

UNIVERZITA KARLOVA
PEDAGOGICKÁ FAKULTA

**Přirozená komunikace s
koněm a možnosti interakce
koně a člověka**

Bc. Lenka Volfová

Katedra biologie a environmentálních studií

Vedoucí: PhDr. Kateřina Jančaříková, Ph.D.

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci zpracovala samostatně pod vedením PhDr. Kateřiny Jančaříkové, Ph.D. a že jsem uvedla všechny použité informační zdroje a literaturu. Tato práce ani její podstatná část nebyla předložena k získání jiného nebo stejného akademického titulu.

V Praze dne 4. 12. 2018

.....

Podpis

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování PhDr. Kateřině Jančaříkové Ph.D. za její cenné rady, věnovaný čas a trpělivost při vedení mé práce. Děkuji Ing. Josefu Liškovi, Liška Solutions s r. o. Bez jeho pomoci, poskytnutí jeho vlastního koně Waikiki, informací, zdrojů a času by tato diplomová práce nemohla vzniknout. Moc děkuji všem účastníkům výzkumu za jejich čas, podporu, často překonání obav a zpětnou vazbu. Děkuji řediteli školy Mgr. Otovi Bažantovi, který mě z důvodů vedení výzkumu uvolňoval ze zaměstnání a umožnil účast na výzkumu kolegům a kolegyním z řad učitelů. Děkuji za odborné rady Mgr. Martině Husárové, trenérce koní. V neposlední řadě děkuji své rodině, zejména své dceři Anně za inspiraci, trpělivost a podporu.

Lenka Volfová

NÁZEV:

Přirozená komunikace s koněm a možnosti interakce koně a člověka

AUTOR:

Bc. Lenka Volfová

KATEDRA

Katedra biologie a environmentálních studií

VEDOUcí PRÁCE:

PhDr. Kateřina Jančaříková, Ph.D.

ABSTRAKT:

Diplomová práce se zabývá mezidruhovou komunikací, konkrétně přirozenou komunikací člověka s koněm. Cílem práce je představit možnosti využití koní pro osobnostní rozvoj prostřednictvím komparativního výzkumu za pomoci programu Ing. Josefa Lišky (Liška Solutions), který využívá několik cviků práce s koněm ze země k hodnocení osobnosti. Pro potřeby této diplomové práce byli za pomoci této metody hodnoceni metodou přímého pozorování dobrovolníci ze tří skupin: učitelé, vedoucí pracovníci firem a lidé pracující se zvířaty.

Hodnocení bylo zaznamenáváno pomocí bodů a komentářem. Na základě získaných výsledků byly porovnávány tři výše uvedené skupiny.

Bylo zjištěno, že učitelé vynikali v šesti ze sedmi sledovaných osobnostních kompetencí. Rezervy mají oproti vedoucím pracovníkům firem v energičnosti. Sledovaná skupina vedoucích pracovníků firem dosahovala výsledků blízkých učitelům. Skupina lidí pracujících se zvířaty vykazovala jiný způsob práce a jejich vedení bylo nakloněno spíše k liberálnímu stylu.

Přínosem práce je vyzkoušení originální, málo známé, metody hodnocení osobnosti. Bylo dokázáno, že osobnostní kompetence a styl vedení lze zrcadlit pomocí komunikace metodou práce s koněm ze země. Tato metoda má velký potenciál pro osobnostní rozvoj účastníků, protože na základě provedené typologie a vlastních zážitků

z práce s koněm je možné doporučovat oblasti, na kterých mohou pracovat za účelem zlepšení kompetencí potřebných nejen v učitelské profesi.

KLÍČOVÁ SLOVA:

Mezidruhová komunikace, práce s koněm ze země, přirozená komunikace, učitel, styly vedení, pedagogika, osobnostní rozvoj, kůň, osobnostní kompetence k vedení.

TITLE:

Natural communication with the horse and the possibilities of human – horse interaction

AUTHOR:

Bc. Lenka Volfová

DEPARTMENT:

Department of Biology and Environmental Studies (Katedra biologie a environmentálních studií)

SUPERVISOR:

PhDr. Kateřina Jančaříková, Ph.D.

ABSTRACT:

This thesis explores interspecies communication and, specifically, natural communication between the man and the horse. Through comparative research based on a programme developed by Ing. Josef Liška (Liška Solutions) for the assessment of the participant's personality, employing several exercises with a horse from the ground, the thesis aims at introducing ways in which horses can be used for the purposes of personal growth. For the purposes of this thesis, volunteers from three groups were assessed under this programme using the method of direct observation: teachers, business executives and people who work with animals.

The assessment was carried out by marking down points and comments. On the basis of the results obtained, the above three groups were subsequently compared among one another. The research shows that teachers excelled in six out of seven observed personal competencies while, compared to business executives, there is still space for improvement in terms of their energy. The results shown in relation to the observed group of business executives were very close to those of the teachers. The group of people working with animals displayed a different work style; their leadership approach leaned towards a liberal style of leadership. The merit of this thesis lies in the application of an original, little known personality assessment method. It demonstrates that one's personal competencies and style of leadership can be reflected through his communication with a horse, using the method of working with the horse from the

ground. This method has great potential for the participants' personal development as they can receive, on the basis of the typology performed and their own experience, recommendations on what areas they can focus on to improve, among others, their competencies needed in the teaching profession.

KEYWORDS:

Interspecies communication, working with a horse from the ground, natural communication, teacher, styles of leadership, pedagogy, personal growth, horse, personal competence for leadership.

Obsah

1	Úvod.....	10
2	Teoretická část.....	13
2.1	Sociální organizace u koní žijících v přírodě / v zajetí.....	13
2.2	Vývoj vztahu člověka a koně v proměnách času	14
2.3	Výcvik koně	15
2.4	Přirozená komunikace	16
2.5	Práce ze země	18
2.6	Kůň a hippoterapie	21
2.6.1	Účinky hippoterapie – mechanická, sociálně rehabilitační, teorie bazální stimulace 22	
2.6.2	Výběr vhodného koně pro hippoterapii.....	22
2.6.3	Výcvik koně pro hippoterapii	23
2.6.4	Nejčastější využití hippoterapeutických koní.....	24
2.7	Mezidruhová komunikace	27
2.7.1	Osobnostní rozvoj učitelů a vedoucích pracovníků pomocí práce s koněm ze země 28	
2.8	Styly vedení.....	28
2.8.1	Natural leadership.....	31
2.8.2	Podobnost kolektivů	31
3	Výzkumná část	33
3.1	Cíle	33
3.1.1	Výzkumné předpoklady.....	33
3.2	Metodika.....	34
3.2.1	Prostory, ve kterých výzkum probíhal.....	37
3.2.2	Průběh tréninkových fází	40

3.2.3	Využívané cviky	41
3.2.4	Ukázkový vyplněný hodnotící list	49
3.3	Výsledky	50
3.3.1	Vyhodnocení nahrávek účastníků, skupina vedoucích pracovníků firem	51
3.3.2	Vyhodnocení nahrávek účastníků, skupina učitelů	72
3.3.3	Vyhodnocení nahrávek účastníků, skupina lidí pracujících se zvířaty	92
3.4	Diskuse	98
3.4.1	Porovnávání skupin respondentů v jednotlivých kompetencích	99
3.4.2	Faktory, ovlivňující výzkum, zkušenosti a návrhy ke zlepšení	103
3.4.3	Zkušenosti a přínos pro výzkumníka – subjektivní popis	107
4	Závěr	108
	Seznam použité literatury	111
	Seznam použitých fotografií	113

1 Úvod

Vždy mě zajímala komunikace, zejména mezidruhová. Inspirací k tématu mého výzkumu mi byla má dcera Anna.

Čím to je, že někteří lidé, zejména děti od útlého dětství, si rozumí se zvířaty, v našem případě s koňmi, lépe? Jak je možné, že je zvířata respektují, jsou doslova horlivá po kontaktu s nimi či od nich s radostí plní zadané úkoly? Dosahují výborných vzájemných výsledků v oblasti komunikace i přes mnoho mezidruhových bariér. Projevuje se to v nenucené souhře a synergickém projevu. Téměř nepoznáte, že komunikují. Co se týče umění komunikace mezi dítětem a koněm, nejedná se pouze o naučené porozumění koňské řeči, tzv. jazyka Equus (Bayleyová 2006). Malé děti neznají principy pozitivního a negativního posilování ani jejich kombinace. Jedná se o přirozenou mezidruhovou komunikaci, v případě dítěte často formou bezprostředního poznávání a hry. Jaké vnitřní či vnější podmínky nebo osobnostní předpoklady ovlivňují kvalitní mezidruhovou komunikaci? Co je tím nevědomým pojítkem? Všechny tyto otázky jsou velmi širokým a myslím, že dosud nedostatečně prozkoumaným tématem.

Prostřednictvím vnitřních kompetencí se dostáváme k míře respektu a důvěry, kterou svým chováním a komunikací u protějšku vyvoláváme, a kterou nám kuň pravdivě zrcadlí. Slovo respekt bývá definováno jako vážnost, úcta, někdy spojená s bázní. Respektovat znamená mít někoho ve vážnosti, v úctě, uznávat někoho, řídit se něčí radou, přáním (Klimeš 1998). V této práci se zaměřuji mimo jiné na vyváženost respektu a důvěry, z níž lze následně odvodit převažující styl vedení – autoritativní, demokratický nebo liberální. Platí, že čím kvalitnější jsou naše vnitřní formy, tím méně potřebujeme používat vnější formy.

Co nám mohou říci právě koně o nás samých? Jak spojit téma přirozené komunikace s koněm a obor pedagogika, výchova ke zdraví, které studuji? Jak vše propojit s učitelským povoláním? Tyto otázky jsem si kladla, dokud jsem nezhlédla dokument o osobnostním rozvoji vedoucích pracovníků pomocí komunikace s koněm. Šlo by tuto formu osobnostního rozvoje aplikovat na učitele? Eventuálně porovnat kompetence skupiny učitelů a skupiny vedoucích pracovníků k vedení? Má na

komunikaci s koněm vliv předchozí zkušenost se zvířaty? Pomalu se rýsoval plán výzkumu, který mi dával smysl, odpovídal mému studijnímu zaměření, týkal se samotných učitelů a přinesl nezbytné zúžení rozsáhlého tématu diplomové práce. Přišel čas, abych se pokusila jej zrealizovat.

Komunikací je myšleno sdílení a pochopení myšlenky mezi dvěma či více jedinci (Parelli et al., 1993). Schopnost komunikace je nedílnou součástí učitelského povolání. Učitelé procházejí množstvím školení týkajících se zejména nových vědeckých poznatků oboru, metod vzdělávání atd. Směřují výběr dalšího vzdělávání převážně směrem ven ke vzdělávání žáků, což je velmi důležité. Aby jejich práce byla kvalitní, je vhodné zaměřit se stejnou měrou směrem dovnitř své osobnosti.

Při práci s koněm je nezbytné maximální soustředění na tady a teď, ty a já. Proto je důležité při interakci s koněm setřást všechny negativní vlivy, vyzářovat klid, bezpečí a pohodu (Bořánek, 2008). Tento princip je platný i při vyučování a vedení lidí. Takto jsem se postupně dopracovala k tématu osobnostního rozvoje učitelů pomocí práce s koněm ze země. Téma pro mě bylo velmi zajímavé, zároveň však velmi vzdálené. Neměla jsem s ním žádné zkušenosti. Nejprve jsem musela nastudovat základní informace o koních, jejich výcviku, o různých možnostech interakce koně a člověka atd. Tímto se zabývám v teoretické části práce, kde zaznamenávám poznatky z odborné literatury.

Ve výzkumné části využiji v kvalitativním výzkumu upravenou metodu osobnostního rozvoje Ing. Josefa Lišky horsemanleadership (Liška Solutions), kterou aplikuji na tři skupiny respondentů:

- 1) učitelé (primární skupina)
- 2) vedoucí pracovníci firem
- 3) lidé pracující se zvířaty (důvodem je možnost ovlivnění výsledků výzkumu předchozí zkušeností s výcvikem zvířat)

Zodpovězením některých otázek osobnostního rozvoje bych ráda pomohla učitelům poznat, které konkrétní kompetence jsou jejich silnou stránkou a na kterých je třeba dále pracovat a určit jejich přirozený převažující styl vedení. Ten je přímo ovlivňován porozuměním vzájemné komunikaci a sledovanými vnitřními

kompetencemi osobnosti člověka. Je očekáván rozdíl mezi skupinami respondentů především ve výkonnostní motivaci.

2 Teoretická část

2.1 Sociální organizace u koní žijících v přírodě / v zajetí

Co se týče přirozené sociální organizace u koňovitých, rozlišujeme dva typy – harémový a teritoriální. Pro účely naší práce nás bude zajímat pouze harémový typ sociálního uspořádání, který se vyskytuje u zebry stepní (*Equus quagga*), zebry horské (*E. zebra*), koně Převalského (*E. przewalskii*) i koně domácího (*Equus caballus*) a pravděpodobně také u asijského divokého osla (*E. hemionus*). Tyto druhy žijí v rodinných skupinách, které se skládají z jednoho hřebce a jedné až několika klisen i s hříbaty. Přebyteční hřebci si vytvářejí svoje vlastní skupiny. (Klingel, 1974).

U koní chovaných v zajetí dochází k narušení běžného typu sociální organizace, který byl popsán výše. Můžeme rozlišit čtyři typy jejich chovu v zajetí: ustájení v klasických boxech, formou stání, hromadné ustájení ve stodole a ustájení ve výběhu s přístřeškem (Mills & Clarke, 2007).

Ustájení v boxech je nejrozšířenějším způsobem chovu koní v Evropě a Severní Americe. Při tomto typu ustájení má každý kůň svůj vlastní prostor, obvykle 3 x 3 metry pro poníky, 3,6 x 3,6 metrů pro větší koně a 5 x 5 metrů pro klisny s hříbětem. Tento typ ustájení umožňuje koni volně se pohybovat po boxu, přesto však možnost jeho pohybu výrazně omezuje (Mills & Clarke, 2007).

Ustájení formou stání znamená, že jsou koně přivázáni řetězy za ohlávku, což jim umožňuje pouze stát nebo si lehnout. I zde dochází k určité izolaci jednotlivých zvířat, ale stěny, které jednotlivá stání oddělují, nejsou v celé výšce budovy, tudíž je umožněn jistý kontakt mezi koňmi. Klasické stání je obvykle 2–2,5 metru široké a 3 metry dlouhé se svažováním se k odtoku a přístupem ke koni zezadu. Výhodou tohoto systému je redukce prostoru a s tím spojené nízké požadavky na podestýlku, díky čemuž mohou být stání rychleji vykydána. Negativy tohoto typu ustájení jsou omezení pohybu koně a nutnost přistupovat k němu zezadu, což nejsou pozitivní vlastnosti (Mills & Clarke, 2007). V současné době tento typ ustájení v nově budovaných stájích nebývá.

U stodolního ustájení známe dva základní typy. První se nazývá tzv. American-barn, kde jsou koně ustájeni individuálně pod jednou velkou střechou. Při druhém typu

jsou koně ve stodole ustájeni skupinově. Tento typ ustájení je nízkonákladový, avšak nepanuje v něm přílišná čistota a hrozí vyšší riziko přenosu onemocnění z jednoho jedince na druhého. Při tomto ustájení také dochází k častějším agresivním interakcím mezi jedinci, čemuž se chovatelé snaží zabraňovat seskupováním koní stejného věku nebo koní, kteří se znají (Mills & Clarke, 2007).

Posledním způsobem ustájení koní je jejich chov ve výběhu s přístřeškem. Výběh může být určen jak pro chov skupinový, tak individuální a jeho plocha může být buď zatravněná, nebo písčité. Oba tyto systémy ustájení jsou relativně nízkonákladové, příliš neomezují možnost pohybu koně a umožňují koním sociální kontakty. (Mills & Clarke, 2007).

2.2 Vývoj vztahu člověka a koně v proměnách času

K domestikaci divokého koně (*Equus ferus*) došlo ve stepní oblasti na území dnešní Ukrajiny a Kazachstánu zhruba před 5 500 lety (Ludwig et al., 2009; Warmuth et al., 2012). První domestikovaní koně byli pravděpodobně využíváni k přepravě nákladu či jako tažná zvířata. 1 000 let př. n. l. se stal kůň běžným jezdeckým zvířetem. Oslí a kříženci se v té době taktéž využívali jakožto zvířata určená pro přepravu nákladu a na ježdění, koně se však dočkali velké oblíbenosti jako válečná zvířata, neboť se na nich nejlépe sedělo, zvláště ve velké rychlosti. Koně jako zvířata, v historii využívána do tahu a pro válečné účely, nacházejí v dnešní době uplatnění spíše ve sportu a chovu pro potěšení. Tolik k historii využití koně člověkem. Zajímavá je také evoluce vztahu koně a člověka. V době, kdy došlo k domestikaci koně, se vyvinuly dva základní přístupy ve vztahu koně a člověka. Prvním je snaha člověka o dominanci nad koněm, což se projevuje v mnohých dnešních disciplínách, které jsou založené na prokazování submisivního postavení ze strany koně vůči jezdcí. Druhý přístup je založen na spolupráci mezi koněm a člověkem a jeho záměrem je porozumění koňskému chování. Za doby starověkého Řecka a Říma byly tyto přístupy relativně rovnocenné. V 18. století vévoda z Newcastlu začal prosazovat myšlenku kooperativního přístupu a vznikla i řada škol zastávajících toto smýšlení. Oba tyto výše zmíněné přístupy přetrvávají dodnes (Goodwin, 2007). V 18. století také docházelo k feralizaci, tedy zdivočení domestikovaného zvířete (shrnuto v Daniels & Bekoff, 1989). Podle Charlese Darwina (1868) je feralizace opakem domestikace.

2.3 Výcvik koně

Výcvik koně můžeme rozdělit do tří fází. Fáze 1 – seznamování: V této fázi učíme koně navyknutí na tréninkové stereotypy, na výstroj a vše, co je s tím spojené. To zahrnuje dotyky po celém těle koně, čištění, přítomnost sedla na hřbetě, pocit dotaženého podbřišníku, přijímání udidla v hubě, přizpůsobení váze těla jezdce na hřbetě i pohledu na jezdce v sedle, tolerování potu během trvání lekce (tj. vydržet bez možnosti se podrbat nebo vyválet) a spolupráci při rutinních postupech. Také je důležité rozvinout u koně schopnost koncentrace, aby se postupně zvládl soustředit déle a lépe. Fáze 2 – nácvik dovedností: Pokud kůň zvládá fázi první, může se přikročit k fázi druhé. Během ní se kůň učí pohybovat dopředu v závislosti na řeči těla člověka či na pozici lonžovacího biče (při práci ze země) nebo na pomůckách nohama (při ježdění). Mezi prvky této fáze patří vykročení ze zastavení, všechny další přechody do rychlejších chodů a změny tempa v rámci jednotlivých chodů. Kůň se také učí zastavovat a zpomalovat a uhýbat před tlakem (učení koně, jak se má pohybovat směrem od jezdcovy nohy předkem, zadí nebo celým tělem). Fáze 3 – zlepšování formy: K této fázi se přikračuje až po zvládnutí fáze první a druhé. Kůň si má po jejím absolvování zlepšit provedení svých technických základů a naučit se plynulejším pohybům v lepší rovnováze a shromáždění (Cherry Hillová, 2011).

S koněm pracujeme v jednotlivých tréninkových lekcích. Jsou to časové úseky, ve kterých s koněm trénujeme za účelem získávání nějakého návyku, cviku, typu pohybu. Může trvat několik málo minut až několik desítek minut. Délka závisí na našem záměru a na stupni výcviku koně. Základem je vybrat koně pro vhodný typ práce vzhledem k jeho věku a stupni výcviku. Na výběr je například práce na zlepšení pohybu dopředu, jízdárenské cviky, stranová nebo shromažďovací práce. Také je velmi podstatné začínat od základů a postupně koně více zatěžovat. Nyní zde blíže popíši čtyři výše zmíněné typy práce. Dopředná práce – práce na zlepšení pohybu dopředu. Musí být energická a s minimem omezení. Příkladem je energický krok, klus nebo cval na rovné linii na velmi lehkém přilnutí a s minimálním ohnutím. Jízdárenské cviky – příkladem jsou kruhy o různém poloměru, obraty, vlnovky a diagonální změny směru, tedy cviky, u kterých je kladen důraz na přilnutí, ohýbání a změny směru. Stranová práce – obsahuje pohyby, které se uskutečňují stranou, jako je obrat okolo předku,

ustupování na holeň, obrat okolo zádi, poloviční překrok a podobně. Shromažďovací práce – práce na sebrání koně, která rozvíjí jeho napřimění, rovnováhu a sílu zádě, kůň se učí nést více váhy na zadních nohách a došlapovat dále pod tělo. Příkladem takové práce jsou veškeré přechody mezi cval – klus, krok – cval, cval – krok, ale i couvání (Cherry Hillová, 2011).

Výcvik koní může probíhat jak prostřednictvím práce ze země, tak práce ze sedla. V této práci se zaměřuji na práci ze země.

2.4 Přirozená komunikace

Pokud se budeme chtít zabývat tématem přirozené komunikace s koněm, musíme zmínit osm základních zásad přirozeného vztahu člověka a koně, které uvádí známý americký trenér koní Pat Parelli (Parelli et al., 1993).

1) *Vztah mezi člověkem a koněm je přirozený.* V tomto ohledu je důležité, aby si člověk uvědomil, že kůň je zvíře velmi vnímavé k nebezpečí, ustrašené, klaustrofobické, panikařící a společenské. Samozřejmě každý kůň je jinak senzitivní. Omylem často bývá, že pokud si člověk pořídí koně, myslí si, že vlastní jeho srdce, tělo a duši, a že by měl kůň podlehnout jeho přáním. Kůň je ale individuum, ne majetek. Má své požadavky, potřeby a chce se cítit komfortně. Je důležité, aby se cítil v naší přítomnosti bezpečně, čehož dosáhneme tím, že mu dokážeme, že nejsme predátory, jak nás přirozeně vnímá. Je důležité myslet jako kůň, a ne jako člověk, neboť to je cesta k pochopení koňského chování. Je třeba zde uvést tři charakteristiky, díky kterým jsou koně lehce rozpoznatelní jakožto kořist:

I) páchnou jako to, co jedí, tedy jako býložravci,

II) mají oči na straně hlavy, tedy bilaterální vidění, které jim umožňuje vidět predátora, který se k nim plíží zezadu, nevýhodou takového vidění však je, že špatně vnímají hloubku,

III) jakožto kořistní zvířata jsou vnímaví k nebezpečí, lidem (zvláště nebezpečným lidem), místům, změnám a věcem.

Naopak lidé jsou koňmi vnímáni jako predátoři ze tří důvodů:

I) páchnou jako to, co jedí, tedy jako masožravci,

II) mají oči v přední části hlavy, stejně jako predátoři,

III) občas nejsou vnímaví k nebezpečí, lidem, místům, změnám a věcem.

2) *Nepředpokládat.* Člověk nesmí předpokládat, že bude kůň vykazovat každý den stejné vzorce určitého chování. Člověk by měl být vnímavý ke změnám jeho chování. Stejně tak je podstatné, aby člověk neučil koně předpokládat.

3) *Komunikace je vzájemná.* Je důležité uvědomit si, že komunikace je sdílení a pochopení myšlenky dvěma či více jedinci, v tomto případě koně a člověka.

4) *Koně a lidé mají zodpovědnost.* Mezi odpovědnosti koně patří: chovat se jako partner, ne jako kořistní zvíře, neměnit chody, neměnit směr a dívat se, kam jde. Odpovědnosti člověka jsou: chovat se jako partner, ne jako predátor, nevadit koni v sedle, snažit se myslet jako kůň a používat přirozenou sílu.

5) *Správným přístupem je spravedlnost.* Je důležité uvědomit si, že přestože při výcviku koně mu může člověk podsouvat své myšlenky, na prvním místě by mělo být pochopení myšlenek koně samotného. Člověk by měl dosáhnout toho, že koni ztíží vykonávání nežádoucích věcí a zároveň ulehčí vykonávání věcí žádoucích.

6) *Řeč těla jakožto dorozumivací jazyk.* Různou řečí těla disponují všichni živočichové. Jejím prostřednictvím dávají najevo své pocity, emoce a myšlenky. Například pokud kůň sklopí uši dozadu, je podrážděný. Pokud má mírně nadzdvíženou zadní nohu, odpočívá. Pokud k tomuto postoji ovšem přidá sklopení uší dozadu, je připraven ke kopu. Zkrátka existuje mnoho koňských postojů, které jsou pro člověka klíčem do stavu jeho mysli. Člověk se musí naučit tuto řeč těla číst.

7) *Koně učí jezdce a jezdci učí koně.* Mnoho dobrých jezdců říká, že je jejich již vytrénovaný kůň mnohému naučil. Takový jezdec může své nově získané schopnosti předat dále koni mladému a ten je později může naučit dalšího jezdce. A tak se celý kruh uzavírá.

8) *Principy, význam, čas a pomůcky pro výuku.* Nejprve koně učíme určitým zásadám, tedy věcem, které chceme, aby znal a uměl, a poté je spojíme se zdůvodněním, proč po něm tyto činnosti vyžadujeme (Parelli et al., 1993). Koně mezi sebou komunikují prostřednictvím nejrůznějších pohybů a výrazů, a tak se snaží číst i

v nás, v lidech. Kůň vnímá každé lidské gesto, ať je sebemenší, stejně tak i vnitřní napětí, rozladění atd. Proto bychom měli při výcviku koně setřást všechny tyto negativní vlivy a měl by z nás vyzařovat klid, bezpečí a pohoda. Když se kůň bude cítit bezpečně, bude se učit rychleji.

Mezi nástroje (pomůcky) potřebné pro přirozenou komunikaci s koněm patří naše vlastní tělo, provazová ohlávka, Parelliho vodítko, otěže, tzv. slobber straps a kruhová ohrada (round pen). Provazová ohlávka je pro přirozenou komunikaci vhodnější než běžná ohlávka, neboť dává koni větší pocit svobody, a navíc ho při výcviku nesvádí se do ní opírat, ale učí ho ji respektovat. Co se týče otěží, je lepší používat speciální provazové raději než otěže klasické. Jejich výhodou je, že je díky nim cítit jakákoliv změna v chování koně i signály ze strany člověka jsou mnohem jemnější. Další pomůckou v přirozené komunikaci s koněm je např. kruhová ohrada (round pen), která slouží k obsedání mladých koní a pro práci s koňmi ve volnosti (Bořánek, 2008).

2.5 Práce ze země

Práci ze země by měl začínat každý trénink koně. Je možné ji provádět dvěma způsoby, na vodítku nebo ve volnosti. Každý z nich má své výhody i nevýhody. Obecně se dá říci, že práce na vodítku je jednodušší a je tedy dobré, aby předcházela práci ve volnosti. Ještě dříve, než člověk začne provádět jakékoliv cviky s koněm ze země, je důležité dát koni jasně najevo, kde je náš prostor, do kterého kůň nesmí vstupovat. Až poté se může začít se cviky. Mezi základní cviky ze země řadíme: 1) Přátelskou hru, kdy nás kůň nechá, abychom se ho dotkli na každé části jeho těla. Tím ho postupně učíme, že se po našem boku může cítit bezpečně. 2) Posílání koně na kruh je rovněž důležitým cvikem. Dáváme jím koni zodpovědnost dodržovat tempo a směr. Je nutné dodržet několik pravidel: vždy se podívat do směru, kam koně posíláme, a směr ukazovat zároveň rukou; pokud chceme koně uvést do pohybu, musíme působit tlakem na přední část těla (někde od podbřišníku směrem k hlavě). 3) Obrat kolem předku, obrat kolem zadku jsou cviky, které koně připravují na pozdější požadavek, reakci na holeně jezdce při jízdě na něm. 4) Couvání je cvik, při kterém se kůň nejprve učí couvat na malý tlak ruky či prstu, později jen na signály ruky či těla. „*Důležité je, aby byl kůň při couvání uvolněný (krk a hlava ohnuté směrem dolů)*“ (Bořánek, 2008).

Již zmíněný Pat Parelli stanovil ve svém výcvikovém programu, který má tři úrovně učení se porozumění koním (partnerství, harmonie, kultivace), tzv. Sedm her:

1) Přátelská hra – popsána v kapitole 3.5 bod 1) výše.

2) Dikobrazí hra – tato hra má za cíl naučit koně reagovat na tlak, což slouží jako příprava na udidlo a pobídku nohou jezdce. Pokud kůň na námi vyvinutý tlak nereaguje, zvyšujeme jeho intenzitu, dokud se kůň nepohne tak, jak chceme. Poté povolíme. Při správném použití tlaku se síla, potřebná k pohybu koně, bude zmenšovat. Cílem hry je, aby kůň reagoval na co nejjemnější podnět.

3) Řídící hra – cílem této hry je naučit koně pohybovat se ve všech čtyřech směrech bez dotyků cvičitele, jen za pomoci náznaků pohybů těla a poklepáváním tzv. mrkvovou hůlkou ¹ (Parelli et al., 1993) na zem nebo jejím přejížděním po vodítku.

4) Jo – jo hra – jejím záměrem je naučit koně pohybu vpřed a vzad jen na signál ruky bez použití vodítka.

5) Kruhová hra – kůň se při této hře pohybuje kolem cvičitele na kruhu. Má pochopit cvičitelovy signály, prostřednictvím kterých je poslán na kruh, udržován v žádané vzdálenosti a pohybu a prostřednictvím kterých se ke cvičiteli vrací.

6) Stranová hra – cílem této hry je naučit koně pohybovat se doleva i doprava stejně, a to pomocí tlaku na jeho hlavu a zád'. Vhodné je, aby byl kůň zpočátku při této hře postaven čelem k ohradě, a tím byl omezen jeho pohyb dopředu.

7) Prostorová hra – při této hře se kůň učí procházet mezi naším tělem a nějakou překážkou. Je to pro něj příprava například na nastupování do přepravního boxu nebo podobné situace, kterým se při soužití s člověkem nevyhne. Je tedy dobré, aby si na ně zvykl. Všechny tyto cviky slouží k usnadnění práce s koněm a k vytvoření vztahu mezi koněm a člověkem (Bayleyová 2006).

Další významnou osobou na poli práce ze země je Monty Roberts. Jeho výcvikový systém je velmi populární. Jeho metoda zvaná napojení je založena na vytvoření důvěrného vztahu mezi koněm a člověkem, kteří spolu komunikují jazykem

¹ Jedná se o druh neohebné hůlky, která je prodloužením ruky. Můžeme se s ní dotýkat všech částí koňského těla a naučit jej např. nebát se o citlivé partie, hladit jej atd. Různé hůlky byly používány na různá zvířata např. ovce, slony, pro koně je konkrétní název mrkvová hůlka.

zvaným Equus. Jazyk Equus je přirozená řeč těla koní. Podstatou metody napojení je odměňování koně za správně odvedené úkoly a absence trestu v případě jejich chybného vykonání. Důležitým je také zájem na společné práci. Žákyní Montyho Robertse je Kelly Marksová, která je propagátorkou přístupu Intelligent Horsemanship, který je založen na metodách jejího učitele (Bayleyová 2006).

Dalším přístupem přirozeného výcviku je metoda pasivního vedení od Marka Rashida. Myšlenka této metody spočívá v následujícím. Ve stádě je vždy alfa jedinec, často mladá dominantní kobyla, který ovládá ostatní koně z pozice síly a agrese a těmito metodami stádo kontroluje. Aby se ostatní koně vyhnuli jeho útokům, musejí vydávat nadbytečnou energii. Dále bývá ve stádě tzv. pasivní vůdce stáda, obvykle starší kůň se zkušenostmi uprostřed hierarchie, ustupuje dominantnímu jedinci a je příkladem pro ostatní členy stáda. Ti díky tomu, že ho dobrovolně následují, vydávají méně energie, kterou si mohou uschovat pro případ nebezpečí. Pasivní vůdce je zásadový, spolehlivý a vede příkladem. Pokud chce člověk s koněm spolupracovat, měl by se spíše chovat jako jedinec, jehož by si koně sami za vůdce vybrali. Právě toho využívá Mark Rashid ve výcviku koní a učí, jak se stát pasivním vůdcem, jehož kůň následuje s důvěrou a beze strachu (Bayleyová 2006). Alfa koně lze přirovnat k vedoucí osobnosti využívající autoritativních prvků řízení. Pasivního vůdce je možné přirovnat k osobnosti, kterého koně dobrovolně následují z důvodu vůdcovských schopností. U této dvojice lze také uvažovat o rozdílu mezi řízením a vedením.

Síla pozitivního myšlení, tedy přístup, jehož autorem je Dan Franklin, vychází z přesvědčení, že mezi koněm a člověkem může vzniknout intuitivní pouto, vytvořené při práci ze země, při běžném kontaktu a manipulaci s koněm a práci v sedle. Řeč těla je podle něj pouhých 25% veškeré komunikace, zbytek tvoří intuitivně zachycené myšlenky (Bayleyová 2006). Koně mezi sebou komunikují pomocí jemných signálů, jsou tudíž velmi vnímaví a citliví k emočnímu napětí. Ve srovnání s nimi lidé komunikují často nejednoznačně a rozporuplně. V důsledku toho dochází k vzájemnému nepochopení. Může dojít až ke zranění lidí i problémům v chování koní, neboť kůň odráží myšlenky a pocity svého jezdce díky své mimořádné citlivosti.

Michael Peace, další v řadě známých vyznavačů práce ze země, zastává nekonfliktní metodu nazvanou Think Equus. Metoda je založena na rovnosti mezi

koněm a člověkem, jen z bezpečnostních důvodů je člověku povoleno převzít kontrolu nad určitou situací. V případě problémových koní stačí naslouchat, pozorovat, co chce kůň říci, co se mu nelíbí, s čím má problém a vhodně na tyto signály reagovat. Je důležité dát koni najevo, že mu od nás nehrozí žádné nebezpečí a že pokud se k nám nebude chovat agresivně, bude partnerství fungovat. Princip komunikace mezi člověkem a koněm vychází při této metodě z komunikace mezi koňmi ve stádě (Bayleyová 2006).

Tteam, metoda Sarah Fisherové, se zaměřuje na citlivé naladění člověka vůči koni. Konkrétně na zlepšení rovnováhy, uvědomění si vlastního těla, těla koně a jejich vzájemného souladu. Při této metodě se klade důraz na vodění koně, cvičení s igelitovými plachtami a překonávání překážek. Cílem je dosažení co nejlepšího emocionálního, mentálního a fyzického stavu koně (Bayleyová 2006).

Ross Simpson je zakladatelem výcvikového systému Pozitivní koňská magie, který je charakteristický využitím pozitivního posilování. Využití pozitivního posilování při výcviku je známé například u psů a delfínů. Podstatou této metody je odměňovat zvíře, v našem případě koně, za splnění zadaného úkolu, a to například pamlskem či jinou pochvalou. Odměna slouží jako povzbuzení a podnět pro koně, aby danou operaci provedli správně i příště. Nežádoucí chování trenér ignoruje, netrestá. Mezi nejznámější metody pozitivního posilování patří klikr trénink (Bayleyová 2006). Klikr trénink je samostatná metoda, která neodpovídá metodice použité ve výzkumné části, proto se jí nebudu dále zabývat.

2.6 Kůň a hippoterapie

Koně jsou v dnešní době běžně využíváni k tzv. hippoterapii, tedy terapii, která je využívána jako pomůcka pro zlepšení mentálního i fyzického stavu daných jedinců. V knize Základy hippoterapie (Hermannová et al., 2014) je hippoterapie obecně definovaná jako interaktivní, komplexní, facilitačně inhibiční metoda využívající vzájemného působení dvou různých biologických druhů, člověka a koně, v léčebném rehabilitačním procesu, především v oblasti fyzioterapie, ergoterapie, psychoterapie, logopedie, sociální rehabilitace. Terapeutický kůň je speciálně vycvičený a vybraný

terapeutem na základě aktuálního stavu nemoci klienta a individuální schopnosti koně přizpůsobit se potřebám klienta.

Definujeme-li hippoterapii ve fyzioterapii, je nejčastěji využívanou metodou animoterapie, při které se mechanicky přenáší energie koňského hřbetu bez sedla na sedícího nebo ležícího člověka (Hermannová et al., 2014).

2.6.1 Účinky hippoterapie – mechanická, sociálně rehabilitační, teorie bazální stimulace

Existují tři teorie, kterými se dají vysvětlit účinky hippoterapie na člověka. První z nich je teorie mechanická. Ta tvrdí, že hippoterapie slouží ke zlepšení mozkových funkcí díky koňskému pohybu. Sociálně rehabilitační teorie se zaměřuje na zlepšení sociálně psychologické integrace jedince díky hippoterapii. Poslední teorie, teorie bazální stimulace, říká, že je hippoterapie významná, neboť prostřednictvím ní dochází k dráždění lidských smyslů, díky čemuž se aktivuje CNS a postupně se zlepšuje vývoj vědomí a aktivní pohyb (Hermannová et al., 2014).

2.6.2 Výběr vhodného koně pro hippoterapii

Přestože se koně v dnešní době využívají spíše jako zvířata do sportu, u kterých záleží na kvalitách s tímto využitím spojených, při výběru hippoterapeutického koně je kritériem jeho vhodnost pro pacienty a konkrétní druh zdravotního problému. Nelze vybírat koně na základě plemene, neboť žádné plemeno není více či méně vhodné pro terapeutické využití, zásadní je role jedince. Je doporučováno, aby se pro terapeutické účely nevyužíval kůň vychovávaný mimo stádo, kůň, se kterým bylo špatně zacházeno, nebo kůň, který prošel nevhodným výcvikem. Při výběru koně je důležité myslet na to, zda bude využíván k terapii dětí či dospělých a zda k fyzioterapii, nebo psychoterapii. Koně vybírá terapeutický tým (každý terapeut hodnotí vlastnosti daného koně na základě požadavků svojí specializace) a cvičitel, který hodnotí jeho vztah k lidem, zdravotní stav atd. Co se týče výběru koně pro fyzioterapii, klíčovými kritérii jsou biomechanické vlastnosti hřbetu. Při výběru koně pro psychoterapii je tímto kritériem schopnost a ochota koně mezidruhově komunikovat a vnímat motorické a verbální projevy člověka a reagovat na ně (Hermannová et al., 2014).

2.6.3 Výcvik koně pro hippoterapii

Mezi základní výcvikové postupy patří již výše zmíněných tzv. Sedm her Pata Parelliho. Tedy přátelská hra, přetlačovací hra, řídicí hra, jojo hra, hra na kruh (lonžování), hra do stran (ustupování) a prostorová (stlačovací) hra. Jejich konkrétní specifika byla již popsána výše (viz kapitola 3. 5). Hned na samém počátku výcviku koně pro fyzioterapeutické účely si musíme jasně stanovit cíle tohoto výcviku. Při výběru koně se zaměřujeme hlavně na pružnost jeho hřbetu, neboť tato biomechanická vlastnost je stěžejním ukazatelem kvality koně pro fyzioterapii. Při výcviku učíme koně těmto dovednostem: Stání u rampy – aby mohla fyzioterapie úspěšně probíhat, musí být pacient nejdříve na koně vysazen pomocí rampy. Je tedy nutné, aby u ní kůň dovedl klidně stát, jinak by do výcviku nemohl být vůbec zařazen. Voditelnost koně – je velmi důležitá z hlediska spolehlivosti. Pravidelnost kroku – v průběhu výcviku se kůň učí přizpůsobit pravidelnost a tempo kroku pacientovým potřebám. „Soumarské schopnosti“ – schopnosti, kdy kůň, přestože vnímá člověka jako určitou zátěž, dokáže klidně jít beze změny chování a tempa kroku. Musí být zvířeti vrozené, aby mohl být využit k fyzioterapii. Samostatnost – tato vlastnost je žádoucí, avšak ne nutná, a tedy pokud jí kůň neopývá, není do ní nucen. Při výcviku koně se simuluje řada situací, které by při fyzioterapii s pacientem mohly nastat. Tedy například okopávání zádě, tahání za hřívu, dráždění slabin patami, simulace pádu pacienta atd. Kůň se také učí zvykat si na přítomnost psů, přítomnost či pohyb okolních objektů (dopravní prostředky, deštník atd.). Důležité je také brání koně do terénu, který trénuje obratnost a rovnováhu koně, udržuje pružnost páteře a elasticitu kloubů a zvyšuje koncentraci koně.

Při výcviku koně pro psychoterapeutické účely je navíc kladen důraz na aktivity ze země, jezditelnost, přípravu na voltiž, hry a soutěže. Opět i zde je simulována řada situací, které budou prováděny v průběhu psychoterapie. Ověří se jimi chování jednotlivých koní při hrách či vodění v zástupu ostatních koní, a tedy i jejich charakterové vlastnosti. Mezi rizikové faktory výcviku koně lze zařadit nerespektování účelu jeho využití. Cvičitel musí stále myslet na to, že má kůň sloužit pro hippoterapii, a ne pro sportovní využití. Je tedy nutná značná dávka sebekontroly. Je také důležité si uvědomit, že ohledy by se měly brát nejen na pacienty, ale i na koně. Kůň využívaný k hippoterapii je tímto posláním značně zatížen, a to jak fyzicky, tak i psychicky.

2.6.4 Nejčastější využití hippoterapeutických koní

Jedním z konkrétních využití hippoterapie je léčba autismu. Autismus je vývojové mentální postižení s mnoha jak známými, tak neznámými příčinami. Má širokou škálu závažnosti od jedinců, kteří se zdají být téměř úplně zdravými až po jedince s hlubokou mentální poruchou. Symptomy definující autismus se téměř vždy začínají projevovat již u batolat a předškoláků. Tyto symptomy mají tendenci přetrvávat po celý život, i když často v mírnější formě. Existují tři klíčové projevy autismu: 1. Porucha společenskosti, empatie a schopnosti uvědomění si nálad a záměrů jiných lidí a z toho plynoucí neadekvátní nebo nevhodné sociální interakce. 2. Bezúčelné opakování pohybů a aktivit, potřeba stejnosti a odpor vůči změnám. 3. Zhoršená řeč, komunikace a imaginativní hra (Rapin & Tuchman, 2008). Při léčbě autismu za pomoci hippoterapie můžeme rozlišovat několik fází.

1. Budování vztahu mezi jezdcem a koněm – prvních 15 minut se účastník učí, jak správně o koně pečovat a vyčistit ho, učí se tedy rozpoznat čistící nástroje, jakými je například hřebíčko, háček na kopyta, kartáč na srst, hřeben na hřívu a ocas. Také jsou poučeni o základní anatomii koně a její analogii s tělem lidským.

2. Nasedání na koně a následné sesedání z něj – vyškolený instruktor pomůže jezdcovi nasednout a sesednout z koně, přičemž mu celý tento proces krok po kroku slovně popíše. Tato část trvá maximálně 10 minut a zaměřuje se na stimulaci verbální komunikace a činnost vestibulárního aparátu (orgánu zodpovědného za vnímání rovnováhy).

3. Cvičení a jezdecké dovednosti – jezdec se rozcvičí a protáhne se, aby se připravil na jezdeckou hodinu. Cviky, které udává instruktor, zahrnují kroužení rukama dopředu a dozadu, kroužení trupem a další. Tyto činnosti se zaměřují na stimulaci výše zmíněného vestibulárního aparátu jezdce a zároveň mu umožňují zapojení se do fyzicky náročných cvičení, které jim usnadní rozvoj jejich jezdeckých dovedností. Následuje samotná dvacetiminutová jízda na koni, která má za úkol stimulovat jezdcovy smysly, oblasti hrubé a jemné motoriky. Jezdci musí v průběhu jízdy prokázat schopnost ovládat koně za pomoci otěží a užívat správné jezdecké pomůcky, jakými jsou noha, sed, ruka a hlas, zvládat přechody z kroku do klusu a naopak, a stejně tak v kroku a klusu vyesedávat.

4. Hry – posledních dvacet minut výukové hodiny je věnováno individualizovaným a skupinovým hrám prováděným ze sedla. Tyto hry jsou zaměřeny na sociální komunikační dovednosti jezdců (Bass et al., 2009).

Bass et al. (2009) ve své pilotní studii předpokládal, že děti s autismem (n=19), kteří absolvovali dvanáctidenní kurz hippoterapie, budou vykazovat značné zlepšení sociálního fungování oproti dětem, kteří hippoterapií neprošli (n=14). Zjistil, že děti po hippoterapii vykazovaly lepší senzorycké vnímání, sociální motivaci a menší míru nepozornosti, roztěkanosti a sedentary behaviors. Tyto výsledky dokazují, že hippoterapie může být funkční alternativou při léčbě dětí s autismem.

Dále se hippoterapie využívá v léčbě jedinců s mozkovou obrnou. Mozková obrna se vyznačuje poruchou pohybu a tělesného postoje. Je definována jako *„zastřešující pojem pokrývající skupinu neprogresivních, ale často se měnících syndromů motorického postižení, druhotně s mozkovým poškozením či anomáliemi, které vznikají v raných fázích jeho vývoje“*. Také může být popisována jako statická encefalopatie, u které, i přes její pouze primární poškození, jsou tato poškození či anomálie statické, s klinickým obrazem, který se může měnit v důsledku růstu a vývoje plasticity a zrání centrálního nervového systému (Sankar & Munkur, 2005). Casady & Nichols-Larsen (2004) testovali ve své práci účinky hippoterapie na děti postižené autismem. Domnívali se, že díky jejich projektu se prokáže jejich předpoklad, že pohyb koně způsobí změnu v závislé proměnné. V průběhu hippoterapie docházelo ke změnám tempa koně i úkonů. Kruhy byly malé i velké, serpentiny měly jak ostré obraty, tak mírné záhyby. Obvykle byl kůň udržován v plynulé chůzi po obvodu areálu zvoleného pro terapii, který měl oválný tvar. Děti sedící na koni musely vykonávat různorodé cviky, nejen sedět na koni běžným způsobem, ale i čelem vzad, nebo dokonce na koni ležet. Změny těchto cviků byly provázeny periodickým zastavováním koní. Děti byly vedeny k tomu, aby na koni seděly v optimální pozici se symetrií hlavy, trupu a dolních končetin, a to celé bez pomoci ze strany asistujících dospělých. Aktivní trup a cvičení s horními i dolními končetinami byly využívány k protahování, posilování a dynamické práci s váhou těla. Přejechy z kroku do zastavení a naopak, stejně tak poloviční zádrž, byly součástí terapie z důvodu nutnosti zapojení protichůdných svalových skupin při vykonávání těchto úkonů. Tohoto třicetidenního projektu se zúčastnily děti ve věku

od 2,5 do 7 let. Sledovanými bylo PEDI (pediatrické vyhodnocení míry postižení) a GMFM (míra funkčnosti hrubé motoriky). V obou případech byl zaznamenán významný léčebný efekt. Hippoterapie příznivě ovlivnila dvě specifické funkční oblasti – sociální (receptivní a expresivní komunikační dovednosti) a oblast hrubé motoriky (lezení a klečení), tedy měla výrazný pozitivní vliv na funkční rozvoj dětí trpících mozkovou obrnou (Casady & Nichols-Larsen, 2004).

2.7 Mezidruhová komunikace

Hovoříme-li o mezidruhové komunikaci, je důležité si uvědomit, že je třeba při ní použít neverbální přirozenou komunikaci druhu (v našem případě koně) a zahrnout i ostatní aspekty chování daného druhu (v našem případě chování původně loveného zvířete).

Po mnoho staletí soužití člověka a koní jsme měli možnost vypořádat jejich komunikační prostředky a naučili se je více či méně využívat zejména ve svůj prospěch s využitím různých pomůcek pro přirozenou komunikaci (viz Obrázky 1 a 2).



Obrázek 1: Pomůcky přirozené komunikace – vodítko Parelli, lonžovací obříšník s madly, kruhová ohrada.
Autor Mgr. Martina Husárová



Obrázek 2: Pomůcky přirozené komunikace-ohlávka Parelli. Autor Mgr. Martina Husárová

2.7.1 Osobnostní rozvoj učitelů a vedoucích pracovníků pomocí práce s koněm ze země



Obrázek 3: Stádo, hierarchie při krmení, přátelské vztahy. Autor: Mgr. Martina Husárová

O skupinových rolích, dynamice a pyramidálním uspořádání různých skupin bylo napsáno mnoho literatury jak v pedagogice, tak v managementu atd. Přestože není tato literatura tématem výzkumu, má práce otevírá další možná témata zkoumání.

Proč právě kůň (viz Obrázek 3)? Naše vztahy trvají už tisíce let a jsou velmi blízké jak na fyzické, tak i na duchovní a duševní (mentální úrovni). Dalším aspektem výběru koně je jeho status dříve loveného zvířete. Proto je při správné volbě jedince komunikace s ním více méně bezpečná, pokud respektujeme logiku lovené zvěře. Ve výběru hrají svou úlohu základní principy reakcí na stres FFF, tzn. fly-útěk, freeze-zamrznutí a fight-boj (Gabrielle Harris, 2010). Přestože je kůň mnohonásobně větší a silnější než my, volí v případě, že to po něm žádáme, nebo cítí-li se v situaci nekomfortně, ústup, jak mu velí instinkt lovené zvěře, převážně fly nebo freeze. Koně, kteří volí fight (tj. koně agresivní) nejsou do programu zařazeni z důvodu bezpečnosti. Pozitivem výběru tohoto druhu zvířete je jeho velikost, váha a síla, neboť díky tomu se jeho poslušnosti domůžeme pouze tehdy, pokud nás bude opravdu respektovat a získáme si jeho skutečnou důvěru.

2.8 Styly vedení

Nyní se dostáváme postupně k sledovaným vnitřním formám a kvalitám učitelů a vedoucích pracovníků, které se navenek projevují jako tolik ceněné soft skills, tzv. měkké dovednosti, které jsou nezbytné při vedení třídních i pracovních kolektivů a tvoří zásadní rozdíl mezi vedením (leader) a řízením. Stejně tak to funguje u koně. Mohu jej

nejdříve požádat a poté stupňovat tlak, a to od mentálního soustředění přes zrakový až po přibližující se a dotekový kontakt, dokud nedosáhnou žádoucí reakce. Nebo mohu vzít hrubé prostředky fyzické síly posílené technickými pomůckami, a to v různé míře a v různých situacích. V případě školních kolektivů je to formální moc učitelů, kteří používají školní řád a výchovná opatření, ve firmách jsou to sankce, vyplývající nejen ze zákoníku práce. Mezi sankcemi je široká škála. A to od pozitivních, např. pochvala, poděkování, odměna, pozitivní hodnocení, konstruktivní zpětná vazba atd., až po negativní, např. u učitelů různé kázeňské postihy aj. Podle toho, jaké prostředky vedoucí pracovník či učitel na této škále převážně používá, lze odvodit jeho styl vedení. Nejobecnějším rozdělením je styl autoritativní, demokratický a liberální.

Autoritativní styl je založen na komunikaci prostřednictvím příkazů a sdělení o jejich plnění, vede podřízené subjekty na základě hrozícího postihu (Blažek, 2014). Zatímco demokratický styl vychází z principů demokracie a reprezentuje nedirektivní přístup. Podporuje spolupráci, samostatnost, aktivitu a iniciativu podřízených s ohledem na mezilidské vztahy prostřednictvím pozitivní motivace (Plevová et al., 2012). Tzv. volné vedení představuje liberální styl, kdy nadřízený plně nevyužívá prostředky řízení (Molek, 2008). Všichni používáme jak měkké, tak i tvrdé dovednosti, ale v různé míře a v závislosti na mnoha faktorech a situacích, např. vyžadování pracovních výkonů, školních výsledků, na druhé straně chceme být přijímaní, užiteční atd. Tím se dostáváme k míře důvěry a respektu, kterou svým chováním a komunikací u protějšků vyvoláváme, a kterou nám v našem případě kůň pravdivě zrcadlí. Platí, že čím kvalitnější jsou naše vnitřní formy, které tvoří základ pro soft skills, tím méně potřebujeme používat vnější formy, hard skills.

Podívejme se nyní na důvěru v návaznosti na soft skills, respekt v návaznosti na hard skills a rovnováhu mezi důvěrou a respektem.

Pokud učitel či vedoucí pracovník používá ve vysoké míře hard skills, přibližuje se spíše k autoritativnímu stylu vedení. Obecně bude dosahovat při vedení vynikajících výkonů za značného úsilí. Lidé jej budou sice respektovat, avšak v krajnosti budou mít obavy, což znemožní pozitivní vztahy. Povolí-li takovýto učitel či vedoucí pracovník tlak na výkon, nebude již důvod k takovému nasazení, protože odejmeme-li vnější motivaci, bude chybět motivace vnitřní.

Pokud používá učitel nebo vedoucí pracovník ve vysoké míře soft skills, přibližuje se spíše k liberálnímu stylu vedení. Obecně jej budou mít lidé rádi, ale neucítí-li tlak na výkon či výsledky školní práce, budou pracovat v omezené míře nebo nebudou respektovat jeho vedení, což je ve školství z důvodu bezpečnosti a dalšího postupu žáka či žákyně vzdělávacím systémem rizikové. V případě firem vedoucí pracovník ztratí či propustí zaměstnance, což také často není efektivní, ale je to řešení. Odborná manažerská literatura i zkušenost říká, že je lepší do zaměstnance investovat čas, podporu, pozitivní, ale důsledný a spravedlivý přístup a další vzdělávání. Žáka zpravidla vyměnit nelze. Stejně jako u zaměstnance musíme zahájit principy positivity, důslednosti, spravedlnosti, reedukace aj. Zejména ve firemním sektoru můžeme ztratit zkušeného člověka, v případě školy odborníka, který zná provoz školy či společnosti, svou práci umí, zná dobře know-how a navázal zde určité vztahy. V případě nového člověka je nutné toto znovu vybudovat a tento musí do kolektivu „zapadnout“. Pokud se nejedná o hrubé porušení pravidel, bývá zpravidla pro učitele a vedoucí pracovníky výhodnější na člověku dále pracovat ve smyslu jeho osobnostního rozvoje a dalšího vzdělávání, případně poskytnout podpůrná opatření.

Z toho plyne, že nejvýhodnější bývá využívat demokratického stylu vedení a udržovat míru důvěry a respektu v rovnováze. To nám umožňuje využívat celou širokou škálu mezi krajními body soft skills a hard skills, protože jsou zaměstnání, třídy, jedinci a situace, kde se bez měkkých a tvrdých dovedností neobejdeme.

Na téma styly vedení existuje mnoho testů, dotazníků, literatury a školení, kterými většina z nás prošla ze svého zájmu nebo na žádost či příkaz zaměstnavatele. Proč se tyto zaběhnuté způsoby začaly nahrazovat analyzováním osobnosti daného jedince prostřednictvím koní? Protože mezidruhová komunikace s koněm vnáší další velmi validní a nezkraslený názor. Při práci s koňmi se musíme maximálně soustředit na tady a teď, ty a já. To je princip, který platí při vyučování či vedení lidí. Jak můžeme kvalitně učit látku předmětu, když myslíme na něco jiného? Jak můžeme naslouchat dětem, pracovníkům, pokud nevnímáme, co protějšek říká? Jak můžeme někoho učit, když máme mechanicky naučenou látku, nevšímáme si odezvy třídy a nevíme, zda nás někdo vůbec poslouchá? A oboustranně. Jak je nám, když něco potřebujeme druhému sdělit, snažíme se a zjistíme, že nás vůbec nevnímá? Jak se asi cítí učitelé tříd a lektori

kurzů na přednášce, když vidí, že někteří lidé soustředí svoji pozornost na něco jiného, než je právě probíraná látka? Výše zmíněné lze převést i na práci s koněm. Můžete utéct myšlenkami či dělat jinou činnost, ale okamžitě se to projeví na jeho chování. V tom tkví ono nastavené zrcadlo a validita mezidruhového názoru. Máme možnost v něm zahlédnout sami sebe. Princip tady a teď, ty a já je přesně to, co nám často chybí v mezilidské komunikaci a co nám právě kůň pomůže odhalit.

Jaké další předpoklady k vedení lze zrcadlit pomocí koně, bylo viditelné hned při první sérii ukázek. Každý člověk vytvořil jiný obraz, který byl kombinací momentálního i dlouhodobého stavu sledovaných osobnostních předpokladů. Konkrétní sledované osobnostní předpoklady mi pomohl přesně pojmenovat Ing. Josef Liška. Jedná se o energičnost, fokus, stupňování/odejímání tlaku, trpělivost, schopnost se učit, vyváženost respektu a důvěry, jistota projevu.

Celý tento výzkum pro mě byl velmi cennou zkušeností, ze které mohu čerpat nejen v učitelství.

2.8.1 Natural leadership

Ve výzkumné části své práce využívám metodu založenou na přirozené komunikaci s koněm ze země (Natural horsemanship), díky níž dochází k objevování síly potenciálu jednotlivce s následnou možností jeho rozvoje. Při práci s koněm využíváme výše zmíněných sedm her Pata Parelliho (viz podkapitola 4. 1). V rámci těchto her reaguje kůň na vnitřní přístup a nastavení jednotlivce. Na základě jeho reakcí dojde k vyhodnocení potenciálu dané osoby. V případě zájmu následuje výuka změny přístupu a jeho ověření na koni (Liška Solutions).

Metoda a její využití je nápadem Ing. Josefa Lišky, majitele a jednatele společnosti Liška Solutions. Tato společnost se zabývá pořádáním akcí pro firmy v rámci České republiky a Slovenska. Tým lektorů a koučů se kromě Horsemanleadershipu zaměřuje i na soft skills, optimalizaci procesů, projektové řízení, práci se změnou aj. (Liška Solutions).

2.8.2 Podobnost kolektivů

V pracovních i třídních kolektivech existuje pyramidální uspořádání ne nepodobné hierarchii ve stádě. Dalším shodným znakem je rozdělení rolí a skupinová

dynamika, neustále probíhající jak v pracovních a třídních kolektivech, tak i ve stádu. Subjekty se vzájemně ovlivňují a měří či srovnávají se mezi sebou. U pracovních skupin jde o získání (zisk) lepších pracovních podmínek, finančního ohodnocení či pozice, v rámci třídy o zisk přátel, oblíbenosti aj. V případě stáda jde o dosažení vyšší pozice v hierarchické pyramidě. U koní bývá nejdominantnější hřebec a také stádo vede, ale není to pravidlem. Někdy je nejdominantnější a vede stádo starší klisna, která si svoje postavení udržuje díky agresivnímu chování. Taková klisna, i díky svému vyššímu věku, už má jisté zkušenosti, co se týče například rychlé reakce na zpozorování predátora a jiné hodící se zkušenosti, které jiní koně nemají. Když stádo utíká před predátorem, hřebec je obvykle na konci a popohání opozdilce (Bayleyová 2006).

3 Výzkumná část

3.1 Cíle

Cílem mé práce je prostřednictvím programu Ing. Josefa Lišky:

1. Porovnat dvě odlišné skupiny respondentů (učitelé a vedoucí pracovníci firem) v oblasti osobnostních předpokladů, resp. konkrétních schopností jednotlivých respondentů, nezbytných pro vedení formou přirozené komunikace s koněm ze země.
2. Posoudit, zda předešlá zkušenost s prací se zvířaty ovlivňuje uvedené schopnosti.
3. Identifikovat silné a slabé stránky respondentů a profesních skupin v kompetencích k vedení.
4. Zjistit převažující styl vedení u jednotlivých respondentů a profesních skupin.

3.1.1 Výzkumné předpoklady

Výzkumný předpoklad 1

Je předpokládáno, že vedoucí pracovníci firem budou dosahovat vyšších hodnot u energičnosti, fokusu, stupňování/odejímání tlaku a jistotě projevu a bude u nich převládat autoritativní styl vedení.

Odůvodněním předpokladu je, že zatímco vedoucí pracovníci firem nesou značnou část odpovědnosti za výsledek, jsou nuceni vyvíjet maximální energičnost, fokus a jistotu v projevu k jeho dosažení a nezdědka využívají formu různých způsobů tlaku. Vyžadují aktivnější přístup svých podřízených, reagují pozitivněji na aktivity nad rámec svěřených úkolů. Učitelé mají k vedení jiný přístup než vedoucí pracovníci firem či lidé pracující se zvířaty. Dávají druhému subjektu více prostoru a svěřují mu více zodpovědnosti za výsledek. Přistupují k žákovi jako partnerovi s řadou představ, kompetencí a vlastní zodpovědností. Jejich práce vyžaduje už z podstaty věci dostatek trpělivosti, schopnosti se učit a vyváženého respektu a důvěry.

Výzkumný předpoklad 2

Je předpokládáno, že u respondentů z řad učitelů bude převažovat a je od nich očekávána vyšší míra trpělivosti, schopnosti se učit a rovnováha mezi respektem a důvěrou, tedy bude převládat demokratický styl vedení.

Odůvodněním předpokladu je, že na rozdíl od vedoucích pracovníků firem, u kterých je očekáván autoritativní styl, současná společnost a školství doslova vyžaduje po učitelích demokratický přístup, protože žák je pro učitele partnerem, který by měl participovat na vlastním vzdělávacím procesu. Zatímco vedoucí pracovníci firem jsou mnohdy trhem a konkurenceschopností tlačeni k nekompromisnímu způsobu vedení svých podřízených.

Výzkumný předpoklad 3

Je předpokládáno, že předešlá zkušenost práce se zvířaty zásadním způsobem ovlivňuje výše popsané proměnné. Bude převládat liberální styl vedení.

Odůvodněním předpokladu je, že lidé pracující ve výcviku zvířat budou mít ze všech zkoumaných skupin nejvyšší míru důvěry. Všichni účastníci z této skupiny používají ve výcviku zvířat metodu pozitivního posilování. S koňmi sice nemají zkušenosti, ale na rozdíl od učitelů a vedoucích pracovníků firem nejsou ze všech stran tlačeni a poháněni k zodpovědnosti za rychlý a efektivní výkon svěřených subjektů.

3.2 Metodika

Ve výzkumné části své práce využívám metodu založenou na přirozené komunikaci s koněm ze země (Natural horsemanship), díky níž dochází k objevování síly potenciálu jednotlivce s následnou možností jeho rozvoje. Při práci s koněm je vycházeno z výše zmíněných sedmi her Pata Parelliho (viz podkapitola 4. 1). V rámci těchto her reaguje kůň na vnitřní přístup a nastavení jednotlivce. Na základě jeho reakcí dojde k vyhodnocení potenciálu dané osoby. V případě zájmu následuje výuka změny přístupu a jeho ověření na koni (Liška Solutions).

Konkrétní popis cviků se nachází v kapitole 4. 1. 5 včetně fotografií jednotlivých cviků. Ukázkový vyplněný hodnotící list obsahuje kapitola 4. 1. 6 (Liška Solutions).

Byla vybrána kvalitativní výzkumná metoda zúčastněného zjevného pozorování (Hendl, 2005).

Pozorování probíhalo vždy v dopoledních hodinách v kryté hale jízdárny Picadero vždy s jedním účastníkem a jedním koněm za přítomnosti mé a instruktora Ing. Josefa Lišky, zároveň horsemana, který se zabývá metodami výcviku koně, které

využívá k osobnostnímu rozvoji lidí v rámci přirozené komunikace koně a člověka. Vystupoval v pozici supervizora a poskytovatele zdrojů, dohlížel na správný průběh lekcí. Funkci lektora zastávala také klisna Waikiki. Já na pozici výzkumníka jsem samostatně prováděla pozorování, kamerový záznam, a osobní rozhovory s účastníky výzkumu.

Každý respondent se zúčastnil jednoho cvičení s koněm v délce cca 15 minut, přičemž se vždy vystřídali tři účastníci, a to 1 učitel, 1 vedoucí pracovník firem a 1 člověk pracující se zvířaty u čtyř skupin. Zbývající skupiny byly sestaveny z ostatních účastníků, a to konkrétně dvě skupiny po dvou vedoucích pracovnících firem a jednom učiteli, dvě skupiny po jednom vedoucím pracovníku firem a dvou učitelích. V průběhu cvičení ostatní členové skupiny čekali na galerii oddělené odhlučněnou skleněnou stěnou vysoko nad jízdárnou, aby nerušili průběh výzkumu.

Každé pozorování bylo nahráváno na videokameru (Sony Digital Video Camera Recorder Handycam DCR-TRV33E). Přepis nahrávek proběhl mnou po skončení cvičení. Každou nahrávku jsem sledovala jednou, poté vyhodnotila. V případě potřeby jsem jednu situaci zhlédla dvakrát. Toto je uvedeno u konkrétního účastníka L2 níže.

Na úvod byly s účastníky vedeny na galerii nad jízdárnou krátké rozhovory v rámci seznámení, přičemž byly zjišťovány jejich osobní charakteristiky, souhlas s výzkumem a natáčením na video kameru.

Následoval přesun instruktora Ing. Josefa Lišky, mě a jednoho účastníka do kryté haly ke koni a ukázka jednotlivých cviků Ing. Josefem Liškou. Poté si v rámci pozorování předvedené cviky vyzkoušel sám účastník. Účastníci se postupně vystřídali.

Po skončení jednotlivých cvičení jsme ihned s konkrétním účastníkem při rozboru jeho výkonu analyzovali pozorované kompetence na základě přirozené komunikace s koněm, jeho sebereflexi, eventuálně doporučení k osobnostnímu rozvoji, slabé a silné stránky a převažující styl vedení.

Respondenti

V této práci bylo sledováno celkem 24 respondentů. Ti byli vybráni metodou nenáhodného výběru, tzv. metodou sněhové koule. Byli osloveni moji kolegové a kolegyně a moji známí vedoucí pracovníci firem, kteří poté přivedli další účastníky

z různých škol a firem, kteří odpovídali kritériím. Srovnávací skupina lidí, pracujících se zvířaty vznikla tak, že byl osloven jeden vedoucí pracovník výcviku zvířat z pražské ZOO, který přivedl zbylé tři respondenty. Nakonec bylo získáno celkem 24 osob v poměru: učitelé (10 osob), vedoucí pracovníci firem (10 osob) a lidé pracující se zvířaty (4 osoby). Kritériem pro zařazení do skupin bylo jejich zaměstnání a vedoucí pozice.

Ko-respondent

Výzkum probíhal za účasti třináctileté klisny plemene Oldenburský traken Waikiki (viz Obrázek 4). Tato klisna byla v minulosti trénována pro drezurní využití a taktéž byla zvyklá chodit do terénu na vyjížďky. Byla vybrána instruktorem Ing. Josefem Liškou jako kůň vhodný pro tuto metodu. Výběr probíhal na základě předem stanovených kritérií. Při výběru vhodného koně pro horsemanleadership (Liška Solutions, s.r.o.) je důležité dbát na to, aby daný jedinec nebyl agresivní, aby s ním v minulosti nebylo špatně zacházeno, aby vyrůstal potřebnou dobu s matkou a od mala měl možnost komunikovat s ostatními jedinci ve stádě. Tomuto dle pana Ing. Josefa Lišky vyhovuje 75 % jedinců. Koně do programu vybírá zkušený horseman (v našem případě Ing. Josef Liška) a klade při tom důraz na jejich dominantní variabilitu. Podle toho, jak postupují účastníci v kurzu dále, dostávají možnost pracovat se všemi těmito jedinci. Dalším kritériem výběru je pohlaví koně. K metodě horsemanleadership (Liška Solutions) se používají pouze klisny či valaši, hřebci ne.

Stojí za zmínku, že instruktorův podíl na výzkumu byl zásadní. Ing. Josef Liška zajistil veškeré zdroje pro výzkum, dohlížel na to, aby bylo s koněm správně zacházeno, zajišťoval bezpečnost, přispíval cennými radami.



Obrázek 4: Ko-respondent Waikiki v kryté jízdárně. Autor: Lenka Volfová

3.2.1 Prostory, ve kterých výzkum probíhal

Respondenti spolu ko-respondentem absolvovali všechny části programu v jízdárně Picadero, Koleč 36 za účasti Ing. Josefa Lišky. Picadero s.r.o. je malá rodinná firma, která vznikla v roce 2010 za účelem vybudování a provozování malého jezdeckého areálu s nadstandardním vybavením (viz Obrázky 5 a 6).



Obrázek 5: Vybavení jízdárny – kolotoč. Autor: Lenka Volfová



Obrázek 6: Vybavení jízdárny – solárium. Autor: Lenka Volfová

Výzkum probíhal v jízdárenské kryté hale, rozměr vnitřní haly 20 m–40 m, povrch byl písek s geotextilií (viz Obrázek 7).

V průběhu cvičení ostatní členové skupiny čekali na galerii oddělené odhlučňnou stěnou vysoko nad jízdárnou, aby nerušili průběh výzkumu (viz Obrázek 7 okno vlevo nahoře). Toto jsem testovala před první návštěvou jízdárny, kdy byl na galerii simulován hluk pomocí hlasité hudby z rádia. Do jízdárny tento zvuk nebyl vůbec slyšet. Galerie byla vysoko nad úrovní očí účastníků a koně.



Obrázek 7: Krytá hala jízdárny Picadero. Autor: Lenka Volfová

Ustájení Waikiki je v boxu 3x4 m s paddocky, do kterých mohou koně volně vstupovat z boxů (viz Obrázky 8 a 9).



Obrázek 8: Ustájení koní. Autor: Lenka Volfová



Obrázek 9: Ustájení Waikiki. Autor: Lenka Volfová

3.2.2 Průběh tréninkových fází

Během všech tréninkových fází byl přítomen v roli instruktora Ing. Josef Liška. Nejprve jsem zjistila charakteristiky účastníků (pohlaví, věk, počet dětí) a specifické charakteristiky související s výzkumem (zvíře v domácnosti – tam, kde se jedná o psa, uvádím, jinde jde o drobné zvířectvo, předchozí zkušenost s prací s koněm ano/ne) a seznámila je s účelem výzkumu. Poté jsem je požádala o souhlas s výzkumem a možnost neveřejného natáčení videa pro účely mého výzkumu. V konferenční místnosti instruktor Ing. Josef Liška seznámil účastníky s programem. V kryté hale pak upozornil každého z účastníků na pravidla chování, tj. neobcházet Waikiki okolo zádi, hlídat vodítko 4 m dlouhé, aby na něj Waikiki nešlápla. V případě jeho pokynu ihned zastavit, ukončit práci a předat mu Waikiki. Následně jednotlivé cviky každému účastníkovi zvlášť s Waikiki předvedl (viz Obrázky 10-25). Pak jednotlivé účastníky pečlivě sledoval, pohyboval se dle svého uvážení a svých zkušeností ve vhodné vzdálenosti od Waikiki, aby byl experiment co nejméně narušován při zachování maximální bezpečnosti. Po ukončení práce s koněm byla dávána jednotlivým účastníkům krátká zpětná vazba. Byl prostor i na otázky, diskusi a sdělování dojmů a pocitů.



Obrázek 10: Úvodní fáze výzkumu, představení Waikiki Ing. Josefem Liškou. Autor: Lenka Volfová

3.2.3 Využívané cviky

1. Přátelská hra – hlazení

Cílem je navázání mezidruhové komunikace a vztahu důvěry doteky na různých částech těla koně. V některých případech tento cvik uklidňuje i účastníka. Ideálně Waikiki klidně stojí (viz Obrázky 11 a 12).



Obrázek 11: Cvik 1 – přátelská hra. Autor: Lenka Volfová



Obrázek 12: Cvik 1 – přátelská hra. Autor: Lenka Volfová

2. Práce s tlakovými body

Při práci s tlakovými body je důležité si uvědomit, že čím větší je míra vnitřního soustředění, tím menší je potřeba fyzického tlaku. Zvyšování tlaku probíhá škálovaně

od pouhého mentálního soustředění, pohledu očima až po dotyk různé stupňované intenzity. Poté odejmutí tlaku formou pohlazení tlakového bodu.

Jedná se o čtyři konkrétní tlakové body:

a/ na hlavě vedle oka v místech kroužku na ohlávce (viz Obrázek 13)



Obrázek 13: Cvik 2, tlakový bod 1 – hlava. Autor: Lenka Volfová

V ideálním případě došlo k bezdotykovému napojení a Waikiki otočila hlavu do strany.

Následuje pochvala pohlazením přímo na tlakovém bodě (viz Obrázek 14). Toto probíhá u všech tlakových bodů.



Obrázek 14: Cvik 2, tlakový bod 1 - pochvala koně formou odejmutí tlaku a pohlazení. Autor: Lenka Volfová

b/ na pleci (viz Obrázky 15 a 16)



Obrázek 15: Cvik 2, tlakový bod 3 – plec. Autor: Lenka Volfová



Obrázek 16: Cvik 2, tlakový bod 3 – plec, stupňování tlaku. Autor: Lenka Volfová

V ideálním případě došlo k bezdotykovému napojení a Waikiki ustoupila krok či dva vzad.

c/ na přední části boku (viz Obrázky 17 a 18)



Obrázek 17: Cvik 2, tlakový bod 4 – přední část boku. Autor: Lenka Volfová

V ideálním případě došlo na lehký tlak k překročení pravé či levé nohy křížem přes druhou nohu.



Obrázek 18: Cvik 2, tlakový bod 4 – přední část boku, stupňování tlaku. Autor: Lenka Volfová

Protože je tento pohyb koni nepřirozený, většinou účastníci museli vyvinout stupňovaný tlak rukou, dokud nedošlo k žádoucímu výsledku. V několika případech se toto účastníkům nepodařilo.

d/na zadní části boku (viz Obrázek 19)



Obrázek 19: Cvik2, tlakový bod 5 – zadní část boku. Autor: Lenka Volfová

V ideálním případě došlo k bezdotykovému napojení a Waikiki odstoupila zádí, což se některým účastníkům podařilo. Většina účastníků byla k výsledku nucena využít různé míry tlaku ruky.

3. Respekt/důvěra

Při získávání respektu bylo cvikem dominantní vnitřní rozpoložení a dominantní postavení účastníka před Waikiki ve vzdálenosti cca 2 m s přímým pohledem do očí (viz Obrázky 20 a 21).



Obrázek 20: Cvik 3, respekt/důvěra. Autor: Lenka Volfová



Obrázek 21: Cvik 3, respekt/důvěra – stupňování tlaku. Autor: Lenka Volfová

Účastník si přeje, aby Waikiki o krok či dva ustoupila, pokud možno ne více. Důležitá je adekvátní míra respektu při zachování rovnováhy respektu a důvěry (viz Obrázek 22).



Obrázek 22: Cvik 3, stupňování tlaku. Autor: Lenka Volfová

V případě neúspěchu byl vyvinut tlak lehkým kýváním Parelliho vodítka.

Poté stál účastník v dominantním postavení a očekával od Waikiki snížení hlavy, tzn. podřízení se. Po podřízení účastník žádá, aby Waikiki přišla – ukázala důvěru. Toho bylo dosahováno opuštěním dominantního postoje a „pozváním“ Waikiki k sobě (viz Obrázek 23).



Obrázek 23: Cvik 3, přivolání koně k sobě. Autor: Lenka Volfová

4. Chůze na prověšeném vodíku se změnami směru a zastavením

Waikiki ideálně nemá účastníka předcházet, má ho respektovat a dobrovolně následovat (viz Obrázek 24).



Obrázek 24: Cvik 4, chůze na prověšeném vodítku. Autor: Lenka Volfová

Při zastavení je její hlava nejlépe vedle účastníkovra ramene, pak má účastník respekt a důvěru v rovnováze (viz Obrázek 25). Pokud se hlava při zastavení nachází různě daleko za účastníkem, pak má účastník více respektu než důvěry. Pokud se hlava při zastavení nachází různě daleko před účastníkem, pak má účastník více důvěry a méně respektu.



Obrázek 25: Cvik 4, zastavení. Autor: Lenka Volfová

3.2.4 Ukázkový vyplněný hodnoticí list

Energičnost									
<p>Účastník přistupoval k plnění úkolů s vysokou energií, působil jako dynamická, temperamentní osobnost. Nadstandardní míru energie si dokázal udržet po celou dobu tréninku.</p>									
Fokus									
<p>Účastník je schopen vysokého soustředění a nasměrování energie v konkrétním místě a čase, zejména v případech, kdy má situaci pod kontrolou a kdy má jasně nastaveny priority. V případě, že má pochybnosti nebo nedůvěru např. vůči procesu, vůči schopnostem druhé strany – jeho fokus klesá, projevuje se u něj určitá míra nejistoty a nechává se rušit vnějšími vlivy.</p>									
Stupňování/odejímání tlaku									
<p>Účastník dokázal pracovat se všemi stupni tlaku, nicméně jeho výkon byl kolísavý. Měl tendenci buď příliš tlačit – zbytečně rychle použil nejvyšší stupeň tlaku, nebo se snažil o kamarádský přístup. To celkově vedlo k horší čitelnosti toho, co požaduje. Má spíše tendenci nasadit vysoké tempo a přetěžovat druhou stranu, tlak odejímá zbytečně pozdě.</p>									
Trpělivost									
<p>Účastník projevil nízkou míru trpělivosti, měl tendenci dostat se rychle k cíli bez ohledu na to, kolik času daná situace vyžaduje. Když situace trvala déle, než předpokládal, podléhal nervozitě a měl tendenci ke zvyšování tlaku a dominantního postoje vůči druhé straně.</p>									
Schopnost se učit									
<p>Účastník je nadstandardně učenlivý, zejména v situacích, které mají exaktní a jednoznačné zadání. Rychle si ověřuje technickou stránku věci, ošetřuje rizika. Je schopen aplikovat doporučení do dalšího postupu tak, že dále jedná efektivně a zvyšuje svůj výkon.</p>									
Vyváženost respektu a důvěry									
<p>Účastník po většinu času zaujímal dominantní přístup, s tendencí prosadit se silou a rychle. Je patrné, že u svých podřízených bude vyvolávat více respektu než důvěry a jeho řídicí styl bude spíše z pozice síly než z pozice vztahů a pozitivní motivace.</p>									
Jistý projev									
<p>V nové situaci projevuje drobnou míru nejistoty a také nedůvěry, má tendenci zaměřit se na technické parametry, nepracovat dostatečně s emocemi. Celkově je schopen rychle se zorientovat, mít situaci pod kontrolou a udržet si jistotu. Klidně zvládá i stresové situace, dokáže si zachovat vnitřní konzistenci.</p>									

Obrázek 26 - Úroveň sledovaných kompetencí. 1 nevyhovuje, 2 spíše nevyhovuje, 3 vyhovuje s výhradami, 4 vyhovuje, 5 pokročilé, 6 excelentní (Liška Solutions, s.r.o.). Autor: Ing. Josef Liška

Ukázkový hodnotící list viz výše, který používá Ing. Josef Liška pro hodnocení jedinců ve svém programu a který vyhodnocuje při plnohodnotných kurzech 360 stupňovou zpětnou vazbou (zkoumaná osobnost, ostatní účastníci, odborník na osobnostní rozvoj a horseman), mi byl poskytnut pro účely diplomové práce. Inspirovala jsem se jím. Vyhodnocovatelkou účastníků jsem byla já. Analyzovala jsem mnou natočená videa a výsledky zaznamenávala. Výstupy jsem následně vyhodnotila a porovnávala.

3.3 Výsledky

Vyhodnocení nahrávek jednotlivých účastníků

Níže se zaměřuji na jednotlivé účastníky.

Uvádím jejich základní charakteristiky (pohlaví, věk, počet dětí) a specifické charakteristiky související s výzkumem (zvíře v domácnosti – tam kde se jedná o psa, uvádím, jinde jde o drobné zvířectvo, předchozí zkušenost s prací s koněm ano/ne).

Sedm sledovaných vlastností (energičnost, fokus, stupňování/odejímání tlaku, trpělivost, schopnost se učit, vyváženost respektu a důvěry, jistý projev) popisují jako vyhodnocení dotazníku (viz kapitola 3.5). Obsahuje bodové hodnocení (1-6 bodů) u každé ze sledovaných vlastností s krátkým komentářem. Následuje delší komentář, který obsahuje různé konkrétní prvky pozorování koně, účastníka a jejich vzájemných reakcí. Tam, kde se vyskytovala, je popsána sebereflexe účastníka, eventuálně přenos práce s koněm do reálného života a doporučení k osobnostnímu rozvoji. U některých pozorování jsou uvedeny rozšiřující informace Ing. Josefa Lišky, které vycházejí z jeho dlouholetých zkušeností. V závěru komentáře je z projevu při práci s koněm vyvozen převládající styl vedení, tj. autoritativní, demokratický či liberální, identifikovány silné a slabé stránky účastníka.

Účastníci jsou pro zjednodušení orientace v textu seřazeni podle skupin a označeni písmenným a číselným kódem v pořadí:

1. 10 vedoucích pracovníků firem (kód M1 – M10 jako manažeři)
2. 10 učitelů (kód U1 – U10 jako učitelé)

3. 4 lidé pracující se zvířaty (kód L1 – L4 – jako lidé, kteří nejsou manažeři ani učitelé)

Na konci vyhodnocení každé ze tří skupin je uveden počet účastníků, u nichž převažuje konkrétní styl vedení, tj. demokratický, autoritativní a liberální. Ojediněle je uvedeno, že styl vedení z výsledku pozorování nelze vyvodit nebo se jedinec pohybuje na rozhraní dvou stylů, které jsou v rovnováze.

Vždy uvádím za vyhodnocením konkrétní skupiny účastníků vyhodnocení příslušného výzkumného předpokladu.

3.3.1 Vyhodnocení nahrávek účastníků, skupina vedoucích pracovníků firem

Účastník M1

Charakteristika účastníka

Pohlaví: žena

Věk: 47

Děti: 3

Zvíře: ano/pes

Zkušenost s prací s koněm: ne

Vyhodnocení dotazníku

Energičnost 5: Účastník přistupoval k plnění úkolů energicky s výjimkou počáteční nejistoty.

Fokus 3: Účastník byl schopen vysokého soustředění, avšak pouze na krátkou dobu. Pokud jeho úsilí nevedlo k požadovanému výsledku, ztrácel koncentraci a snažil se co nejrychleji přejít k dalšímu úkolu či neúměrně zvýšil tlak.

Stupňování/odejímání tlaku 2: Účastník nedokázal pracovat se všemi stupni tlaku. Měl tendenci ihned uplatňovat vysokou míru fyzického tlaku.

Trpělivost 1: Účastník projevoval velmi nízkou míru trpělivosti, vyžadoval okamžitý výsledek, který si vynucoval fyzickým tlakem.

Schopnost se učit 2: Účastník plnil úkoly dle svého uvážení a nerespektoval doporučení instruktora, díky tomu nedosahoval požadovaného výkonu.

Vyváženost respektu a důvěry 2: Účastník vystupoval dominantně, prosazoval své požadavky tlakem. Nesnažil se vzbuzovat důvěru a porozumění. Kůň po většinu času jeho přítomnost ignoroval, nakonec rezignoval a úkoly splnil.

Jistý projev 3: Účastník projevoval nejistotu v nové situaci, úkoly se snažil plnit co nejrychleji. Nepracoval s emoční inteligencí.

Komentář

Kůň zpočátku přítomnost účastníka ignoroval. Účastník využíval proto vysoké tlaky a kůň reagoval buď ustupováním či obcházením účastníka, který na signály koně a upozornění lektora nereagoval adekvátně. Ještě zvýšil tlak, což vedlo k neochotnému plnění úkolů ze strany koně. Kůň kladl uši směrem dozadu. Účastník nepolevil, dále využíval vysoké tlaky při každém dalším cviku. Kůň požadavkům raději vyhověl, dalo by se říci, že rezignoval.

Účastník projevoval dominantní přístup s velmi nízkou mírou trpělivosti. Měl by si více všimnout emocionálních projevů druhé strany a reagovat na ně. Akceptováním rad zkušenějšího, v tomto případě instruktora Ing. Josefa Lišky, by mohl dosáhnout výrazně lepších výsledků. V situacích, kdy si nebyl účastník jistý, by neměl příliš spěchat a měl by se více zaměřit na řešení úkolu než na jeho výsledek.

Účastník uvedl, že se mu práce s koněm líbila, byla pro něj novou zkušeností a potvrdila, co si o sobě účastník myslí a jak jedná. Byl se sebou spokojený, dosáhl nakonec většinou výsledku. Situace mu takto vyhovuje. V jeho životních rolích je tento způsob chování a jednání adekvátní a vysoce funkční.

V jeho případě by byla další doporučení a práce na osobnostním rozvoji směrem k demokratickému stylu vedení zbytečná a nechtěná.

Účastníkův styl vedení byl převážně autoritativní. Jeho silnou stránkou byla schopnost využívat vysoké míry tlaku a byl přesvědčen, že tento způsob je v jeho případě vysoce funkční a vede k nejrychlejšímu dosažení stanovených cílů. Slabou

stránkou byla trpělivost, kterou nahrazoval vysokým tlakem. Byl více orientován na výkon než na vztahy.

Účastník M2

Charakteristika účastníka

Pohlaví: žena

Věk: 41

Děti: 2

Zvíře: ne

Zkušenost s prací s koněm: ano

Vyhodnocení dotazníku

Energičnost 3: Účastník přistupoval k plnění úkolů energicky. Po celou dobu se projevovaly výkyvy, které vedly k nečitelnosti povelů, někdy neplnění úkolů.

Fokus 3: Účastník byl schopen vysokého fokusu a směřování energie, ale pouze na krátkou dobu. V případě neúspěchu účastník projevoval nervozitu, vzdával úkol a vyhledával pomoc instruktora.

Stupňování/odejímání tlaku 2: Účastník pracoval pouze s nižšími stupni tlaku. V případě neúspěchu nepoužíval vyšší tlak a vzdával úkol.

Trpělivost 2: Účastník projevoval nižší míru trpělivosti.

Schopnost se učit 3: Účastník byl učenlivý, pokyny instruktora chápal, ale nebyl schopen je vždy splnit.

Vyváženost respektu a důvěry 2: Účastník po většinu času nevyvolával přirozenou autoritu. Byl orientován spíše na vztahovost, proto nedosahoval žádoucích výkonů.

Jistý projev 2: Účastník projevoval nízkou míru sebejistoty, sám nezvládal stresové situace a vlastní neúspěch, často se proto obracel na instruktora.

Komentář

Kůň často neplnil pokyny účastníka, protože tento byl nejistý, často se chvíli soustředil na daný úkol, např. použil nízký stupeň tlaku, mentální soustředění, pohled, postoj, natáhl ruku, eventuálně se koně dotkl, ale v případě potřeby již tlak nezvýšil. Obracel se na instruktora s žádostí o radu a podporu. Poté účastník snahu opakoval, ale kůň mu to „nevěřil“, což se projevilo odvrácením hlavy koně od účastníka a jemným protitlakem koně proti účastníkově ruce. Účastník plnil pokyn instruktora, ale nebyl pravděpodobně vnitřně přesvědčen, že kůň cvik vykoná. Kůň se jevil velmi klidný, dával najevo nezájem otočením hlavy od účastníka a při nekonzistentním zvýšení tlaku projevoval navíc nespolupráci. Po většinu času se kůň choval tak, jako by tam účastník ani nebyl.

Účastník ve většině cviků nedosahoval úspěšnosti. Samostatně byl nejistý, s kolísavou energičností. Při vyžádané radě a povzbuzení instruktorem energii krátkodobě zvýšil, ale při neúspěchu energii ubral a úkol vzdával. Projevoval nízkou míru sebejistoty. Kůň situaci využíval ve svůj prospěch, díval se do strany a v případě náhlého zvýšení tlaku se stavil jemně proti požadavku protitlakem těla, což bylo vidět při práci s tlakovými body na boční straně přední nohy a na zádi. Účastníkovi bylo chování koně nepříjemné, na radu instruktora se pokoušel o nápravu, ale stresovou situaci nezvládl. Situace se opakovala a účastník brzy snahu vzdával. Stejně bezvýsledně žádal po koni ustoupení na tlakový bod zepředu. Kůň se díval jinam a jako by vrostl do země.

Účastník se vyjadřuje, že si plně uvědomoval své rezervy, přemýšlel o nich, rád by se z nich poučil. Přiznával, že mívá potíže s autoritou při vedení lidí a s dosahováním žádoucích výsledků ve svých životních rolích. Situaci řeší tak, že se obklopuje lidmi, které má rád a kteří mají rádi účastníka. I zde však dochází k neshodám, ale vztahy jsou pro něho tak důležité, že se vyhýbá řešení konfliktních situací a čeká, až se vše „samovolně“ vyřeší. V krajních případech protějšky posouvají hranice únosnosti účastníka až na samý konec, kdy účastník již nemá kam ustoupit. Uvádí, že ani poté si nedovede se situací poradit a přestává se s protějškem stýkat, nekomunikuje s ním. Někdy protějšek sám odchází ze situace i ze vztahu. Účastník je silně orientovaný na vztahy, proto neúspěchy pociťuje jako své selhání.

Účastník by na základě přirozené komunikace s koněm své kompetence rád změnil. Dostává doporučení a souhlasí, že by bylo dobré pracovat se sebejistotou, sebevědomím, důsledností, samostatností a cílevědomostí i s reakcí na neúspěch. Nemá k tomu však v tuto chvíli odvalu ani zájem, když kůň jeho postoj nejen potvrdil, ale ještě navíc prohloubil. Podle chování účastníka se tento nachází ve složité životní situaci, ze které nevidí východisko a práce s koněm a zkušeným instruktorem případně psychologem by mu velmi pomohla. Pomoc již hledá, při práci s koněm je to vidět, protože se obrací na vnější pomoc instruktora, doslova o pomoc volá. Zatím pravděpodobně není vnitřně nastaven a připraven učinit potřebné kroky, tj. aktivně pomoc vyhledat a pracovat na sobě. Každá z institucí, na kterou se případně obrátí, je schopna ukázat účastníkovi cestu, ale jednotlivé kroky musí učinit účastník sám.

Účastník se přibližuje spíše liberálnímu stylu vedení. Jeho silnou stránkou je schopnost se učit. Slabou stránkou je stupňování a odejímání tlaku, účastník není schopen využít k dosažení cíle vyšší tlak na výkon. Je orientován spíše na vztahovost na úkor výkonu.

Účastník M3

Charakteristika účastníka

Pohlaví: žena

Věk: 48

Děti: 3

Zvíře: ano

Zkušenost s prací s koněm: ne

Vyhodnocení dotazníku

Energičnost 5: Účastník přistupoval k plnění úkolů energicky. Po celou dobu projevoval vysokou míru energie, která byla konzistentní.

Fokus 4: Účastník byl schopen vysokého fokusu a směřování energie.

Stupňování/odejímání tlaku 4: Účastník pracoval se všemi stupni tlaku. Ke konci cvičení neprojevil dostatečný tlak k následování koně, byla potřebná pomoc instruktora.

Trpělivost 5: Účastník projevil vysokou míru trpělivosti.

Schopnost se učit 5: Účastník byl velmi učenlivý. V situacích, kdy si nebyl jistý, ověřoval správnost postupu cvičení u instruktora.

Vyváženost respektu a důvěry 5: Účastník po většinu času vyvolával vysokou míru přirozené autority mimo závěrečný cvik, kdy potřeboval pomoc při počátečním impulzu k uvedení koně v chod.

Jistý projev 4: Účastník projevoval zdravou míru sebejistoty.

Komentář

Kůň projevoval během cvičení neustálou pozornost s hlavou, ušima a pohledem k účastníkovi. Kůň reagoval na různé použité míry tlaku v závislosti na obtížnosti cviku. Budilo to dojem, že koně práce s účastníkem zajímá, až baví.

Účastníkovy reakce na koně byly adekvátní situaci. Kůň zkoušel např. nereagovat na mentální soustředění, ale účastník okamžitě zvýšil tlak pohledem na požadované místo. V případě, že toto nepůsobilo, využil různé míry správně škálovaných tlaků. Např. postoje, natažené ruky, až doteku. Pouze u posledního cviku „následování“ si vyžádal pomoc instruktora s uvedením koně do chodu. Pak jej již kůň ochotně následoval na prověšeném vodítku. Nesprávná reakce koně byla pravděpodobně způsobena tím, že účastník stál ve chvíli požadavku příliš daleko od koně, cca 2 m a z této vzdálenosti se pokusil tahat za vodítko. Při bližším postoji u koně by pravděpodobně zvládl nejen chůzi, ale i uvedení v chod na prověšeném vodítku.

Účastník se vyjádřil, že oceňuje možnost vyzkoušet si práci s koněm. Má za sebou mnoho kurzů osobnostního rozvoje, a proto nyní uznává validitu mezidruhové komunikace. S vedením lidí nemá potíže, ani práce s koněm mu nečinila problém. Cítil silnou emocionální vazbu. Tomuto účastníkovi jeho pozice v různých rolích vyhovuje. Práce s koněm ho zajímá a rád by vyzkoušel program, ve kterém by mohl pracovat i koňmi na různých pozicích hierarchie stáda. Zajímalo by ho, zda by se jeho schopnosti

projevily jako ideální i u koní jiných povahových vlastností, či zda by mohl ještě na sobě na základě nových zkušeností dále pracovat. Zajímala ho zpětná vazba od lektora.

Účastníkovi bylo zejména na základě jeho zájmu doporučeno pokračovat v programu s koněm, kde by si mohl vyzkoušet práci s jedinci na různé pozici v hierarchii stáda až po alfa koně.

Účastník se blíží k ideálu osoby ve vedoucí pozici a k demokratickému stylu vedení. Všechny sledované kompetence jsou účastníkovými silnými stránkami. Jako nejsilnější se zdála být rovnováha respektu/důvěry, slabší stránkou byl jistý projev, způsobený pravděpodobně prvním blízkým setkáním s koněm v jeho životě. Je vidět, že pracuje s lidmi i sám se sebou.

Účastník M4

Charakteristika účastníka

Pohlaví: muž

Věk: 49

Děti: 3

Zvíře: ano

Zkušenost s prací s koněm: ne

Vyhodnocení dotazníku

Energičnost 1: Účastník přistupoval k plnění úkolů téměř bez energie. Po celou dobu projevoval extrémně nízkou míru energie, únavy a vyčerpání, které se přenášely i na koně.

Fokus 2: U účastníka byla patrná snaha o soustředění, ale bez výsledku.

Stupňování/odejímání tlaku 1: Účastník dokázal pracovat se všemi stupni tlaku bezvýsledně.

Trpělivost 3: Účastník projevil příliš vysokou míru trpělivosti, ale na úkor efektivního výkonu.

Schopnost se učit 1: Aby účastník dosáhl minimálních výkonů, je odkázán na pomoc instruktora.

Vyváženost respektu a důvěry 1: Účastník po většinu času nevyvolával žádnou míru přirozené autority. To se projevilo apatií koně, jeho opakovaným zíváním, neplněním cviků a odvedením účastníka koněm k zavřeným výstupním dveřím kryté haly, kde se kůň zastavil a okusoval dřevěné bednění podél stěn.

Jistý projev 1: Účastník projevoval nízkou míru sebejistoty.

Komentář

Kůň reagoval na tohoto účastníka zcela odlišně než na předchozí účastníky. Hlavu i krk srovnal do úrovně hřbetu, přivíral oči. Účastník pracoval s více stupni tlaku naprosto bezvýsledně. Instruktor poté ustoupil a kůň začal opakovaně zívat. Za stálého zívání a potřásání hřívou a krkem odvedl účastníka k zavřeným výstupním dveřím kryté haly, kde dále zíval. Potřásání krkem vyvolávalo pocit, že se kůň snaží únavu či konkrétního účastníka setřást. Pak pohlédl k zavřeným dveřím, odvrátil se od nich a začal střídavě okusovat dřevěné bednění haly a zívat. Poté pokrčil zadní nohu (v této pozici koně mohou spát). Kdyby byly dveře otevřené, nepochybně by účastníka odvedl do svého boxu naproti. Tuto možnost neměl.

Účastník se řídil radami instruktora, ale nedosáhl žádného výsledku, kůň zůstal apatický. Instruktor pomohl účastníkovi ze složité situace, spolu povodili koně. Kdyby k tomuto nedošlo, kůň by pravděpodobně zrcadlil naprostý nedostatek energie tím, že by si velmi brzy lehl, čemuž se instruktor snažil v poslední chvíli zabránit s ohledem na možné emoce a bezpečnost vyčerpaného účastníka.²

Účastník se vyjádřil, že dokud nepřistoupil ke koni, nebyl jeho skutečný stav rozpoznán. Ani on si nebyl závažnosti svého rozpoložení před reakcí koně vědom, či si ji nepřiznával. Kdybychom se pohybovali v prostoru přednáškové místnosti a

² V plném kurzu by instruktor nechal koně lehnout. Kůň by na základě informací instruktora okamžitě vstával, jakmile by odešla vyčerpaná osoba. V případě, že by účastník nepřijímal výsledky mezidruhové komunikace, či svedl únavu na koně, což se dle instruktora stává zejména u vrcholových vedoucích firem, navrhl by instruktor přivést jiného koně. Situace s lehnutím by se pravděpodobně v případě dalších koní opakovala.

vyplňovali různé testy, jeho informace by byly pravděpodobně zkreslené, protože byl přesvědčen, že tak vyčerpaný není.

Našemu účastníkovi byla doporučena dlouhodobá rekonvalescence, případně práce na fázích syndromu vyhoření a postupné úpravy denního režimu tak, aby nedocházelo k přílišnému vyčerpání v pracovním i osobním životě. Po regeneraci by byl přepokládán návrat k normálu.

Z důvodu vysoké únavy a vyčerpání nám hodnocení účastníka nic neříkalo o jeho stylu vedení a silných i slabých stránkách. Proto je zde neuvádím.

Účastník M5

Charakteristika účastníka

Pohlaví: žena

Věk: 36

Děti: 2

Zvíře: ne

Zkušenost s prací s koněm: ne

Vyhodnocení dotazníku

Energičnost 5: Účastník po celou dobu přistupoval k plnění úkolů s vysokou mírou energie a dynamiky.

Fokus 5: Účastník byl schopen vysokého soustředění a směřování energie, což přinášelo odpovídající výsledky. V případě nejistoty soustředěnost lehce kolísala, což bylo patrné u cviku s tlakovými body.

Stupňování/odejímání tlaku 3: Účastník pracoval se všemi stupni tlaku s různou mírou úspěchu.

Trpělivost 5: Účastník projevil vysokou míru trpělivosti při udržení efektivního výkonu.

Schopnost se učit 5: Účastník byl velmi učenlivý. V situacích, kdy si nebyl jistý, ověřoval správnost postupu cvičení u instruktora. Řídil se jeho radami, ne vždy však úspěšně.

Vyváženost respektu a důvěry 4: Účastník po většinu času vyvolával zdravou míru přirozené autority s občasným zakolísáním, které se projevilo částečně při práci s tlakovými body a při chůzi.

Jistý projev 3: Účastník projevoval lehkou míru nejistoty a občas hledal oporu instruktora.

Komentář

Kůň plnil cviky tak, jak po něm bylo žádáno. Ve chvílích znejistění účastníka aktivita koně kolísala. Účastník se obracel na instruktora, případně byl nucen použít vyšší míru tlaku, důraznější řeč těla, které by v případě jistějšího projevu pravděpodobně nebyly potřeba. Výrazněji to bylo vidět např. při uvedení koně do chodu a chůzi na prověšeném vodítku. Zde bylo třeba sebejistě vykročit a znát směr, kam jít. Nejlépe se dívat po směru chůze dopředu. Pokud se účastník díval směrem k zemi ke svým nohám, či na nohy koně, kůň buď nevykročil, následoval účastníka nejistě, či jej nenásledoval. Také by se mohlo stát, že by kůň u nejistého účastníka přebрал vedení a vodil jej na vodítku, kam se mu zlíbí. Náš učenlivý účastník včas zareagoval na radu instruktora a kůň vyhověl požadavku. Lze to přirovnat např. k situaci, kdy bychom se nacházeli v místnosti, vítali bychom návštěvu, která by byla u nás poprvé a vedli bychom ji do obývacího pokoje. Pravděpodobně bychom se dívali směrem, kterým by návštěva měla jít, poté bychom ještě k slovnímu doprovodu „posad'te se“ případně ukázali ke stolu na židli. Byli bychom si naprosto jisti, kam bychom návštěvu vedli. Pokud ne, návštěva by pravděpodobně zůstala nejistě stát a čekala by, kam ji zavedeme.

Účastník si vedl velmi dobře. Projevoval občas nejistotu v pro něho nových situacích. Pokud se týká vodění koně na prověšeném vodítku, dalo by se říci, že je potřeba projevit větší orientaci na cíl, v našem případě směr, kterým chtěl účastník jít. Pokud bychom situaci přenesli do reálného života, při vedení lidí je nutné dobře plánovat cestu a zaměřit se na výkon, který vede k dosažení požadovaných výsledků. Neznejistět, pokud se situace vyvine poněkud odlišným způsobem a hledat jiný způsob

dosažení cíle. Nezůstat stát nejistý, protože kůň i lidé čekají na další rozhodnutí. Mohou přestat reagovat, ztratit důvěru či převzít iniciativu žádoucím, či nežádoucím způsobem, což takového účastníka může opět znejistit. Ne vždy je zde instruktor či někdo, kdo poradí. V případě vedoucího pracovníka či učitele je jistota důležitá nebo je nutná alespoň adekvátní reakce na vzniklou situaci. V případě vedení koně by potřeboval účastník projevit větší orientaci na cíl.

Účastník se vyjádřil, že se mu práce s koněm líbila. Přiznává, že bývá nejistý, rád by na sobě pracoval, prý si dostatečně nevěří v situacích, které jsou nové či nejsou předem odhadnutelné a nemůže se na ně předem připravit.

Účastníkovi byl doporučen osobnostní rozvoj zaměřený na sebepojetí a sebedůvěru.

Účastník projevoval většinou demokratický styl vedení s občasnými sklony k přílišné liberálnosti z důvodu ztráty jistoty. Silnou stránkou účastníka byla vysoká míra trpělivosti. Slabou stránkou poté jistý projev.

Účastník M6

Charakteristika účastníka

Pohlaví: žena

Věk: 31

Děti: ne

Zvíře: ne

Zkušenost s prací s koněm: ne

Vyhodnocení dotazníku

Energičnost 6: Účastník po celou dobu přistupoval k plnění úkolů s vysokou mírou energie a dynamiky.

Fokus 5: Účastník byl schopen vysokého soustředění a směřování energie, což přinášelo odpovídající výsledky.

Stupňování/odejímání tlaku 4: Účastník pracoval převážně s nižšími stupni tlaku, protože vyšší nebyly zapotřebí.

Trpělivost 5: Účastník projevil vysokou míru trpělivosti při udržení efektivního výkonu.

Schopnost se učit 5: Účastník byl velmi učenlivý. Vznášel dotazy, jak zlepšit své výsledky a na odpovědi správně reagoval.

Vyváženost respektu a důvěry 4: Účastník po většinu času vyvolával u protějšku zdravou míru přirozené autority s výjimkou drobného zakolísání, které se projevilo v situaci, kdy bylo třeba vyvinout vyšší tlak.

Jistý projev 5: Účastník projevoval vysokou míru zdravé sebejistoty.

Komentář

Kůň plnil požadované cviky. Při práci s tlakovými body reagoval i na nižší tlaky. Při cviku, kdy měl překročit přední nohu přes druhou přední křížem však bylo potřeba vyššího tlaku, neboť se jednalo o cvik pro koně nepřírozený. Byl zařazen právě proto, aby se zjistilo, zda je účastník připraven použít vyššího tlaku. Což zejména účastníci orientovaní převážně na vztahy nezvládají bez obtíží. Někdy však bývá nezbytné i u zaměstnanců či žáků, např. při ohrožení bezpečnosti sáhnout i po nepopulárních opatřeních, které v našem případě u koně ukazují nutnost použití postupného tlaku rukou. Z našich účastníků nikdo tento cvik nedokázal provést bezdotykově. Všichni byli nuceni použít jemné tlaky od mentálního soustředění přes pohled, nakročení, natažení ruky, dotek a pak různou míru tlaku na tlakový bod.

Účastník projevoval vysokou míru úspěšnosti ve všech sledovaných schopnostech. Účastník má předpoklady být skvělým ve vedení. Neměl by se bát v případě nezbytné nutnosti projevit i prvky autoritativního vedení.

Účastník vyjádřil své nadšení z toho, že kůň reagoval i na jemné tlaky bez dotyku. Překvapilo jej, že tak velký, mnohonásobně těžší a silnější živočich plnil jeho přání, projevoval porozumění, byl nastaven na spolupráci a chtěl účastníkovi vyhovět. K situaci výše zmíněného cviku účastník vypovídá, že mívá občas nepříjemnosti s problémovými lidmi v okolí, na které nedokáže adekvátně reagovat. Uvědomuje si, že za jejich jednání by měl následovat postih, který je i ve vnitřních směrnících organizace. Jemu je však nepříjemné tento postih uplatnit. Situaci řeší většinou domluvou a díky svým ostatním schopnostem situaci obvykle zvládá. Zmiňuje však člověka, se kterým se

musel rozejít, protože situace zašla příliš daleko a byla neomluvitelná. Řešení domluvou již nebylo možné. Vidí podobnost v práci s koněm a občasnou nezbytností zvýšit tlak, pokud protějšek nereaguje. Účastník má zájem o pokračování v práci s koňmi.

Účastníkovi bylo na základě jeho zájmu o pokračování v programu Ing. Josefa Lišky doporučeno, aby vyzkoušel práci s různými koňmi a postupně si zvykal na tlak, který musí vyvinout, aby dosáhl svého bez negativních následků pro sebe i jeho protějšek. Toto by následně mohl přenést do svých životních rolí.

Účastníkovy kompetence k vedení jsou na vysoké úrovni. Jeho styl vedení je převážně demokratický. Silnějšími stránkami účastníka jsou více či méně všechny sledované kompetence. Silnou stránkou je energičnost, slabou stránkou se jeví schopnost stupňování tlaku směrem nahoru v nezbytně nutných případech.

Účastník M7

Charakteristika účastníka

Pohlaví: žena

Věk: 29

Děti: ne

Zvíře: ne

Zkušenost s prací s koněm: ne

Vyhodnocení dotazníku

Energičnost 4: Účastník po celou dobu přistupoval k plnění úkolů s potřebnou mírou energie a dynamiky.

Fokus 5: Účastník byl schopen vysokého soustředění a směřování energie, což přinášelo odpovídající výsledky.

Stupňování/odejímání tlaku 4: Účastník pracoval převážně s nižšími a středními stupni tlaků. Pro splnění úkolů nebylo nutné použít vyššího tlaku.

Trpělivost 4: Účastník projevil potřebnou míru trpělivosti po celou dobu cvičení.

Schopnost se učit 5: Účastník byl velmi učenlivý, při práci samostatný.

Vyváženost respektu a důvěry 3: Účastník po většinu času zaujímal dominantní přístup. Respekt převažoval nad důvěrou, kůň po většinu času zaujímal podřízený postoj, přestože účastník nepoužíval vyšší stupně tlaků.

Jistý projev 3: Účastník projevoval vyšší míru sebejistoty, když se zaměřoval převážně na technické provedení cviků. Nepracoval dostatečně s emocemi.

Komentář

Kůň po celou dobu cvičení zaujímal podřízený postoj, což se projevovalo např. snížením hlavy, cviky vykonával relativně rychle, budilo to dojem, že až mechanicky, bez emočních projevů. Po celou dobu cvičení se nepokoušel o převzetí vedení či jiné negativní projevy chování.

Účastník se zaměřoval na správnou techniku provedení cviků. Velmi dobře se učil, jeho požadavky byly pro koně jasné a čitelné. Díky svému vnitřnímu nastavení a preciznímu zvládnutí cviků nedával koni možnost jiných reakcí, než požadoval, přestože využíval pouze nižších a středních tlaků.

Účastník uvádí, že je se svými výsledky částečně spokojen. Přiznává, že je rád, když má věci pod kontrolou. Lidé, které vede (zejména užší vedení firmy), naplňují požadavky dle jeho očekávání. Účastník se snaží držet si od nich odstup. Cítí se však osamocený, navíc lidé pod jeho vedením neprojevují vlastní názor a iniciativu. Zejména při řešení konfliktů se účastník snaží komunikovat, rád by slyšel názor protějšku, ale dostává se mu jen potvrzení vlastního názoru. Toto mu nevyhovuje zejména v krizovém řízení situací pod časovým tlakem. Na hledání variant řešení je sám. Když dělá SWOT analýzu (určení silných a slabých stránek společnosti), nikdo se neodvážá pojmenovat slabé stránky situací, které řídí. Má pocit, že mu někteří lidé buď příliš věří, protože je vzdělaný, je ve své pozici dlouho a postoupil na ni od spodu, nebo mu jen poklonkují. Je mu nepříjemné, že toto nedokáže rozlišit. Tento účastník tvrdí, že by rád od svých zaměstnanců získával pravdivou zpětnou vazbu a názory, ze kterých by mohl dále čerpat. Rád by své zaměstnance lépe poznal, něco se o nich dozvěděl, zejména o jejich přáních a budoucnosti v jeho organizaci. Rád by podle jejich preferencí navrhl změny, případně další vzdělávání a praxi zaměstnanců. Je si jist, že by je potom práce naplňovala a bavila, což by vedlo k lepším výsledkům jejich práce a jejich dalšímu

profesnímu růstu. Bylo by to prospěšné nejen zaměstnancům, ale i vedené společnosti. Zkoušel toto navrhnout na poradě s tím, aby za ním lidé přišli, ale nepřišel nikdo. V případě práce s koněm se mu výše uvedená situace potvrdila a je za tuto zkušenost vděčný.

Účastníkovi bylo doporučeno, aby v tomto případě pracoval s koňmi na různé pozici v hierarchii stáda. Výsledek cvičení však nelze předjímat, protože k tomuto nedošlo. Je možné, že by tak silnou přirozenou autoritu zrcadlil i alfa kůň. V souvislosti s výkonem jeho vedoucí pozice bylo dále doporučeno při přijímání nových zaměstnanců zařadit mezi sledované kompetence vedle vzdělání, praxe a schopnosti se přizpůsobit poměrům, také experiment ve fiktivní krizové situaci. Např. formou zadání krizové situace a SWOT analýzy. Poté vést následný rozhovor, kde by zájemce o zaměstnání byl schopen své výsledky SWOT obhájit, komunikovat s účastníkem varianty řešení a dojít společně k cíli. Postupem času bylo doporučeno zapojovat tyto nové zaměstnance mezi své stávající zaměstnance a věřit v obnovení komunikace na základě pozitivního příkladu. Ti nejlepší by potom mohli svým příkladem motivovat stávající užší vedení ke konstruktivní komunikaci, což by řízeně mohlo postupovat směrem dolů v hierarchii organizace. V případě, že by účastníkova přirozená autorita byla tak silná, že by ji zrcadlil i alfa kůň, se účastníkovi zdál plán také velmi dobrý. Sice by stál dále stranou, věnoval se vizi společnosti, plánování a řízení, jeho společnost by však mohla být dále zkvalitňována užším vedením, které by bylo blíže lidem místo něho a uskutečnilo by pohovory se zaměstnanci např. nad jejich profesní kariérou. Účastník je natolik zdatný, že by jejich konkrétní plán profesního růstu dále navrhl a řídil. Jeho společnost by pak dosáhla lepších výsledků a potřebných inovací. Práce s koněm pro něho byla velmi přínosná, dokázal zkušenost převést do své role ve vedení kolektivu. O práci s koněm dále nejeví zájem, neboť plán je jednotný s koněm i bez koně a nezáleží v tuto chvíli, zda by kůň alfa příliš silnou vnitřní autoritu potvrdil. Věnovat firemní prostředky, čas a svou energii do osobnostního rozvoje pomocí přirozené komunikace s koněm, je pro účastníka v tuto chvíli nerentabilní. Bude dodržovat navržený plán a buď se mu podaří, nebo nepodaří změnit svou orientaci z orientace na výkon a výsledek na vztahy a lidi. V obou případech se jeho společnost posune vpřed žádaným směrem. Na základě tohoto

rozhovoru se nezdá pravděpodobné, že by došlo ke změně. Účastník je stále orientován na výsledek a výkon než na vztahy a lidi.

Účastníkuv styl vedení je převážně demokratický se zvnitřnělymi autoritativními prvky. Účastník má silnou přirozenou autoritu. Jeho silnou stránkou je fokus. Slabou stránkou, zrcadlenou koněm, se jeví na základě reflexe účastníka rovnováha mezi respektem a důvěrou, protože zvnitřnělá silná autorita mu brání v navázání důvěry a vztahovosti k zaměstnancům. Působí jako dobrý vedoucí, který je více zaměřen na cíl než na vztahy.

Účastník M8

Charakteristika účastníka

Pohlaví: žena

Věk: 40

Děti: 2

Zvíře: ne

Zkušenost s prací s koněm: ne

Vyhodnocení dotazníku

Energičnost 5: Účastník po celou dobu přistupoval k plnění úkolů s vysokou mírou energie a dynamiky.

Fokus 4: Účastník byl schopen vysokého soustředění a směřování energie.

Stupňování/odejímání tlaku 2: Účastník pracoval převážně s vyššími stupni tlaků. Vynaložené množství energie nebylo často adekvátní situaci, měl tendenci přetěžovat sebe i protějšek.

Trpělivost 2: Účastník projevil nízkou míru trpělivosti po celou dobu cvičení. Nezajímal ho průběh cvičení, byl orientován na výsledek bez ohledu na prostředky k jeho dosažení.

Schopnost se učit 2: Účastník nebyl příliš učenlivý, při práci byl samostatný, ale chyboval, např. vynechal úvodní cvik, navázání kontaktu s koněm. Nesnažil se reagovat na submisivní chování koně snížením vynaloženého tlaku.

Vyváženost respektu a důvěry 1: Účastník po většinu času zaujímal silně dominantní přístup. Důvěru nenavázal prvním cvikem a nezískal po celou dobu cvičení. Kůň se snažil vyhnout silnému tlaku úhybnými manévry, ale vodítka mu bránilo v odchodu.

Jistý projev 3: Účastník projevoval velmi vysokou míru sebejistoty, nereagoval na signály druhé strany. Nepracoval vůbec s emocemi.

Komentář

Kůň po celou dobu cvičení projevoval submisivní postoj. Ustupoval před vysokým tlakem účastníka do všech směrů, jak jen mu délka vodítka dovolila. Budilo to dojem, že kontakt s účastníkem mu byl nepříjemný. Nenavázal s účastníkem téměř žádný vztah, neboť účastník vynechal první cvičení a po upozornění lektora cvik odbyl. Tento cvik byl však velmi důležitý. Během něho kůň účastníka „načítá“ s použitím smyslů. Kdybych mohla sledovat koně z větší blízkosti, mohla bych pravděpodobně pozorovat pohyby očí, rozšíření nozder, stahy okolo pysků. Toto cvičení obvykle probíhá různě dlouho, dokud nedojde k úplnému zklidnění účastníka, a pokojnému klidnému stojí koně. Pak jsou oba připraveni na další práci. Tato chvíle trvá u našich sledovaných účastníků přibližně jednu až tři minuty. Projevuje se např. ve střídavém postavení uší, natáčení uší a hlavy k účastníkovi, pokud je na něho kůň zvědavý, dokazuje to dotykem hlavy a viditelným čicháním. Nejistotu ukazuje přešlápnutím či přešlapováním, ustupováním na délku vodítka, nakonec klidným stáním koně. Nemusí se nutně projevit vše. Klidné nebo téměř klidné stání koně je pokynem k začátku práce na jednotlivých cvicích. Poté, co kůň „načte“ během úvodního cviku většinu sledovaných osobnostních kompetencí, je schopen tyto kompetence zrcadlit v dalších cvicích. Kůň v případě tohoto účastníka neměl dostatek času v úvodní fázi. Byl po celou dobu cvičení nejistý, proto neplnil požadavky. Ustupoval před vysokými tlaky, které účastník vyvíjel.

Účastník projevoval silnou dominanci. Nezdržoval se navázáním vztahu s protějškem, nereagoval na jeho emoční rozpoložení, ani sám neprojevoval své emoce. Chtěl, aby kůň cviky vykonal ihned a správně, k čemuž využíval rovnou vysoké tlaky. Nereagoval na chování koně. Projevoval se velmi sebevědomě. Byl při práci

samostatný, ale hrubě chyboval. Nezajímalo ho, jakým způsobem dosáhl výsledku, což se projevovalo využíváním vysokých tlaků bez ohledu na reakce protějšku, který ho nezajímalo. Výsledek si vynucoval silou, ale často neúspěšně, proto vynakládal další úsilí, čímž přetěžoval sebe i koně. Jeho vynaložené úsilí a vysoká míra energie byla neadekvátní situaci a neúčinná. Výkon účastníka se vyznačoval chaotičností a netrpělivostí.

Účastník přiznává, že je velmi vyčerpaný a unavený. Jeho úspěchy v práci jsou jeho motivací do budoucna. Situaci řeší tak, že mezi své kolegy vybírá lidi stejného založení a charakteru. K tomu došel tím, že lidé, kteří jsou „jiní“, reagují jako kůň, vyhýbají se práci. Proto se s mnohými rozešel. Protože je účastník zvyklý klást na sebe vysoké nároky a pracovat bez ohledu na sebe, očekává toto i od svých zaměstnanců. Dosahovat výsledků se mu za těchto podmínek daří, je úspěšný a další osobnostní rozvoj nepotřebuje a odmítá.

Účastníkovi bylo doporučeno pracovat s trpělivostí, lépe komunikovat s ostatními a vnímat přicházející komunikaci. Je k sobě i okolí příliš tvrdý, má tendenci k přetěžování. Situace mu takto vyhovuje, výkonu dosahuje, doporučení odmítá.

Účastníkův styl vedení je příliš autoritativní, orientovaný na výkon bez ohledu na své vynaložené úsilí a vztahy s okolím. Silnou stránkou byla energičnost, slabou poté vyváženost respektu a důvěry.

Účastník M9

Charakteristika účastníka

Pohlaví: žena

Věk: 37

Děti: 2

Zvíře: ne

Zkušenost s prací s koněm: ne

Vyhodnocení dotazníku

Energičnost 3: Účastník přistupoval k plnění úkolů energicky s občasnými výkyvy.

Fokus 3: Účastník je schopen přiměřeného fokusu a směřování energie. V případě neúspěchu znejistí, což ovlivní kvalitu provedení cviku.

Stupňování/odejímání tlaku 2: Účastník pracoval v každém cviku dlouho s nízkým stupněm tlaku. V případě neúspěchu přejde rovnou k maximálnímu tlaku. Vzhledem k používání extrémních pólů škálování, vyvolává u protějšku nečitelnost a nejistotu.

Trpělivost 3: Účastník projevil kolísavou míru trpělivosti.

Schopnost se učit 4: Účastník reagoval na pokyny instruktora, pokyny většinu času plnil úspěšně.

Vyváženost respektu a důvěry 3: Účastník po většinu času vyvolával přirozenou autoritu. Byl orientován spíše na vztahovost, respekt kolísal, proto nedosahoval žádoucích výkonů.

Jistý projev 4: Účastník projevoval zdravou míru sebejistoty, uvědomoval si své rezervy a snažil se s nimi pracovat.

Komentář

Kůň reagoval na výzvy účastníka nerovnoměrně. Při nízkém stupni tlaku brzy docházel k názoru, že vykonávat cviky není třeba. Účastník mu nebyl lhostejný, přesto se snažil vyhnout se nižším tlakům s nižší vynaloženou energií účastníka úhybnými manévry, čímž znejistil účastníka, který ve snaze dosáhnout správného provedení cviku silně zvýšil energii a tlak. Kůň byl velmi překvapen a chvíli mu trvalo, než se v situaci zorientoval, což se projevovalo zvýšením hlavy a zamrkním, uši zůstaly v normální pozici, tzn. že kůň zůstával pozorný. Působilo to dojem, že byl tak překvapen náhlou změnou účastníkovou reakcí, že zapomněl, co má dělat.

Účastník naslouchal pokynům instruktora, jak škálovat tlak, aby společně s koněm zůstal, pokud možno, v komfortní zóně. Pak se jim většinou dařilo společně dosáhnout cíle.

Účastník přiznával, že je ctižádostivý a rád dosahuje stanovených cílů. Snaží se, aby ve svých rolích působil přirozeně a aby lidé, které vede, plnili jeho přání. Pokud se to nestane, často se rozzlobí. Je mu vyčítáno, že se nemusí chovat tak výbušně, např. v situaci, kdy má někdo splnit nějaký úkol a snaží se o to, jen se mu to nedaří. Očekával by místo negativního postoje vedoucího radu, pomoc, podporu, motivaci. Účastník si toto uvědomuje, má okolo sebe ochotné a spolehlivé lidi. Uvádí, že si „nemůže pomoci“. Ale rád by na sobě v tomto směru dále pracoval. Uvědomuje své rezervy, přemýšlí o nich, snaží se z nich poučit. Střední cesta se mu těžko nalézá, je pro něj náročné vyrovnávat svou vnitřní emocionální nerovnováhu.

Tomuto účastníkovi byla doporučena práce s různými typy koní v hierarchii stáda. Čím výše by koně v hierarchii stáda byli, tím zajímavější by bylo pozorovat jejich oboustranné reakce. V naší ukázce toto nebylo možné otestovat. Bylo by dobré pracovat s neúspěchem, energií a emocemi tak, aby bylo dosaženo rovnováhy a klidu. Účastník by se mohl soustředit na cíl, neztrácel by se ve svých emocích a mohl by se přiblížit k demokratickému stylu vedení.

Účastník využívá buď liberální nebo autoritativní styl vedení. Jeho silnou stránkou je schopnost se učit. Slabou stránkou je stupňování/odejímání tlaku.

Účastník M10

Charakteristika účastníka

Pohlaví: muž

Věk: 51

Děti: 2

Zvíře: ne

Zkušenost s prací s koněm: ne

Vyhodnocení dotazníku

Energičnost 2: Účastník po celou dobu přistupoval k plnění úkolů s vysokou mírou energie, vedoucí k nepříjemnému napětí mezi účastníkem a koněm.

Fokus 2: Účastník se soustředil pouze na výsledek, nebral ohled na emoční rozpoložení protějšku. Působil dominantním až silně autoritativním dojmem.

Stupňování/odejímání tlaku 2: Účastník pracoval pouze vysokými stupni tlaků. Byl maximálně orientovaný na výkon, což vyvolávalo v protějšku slepé plnění úkolu na úkor jeho pohodlí a komfortu.

Trpělivost 1: Účastník neprojevil téměř žádnou trpělivost po celou dobu cvičení. Nezajímal ho průběh cvičení, byl orientován na výsledek bez ohledu na prostředky k jeho dosažení.

Schopnost se učit 1: Účastník nebyl učenlivý, při práci byl samostatný, ale pracoval podle svého uvážení, nereagoval na pokyny instruktora např. místo kývání vodítkem prudce škubal.

Vyváženost respektu a důvěry 1: Účastník po celou dobu cvičení zaujímal extrémně dominantní přístup. Důvěru nenavázal ani nezískal po celou dobu cvičení. Kůň se ani nesnažil vyhnout silnému tlaku úhybnými manévry, naopak dával najevo maximální podřízenost.

Jistý projev 2: Účastník projevoval extrémně vysokou míru sebejistoty a nadřazenosti, nereagoval na signály druhé strany, zaměřoval se pouze na výsledek. Pracoval se zápornými emocemi a s jejich pomocí dosahoval výsledků.

Komentář

Kůň byl po celou dobu v napětí, což se projevovalo v postoji se vztyčenou hlavou, krk téměř v pravém úhlu k hlavě, uši často položené. Rychle a překotně se pohyboval a reagoval na vysoké tlaky účastníka. Toho zajímal pouze výkon, kterého vysokými tlaky okamžitě dosahoval. Zajímavé je, že kůň nereagoval úhybnými manévry a úkoly plnil. Velmi překvapující to bylo v situaci, kdy se účastník postojem, pohledem a škubáním namísto kýváním vodítka snažil koně od sebe odehnat. Kůň namísto toho i přes veškerou předchozí negativní řeč těla přišel k účastníkovi, snížil hlavu, krk vyrovnal se hřbetem. Autorita účastníka byla tak silná, že se kůň snažil vyhnout konfliktu s účastníkem. Zdál se mu zřejmě tak silný, že místo projevů nepřátelství nakonec raději volil maximální podřízenost a chtěl být s účastníkem

zadobře a pod jeho ochranou. Účastník tak dosáhl paradoxně opačného efektu, protože chtěl koně od sebe odehnat.

Účastník se projevil vůči koni extrémně dominantně a dosahoval vysokými tlaky téměř okamžitých výsledků. Na signály koně a upozornění instruktora nereagoval, pracoval dle svého uvážení. Emoční rozpoložení protějšku ho nezajímalo. Šlo mu pouze o výkon, kterého dosahoval vysokými tlaky.

Účastník se ke svému cvičení nevyjadřuje.

Doporučení (pokud by bylo vyžádané) by bylo v případě jeho zájmu začít pracovat s trpělivostí, lépe komunikovat s ostatními, vnímat přicházející komunikaci a adekvátně na ni reagovat. Účastník měl vynikající výsledky a extrémní výkon, dosažené vnitřní i vnější silou, chyběla mu však empatie.

Účastník je orientovaný na výkon a výsledky. Styl vedení je autoritativní. Silnou stránkou je fokus, slabou vyváženost respektu a důvěry. Respekt silně převažuje.

Vyhodnocení výzkumného předpokladu 1

Bylo prokázáno, že vedoucí pracovníci firem dosahují vyšších hodnot energičnosti, fokusu, stupňování/odejímání tlaku a jistoty projevu. Nepřevládá však u nich autoritativní, ale demokratický styl vedení.

Převažující styly vedení vedoucích pracovníků firem

Převážně autoritativní styl – tři účastníci – M1, M8, M10.

Převážně demokratický styl – čtyři účastníci – M3, M5, M6, M7.

Převážně liberální styl – jeden účastník – M2.

Bez možnosti určení stylu vedení z důvodu únavy – jeden účastník – M4.

Liberální a autoritativní styl byl využíván v krajních mezích – M9.

3.3.2 Vyhodnocení nahrávek účastníků, skupina učitelů

Účastník U1

Charakteristika účastníka

Pohlaví: žena

Věk: 59

Děti: 2

Zvíře: ano/pes

Zkušenost s prací s koněm: ne

Vyhodnocení dotazníku

Energičnost 4: Účastník přistupoval k plnění úkolů energicky. Po celou dobu projevoval stabilní a konzistentní míru energie.

Fokus 4: Účastník byl schopen vysokého fokusu a směřování energie. Potřeboval však čas na mentální koncentraci před jednotlivými cviky.

Stupňování/odejímání tlaku 4: Účastník pracoval především s nižšími stupni tlaku. Měl tendenci uplatňovat vysokou míru kontroly pomocí nataženého vodítka a omezoval tím koně v pohybu a tím i v plnění cviků. Jeho pokyny koni tak byly občas protichůdné a tudíž nečitelné.

Trpělivost 5: Účastník projevil velmi vysokou míru trpělivosti, někdy na úkor efektivního výkonu.

Schopnost se učit 4: Účastník plnil úkoly snaživě a svědomitě. Nerespektoval výzvy instruktora ke zvýšení tlaku na koně v případě nutnosti.

Vyváženost respektu a důvěry 3: Účastník vzbuzoval v koni spíše důvěrný a kamarádský vztah, který vedl ke snížení autority.

Jistý projev 3: Účastník projevoval přílišnou sebejistotu a přátelskost, čímž vyzýval koně k nežádoucímu chování.

Komentář

Kůň jevil zpočátku známky nejistoty při vyžadování cviků, stál a nevěděl, co by měl dělat, zatím bez viditelných negativních projevů. Budilo to dojem, že se snažil vyjít účastníkovi vstříc, porozumět mu, byl pozorný, přemýšlel, „načítal“, jak reagovat. Nejistota byla zřejmě způsobena nataženým vodítkem, kterým se účastník snažil získat kontrolu, ale zároveň používal nízké míry tlaku. Účastník na poučení o povolení vodítka

okamžitě reagoval. Kůň úkoly plnil zpočátku ochotně na nízké míry tlaku, dokonce i bezdotykově. Poměrně dlouho trvalo, než účastník dosáhl svého.

Účastník na výzvu instruktora ke zvýšení tlaku i přes vysokou míru schopnosti se učit nereagoval, protože tuto schopnost pravděpodobně neovládal. Pokračování v práci ve stejném naladění se projevilo velmi brzy jemným drcnutím koně do trupu účastníka, které je v našem případě nežádoucí. Člověk má mít při kontaktu s koněm vymezený svůj osobní prostor, do kterého kůň nesmí bez pozvání vstupovat z důvodu bezpečnosti. Pravděpodobně by účastník při delším pobytu s koněm musel řešit přestupky koně, které by mohly vést u méně ukázněného koně až k narušení bezpečnosti, protože hry koní ve stádě jako se sobě rovnými jsou pro člověka zdravotním rizikem. Tyto obavy jsou v našem případě neopodstatněné, tento konkrétní kůň je zvyklý na svou činnost zrcadlit účastníky. Dalo by se říct, že tímto způsobem účastníka „učil“. Nabádal jej, stejně jako instruktor, ke změně chování. Nicméně tím, jak by postupně přebíral vedení nad účastníkem, by se role otočily. Pravděpodobně by vodil účastníka po jízdárně, v případně otevřených dveřích až do stáje či na pastvinu bez úmyslu mu ublížit, neboť k němu navázal přátelský vztah. Účastník sice dával koni najevo své přátelství, ale zároveň by rád měl situaci pod kontrolou, což se projevovalo zpočátku nataženým vodítkem. Byl energický, velmi dobře se soustředil a rád se učil.

Účastník se vyjádřil, že práce s koněm pro něho byla velkým zážitkem a novou zkušeností. Potvrdila, co si o sobě účastník myslí a jak jedná. Nezáleželo mu příliš na výsledku, užíval si přítomnost v blízkosti koně a silné emocionální pouto, které cítil. S celkovou situací byl spokojen jen částečně. Byl oprávněně hrdý na svůj výsledek, vztahy jsou pro něho nejdůležitější. V jeho životních rolích je tento způsob chování a jednání částečně adekvátní, ale ne vždy funkční. Nižší míru autority v osobním životě řeší tak, že je obklopen lidmi, kteří jsou podobně založeni. Pokud je třeba vyšší míra autority k dosažení požadovaného výkonu či výsledku, účastník situaci neumí řešit. Rád by se to naučil. Je orientován více na vztahy a uznává, že mu schopnost orientace na výsledek chybí.

Účastníkovi byl doporučen osobnostní rozvoj. Vhodné by bylo dávat protějšku větší pole působnosti (uvolnění vodítka) a tím i větší odpovědnost. Dále by se pracovalo na schopnosti využití mírně vyššího tlaku k dosažení efektivity, protože jeho styl vedení

je příliš liberální, postrádá potřebnou míru autority. Toho by bylo možné dosáhnout postupně stavěním účastníka před různé koně na různých pozicích v hierarchii stáda až po alfu, kde by bylo dosažení výsledků podstatně obtížnější než u našeho citlivého koně. Měl by si více všimnout emocionálních projevů druhé strany a reagovat na ně. Akceptováním rad od lektora, v tomto případě i protějšku, by mohl dosáhnout výrazně lepších výsledků. Další práce na osobnostním rozvoji směrem k demokratickému stylu vedení je žádaná a potřebná.

Účastníkův styl vedení je převážně liberální. Silnou stránkou se jeví trpělivost, slabou poté stupňování/odejímání tlaku, není schopen vyvinout vyšší tlak, potřebný k dosažení cíle.

Účastník U2

Charakteristika účastníka

Pohlaví: žena

Věk: 31

Děti: 2

Zvíře: ano/pes

Zkušenost s prací s koněm: ne

Vyhodnocení dotazníku

Energičnost 3: Účastník po celou dobu přistupoval k plnění úkolů se střední mírou energie a dynamiky, která ne vždy stačila k dosažení požadovaného výkonu.

Fokus 2: Účastník byl schopen nižšího soustředění a směřování energie. Byl orientován spíše na vztahovost než na výkon.

Stupňování/odejímání tlaku 2: Účastník pracoval převážně s nižšími stupni tlaků. Odmítal zapojit vyšší stupně tlaku.

Trpělivost 5: Účastník projevil vysokou míru trpělivosti po celou dobu cvičení. Nezajímal ho příliš výsledek.

Schopnost se učit 2: Účastník se snažil vykonávat cviky podle pokynů instruktora, nerad zvyšoval tlak z důvodu obav ze ztráty důvěry protějšku. Nakonec tlak nezvyšoval a dosahování cílů vzdával.

Vyváženost respektu a důvěry 2: Účastník po většinu času zaujímal silně submisivní přístup. Navazoval důvěrný vztah na úkor respektu, důvodem byla snaha vyhnout se konfliktu.

Jistý projev 2: Účastník projevoval velmi vysokou míru nejistoty, kterou však nezakrýval, ale přiznával.

Komentář

Kůň byl vůči účastníkovi dominantní. To se projevovalo tím, že plnil jen některé cviky. Navazoval k účastníkovi kamarádský vztah na úkor respektu, byl na něho zvědavý, očichával jej, dotýkal se jej hlavou, drbal si o něho krk. Při delším kontaktu s účastníkem by pravděpodobně došlo k progresi nežádoucích projevů chování koně vůči účastníkovi, který by nebyl schopen stanovit si své hranice a hlídat si osobní prostor. Kůň byl v přítomnosti účastníka viditelně rád, ale neprojevoval ochotu plnit cviky.

Účastník přiznával obavy z tak velkého zvířete, ale velmi chtěl sérii cviků zkusit. Byl poučen instruktorem, že obavy jsou v pořádku a podpořen ve svém záměru cviky vykonat. Instruktor zpočátku držel koně na krátkém vodítku. Po dvou minutách účastník přiznával, že už se nebojí a bylo mu v přítomnosti koně dobře, obavy z něho zcela „spadly“ a cítil místo nich radost z kontaktu. Jeho počáteční strach a transformace tohoto pocitu v radost ukazovalo na sníženou schopnost najít „střední cestu“, tedy rovnováhu mezi důvěrou a respektem. Nakonec účastník plnění cviků zcela podřídil osobnímu zážitku. Zaujímal submisivní postoj s odmítnutím vyšších tlaků. Chtěl mít s koněm dobré vztahy, snažil se vyhnout stresovým situacím v podobě nežádoucího chování koně a případnému konfliktu. O svém postoji instruktora informoval. Instruktor jeho postoj přijal a účastník se mohl věnovat nevšednímu zážitku, který spočíval v radosti z překonání obav a z přítomnosti koně. Pokud se mu nějaký cvik částečně či plně podařil, byl účastník nadšen.

Účastník se vyjádřil, že nejdůležitější je vztahovost a pouze pozitivní, kamarádský přístup. Na základě transferu zkušenosti s koněm přiznával, že stejně jako u koně obtížně dosahuje autority u žáků, mívá potíže s konstruktivní zpětnou vazbou a kritickým hodnocením. Navazuje k nim ihned zpočátku kamarádský a důvěrný vztah. V osobních životních rolích má mnoho práce, neboť ji často činí i za ostatní. Uváděl příklad, že pokud jej někdo požádá, aby za něj udělal jeho práci, tak to s úsměvem učiní, ale vnitřně se cítí zneužitý a přetížený. Kdyby změnil přístup, obává se negativní reakce protějšku. Bylo by vhodné naučit se pracovat i s vyšším tlakem.

Účastníkovi bylo doporučeno pracovat se sebejistotou, sebevědomím, důsledností a cílevědomostí. Přístup účastníka je na úkor jeho energie a účastník takto není ve svých pracovních ani osobních rolích spokojen. Účastníkovi se práce s koněm líbila a doporučené kompetence by rád trénoval pomocí přirozené komunikace s koněm.

Styl vedení je spíše liberální. Silnou stránkou je trpělivost, slabou pak stupňování/odejímání tlaku.

Účastník U3

Charakteristika účastníka

Pohlaví: žena

Věk: 37

Děti: 2

Zvíře: ano

Zkušenost s prací s koněm: ano

Vyhodnocení dotazníku

Energičnost 4: Účastník přistupoval k plnění úkolů energicky.

Fokus 5: Účastník byl schopen vysokého soustředění a zaměření na cíl.

Stupňování/odejímání tlaku 3: Účastník pracoval s nižšími stupni tlaku. Dlouho trvalo, než v případě neúspěchu tlak zvýšil na střední stupeň. Vysokého stupně tlaku nebylo třeba použít. Účastník vykazoval přirozenou autoritu.

Trpělivost 3: Účastník projevil příliš vysokou míru trpělivosti, zejména v případech rozhodování o nutnosti zvýšení tlaku za účelem dosažení výkonu.

Schopnost se učit 6: Účastník reagoval na pokyny instruktora i reakce koně, byl samostatný a na vzniklé situace dokázal dobře reagovat, i když s určitým zpožděním.

Vyváženost respektu a důvěry 3: Účastník vyvolával přirozenou autoritu. Byl orientován spíše na vztahovost, ale dovedl se v případě potřeby prosadit.

Jistý projev 6: Účastník projevoval zdravou míru sebejistoty.

Komentář

Kůň byl vůči účastníkovi pozorný, což se projevovalo tím, že natáčel hlavu směrem k účastníkovi, uši měl mírně vpředu, případně se jedno natáčelo směrem k účastníkovi, pokud ten stál dále od hlavy. Budilo to dojem, že kůň naslouchal účastníkovi hlasu. Úkoly kůň plnil ochotně na nízké stupně tlaku. U cviku uhnutí hlavou a ustoupení vzad bezdotykově, jen na mentální soustředění a pohled. U složitějších úkolů, kdy účastník vyžadoval nepřirozený pohyb, zejména překročení jedné přední nohy přes druhou, se účastník snažil zopakovat bezdotykové provedení. Toto se mu však nedařilo. Dlouhou dobu trvalo, než účastník přešel na střední míru tlaku, tj. dotek a lehký tlak.³ Zajímavé bylo, že kůň do určité míry na mentální soustředění, pohled a postoj reagoval, a to sice cukáním svalu v místě, kam účastník soustředil energii. Svou roli při jednotlivých cvicích hrála nejen složitost či přirozenost

³ U koní je důležitý rytmus a postupné zvyšování tlaku. Toto funguje ve stádě, např. kůň níže v hierarchii stáda je tvrdě napaden koněm výše v hierarchii. Tak to můžeme vnímat, pokud se díváme zběžně na tuto situaci. Pokud však pozorujeme situaci soustředěně, případně máme možnost si ji nahrát a zpomalně pustit, zjistíme, že k tomuto nedochází tak náhle, jak naše nezkušené oko vidí. Kůň beta se pase na místě s „lepší“ trávou. Kůň alfa toto zaregistruje a chce získat tuto „lepší“ travu. Následuje rychlý sled událostí. Alfa vyše betě myšlenku, letmý pohled, několik soustředěnějších pohledů, napne svaly, natáhne krk k beta koni, sklopí uši, zatne pysky, rozšíří nozdry, vycení zuby, udělá krok, dva, více, zvyšuje rychlost a následuje rychlý útok, štípnutí, kousnutí, případně otočení a nakopnutí zadníma nohama. To vše provází pravidelný rytmus jednotlivých komunikačních kroků, podobný rytmu hudby. Dále se akce vyznačuje pomalým postupným zvyšováním tlaku. Pokud je kůň beta pozorný, odhadne situaci, uzná hierarchické postavení a útoku včas předejde. Např. proto, že alfu považuje za silného člena a váží si její schopnosti bránit stádo, hlídat bezpečně členy stáda či vést je tam, kde je to nejlepší. Poodejde např. o pár metrů dál, kde je také „dobrá“ tráva. Také může být beta pozorný konkurent, na tuto situaci může čekat a pokusit se dostat výše v hierarchii stáda a pak dochází k poměrování. U nepozorné bety se situace našemu oku jeví, jako když došlo k náhlému napadení. Pravidelný rytmus, ve kterém škálování probíhá a znalost posloupnosti kroků zajišťuje možnost předvídání chování koní ve stádě a tudíž jasnost, čitelnost, jistou míru spravedlnosti a opakovanou možnost zareagovat včas, než dojde k útoku.

cviku, ale také vzdálenost účastníka od hlavy koně. Čím blíže byli účastníci k hlavě koně, tím se zdálo snadnější udržet pozornost koně a výsledků bylo dosahováno nižšími tlaky i u jinak (při cvičení s koněm) méně úspěšných účastníků. Kůň přirozenou autoritu tohoto účastníka plně respektoval. Budilo to dojem, že dával pozor, poslouchal a rád plnil, oč byl žádán.

Účastník navázal s koněm velmi dobrý vztah. Získal jeho zájem, pozornost, důvěru a ochotu plnit úkoly. Byl energický, trpělivý a reakce koně mu nebyly lhostejné. Nepotřeboval používat vyšší míru tlaku. U nepřirozeného cviku mu stačil střední stupeň. Trvalo mu delší dobu, než střední stupeň dokázal použít. Působil jako dobrý vedoucí, který je vědomě zaměřen více vztahově. Bylo by zajímavé vidět tohoto účastníka u alfa koně a pozorovat, zda by jeho vnitřní formy osobnosti byly dostatečné k dosahování cílů i v tomto případě. Pokud by mu stačily, bylo by u alfa koně myslím překážkou delší rozhodování a zvažování využití vyšších tlaků. Tato vlastnost je u učitele spíše pozitivní a nezbytnou dovedností s ohledem na žáky. Náš účastník dokázal perfektně škálovat a rytmizovat nižší tlaky, ale u středního tlaku se dlouho rozhodoval, zda jej použít. V tuto chvíli se stal pro koně méně čitelným, což citlivý kůň vyhodnotil jako nepředvídatelné chování. Alfa kůň by to možná pocíťoval jako zaváhání a výzvu k pokusu o převzetí vedení. Ale toto nebylo možné v naší ukázce zjistit. Přesto si myslím, že tato situace stála za zmínění v souvislosti s rytmem a škálováním.

Účastník se vyjádřil, že si plně uvědomuje svou přirozenou autoritu. Práce s koněm ze země pro něho byla zajímavá, potvrdila mu jeho demokratický styl vedení.

Byla mu doporučena v případě zájmu možnost další práce s koňmi na různých pozicích v hierarchii stáda. Myslí si však, že by zvládl situaci u jakéhokoli koně. Je přesvědčen, že po poučení o rytmu a škálování by již nezaváhal a zvládl použít i u alfa koně takový nutný nejmenší tlak, který by stačil ke splnění cviku.

Účastníkův styl vedení je převážně demokratický. Jeho silnou stránkou se jeví trpělivost, slabou stránkou stupňování/odejímání tlaku.

Účastník U4

Charakteristika účastníka

Pohlaví: muž

Věk: 30

Děti: 1

Zvíře: ne

Zkušenost s prací s koněm: ne

Vyhodnocení dotazníku

Energičnost 3: Účastník přistupoval k plnění úkolů poměrně energicky. V průběhu cvičení byla patrná únava, projevující se občasným zíváním koně.

Fokus 5: Účastník byl schopen vysokého soustředění a zaměření na cíl.

Stupňování/odejímání tlaku 2: Účastník pracoval převážně s nižšími stupni tlaku. Dlouho trvalo, než v případě neúspěchu tlak zvýšil na střední stupeň. Vysoké stupně tlaku odmítal, není prý schopen je použít.

Trpělivost 3: Účastník projevoval příliš vysokou míru trpělivosti, zejména při rozhodování o nutnosti zvýšení tlaku za účelem dosažení výkonu.

Schopnost se učit 4: Účastník reagoval na pokyny instruktora, jinak byl samostatný. Při neúspěchu zkoušel cvik opakovaně.

Vyváženost respektu a důvěry 3: Účastník vyvolával větší míru důvěry. Byl orientován spíše na vztahovost, obtížně se prosazoval.

Jistý projev 2: Účastník projevoval jistou míru nejistoty.

Komentář

Kůň se v přítomnosti účastníka cítil uvolněný, což se projevovalo např. frkáním. Účastníka si prohlížel. Zůstával pozorný, což bylo vidět na postavení uší a jejich natáčení za účastníkem. Účastníkovu únavu zrcadlil občasným zíváním a následným potřásáním hlavou, krkem a hřívou, pokrčením zadní nohy. Účastník na toto ihned reagoval zvýšením energie a soustředění. Kůň přestával se zrcadlením únavy. Reagoval na nižší až střední stupně tlaku, podle náročnosti či přirozenosti cviku a vzdálenosti účastníka od jeho hlavy.

Účastník i přes přiznanou a zrcadlenou únavu dokázal krátkodobě zvýšit energii a soustředění. Zrcadlení únavy na chvíli vymizelo. Toto se opakovalo během cvičení

dvakrát. Soustředění a energie účastníka byla nekonzistentní, ale dokládala, že účastník je velmi učenlivý a empatický. Reagoval na emoční reakce protějšku. Když se mu cvik nedařil, reagoval na pokyny instruktora, zejména ke zvýšení energie. Chvíli stál, pak se viditelně napřimoval, zvyšoval svalový tonus, což se projevovalo u koně tím, že přestával zívát a potřásat krkem, hlava získala pozornou pozici, tj. oči na účastníka, uši naslouchající, zadní noha již nebyla pokrčená, také zvyšoval svalový tonus. Účastník pak dosáhl výsledků. Při cviku překročení jedné přední nohy křížem přes druhou účastník odmítal zvýšit nízký tlak na střední a cvik se mu z tohoto důvodu nepodařilo vykonat. Byl zaměřen hodně vztahově. Koni nebyl lhostejný, proto vykazoval dobré výsledky.

Účastník se vyjádřil, že jeho výkon ovlivňoval momentální nedostatek energie a únava. Byl se svou situací spokojen. O důvodu krátkodobého stavu věděl a bude pracovat na znovuoobnovení energie. Nepřeje si nic měnit, ani zvyšovat tlaky např. k alfa koni či k dominantním lidem. Snaží se být v životě jemný v jednání s druhými lidmi. Projevoval úžas, že živočich, který váží okolo 800 kg, otočí hlavu jen na jeho přání, poslané myšlenkou. Je to pro něho velkým zážitkem a poučením. Potvrzuje mu to životní cestu skrze jemnost a vztahovost. Byl překvapen, že kůň odhalil jeho únavu.

Účastníkovi byla doporučena pouze změna denního režimu a rovnováha mezi prací a odpočinkem, aby znovu získal potřebnou energii. Další doporučení by byla na základě jeho vyjádření viz výše zbytečná a nežádaná.

Účastníkuv styl vedení je převážně liberální s demokratickými prvky. Silnou stránkou byl fokus, slabou pak energičnost.

Účastník U5

Charakteristika účastníka

Pohlaví: žena

Věk: 28

Děti: 1

Zvíře: ano/pes

Zkušenost s prací s koněm: ano

Vyhodnocení dotazníku

Energičnost 2: Účastník disponoval malým množstvím energie, což se projevovalo častějším zíváním koně.

Fokus 2: Účastník se snažil o soustředění, ale ne vždy měl úspěch.

Stupňování/odejímání tlaku 5: Účastník pracoval v případě potřeby se všemi stupni tlaku.

Trpělivost 2: Účastník projevil nižší míru trpělivosti.

Schopnost se učit 3: Účastník zprvu samostatně vykonával cviky, i když ne vždy správně. Reagoval na pokyny instruktora.

Vyváženost respektu a důvěry 2: Účastník měl jistou míru autority. Byl orientován na vztahovost, snažil se prosadit, ale ne vždy úspěšně.

Jistý projev 3: Účastník projevoval částečnou míru nejistoty.

Komentář

Kůň byl v přítomnosti účastníka viditelně rád, prohlížel si ho, očichával ho, olizoval mu ruku. Únavu účastníka signalizoval častějším zíváním a potřásáním krkem a hřívou. Kůň obtížně reagoval na počáteční nejistotu a nejednoznačnost projevů. Účastník reagoval na rady instruktora, získával postupně jistotu a kůň dosahoval požadovaných výsledků.

Účastník byl zpočátku nejistý, zřejmě proto, že si nepamatoval cviky, jak jdou za sebou a jakým způsobem by měl dosáhnout žádoucího výsledku. Také se velmi soustředil na vztahovost a zapomínal na cíl. To se projevovalo neskrývanou radostí z kontaktu s koněm, konkrétně z jeho projevů přízně, tj. z očichávání, olizování. Účastník koně hladil, nastavoval mu ruku, mluvil k němu, usmíval se na něj. V případě cviků využíval od nízkých po vysoké tlaky. Díky značné míře empatie a vztahovosti účastníka kůň neprojevoval nežádoucí chování, např. strkání do účastníka nosem, ustupování před tlakem, nenásledování atd.

Účastník se vyjádřil, že si až nyní na základě práce s koněm přiznal svou únavu a potřebu pracovat na svém denním režimu a odpočinku. To dosud odkládal, protože se

nachází v situaci, kdy to momentálně z rodinných důvodů nelze. Uvědomoval si, že je třeba se více zaměřit na cíl při zachování vztahovosti, která je pro něho velmi důležitá. Práce s koněm pro něho byla velkým zážitkem a zkušeností. Uvádí, že ho rodina i známí nabádali k odpočinku. Netušil, že je jeho únava tak výrazná, že ji rozeznal i kůň.

Účastníkovi byla doporučena změna denního režimu a rovnováha mezi prací a odpočinkem. Toto v jeho současné situaci není možné. Uvádí, že by pracovat s jinými koňmi na plnění žádných úkolů nechtěl, ale že by se jen rád pohyboval v jejich přítomnosti a prožíval vzájemnou radost z kontaktu s nimi, což by splnilo doporučení k odpočinku. Podle něho bylo cvičení s koněm jistým druhem relaxace a úniku od běžně řešených a prožívaných situací.

Účastníkuv styl vedení je převážně liberální. Silnou stránkou účastníka je stupňování/odejímání tlaku, slabou stránkou je energičnost.

Účastník U6

Charakteristika účastníka

Pohlaví: žena

Věk: 38

Děti: 2

Zvíře: ne

Zkušenost s prací s koněm: ano

Vyhodnocení dotazníku

Energičnost 2: Účastník po celou dobu přistupoval k plnění úkolů s extrémně vysokou až neadekvátní mírou energie.

Fokus 1: Účastník se soustředil pouze na výsledek, nebral ohled na varovné signály a emoční rozpoložení protějšku.

Stupňování/odejímání tlaku 1: Účastník používal převážně mentální sílu, ale i tlaky podle svého uvážení bez škálování.

Trpělivost 2: Účastník nemohl projevit téměř žádnou trpělivost po celou dobu cvičení, neboť výsledky se objevily ihned.

Schopnost se učit 1: Účastník byl při práci samostatný, pracoval podle svého uvážení.

Vyváženost respektu a důvěry 1: Účastník po celou dobu cvičení zaujímal extrémně dominantní přístup.

Jistý projev 2: Účastník projevoval extrémní vysokou míru sebejistoty a nadřazenosti, nereagoval na veškeré varovné signály, zaměřoval se pouze na výsledek.

Komentář

Kůň, který byl jinak extrémně klidný a citlivý, reagoval téměř po celou dobu cvičení na extrémně dominantního účastníka nepříjemným napětím a nepřehlédnutelnými varovnými signály na hranici bezpečnosti. Uši byly sklopené dozadu, hlava vysoko, kůň energicky švihal ocasem. Cvičení probíhalo v kryté hale, švihání ocasem nemohlo být projevem obtěžování hmyzem. Kůň vykazoval projevy hraničního napětí mezi cvičícími subjekty. Snažil se být k účastníkovi natočen čelem. Budilo to dojem, že chtěl mít účastníka na očích a chránit si citlivé partie jako jsou např. slabiny. Instruktor ihned odhadoval situaci a byl blízce přítomen cvičení, přebral od účastníka vodítko, držel koně, či jej uklidňoval slovy nebo doteky.

Účastník přes upozornění instruktora na projevy koně nebyl schopen reagovat snížením energie ani dominance a přistupoval v tomto rozpoložení k plnění úkolů. Za splnění úkolu účastník koně energicky silově poplácával rukou po krku. Nehladil jej na místě tlaku, jak bylo po něm žádáno.⁴ U koně to vedlo nejen k výše zmíněným projevům napětí, ale i dalšímu varovnému chování. K předchozím projevům přidával občasné dupnutí zadníma či předníma nohama, případně zvednutí natažené přední nohy vůči účastníkovi, přenesení váhy na zadní nohy, jejich pokrčení, odlehčení předních nohou. Instruktor ihned koně zklidnil, aby nedošlo k postavení na zadní končetiny. Po zklidnění situace kůň cviky pro účastníka vykonal pod dohledem instruktora s výše uvedeným nežádoucím chováním během cvičení. Podřízenost bez varovných projevů

⁴ Ráda bych se ještě zastavila u situace, kdy kůň reaguje negativně na pochvalu typu poplácání rukou. Jednak koně neznáme, nevíme, zda je na takovýto druh „pochvaly“ zvyklý a obecně bychom měli být opatrní. Je třeba si uvědomit, že se jedná i přes velikost, sílu a váhovou převahu o zvíře s velmi citlivou kůží, které cítí přes srst kdekoli na těle např. mouchu a zahání ji na tom místě např. cukáním svalů. Pokud jej chceme pochválit dotekem, neměl by tento být silný. Chceme-li být opravdu jemní, můžeme se dotýkat místo otevřenou dlaní hřbetem ruky, eventuálně konečky prstů.

dával najevo pouze při vodění na prověšeném vodítku. Šel klidně se sníženou hlavou. Účastník se projevoval extrémně dominantně, nedbal na upozornění instruktora. I přes upozornění instruktora si účastník svou přemíru energičnosti a dominance nepřiznal, nedokázal ji po celou dobu upravit či změnit, protože tato schopnost je pravděpodobně součástí jeho osobnosti. Důvěru u koně nenavázal ani nezískal po celou dobu cvičení. Byl přesvědčen, že dosáhl svého výsledku přirozenou cestou. Cvičení probíhalo pod zvýšeným dohledem a se zásahy instruktora, který se po celou dobu od cvičících subjektů nevzdálil, kromě cviku vodění na prověšeném vodítku.

Ráda bych zde také zmínila instruktorovo profesionální chování, dlouhodobou praxi, sebejistotu, zkušenost s lidmi podobného založení a hlubokou znalost konkrétního zvířete. Nebýt těchto viditelných projevů jeho osobnosti při všech ukázkách s ostatními účastníky, byla bych v tomto případě požádala o ukončení cvičení z důvodu bezpečnosti.

Účastník se vyjadřuje, že se cítí úspěšný, protože kůň cviky plní. Nepocituje svou silnou autoritu jako negativní. Svoje chování si účastník neuvědomuje, protože je pravděpodobně tento styl vedení součástí jeho osobnosti. Je orientovaný na výsledky.

Bylo mu doporučeno lépe pracovat s trpělivostí, lépe komunikovat s ostatními a vnímat přicházející reakce z okolí, neboť mu chybí empatie.

Účastníkův styl vedení je autoritativní, ale účastník toto hodnocení nepřijímá. Za svou silnou stránku považuje vyváženost respektu a důvěry, což se z mého pohledu jeví za stránku slabou, neboť velmi silně převažuje respekt. Silnou stránkou je energičnost.

Účastník U7

Charakteristika účastníka

Pohlaví: žena

Věk: 60

Děti: 2

Zvíře: ano/pes

Zkušenost s prací s koněm: ne

Vyhodnocení dotazníku

Energičnost 3: Účastník vydával zpočátku malé množství energie, proto kůň častěji zíval.

Fokus 5: Účastník se dobře soustředil, zaměřoval se na cíl. Případné dílčí neúspěchy byly pravděpodobně způsobeny únavou.

Stupňování/odejímání tlaku 5: Účastník pracoval v případě potřeby se všemi stupni tlaku.

Trpělivost 6: Účastník projevil excelentní míru trpělivosti.

Schopnost se učit 5: Účastník byl samostatný, vykonával cviky správně. V případě nejistoty se ujišťoval o správnosti provedení. Reagoval na konstatování instruktora ohledně únavy, dokonce dokázal po dobu cvičení zvýšit vnitřní míru energie.

Vyváženost respektu a důvěry 3: Účastník byl orientován na vztahovost při adekvátní míře respektu.

Jistý projev 5: Účastník projevoval velkou míru jistoty.

Komentář

Kůň plnil cviky dle požadavků. U jednodušších cviků je plnil bezdotykově, u složitějších reagoval na zvýšení tlaku a vyhověl účastníkovi. Zajímavé bylo, že viditelně „kopíroval“ řeč těla účastníka. Působil unaveně jako účastník, což bylo vidět v mírném shrbení u obou, při cvicích se pohybovali pomalu. Kůň často zíval.

Účastník sám hned řekl, že se cítí velice unaven, ale zívání koně mu bylo nepříjemné. Proto se přemohl, narovnal se, začal se pohybovat rychleji, pokyny dával energičtěji. Poté již udržoval energii, potřebnou k plnění cviků. Kůň se také narovnal, zrychlil své reakce. Vyhověl účastníkovi při plnění cviků na různé míry tlaku.

Účastník se vyjadřuje, že před cvičením byl zvědavý, jak na něj bude kůň reagovat. Jeho reakcí byl překvapen. Se zíváním koně (stejně jako se svou únavou) se účastník odmítal smířit. Sáhl (stejně jako v životě) ke svým rezervám.

Účastníkovi bylo doporučeno kvalitněji pracovat s denním režimem a věnovat čas dostatečnému odpočinku s ohledem na zdraví, neboť lidské rezervy nejsou nevyčerpatelné. Energičnost se jeví jako velmi důležitá vlastnost pro dosahování výsledků.

Účastníkův styl vedení je demokratický. Silnou stránkou se jeví trpělivost, slabou pak energičnost.

Účastník U8

Charakteristika účastníka

Pohlaví: žena

Věk: 52

Děti: 2

Zvíře: ano/pes

Zkušenost s prací s koněm: ne

Vyhodnocení dotazníku

Energičnost 6: Účastník po celou dobu přistupoval k plnění úkolů s vysokou mírou energie a dynamiky.

Fokus 4: Účastník byl schopen dobrého soustředění a směřování energie.

Stupňování/odejímání tlaku 6: Účastník dokázal velmi dobře odhadnout potřebnou míru tlaku, začínal od nejmírnějšího a zvyšoval pozvolna a rytmicky, dokud nedosáhl žádoucí reakce koně.

Trpělivost 6: Účastník projevil vysokou míru trpělivosti při udržení efektivního výkonu.

Schopnost se učit 5: Účastník byl velmi učenlivý, samostatný, bez nutnosti zásahů instruktora.

Vyváženost respektu a důvěry 5: Účastník využíval zdravou míru přirozené autority.

Jistý projev 5: Účastník projevoval vysokou míru zdravé sebejistoty a uvědomoval si své rezervy.

Komentář

Kůň reagoval na účastníka pozitivně. Již od počátku cvičení stál klidně, ale pozorně, což se projevovalo v postavení uší a jejich natáčení směrem k účastníkovi. Na jeho rytmické a postupné škálování tlaku reagoval dle náročnosti cviků bezdotykově či dotykově. Účastník byl pro koně čitelný, jeho postupné zvyšování tlaku předvídatelné. Pracovali rytmicky, přitom synergicky dosahovali výsledků.

Účastník se vysoce soustředil, perfektně odhadoval potřebnou míru tlaku. Udržoval ve cvičení jistý řád pomocí rytmických pohybů. To budilo dojem, že spolu účastník s koněm tančí. Cvičení vypadalo velmi přirozeně. V chování účastníka se projevovala vysoká jistota projevu. Kůň na jeho požadavky reagoval nenuceně. Byl motivován k výkonu osobností účastníka.

Účastník se vyjadřuje k přirovnání výkonu s koněm k tanci. Přiznává, že tanec je jeho koníčkem. Je amatérský aktivní lektor, pracuje s různými klienty, vymýšlí rád choreografie. Práci s koněm komentuje tak, že by rád ještě pokračoval. Cítil souhru s protějškem a radost ze společného projevu. Doslova prý nevnímal okolí. Po ukončení cviků mu bylo smutno, aktivity se mu zdály krátké. O osobnostní rozvoj pomocí koně nejevila zájem, neboť na sobě nechce nic měnit. V kontaktu a další práci s koněm by rád pokračoval.

Doporučení účastníkovi nebylo řečeno, neboť v tomto případě nebylo žádané ani potřebné. Práce s koněm však možná je.

Účastníkuv styl vedení je demokratický. Silnou stránkou se jeví stupňování a odejímání tlaku, slabou stránkou pak fokus.

Účastník U9

Charakteristika účastníka

Pohlaví: žena

Věk: 53

Děti: 2

Zvíře: ne

Zkušenost s prací s koněm: ne

Vyhodnocení dotazníku

Energičnost 3: Účastník projevoval dostatečné množství energie. Pouze na konci cvičení se prokázala únava účastníka zíváním koně.

Fokus 5: Účastník se dobře soustředil, zaměřoval se na cíl.

Stupňování/odejímání tlaku 3: Účastník pracoval s nižší mírou tlaku.

Trpělivost 6: Účastník projevil excelentní míru trpělivosti.

Schopnost se učit 3: Účastník byl méně samostatný, využíval často nápovědy instruktora.

Vyváženost respektu a důvěry 3: Účastník byl orientován na vztahovost s menší mírou autority.

Jistý projev 2: Účastník projevoval nízkou míru jistoty.

Komentář

Kůň byl v přítomnosti účastníka klidný a jevil známky opatrnosti vůči účastníkovi. Pohyboval se pomalu a rozvážně. Např. cvik nejprve naznačil a po zvýšení tlaku účastníka provedl. Zrcadlil pravděpodobně viditelné a přiznané projevy obav účastníka. Působilo to dojem, že ví, co po něm účastník žádá, ale nerad by jej vylekal rychlou reakcí. Rád mu však vyhověl. Neprojevoval známky problémového chování. Měl pozorné postavení uší, uvolněné pohyby a plnil pokyny.

Účastník projevoval dostatečné množství energie. Pracoval nejprve s nižšími stupni tlaku, které mírně zvýšil a cviku dosáhl. Vykazoval známky obav z koně, což bylo vidět při cvičení s tlakovými body. Zejména se účastník vyhýbal koňské hlavě. Ustupoval do strany a krčil záda. Obavy jej zřejmě ke konci cvičení připravily o energii, kterou musel vynakládat na jejich překonání. Toto kůň signalizoval zíváním při posledním cvičení. Instruktor si toho byl vědom a poskytoval po celou dobu cvičení účastníkovi svou bližší přítomnost, která však nebyla tak blízká, aby ovlivňovala koně.

Účastník byl díky tomu jistější, cítil se bezpečněji a na tuto pomoc spoléhal. Poskytovalo mu to vnitřní klid.

Účastník se vyjadřuje, že jeho výkon ovlivňovaly obavy z koně a přiznával únavu, kterou cítil již delší dobu. Proto byl jeho projev značně nejistý. Účastník udával, že se takto projevuje nejen u koně, ale i ve vztazích. Je opatrný při jednání s klienty, často potřebuje kolegiální radu či podporu.

Tento účastník by mohl pracovat s koňmi, kde by postupně získával potřebnou jistotu a zvyšoval svou autoritu, kterou by pak mohl přenést do reálného života.

Účastníkuv styl vedení je liberální s demokratickými prvky. Silnou stránkou je fokus, slabou jistý projev.

Účastník U10

Charakteristika účastníka

Pohlaví: muž

Věk: 46

Děti: 3

Zvíře: ano

Zkušenost s prací s koněm: ano

Vyhodnocení dotazníku

Energičnost 5: Účastník po celou dobu přistupoval k plnění úkolů s vysokou mírou energie a dynamiky.

Fokus 5: Účastník byl schopen vysokého soustředění a směřování energie, což přinášelo odpovídající výsledky.

Stupňování/odejímání tlaku 3: Účastník pracoval se všemi stupni tlaku podle potřeby.

Trpělivost 5: Účastník projevil vysokou míru trpělivosti při udržení efektivního výkonu.

Schopnost se učit 5: Účastník byl velmi učenlivý. Neobracel se na instruktora, ale v případě neúspěchu aktivně přemýšlel, co jej zapříčinilo.

Vyváženost respektu a důvěry 4: Účastník vyvolával zdravou míru přirozené autority.

Jistý projev 4: Účastník projevoval vysokou míru jistoty.

Komentář

Kůň plnil cviky tak, jak po něm bylo žádáno.

Účastník byl velmi učenlivý. Nežádal rady instruktora, ale v případě neúspěchu aktivně přemýšlel, co jej zapříčinilo. Tento účastník byl zajímavý mírně odlišnou řečí těla. Pokud nedošlo k odezvě na nízké tlaky, experimentoval. Po mentálním soustředění a pohledu se mírně přikrčil a pohyboval se pomalu a rytmicky, což budilo dojem, jako když se kočka plíží k myši. Pomalu napřahoval k tlakovému bodu ruku ne dlaní, ale prsty. Tvořil tak něco jako zvířecí tlapu s prsty mírně ohnutými jako drápy. Kůň na toto reagoval většinou ustoupením bez nutnosti vyššího tlaku.

Účastník se vyjádřil, že se mu práce s koněm líbila, se svými výsledky byl spokojený.

Nebylo nutné ani žádané žádné doporučení, vše bylo v pořádku, včetně adekvátní sebereflexe.

Projevoval většinou demokratický styl vedení. Jeho silnou stránkou byl fokus. Pokud volím slabou stránku, dle bodového hodnocení se jí zdálo stupňování a odejímání tlaku. Toto hodnocení jsem volila z důvodu, že využíval odlišný přístup. Tento byl však plně funkční.

Vyhodnocení výzkumného předpokladu 2

Jak bylo předpokládáno, výzkum prokázal, že učitelé mají vysokou míru trpělivosti, schopnosti se učit a rovnováhy mezi respektem a důvěrou. Oproti výzkumnému předpokladu mírně převládal liberální nad demokratickým stylem vedení.

Převažující styly vedení kolektivů učitelů

Převážně autoritativní styl – jeden účastník – U6.

Převážně demokratický styl – čtyři účastníci – U3, U7, U8, U10.

Převážně liberální styl – pět účastníků – U1, U2, U4, U5, U9.

3.3.3 Vyhodnocení nahrávek účastníků, skupina lidí pracujících se zvířaty

Účastník L1

Charakteristika účastníka

Pohlaví: muž

Věk: 48

Děti: 4

Zvíře: ano/pes

Zkušenost s prací s koněm: ne

Vyhodnocení dotazníku

Energičnost 2: Účastník projevoval nižší míru energičnosti.

Fokus 3: Účastník se dobře soustředil, ale vzdával cviky. Způsob cvičení pomocí tlaku na koně účastníkovi nevyhovoval, s tlakem pracovat odmítal. Proto nedosahoval žádaných výsledků.

Stupňování/odejímání tlaku 1: Účastník nechtěl vyvíjet tlak, zůstával po celou dobu u nízké míry tlaku.

Trpělivost 3: Účastník se projevil jako trpělivý při navazování kontaktu s koněm. Po nezdaru zejména při práci s tlakovými body některé cviky záměrně vynechal.

Schopnost se učit 3: Účastník se projevoval jako samostatný, ale pracoval dle svého uvážení.

Vyváženost respektu a důvěry 1: Účastník byl orientován maximálně na vztahovost s minimálním respektem.

Jistý projev 2: Účastník projevoval nízkou míru jistoty v práci s tlakovými body, neboť s tlakem nesouhlasí.

Komentář

Kůň byl v přítomnosti účastníka naprosto klidný. Všechny cviky, které bylo možné splnit bezdotykově, plnil. Při cviku následování na prověšeném vodítku byl třeba úvodní impuls zatažením za vodítko, aby bylo možné uvést koně do chodu. To byl jediný viditelný tlak, kterého účastník v celém cvičení využil.

Účastník projevoval své letité zkušenosti mimo jiné tím, že si ještě před začátkem cvičení promnul piliny z jízdárny mezi prsty, aby koni nepřipadal cizí. Nehladil koně dlaní, ale hřbetem prstů. Tak docílil jemnějšího dotyku. Soustředění u něho začínalo hlubokým prodýcháním před každým cvikem. Až poté začínal s mentálním soustředěním.

Účastník se vyjadřuje, že se jedná o zajímavý program. Je však zvyklý pracovat jiným způsobem. Nevyužívá k úspěchu tlaky, má jasný cíl, čeho by bylo nutné u zvířete dosáhnout, ve své práci využívá podrobný tréninkový plán, který postupně naplňuje. Nemá zájem pracovat na zvýšení autority, preferuje dobrovolnost, volnost bez tlaku, a to ze svého vnitřního přesvědčení, které plyne z profesionality a dlouhodobé zkušenosti s výcvikem zvířat.

Doporučení jsou v jeho případě nechtěná, protože se nevěnuje osobnostnímu rozvoji, ale výcviku zvířat.

Účastníkův styl vedení je liberální. Silnou stránkou se jeví trpělivost a slabou stupňování/odejímání tlaku.

Účastník L2

Charakteristika účastníka

Pohlaví: žena

Věk: 17

Děti: ne

Zvíře: ano/pes

Zkušenost s prací s koněm: ano

Vyhodnocení dotazníku

Energičnost 5: Účastník projevoval vysoké množství energie.

Fokus 2: Účastník se dobře soustředil, ale zaměřoval energii na celého koně. Chyběla orientace na výkon cviků.

Stupňování/odejímání tlaku 1: Účastník nechtěl vyvíjet tlak, koně zaplavoval energií a radostí z kontaktu, kterou kůň opětoval.

Trpělivost 4: Účastník se projevoval jako trpělivý, zejména při navazování kontaktu s koněm. Některé cviky, zejména tlakové, vynechával.

Schopnost se učit 2: Účastník byl samostatný, ale pracoval dle svého uvážení, o radu nežádal.

Vyváženost respektu a důvěry 1: Účastník byl orientován maximálně na vztahovost a souznění s koněm. Respekt nepochybně měl, protože jej kůň dobrovolně následoval. Cvičení, kde bylo třeba vyššího tlaku, zkusil, ale ihned z přesvědčení vzdával.

Jistý projev 3: Účastník se jevil nejistý při práci s tlakem. Nevyhovoval mu zřejmě způsob práce s tlakem a nevyhovovala mu ani přítomnost instruktora a má přítomnost.

Komentář

Kůň byl v přítomnosti účastníka rád. Prohlížel si jej, očichával. Při cviku hlazení po celém těle koně účastník brzy našel citlivý bod na krku koně, kde jej drbal. Když účastník na chvíli přestal, otočil na něj kůň hlavu a účastník jej opět drbal. Situace se několikrát opakovala. Působilo to dojmem dětské hry. Kůň neprojevoval problémové chování, plnil úkoly, které nevyžadovaly vysoké míry tlaku, ochotně.

Účastník brzy odváděl koně dále od kamery i instruktora. Z toho se dá usuzovat, že mu pozorování bylo nepříjemné, přestože s ním souhlasil. Zůstávala jsem proto s kamerou ve vzdálenosti, kterou si účastník určil, cca 10 m a nemohla jsem vypořádat vše. Na vyplnění dotazníku to však stačilo. Instruktor účastníkovu chování také respektoval. Znal evidentně svého koně a odhadl účastníkuv potenciál. Účastník se po celou dobu cvičení radostně usmíval, komunikoval s koněm po svém způsobu, který

připomínal spíše hru. Účastník komunikoval jasně řečí těla. Např. pokud vyžadoval ustoupení zvířete zádí, díval se na místo na těle koně, kterým si přál, aby kůň ustoupil a v případě okamžitého neúspěchu se ihned bez zaváhání energicky rozešel požadovaným směrem. Při požadavku na ustoupení koně vzad stál před koněm a díval se mezi oči koně a o vteřinu později opět energicky vykročil přímo proti hlavě. Toto podpořil vzpřímenou postavou. Kůň téměř ve stejný okamžik snížil hlavu, zůstával pozorný s ušima vzpřímenýma, otočenýma k účastníkovi, prohýbal krk mírně do oblouku a současně ustupoval. Zastavil-li účastník svůj postup, kůň se okamžitě zastavil také. Všimla jsem si, že pokud se účastník rozhodl zastavit, zastavují ve stejnou chvíli oba. Účastník se při zastavení dívá pod sebe a jeho svalový tonus se uvolňuje, vydechuje. Tento účastník si při chůzi na prověšeném vodítku lehce poskočil směrem vpřed a oba cvičící současně přecházeli do klusu. Účastníka to nevyvedlo z rovnováhy, dál se usmíval a projevoval radost. Účastník bez na první pohled zjevných viditelných předchozích známek najednou zastavil. Kůň jej nepředcházela, ale zastavil na místě s hlavou vedle ramene účastníka. Tuto situaci jsem si na videu přehrála dvakrát. Téměř v jediném okamžiku byl vidět letmý pohled účastníka k zemi, výdech, povolení napětí v ramenou a zastavení. S koněm navazoval velmi přirozený vztah. Kůň i účastník spolu doslova souzněli.

Účastník se vyjadřuje, že preferoval u protějšku dobrovolnost plnění cviků a radoval se ze společně stráveného času s koněm i ze společných úspěchů. Účastník nevidí smysl ve zvyšování své autority na úkor protějšku.

Účastníkovi bylo doporučeno naučit se říkat ne. Tuto dovednost účastník neprojevil, když souhlasil s natáčením a přítomností instruktora. Uvedl se tím do nepříjemné situace, kdy se snažil evidentně vyhovět na úkor svého komfortu. Je orientován na druhé a zapomíná na sebe.

Účastníkův styl je převážně liberální s demokratickými prvky. Jeho silnou stránkou je energičnost a slabou stupňování/odejímání tlaku.

Účastník L3

Charakteristika účastníka

Pohlaví: žena

Věk: 24

Děti: ne

Zvíře: ne

Zkušenost s prací s koněm: ne

Vyhodnocení dotazníku

Energičnost 5: Účastník projevoval vysoké množství energie.

Fokus 4: Účastník se dobře soustředil.

Stupňování/odejímání tlaku 3: Účastník pracoval s nižšími stupni tlaku, snažil se vyvíjet i vysoký tlak, ale bezúspěšně.

Trpělivost 5: Účastník se projevil jako velmi trpělivý.

Schopnost se učit 4: Účastník byl většinou samostatný, v případě potřeby žádal o radu.

Vyváženost respektu a důvěry 1: Účastník byl orientován více na vztahovost při nižší míře respektu.

Jistý projev 3: Účastník si byl jistý, ale občas potřeboval radu či ujištění instruktora.

Komentář

Kůň byl po celou dobu klidný. Navazoval dobrý vztah s účastníkem. Plnil zadané úkoly, které bylo možné splnit na nižší stupně tlaku. Účastníkovi se v těchto případech dařilo prosadit. U složitějších cviků kůň nereagoval, ani když byly vyvíjeny vysoké tlaky.

Účastník navázal s koněm velmi dobrý vztah, ale dovedl v případě potřeby prosadit své požadavky u jednodušších cviků, čehož dosahoval více energičností, soustředěním a trpělivostí než tlakem.

Účastník uvádí, že odmítá pracovat s tlakem, neboť je mu to nepříjemné a nevidí v tom smysl.

Doporučení k zvýšení tlaku vyslechl, ale z přesvědčení odmítl.

Účastníkův styl vedení je liberální s prvky demokratického stylu. Silnou stránkou je energičnost, slabou pak vyváženost respektu a důvěry.

Účastník L4

Charakteristika účastníka

Pohlaví: žena

Věk: 22

Děti: ne

Zvíře: ano/pes

Zkušenost s prací s koněm: ne

Vyhodnocení dotazníku

Energičnost 4: Účastník projevoval vysoké množství energie.

Fokus 4: Účastník se dobře soustředil.

Stupňování/odejímání tlaku 3: Účastník pracoval s nízkými stupni tlaku, snažil se nevyvíjet vyšší tlaky.

Trpělivost 5: Účastník se projevil jako velmi trpělivý.

Schopnost se učit 4: Účastník se snažil poučit ze svých chyb a napravovat je.

Vyváženost respektu a důvěry 2: Účastník byl orientován hlavně na vztahovost, míra respektu byla malá a potlačovaná.

Jistý projev 4: Účastník si byl dostatečně jistý.

Komentář

Kůň byl po celou dobu klidný. Navazoval dobrý vztah s účastníkem. Plnil zadané úkoly, které bylo možné splnit na nižší stupně tlaku. Účastníkovi se v těchto případech dařilo prosadit. U složitějších cviků nereagoval, ani když byly vyvíjeny vyšší tlaky.

Účastník navazoval s koněm velmi dobrý vztah a dovedl v případě potřeby prosadit své požadavky u jednodušších cviků, čehož dosahoval více energičností,

soustředěním a trpělivostí než tlakem. Občas to působilo, že má přirozenou autoritu, ale tuto vědomě potlačuje, protože nechce ztratit důvěru koně.

Účastník se vyjadřuje, že se mu občas nedaří dosáhnout svých cílů. Vědomě potlačuje své potřeby, aby neztratil důvěru druhých lidí. Činí mu radost, že jim může vyhovět.

Účastníkovi bylo doporučeno, aby se pomalu v životě učil v bezpečných situacích stát si za svým požadavkem a naučil se říkat druhým lidem občas „ne“. Účastník je mladý a zatím mu jeho osobní postoj vyhovuje. Měl by myslet nejen na ostatní, ale také na sebe.

Účastníkuv styl vedení je liberální s demokratickými prvky. Silnou stránkou je trpělivost, slabou pak vyváženost respektu a důvěry.

Vyhodnocení výzkumného předpokladu 3

Jak bylo předpokládáno, předešlá zkušenost práce se zvířaty zásadním způsobem ovlivňovala výše popsané proměnné (energičnost, fokus, stupňování/odejímání tlaku, trpělivost, schopnost se učit, vyváženost respektu a důvěry, jistý projev). U všech účastníků výrazně převládá liberální styl vedení.

Převažující styl vedení kolektivů lidí, pracujících se zvířaty:

Liberální styl – všichni účastníci U1, U2, U3, U4.

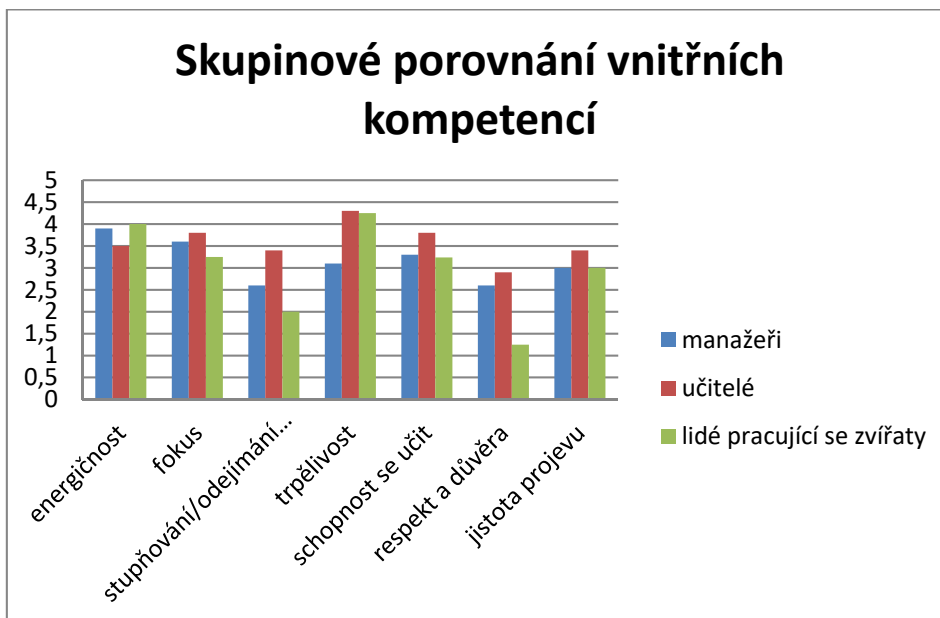
3.4 Diskuse

Vzhledem ke skutečnosti, že se jedná o originální specifický výzkum, nelze získané výsledky porovnávat s jinými obdobnými. Proto se v diskusi zabývám porovnáváním skupin respondentů v jednotlivých kompetencích. Dále zmiňuji faktory (limity) ovlivňující výzkum, zkušenosti a návrhy na zlepšení.

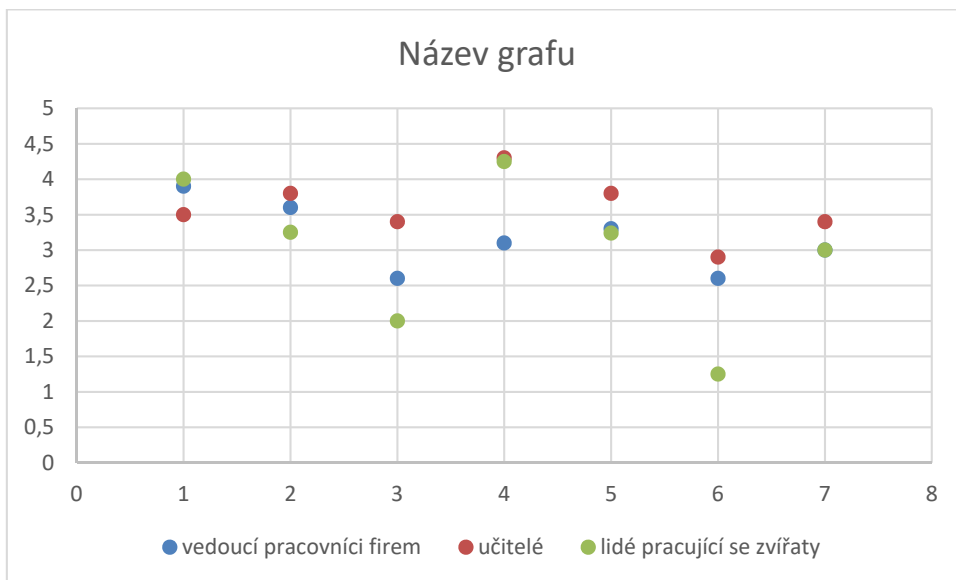
Zvolila jsem pro hlavní skupinu respondentů, učitelů, další vzdělávání v oblasti vlastního osobnostního rozvoje proto, že tito často směřují výběr dalšího vzdělávání převážně směrem ven ke vzdělávání žáků, což je velmi důležité. Aby jejich práce byla kvalitní, je vhodné zaměřit se stejnou měrou směrem dovnitř své osobnosti. Vyplňování dotazníků a prezentace výsledků nemusí být plně validní, může být ovlivněno subjektivně tím, jak si učitel sám sebe představuje.

3.4.1 Porovnávání skupin respondentů v jednotlivých kompetencích

Po vyhodnocení výzkumu jsem data zanesla do sloupcového grafu (viz Obrázek 27) a do bodového grafu (viz Obrázek 28).



Obrázek 27: Sloupcový graf, porovnání skupin. Autor: Lenka Volfová



Obrázek 28: Bodový graf, porovnání skupin. Autor: Lenka Volfová

Sledovaná kompetence 1 – energičnost.

Sledovaná kompetence 2 – fokus.

Sledovaná kompetence 3 – stupňování/odejímání tlaku.

Sledovaná kompetence 4 – trpělivost.

Sledovaná kompetence 5 – schopnost se učit.

Sledovaná kompetence 6 – respekt a důvěra.

Sledovaná kompetence 7 – jistý projev.

Energičnost

Zde dosáhli vynikajících výsledků lidé pracující se zvířaty, velmi blízko jsou jim vedoucí pracovníci firem. Učitelé zde zaostávají.

Snad to souvisí s tím, že práce ve školství stále přibývá, nejvíce té administrativní. Dále se jedná o náročnou práci se všemi účastníky výchovně vzdělávacího procesu, tj. nejen s žáky, ale i rodiči, prarodiči a externími subjekty.

Fokus

Zde vynikají učitelé. Nejvíce se ze zkoumaných skupin zaměřují na cíl. Mezi jednotlivými skupinami je zde malý rozdíl. Následují vedoucí pracovníci firem, a nakonec lidé pracující se zvířaty.

Všichni se dostatečně soustředí na to, aby cvik vykonali správně. Jejich výkony však ovlivňují další zkoumané položky grafu, které tvoří jejich přirozenou autoritu.

Stupňování/odejímání tlaku

Nejvýrazněji se v grafu projevuje schopnost učitelů postupně využít jen takovou míru tlaku, která je potřebná k dosažení žádaného výkonu.

Oproti tomu vedoucí pracovníci firem dle jednotlivých pozorování více využívají vyšší či vysokou míru tlaku, která však není vždy potřeba. Vyzkouší nízké míry tlaku, např. mentální soustředění, a pokud se ukáží jako nefunkční, vynechají jednotlivé stupně a přejdou na vyšší až vysoký tlak. Toto často nefunguje. Kůň se snaží ze situace uniknout tím, že se pohybuje jinam, než je na něm požadováno, provádí jiné cviky či se nepohybuje, dívá se jinam nebo pocitově jako by přirostl do země. Protože

se jedná o klidného koně, nakonec většinou pro účastníka cviky na vyšší až vysoké tlaky vykoná. Někdy to budí dojem, že by rád již měl od účastníka klid. V extrémním případě vysokých tlaků paradoxně přistupuje směrem k účastníkovi (M10). Tuto situaci jsem si nechala vysvětlit. Kůň vyhodnotí účastníka jako natolik silného, že je vhodnější se mu podřídit tím, že k němu přijde. Cítí, že bude lepší s ním mít dobrý vztah, než mu odporovat či odcházet. Toto se stalo v jednom pozorovaném případě. Kůň takto zrcadlí autoritativní styl vedení.

Lidé pracující se zvířaty, naopak využívají stupňované nízké škály tlaku a vyšší tlaky odmítají. Mají jiné cíle a jiný způsob jejich dosahování v delším časovém rozmezí.

Trpělivost

Nejvyšší míru trpělivosti ukazuje graf u učitelů, těsně následují lidé pracující se zvířaty. Vedoucí pracovníci firem vykazují výrazně nižší míru trpělivosti.

Trpělivost je nezbytnou kompetencí pro práci s žáky. Často je třeba dát žákům čas k pochopení látky. Pokud tito učivo nepochopí, je třeba s trpělivostí opět vysvětlovat, pokud ani toto nepomáhá, využít jiné způsoby osvojení, např. odlišnou metodu, názorný příklad, vrstevnické učení atd. Nevyžadovat okamžitý výkon.

Naproti tomu vedoucí pracovníci firem většinou právem očekávají, že jimi přijatý pracovník je již kvalifikovaný a svou práci ovládá. Tím si vysvětlují nižší míru trpělivosti než u ostatních dvou skupin.

Schopnost se učit

V tomto mírně vynikají učitelé, v závěsu hned vedoucí pracovníci firem a jen mírně pod nimi v grafu jsou lidé pracující se zvířaty.

Všechny tři zkoumané skupiny se neustále aktivně vzdělávají.

Učitelé mají situaci náročnou. Svět se stále mění, vyskytují se nové vědecké poznatky, na které je třeba brát zřetel, a které je třeba předat žákům. Technika jde dopředu a učitelé se snaží s rozvojem držet krok tak, jak je třeba. V neposlední řadě se neustále mění a objevují se nové zákony takovou rychlostí a v takové míře, že není v možnostech učitele, aby je všechny znal. Školy si proto často najímají právníky, kteří se v zákonech orientují. Učitelé se zabývají výklady zákonů, které jsou jim

srozumitelnější. Úměrně v souvislosti s tím narůstá jejich administrativní zátěž, což jim ubírá energii tolik potřebnou pro směřování k žákům. Učitel se těmito záležitostmi musí zabývat a dále se v tomto oboru vzdělávat.

Pokud bych mohla v tomto směru něco změnit, zaměřila bych se zejména na zmenšení objemu administrativní a právní zátěže učitele, eventuálně její převzetí jiným subjektem.

Respekt/důvěra

V hodnocení vyváženosti respektu a důvěry byli učitelé o málo lepší než vedoucí pracovníci firem. Jedná se zde o tzv. přirozenou autoritu a o poznání svých stylů vedení. Učitelé a vedoucí pracovníci firem musí vykazovat průběžně výsledky své práce. Podle grafu jich dosahují obě sledované skupiny vyváženě, tzn. mají dobré vztahy s žáky či zaměstnanci a zároveň je dovedou k požadovaným výkonům.

Lidé pracující se zvířaty zde projevují nevyváženost, jsou orientováni více na vztahy. Jejich schopnosti jsou nepopíratelné. Potřebovali by delší časový úsek práce s jednotlivým zvířetem a jasný smysluplný cíl, např. navedení koně do ohrady bez nutnosti používat tlak. K tomu by pravděpodobně využili výcvikový plán, měli by možnost motivace pomocí pozitivního posilování a jednotlivými kroky by dosahovali postupně cíle při maximální možné důvěře. Cvikům rozuměli, ale nebyly pro ně smysluplné. Výzkum však není zaměřený na výcvik zvířat, ale na interakci formou zrcadlení kompetencí člověka koně. Kůň je zde v zastoupení jednoho z lektorů osobnostního rozvoje.

Pravděpodobně vyváženost respektu a důvěry souvisí s trpělivostí, která je v protikladu s potřebou dosažení rychlého a efektního výkonu.

Jistý projev

Učitelé mají jistotu projevu nejvyšší ze tří sledovaných skupin. Jistota projevu je důležitou součástí učitelského povolání. Souvisí s plánováním výuky, přípravou na hodinu, hlubokou znalostí svého oboru, ale také praxí a schopností reagovat na vzdělávací potřeby žáků.

Oproti tomu vedoucí pracovníci firem, přestože mají obtížnější pozici v tom, že pracují s dospělými lidmi, kteří mají také praxi v oboru, jsou na tom v porovnání s ostatními skupinami velmi dobře. Možná ne vždy mohou pojmout celou šíři svého podnikání. Např. ředitelka soukromé umělecké školy učí zpěv a klávesové nástroje, při využití smyčcových nástrojů nemůže projevat tolik jistoty.

Lidé pracující se zvířaty jsou na tom podobně dobře jako vedoucí pracovníci firem. U této skupiny byla vysoká míra jistoty očekávaná, přestože tito pracovali konkrétně s koněm poprvé.

U skupin učitelů a vedoucích pracovníků byla překvapující vysoká míra jistoty. Jejich účastníci pracovali s koněm většinou poprvé a zvládli cviky, i když někteří po počáteční nejistotě, velmi dobře. Ti, kteří nejistotu či obavy přiznali před samotnou prací, byli poučeni, aby obavy neskrývali či nepřekrývali jinými pocity, zejména ne agresí. Byli nejprve přivedeni ke koni, který byl držen na vodítku instruktorem. Až když byli připraveni, začali s prvním cvikem, přátelskou hrou. Během jedné až tří minut se všichni zklidnili a docházelo k postupnému napojení. Počáteční nejistota se projevovala u koně přešlapováním či ustupováním do různých stran. Tyto projevy postupně odeznívaly, kůň stál klidně. V tu chvíli byl kůň předán instruktorem účastníkovi a bylo přistoupeno k dalším cvikům.

3.4.2 Faktory, ovlivňující výzkum, zkušenosti a návrhy ke zlepšení

Průběh výzkumu a jeho výsledky byly ovlivněny do určité míry níže uvedenými limity. Některé nastaly zejména v důsledku mého nedostatku zkušeností s předmětem zkoumání, konkrétně prací s koňmi.

Technické parametry natáčení

S mou kamerou nebylo možné sledovat jemné, jemnější a nejjemnější projevy koně. Např. napětí ve svalech, zejména těch okolo nozder, rozšíření nozder, pohyby očí koně. Sledování reakcí koně bylo omezeno na viditelné reakce z větší vzdálenosti. Hlavně ustupování, frkání, olizování, zívání, postoj uší, snížení hlavy, cukání větších svalů, např. při ústupu zádí a plece ještě před tím, než došlo k fyzickému kontaktu rukou. K zachycení všech projevů koně, včetně nejjemnějších, by bylo potřeba profesionálního vybavení.

Vzdálenost od cvičících subjektů

Důvodem ovlivnění výzkumu byla také nutná vzdálenost od cvičících subjektů. Moje přítomnost občas rušila koně, který je velmi senzitivním zvířetem, protože jsem se pohybovala v jeho perimetru. Účastníkům natáčení pro účely výzkumu nevadilo (mimo L2, u kterého je toto uvedeno a který vzdálenost vyřešil po svém). Jednalo se zejména o situace obcházení a odcházení účastníka a koně, tj. nutnost změny pozice natáčení k pozorovaným subjektům. Musela jsem s kamerou přecházet okolo koně a účastníka či je následovat, což při nedodržení vzdálenosti někdy znamenalo mírné krátkodobé rozptýlení pozornosti koně. K zachycení všech reakcí bez nutnosti mého pohybu by bylo třeba natáčet subjekty z více stran profesionálními kamerami. Situace by se pak dala vyřešit sledováním jednotlivých partií koně – zejména hlavy, očí, nozder a pysků.

Zamýšlela jsem se i nad využitím pouhého pozorování a zapisování reakcí. Při přímém pozorování by to znamenalo nutnost přiblížení se a v rychlém sledu událostí by bylo nemožné všechny reakce sledovat a zároveň zapisovat. Muselo by být více pozorovatelů, sledujících různé parametry, což by opět rozptylovalo koně.

I přes důkladné zvažování a hledání dostupných možností jsem dospěla k názoru, že mohu skutečně sledovat jen výše uvedené viditelné projevy koně, které jsou dostatečně validní v souvislosti s cíli výzkumu. Výzkum však otevírá další možnosti studování jemných reakcí koně a výkladu těchto projevů vůči člověku v souvislosti s jeho osobnostním rozvojem.

Výběr výzkumných skupin k porovnávání

Původně jsem se domnívala, že se jednotlivé skupiny budou lišit výrazněji, protože jsou ve svých povoláních orientované na různé subjekty. Učitelé na žáky, vedoucí pracovníci firem na zaměstnance, lidé pracující se zvířaty na zvířata.

Tyto skupiny se však vyznačují i mnohými společnými znaky. Jejich účastníci jsou téměř všichni vysokoškolsky vzdělaní a jsou ve vedoucí pozici vzhledem k subjektům (žákům, zaměstnancům či zvířatům), což se nakonec stalo kritériem jejich výběru.

Zajímavé by v možném dalším výzkumu bylo porovnat situaci s lidmi, kteří nezastávají vedoucí pozice. Učitelé jsou v tomto směru určitou výjimkou, jsou ve vedoucí pozici a zároveň jsou zaměstnanci školy.

Vybrala jsem tedy skupiny na základě subjektů, které vedou, ale ony samy se odlišností příliš nevyznačují, mají podobné znaky viz výše. To ukazuje na skutečnost, že v některých mnou sledovaných kompetencích vykazují více méně podobné výsledky výzkumu.

Vzhledem k nízkému zastoupení mužů (5 z 24 účastníků) nelze vliv pohlaví považovat za zásadní. Přesto stojí za zmínku, že u muže ve skupině manažerů se projevil autoritativní styl, ve skupině učitelů demokratický styl vedení a u muže pracujícího se zvířaty styl liberální. Ani v případě věku nelze jeho vliv pokládat za významný. Mladší účastníci nebyli při prosazování požadavků příliš důslední, nestupňovali tlak, ale při komunikaci působili více přirozeně, někteří dosahovali dílčích úspěchů prostřednictvím hry.

Vnější podmínky

Dalším ovlivněním výzkumu byly vnější podmínky.

V kryté hale byly v maximální možné míře ošetřeny rozptylující vizuální a auditivní podněty. Krytá hala je lepším místem pro tento typ práce s koněm. Přesto se v jednom případě výzkum v hale neuskutečnil, ukázal se jako nevhodný. Skupina musela být poslána domů a pozvána v jinou dobu. Při přípravné fázi v hale, tj. ukázce cviků Ing. Josefem Liškou, došlo k náhlé prudké změně počasí venku, silnému dešti a bouřce, což jsme zevnitř včas nezpozorovali. Jelikož hala, určená k výzkumu, měla střechu ze slabého vlnitého plechu, bylo to velké překvapení pro nás, a hlavně pro jinak naprosto klidného, ale citlivého koně. Byl viditelně vyděšený, škubal vodítkem, pohyboval ušima, stavěl se lehce na zadní. Ing. Josef Liška bleskovou reakcí poslal profesionálně koně na kruh. Z hlediska pozorovatele to vypadalo jako ukázání po směru kruhu levou rukou a pohled na přední končetinu v oblasti plece působil jako urychlení pohybu koně požadovaným směrem. Ing. Josef Liška udržoval dominantní postoj s rozpřaženými rukama a točil se ve středu kruhu s koněm, který odbourával cvałem napětí. Levá ruka ukazovala směr pohybu, pravá mířila k zádi, což budilo dojem, že dal

pokyn a utvrzuje koně v tom, že je to tak správné a pro koně bezpečné. Největší nápor bouřky trval cca 5 min. Když se počasí trochu uklidnilo a kůň se klidněji pohyboval klusem po kruhu, pozval jej Ing. Josef Liška k sobě. To se dělo tak, že upřel pohled koni na zád', zároveň se k zádi naklonil, tj. vyvinul tlak na potřebný bod bezkontaktně. Kůň zpomalil, odklonil svou zád' od směru pohledu a zároveň otočil hlavou do středu kruhu. Ing. Josef Liška dvěma kroky couvl. Klidnější kůň k němu volným krokem přišel. Kýval prudce hlavou nahoru a dolů, Ing. Josef Liška také. Později jej uklidňoval hlasem a dotekem, následně odvedl do stání. Kývání hlavy poukazovalo, že kůň není zcela klidný. Navíc dešť pokračoval a mohla přijít další bouřka, což by znamenalo možnost opětovného plašení koně. Účastník by nezvládl posláni koně na kruh, neboť s tím nemá zkušenost. Během bouřky byl poslán na galerii. Tento den již nebylo možné z bezpečnostních důvodů výzkum uskutečnit a bylo nutné jej opakovat. Celý výstup potvrdil potřebu ovládní přirozené komunikace s koněm ze země, a to s co nejmenším možným tlakem pouze řečí těla (pohled, gestikulace, postoj, různá vzdálenost). Zdůraznil nezbytnost práce s tlakovými body, respektem/důvěrou. Toto není bezdůvodné, ale je v zájmu bezpečnosti člověka i koně. Kůň jedince, který má přirozenou autoritu, která se projevuje dostatkem energičnosti, fokusu, jistého projevu, trpělivosti a schopnosti se učit z reakcí protějšku, poslechne, a nejen v krizové situaci mu důvěřuje.

V případě výzkumu se zvířaty je třeba lépe ohlídat v maximální možné míře počasí (např. pomocí spolehlivé předpovědi), a to i v kryté hale. V neposlední řadě hrají roli materiály, ze kterých je hala stavěná. V případě pochybností je nutné výzkum raději přesunout. Toto je však velmi těžké. Výzkum byl dlouho plánován, krytá hala pronajata na určitou dobu, účastníci i Ing. Josef Liška si vyhradili na výzkum čas. U učitelů bylo nutné zajistit suplování. Práce s koněm byla za těchto podmínek bezpečnostně velmi riziková. Jsem ráda, že v tu chvíli byl kůň v rukou profesionála, ne v rukou jednoho z účastníků. Nedomnívám se, že by kůň jakkoli účastníkovi ublížil, spíše by účastník pustil vodítko. Kůň by běhal po jízdárně, což by pro něj mohlo být z důvodu možnosti šlápnutí na vodítko ohrožením. V našem případě vše dobře dopadlo.

Bezpečnostní rizika

Na základě zkušenosti, popsané v limitu vnějších podmínek výše, bych příště zajistila písemný informovaný souhlas účastníků s výzkumem s upozorněním na možná bezpečnostní rizika.

3.4.3 Zkušenosti a přínos pro výzkumníka – subjektivní popis

Po zvoleném tématu práce jsem měla brzy napsanou teoretickou část. Ukázalo se, že nebude jednoduché zajistit subjekty výzkumu, koně. Lidé pracující s koňmi mi chtěli vyjít vstříc, ale mají ke svým zvířatům silný citový vztah. Propůjčit je k mému výzkumu jim bylo nepříjemné a pomáhali by mi s jistým sebezapřením. To by nebyl dobrý začátek a mohlo by dojít k ovlivnění výsledků výzkumu. Navíc bych se v takové situaci necítila dobře. Důvodem tohoto postoje byly výcvikové metody, na které jsou koně zvyklí, do kterých bych neodborně zasáhla. Pokoušela jsem se vymyslet výzkum s metodami, které jejich koně znají, ale nedávalo mi to žádný smysl. Proto se během psaní práce měnily i výcvikové metody. Další velmi silnou překážkou při práci s koňmi byla moje nezkušenost a s tím spojená bezpečnostní rizika. Všechny tyto důvody jsou opodstatněné a pochopitelné.

Ptala jsem se sama sebe, zda jsem si nevybrala příliš náročné téma a pochybovala o sobě, zda práci budu schopna dokončit. Uběhlo hodně času a jediné, co jsem měla, byla teoretická část a z výzkumné části výcvik koně pro hippoterapii v pěti cvičích s koněm, které bych nemohla osobně vyzkoušet. Cvičil by profesionál a neměla bych účastníky výzkumu. Navíc na toto téma bylo napsáno již mnoho literatury.

Nakonec jsem měla štěstí a vyšel mi vstříc Ing. Josef Liška. Kůň Waikiki byl na práci s cizími lidmi zvyklý a díky neustálé přítomnosti Ing. Josefa Lišky byla ošetřena bezpečnostní rizika a minimalizovány možné dopady mojí nezkušenosti.

Věnovala jsem se mimo jiné i plánování, organizování a logistice s dospělými lidmi, což pro mě bylo po několika desetiletích na prvním stupni základní školy zajímavé.

Dozvěděla jsem se mnoho o koních a snažila se pochopit, jak reagují na různé chování lidí a jak lidé reagují na chování koní. Tuto zkušenost se podařilo mnoha účastníkům přenést do více aspektů života, jak je zmíněno v některých komentářích.

Účastníci mohou, pokud chtějí, na základě získaných zkušeností dále pracovat na svém osobnostním rozvoji.

4 Závěr

V práci se mi podařilo spojit téma přirozené komunikace s koněm s obory pedagogika a výchova ke zdraví. Nesměřovala jsem svou pozornost k žákům, ale k učitelům. Zabývala jsem se osobnostními kompetencemi učitelů a jejich styly vedení. Sebepoznání nejen učitelů a práce na sobě samých je velmi důležitá, abychom dokázali kvalitně vykonávat svou profesi. Podívala jsem se na vedení jako na způsob komunikace, který uplatňujeme vůči ostatním lidem. Ukazuje se, že nedílnou součástí úspěchu komunikace jsou vnitřní kompetence, zejména kompetence učitelů k vedení. Ty se projevují v reakcích koně, který je pravdivě zrcadlí. Zaměřila jsem se také na komunikaci jako životní filozofii, kterou se projevujeme vůči okolí. To by mohlo posílit osobní zodpovědnost každého z nás k sobě samým, k druhým lidem a k našemu profesnímu životu.

Byly splněny hlavní cíle výzkumu:

Porovnávala jsem odlišné skupiny respondentů (učitelů a vedoucích pracovníků firem) v oblasti osobnostních předpokladů, resp. jejich konkrétní schopnosti, nezbytné pro vedení. K dosažení cíle jsem využila metodu přirozené komunikace s koněm ze země Ing. Josefa Lišky.

Posoudila jsem, zda předešlá zkušenost práce se zvířaty ovlivňuje uvedené schopnosti.

Identifikovala jsem silné a slabé stránky respondentů a profesních skupin v kompetencích k vedení.

Zjistila jsem převažující styl vedení u jednotlivých respondentů a profesních skupin.

Výzkumný předpoklad č. 1 byl potvrzen částečně. Vedoucí pracovníci firem dosahovali vyšších hodnot energičnosti, fokusu, stupňování/odejímání tlaku a jistoty projevu. Nebylo potvrzeno, že převládá autoritativní, ale demokratický styl vedení.

Výzkumný předpoklad č. 2 byl částečně potvrzen. Učitelé měli nejvyšší míru trpělivosti, schopnosti se učit a vysokou míru respektu a důvěry. Oproti výzkumnému předpokladu mírně převládal liberální nad demokratickým stylem vedení. Mimo stanovené předpoklady výzkum ukázal nejnížší míru energičnosti ze všech tří sledovaných skupin.

Výzkumný předpoklad č. 3 byl potvrzen. Zkušenost práce se zvířaty výrazně ovlivnila sledované kompetence. U všech lidí pracujících se zvířaty převládá výrazně liberální styl vedení.

Výsledkem výzkumu je porovnání stylů vedení zkoumaných subjektů a skupin. Každému účastníkovi byl na základě sledovaných vnitřních kompetencí odhalen převažující styl vedení, který vůči ostatním lidem uplatňuje. Na základě zjištěných skutečností byla porovnána skupina učitelů s ostatními sledovanými skupinami. Pokud bychom se podívali na a sloupcový graf (viz Obrázek 27) a bodový graf (viz Obrázek 28) jednotlivých sledovaných kompetencí, vidíme, že přestože se někteří jedinci pohybují na krajní hranici, ani jedna ze sledovaných skupin se nepohybuje směrem k autoritativnímu stylu. Je pozitivní, že učitelé dle výsledků výzkumu ve větší či menší míře vynikají i v ostatních sledovaných osobnostních kompetencích (fokus, stupňování/odejímání tlaku, trpělivost, schopnost se učit, respekt/důvěra, jistý projev), mimo energičnosti. Nižší míra energičnosti pro náš vzdělávací systém není dobrá, protože, jak bylo výzkumem prokázáno, znatelně ovlivňuje náš výkon.

Každý člověk vytvořil jiný obraz, který byl kombinací momentálního i dlouhodobého stavu sledovaných osobnostních předpokladů.

V dalším možném navazujícím výzkumu by bylo zajímavé rozšířit tento o sledování jemných reakcí koně, které jsem z technických důvodů nebyla schopna zaznamenat. Jinou obměnou by bylo zařazení skupin lidí, které nejsou v zaměstnání ve vedoucí pozici. Jako nejpřínosnější pro další práci učitelů se jeví v dalším možném zkoumání potřeba zaměřit se blíže na výzkumem prokázanou nízkou míru energičnosti. Konkrétně prokázat, čím je tento faktor způsoben a dle zjištěných výsledků navrhnout vhodná podpůrná opatření či řešení k nápravě.

Praxí ve výzkumu jsem získala nové poznatky z oblasti mezidruhové komunikace.

Diplomová práce pro mě byla velmi cennou zkušeností, ze které mohu čerpat nejen v učitelství.

Seznam použité literatury

- Bass, M. M., Duchowny, C. A., & Llabre, M. M. (2009). The effect of therapeutic horseback riding on social functioning in children with autism. *Journal of autism and developmental disorders*, 39(9), 1261-1267.
- Bayleyová, L. *Práce ze země*. Praha: Metafora, 2006. ISBN 80-7359-051-4.
- Blažek, Ladislav, *Management* 2014. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4429-2.
- Bořánek, V. *Horsemanship – Přirozené jezdectví*. Jindřichův Hradec: HARMONY s.r.o., 2008. ISBN 978-80-903484-1-7.
- Hendl, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005. s. 196. ISBN 80-7367-040-2.
- Casady, R. L., & Nichols-Larsen, D. S. (2004). The effect of hippotherapy on ten children with cerebral palsy. *Pediatric Physical Therapy*, 16(3), 165-172.
- Hillová, Ch. *Jak myslí kůň*. Praha: Knižní klub, 2011. ISBN 978-80-242-3142-6.
- Daniels, T. J., & Bekoff, M. (1989). Feralization: the making of wild domestic animals. *Behavioural processes*, 19(1), 79-94.
- Goodwin, D. (2007). Horse behaviour: evolution, domestication and feralisation. In *The welfare of horses* (pp. 1 - 18). Springer Netherlands.
- Goodwin, D. (2007). Horse behaviour: evolution, domestication and feralisation. In *The welfare of horses* (pp. 1 - 18). Springer Netherlands.
- KLIMEŠ, Lumír. *Slovník cizích slov*. 6. přeprac. a dopl. vyd. Praha: SPN, 1998. Odborné slovníky (Státní pedagogické nakladatelství). ISBN 80-042-6710-6.
- Klingel, H. (1974). A comparison of the social behaviour of the Equidae. In *The behaviour of ungulates and its relation to management* (Vol. 1, pp. 124-132). IUCN Morges, Switzerland.
- *Ludwig, A., Pruvost, M., Reissmann, M., Benecke, N., Brockmann, G. A., Castaños, P., Cieslak, M., Lippold, S., Llorente, L., Malaspinas, A. - S., Slatkin, M., & Hofreiter, M. (2009). Coat color variation at the beginning of horse domestication. *Science*, 324(5926), 485-485.

Mills, D. S., & Clarke, A. (2007). Housing, management and welfare. In *The welfare of horses* (pp. 77-97). Springer Netherlands.

Molek, Jan, 2008. *Personalistika a řízení*. České Budějovice: Jihočeská universita v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7394-063-8.

Parelli, P., Kadash, K., & Parelli, K. (1993). *Natural horse-man-ship*. Colorado Springs, CO: Western Horseman.

Plevová, Ilona, et al. 2012 Management v ošetrovatelství. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3871-0.

Sankar, C., & Mundkur, N. (2005). Cerebral palsy-definition, classification, etiology and early diagnosis. *The Indian Journal of Pediatrics*, 72(10), 865-868.

*Warmuth, V., Eriksson, A., Bower, M. A., Barker, G., Barrett, E., Hanks, B. K., Li, S., Lomitashvili, D., Ochir-Goryaeva, M., Sizonov, G. V., Soyonov, V., & Manica, A. (2012). Reconstructing the origin and spread of horse domestication in the Eurasian steppe. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 109(21), 8202-8206.

HARRIS, Gabrielle. *Touching animal souls: developing awareness through the animal world*. Fish Hoek, South Africa: Kima Global, 2010. ISBN 978-098-6985-836.

<http://www.liska-solutions.cz/>

<http://www.horseman-leadership.cz/>

Seznam použitých fotografií

OBRÁZEK 1: POMŮCKY PŘIROZENÉ KOMUNIKACE – VODÍTKO PARELLI, LONŽOVACÍ OBŘIŠNÍK S MADLY, KRUHOVÁ OHRADA. AUTOR MGR. MARTINA HUSÁROVÁ	27
OBRÁZEK 2: POMŮCKY PŘIROZENÉ KOMUNIKACE-OHLÁVKA PARELLI. AUTOR MGR. MARTINA HUSÁROVÁ	27
OBRÁZEK 3: STÁDO, HIERARCHIE PŘI KRMENÍ, PŘÁTELSKÉ VZTAHY. AUTOR: MGR. MARTINA HUSÁROVÁ	28
OBRÁZEK 4: KO-RESPONDENT WAIKIKI V KRYTÉ JÍZDÁRNĚ. AUTOR: LENKA VOLFOVÁ.....	36
OBRÁZEK 5: VYBAVENÍ JÍZDÁRNY – KOLOTOČ. AUTOR: LENKA VOLFOVÁ.....	37
OBRÁZEK 6: VYBAVENÍ JÍZDÁRNY – SOLÁRIUM. AUTOR: LENKA VOLFOVÁ.....	37
OBRÁZEK 7: KRYTÁ HALA JÍZDÁRNY PICADERO. AUTOR: LENKA VOLFOVÁ.....	38
OBRÁZEK 8: USTÁJENÍ KONÍ. AUTOR: LENKA VOLFOVÁ	39
OBRÁZEK 9: USTÁJENÍ WAIKIKI. AUTOR: LENKA VOLFOVÁ.....	39
OBRÁZEK 10: ÚVODNÍ FÁZE VÝZKUMU, PŘEDSTAVENÍ WAIKIKI ING. JOSEFEM LIŠKOU. AUTOR: LENKA VOLFOVÁ.....	40
OBRÁZEK 11: CVIK 1 – PŘÁTELSKÁ HRA. AUTOR: LENKA VOLFOVÁ.....	41
OBRÁZEK 12: CVIK 1 – PŘÁTELSKÁ HRA. AUTOR: LENKA VOLFOVÁ.....	41
OBRÁZEK 13: CVIK 2, TLAKOVÝ BOD 1 – HLAVA. AUTOR: LENKA VOLFOVÁ	42
OBRÁZEK 14: CVIK 2, TLAKOVÝ BOD 1 - POCHVALA KONĚ FORMOU ODEJMUTÍ TLAKU A POHLAZENÍ. AUTOR: LENKA VOLFOVÁ.....	42
OBRÁZEK 15: CVIK 2, TLAKOVÝ BOD 3 – PLEC. AUTOR: LENKA VOLFOVÁ	43
OBRÁZEK 16: CVIK 2, TLAKOVÝ BOD 3 – PLEC, STUPŇOVÁNÍ TLAKU. AUTOR: LENKA VOLFOVÁ	43
OBRÁZEK 17: CVIK 2, TLAKOVÝ BOD 4 – PŘEDNÍ ČÁST BOKU. AUTOR: LENKA VOLFOVÁ	44
OBRÁZEK 18: CVIK 2, TLAKOVÝ BOD 4 – PŘEDNÍ ČÁST BOKU, STUPŇOVÁNÍ TLAKU. AUTOR: LENKA VOLFOVÁ.....	44
OBRÁZEK 19: CVIK2, TLAKOVÝ BOD 5 – ZADNÍ ČÁST BOKU. AUTOR: LENKA VOLFOVÁ	45
OBRÁZEK 20: CVIK 3, RESPEKT/DŮVĚRA. AUTOR: LENKA VOLFOVÁ	46
OBRÁZEK 21: CVIK 3, RESPEKT/DŮVĚRA – STUPŇOVÁNÍ TLAKU. AUTOR: LENKA VOLFOVÁ.....	46
OBRÁZEK 22: CVIK 3, STUPŇOVÁNÍ TLAKU. AUTOR: LENKA VOLFOVÁ	47
OBRÁZEK 23: CVIK 3, PŘIVOLÁNÍ KONĚ K SOBĚ. AUTOR: LENKA VOLFOVÁ	47
OBRÁZEK 24: CVIK 4, CHŮZE NA PROVĚŠENÉM VODÍTKU. AUTOR: LENKA VOLFOVÁ.....	48
OBRÁZEK 25: CVIK 4, ZASTAVENÍ. AUTOR: LENKA VOLFOVÁ.....	48
OBRÁZEK 26 - ÚROVEŇ SLEDOVANÝCH KOMPETENCÍ. 1 NEVYHOVUJE, 2 SPÍŠE NEVYHOVUJE, 3 VYHOVUJE S VÝHRADAMI, 4 VYHOVUJE, 5 POKROČILÉ, 6 EXCELENTNÍ (LIŠKA SOLUTIONS, S.R.O.). AUTOR: ING. JOSEF LIŠKA.....	49

OBRÁZEK 27: SLOUPCOVÝ GRAF, POROVNÁNÍ SKUPIN. AUTOR: LENKA VOLFOVÁ.....	99
OBRÁZEK 28: BODOVÝ GRAF, POROVNÁNÍ SKUPIN. AUTOR: LENKA VOLFOVÁ	99