jen pokud je to pro nás výhodné. Získáme-li pocit, že bychom s někým lépe vyšli prostřednictvím soutěže, zpravidla ji volíme. Soutěžíme tak dlouho, dokud nezvítězíme nebo se nepřesvědčíme, že druhý je pro nás silným soupeřem a že bude tedy lépe s ním spolupracovat. Vlivem egoistické složky nezapomínáme při spolupráci na vlastní zájmy, což činí ze spolupráce dlouhodobě udržitelný, zdravý vzorec vztahového chování.

Za velmi nebezpečné pro vznik a vývoj spolupráce jsou považovány konflikty v týmu. Konflikt je jednou z náročných životních situací, ve které jde o střetnutí protichůdných sil na cestě k cíli. Jako konfliktní vnímáme pravidla každou situaci, v níž je nutno vybrat z určitých variant či alternativ jednu. Do konfliktu se dostávají potřeby, zájmy, cíle, názory, hodnoty.

Konflikty mohou nastat v různých činnostech námi nerealizovaných. Spory v týmu spotřebovávají často mnoho energie, brání rychlému nalezení řešení, mohou vyvolávat u mnohých zúčastněných úzkost, napětí, lítost a agresi. Proto lidé hodnotí konflikty jako něco nepříjemného, čemu je lépe se vyhnout.

Konflikty ale mohou mít i pozitivní význam. Mohou zabraňovat stagnaci, vést k novým řešením, pomáhat týmu objasňovat problémy, nacházet vlastní identitu. Způsobují změny v jednotlivci, v týmech, c okolním prostředí, napomáhají sebepoznání či signalizují problémy. Pro konflikt je rozhodující, jak se k němu každý ze zúčastněných postaví, jak se zachová.

Žádný tým, pokud se chce skutečně sžít, se konfrontační a konfliktní fázi nevyhne. Je velice důležité rozpoznat příznaky konfliktu co nejdříve, neboť v ranných stadiích je zavedení účinného protiopatření mnohem snadnější než v pozdější fázi. Vzniklé spory je nutné řešit pomocí konstruktivní kritiky, hledat společnou domluvu a společná řešení, aby se uvolnily pozitivní síly, které jsou ve sporech obsaženy. (Bay, 2000)

Pro hladký průběh spolupráce je potřebné zajistit všeobecný rovný přístup k nezkresleným informacím každému členu týmu. Zákulisní jednání nebo zamlčování informací nemůže mít místo v týmové práci. Eger (1998) uvádí, že komunikace v týmu se společnou minulostí se mnohdy vyznačuje vlastním týmovým jazykem. Ten mívá význam pro komunikace uvnitř starého týmu, ale negativně působí na nováčky a okolí. Tým proto nesmí zapomenout na udržování komunikace s okolím a novými členy.

Spolupracující lidé jsou v systematické interakci. Efektivní komunikace klade důraz na otevřenost, ohleduplnost, na zvládání emocí. Členové týmu by se měli naučit naslouchat, vcítit se do druhého.

Kvalitní a plynulá komunikace předpokládá zpětnou vazbu. Ta by měla probíhat krátce po situaci, jíž se týká. Z odborné literatury vyplývá, že je vhodné zpětnou vazbu zařazovat častěji v počáteční fázi týmu. Přispívá to k větší otevřenosti. Schopnost sebereflexe i poučení se z vlastních zkušeností směřuje tým k dlouhodobé úspěšnosti. Ukazuje na vlastní vnitřní stabilitu týmu.

K zachování objektivity se sluší uvést nejen pozitiva, ale také negativní stránky fungování pracovních týmů (Kadlčík, 2001):

Výhody

- týmy jsou tvořivější než jednotlivci a klasické pracovní skupiny
- snadněji rozpoznávají a odstraňují chyby
- účast na tvorbě rozhodnutí vede ke snadnější identifikaci a motivaci k následné realizaci
- zvyšuje se ochota k riziku, neobvyklým a netradičním řešením
- zmírňují se extrémní názory a řešení
- rozšiřuje a prohlubuje se využívaná informační základna
- usnadňuje koordinaci a celkovou organizaci práce
- má výchovný a zkušenostní dopad na mladé spolupracovníky
- vytváří podmínky pro rozvoj všech členů týmu
- usnadňuje nepopulární rozhodnutí
- podmiňuje větší autoritu rozhodnutí než v případě rozhodnutí jednotlivce
- vede k uspokojení celé řady sociálně psychologických potřeb členů týmu

Nevýhody a omezení:

- iluze úspěšnosti, možnosti vysokého rizika a společné nezranitelnosti, které mohou vést až k nereálnému optimismu ve smyslu dosažení cílů i volby metod jejich dosažení
- skupinový tlak proti argumentům, které zpochybňují společnou iluzi, společná snaha vyhnout se kritice (i oprávněné) zvenčí
- přesvědčení o morální oprávněnosti týmem zvolených způsobů pracovního a sociálního jednání
- jistá stereotypizace pohledu na vnější okolí (jiné týmy, jiné pracovníky) autocenzura vlastních názorů, pokud se liší od týmového konsensu

4.5. *Atributy OT*

Na začátek by bylo vhodné přiblížit specifika outdoor tréninku a zejména jeho jedinečné atributy, které z něho dělají poměrně účinný nástroj personalisty.

Princip zážitkového učení

Jedním ze základních kamenů celého outdoorových kurzů je využívání principu zážitkového učení. Jde o poměrně jednoduchou a každému více, či méně známou pravdu, že člověk si nejlépe zapamatuje, pochopí a poučí se z toho, co si na „vlastní kůži" vyzkouší. Paralela s malým dítětem, kterému můžeme 100x opakovat, že pokud sáhne na horká kamna, spálí se, ale stejně to udělá, je nasnadě. Některé druhy vědomostí se nejlépe přenášejí prostřednictvím přímé aktivity. (Bolt, 1990)

Rozdíl mezi klasickým přístupem a zážitkovým učením je následující:

Klasický přístup: učitel (lektor) se chová jako expert, který VÍ JAK a studentům (žákům) předává své vědomosti. Je na žákovi, aby tuto informaci, přijal, pochopil a následně podle ní jednal. Veškerá aktivita je na straně lektora a úkolem žáka je pouze informace pasivně vstřebat a přijmout.

Zážitkové učení: je naopak založeno na aktivní roli studenta. Primární je zážitek, který student získává řešením nejrůznějších modelových, nebo i reálných situací, plněním úkolů, apod. Pedagog funguje jako usměrňovatel následných reflexí. Zážitek se tak transformuje do využitelné zkušenosti. Fakt, že žáci sami formulují zvěry prohlubuje a prodlužuje zapamatování si zkušeností. Tato metoda funguje, protože pohltí účastníka zcela a naplno a nenechává prostor pasivitě. (Lyons, 1994).

Vše co nás od nejútlejšího dětství potká zanechává stopu na vnějším okraji naší mozkové kůry. Ovšem jen tehdy, je-li podnět spojen s citovým prožitkem, jinak se časem ztratí. Jen to, co se dotýká citů, vyvolává trvalé změny. Mezi mozkovou kůrou a mozkovým kmenem existuje konstantní spojení. Každý dojem, který se nám zaryje do mozkové kůry pomocí silných dojmů (engramů), je tedy uložen v našem osobním subjektivním archivu, podle kterého podvědomě fungujeme a řídíme svoji činnost. (outdoor management training, online)

Experimentální zážitkové metody učení posilují paměť z dlouhodobého hlediska více, než klasické metody. (VAN EYNDE, SPENCER, 1988)

Prakticky lze rozdílnost těchto přístupů ilustrovat výsledky výzkumů IBM a UK Post: (Svatoš, Lebeda, 2005)

	Poznatek získaný		
	Sdělením	Sdělením, ukázkou	Sdělením, ukázkou, zážitkem
Po třech týdnech si vybaví	70%	72%	85%
Po třech měsících si vybaví	10%	32%	65%

Tab.1 Efekt zapamatování

Role učitele a žáka v procesu zážitkového učení

Lektor předkládá žákovi problém, projekt, nebo úkol, seznámí ho s pravidly a očekává, že ho bude na základě svých dosavadních zkušeností řešit. Může se jednat o úkol individuální, ale v daleko větší míře se vyskytují úkoly skupinové, které je třeba řešit ve spolupráci s kolektivem. Tímto vstupují do hry nejen praktické znalosti a vědomosti, ale také tzv. sociální dovednosti, které jsou nutné k řešení problémů v týmu. Lektor se poté stahuje do role pozorovatele a zapojuje se opět po skončení úkolu, nebo vypršení stanoveného času. Jeho úkolem je nyní nastartovat a v rozumné míře usměrňovat proces reflexe. Pomocí cílených otázek vybízí žáky k zamyšlení se nad postupem zvoleným k řešení problému a výsledkem. Žáci si připomenou, jak postupovali, kde udělali chyby, co se naopak povedlo, na co by bylo příště lepší se více zaměřit. Zobecňují své zážitky a ty se transformují do zkušenosti. V dalších cvičeních je možné tyto nové zkušenosti posilovat a dále rozvíjet.

Na první pohled je zřejmé, že se aktivní zapojení učitele a žáka střídá a prolíná, nikdo není servírující, ani konzument. (Svatoš, Lebeda, 2005)

Dalším, neméně důležitým, přínosem zážitkového učení je, že žák získává nejen odborné znalosti, ale dostává se mu i základů projektového řízení a rozvíjí se jeho sociální dovednosti, což vyplývá z faktu, že většina problémů je řešena v týmu.

Chování učitele a žáka v klasickém vzdělávání a zážitkovém učení (Svatoš, Lebeda, 2005)

	Učitel	Žák
Klasický Přístup	Ví, jak je to „správně“	Neví, je „nepopsaný list“
	Sděluje toto poznání žákovi	Naslouchá učiteli
	Ilustruje na příkladech	Snaží se pochopit, zapamatovat si
	Zadává kontrolní učení	Procvičuje
	Prověřuje, zda žák učivo pochopil, přijal a naučil se ho	Aplikuje v konkrétních situacích
Zážitkové Učení	Zná obecně uznávané poznatky, Je otevřen novým poznatkům	Má své životní zkušenosti
	Předkládá úkol k řešení	Aktivně řeší úkol
	Motivuje žáky	Jedná-li se o skupinový úkol, spolupracuje v řešitelském týmu
	Pozoruje práci žáků	Spolu s ostatními členy týmu dochází k závěrům
	Iniciuje společnou reflexi	Rekapituluje a hodnotí svojí práci
	Usměrňuje proces hodnocení zobecňování poznatků	Zajímá se o konkrétní výsledky i proces, jakým k nim sám, nebo jako člen řešitelského týmu došel
	Shrnuje závěry	Zobecňuje odborné i procesní poznatky
	Zasahuje do širšího rámce a porovnává s všeobecně uznávanými teoriemi	Potvrzuje/upravuje si vlastní závěry srovnáváním s obecně uznávanou teorií
	Předkládá další úkol	Nabyté zkušenosti prověřuje a rozvíjí v dalším úkolu

Tab.2 Učitel a žák

4.6. Pilíře OT

Celý outdoor trénink stojí na pěti základních pilířích. Pro tyto potřeby jsem si vypůjčil přesné dělení, jaké použila ve své knize outdoor trénink autorská dvojce Svatoš, Lebeda (2005).

Jedná se o:

- Zážitek „nereálně reálných" situací
- Vykročení z komfortní zóny
- Sociální skupina bez formální struktury
- Skupinové rozbory

Zážitek „nereálně reálných" situací

Účastníci outdoorových kurzů se během akce setkávají s nejrůznější škálou aktivit. Od iniciačních her, skupinových kreativních či konstrukčních úkolů, přes lanové překážky až po outdoorové aktivity jakými jsou skalní lezení, rafting, orientační běh a další. Je nasnadě otázka, co mají všechny tyto aktivity společného s reálnou pracovní činností. Odpověď zní: NIC. Žádná z těchto aktivit se nesnaží nahradit, nebo snad simulovat manažerské hry, či případové studie. Z tohoto hlediska jsou zcela nereálné.

Z jiného úhlu pohledu se ale reálnými stávají až, až. Nejsou žádnou fikcí, která by se odehrávala v pohodlí učebny. V případové studii nenese manažer odpovědnost za špatné rozhodnutí, či chybný postup a nehrozí žádný reálný dopad. Tak tomu ovšem není například při stavbě voru, na kterém se následně celá skupina plaví přes vodní plochu. Zde je dopad nevhodného postupu naprosto zřejmý a neoddiskutovatelný – vor se rozpadne a celá skupina skončí v chladné vodě.

I když by se na první pohled mohlo zdát, že tyto činnosti nemají vlastně nic společného s prací manažera, není tomu tak. Řešení všech úkolů je založeno na týmové kooperaci a práci ve skupině. Každý úkol se tak stává modelovou ukázkou práce v pracovním kolektivu a fungování celku i jednotlivce.

Procesy na pozadí prožívaných situací

Na pozadí těchto činností probíhají 2 procesy a těmi jsou: personální a skupinové.

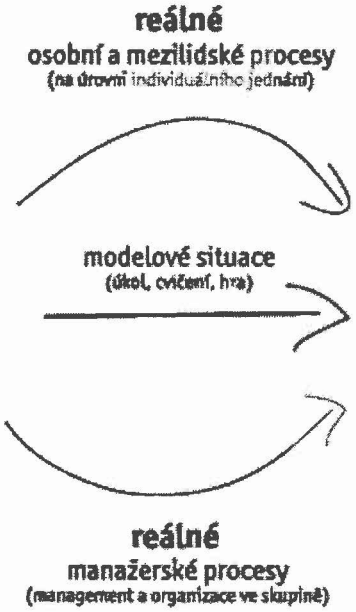
a) ***Osobní proces***

Odhaluje typické způsoby chování jednotlivců. I když je většina outdoorových činností naprosto bezpečná, každý z účastníků vnímá určitou míru subjektivního rizika a ve vypjatých situacích většina lidí nedokáže udržet „masku", kterou mohou mít za normálních okolností. Často tak vyplouvají na povrch pozitivní, nedominantní vlastnosti jednotlivců, stejně tak jako skrývané negativní.

b) ***Skupinový(manažerský) proces***

Jsou spojené s fungováním celé skupiny. Komunikací, dělbou zodpovědnosti, kreativitou, řešením kritických situací, schopností reagovat, apod.

Zdroj: Upraveno podle (Krouwel, Goodwill, 1994)



Obr.2 Procesy na pozadí prožívaných aktivit

Oba tyto procesy jsou naprosto reálné a jsou věrným obrazem individuální a týmové přirozenosti. (Svatoš, Lebeda, 2005) Pokud se skupina nedokáže dohodnout na postupu při řešení modelové situace, je pravděpodobné, že nenajde kvalitní řešení, ani u reálného problému, který může nastat v pracovním procesu. Tyto tréninkové aktivity mohou odhalit spoustu problémů skupiny. Mohou poukázat na rozpor mezi formální a skutečnou autoritou v týmu, absenci kreativity, netolerantnost a další.

Další věcí, která posiluje spontánnost je neformálnost aktivit, přírodní prostředí, emotivní zaujetí účastníků, apod.

Chování lidí i skupiny jako celku je tak nejen odrazem fungování v pracovním prostředí, ale jde dál za tyto hranice, k hlubší míře přirozenosti. Někteří odborníci dokonce uvádějí, že 3 dny kurzu znamenají pro skupinu asi tolik jako 2 roky v běžném pracovním procesu. Toto přirovnání není samozřejmě nijak přesné, ale podle mě vystihuje podstatu dostatečně.

Vykročení z komfortní zóny

Každý z nás se v životě pohybuje ve více, či méně známém prostředí, má okruh známých, věnuje se činnostem, které mu jsou příjemné, ví co ho čeká v práci, vše kolem sebe má zmapováno a jen zcela ojediněle se objeví situace, které by byly zcela překvapující a neznámé. Nic nás neohrožuje a cítíme se v celku bezpečně. Hovoří se o tom, že se nacházíme v komfortní zóně. Samozřejmě se občas stane, že jsme nuceni, ne vlastní vinou, z této zóny vykročit (rozchod s partnerem, propuštění ze zaměstnání, úmrtí blízkého člověka, apod.). Teoreticky je ale možné zůstávat celý život v komfortní zóně.

Je ovšem přirozeností člověka poznávat nové věci, zjišťovat na co mám a na co ne, zkrátka opatrně vykukovat z komfortní zóny známých věcí a dostávat se tak na její hranici, na chviličku ji opouštět, abychom se do ní záhy vrátily. Dostáváme se tak do zóny učení. Do oblasti plné nových podnětů, na které nejsme zvyklí a na které nemáme vytvořeny vzorce chování. Nová situace nás může stimulovat k neobvyklým výkonům,nebo nás naopak silně stresovat. V obou případech to značně ovlivní naše chování do budoucna.

Pokud vykročíme přiměřeně daleko, překonáme stres a situaci zvládneme, dostaví se příjemné pocity spojené se zvládnutím nevšedního úkolu. Něco nového se naučíme, získáme nové dovednosti a rozšíří se nám tím komfortní zóna. Potvrdíme si, že dokážeme víc, než jsme si mysleli

Může se ovšem stát, že krok do neznáma je natolik dlouhý, že nejenom, že se nám nepovede překážku překonat, ale dostaví se natolik nepříjemná a stresová situace, že se naše komfortní zóna nejen nerozšíří, ale vinou zklamání a strachem z dalšího neúspěchu ještě zmenší.

Může nastat i třetí možnost, že sice situaci zvládneme, ale pocity, které při tom zažíváme jsou natolik nepříjemné, že se pouze utvrdíme v tom, že vystupovat z komfortní zóny pro nás není žádným přínosem.

Během outdoorového kurzu jsou účastníci cíleně tlačeni za hranice komfortní zóny. Jsou před ně staveny nové úkoly a jsou nuceni vykročit do sféry učení, kde se jim odkrývají nové možnosti a schopnosti. Cílem není rozvoj konkrétních vědomostí a dovedností, ale hlavně inspirace k seberozvoji. Základem úspěchu v outdoor Management Trainingu je zpětná vazba a snaha ukázat lidem, že zvládnou víc, než si sami myslí. Samozřejmostí je volení takových úkolů, které budou přiměřené a zvládnutelné pro každého účastníka, aby krok do zóny učení nebyl příliš vzdálený, ale zvládnutelný.

Transfer zkušeností

Abychom plně pochopili a ocenily význam výše zmíněného, musíme vzít na vědomí princip přenosu (transferu) zkušeností. Velmi zjednodušeně lze říci, že pokud jsem dokázal překonat obrovský psychický blok a slanit 20metrovou skálu o čemž jsem si myslel, že nikdy nezvládnu, bude pro mě jistě snazší v budoucnu učinit jiná, závažná rozhodnutí, na která bych si bez posílení vlastního sebevědomí netroufl.

Pestrost programu a různorodost rolí

Každý jedinec má své slabé a silné stránky. Pro někoho může být nepřekonatelným problémem slézání skalní stěny, jiný člověk může zažívat podobné stresující pocity, pokud má vystoupit před skupinou lidí a cokoli prezentovat. S tím je samozřejmě nutné počítat i při organizování OK. Je nutné sestavit kurz takovým způsobem, aby každému účastníku nabídl možnost vykročit z komfortní zóny a navíc je třeba volit takové aktivity, aby si každý mohl zažít pocit úspěchu a překonání vlastních bariér.

Sociální skupina bez formální struktury

Na rozdíl od běžného pracovního procesu, kde zapadáme do určité struktury (máme přesně danou pracovní pozici, povinnosti, zodpovědnost, omezený přístup k informacím, atd.), se na kurz dostáváme do skupiny, bez formální struktury. Všichni si jsou rovni, při řešení úkolů má každý člen stejné informace, stejnou míru zodpovědnosti a stejnou možnost zasahovat do rozhodování. Nikdo není vedoucí a nikdo podřízený. Navíc jsou úkoly záměrně nestandardní, takže se ve skupině jen velice zřídka vyskytne odborník na danou problematiku a řešení je pro každého stejně neobvyklé. Nikdo není zvýhodněn a všichni takříkajíc začínají z bodu nula. Každý se projevuje podle své přirozenosti a po chvíli se ve skupině začne utvářet neformální struktura, která je nezřídka jiná, než běžná hierarchie ve firmě. Teď se ukáže, kdo je přirozeným vůdčím typem, kdo projevuje iniciativu, kdo se nebojí prosazovat svoje návrhy, kdo je naopak neprůbojný, nebo se záměrně drží stranou a není ochoten nést zodpovědnost za svoje činy. Zda jsou ve skupině příznivé vztahy a každý návrh je probrán a zvážen, nebo se naopak každý snaží vystupovat sám za sebe a vyniknout před ostatními, jak se skupina chová k lidem, kteří nejsou natolik iniciativní, atd.

Způsob, jakým se skupina vyrovná s předloženou situací napovídá mnoho o atmosféře uvnitř a o skupinové kultuře.

Ve skupinách, kde panuje důvěra se každý uvolní, nikdo nemá strach přijít s novým nápadem, takovéto skupiny se vyznačují kreativitou a schopností nacházet vhodná a inovativní řešení. Zpravidla se nebrání účinné sebereflexi a jsou otevřeni oprávněné kritice, která je vhodným zdrojem poučení do budoucna.

Naproti tomu skupiny s vnitřní rivalitou a negativním klimatem zpravidla odmítají jakoukoli kritiku, nebo odkazování na neúspěch. Vyhýbají se konfrontaci s vlastními omyly, snaží se nejrůznějšími způsoby zesměšnit, nebo zchodit význam kurzu. Není nutné zdůrazňovat, že efektivita takových skupin je o mnoho nižší.

Přetrvávání formální struktury

Je možné namítnout, že se nemusí povést zcela eliminovat vliv formální struktury. Je pravda, že vedoucí sice přestává být na dobu konání kurzu „šéf", ale každému je jasné, že se po 3 dnech vrátí do svého obleku a bude to zase skvěle vypadající manažer. Stejně tak se někdo může i na kurzu snažit zachovat tvář vůdčího typu a lídra skupiny a za každou cenu se drát dopředu. Pravda je ale taková, že pokud kurz trvá dostatečně dlouho (3 až 4 dny) a jsou voleny různorodé aktivity, je prakticky nemožné si při vypjatých momentech udržet svoji „škrabošku" a každý se většinou ukáže takový, jaký ve skutečnosti je.

Samozřejmě existují kurzy, které jsou zaměřeny na vedení lidí, potom se volí takové úkoly, kdy je vytvořena modelová struktura, aby si každý mohl v praxi vyzkoušet vedení skupiny

Skupinové rozbory

Proces učení ze zkušenosti probíhá přibližně při 80 % veškeré lidské činnosti. U OK je snaha, aby tento proces nebyl náhodný, ale programově usměrňovaný a záměrný. K přetvoření zážitku ve využitelnou zkušenost slouží jako hlavní nástroj právě skupinový rozbor, reflexe, čili zhodnocení chování skupiny a způsob řešení problému s následným vyvozením závěrů.

Aby docházelo k co nejefektivnějšímu využití zkušeností, měla by k závěrům dojít sama skupina. Lektor by měl mít funkci pouze jakéhosi pomocníka, usměrňovatele a rádce – facilitátora.

Dílčími cíly skupinových rozborů by mimo jiné mělo být: (Svatoš, Lebeda, 2005)

- iniciovat a podpořit sdílení zážitků, zkušeností a pocitů
- nabídnout prostor k poskytování a přijímání zpětné vazby, k vzájemnému ocenění a podpoře
- zacílit pozornost účastníků určitým směrem, např. k charakteristickým způsobům chování skupiny a jejích členů
- zaznamenat významné postřehy, které by jinak zapadly
- vytvořit prostor pro vyplavení latentních problémů skupiny. Je však třeba postupovat velmi opatrně a netlačit členy dál, než to dovoluje momentální situace a nálada ve skupině
- stimulovat individuální reflexi prožité zkušenosti, vést účastníky k přemýšlení o tom, co zažily
- umožnit vzájemné vyjasnění nečekaných výkladů průběhu řešení, případně jejich korekci
- zobecnit konkrétní pozorování do polohy v praxi využitelných poznatků
- inspirovat k iniciování a přijímání žádoucích změn

Na závěr skupinové reflexe by měl lektor shrnout důležité postřehy a myšlenky. Které zazněly a porovnat je s uznávanou praxí. Může se stát, že se skupinový rozbor začne ubírat jiným směrem, což může být způsobeno nedostatečnou zkušeností a odborností lektora. Skupinová reflexe by nikdy neměla obsahovat, nebo poskytovat následující:

- výklad lektora, jak kvalitní program byl a co vše měl ukázat a že se tak nestalo je jenom vinou účastníků, kteří ho nepochopili
- jednosměrné a skupinou nevyžádané hodnocení postupu řešení
- vzájemné diskuze instruktorů, kteří si vyjasňují své postoje a názory
- nepatřičné a zdlouhavé omlouvání lektora za chyby v organizaci programu a poukazování na těžkost instruktorské práce
- nezáživnou přednášku lektora k teoretickému tématu
- individuální či skupinovou „psychoterapii"
- evidentní vedení účastníků sugestivními otázkami k předem zvolenému závěru

Podrobnosti týkající se práce a osobnosti lektora není podle mého názoru nutné rozebírat, protože tato práce nemá sloužit jako příručka pro organizování OK, ale jako pohled na atributy, pozitiva a přínos outdoorových kurzů pro firemní vzdělávání. Proto si jenom připomeňme a zrekapitulujme jeho hlavní úkoly:

- vytvořit příhodné podmínky a příznivou atmosféru pro zdárný průběh rozboru
- nabídnout vhodné techniky rozboru
- iniciovat diskuzi
- řídit proces
- shrnovat a formulovat závěry
- poskytnout porovnání závěrů skupiny s obecně uznávanou teorii, nebo zkušenostmi odjinud

Typy rozborů

- bleskové ohlédnutí za krátkou aktivitou:
- stručný pohled na fungování skupiny v daném úkolu, nebo hře
- podrobnější rozbor zaměřený na konkrétní dovednosti skupiny
- průběžné, nebo závěrečné hodnocení úrovně práce skupiny a jejich rozvoje v průběhu kurzu

Způsoby hodnocení

slepé prsty; slouží k hodnocení úrovně libovolného parametru a je vhodné jako odrazový můstek k další diskuzi. Členové skupiny jsou po skončení aktivity vyzváni, aby zavřeli oči a na prstech jedné ruky ukázali, jak hodnotí své počínání a výkon. Poté oči otevřou, aby zjistili, kdo jak hodnotil. Obvykle je vhodné rozebrat extrémní hodnoty a zaměřit se na to, co k takovému hodnocení vedlo

živé měřítko; má v podstatě podobnou funkci jako živé prsty, ale hodí se spíše pro větší skupiny pro svou názornost. Účastníci se rozmístí na pomyslné úsečce (jeden konec maximum, druhý minimum) podle toho jak hodnotí zvolený parametr. Vznikne řada s různými rozestupy a s různou koncentrací osob v jednotlivých místech. Následuje opět otázka: „co vás vedlo k tomu, že stojíte právě tady", popřípadě: „co by se mělo stát, aby jste se posunul určitým směrem", apod.

klíčová slova; každý účastník si vybere 3 slova, která podle něho nejlépe charakterizují dění ve skupině při řešení úkolu a následně je prezentuje ostatním. Je možné využít papírků, aby se členové vzájemně neovlivňovali. Užitečné je například sledovat frekvenci používání určitých slov.

graf; použijeme klasický diagram s kolmými osami x a y. Na horizontální osu se vyznačí zlomové okamžiky řešení úkolu a na osu y měřítko od minima k maximu. Účastníci jsou poté vyzváni, aby naznačili jak v které fázi věřili v úspěch svůj, nebo úspěch skupiny. Je to užitečný nástroj, který nám poskytuje obraz vývoje situace.

žolíky; každý si vytáhne kartu z balíčku. Ti, co mají červenou musí říci něco pozitivního, majitelé černých karet negativního. Od esa po šestku se vyjadřuje k některému jednotlivci, od sedmičky výše hovoří o skupině. Tato a podobné metody je vhodné použít v případě, že skupina není příliš sdílná, nebo si nechce připustit negativa svojí práce, popřípadě pokud dominuje pár jedinců a ostatní se hodnocení neúčastní.

4.7. *Využití OT pro účely firemního vzdělávání*

V předchozích kapitolách této práce jsem se již zmínil o možnostech využití OUTDOOR MANAGEMENT TRAINING ve firemním vzdělávání a jako o účinném nástroji.

V rámci jednotlivých kurzů jsou s ohledem na jejich zaměření kombinovány různé druhy a formy aktivit. Ty nespočívají jen v exotickém dobrodružství, ale v kultivaci osobnosti, rozvoji osobnostních kvalit a posílení profesních schopností.

Zpravidla jsou zde zastoupeny: (Vojta, 1998)

Individuálně orientované psychicky náročné úkoly	Programy rozvoje tvořivosti	Zapojení do týmových úkolů
- posílení sebedůvěry, sebepotvrzení - posun individuálních hranic - ochota přijímat výzvy - zvýšení individuální iniciativy - ověření vlastních postojů a hodnot	- zbourání zažitých stereotypů - odhalovaní netušených vnitřních zdrojů - propojení racionálního a emocionálního přístupu - celkový rozvoj tvůrčího potenciálu - relaxace, dobití baterií	- poznání síly týmu a účinnosti týmového přístupu - zkvalitnění komunikace týmové spolupráce - osvojení si technik týmové práce - nalezení optimální role v týmu

Tab.3 Aktivity outdoorových tréninků

V praxi není ani tak důležité, co outdoorový kurz je, ale čeho lze prostřednictvím této metody dosáhnout. Dvě významné publikace týkající se OT přinášejí podobné názory na výsledky OT kurzů. Bank (1994) a Krouwel, Goodwill (1994) poukazují na to, že OT může být prostředek k rozvoji jednotlivců v oblastech zmíněných níže.

Bank (1994)	**Krouwel, Goodwill (1994)**
Teambuilding	Teambuilding
Vůdcovství	Vůdcovství
Osobní rozvoj	Změny v chování
Komunikační dovednosti	Řešení problémů/Rozhodování
Management změny	Kreativita

Tab.4 Oblast rozvoje u jednotlivců

Při hodnocení metody outdoorových kurzů definovali bylo definováno několik klíčových zjištění. Primární zjištění je to, že aby byl outdoorový kurz efektivní, je nutné, aby byl integrován s cíli organizace. V mnoha případech totiž přes úspěšné hodnocení kurzu OT, nebylo posléze možné zavést naučené do pracovního prostředí. Druhé zjištění bylo, že pouhá účast týmu na místním kurzu má značný dopad na jejich schopnosti pracovat společně (Ibbetson, Newell, 2003).

Co se týče teambuildingu, studoval Priest (2003) efekty užití OT a typických školících aktivit na rozvoj schopností týmové práce u farmaceutické společnosti. Jeho závěry uvádějí bez pochybností, že zkušenostní přístup k vzdělávání je mnohem více efektivní než užití běžných školících technik.

Nyní si toto téma rozebereme dopodrobna. Pro jednoduchost si OUTDOOR MANAGEMENT TRAINING rozdělíme podle cílů, které mají naplnit a podle forem, které nabývají.

4.8. Druhy outdoorových akcí podle potřeb firemního vzdělávání

Cíle mohou být samozřejmě různé. Je třeba si hned na začátku položit otázku, zda se mají účastníci kurzu spíše pobavit, nebo zda od nich čekáme, že se něco nového naučí, či dozvědí, nebo nám jde o otestování jednotlivých účastníků. V závislosti na cílech outdoor Management Trainingu dělíme kurzy následovně:

- Budování a rozvoj pracovních týmů (Teambuilding)
- Kurzy týmové práce (Teamwork training)
- Akce na podporu týmového ducha (Teamspirit)
- Trénink manažerských dovedností (Management training)
- Rozvoj předpokladů k vůdcovství (Leadership training)
- Hodnotící programy (outdoor assessment center)

(Svatoš, Lebeda, 2005)

Budování a rozvoj pracovních týmů (Teambuilding)

Často se můžeme setkat s tím, že jsou teambuildingové akce díky neznalosti problematiky zaměňovány, nebo přirovnávány k výše zmíněným teamspirit akcím. Proto je hned na úvod třeba říci, v čem se liší. Zásadní rozdíl je v tom, že při teambuilding akcích se setkáváme s daleko propracovanějším a sofistikovanějším přístupem a jasným cílem akce.

Tyto programy jsou cíleně zaměřeny na budování a rozvíjení pracovních týmů a jejich výkonového potenciálu. teambuildingové programy jsou určeny konkrétním pracovním skupinám a to zejména ve fázi jejich vzniku, nebo v období probíhajících zásadních změn. Na rozdíl od teamspirit akcí, kterých se účastní všichni zaměstnanci, nebo manažeři napříč firemní strukturou.

Hlavním smyslem je připomenout principy týmové práce a rozvíjet její kvality. Vedou k bližšímu a hlubšímu poznání členů skupiny, k posílení vzájemné důvěry uvnitř týmu, k rozvoji interakce a komunikace, přirozenému rozdělení rolí v rámci týmu a zdokonalování a osvojování principů týmové práce. (Svatoš, Lebeda, 2005) Je zaznamenáván markantní nárůst uvědomění si nutnosti skupinové práce a přijímání změn u skupin, které pošli outdoor výcvikem. (Wagner & Fahey, 1992) Při hodnocení rozdílu mezi individuální a skupinovou efektivitou po projití outdoor management kurzů musíme konstatovat, že je pozorováno podstatné zlepšení vlastností a výsledků skupiny, zatímco není pozorováno nijak závažné zlepšení individuálního fungování jednotlivých členů. (Wagner, Fahey, 1992)

Teambuildingové programy jasně ukazují v jaké fázi vývoje skupinové dynamiky se kolektiv nachází a výrazným způsobem ji urychlují. Je jasné, že je v zájmu efektivity nutné, aby se tréninku zúčastnily pokud možno všichni členové týmu.

K řádnému pochopení výše zmíněných myšlenek je třeba malá odbočka ve které se blíže seznámíme s teorií a funkcí skupinové dynamiky.

Jak funguje skupinová dynamika

Podle teorie skupinové dynamiky prochází každá nově vytvořená skupina několika zákonitými, na sebe navazujícími stádii vývoje. Žádné z nich nelze přeskočit. Bez vyřešení klíčových otázek každé etapy nemůže skupina pokročit dále na cestě ke skutečně efektivnímu působení. Ne každá skupina však dokáže překonat úskalí jednotlivých fází. A tak se může dlouhý čas potýkat s nevyřešenými problémy vlastního rozvoje, aniž by se posunula na cestě k optimálnímu stavu.

Fáze skupinové dynamiky

„První fáze bezprostředně po sestavení (setkání) skupiny nazývaná forming je charakteristická roztříštěností a individuálním vystupováním každého jednotlivce. . Ústředními tématy skupiny jsou vzájemné poznávání, navazování vztahů, vymezování vlastního prostoru a hledání smyslu existence skupiny. Zřetelná je aktivní snaha členů skupiny ukázat se v nejlepším světle (aby mě ostatní přijali) provázená patrnou nejistotou (přijmou mě?). Přestože je pro další úspěšný vývoj skupiny klíčové rozvíjení optimálních týmových procesů, orientuje se skupina na dosahování cílů. Při řešení úkolů však naráží na bariéry chaotického, neorganizovaného postupu plynoucího z neujasněnosti rolí a skupinových pravidel. Ve snaze o dobré vztahy a pozitivní obraz každého jednotlivce bývají potencionální konflikty „zametány pod koberec", což vede k hromadění napětí ve skupině.

Ventilace nespokojenosti, přiznání existence konfliktů a snaha po jejich pojmenování a řešení jsou základní charakteristikou druhé fáze vývoje skupiny – stormingu. Toto období je provázeno odpadnutím euforie, přiznáním, že ne vše ve skupině je ideální, nezřídka se dostavují i osobní zklamání plynoucí z nenaplněných očekávání. Objevují se první otevřenější zpětné vazby. Doba je plná ujasňování, vyjednávání a zaujímání stanovisek. Emoce „létají vzduchem". Dynamicky se mění struktura rolí ve skupině. Osoby, které vzbudily dobrý první dojem a rychle získaly vůdčí postavení ve skupině, mohou být ve vedení nahrazovány méně okázalými, zato však dlouhodobě věrohodnějšími osobnostmi. Momentální frustrace členů týmu často ústí v hledání vnějšího viníka krize, a tak se obrací proti formálním autoritám – vedením společnosti, vedoucím kurzu, apod.

Pokud se skupině podaří konstruktivně přenést přes stádium stormingu, vyřešit zásadní konflikty a akceptovat nové rozdělení rolí, přechází do etapy potvrzování – norming. Nyní jde o ověřování a zafixování nové struktury skupiny a nastolení jasných pravidel spolupráce. Toto období je provázeno uvolněním napětí. Ve skupině se již ví „kdo je kdo", čím může přispět a kde jsou jeho rezervy. Potencionální vůdci přijímají svojí roli a je i akceptována skupinou. Pohledy na skupinu a její možnosti jsou již realistické, bez nepatřičných ambicí nebo nemístných skepsí. Lidé se projevují otevřeněji, bez obav ze selhání a nepřijetí. Otevřenost spolu s realistickým pohledem na vlastní možnosti i náročnost problémů přináší do skupiny novou energii.

Lidé se postupně přestávají věnovat vnitřním záležitostem skupiny, zaměřují svou pozornost na dosahování cílů a zapojují se podle svých reálných možností do skupinové práce.

Performing je nejvýkonnější fází existence skupiny. V prostředí stabilní struktury rolí a přijatých pravidel spolupráce probíhá i efektivní výměna informací. Při řešení konkrétních úkolů lide rychle nalézají svoje optimální místo. Různost názorů je vnímána jako výhoda skupiny, s kterou umí konstruktivně nakládat. Konflikt je díky tomu nahlížen jako příležitost k rozvoji. Skupina si vytvořila i vhodné kontrolní mechanismy, které úspěšně využívá. S jistou nadsázkou lze skupinu ve stádiu performingu označit jako „funkční rodinu" s dobrými vztahy i v mimopracovní oblasti." (Svatoš, Lebeda, 2005)

Jak ukazují některé další teoretické práce a nepochybně i množství příkladů z praktického života, nelze očekávat, že skupina, která dosáhne etapy performingu, v ní setrvá neomezeně dlouho. Stejně jako v lidském životě přichází chtě nechtě v určité chvíli zlom ve vývoji a nastupují regresivní procesy, děje se podobné i v životě skupiny. . Vhodnými motivačními nástroji, dobrým nastavením podmínek a samozřejmě i dílčími obměnami lze životnost skupiny ve stádiu performingu prodloužit,nikdy však ne trvale udržet. A tak musíme počítat s potřebami radikálních změn a v krajním případě i rozpuštěním a náhradou celé skupiny. (Svatoš, Lebeda, 2005)

Stejně jak jsou různé cíle teambuildingových programů je široké i spektrum využívaných aktivit. Jejich spojovacím znakem je spolupráce při řešení neobvyklých úkolů a vzájemná podpora při zvládání fyzicky a psychicky náročných výzev, jakými je například skalní lezení, nebo lanové překážky.

Délka trvání je podstatně větší než u teamspiritových akcí a to zpravidla dva až čtyři dny. Velikost skupin je determinována konkrétním složením daného týmu. Zásadní důraz je kladen na následné rozbory prováděných aktivit, kdy se zážitky mění do podoby zobecněné a v praxi využitelné zkušenosti. Instruktor zde již neplní pouze funkci organizátora, zprostředkovatele zajímavých činností a zajišťovatele bezpečnosti, ale především vystupuje v roli facilitátora skupinových debat a odborníka připomínajícího obecně platné zásady týmové práce.

Velký potenciál v sobě teambuildingové akce nesou zejména jako součást iniciační fáze skupiny po zavedení nového pracovního týmu. Prokazatelně zrychlí fáze „oťukávání", nejistoty a hledání rolí jednotlivých členů týmu. Nezanedbatelným způsobem akceleruje vývoj skupinové dynamiky a napomáhá též k vytvoření pozitivních lidských vztahů ve skupině.

Kurzy týmové práce (Teamwork training)

Vedle programů určených k akceleraci rozjezdu konkrétních pracovních týmů (tambuilding) existují i kurzy věnované principům a technikám týmové práce. Svojí povahou se zásadně neliší od manažerských kurzů. Jsou však určeny „týmovým hráčům", kterým přibližují principy fungování pracovních týmů a prostřednictvím praktických outdoorových cvičení učí technikám týmové práce.

Akce na podporu týmového ducha (Teamspirit)

Tyto akce jsou zpravidla pořádány v rámci celofiremních manažerských konferencí, setkání obchodníků, periodických schůzek, pro významné klienty, stejně tak i pro rodiny zaměstnanců apod. Jejich délka se pohybuje od několika hodin po celý den.

Hlavním cílem těchto akcí je pobavit, být zajímavým, příjemným společenským zážitkem a nekladou si za cíl rozvoj, nebo vzdělávání. Lidé se při nich díky uvolněné atmosféře poznají lépe než při běžném pracovním styku, popřípadě přijdou do kontaktu s lidmi z firmy s kterými se do té doby znali pouze přes e-mail, nebo telefon. Úkoly jsou voleny tak, aby zábavnou a nenucenou formou nutili účastníky ke zvýšené komunikaci a to často i napříč firemní strukturou.

Těchto setkání se často účastní velké množství lidí, proto se nijak nepočítá a ani neklade důraz na následný rozbor úkolů a zpracování zážitků. Spíše než skupinová reflexe, se uplatní motivační řeč lektora, nebo vedoucího manažera, která využije čerstvé outdoorové zážitky.

Prioritou je dobrá nálada, neformální atmosféra, odpočinutí si od běžných pracovních, či osobních starostí, setkání s ostatními pracovníky a stmelení týmu díky společně prožitým zážitkům. I z tohoto důvodu jsou zařazovány činnosti spíše adrenalinového rázu.

Existují důkazy o tom, že outdoor Management Akce ovlivňují celkovou kulturu a image společnosti. (Wagner, 1995)

Celá událost může být vnímána také jako projevení starosti a péče společnosti o zaměstnance.

Trénink manažerských dovedností (Management training)

Outodoorové kurzy se dají také efektivně využít k rozvoji a osvojování řady manažerských dovedností, které mají zásadní vliv na kvalitu manažerské práce, jelikož Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla - byl zaměstnaný, musí své znalosti a dovednosti neustále zlepšovat. (Koubek, 2001)

Jako příklad můžeme uvést aplikace vhodných postupů při řešení nestandardních pracovních úkolů, prezentování úkolů pracovní skupině, vhodné rozdělení a delegování pravomocí a zodpovědnosti, koordinace týmu v průběhu procesu, stanování priorit, účinné řešení případných konfliktů apod.

Tento typ tréninků má přesně určené vzdělávací cíle a jsou většinou určeny manažerům na určitém stupni hierarchie organizace. Optimální velikost skupiny se pohybuje od osmi do šestnácti osob. Délka by neměla klesnout pod čtyři dny. Dostatečný čas vynaložený na pořádání kurtu je klíčový a pokud by měl být nižší než zmíněné čtyři dny, hrozí, že efektivita kurzu bude značně pochybná, ne-li zanedbatelná. Důvod je následující:

Ačkoli se jedná o trénink konkrétních manažerských dovedností, je nutné si uvědomit, že do styku přicházejí cizí lidé a veškeré činnosti se dějí v nově vytvořené skupině, která prochází během kurzu stejným procesem vývoje jako odpovídá teorii skupinové dynamiky. To samozřejmě vyžaduje od účastníků určitou pozornost a děje se tak na úkor původního programu a to tréninku manažerských dovedností. Proto je třeba na začátku kurzu věnovat skupinovým procesům náležitou pozornost a uvědomit si, jaké procento času z celkové doby trvání zaujímá. Pokud tedy klesne počet dnů pod doporučené čtyři, značně se snižuje doba věnovaná rozvíjení konkrétních dovedností a vlastnímu naplňování cílů kurzu. Zajisté není nutné zdůrazňovat, že čas vynaložený na dynamiku skupiny není v žádném případě ztrátový.

Co se skladby programu týče, převažují většinou týmové úkoly. Jsou brány jako modelové situace na nichž je pozorováno a následně rozebíráno působení jednotlivých členů skupiny. Je časté a tyk žádoucí, aby byla do skupiny vnášena formální struktura, což znamená, že je určen vedoucí, který zná předem úkol a je pověřen ho s pomocí skupiny řešit. Role vedoucích skupiny se samozřejmě obměňují a každý účastník je do vedoucího postavení alespoň jednou v průběhu různých aktivit uveden. Následný rozbor je zaměřen na analýzu působení manažera ve vedoucí pozici a poskytnutí přiměřené a konstruktivní zpětné vazby. Poznatky jsou následně zobecněny i pro ostatní členy týmu.

Rozvoj předpokladů k vůdcovství (Leadership training)

Na tuto problematiku existují dva rozdílné pohledy. První tvrdí, že vůdcovství je dar, který člověk buďto má, nebo nikoliv. Něco jako absolutní sluch. Ten se také nedá naučit. Druhý, a podle mého názoru reálnější, pohled přirovnává vůdcovství k jakékoli jiné lidské vlastnosti, kde je potřeba talent, ale dá se zároveň vylepšit a posílit pílí a tréninkem. Z tohoto úhlu pohledu k němu nepřistupujeme stylem „má/ nemá vůdčí schopnosti", ale „jaký má talent vést a do jaké míry se dá tato schopnost posílit".

Pro druhý přístup hovoří například i zkušenosti z novodobých válečných konfliktů (mírové mise českých vojáků v zahraničí), kde se mnohokrát ukázalo, že mnohdy nejlépe zvládli napjaté a krizové situace vojáci, kteří jindy nijak nevyčnívali z řady a ani neprojevovali vůdčí talent. V takovýchto situacích převzali iniciativu, ukázali neobvyklou schopnost řešit problémy, aby se poté zase zpět vrátili na svoje místo nenápadného vojáka.

Jaké schopnosti a dovednosti můžeme konkrétně podporovat? Můžeme rozvíjet specifické schopnosti a dovednosti, které jsou pro vedení lidí důležité a potřebné. Např. schopnost naslouchat druhým, naučit se principům skupinové dynamiky, fungování skupin, jak vhodně řešit problémy apod. Také magická a mnoha lidmi skloňovaná schopnost proaktivity (zájem o okolí, chuť a schopnost ovlivňovat a měnit okolní věci, otevřenost novým názorům, přístupům, atd.) může být posílena. Co je však důležitější než vše výš jmenované je možnost simulovat rozhodnost a odhodlání přijímat odpovědnost. Právě k tomuto jsou OT velmi dobrým nástrojem.

Nejde tady ale jen o prověrku vůdčích schopností, ale o řízený rozvoj při kterém se pracuje s pozitivní zpětnou vazbou. Ke zdokonalení totiž dojde nejlépe přes úspěch a sebepotvrzení, nikoli díky neúspěchu, zklamání nebo nedostatečnosti. Jednotlivé úkoly jsou proto voleny tak, aby je účastníci volili jako náročné a na hranici jejich možností, nicméně tak, aby je s vypětím sil zvládli (nutíme je v rozumné míře vystoupit z komfortní zóny). Toto vede k posílení sebedůvěry, podpoře přirozené autority. Další roli tady také hraje princip transferu. „Když jsem zvládl slanit skálu, dokážu učinit i důležité rozhodnutí ve firmě."

Podle toho se také volí skladba aktivit, které jsou náplní kurzu. Jednotlivé aktivity se volí tak, aby byly dostatečnou výzvou jak osobní (skalní lezení, vysoké lanové překážky), tak skupinovou (noční programy, složité strategické terénní hry, diskusní konfrontace názorů, apod.). Rozmanitost programového spektra musí korespondovat s velkou individuální různorodostí. Pro někoho může být výzvou presentace před skupinou lidí, jiný člověk v tom může být zběhlý, ale například vysoké lanové překážky mohou představovat jen těžko překonatelnou překážku.

Hodnotící programy (outdoor assesment centre)

Outdoor assessment programy nacházejí uplatnění zejména při výběru zaměstnanců na nová pracovní místa. Jejich hlavní výhodou je, že na rozdíl od klasických výběrových metod (pohovor, vyplňování dotazníků, analýza životopisu, atd.), které poskytují pouze jednostranný a neúplný soubor informací o uchazeči, nabízejí ucelenější přehled o kandidátových vlastnostech a reálných dovednostech. Toho je dosaženo kombinací standardních psychologických postupů a zároveň pozorováním reálného chování v konkrétních situacích.

Použití modelových outdoorových situací přináší do hodnocení kandidátů nový úhel pohledu. Tím, že prováděné aktivity nejsou většinou součástí ani soukromého, ani profesního života, zpravidla na ně účastníci nemají vytvořeny vzorce chování. Projevují se proto spontánně, přirozeně, musejí jednat kreativně, pohotově a vyplouvají tak na povrch jindy méně zřejmé tendence a rysy jejich chování. Častá absence formální struktury navíc nutí k uplatnění sociální inteligence, a ostatních interpersonálních dovedností souvisejících s působením jednotlivce v sociálních skupinách a pracovních týmech.

Psychicky i fyzicky poměrně náročné úkoly mohou navíc prověřit ochotu a schopnost přijmout nestandardní a neobvyklé výzvy stejně tak jako překonávat stresové situace.

Kontroverze OAC

Zde se dostáváme k velmi diskutovanému a kontroverznímu pohledu na tento typ OK. Není to ani tak způsobeno jeho záludností, nebo snad neetičností, jako spíš mylným pochopením, nebo špatným výkladem pojmů. Mnoho lidí, neznajících problematiku, si totiž často plete všechny OK s hodnotícími programy a hází je do jednoho pytle. Typickým příkladem můžou být články v některých časopisech. Přirovnávají tam účastníky OK k pokusným zvířátkům. (Turek, 2003) To by se dalo s velkou dávkou nadsazení přijmout, pokud jde o typický hodnotící program. Tam je účastník skutečně prověřován a zkoumán. Ostatně úplně stejně jako při jakémkoli přijímacím pohovoru při nástupu na nové místo a nikdo se nad tím nepozastavuje.

Je zcela jasné, že autor naprosto nepochopil rozdíl mezi hodnotícím programem a OK zaměřeným například na posílení skupinového ducha, nebo urychlení skupinové dynamiky. Jinak by těžko mohl napsat podobné věci jako:

„Největší nebezpečí při outdoorových akcích číhá na nadšence, kteří se celou dobu jen baví a vůbec jim nepřijde na mysl, že jsou v roli pokusných zvířátek. Projeví svou pravou tvář, a to mnohdy vede k profesionálnímu sestupu. Během příštího roku se například nedostanou k nejlepším zakázkám, jejich práce bude podřadná a šéfové s nimi nebudou diskutovat. Sami se budou trápit, aniž by věděli, čím to všechno je. Možná byli na lanech příliš pasivní, možná se ukázalo, že nesnášejí autority či odmítli riskovat v nějaké soutěži. Protřelí firemní matadoři ovšem vycítí, že se na ně při adrenalinovém víkendu šije bouda, a proto jsou o poznání optimističtější než v kanceláři, nenápadně získají významné role v soutěžních týmech a v diskusích srší trefnými poznámkami." (Turek, 2003)

Na jednu stranu sice haní OK a přiřazuje jim funkci jen jakési pomůcky k tomu „koho z firmy vyhodit" a dokládá to slovy psychologa:

„Každý test včetně adrenalinových víkendů se dá přechytračit. Jen musíte vědět, že jste objektem testování a být nejméně tak chytří, jako jeho tvůrci." (Turek, 2003)

Naproti tomu o odstavec dále potvrzuje to, co jsme si uvedli jako jedno z pozitiv OK a to, že člověk si nedokáže udržet svojí masku a jedná podle přirozenosti. Nepřímo tak také vyvrací slova již zmiňované psycholožky, když cituje lektora kurzu:

„Ačkoliv měl na starosti jen organizaci sportovních aktivit a bezpečnost klientů, tvrdí, že během první hodiny poznal, kdo svoji roli hraje a kdo o ní nemá ani potuchy." (Turek, 2003)

Další věcí je, dnes již, legálnost „skrytého" hodnotícího programu. Nejen, že by profesionální poskytovatel OK měl respektovat určité etické normy, musí dodržovat také zákonná ustanovení. V případě, že se jedná o hodnotící kurz, musejí o tom být účastníci předem informováni. Musejí vědět kdo o nich bude informace sbírat, k čemu budou použity a o jaké informace se jedná. Souhlas s použitím sesbíraných informací k danému účelu musejí stvrdit podpisem.

I tak bychom se měli nad podobnou úvahou pozastavit. Je skutečně pravda, že se spousta lidí snaží „hrát svoji roli" a vypadat jinak, lépe, než jací ve skutečnosti jsou. Snaha o udržení si masky je zřetelná zejména ze začátku kurzů. Právě v této chvíli začíná záležet na tom, jak profesionálně a odborně je zvládnutá organizace a provedení kurzu. Pokud jsou úkoly a programy zvoleny dostatečně pestře a přidá se k tomu ještě přirozená a okamžitá zpětná vazba, je čím dál tím těžší vydržet předstírat. Schopnost nepřirozené sebekontroly se navíc snižuje s narůstající únavou a náročností programu a pro zkušeného lektora nebývá problém ji odhalit.

Nástroje outdoor trainingu

Na závěr této kapitoly uvádím ještě pro komplexní představu pohled na nástroje OT a jejich cíle podle autorů Prokopenka a Kubra (1996)

Nástroje outdoor trainingu		
Nástroj	**Popis**	**Aplikace a cíl v OT**
Labyrint činností	Programová modelová situace, která vyžaduje řadu rozhodnutí s možností výběru, který vede k nové situaci a novým alternativám.	řešení problémů rozvoj organizace rozhodování
Brainstorming	Relativně nestrukturovaná diskuse, ve které se klade důraz na tvůrčí myšlení, spíše než na racionální analýzu.	tvořivost identifikace problému dovednost naslouchat vytváření týmů rozvoj organizace
Diskusní skupiny	Malé diskusní skupiny se specifickým, týmovým úkolem, který musí být vyřešen v určitém časovém limitu a v požadované kvalitě.	identifikace problému strategie řešení týmové učení identifikace s řešením
Kritický incident	Účastníci kurzu popisují důležitou událost vztahující se k jejich práci, která přinesla změnu podmínek nebo organizačního chování. Popis je základem pro týmové učení.	analytické dovednosti nové zkušenosti týmové učení
Diskuse	Skupina 5 - 12 osob si vyměňuje poměrně nestrukturované myšlenky a názory, zaměřené na postoje a hodnoty, které se váží ke specifické otázce nebo problému.	změna hodnot a postojů nové informace tvorba týmů hodnocení rozvoj organizace
Debata	Prezentace protichůdných názorů dvou a více lidí nebo týmů za účelem vyjasnění rozdílností.	dovednost naslouchání analytické dovednosti dovednost prezentace schopnost prosadit se sebedůvěra
Manažerské hry	Strukturovaná soutěž mezi týmy za účelem poskytnutí příležitostí k specifickým dovednostem (rozhodování, organizace, motivace, komunikace, plánování, kontrola atd.). Umožňuje pohled na postoje a hodnoty a zájmy účastníků, kteří hrají různé role, přijímají různá rozhodnutí a provádějí odlišné činnosti.	řešení problémů rozvoj organizace rozhodování modelování chování tvorba týmů smysl pro odpovědnost

Hraní rolí	Spontánní dramatizace situace nebo problému, následovaná rozborem ve skupině. Manažeři jsou žádáni, aby vystupovali ve cvičné situaci v roli, kterou si připomenou ve své funkci. Facilitátor koučuje a posiluje žádoucí role.	komunikace postoje a hodnoty modelování chování empatie rozvoj organizace
Cvičení vnímavosti T - skupiny	Skupina navzájem pomáhajících si osob, popisujících sebe samé a poskytujících si zpětnou vazbu. Výcvik vede facilitátor, který se soustředí na skupinové procesy a mezilidské vztahy, vytváří účinné klima, které napomáhá změně chování a přispívá k účinnějším stylům vedení lidí. Posiluje vědomí současného a žádoucího chování.	tvorba týmů sebeuvědomění modelování chování komunikace vedení lidí rozvoj organizace
Simulace	Cvičné prostředí nebo model, které simuluje skutečnou situaci a vyžaduje určité dovednosti. Zaměřuje se na postoje a hodnoty související s modelovou situací. Účastníci dostanou základní data i situaci a činnosti rozhodnutí, která dotahují až do důsledků a pak rozhodují, jak dál. Cyklus pokračuje, dokud není dosaženo žádoucích cílů simulace.	plánování organizování tvorba týmů odstraňování firemních problémů řešení problémů rozvoj organizace
Syndikát	Malá skupina, které byly přiděleny specifické úkoly, které jsou součástí širšího cíle programu. Její vedoucí obvykle přináší výsledky větší skupině nebo jinému syndikátu, který je komentuje.	tvorba týmů nové informace komunikační dovednosti týmové učení řešení problému rozvoj organizace
Tvořivostní dílny	Aktivity na rozvoj představivosti, fantazie, nacházení originálních a netradičních postupů s využitím uměleckých prvků.	rozvoj kreativity netradiční přístupy nové postupy zapojení emoční stránky
Relaxace a meditace	Slouží k uvolnění, obnově psychických a fyzických sil. Často se využívá uměleckých prostředků.	relaxace antistresové techniky
Pozorování	Ze zkušenostního procesu se vyčleňují jedinci, kteří napomáhají objektivizovat rozbor zkušenosti.	zpětná vazba modelování chování týmové učení
Videotrénink	Zkušenostní proces se zaznamenává na video. Nejprve probíhá klasické review. Získané poznatky a zkušenosti pomáhá facilitátor konfrontovat s objektivním záznamem, který tak napomáhá vytvářet druhý – efektivní cyklus učení.	tvorba týmů sebeuvědomění si perceptivních modelů vzorců chování postoje a hodnoty rozvoj organizace

Tab.5 Nástroje outdoor tréninku

4.9. Výhody a úskalí outdoorových kurzů

V celé práci se snažím zdůraznit a vyzvednout odlišnost OK od klasických forem tréninků a vzdělávání. Je zřejmé, že tento přístup s sebou nenese jen pozitiva, ale také záporné stránky, o kterých se v rámci objektivity musím zmínit . Na následujících stránkách si zrekapitulujeme výhody OK a zastavíme se nad možnými úskalími spojenými s jejich využíváním.

4.10. Výhody outdoorových tréninků

Reálnost situací

Jak jsem již zmínil v úvodu, outdoorové kurzy jsou speciální formou zážitkového učení. Všechny získané poznatky pocházejí z reálně prožitých situací a skupinově řešených úkolů.

Je nutno říci, že nejen outdoorové kurzy zprostředkovávají zážitkové vzdělávání. I mnoho indoorových kurzů nabízí řešení modelových situací a následný rozbor situace a hodnocení jak s daným úkolem skupina naložila. Zpravidla se jedná o modelové situace ze světa obchodu, nebo o skupinové rozhodování v imaginárních situacích. Účastník i organizátor kurzu zde ale čelí poměrně omezenému spektru možností a nástrojů. Stejně tak se stále nabízí otázka: „Zachoval by se manažer v reálu skutečně takhle?", „Byl by efektivní ve stresu a po třech dnech fyzicky náročného kurtu?", apod. Stále je zde mnoho „kdyby".

Na rozdíl od outdoorového tréninku, který má povahu „teď a tady". Zde musí člověk skutečně jednat a ne pouze uvažovat. Nálada ve skupině a pocity jsou reálné a stejně tak i zodpovědnost za učiněná rozhodnutí. Následně i skupinové rozbory jsou založeny na reálných situacích a prožitcích.

Názornost a přenositelnost

Z reálnosti úkolů samozřejmě vychází i reálná zpětná vazba. Pokud je kurz veden zkušeným lektorem, dají se při následných rozborech snadno nalézt příčiny nezdaru, či neúspěchu. Pokud jsou navíc účastníci dostatečně inteligentní, nebo je použito dobrých příměrů, nečiní z pravidla problém nalézt paralelu mezi modelovou akcí a skutečnou, reálnou situací na pracovišti.

Je navíc pravděpodobné, že způsobem, jakým se skupina chová při modelových situacích, bude se chovat i v situacích reálných. Stejně tak principy fungování skupiny i vedení lidí budou stejně fungovat i v manažerské praxi.

Vysoká míra zapamatování

Jak již bylo řečeno, zkušenosti získané vlastní činností jsou nejlépe a nejsnáze zapamatovatelné. Pokud se navíc přidají k procesu učení emoce, stává se tak získaný poznatek téměř nezapomenulým a to jak pro samotného aktéra, tak pro ostatní členy skupiny. outdoor trénink má oproti jiným formám vzdělávání jednu nenahraditelnou výhodu, obsahuje nejznámější a velmi účinný styl výuky - škola hrou, který dovoluje velmi intenzivně přijímat informace a získávat nové dovednosti. (outdoor management training [online])

Atraktivnost, zábavnost

Úkoly, které účastníci řeší a situace, do kterých se dostávají jsou většinou velmi odlišné od běžných každodenních činností a ještě více vzdálené od pracovních aktivit. outdoorové sporty a aktivity jsou spíše spojeny se zábavou a rekreací, než s výukovou metodou. Není proto divu, že většinu účastníků po prvotní fázi nejistoty a poznávání nadchnou a každá další aktivita je očekávána s dychtivostí. Proto vedle poznatků a nových informací přináší kurz i určitou formu odreagování.

Bezpečné prostředí pro experimentování

Navzdory tomu, že se jedná o reálné situace a i přes mnohdy relativně vysokou míru objektivního rizika, nehrozí účastníkům žádné dlouhodobé nebezpečí spojené s nezdarem, nebo špatným řešením problému.

Na kurzu je vytvořeno místo pro bezpečné experimentování s vlastním rozhodováním a jednáním. Při outdoorové hře si může člověk vyzkoušet to, k čemu by se neodhodlal v reálném životě.

Rozvojový efekt

Naproti tomu, že je většina kurzů primárně zaměřena na rozvoj a výcvik konkrétních manažerských dovedností jako jsou komunikace, řízení lidí, delegování, řešení konfliktů, apod. je v samé podstatě outdoorového tréninku obsažen i osobní rozvoj účastníků a budování vzájemných vztahů a důvěry uvnitř skupiny. Tento doprovodný efekt je nenahraditelnou hodnotou, která při indoorových kurzech a školeních vzniká jen zřídka.

Dalším pozitivním efekt je taktéž motivace do osobního života, kterou outdoorový kurz může být.

4.11. Úskalí spojená s využitím OK pro účely firemního vzdělávání

Přílišná atraktivita odvádějící pozornost od cíle kurzu

Při účastnění se kurzu se jednotlivci a skupiny často dostávají do situací a aktivit, které jsou natolik neobvyklé, či zábavné, že může hrozit nebezpečí odvedení pozornosti od hlavního úkolu, kterým je použití modelových činností a následné přenesení získaných zkušeností do praktického života.

Může se tedy snadno stát, že při hře, kdy má tým sestavit vor a přeplout vodní plochu bude skupina natolik zaujata situacemi nastalými při samotné činnosti, že už nebude věnovat dostatečnou pozornost následnému rozboru a zhodnocení faktickému fungování týmu.

Zde leží velká odpovědnost na lektorovi, aby sice nechal dostatek prostoru pro vstřebání vzrušujících zážitků, zároveň však dokázal nenásilnou formou přimět skupinu k zamyšlení se nad svojí činností a k zobecnění a přenesení získaných poznatků do praxe.

Záleží tedy ve velké míře na vyspělosti skupiny a profesionální úrovni lektora. Hrozí nebezpečí, že si účastníci v souvislosti s OK vybaví spíše zábavu a vzrušení, než konkrétní a v praxi využitelné poučení. V ideálním případě si zapamatují obojí.

Snížená schopnost pochopení a zobecnění získaných poznatků

V celé práci zmiňuji, že úkoly užívané při konání OK slouží jako modelové situace k ukázání všeobecných principů fungování skupin i chování jednotlivců. Čím je skupina vyspělejší, tím snáze nachází paralelu mezi vykonávanou činností na kurzu a reálnými úkoly, kterým čelí ve skutečném životě. U méně vyspělých skupin může hledání podobností činit určité problémy. Není třeba zmiňovat, že tato schopnost častou přímo souvisí s inteligencí.

Konzervativní přístup ke vzdělávání

Stále ještě se můžeme setkat s přístupem: „k čemu může být běhání po lese a lezení po skalách pro managery dobré?". Mnoho lidí z neznalosti problematiky opravdu vidí za OK jen prostředek k odpočinku a povyražení si. Je to způsobeno i mnohdy ne zcela profesionálním přístupem některých pořádajících agentur, které nízkou zkušenost lektorů nahrazují atraktivností a zábavností kurzu.

Roly hraje i tradiční přístup ke vzdělání, který je stále ještě dosti nakloněn povrchním nastudovaným informacím, než osobním prožitkem získaným zkušenostem.

Je sice pravda, že v poslední době OK značně přibylo, ale otázkou zůstává kolik zadavatelů si skutečně uvědomuje přínos OK a kolik ho pořádá zkrátka proto, že je to „in".

Organizační náročnost a nákladnost OK

Je zřejmé, že pokud srovnáme náklady spojené s konáním indoorového kurzu týmové spolupráce je několikrát vyšší. Zatímco pro dvoudenní indoorový kurz nám stačí jeden lektor, jedna místnost (ať už ve firmě, nebo hotelu), flip chart, fixy, popř. dataprojektor, pro pořádání OK je třeba zajistit ubytování v odpovídajícím prostředí, technické a materiální zabezpečení všech aktivit, zpravidla minimálně 3 lektoři, atd. (Koubek, 2001)

Pokud ale vezmeme v úvahu všechny výše zmiňované výhody a přednosti OK, mělo by každému dojít, že trojnásobná investice se vrátí v podobě desetinásobné efektivity kurzu.

4.12. Důvody vedoucí k odmítání kurzu

Ačkoli získávají kurzy OT stále více na oblibě a jejich popularita roste, můžeme se stále setkat s negativním postojem k této formě vzdělávání. Důvody k odmítnutí mohou přicházet ze dvou stran a to jak ze strany zadavatele, tak ze strany samotných účastníků kurzu.

Bojkot ze strany zadavatele

Samozřejmě existují cíle k jejímž naplnění nejsou outdoorové kurzy vhodné a může se dokonce stát, že je kurz objednán z přílišné horlivosti zbytečně a krom možného pobavení účastníků nic jiného nepřinese. V takovémto případě by ovšem měl poskytovatel kurzy na úkor vlastního zisku společnost od konání kurzu spíše odradit. Druhým případem jsou situace, kdy se outdoorový kurz jeví jako ideální nástroj k dosažení požadovaných cílů, přesto však není uskutečněn. Důvody mohou být různé a není pro účel této práce nutné je hlouběji rozebírat. Avšak jejich hlavním společným jmenovatelem jsou obavy. (Svatoš, Lebeda, 2005)

Bojkot ze strany účastníků

Závažný problém ovšem nastává, pokud je kurz nedobře přijat, či dokonce odmítán samotnými účastníky. Úskalí spočívá v tom, že na rozdíl od veřejných kurzů jsou firemní akce často povinné a tudíž se ho jednotliví lidé účastní ne vždy zcela dobrovolně. Stejně jako v předchozím případě jsou společným jmenovatelem negativních postojů obavy.

Lidé mohou mít strach, že takto nestandardní způsob vzdělávání nezvládnou, že je příliš náročný. Může se stát, že prostředí s neformální strukturou bez hierarchického uspořádání podvědomě nahání lidem strach z důvodu odhalení jejich vlastních slabin. Strach z toho, že skupina prokoukne, že nejsem tak dobrý a schopný, jak se tvářím. Do jisté míry může jít jen o obavy způsobené nedostatkem sebevědomí, nebo nedostatečnou znalostí toho, co můžu očekávat a ne reálným nedostatkem schopností. Mohou ale být samozřejmě i zcela oprávněné.

Dalším důvodem neakceptování kurzu může být určitá obava z trapnosti. Přece jen si musíme uvědomit, že se programu účastní lidé většinou zastávající význačné pozice ve firmách a pro některé může být skutečně problémem pobíhat po lese před ostatními v teplákách. Důvodem mohou být nechuť k pohybovým aktivitám, nutnost překonání určitých předsudků a neochota manažerů hrát si. (Koubek, 2001) Pro OK není samozřejmě dobré, pokud se bere někdo příliš vážně. Proti tomuto se dá však velice účinně bojovat, pokud se věnuje dostatečný čas a energie vybudování přátelské a otevřené atmosféře na začátku kurzu.

Odmítavá reakce se také dostavuje, pokud nejsou účastníci informováni, za jakým cílem je kurz pořádán a pokud se zaměstnavatel alespoň trochu nepokusí odůvodnit zvolení takto netradičního přístupu. Je v lidské přirozenosti, že neznáme vnímáme jako ohrožení a snažíme se tomu vyhnout. (Svatoš, Lebeda, 2005, s. 144)

5. Analytická část

5.1. Příprava ke sběru dat.

Jako přípravu ke sběru dat jsem použil osobní zkušenosti z outdoorových akcí a kurzů, na kterých jsem sám participoval ať již jako lektor, nebo účastník a to metodou nestrukturovaného rozhovoru. Jakožto outdoorový instruktor jsem absolvoval pětidenní seminář zaměřený na emoční inteligenci, jehož náplní byly ze zhruba 50 % outdoorové aktivity složené z vysokých a nízkých lanových překážek a týmových úkolů. Dále jsem prodělal outdoorový kurz zaměřený na zefektivnění týmové spolupráce v rámci mého současného pracovního působení. V obou případech jsem použil metody kvalitativního dotazování a to formou nestrukturovaného rozhovoru. Cílem tohoto snažení nebylo získat hmatatelný výstup dat, ale jakési vodítko které by pomohlo k následnému sestavení dotazníku učeného ke kvantitativnímu průzkumu, který je stěžení částí této práce a také k formulování hypotéz.

5.2. Sběr dat

Při zpracovávání praktické části bylo použito dotazníkové šetření a studium oficiálních dokumentů, což poskytlo vysokou realiabilitu (spolehlivost informací vzhledem k objektu zkoumání).

Studiem oficiálních dokumentů byly získány informace o struktuře týmu, jeho složení a o situaci v níž se nachází. Dále bylo možné z materiálů obdržet údaje o připravovaném programu, jeho cílech a použitých nástrojích a aktivitách. Na základě informací získaných z těchto zdrojů byly formulovány pracovní hypotézy, které byly základem pro dotazníkové šetření.

Hlavním zdrojem informací o účincích kurzu bylo dotazníkové šetření. Obecně se prostřednictvím dotazníku snažíme získat informace o postojích, motivech, hodnotách, názorech, vztazích a charakteristických rysech sociálních skupin a o podobných skutečnostech. (Pavlica, 2000) Dotazník byl standardizovaný a skládal se převážně z uzavřených či polouzavřených otázek. Otevřené otázky byly zvoleny pouze tam, kde bylo vyžadováno podrobnější vyjádření respondenta k danému problému. V některých případech byly použity i otázky filtrační, pro získání upřesňujících informací týkajících se určité situace. Standardizovanost dotazníku vyplývala zejména z dobré znalosti předmětu a objektu šetření. Podoba a struktura dotazníku byla vytvořena na základě předchozích praktických zkušeností stejně jako formulace jednotlivých otázek byla konzultována s odborníky.

Ačkoliv standardizované dotazníkové šetření přítomnost tazatele primárně nevyžaduje, byla v tomto případě využita přítomnost tazatele a díky osobnímu rozdání i vybrání dotazovacích archů byla vyřešena jejich návratnost, která byla takřka 92%. Struktura dotazníku je podrobněji popsána v kapitole 5.4. Struktura dotazníku.

Zkoumané týmy

1. Společnost působící v telekomunikacích. Počet zaměstnanců: 120. Důvodem účasti na outdoorovém kurzu byl náhlý odchod obchodního ředitele a nutnost řešení tohoto stavu. Firma se rozhodla pro interní řešení a rozložení pravomocí mezi manažery na střeních pozicích. Cílem bylo uvědomění si týmových procesů a fungování skupiny. Dále pak sblížení středního a vyššího managementu, neboť se kurzu účastnili i zástupci nejužšího vedení.

2. Firma pohybující se ve stavebnictví. Počet zaměstnanců: 3 500. V této společnosti se formoval nový realizační tým, složený převážně z mladých a začínajících lidí. Cílem bylo stmelit kolektiv, sblížit jednotlivé členy a snažit se hned od počátku maximalizovat efektivní fungování nové skupiny.

3. Divize nadnárodní společnosti zaměřená na nákup a hledání nových zdrojů pro celý koncern. Počet zaměstnanců: 850. Vedení mělo pocit, že komunikace v rámci divize mezi jednotlivými odděleními není tak efektivní, jak by mohla být. Proto byli na kurz sezváni členové středního a vyššího managementu z několika úzce kooperujících oddělení, kteří většinou nepřicházejí do osobního kontaktu s cílem zosobnění spolupráce a uvědomění si týmových procesů.

4. Marketingová společnost. Počet zaměstnanců: 25. Tato firma opakovaně vysílá svůj nižší a střední management na outdoorové akce. Cílem je osobní sblížení jednotlivých účastníků, posílení týmového ducha, začlenění nových pracovníků a zefektivnění fungování týmu.

5. Společnost z automobilového průmyslu. Počet zaměstnanců: 500. Bylo nově obsazeno místo generálního ředitele, který si vybral outdoorový kurz jako vhodný nástroj k seznámení se svými nejbližšími spolupracovníky a urychlit tak nejen proces vzájemného poznávání ale i poznat jak funguje jeho již existující tým.

5.3. *Statistické vyhodnocení dat*

(kapitola zpracována dle Marek a kol. 2005)

Data získané z dotazníkového šetření byla zpracována a vyhodnocena na základě formulace testovaných hypotéz (viz kapitola 6. Interpretace výsledků) byla data uspořádána do dvourozměrných kontingenčních tabulek podle variant dvou kategoriálních proměnných.

	Kategorie proměnné 2			
Kategorie proměnné 1	n_{11}	n_{12}	.....	n_{1j}
	n_{1j}			n_{2j}
	n_{21}	n_{22}	.....	n_{3j}
	.....			.....
	.....	.....	.....	
	.....			
	n_{i1}	.....	.....	
	n_{ij}			
	n_{i1}	n_{i2}	n_{i3}	N
	.....			

Tab.6 Kontingenční tabulka

Sdružené absolutní četnosti n_{ij}, i=1,2,3,... a j=1,2,3,..., v hlavním poli tabulky představují výskyt respondentů s danou kombinací kategorií dvou sledovaných veličin. Řádkové nebo sloupcové součty sdružených četností jsou okrajové (marginální) četnosti n_{1j} a $n_{i1,}$ které udávají výskyt kategorií jednotlivých proměnných.

5.4. Struktura dotazníku

Rozdáno bylo celkem 62 dotazníků během 5 ti outdoorových akcí. Návratnost byla díky přítomnosti tazatelky 92%. Tuto skutečnost můžeme vysvětlit faktem, že tazatelka s účastníky trávila všechny dny programu a díky osobnímu vztahu tak byli respondenti ochotni dotazník vyplnit a přispět tak ke zpracování této práce.

Tazatelkou byla pracovnice outdoorové firmy pořádající program, která souhlasila účastnit se a pomoci tímto způsobem k získání dat nutných pro sepsání této práce. Výběrový soubor tedy činily navrácené a správně vyplněné dotazníky, kterých bylo 57. Zároveň, odevzdáním vyplněného archu do připravené krabice, byla zachována anonymita respondentů, která byla důležitá pro co nejvyšší otevřenost účastníků. Dotazník byl koncipován tak, aby byl měřitelný posun ve vnímání outdoorových aktivit před a po samotné akci. Aby byla zachována návaznost jednotlivých dotazníků, byly díly označeny: Xa a Xb.

Na úvod dotazníku byli respondenti osloveni s žádostí o vyplnění údajů, seznámeni s účelem takto získaných dat a pro získání důvěry ujištěni o anonymitě prováděného šetření, tak, jak doporučuje Grossová .(2002)

V první části dotazníku byly respondenti dotazováni na hlavní osobní údaje nutné pro ověření či vyvrácení stanovených hypotéz.. Zjišťováno bylo pohlaví respondenta, věk, dosažené vzdělání, délka členství v týmu a pracovní pozice. Vzhledem ke kategoriím, ve kterých se odpovědi na otázky pohybovaly, byly všechny otázky formulovány jako uzavřené. U proměnných týkajících se věku a délky členství v pracovním týmu byly stanoveny intervaly. Věk byl rozdělen do šesti intervalů, délka členství v týmu do čtyř intervalů. Dále pak otázky zjišťující předchozí zkušenost s outdoor tréninkem a názorem na outdoor trénink jako metodu firemního vzdělávání. Následovaly otázky zjišťující očekávání od samotné akce, nálada v týmu před akcí a informovanost o cílech a důvodech akce. Voleny byly převážně uzavřené otázky s možnostmi odpovědí ve čtyřstupňové škále a „Ano", „Ne".

Ve druhé části dotazníku byla pozornost věnována samotnému vlivu outdoor tréninku na jednotlivé části týmové spolupráce, na rozvoj kompetencí, na přínosy programu a zároveň byl zjišťován dojem z metody jako celku. Zařazeny byly také proměnné týkající se informovanosti, instruktorského týmu, očekávání. Důležité byly otázky, které přímo navazovali na otázky z první části a to, zda je možné považovat outdoor trénink za metodu firemního vzdělávání a změna nálady ve skupině. Otázky byly většinou formulovány jako uzavřené či polouzavřené se čtyřmi možnostmi odpovědí.

Třetí část dotazníku se zaměřovala na otázku, zda lze metodu jako takovou označit za efektivní (Hermochová, 2006). Jako ukazatele efektivity kurzu byly zvoleny proměnné týkající se motivace účastníků, komunikace cílů akce, vhodnosti metody vzhledem ke zvoleným cílům akce, využití zpětné vazby a užitečnosti akce pro účastníka samotného i pro tým. Zde byly účastníkům kladeny pouze uzavřené otázky, na které měli možnost odpovědí pouze ano/ne.

6. Interpretace výsledků

K analýze dat získaných z dotazníkového šetření jsem použil soubor hypotéz, které zkoumají vliv a vzájemné vztahy jednotlivých veličin.

Nulové hypotézy:

Obecná hypotéza:

H_0: *Absolvování outdoorového kurzu pozitivně ovlivní přístup k OK jako metodě firemního vzdělávání*

Soubor pracovních hypotéz:

1. Dle odborných článků je největším problémem v akceptování této metody neznalost jejích principů a nedostatek zkušeností. Tento fakt ověřuje hypotéza číslo jedna.

H_{01}: *Předchozí účast na outdoor tréninku nemá vliv na to, zda jsou účastníci přesvědčeni o umístění metody ve struktuře firemního vzdělávání.*

2. Vztah dostatečné informovanosti o celém programu a jeho úspěšnosti ověřuje hypotéza číslo dvě.

H_{02}: *Informovanost účastníků během akce nemá podstatný vliv na celkový dojem z akce.*

3. Jelikož společný neobvyklý zážitek a možnost poznat člověka jinde než v pracovním prostředí může působit na mezilidské vztahy, ověřuje třetí hypotéza přínos outdoor tréninku pro nově příchozí do týmu.

H_{03}: *outdoor trénink nemá vliv na usnadnění začlenění se pro nově příchozí členy týmu.*

4. Čtvrtá hypotéza staví do souvislosti pracovní pozici a souhlas s tím, že outdoor trénink je vzdělávací metoda.

H_{04}: *Pracovní pozice nemá vliv na vnímání outdoor tréninku jako vzdělávací metody.*

5. Pátá hypotéza nepředpokládá souvislost dřívější zkušenosti s outdoor tréninkem a očekáváními.

H_{05}: *Předchozí účast na outdoor tréninku nemá vliv na to, zda budou splněna či zklamána očekávání respondentů.*

6. Dle teoretických knih a článků je zpětná vazby nutná pro realizaci přenosu poznatků do praxe. Toto tvrzení ověřuje šestá hypotéza.

H_{06}: *Dostatečné využití zpětné vazby nemá vliv na přenositelnost poznatků do praxe.*

7. Sedmá hypotéza zkoumá vliv věku na subjektivní pocit bezpečí na akci.

H_{07}: *Věk účastníků nemá vliv na subjektivní pocit bezpečí na akci.*

8. Osmá hypotéza ověřuje které pohlaví spíše věří v přínos outdoor tréninku v oblasti vztahů v týmu.

H_{08}: *Pohlaví nemá vliv na to, zda respondent věří či nevěří v přínos outdoor tréninku v oblasti vztahů v týmu.*

9. Zda je názor na očekávání efektivnější spolupráce po akci ovlivněn pracovní pozicí respondenta, zkoumá devátá hypotéza.

H_{09}: *Pracovní pozice nemá vliv na názor respondenta týkající se efektivnější práce týmu po absolvování akce.*

10. Desátá hypotéza poukazuje na souvislost instruktorského týmu a celkového dojmu.

H_{10}: *Celkový dojem z instruktorského týmu nemá vliv na celkový dojem z akce.*

Alternativní hypotézy:

Obecná hypotéza:

A_0: Na rozvoj lidských zdrojů pomocí outdoor tréninku má neznalost metody a její netradiční nástroje vliv.

Soubor pracovních alternativních hypotéz:

A_{01}: Předchozí účast na outdoor tréninku má vliv na to, zda jsou účastníci přesvědčeni o umístění metody ve struktuře firemního vzdělávání.

A_{02}: Informovanost účastníků během akce má podstatný vliv na celkový dojem z akce.

A_{03}: outdoor trénink má vliv na usnadnění začlenění se pro nově příchozí členy týmu.

A_{04}: Pracovní pozice má vliv na vnímání outdoor tréninku jako vzdělávací metody.

A_{05}: Předchozí účast na outdoor tréninku má vliv na to, zda budou splněna či zklamána očekávání respondentů.

A_{06}: Dostatečné využití zpětné vazby má vliv na přenositelnost poznatků do praxe.

A_{07}: Věk účastníků má vliv na subjektivní pocit bezpečí na akci.

A_{08}: Pohlaví má vliv na to, zda respondent věří či nevěří v přínos outdoor tréninku v oblasti vztahů v týmu.

A_{09}: Pracovní pozice má vliv na názor respondenta týkající se efektivnější práce týmu po absolvování akce.

A_{10}: Celkový dojem z instruktorského týmu má vliv na celkový dojem z akce.

Nulové hypotézy:

Obecná hypotéza:

Vliv absolvování outdoorového kurzu na utvoření názoru na jeho zařazení mezi metody firemního vzdělávání.

	Význam ve firemním vzdělávání				
	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne	Celkový součet
Před absolvováním	10	19	25	3	57
Po absolvování	19	31	6	1	57

Tab.7 Vliv absolvování outdoorového kurzu na utvoření názoru na jeho zařazení mezi metody firemního vzdělávání.

Na začátku kurzu 18% dotázaných označilo outdoorové aktivity za rozhodně patřící mezi metody vzdělávání, 33% za spíše, naopak 44% uvedlo podle svého názoru outdoor trénink jako spíše nepatřící do firemního vzdělávání a 5% jako rozhodně nepatřící. Po ukončení kurzu se vyjádřilo 33% respektive 54% zcela/ spíše ve prospěch outdoorového kurzu. 11% trvalo na spíše negativní odpovědi a 2% označilo outdoorový kurz za zcela nevhodný. Počet dotázaných kteří označili outdoorové kurzy za zcela, nebo spíše vhodné ze zvýšil o 38% z původních 51% na 89%.

Soubor pracovních hypotéz:

1. Akceptování metody outdoorových aktivit jako nástroje firemního vzdělávání je ovlivněno neznalostí jejích principů a nedostatkem zkušeností.

	Význam ve vzdělávání				
Absolvoval jste dříve OT	Rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne	Celkový součet
ano, 2x a více	7	0	0	0	7
ano, 1x	3	13	1	1	18
Ne	1	10	18	0	29
jako jednotlivec	0	2	1	0	3
Celkový součet	**11**	**25**	**20**	**1**	**57**

Tab.8 Akceptování metody outdoorových aktivit jako nástroje firemního vzdělávání je ovlivněno neznalostí jejích principů a nedostatkem zkušeností.

Na otázku, zda má outdoor trénink význam ve firemním vzdělávání odpovědělo 63% dotázaných kladně a 43% záporně. Pouze jeden respondent se domnívá, že outdoorové aktivity rozhodně nepatří do metod firemního vzdělávání. Všichni, kdo absolvovali outdoorový kurz 2x nebo vícekrát ho označili jako jednu z metod. Kladně odpovědělo také 88% z těch, kteří absolvovali kurz jednou. Naproti tomu mezi těmi, kteří nikdy nebyli na outdoorovém kurzu převládá názor, že spíše nepatří do metod vzdělávání (62%). Názor lidí, kteří absolvovali kurz v rámci osobního rozvoje je ze statistického hlediska značně neobjektivní, neb se vzorek skládá pouze ze 3 respondentů. Zajímavé je, že jediný člověk, který rozhodně nepovažuje outdoorové trénink za jednu z metod se rekrutuje ze skupiny lidí, co jednou OT absolvoval. Můžeme se domnívat, že v tomto případě se jedná o špatný dojem zapříčiněný osobní zkušeností z akce vlivem neprofesionality pořádající agentury.

Můžeme tedy označit za zcela platnou alternativní hypotézu a to takovou, že:

Předchozí účast na outdoor tréninku má vliv na to, zda jsou účastníci přesvědčeni o umístění metody ve struktuře firemního vzdělávání.

2. Úspěšnost akce závisí na informovanosti účastníků

	Dojem z akce			
Byli jste informování před akcí	velmi spokojen/a	Spíše spokojen/a	spíše nespokojen/a	Celkový součet
výborně	2	3	2	7
dostatečně	13	22	8	43
nedostatečně	1	3	3	7
Celkový součet	**16**	**28**	**13**	**57**

Tab.9 Úspěšnost akce závisí na informovanosti účastníků

Celkem 28% účastníků bylo s akcí velmi spokojeno a téměř polovina spíše spokojena. 22% účastníků bylo spíše nespokojeno. Je zajímavé, že nikdo z dotázaných nebyl zcela nespokojen, což je bezesporu dobrý výsledek a může být přičten k dobru pořádající agentuře neboť na nikom nezanechala akce vyloženě negativní dojem. 71% procent těch, kteří byli o akci výborně informování byli velmi (29%) respektive spíše (42%) spokojeni. Z dostatečně informovaných účastníků bylo 22% velmi spokojeno a 38 % nespokojeno. Ti, kdo se cítili nedostatečně informování byli z 57% s akcí velmi (14%) respektive spíše (42%) spokojeni. 42% bylo spíše nespokojeno.

Z výsledků je patrné, že včasné informování o nadcházející akci má částečný vliv na dojem z akce, nikoli však markantní.

3. Vliv outdoorového tréninku na osobní vztahy ve skupině

	Posílil se pocit sounáležitosti			
V týmu jste jak dlouho	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	Celkový součet
méně než 3 měsíce	7	0	1	8
4 až 12 měsíců	4	3	2	9
více než rok	9	7	4	20
více než 3 roky	3	12	5	20
Celkový součet	**23**	**22**	**12**	**57**

Tab.10 Vliv outdoorového tréninku na osobní vztahy ve skupině

Celých 79% dotázaných uvedlo, že se během akce posílil pocit sounáležitosti. Rozhodně ano uvedlo 89% lidí co jsou v týmu méně, než 3 měsíce, 44% osob, pracujících v týmu max. 1 rok, 45% dotázaných, pracujících ve skupině více než rok a konečně 15% lidí působících v týmu více jak 3 roky. Naproti tomu jen 12%, 22%, 20% a 25% odpovědělo negativně. Je zřejmé, že pro nováčky v týmu znamenala účast ve valné většině rozhodně přínos. Lidé působící ve skupině déle hodnotili přínos jako spíše ano. To je možné vysvětlit faktem, že lidé, kteří spolu pracují déle mají již vybudovány osobní vazby a kurz pro ně tudíž není tak výrazným akcelerátorem skupinových procesů. Procento lidí, kteří kurt nevnímají jako posun je téměř vyrovnaný u všech skupin.

Z šetření vyplívá, že platná je alternativní hypotéza:

outdoor trénink má vliv na usnadnění začlenění se pro nově příchozí členy týmu.

4. Vliv pracovní pozice na vnímání outdoorového kurtu jako nástroje firemního vzdělávání

	Význam ve vzdělávání				
Pozice ve firmě	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne	Celkový součet
vyšší Mngm	4	7	3	0	14
Střední Mngm	6	6	14	1	28
nižší Mngm	2	5	7	1	15
Celkový součet	**12**	**18**	**24**	**2**	**57**

Tab.11 Vliv pracovní pozice na vnímání outdoorového kurzu jako nástroje firemního vzdělávání

Při kritériu zastávané pozice ve společnosti zařadilo OT mezi metody vzdělávání rozhodně, nebo spíše ano 78% vyšších manažerů, 42% osob zastávajících ve firmě střední pozici a 46% dotázaných pracující ve středním managementu. Žádný z dotázaných vyšších manažerů neoznačil OT jako rozhodně nepatřící do metod vzdělávání. Vzhledem k výsledkům se lze domnívat, že pracovníci na vyšších pozicích přikládají OT větší důležitost.

Závěrem tedy je, že platí alternativní hypotéza a to:

Pracovní pozice má vliv na vnímání outdoor tréninku jako vzdělávací metody.

5. Vliv dřívější zkušenosti na splnění očekávání

	Splnila akce představy				
Absolvoval jste dříve OT	ano, přesně	částečně	jsem příjemně překvapen/a	jsem zklamán/a	Celkový součet
ano, 2x a více	4	1	2	0	7
ano, 1x	9	2	6	1	18
jako jednotlivec	0	2	1	0	3
Ne	1	5	22	1	29
Celkový součet	**14**	**10**	**31**	**2**	**57**

Tab.12 Vliv dřívější zkušenosti na splnění očekávání

Téměř polovina dotázaných, kteří se v minulosti zúčastnila OT ať již jednou, nebo vícekrát shodně odpověděla, že akce přesně odpovídala jejich očekávání. Příjemně překvapena bylo 33% lidí, kteří se OT účastnili pouze jednou a 29% těch, kteří vícekrát. Zklamáni byli pouze 2 jednotlivci. Celých 79% lidí účastnících se OT poprvé uvedlo, že byli příjemně překvapeni, u 20% akce naplnila zcela, nebo částečně očekávání. Je zřejmé, že předchozí účast je vzhledem ke specifikům OT přímo úměrná splnění očekávání. Ovšem za předpokladu, že předchozí akce byly podobně zaměřeny a úroveň jejich provedení nebyla výrazně nižší. O polovinu méně bylo příjemně překvapených účastníků kteří mají za sebou 2 a více účastí oproti těm, kteří absolvovali kurz pouze jednou. Lze vyvodit závěr, že se jednotlivé kurzy mohou lišit částečně, ale s přibývající účastí se náplň opakuje.

Můžeme tedy uvést jako částečně pravdivou alternativní hypotézu:

Předchozí účast na outdoor tréninku má vliv na to, zda budou splněna či zklamána očekávání respondentů.

6. Vliv zpětné vazby na přenositelnost poznatků

	Přenositelné poznatky			
Dostatečná zpětná vazba	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	Celkový součet
Ano	20	9	0	29
Ne	3	12	13	28
Celkový součet	**23**	**21**	**13**	**57**

Tab.13 Vliv zpětné vazby na přenositelnost poznatků

Překvapivě bylo téměř shodně těch, kteří označili zpětnou vazbu stejně tak za dostatečnou i nedostatečnou. Je zde pozorovatelný výrazný rozdíl mezi tím, jak vnímají jasnou přenositelnost poznatků lidé, kteří označili zpětnou vazbu za dostatečnou (69%) a těmi, co ji označili za nedostačující (11%) Za spíše nepřenositelné označilo poznatky 46% lidí, všichni považujíce zpětnou vazbu za nedostatečnou. Za spíše přenositelné označilo poznatky podobné procento lidí. Je tedy zřejmé, že špatná zpětná vazba nemůže zcela zakrýt vzdělávací efekt, naproti tomu ale kvalitně vedené rozbory v naprosté většině vedou k uvědomění si paralel mezi OT a reálnými pracovními situacemi.

V tomto bodě můžeme zcela potvrdit alternativní hypotézu, která tvrdí, že:

Dostatečné využití zpětné vazby má vliv na přenositelnost poznatků do praxe

7. Vliv věku účastníků na subjektivní pocit bezpečí

	Pocit bezpečí				
Věk	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne	Celkový součet
do 20 let	1	1	0	0	2
20 až 29 let	9	8	2	3	22
30 až 39 let	4	14	2	2	22
40 až 49 let	1	5	3	0	9
50 až 59 let	1	1	0	0	2
Celkový součet	**16**	**29**	**7**	**5**	**57**

Tab.14 Vliv věku účastníků na subjektivní pocit bezpečí

Z výsledků je zřejmé, že naprostá většina účastníků vnímala aktivity jako rozhodně, nebo spíše bezpečné (79%). Kolem hranice 80% se pohybují subjektivní pocity bezpečí tří nejpočetněji zastoupených věkových skupin. Odchylky ukazují pouze první a poslední skupina, což je ovšem zkresleno malým počtem zkoumaných jednotek.

Poprvé se ukázala jako platná hypotéza, která tvrdí, že:

Věk účastníků nemá vliv na subjektivní pocit bezpečí na akci.

8. Vliv pohlaví na důvěru v přínos outdoorového kurzu

	Přínos: osobní vztahy mezi členy			
Pohlaví	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	Celkový součet
Muž	18	22	4	44
Žena	4	8	1	13
Celkový součet	**22**	**30**	**5**	**57**

Tab.15 Vliv pohlaví na důvěru v přínos outdoorového kurzu

Jako rozhodný přínos pro osobní vztahy vnímalo akci 40% mužů a 31% žen. Za spíše přínosnou ji označilo 50% mužů a 62% dotázaných opačného pohlaví. Je tedy zřejmé, že pohlaví má jen velmi malý vliv na vnímání OT z tohoto hlediska. Nikdo nezastává názor, že by OT rozhodně nebyl přínosem pro osobní vztahy.

Můžeme prohlásit za pravdivou hypotézu číslo 8 a to takovou, že:

Pohlaví nemá vliv na to, zda respondent věří či nevěří v přínos outdoor tréninku v oblasti vztahů v týmu.

9. Vliv pracovní pozice na názor na změnu efektivity týmu po absolvování outdoorového kurzu

	Očekáváte pracovní a týmový rozvoj			
Pozice ve firmě	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	Celkový součet
vyšší Mngm	5	6	3	14
střední Mngm	7	13	8	28
nižší Mngm	4	7	4	15
Celkový součet	**16**	**26**	**15**	**57**

Tab.16 Vliv pracovní pozice na názor na změnu efektivity týmu po absolvování outdoorového kurzu

Přínos rozhodně očekává 35% dotazovaných zastávající vyšší manažerskou pozici a přibližně stejné procento osob na zbylých dvou pozicích (25%). Téměř shodné zastoupení očekává spíše přínos (42%, respektive 46% a 46%). Stejně tak zastoupení dotázaných, kteří spíše neočekávají přínos je poměrně stejný. Zajímavé je, že není nikdo, kdo by zcela odmítal přínos fungování skupiny.

V tomto případě se stejně jako u hypotézy č. 2 nedalo její platnost ani prokázat ani vyvrátit.

10. Vliv instruktorského týmu na celkový dojem z akce

	Dojem z akce			
Dojem z instruktorů	velmi spokojen/a	spíše spokojen/a	spíše nespokojen/a	Celkový součet
výborný	10	4	0	14
dobrý dojem	6	21	8	35
špatný dojem	0	3	5	8
Celkový součet	**16**	**28**	**13**	**57**

Tab.17 Vliv instruktorského týmu na celkový dojem z akce

S akcí je velmi spokojeno 28% účastníků, 49% se vyjádřilo jako spíše spokojeno a 22% se vyjádřilo jako spíše nespokojení. Je pozitivní, že pro nikoho nebyl kurz natolik nepříjemný, aby se cítil zcela nespokojen. Jasně vypovídající je fakt, že nikdo, kdo označil dojem z instruktorů za výborný nebyl nespokojen s kurzem a naopak nikdo, na koho působili instruktoři špatným dojmem nehodnotil svůj stav jako velmi spokojený.

Dá se dost dobře a logicky předpokládat, že lektor hraje v úspěšnosti a vnímání kurzu účastníky dosti podstatnou úlohu a proto platí alternativní hypotéza č.10:

Celkový dojem z instruktorského týmu má vliv na celkový dojem z akce.

7. Diskuze

Z údajů, které byly získány sběrem dat, můžeme potvrdit, že outdoor trénink je metodou mladou, která stále ještě není známá všem. Z tohoto faktu vyplývá, že ne všichni, kdo se s ní setkají, jí akceptují, přijmou jako metodu účinnou, efektivní a rovnocennou ostatním vzdělávacím nástrojům.

Poměrně překvapivé výsledky vyplynuly z otázek týkajících se využití zpětné vazby a přenositelnosti poznatků do praxe. Pouze necelé 2/3 dotázaných odpověděly, že poznatky získané na akci jsou rozhodně přenositelné do praxe. Stále ovšem toto číslo není dostatečně vysoké. K tomu lze připojit další negativní fakt, a to že více než ½ respondentů pociťovala nedostatečné využití zpětné vazby, která by měla být základem možnosti použít znalosti a zjištění získané na akci v pracovním životě a praxi.

Zajímavým faktem také je, že věk respondenta neovlivňuje jeho subjektivní pocit bezpečí. Tento závěr můžeme vysvětlit rozdíly ve zkušenostech účastníků s metodou. Dotazovaný, který má již určité zkušenosti s outdoor tréninkem může mít představu o jednotlivých aktivitách a tudíž věří v jejich bezpečnost, nezávisle na jeho věku. Překvapením také bylo zjištění, že pracovní pozice nemá vliv na očekávání efektivnější spolupráce po absolvování akce. Tento fakt je překvapivý navíc z toho důvodu, že hypotéza 4 ukázala, že pracovní pozice má vliv na názor jedince zda je outdoor trénink metodou vzdělávání. Předpokladem by tudíž bylo, že pokud jedinec zastává názor, že outdoor trénink je vzdělávací metodou, zná alespoň částečně její přínosy a principy a z nich vyplývající očekávané zlepšení v oblasti týmové spolupráce. Tento předpoklad se ovšem nepotvrdil a jeho další výzkum by byl vhodným navázáním na tuto práci.

Z výsledků jasně vyplívá, jakou roli hraje v celém outdoorovém kurtu lektor. Přímá úměra mezi kvalitou lektora a zpětné vazby se schopností přenést získané poznatky do praxe a dojmu z kurzu velmi výmluvně dokládají, že jakkoli zajímavě připravený outdoorový kurz se bez profesionálního a odborného vedení může stát v lepším případě zábavným víkendem, v horším pak ztraceným časem v očích jednotlivců, kteří nepovažují prováděné fyzické aktivity za atraktivní.

8. Závěry a doporučení

Výsledky ukazují, že metoda má v sobě potenciál, je efektivní a při splnění základních pravidel a podmínek její aplikace má velice kladné účinky na týmový i osobní rozvoj. Základními podmínkami rozumíme oblasti, jejichž pečlivá kontrola je nutná pro úspěšnost akce a vlivu vzdělávací metody (viz literární rešerše). Je možné, že tyto základní podmínky nebyly u popsaných programů ze strany organizátorů akce zcela dodrženy. Pravděpodobně proto se objevilo překvapivě vysoké procento účastníků, kteří nepovažovali akci za osobně přínosnou. Na druhou stranu se více jak třetina účastníků vyjádřila o akci jako přínosné pro tým.

Zajímavé by jistě bylo provedení výzkumu na větším počtu respondentů, na který by navazovalo dlouhodobé zkoumání účinků metody a jejího vlivu na rozvoj jedinců a týmů. Nutností by zde byla další spolupráce při organizaci outdoorových tréninkových aktivit, které by na sebe systematicky navazovaly. Pouze při systematickém působení na lidské zdroje a jejich rozvoj, lze pracovat na určitých oblastech postupného zlepšování a lze sledovat a vyhodnocovat dlouhodobé výstupy z tréninků získané. Studie této velikosti však bohužel přesahuje rozsah diplomové práce. Lze jen doufat, že tato práce poskytla základní východiska pro další studie.

9. Bibliografie

1 ADAIR, J.: Jak efektivně vést druhé. Praha: Management Press, 1993. ISBN 80-85603-40-3

2 ADAIR, J.: Vytváření efektivních týmů. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-70-5

3 BANK, J.: outdoor Management Development, Gower, Aldershot, 1994. In THURLOW, J.: The Use of outdoor Management Development, Horizons 24, Winter 2003

4 BAY, H. R.: Účinné vedení týmů. Praha: Management Press, 1993. ISBN 80-247-9068-8

5 BAY, R.H.: Účinné vedení týmů. Praha: Grada, 2000. ISBN 80-247-9068-8

6 BEDRNOVÁ, E. - NOVÝ, I.: Psychologie a sociologie řízení. Prospektrum, Praha 1994. ISBN 80-726-1064-3

7 BOLT, J. F.: How Executives learn: The move from glitz to gutz. Training and developement jurnal, 1990, 44, 83 - 87. In Boyd, K. Brian. Metaphors for teacing strategy: Art, Acting, And Adventure [online]. Vystaveno 25.8.2001. Dostupné z: http://www.briankboyd.com/DocFiles/AOM%201998%20-%20Strategy%20MetaphorsI%20Symposium.pdf#search=%22metaphors%20for%20teaching%20strategy%20filetype%3Apdf%22 [cit. 5-8-2006]

8 EGER, L.:Řízení organizace a týmová spolupráce. In EGER, L., aj. Efektivní školský management. Plzeň: Vydavatelství Západočeské univerzity, 1998. ISBN 80-7082-430-1

9 GROSOVÁ, S.: Marketing: principy, postupy, metody. Praha: Vysoká škola chemicko – technologická, 2002. ISBN 80-7080-505-6

10 HERMOCHOVÁ, S.: Teambuilding. Praha: Grada. 2005. ISBN: 80-247-1155-9

11 KADLČÍK, M.: Psychologie a sociologie řízení. Hradec Králové: Gaudeamus, 2001. ISBN 80-7041-951-2

12 KOMÁRKOVÁ R., SLAMĚNÍK, I. A VÝROST, J.: Aplikovaná sociální psychologie III.. Sociálně psychologický výcvik. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0180-4

13 KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů, Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-726-1033-3

14 KROUWEL, B., GOODWILL, S.: Management Development outdoors, Kogan Page, London, 1994. In THURLOW, J.: The Use of outdoor Management Development, Horizons 24, Winter 2003

15 KROUWEL, B., GOODWILL, S.: Management Development outdoors, Kogan Page, London, 1994. In THURLOW, J.: The Use of outdoor Management Development, Horizons 24, Winter 2003

16 KROUWEL, B., GOODWILL, S.:Management development outdoors, London: Kogan Page. 1994. ISBN 07-4941-162-7

17 LYONS, M.: Team spirit on the edge. BRW international edition, 1994. In Boyd, K. Brian. Metaphors for teacing strategy: Art, Acting, And Adventure [online]. Vystaveno 25.8.2001 Dostupné z: http://www.briankboyd.com/DocFiles/AOM%201998%20-%20Strategy%20MetaphorsI%20Symposium.pdf#search=%22metaphors%20for%20teaching%20strategy%20filetype%3Apdf%22 [cit. 5-8-2006].

18 MAREK, Luboš a kol.: Statistika pro ekonomy - aplikace. Praha. Professional Publishing. 2005. ISBN 80-86419-68-1.

19 outdoor management training [online]. Dostupné z: http://www.omt.cz/editor/index50e9.html?oid=06f60033b0bebe2d6d11550c1f2d4e1b&set_lang=cz [cit. 14-5-2006]

20 Outward Bound [online]. Dostupné z: http://www.outwardbound.net/about/history.html [cit. 5-11-2005]

21 Outward Bound [online]. Dostupné z: http://www.outwardbound.net/about/history/ob-birth.html [cit. 5-11-2005]

22 Outward-bound [online]. Vystaveno 26-8-2004. Dostupné z: http://www.outward-bound.org/docs/kurt_hahn/Biography.pdf [cit. 5-11-2005]

23 PAVLICA, K. a kol.: Sociální výzkum, podnik a management, průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací, Praha: Ekopress, 2000. ISBN 80-861-1925-4

24 PLAMÍNEK, J.: Vedení lidí, týmů a firem. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1092-7

25 PRIEST: Organisational Team Building, Adventure Education special publication, outdoor Management Development, 1998. In THURLOW, J.: The Use of outdoor Management Development, Horizons 24, Winter 2003

26 PROKOPENKO, J., KUBR, M. a kol.: Vzdělávání a rozvoj manažerů. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-250-6

27 SVATOŠ, V., LEBEDA, P. outdoor Trénink pro manažery a firemní týmy, Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0318-1

28 TUREK, J.: Past na zaměstnance? Profit, 12.05.2003

29 VAN EYNDE, D. F. & SPENCER, R. W.: Lecture versus experimental learning. Their differential effects on long-term memory. Jurnal of management education, 1988, 12, 52 - 62. In Boyd, K. Brian. Metaphors for teacing strategy: Art, Acting, And Adventure [online]. Vystaveno 25.8.2001. Dostupné z: http://www.briankboyd.com/DocFiles/AOM%201998%20-%20Strategy%20Metaphorsl%20Symposium.pdf#search=%22metaphors%20for%20teaching%20strategy%20filetype%3Apdf%22 [cit. 5-8-2006]

30 VOJTA, J.:Jak přeložit "Outward bound"?. *Respekt,* 1998, IX, 51, 1 - 5

31 WEGNER, D. M.: Theories of group behavior, 1987. 1994. In Boyd, K. Brian. Metaphors for teacing strategy: Art, Acting, And Adventure [online]. Vystaveno 25.8.2001. Dostupné z: http://www.briankboyd.com/DocFiles/AOM%201998%20-%20Strategy%20Metaphorsl%20Symposium.pdf#search=%22metaphors%20for%20teaching%20strategy%20filetype%3Apdf%22 [cit. 5-8-2006]

10. Přílohy

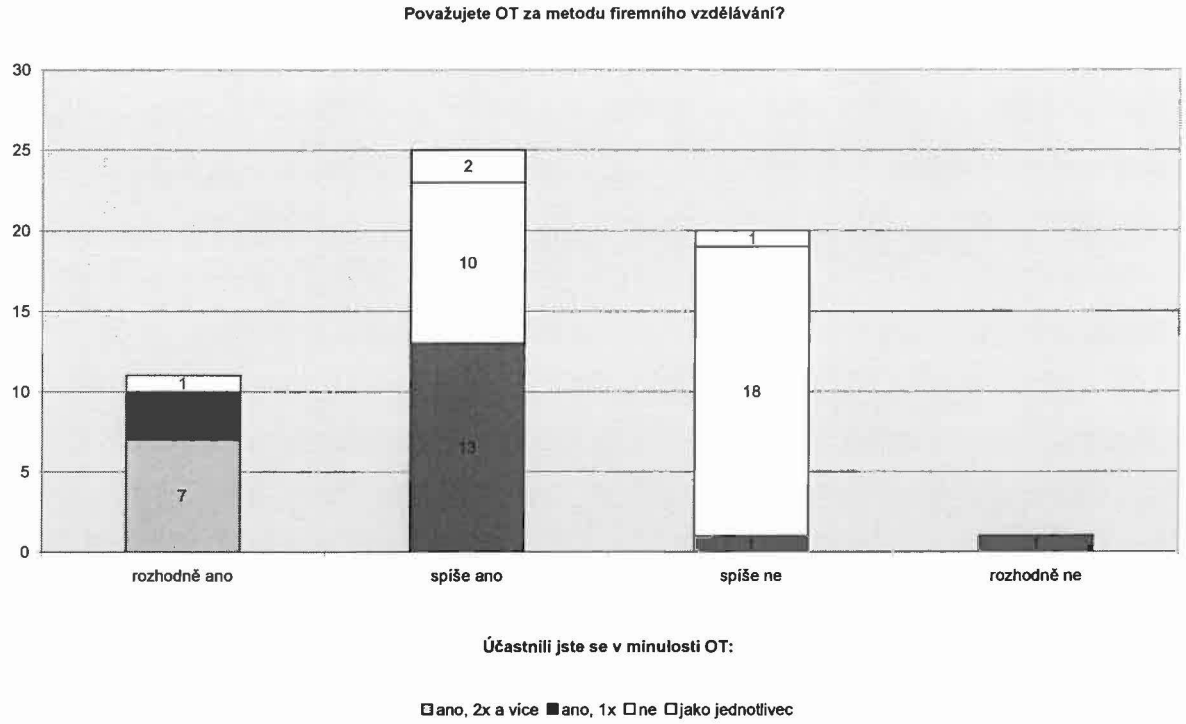
Seznam obrázků

Obr.1 Kurt Hahn strana 10
Obr.2 Procesy na pozadí prožívaných aktivit strana 31

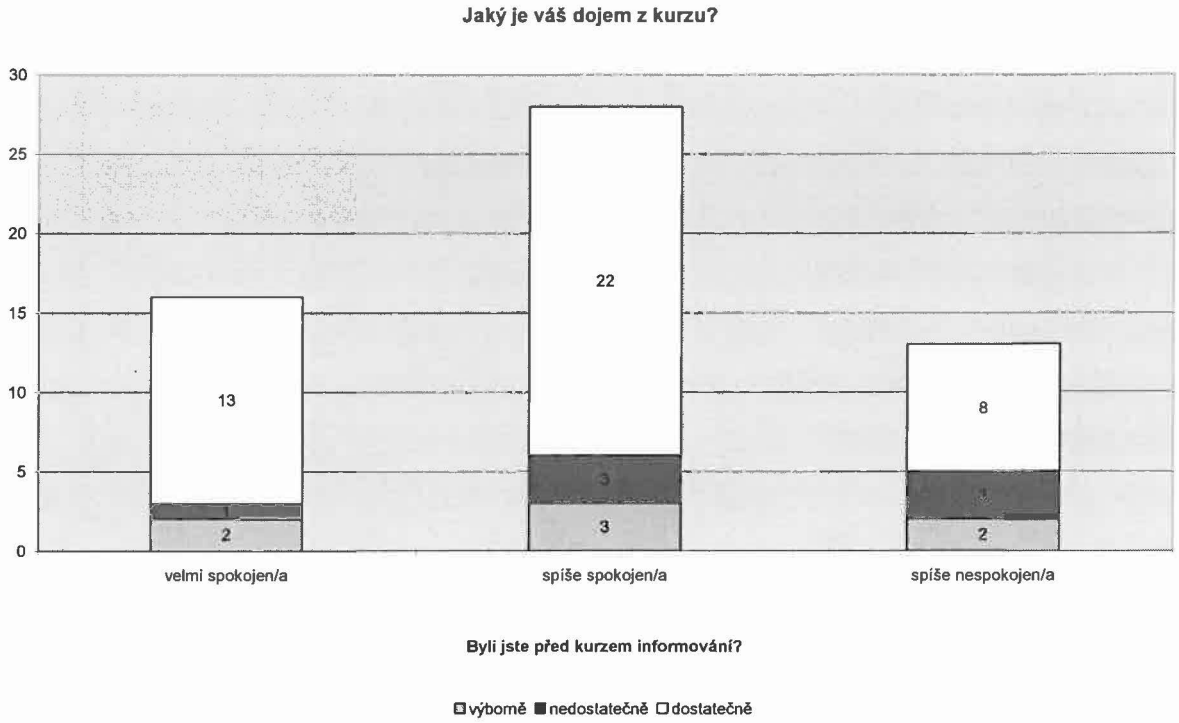
Seznam tabulek

Tab.1 Efekt zapamatování strana 28
Tab.2 Učitel a žák strana 29
Tab.3 Aktivity outdoorových tréninků strana 39
Tab.4 Oblast rozvoje u jednotlivců strana 39
Tab.5 Nástroje outdoor tréninku strana 52
Tab.6 Kontingenční tabulka strana 63
Tab.7 Vliv absolvování outdoorového kurzu na utvoření názoru na jeho zařazení mezi metody firemního vzdělávání. strana 69
Tab.8 Akceptování metody outdoorových aktivit jako nástroje firemního vzdělávání je ovlivněno neznalostí jejích principů a nedostatkem zkušeností. strana 70
Tab.9 Úspěšnost akce závisí na informovanosti účastníků strana 71
Tab.10 Vliv outdoorového tréninku na osobní vztahy ve skupině strana 72
Tab.11 Vliv pracovní pozice na vnímání outdoorového kurzu jako nástroje firemního vzdělávání strana 73
Tab.12 Vliv dřívější zkušenosti na splnění očekávání strana 74
Tab.13 Vliv zpětné vazby na přenositelnost poznatků strana 75
Tab.14 Vliv věku účastníků na subjektivní pocit bezpečí strana 76
Tab.15 Vliv pohlaví na důvěru v přínos outdoorového kurzu strana 76
Tab.16 Vliv pracovní pozice na názor na změnu efektivity týmu po absolvování outdoorového kurzu strana 77
Tab.17 Vliv instruktorského týmu na celkový dojem z akce strana 78

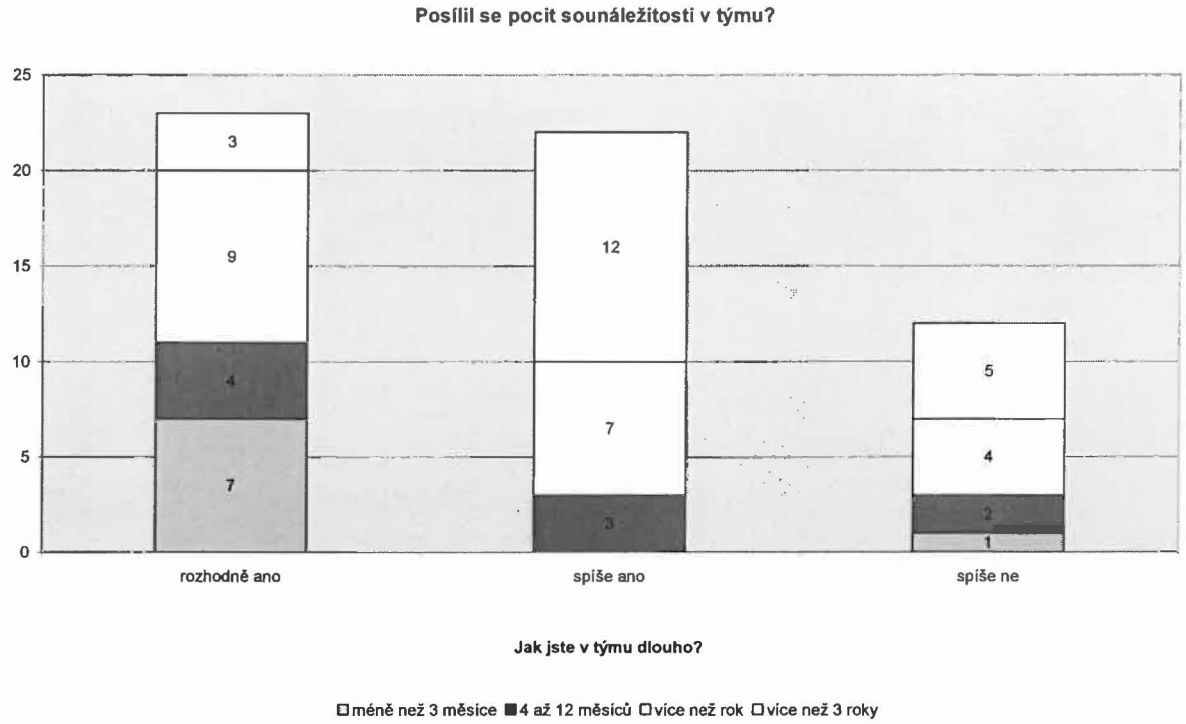
Grafy



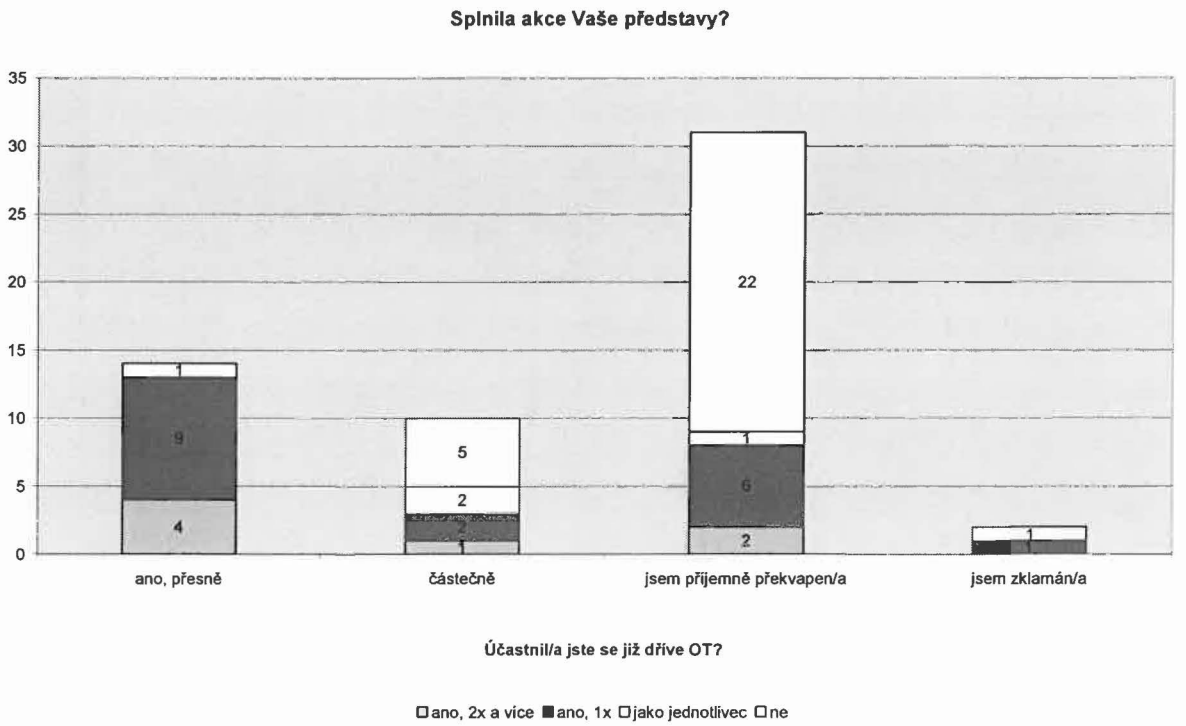
Graf 1: Považujete OT za metodu zdělávání?



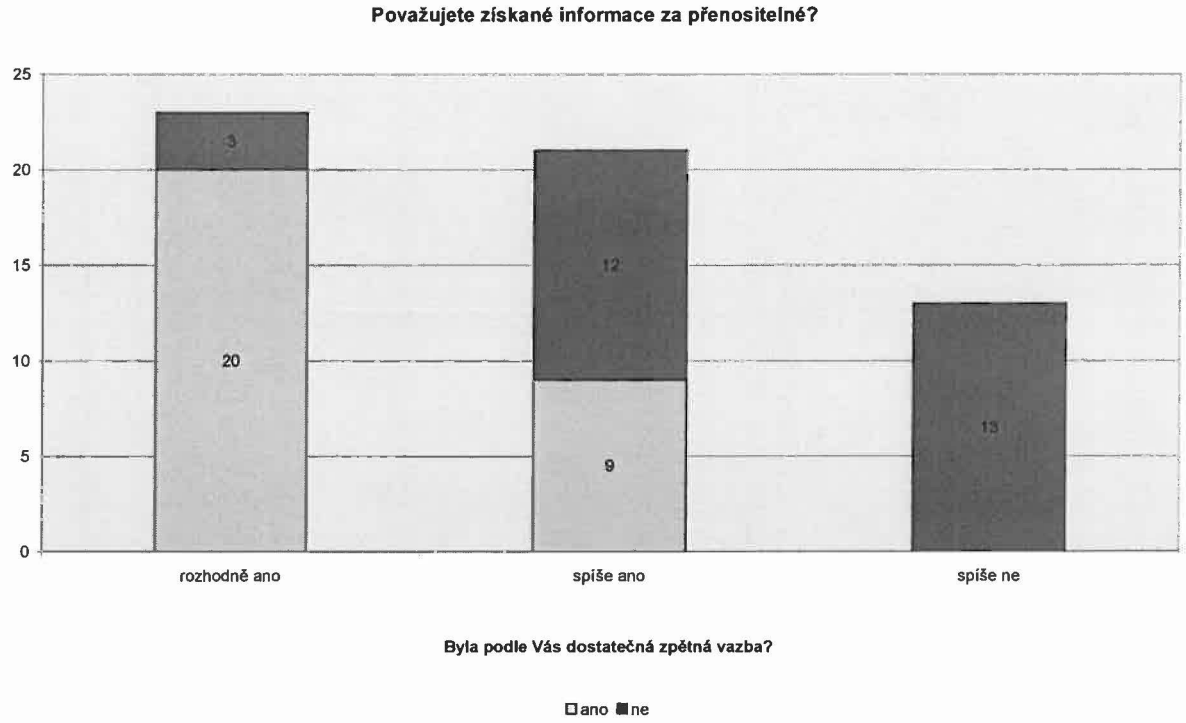
Graf 2: Jaký je váš dojem z kurzu?



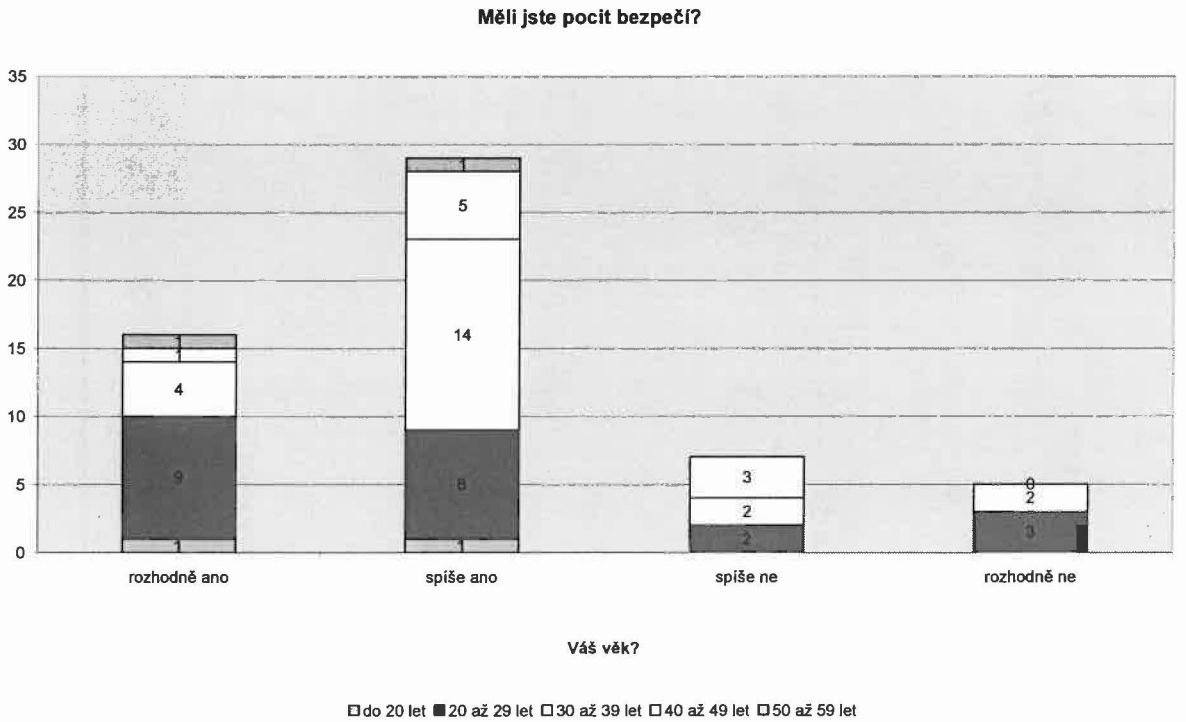
Graf 3: Posílil se pocit sounáležitosti v týmu?



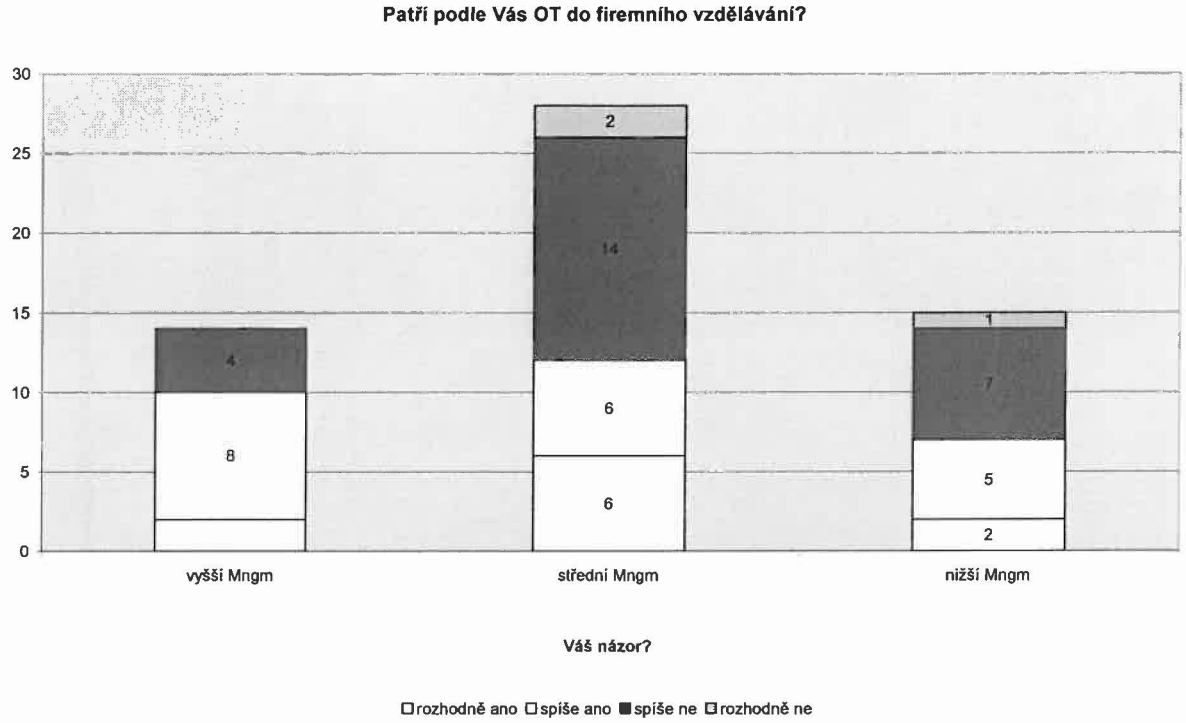
Graf 4: Splnila akce Vaše představy?



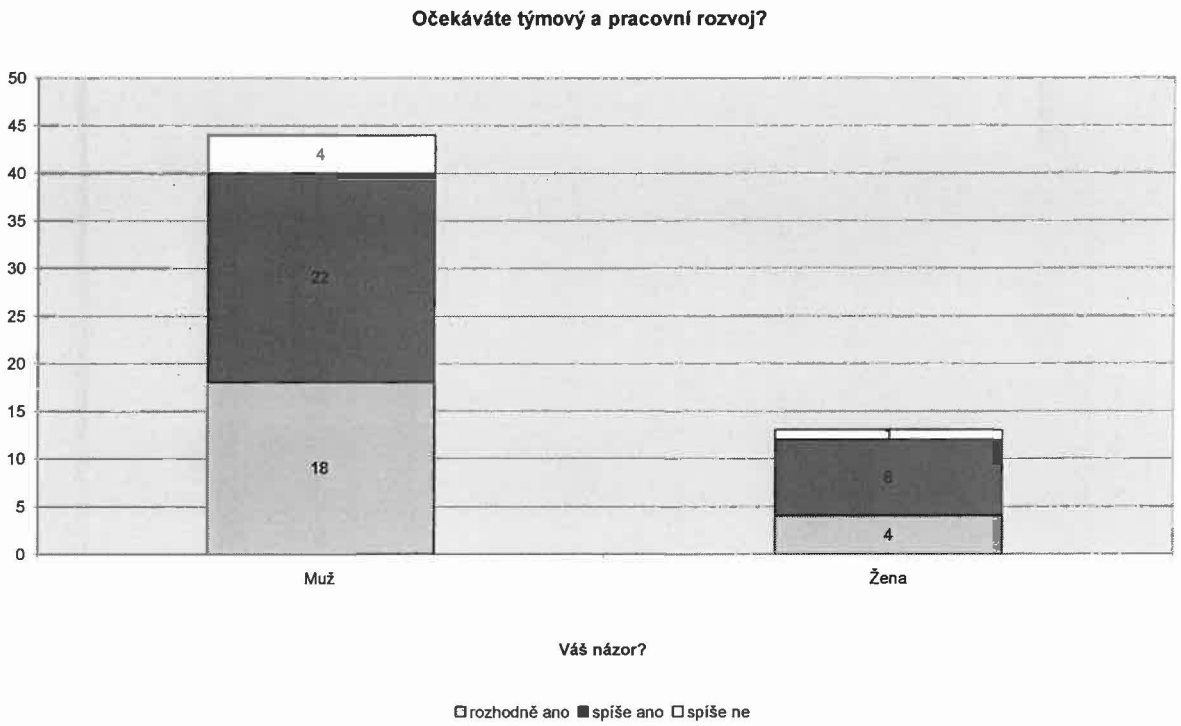
Graf 5: Považujete získané informace za přenositelné?



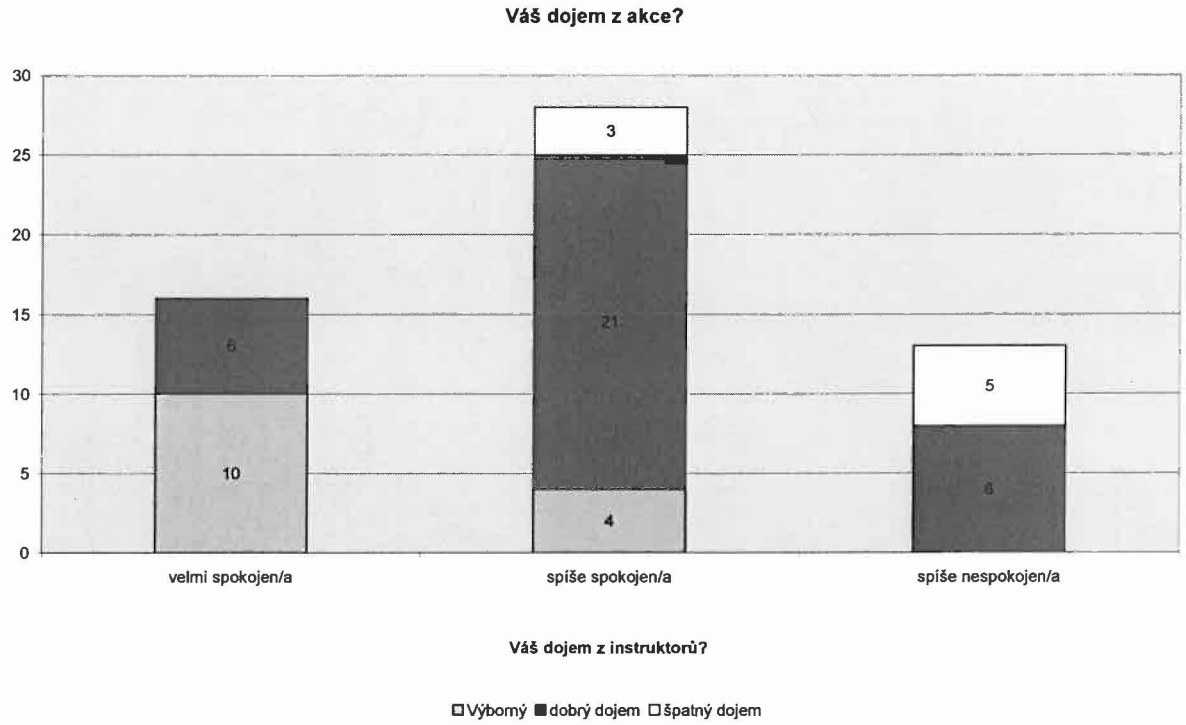
Graf 6: Měli jste pocit bezpečí?



Graf 7: Patří podle Vás OT do firemního vzdělávání?



Graf 8: Očekáváte týmový a pracovní rozvoj?



Graf 9: Váš dojem z akce?

Dotazník

Vážená paní, vážený pane,

do rukou se Vám dostává dotazník, který má za úkol zjistit, jak na Vás zapůsobí program, který budete příštích dnech absolvovat. Výsledky tohoto dotazníkového šetření se stanou součástí diplomové práce s názvem „Využití outdoorových aktivit ve firemním vzdělávání".

Dotazník je naprosto anonymní a zjištěná data budou užita pouze pro účely zpracování diplomové práce.

Při vyplňování označte křížkem vždy jednu odpověď (není-li uvedeno jinak), která nejlépe vystihuje Váš postoj či názor.

Prosím o vyplnění tohoto dotazníku a předem velice děkuji za Vaši ochotu a čas.

Alexandr Jindra
Student fakulty Tělesné výchovy a sportu Univerzity Karlovy

1. Jste

- ☐ muž
- ☐ žena

2. Váš věk se pohybuje v rozmezí:

- ☐ do 20 let
- ☐ 20-29 let
- ☐ 30-39 let
- ☐ 40-49 let
- ☐ 50-59 let
- ☐ 60 a více let

3. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:

- ☐ středoškolské bez maturity
- ☐ středoškolské s maturitou
- ☐ vyšší odborná škola
- ☐ vysokoškolské

4. V tomto týmu pracujete:

- ☐ méně než 3 měsíce
- ☐ 4-12 měsíců
- ☐ více než 1 rok
- ☐ více než 3 roky

5. Pracujete jako:

- ☐ vyšší management
- ☐ střední management
- ☐ nižší management

6. Víte / Máte povědomí o tom, co je to outdoor ténink?

- ☐ rozhodně ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ rozhodně ne

7. Účastnil/a jste se někdy dřívě nějakého outdoor školení?

- ☐ ne
- ☐ ano, 1x
- ☐ ano, 2x a více
- ☐ ano, ale jako jednotlivec v rámci osobního rozvoje

8. Má dle Vašeho názoru outdoor trénink své místo ve firemním vzdělávání?

- ☐ určitě ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ určitě ne

9. Jak vnímáte vztahy, které jsou ve Vašem týmu?

- ☐ přátelské
- ☐ dobré, ale čistě pracovní
- ☐ s občasnými rozpory
- ☐ nepřátelské

10. Co od akce očekáváte:

	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne
- zábavu	☐	☐	☐	☐
- sblížení s kolegy	☐	☐	☐	☐
- nové zážitky	☐	☐	☐	☐
- osobní a týmový rozvoj	☐	☐	☐	☐

- jiné - specifikujte prosím.....

11. Byli jste před akcí včas o všem informováni?

výborně	dostatečně	nedostatečně	vůbec
☐	☐	☐	☐

12. Byly Vám sděleny cíle jichž má být pomocí akce dosáhnuto?

☐ ano

☐ ne

13. Jaký je Váš celkový dojem z akce?

velmi spokojen/a	spíše spokojen/a	spíše nespokojen/a	velmi nespokojen/a
☐	☐	☐	☐

14. Byly aktivity programu vyváženy?
(fyzicky náročné/psychicky náročné x fyzicky nenáročné/psychicky nenáročné)

☐ rozhodně ano

☐ spíše ano

☐ spíše ne

☐ rozhodně ne

15. Cítil/a jste se v průběhu akce bezpečně?

rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne
☐	☐	☐	☐

16. Jsou podle Vašeho názoru získané poznatky přenositelné do praxe?

☐ rozhodně ano

☐ spíše ano

☐ spíše ne

☐ rozhodně ne

(Pokud jste na otázku 16 odpověděl/a "rozhodně ano" nebo "spíše ano",
vynechte otázku 17)

17. V čem vidíte problém přenositelnosti poznatků do praxe?

.....

.....

18. Jak na Vás působil instruktorský tým?

☐ výborný, profesionální dojem

☐ dobrý dojem

☐ špatný dojem

☐ velice špatný, neprofesionální dojem

19. Jaké vztahy myslíte, že budou převládat ve Vašem týmu po akci?

☐ přátelské

☐ dobré, ale čistě pracovní

☐ s občasnými rozpory

☐ nepřátelské

20. Myslíte si, že akce měla přínos v následujících oblastech?

	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne
- komunikace se členy týmu	☐	☐	☐	☐
- osobní vztahy mezi členy	☐	☐	☐	☐
- Vaše postavení ve skupině	☐	☐	☐	☐
- skupinové rozhodování	☐	☐	☐	☐
- týmová spolupráce	☐	☐	☐	☐
- posun Vašich osobních hranic	☐	☐	☐	☐
- kolektivní zábava	☐	☐	☐	☐

- ostatní (konkretizujte prosím).....

21. Posílila ve Vás akce pocit sounáležitosti s týmem?

☐ rozhodně ano

☐ spíše ano

☐ spíše ne

☐ rozhodně ne

22. Domníváte se, že bude Váš tým po této akci pracovat efektivněji?

☐ rozhodně ano

☐ spíše ano

☐ spíše ne

☐ rozhodně ne

23. Umožnila Vám akce se rozvíjet v následujících oblastech/kompetencích?

	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne
- komunikace a kooperace	☐	☐	☐	☐
- řešení problémů a tvořivost	☐	☐	☐	☐
- samostatnost a výkonnost	☐	☐	☐	☐
- odpovědnost	☐	☐	☐	☐
- přemýšlení a učení	☐	☐	☐	☐
- argumentace a hodnocení	☐	☐	☐	☐

24. Splnila akce představy, jež jste měl/a před ní?

☐ ano, přesně

☐ jsem příjemně překvapen/a
skutečnost je lepší než jsem očekával/a

☐ částečně

☐ jsem zklamán/a

25. Považujete metodu outdoor tréninku za vzdělávací metodu (jako školení, koučování...)?

☐ rozhodně ano

☐ spíše ano

☐ spíše ne

☐ rozhodně ne

26. Byli jste před akcí včas o všem informováni?

výborně	dostatečně	nedostatečně	vůbec
☐	☐	☐	☐

27. Považujete metodu outdoor tréninku za vhodnou vzhledem ke stanoveným cílům?
(Odpovídejte pouze pokud Vám byly před akcí sděleny)

☐ ano

☐ ne

28. Byla dle Vašeho názoru dostatečně využívána zpětná vazba / rozbory aktivit?

☐ ano

☐ ne

29. Považujete celkově akci za užitečnou?

	ano	ne
- pro Vás	☐	☐
- pro tým	☐	☐

Jakékoli další připomínky uveďte, prosím, na druhé straně tohoto listu.