UNIVERZITA KARLOVA

Fakulta tělesné výchovy a sportu

Zásobník her v přírodě pro teambuildingové akce

Bakalářská práce

Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. Lukáš Psohlavec

Vypracovala:

Monika Ludlová

Praha, únor 2020

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem závěrečnou bakalářskou práci zpracovala samostatně 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 Monika Ludlová

..... ……

Poděkování

Chtěla bych touto cestou poděkovat Mgr. Lukáši Psohlavci za odborné vedení bakalářské práce, cenné rady, upřímné zhodnocení a čas, který mi věnoval. V další řadě patří poděkování doc. Mgr. Michalovi Štefflovi, Ph.D. za konzultace práce. Velikou oporou byl Martin Čácha, který mě naučil a pomohl zpracovat grafiku práce. V neposlední řadě děkuji celé své rodině, za psychickou podporu a pomoc v průběhu bakalářského studia.

ABSTRAKT

Název práce: Zásobník her v přírodě pro teambuildingové akce

Cíl práce: Cílem práce je vytvoření zásobníku her pro teambuildingové a další akce zaměřené na budování a rozvoj týmů.

Metody: Na základě rešerše literatury a osobní zkušenosti byla stanovena kritéria výběru her, které byly zpracovány do přehledného zásobníku. Jednotlivé hry byly tvořeny na základě těchto kritérií: výběr her zaměřených primárně na spolupráci v týmu a rozvoj skupinových procesů (komunikace, řízení týmu), prostředí (venkovní, přírodní), počet hráčů (5-10), časová náročnost samotné hry (10-20 minut).

Výsledky: Vytvoření zásobníku deseti různých typů her zaměřených na rozvoj týmů využitelných při teambuildingových akcích. Výsledkem je i představení a specifikace her a činností vhodných pro tento typ akcí.

Závěr: Přínosem této práce je zásobník her využitelný zejména pro instruktory a organizátory teambuildingových a dalších akcí zaměřených na rozvoj týmů.

Klíčová slova: hra, kooperace, komunikace, firma, kurz, outdoor, prožitek, vztahy

ABSTRACT

Title: Stack of outdoor games for cooperation development

Goals: The goal of this work is create stack of outdoor games for teambuilding events and tourist courses of universities for immediate use.

Methods: Based on the literature search and personal experience, the criteria for selecting games were determined and processed into a well-arranged stack. Individual games were created on the basis of the following criteria: selection of games focused primarily on team cooperation and development of group processes (communication, team management), environment (outdoor, nature), number of players (5-10), time consuming of the game itself (10-20 minutes).

Results: Creating a stack of ten different types of games aimed at developing teams useful for teambuilding events. The result is a presentation and specification of games and activities suitable for this type of events.

Conclusion: The contribution of this work is a stack of games usable especially for instructors and organizers of teambuilding and other events focused on team development.

Key wodrs: game, cooperation, communication, firm, course, outdoor, experience, relationships

Obsah

1 Úvod 4

2 Cíle a úkoly 5

2.1 Cíl práce 5

2.2 Úkoly 5

3 Metodika práce 6

4 Teoretická východiska 8

4.1 Hra 8

4.1.1 Přínos her 9

4.1.2 Přínos a potenciál her v dospělosti 9

4.2 Teambuilding 10

4.2.1 Rozdělení teambuildingových aktivit 11

4.2.2 Cíle a význam teambuildingu 15

4.2.3 Tým a budování týmu 16

Tým 16

Rozdělení rolí v týmu 18

Budování týmu 20

Ohrožení týmového rozvoje 21

4.3 Hra v rámci teambuildingu 23

4.3.1 Instruktor 23

4.3.2 Reflexe 25

4.3.3 Kooperace a kompetice ... 29

Kooperativní hry v teambuildingových aktivitách ... 30

4.4 Shrnutí teoretické části ... 32

5 Praktická část ... 32

5.1 Přehled her ... 32

5.2 Vysvětlivky u jednotlivých her ... 33

5.3 Stavba zásobníku her ... 35

5.4 Zásobník her ... 37

5.4.1 Hry na rozvoj spolupráce a komunikace ... 37

Vodopád ... 37

Na okapáčka ... 40

5.4.2 Hry na zlepšení řízení týmu ... 43

Lidská písmena ... 43

Vyloupení klenotnice ... 46

5.4.3 Hry na rozptýlení ... 50

Duchové týmu ... 50

Indiánská střela ... 53

5.4.4 Smyslové hry ... 56

Ztraceni v mlze ... 56

Tajemný kufr ... 59

5.4.5 Tvořivé hry ... 62

Ledová hra 62

Vikingské lodě 65

6 Diskuze a závěr 68

7 Seznam použité literatury 70

8 Seznam obrázků, tabulek a grafů 76

1 Úvod

Každý z nás určitě slyšel pojem teambuilding. Z hlediska praxe uspořádá firma teambuildingovou akci, kam vezme své zaměstnance, aby zlepšila a prohloubila vztahy. Z pohledu zaměstnanců jsou akce tohoto typu spíše zábavou. Aby akce nebyla pouhou zábavou, ale docházelo také k rozvoji týmových procesů, využívají teambuildingové firmy různé typy aktivit a her zaměřených na týmový i osobnostní rozvoj. Právě hra je dle našeho názoru jedním z nejpřínosnějších a nejvyužívanějších prostředků na těchto akcích, a proto jsme se rozhodli zpracovat zásobník her zaměřených na budování a rozvoj týmů.

Zásobníků je veliké množství, ale nejsou vždy určeny pro teambuildingové akce. Firmy pak vybírají ze zásobníků her v přírodě apod. Pokud nejsou hry přímo vytvořeny a zaměřeny na takové akce, výsledky bývají nedostačující.

V naší práci jsme se zaměřili na budování a rozvoj týmů. Sestavení zásobníku pro teambuildingové akce zaměřený právě na tyto dva aspekty by měl být přínosem pro instruktory a organizátory takových akcí. Chceme dosáhnout vylepšení her a modifikovat je tak, aby splňovaly právě rozvoj týmu jako celku a jeho společné budování.

Motivací k sestavení zásobníku jsou osobní zkušenosti s teambuildingovými akcemi v roli instruktora a výuka dětí na in-line bruslích v roli trenéra. Není jednoduché uvádět zadané hry, které primárně nejsou určeny pro tento typ akcí. Rozhodli jsme se proto zpracovat zásobník přímo zaměřených her a poskytnout inspiraci všem instruktorům a pořadatelům.

2 Cíle a úkoly

2.1 Cíl práce

Cílem práce je vytvoření zásobníku her pro teambuildingové a další akce zaměřené na budování a rozvoj týmů.

2.2 Úkoly

1) provedení literární rešerše
2) zpracování teoretické části
3) stanovení kritérií výběru her
4) výběr jednotlivých her na základě kritérií
5) zpracování her

3 Metodika práce

Tato bakalářská práce je založena na metodě literární rešerše, tedy nemá experimentální charakter. Na základě prostudování odborných publikací zaměřených na problematiku teambuildingových akcí a her byl vytvořen teoretický podklad se specifikami her a činností využívaných v programech zaměřených na rozvoj týmů.

V praktické části práce jsme analyzovali literaturu vztahující se k samotné organizaci a tvorbě her, na jejímž základě jsme vytvořili, či vybrali, dle stanovených kritérií a osobních zkušeností, hry, které byly dále modifikovány tak, aby splnily účel, kterým byl především rozvoj týmu v daných oblastech.

Jednotlivé hry v zásobníku byly tvořeny na základě těchto kritérií:

a. Výběr her zaměřených primárně na spolupráci v týmu a rozvoj skupinových procesů (komunikace, řízení týmu)

b. Prostředí: venkovní, přírodní prostředí

c. Počet hráčů: 5-10

d. Časová náročnost samotné hry: 10-20 minut

1) Postup zpracování (modifikování) jednotlivých her a zásobníku

   1) Selekce a výběr jednotlivých her dle zvolených kritérií

   2) Stanovení si primární rozvíjené oblasti a zacílení hry

   3) Přepracování a modifikování hry tak, aby splňovala stanovené cíle

   4) Zpracování detailů k realizaci hry (charakteristika, motivace, vhodné prostředí, časová náročnost, materiální náročnost, bezpečnost, možné alternativy)

   5) Zpracování podnětů k vedení reflexe

2) Rozdělení her do 5 oblastí dle jejich hlavního zaměření

3) Zpracování grafického znázornění ke každé hře popisující jednotlivé oblasti, které by hra měla rozvíjet

4 Teoretická východiska

4.1 Hra

„Nuda je z morálního hlediska velmi podstatný problém, protože polovina hříchů lidstva je způsobena strachem z ní.“ (Russell, 2013)

Definic a poznatků, co je to vlastně hra, existuje velké množství. Každý obor a autor pohlíží na hru trochu z jiného pohledu, nicméně prakticky všechny názory se shodují v tom, že hra je nejpřirozenější aktivitou, kterou jsme obklopeni již od dětství. Hra je součástí naší kultury, provází nás po celý život a jejím hlavním znakem je svobodná volba (Suchánková, 2014). Hra je také důležitou součástí života dítěte, hraje nezastupitelnou roli v dospívání jedince i v procesu socializace (Opravilová, Gebhartová, 2003).

Johanes Huizinga (2000) ve svém díle Homo Ludens popsal hru jako svobodné jednání, které je myšleno „jen tak“ a nachází se mimo obyčejný život a přesto může hráče plně zaujmout. Ve hře není spatřován žádný materiální zájem, nedosahujeme žádného užitku, uskutečňuje se ve vymezeném prostoru, čase a za určených pravidel (Huizinga, 2000). Pravidla však postrádá například dětská hra, která je motivována především vnitřním prožitkem dítěte. Pravidla se objevují až u her dospělých jedinců (Hartl, Hartlová, 2000).

Ivo Jirásek (2011) se neztotožňuje s Huizingovým vnímáním hry a poukazuje na to, že pomocí hry můžeme cvičit nejen dovednosti jako je koncentrace, motorika, sociální dovednosti, ale také získáváme různé prožitky, kterými obohacujeme sebe i naši mysl. Ve hře se vyskytují pocity napětí a radosti, pozitivní důsledky pro relaxaci, rekreaci a duševní zdraví (Hartl, Hartlová, 2000).

Průcha a kol. (1995) popisují hru jako specifickou činnost, která se naprosto liší od pracovních procesů a učení, přestože s nimi může nějak souviset. Do hry můžeme zařadit nejen činnosti jednotlivce, ale také dvojic a skupin menších či větších rozměrů.

Dvořáková (2002) vystihla podstatu hry tak, že hrou vznikají situace pro respektování a vnímání druhých a též dodržování pravidel. Hru můžeme brát modelovým příkladem pro život.

4.1.1 Přínos her

Podle Svobody (2013) mají hry různé možnosti využití podle toho, na co se při jejich použití zaměříme. Můžeme se zaměřit na rozvoj, změnu sociálního chování, analýzu chování ve skupině nebo sebereflexi. Jirásek (2011) uvádí, že právě silně prožitý zážitek a emoce zvětšující nabyté zkušenosti, činí ze hry výjimečně účinný a významný prostředek výuky, výchovy i vzdělání.

Holec (2002) pojednává o nasazení svých sil do hry, vytrvalosti a schopností. Ve hře vstupujeme do různých rolí a celý průběh působí na naše emoce. Protože se nejedná o reálné situace, tak s sebou tyto hry nepřináší neblahé společenské následky. S výjimkou již zmíněné zábavy tedy můžeme komplexně rozvíjet složky osobnosti.

Z výše uvedených definic můžeme říci, že hra je především o přítomném prožitku. V teambuildingových hrách se však prožitek a zkušenost využívá především jako nástroj k dalšímu rozvoji. Hra tedy v teambuildingu vyzdvihuje okolnost, kde se nejedná o reálnou situaci, to, jak se aktéři chovají, neovlivňuje životní realitu, a že situace, které jsou simulované, lze pojímat hravě. Tvořivost a fantazii můžeme podpořit právě těmito hrami a ty nám poskytnou také prostor pro experimentování se sebou samým, především s vlastním chováním nebo reakcemi na chování druhých (Hermochová, 2006).

Můžeme pomocí her v teambuildingu odbourat psychické překážky, poznat sama sebe, objevit nové schopnosti, získat zpětnou vazbu a učit se poznávat chování a prožívání druhých (Holec, 2002). Zkušenost a prožívání je prostředek, se kterým se účastníci učí pracovat, využívat ho a něco si z něj odnést (Hermochová, 2006).

Hru tedy můžeme charakterizovat jako činnost sloužící k obveselení jedince a jeho rozptýlení. Hra je vždy dobrovolná a bývá cílem vyhrát. Činnost prováděná ve hře nemusí mít konkrétní smysl, ale má cíl radosti a odreagování. Můžeme tedy shrnout, že hry slouží nejen k zábavě, ale také ke vzdělávání dětí, mládeže a dospělých.

4.1.2 Přínos a potenciál her v dospělosti

V české literatuře je zajímavě uvedeno, proč a jak si hry získaly svou pozornost u lidí jakéhokoliv věku.

Evangelu a Fridrich (2011) ve svém druhém vydání knihy 133 her pro motivaci a rozvoj týmů popisují, že si lidé bez rozdílu věku či vzdělání rádi hrají. Hry pro motivaci a rozvoj týmů nepřináší pouhou zábavu, ale lidé se mohou prostřednictvím hry nenásilně dozvědět něco sami o sobě, vidět se jinýma očima. Lidi to donutilo nad sebou přemýšlet a postupem času dokázali odhadnout, co je v jejich životě či profesní praxi přínosem a co nikoliv. To vede k vlastní iniciativě v sebezdokonalování a vzdělávání. Proto je hrám dnes přikládána taková pozornost z řad lidí různého věku.

Jirásek (2002) uvádí, že hlavní je dospělé ke hře správně motivovat. Klíčovým prvkem k motivaci dospělých ke hře je výzva. Dalšími prvky jsou způsob řešení různých životních situací a získávání nových zkušeností. Na rozdíl od her pro děti je zapotřebí k dosažení zdárného cíle nejen překonat uměle vytvořené překážky, ale hlavně vyřešit úkol, komplexní problém nebo situaci.

Huizinga (1971) doplňuje, že samotná hra umožňuje účastníkovi vystoupit z obyčejné reality do fiktivního světa, kde může využít jiného myšlení. To lze vztahovat jak na děti, tak na dospělé. Ovšem starší jedinci mohou fiktivní svět využít v širším rozměru a něco z něj vytěžit.

4.2 Teambuilding

Pokud se podíváme na samotné originální slovo teambuilding, tak nezní úplně česky. Vzniklo spojením dvou slov z anglického jazyka „team“ a „building“, tedy v překladu stavění nebo budování týmu. V českém prostředí můžeme mluvit také o „outdoor tréninku“ (Svatoš a Lebeda, 2005). V naší práci však zůstaneme a budeme využívat původní anglické spojení.

Teambuilding byl vymyšlen především za účelem zlepšování vztahů a sociální interakce mezi lidmi. Kvůli tomu, že byl koncept teambuildingu odvozený ze skupinové dynamiky a sociální psychologie, byl nejvíce kladen důraz na budování vztahů, harmonii a soudržnost skupiny (Payne, 2007). Mohauptová (2005) popisuje teambuilding jako metodu účinné spolupráce fungující na základě vztahů mezi lidmi (nadřízení, podřízení, kolegové, klienti, dodavatelé) a mířící na osvojení problematických situací, účinnou spolupráci a komunikaci. Důležitý je dle Mohauptové také rozbor a vlastní uvědomění, jak skupina funguje.

V současné době je teambuilding spojován hlavně s pracovní efektivitou a téměř vždy jsou současné teambuildingové programy zaměřeny jak na pracovní efektivitu, tak na zlepšení vztahů uvnitř skupiny. Teambuilding je pokaždé navržen, aby se dosáhlo konkrétních předem určených cílů. Čím máme cíle měřitelnější, tím lépe můžeme určit efektivitu samotného teambuildingu (Payne 2007). Teambuilding můžeme chápat také jako uplatnění rozmanitých typů intervencí, které jsou mířeny na určení rolí členů týmu a posílení sociálních vztahů nebo východiska úkolů a problémů mezi lidmi, které ovlivňují chování v týmu (Salas et. al, 2008).

Teambuildingové programy jsou určeny konkrétním skupinám, které spolu pracují. Nejčastěji se provádí na začátku jejich společného působení nebo v etapě významných změn, kdy je hlavním smyslem připomenout týmovou práci a rozvíjet předpoklady a kvality, které jsou nezbytné pro rozvoj a efektivitu práce v týmu (Svatoš, Lebeda, 2005).

Teambuilding je využíván ve spoustě oblastech – v pracovní sféře, školství, u sportovních organizací, ve zdravotních a sociálních službách nebo v náboženských organizacích. Program je přizpůsoben a tvořen různými postupy - můžeme vzájemně a jednoduše pospojovat vzájemně nesouvisející aktivity a hry až po komplexní i vícedenní programy (Rosenberg, 2007).

4.2.1 Rozdělení teambuildingových aktivit

Teambuildingové aktivity

Teambuildingovými aktivitami rozumíme ty, které se zaměřují především na zábavu a odpočinek – tyto aktivity mohou simulovat dynamiku, která se pojí s pracovním prostředím. Mohou to být různé aktivity v lanových centrech, na vodě apod. (Kriek, 2007). Dalšími aktivitami jsou především hry a činnosti zaměřené na zlepšení spolupráce, komunikace, efektivity, produktivity, posílení vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a budování týmu. Pokud chceme rozvíjet týmové kompetence, můžeme aktivity zaměřit na rozvoj jednotlivých členů týmu, jejich osobní růst a získání speciálních dovedností pro určité povolání (Hermochová, & Vaněková, 2001).

Aktivity využívané v rámci teambuildingových akcí můžeme dělit dle různých faktorů. Každý autor přistupuje k dělení jiným způsobem. Sládková (2011) poukazuje na

dělení z hlediska konaného prostředí – outdoorové a indoorové. V naší práci využijeme dělení dle Svatoše a Lebedy (2011)

1) Icebreakers
2) Dynamics
3) Terénní strategické týmové hry
4) Lanové překážky
5) Outdoorové sporty
6) Konstrukční skupinové úkoly
7) Komunikační programy
8) Programy na „podporu důvěry“
9) Kreativní programy
10) Společenské programy

ICEBREAKERS

Krátké aktivity na začátku samotné akce. Délka pět až dvacet minut. Jde hlavně o „prolomení ledů“ mezi účastníky.Tyto aktivity nám pomohou naladit se na program, seznámit se, navodit neformální atmosféru a odpoutání účastníků od starostí všedního dne.

DYNAMICS

Můžeme je navázat na aktivity Icebreakers. Jedná se o složitější úkoly nebo hry, které se pohybují v délce patnáct až šedesát minut. Skupiny jsou po osmi až deseti členech. Úkoly nemají zcela jasné řešení, k jeho splnění je potřeba spolupráce mezi členy. Jedná se o modelovou situaci, při které objevujeme charakteristické rysy fungování skupiny. Náročnost je přizpůsobena a zvyšuje se. Po aktivitě je dobré provést reflexi k využití postřehů v dalším úkolu.

TERÉNNÍ STRATEGICKÉ TÝMOVÉ HRY

Hry zaměřené na strategii s různým charakterem, délkou, náročností a formou. Délka je hodina až několik hodin. Podstatu hry mohou tvořit hry typu dynamics, které jdou různě po sobě. Účastníci tak mohou využít předešlých získaných zkušeností. Nebo se jedná o jednu hru, kterou tvoří příběh. Tyto hry bývají spojené s pohybem, ale zahrnují role i pro ty, kteří se pohybovat nechtějí nebo nemohou. Jedná se o soutěže malých týmů, takže lze v závěru rozebrat a porovnat jednotlivá řešení týmů (například práci s časem, plánování, rozdělení rolí, motivace, komunikace).

LANOVÉ PŘEKÁŽKY

Můžeme je rozdělit na nízké a vysoké. Nízká lana jsou napnutá mezi stromy ve výšce zhruba šedesát až devadesát centimetrů. Zde vystupují z komfortní zóny jen někteří členové týmu. Jejich úkolem je vhodně je zdolat a překonat. Psychická a někdy i fyzická (jištění) podpora kolegů je v tuto chvíli důležitá. Tento typ aktivit tak podporuje důvěru v týmu a spolupráci. Dalším stupněm jsou vysoká lana, kde z komfortní zóny vystoupí téměř každý. Nachází se ve výškách deseti až dvanácti metrů nad zemí a jsou vnímány jako rizikové, přestože jsme jištěni. Zde testujeme odhodlání a zlepšujeme sebevědomí. U teambuildingových akcí se využívají nejčastěji překážky k zapojení celého týmu.

OUTDOOROVÉ SPORTY

Do této skupiny můžeme zařadit slaňování, skalní lezení, rafting, orientační běh nebo speleologii. Tento typ sportů je stále populárnější a velmi často se objevují na teambuildingových akcích. Plno lidí si vůbec neumí před aktivitou představit, že by něco takového absolvovali. V těchto situacích si sahají nejvíce „na dno“ a spoléhají na podporu a pomoc ostatních. V některých případech jsou odkázáni pouze na své kolegy a musí jim plně důvěřovat. Takové aktivity bývají silným zážitkem a dokáží se promítnout do běžného života. Tyto sporty často objevují konfliktní vztahy v týmu a snaží se je vylepšit.

KONSTRUKČNÍ SKUPINOVÉ ÚKOLY

Řadíme sem úkoly, kde účastníci staví různé předměty - plavidla, plošiny, vory, kola, přemostění nebo sundávají určitý předmět například ze stromu jen za pomoci určených pomůcek. Tento typ aktivit mívá velký náboj a mohou nabízet plno podnětů

k týmovým rozborům. Rozebírat můžeme stanovení a náročnost cíle, rozhodování v týmu, organizaci, komunikaci, řízení skupiny, využití předností jednotlivců apod.

AKTIVITY PRO ROZVOJ KOMUNIKACE

Zahrnují aktivity, kde je vyžadováno týmové řešení situace a problémů a případových studií. Hry se dají řešit pouze společně. Každý účastník získá pouze některé informace a úkolem týmu je dát všechny dohromady a přijít na řešení. Výhodou je přesná práce s informacemi. Jedná se o navozené situace, například ztroskotání na moři, kde se tým musí rozmyslet a společně domluvit, jak bude postupovat ve fiktivní situaci dál. Při takových aktivitách má účastník prostor vyjádřit a prosadit svůj názor, diskutovat a hledat společné řešení.

AKTIVITY NA PODPORU DŮVĚRY

Tento typ aktivit poukazuje na to, jak se jedinec zvládá vyrovnat se stresem a do jaké míry je závislý na pomoci ostatních. Budují důvěru ve skupině a posilují ji mezi jejími členy. Mezi takové aktivity zařadíme například pád důvěry nebo noční výlet se zavázanýma očima, kdy jsou všichni členové odkázáni na jednoho, který vidí a vede je.

Další programy, například kreativní, jsou především praktikované u nás v Česku. Jedná se o umělecké činnosti, například divadelní představení nebo natáčení videoklipů. Jako poslední existují společenské programy, kde jde především o setkání s lidmi a navázání vztahů.

Další rozdělení popsal Miller (2007) v knize Teambuilding - 50 krátkých aktivit. To je oproti rozdělení od Svatoše s Lebedou jednodušší a již název vypovídá o samotných aktivitách.

1) **Komunikace**: naslouchání a ovlivňování – příklady her: Naslouchat, Sdílené hodnoty

2) **Sblížení**: poznat jeden druhého – příklady her: Jeden den v životě, Sladké příběhy

3) **Spolupráce**: pracovat společně jako tým – příklady her: Spojené srdce, Chytej!

4) **Umět si poradit**: vypořádání se se změnou – příklady her: Obrázek kreslený druhou rukou, Hádejte a měňte se

5) **Kreativita**: společné řešení problémů – příklady her: Sedm rukou, Poradci

6) **Týmová práce**: ocenění a vzájemná podpora – Co se mi na mně líbí, První dojmy

4.2.2 Cíle a význam teambuildingu

Účastníky teambuildingových akcí často stavíme do nové, nikdy nepoznané a náročné situace, kde se vyskytují problémy. Tyto podmínky jsou uměle vytvářeny organizátory. Účastník je nucen zamyslet se sám nad sebou a případně překonat vlastní hranice. Takto se dají odhalit jeho slabá místa a dosud nepoznaná síla. Cílem takové akce je nabídnout účastníkům takové zážitky, které zlepší jejich sebevědomí a rozšíří jejich vnímání. Přirozené je, že účastníci srovnávají své schopnosti se svými kolegy. Porovnávání svých výkonů s ostatními je naše přirozená potřeba. Přírodní prostředí je nejvhodnějším místem pro konání takové akce (Plamínek, 2005). Pomocí teambuildingových aktivit rozvíjíme především důvěru, soudržnost, komunikaci, překonávání náročných situací a vzájemné využití týmových rolí při řešení úkolů (Miller, 2007).

Mezi další cíle teambuildingových akcí se řadí například:

1) **Sdílené cíle**, kde je výměna zkušeností zásadou k nastartování spolupráce. Čím vyšší jsou hodnoty, cíle a myšlenky lidí v týmu, tím lépe. Aby se stali společnými pro celý tým, musí všichni členové komunikovat.

2) **Kvalitní komunikace**, kde spolupracující lidé komunikují systematicky. Efektivita komunikace se odvíjí od její rychlosti a přesnosti přenosu informací mezi jednotlivými lidmi. Čím vyšší je, tím lepší jsou podmínky pro spolupůsobení.

3) **Sdílené cesty** - způsob dosažení cílů různými metodami realizovanými v částech týmu. Ty jsou založeny na sdílené soustavě pravidel a hodnot.

4) **Rozdělení rolí**, kde si v týmu každý člen postupně hledá své specifické a autonomní role.

5) **Kvalitní vztahy** mezi členy v týmu. Soutěžení je přeměněno na společný boj o dosažení sdílených cílů. Vzájemný respekt navodíme rozdělením rolí. Členové se tak respektují odborně i lidsky. Dochází tak k rozvoji ochoty svěření se s osobními problémy a volným časem.

6) **Možnosti rozvoje** týmu - aby byl tým kvalitní, musí mít určitou dynamiku. Snažíme se o jeho rozvoj, učení ze svých výsledků a osobní rozvoj členů. Pokud tým prožije společný úspěch i neúspěch, můžeme se bavit o dynamické zralosti týmu (Plamínek, 2005).

Často nejdůležitějším cílem teambuildingových kurzů je rozvoj komunikačních schopností zúčastněných. Při snaze vykonat co nejlépe zadaný úkol jsou účastníci nuceni spolu komunikovat a vzájemně konzultovat své nápady, zkušenosti a myšlenky. Při těžších úkolech, kde nám jde o čas a tým je v časovém tlaku, se prosadí hlavně průbojní jedinci. Snižovat sebevědomí méně průbojným členům však není účelem, naopak jim můžeme ukázat cestu, jak vylepšit jejich způsob jednání s lidmi. Nejefektivnější jsou v tomto případě zpětné vazby, které následují ihned po skončení programu. Jedná se o rozhovory s vedoucími akce, popis emocí a zážitků (Hrdlička, diplomová práce 2004; Svatoš, Lebeda, 2011).

4.2.3 Tým a budování týmu

Tým

Mluvíme-li o seskupení lidí bez definovaných rolí a společného cíle, o který usilují, mluvíme o pracovní skupině, která se stává a mění v tým až ve chvíli, kdy dochází ke spolupráci s jasným cílem a dalším aspektům naplňující definici týmu (Zahrádková, 2005). Tým je jasně definovaný komplet spolupracujících lidí s časově vymezeným cílem, limitovanou velikostí, charakteristickým procesem práce a danými pravidly a rolemi (Mohauptová, 2005). Katzenbach a Smith (1994) popisují tým jako menší skupinku lidí, kteří se navzájem doplňují o své schopnosti a jsou odhodláni spolupracovat při dosažení společného cíle nebo výkonu.

Uvádíme základní charakteristiky týmu dle Zahrádkové (2005):

- Časově omezený projekt
- Počet členů je přibližně sedm
- Rovnoprávné postavení členů
- Vlastní všemi respektovaná pravidla
- Jasně vymezené role a odpovědnosti
- Uvědomovaný společný cíl a sdílená vůle tohoto cíle dosáhnout
- Jednoznačná a efektivní komunikace a účelné řešení konfliktů
- Schopnost reflexe hodnocení procesu práce
- Klima důvěry a otevřenosti (Zahrádková 2005)

Jednotlivé týmy jsou samozřejmě závislé především na členech, kteří jej tvoří. Ty ovlivňují svými schopnostmi spolupráce jeho fungování. Nemůžeme se tedy řídit výše uvedenými principy, v praxi je třeba brát je s nadhledem, ale tým se k nim snažit směřovat. Jakýkoliv tým si může aspekty přizpůsobit a upravit na míru své skupiny a členů. Je však dobré se těmito principy alespoň inspirovat (Zahrádková, 2005).

Nový a Surek (2006) pracovní skupinu definovali jako lidi na společném pracovišti, které spojuje společná činnost, jednotné vedení a vnitřní struktura sociálních rolí.

Pracovní skupinu můžeme přeměnit na fungující tým. Pokud se tak podaří, máme několik bodů, které popsal Barnese (2002). Podle nich by se fungující tým měl řídit.

1) **Potřeba rozmanitosti** – tým by měl být tvořen individualitami hlavně v pracovním kolektivu, každý může přijít s rozdílným nápadem

2) **Potřeba bezpečí** - pokud se lidé ve skupině necítí dobře, těžko budou spolupracovat, mezi členy týmu by měla panovat pohoda, důvěra, otevřenost a respekt

3) **Potřeba sdílených závazků** - myšleno jako nutnost spolupráce, nejlépe uplatnitelné, pokud se vyskytne problém nebo se nedaří

4) **Potřeba týmové identity** - všichni členové týmu by měli být pyšní na svou skupinu a mít v ní pocit sounáležitosti

5) **Potřeba důvěry** - v týmu je velice důležitá upřímnost a úcta, na tom by měl být tým postavený

6) **Potřeba neustálého vývoje** - tým by měl postupně růst, vyvíjet a měnit se a to i členové v něm, jinak bude neefektivní a neflexibilní

Rozdělení rolí v týmu

Aby tým dobře fungoval, musí si být všichni rovni. V každé skupině je někdo v něčem lepší, někdo zase horší. Každý máme své přednosti a nedostatky. Účastníci by se měli navzájem podporovat, protože jsou v rámci týmu nenahraditelní. Ovšem často dochází k momentu, kdy se jeden účastník bez dohody s ostatními zhostí role vůdce. Rozdělujeme dvě tyto role:

1) **Týmový vůdce** – role je jeho poslání, empatický, oblíben, respektován, činnost řídí k dosažení společného cíle

2) **Sólový vůdce** – direktivní, považuje se za lepšího, příliš nedůvěřuje svým členům, náročné úkoly řeší sám, egocentrista, úkoly rozděluje příkazem, dosažení cíle je v jeho rukách (Kolajová, 2006)

Každý jednotlivec zastává v týmu jinou funkci, v pracovním kolektivu obvykle mluvíme o následujícím rozdělení rolí dle Margerisona a McCanna (1995).

1) **Zpravodaj** – poradce, který shromažďuje informace a dokáže je výstižně formulovat

2) **Tvůrce** – inovátor, který vymýšlí nové způsoby a nápady, jak pracovat

3) **Průzkumník** – překladatel, který přebírá nápady a poskytuje je ostatním

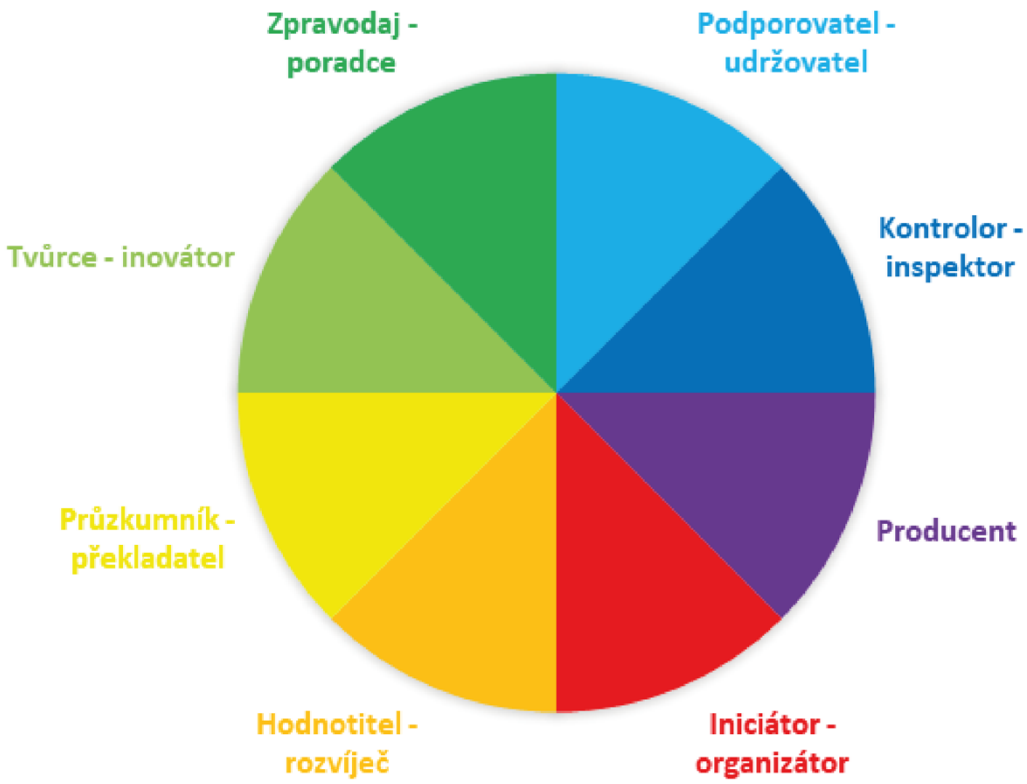
4) **Hodnotitel** – rozvíječ, který také přebírá nápady, ale upravuje je, aby byly použitelné v praxi

5) **Iniciátor** – organizátor, který se stará o plnění úkolů, zdůrazňuje cíle, rozpočty a termíny

6) **Producent** – třídí plány a systémy norem tak, aby bylo zabezpečené plnění úkolů

7) **Kontrolor** – inspektor, který se soustředí na detaily, dodržuje pravidla a směrnice

8) **Podporovatel** – udržovatel, který provádí a pomáhá při plnění norem



Graf 1 Grafické rozdělení rolí
TMS WORLDWIDE. Team Management Systems. [online]. ©1995–2015 [cit. 2020-01-13]. Dostupné z: http://www.tmsworldwide.com/tms07.html

Další rozdělení popsal Raoul Schindler (Rangdynamik Modell | dieprojektmanager *dieprojektmanager.com* | *Projektmanagement Experten* | *dieprojektmanager* [online]. Copyright © dieprojektmanager.com. Dostupné z: https://dieprojektmanager.com/rangdynamik-modell/)

1) **Alfa** - neformální vůdce skupiny, nejaktivnější člen, který imponuje ostatním, má charisma a bývá respektován

2) **Beta** - expert, který má specifické předpoklady pro určitý typ činností

3) **Gama** - většina členů, kteří se nechají vést, jsou přizpůsobiví a ztotožňují se s Alfou

4) **Omega** - jedinec, který není příliš oblíbený ostatními členy týmu, je brán za „outsidera“

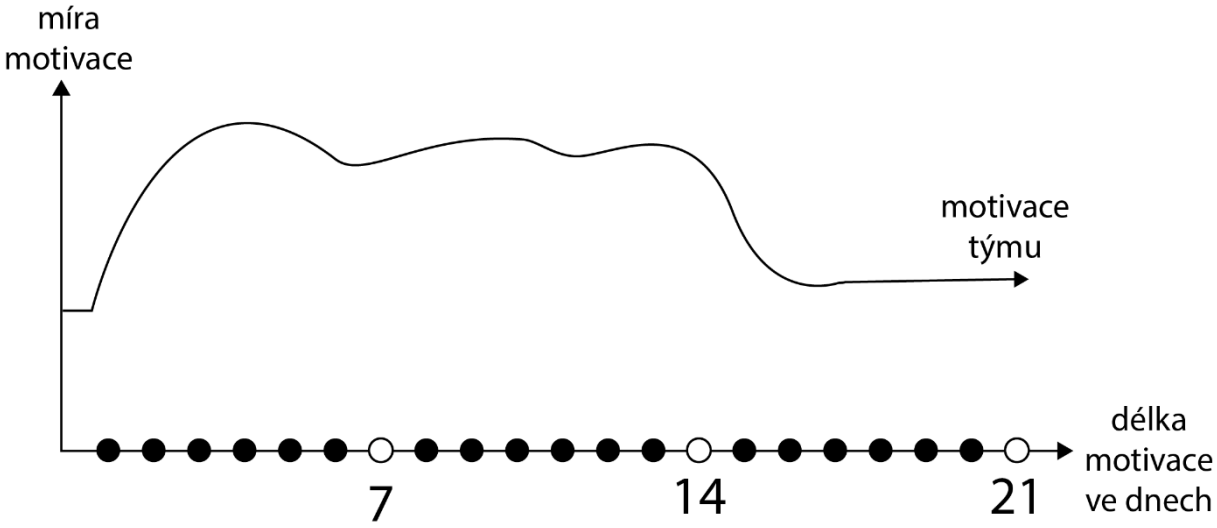
Budování týmu

Budování týmu je jeden z nejdůležitějších pojmů, který se vztahuje k teambuildingovým akcím. O budování týmu nám jde primárně. Chceme zlepšit fungování, morálku a hlavně změnit neefektivní naučená moudra a zabudovaná pravidla.

Jestli je naším cílem rozvíjet spolupráci v pracovním týmu, primárně musíme zjistit, kde se tato skupina právě nachází a kam až ji můžeme ze stávajících podmínek dostat (Mohauptová, 2005).

Jak popisuje Evangelu a Fridrich (2011), tak právě naučené rozumy a zarytá pravidla přestávají po nějakém čase fungovat. To je bráno jako opakující se problém. Nadšení z práce, těžce vybudovaná pozitivní nálada nebo nový zavedený způsob myšlení se navrací do původních kolejí a hodnot. Jak zaujmout a udržet vnitřní motivaci u dospělých lidí? Na pracovišti potřebujeme zajistit hlavně opakující se podmiňování tvořivého myšlení, nacházení radosti z netradičních závěrů, schopnost vidět problémy zvenčí, nespokojit se s dávno zaběhnutými způsoby práce, sloučit výhody individuálních pracovníků do týmové práce a nacházet vyváženost mezi spoluprací a zdravou soutěživostí. To lze právě pomocí her (Evangelu, Fridrich, 2011).

Graf níže zobrazuje, jak se mění motivace v týmu podle míry motivace a délky motivace ve dnech.



Graf 2 Motivační cyklus při zavedení změny v týmu (Evangelu, Fridrich, 2011)

Proč právě pomocí her?

Inspirovat se můžeme v běžném životě. Kdo je stále dobře naladěn, motivován, kdo hledá stále nové možnosti a baví ho život, i když prší? Odpověď zní - děti. Inspirovat se právě u nich je velice přínosné, ale kdo z dospělých se dokáže jednoduše navrátit do dětských let a opravdu se bavit (Evangelu, Fridrich 2011)?

Každý z nás hraje plno rolí. Každý den několik. Ráno jsme otcem našemu dítěti, dopoledne cestujícím v tramvaji, odpoledne pracovníkem v továrně. Tyto naše hry nás baví, protože mají účel, smysl a důvod, jak v profesním, tak i osobním životě. Aktivity tedy musí mít smysl. Pokud budou smysluplné, dokáží udržet pozornost a budou dospělého účastníka opravdu bavit. Je přínosné, pokud budou účastníci hru na konci hodnotit, postupně tak budou spontánnější a zvyknou si na strach z neobvyklého (Evangelu, Fridrich 2011).

Ohrožení týmového rozvoje

Ze zkušeností je týmová spolupráce velice efektivní. Vystihuje ji spojení slov „více hlav více ví“. Účastníci přispějí svými názory a zkušenostmi a po důkladném projednání vyhodnotí jeden nejlepší výsledek. Tým si v průběhu celé aktivity vytváří vlastní způsob myšlení a rozhodování, vlastní pravidla a normy, hodnotový žebříček a ideály. Pokud jsou však normy týmu příliš vysoko nastavené, někteří členové mohou vybočit z řady a

tím nabourat chod celého týmu. Často jsou tak ostatními potrestáni a tým se nevědomky uzavírá možnostem se dál rozvíjet. Níže si vysvětlíme aspekty ohrožující týmový rozvoj (Evangelu, Fridrich 2011).

Týmové myšlení a rozhodování – nastavení příliš vysokých norem, pravidel, předpoklad k jejich dodržování, při porušení trest pro člena týmu a tím nevědomé uzavření možnosti rozvoje, náprava: vyvoláním diskuze, bourání zakotvených myšlenkových struktur

Polarizace - týmové rozhodnutí není uvážlivé a bezpečné, společné závěry kopírují názory neformálních autorit, náprava: prolínání společných týmových vazeb, komunikace, profesionální přístup, efektivní řízení týmu

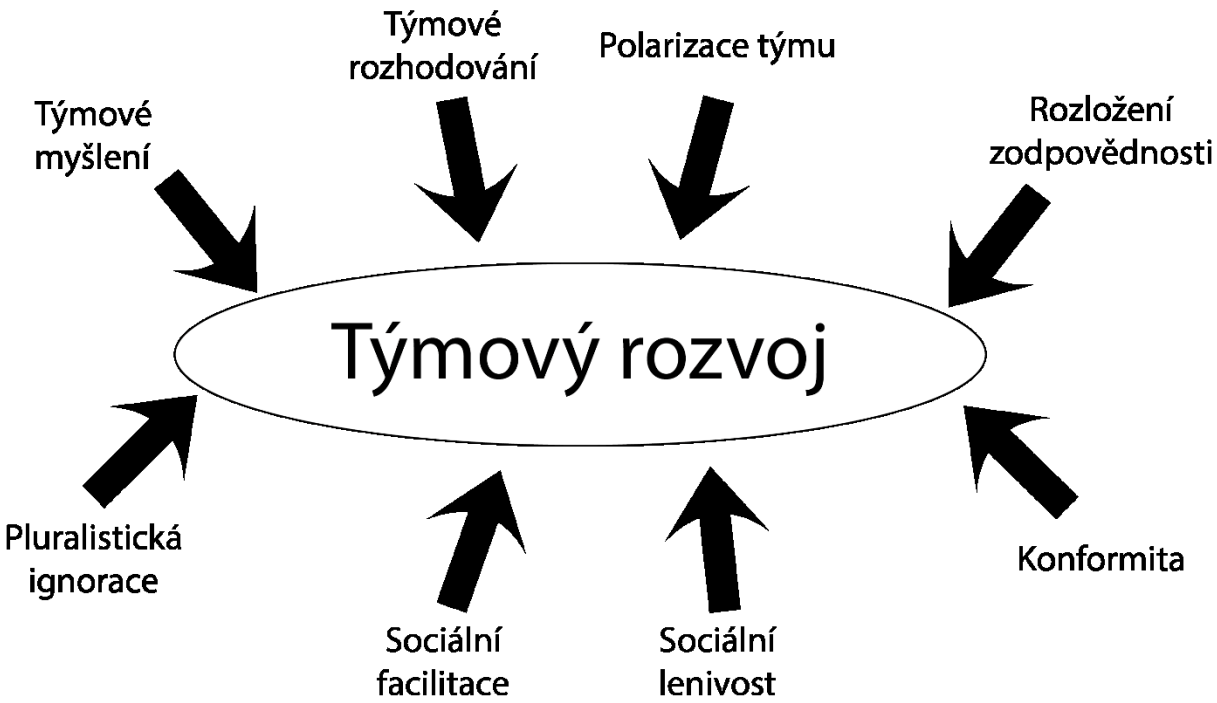
Rozložení zodpovědnosti – týmové rozhodnutí neohrožuje vlastní status, neformální vůdci využívají svůj vliv a rozložením zodpovědnosti mezi ostatní členy nenesou zodpovědnost za důsledky, souvisí s polarizací, náprava: fixace poznatků, lepší sebepoznání, uvolnění atmosféry

Konformita - v těžších situacích přejímají účastníci názory druhých, je lehčí přiklonit se k názoru většiny, neztrácí se tak čas, ale rozvoj týmu neprobíhá jak by měl, náprava: zvyšování sebeúcty jednotlivců, pozitivní sebehodnocení a posílení psychické zdatnosti členů

Sociální lenivost - lidé se věnují méně úkolu, který je zadaný jako týmová práce, náprava: systematický přístup, konkrétní domluva řízení týmu, cílená komunikace

Sociální facilitace – individuální výkon v týmu je vyšší než práce o samotě, ale zvyšuje se chybovost jednotlivců, náprava: výběr vhodných pracovních míst, ustoupit z požadavků bezchybnosti, otevřené kanceláře

Pluralistická ignorace – ohrožující situace nevyvolá ve členech týmu absolutně žádné reakce, chování opačné než ve standardní situaci, nevšímavost, žádné návrhy řešení, situace nastane vždy, když nadřízený nechá řešit krizovou situaci týmu jako celku - pokud jsou všichni klidní, tak budu také, náprava: předcházení situace vedením k aktivitě, individuální zodpovědnost, přesnost týmového zadání (Evangelu, Fridrich 2011)



Obrázek 1 Hlediska ohrožení týmového rozvoje (Evangelu a Fridrich, 2011)

Nemůžeme se tedy řídit českým příslovím „více hlav více ví“. Musíme brát v potaz i týmové projevy, které nám mohou narušit efektivitu týmového jednání. Výše vypsané aspekty a nápravy nám mohou pomoci těmto projevům zabránit při tvorbě programu a her na teambuildingové akce.

4.3 Hra v rámci teambuildingu

Hru tedy využíváme v rámci teambuildingu hlavně jako prostředek k rozvoji jednotlivců i týmu. Nicméně hra jako taková, bez dalších náležitostí jako je osobnost instruktora, uvedení a zreflektování hry, je pouhou zábavou. Pokud ke hře však tyto náležitosti přidáme, promění nám hru na prostředek pro rozvoj.

4.3.1 Instruktor

Co ovlivňuje úspěšnost hry? Instruktor a jeho motivace. Instruktor je velice důležitá osoba, která vede tým. Bez něj by se akce nemohla uskutečnit. To on umí aktivity uvést, zrealizovat a aplikovat. Každý instruktor by měl mít základní společné vlastnosti. Účastníkům akce by měl jít příkladem a být nejen dobrým instruktorem, ale také psychologem.

Podstatná část úspěchu hry je závislá na tom, jak je uvedena a namotivována. To je samozřejmě úkolem instruktora. Neuman (2014) uvádí, že při uvádění her je zapotřebí předat všechny potřebné informace o tom co se bude dít, vysvětlit pravidla hry, jaké pomůcky účastníci potřebují a zeptat se, zda všichni všemu rozumí. Tato fáze je velice důležitá a může ovlivnit úspěch i vliv hry na skupinu.

Úvodem chceme vzbudit v účastnících napětí, zvědavost a zájem o hru. Vytváříme příjemné prostředí a atmosféru. K úvodu můžeme připojit také motivaci. Nejčastěji je jím nějaký příběh, na který hra navazuje. Můžeme vyzdobit tématicky místo konání hry, sehrát divadelní scénku, zvolit přitažlivý název hry nebo využít hudbu. Možností je veliké množství, záleží už jen na instruktorovi, jaké použije (Neuman, 2014).

Gillernová a Štětovská (2011) uvádí, že čím více do hry instruktor investuje, tím více může získat. Jako jediný může motivací účastníky ovlivnit a působit jako vzor. Motivace účastníků ovlivňuje jejich následné úsilí ve hře (Azadegan a Kolfschoten, 2014).

Spojitost instruktora s hrou je taková, že v ní vystupuje jako moderátor. Na samém začátku při uvádění hry je středem pozornosti a postupně přechází do úplného pozadí. Jeho cílem je být pozorovatelem vzniklých situací a povzbuzovat. Jedině tak může účastníkům dát možnost, aby se sami vychovávali. Dále je činnost instruktora ve hře - hlášení průběžných výsledků a případné řešení sporů (Lencz, 1992; Hanuš a Hrkal 1998).

Citát od čínského filosofa Lao C' vystihuje roli instruktora: *„Existují vůdci, jichž se lidé bojí, existují vůdci, jež lidé nenávidí, existují vůdci, jež lidé milují, ale nejlepší vůdci jsou ti, kteří dokončili své dílo a lidé řekli, dokázali jsme to sami“.*

Konkrétní charakteristiky instruktora nám popsal Hájek a kol. (2011). Zaměřují se především na znaky osobnosti utvářené dlouhodobě a ovlivněné výchovou a zkušenostmi. Autoři shromáždili takové vlastnosti, které jsou předpokladem k úspěšnému vykonávání pedagogického povolání. Patří mezi ně schopnost empatie, umění komunikace, umění vést druhé, odolnost, nekonfliktnost, stabilita, optimismus a zájem o druhé.

Muchová (1994) dodává, že mezi vlastnostmi by nemělo chybět ani vypozorovat a zpracovat problémy, umět střídat odstup a blízkost, umět využít ticho místo mluvení, umět oslovit druhé a vyjádřit vlastní pocity.

V knize Příručka instruktora zážitkových akcí od Pelánka (2013) jsou popsány vlastnosti, které se zabývají především rolemi, ve kterých instruktor vystupuje, například role organizátora, rozhodčího, pedagoga, herce nebo samotného účastníka. Mezi takové vlastnosti se řadí schopnost jednat s lidmi, umět předstoupit před kolektiv, flexibilita, tvořivost, být nevyčerpatelný a překvapující, nebýt stereotypní, učit se z vlastních chyb, mít zdravé sebevědomí a být upřímný.

Kromě výše popsaných lidských vlastností a speciálních požadavků na pedagogy vymezuje Hájek a kol. (2011) nároky, které se ve vyšší míře vztahují k povolání pedagoga volného času – tedy instruktora a vychovatele. Škála činností instruktora je velice různorodá, a tak jsou na něj kladeny specifické požadavky. Při akcích se mohou potkat s lidmi různého věku, názorů, zájmů a mohou působit v odlišných podmínkách dokonce s postiženými jedinci.

„Ty musíš být změnou, kterou chceš vidět ve světě.“ (M. Gándhí citovaný Pelánkem, 2013)

Je zapotřebí brát všechny vypsané charakteristiky s určitou mírou nadsázky, dokonalý instruktor neexistuje. Superman se jeví jako ideální instruktor, ale některé požadavky se navzájem vylučují. Instruktor má mít hru skvěle připravenou, ale má být zároveň součástí skupiny. Instruktoři jsou obyčejní lidé s dobrou vůlí a odhodláním (Pelánek ,2013).

Každý člověk má své kladné a záporné vlastnosti a to včetně instruktorů. Je velice důležité uvědomit si své kladné a silné stránky a snažit se s nimi pracovat jak v profesním, tak osobním životě.

Instruktor by měl také správně zreflektovat aktivitu po jejím skončení. To on je osobou, která je kompetentní k její realizaci.

4.3.2 Reflexe

Aby mohlo dojít skrze aktivity a hry k ponaučení a transferu do reálného prostředí, využíváme tzv. reflexe, neboli zpětné vazby. Tu chápeme jako nedílnou součást výchovy, kde probíhá proces, ve kterém se snažíme na základě určitého záměru zjistit důležité o chování druhých. Slouží k ohlédnutí se za aktivitou s následným shrnutím a rozebráním

zážitků či zkušeností účastníků. Důležité je poučit se z nich. Vedení zpětné vazby je umění, při kterém se rozvíjíme všichni společně (Reitmayerová, Broumová,2007).

Pokud chceme rozlišit rekreační a výchovné užití her, tak jde právě o reflexi. U teambuildingu nám jde hlavně o výchovné užití. Jde o řízený proces hodnocení aktivity, který poskytuje zpětnou vazbu k hledání širších souvislostí a významů. Můžeme díky ní vidět naše jednání a jeho působení prostřednictvím zkušeností a zážitků. Cílem je naučit se z nich co nejvíce. Reflexi můžeme nazvat příležitostí k vyměnění názorů a zkušeností při uvolněné herní atmosféře s lidmi, co zažívají totéž. V cizojazyčných publikacích se na reflexi pohlíží jako na něco, co se už událo. Bezprostředně po uvedené činnosti (hře, celého kurzu) se podíváme zpět na souvislosti mezi výsledkem akce a aktivitami jednotlivců i skupiny. Srovnáváme význam zkušeností a prožitků s ostatními. Snažíme se získané zkušenosti aplikovat do budoucího života a využít je na maximum. Nejlepší je nové zkušenosti využít hned v následujících aktivitách. Poskytovat reflexi v závěru aktivit je nejobtížnější úkol instruktora. Ovšem taková zpětná vazba je velice důležitá a je v zájmu instruktorů učit se od jiných a snažit se ji provádět co nejvíce. Využívání reflexe patří ke každé akci zaměřené na výchovné cíle. Samotná akce může dostat s reflexí úplně jiný rozměr a pokud je dobře provedená, dokáže vytěžit mnoho i ze špatně uvedené hry (Neuman, 2014).

Místo pro provádění reflexe je ideálně klidné prostředí a kruh, kde se všichni členové mohou cítit příjemně. Vedoucí (instruktor) si určí cíle, které diskutuje s ostatními. Všímá si věcí, které byly i nebyly řečeny. Můžeme se zaměřit i na mluvu těla jednotlivců. Pozorujeme hodnocení, názory a snažíme se nabídnout co nejvíce otázek k zamyšlení (Neuman, 2014).

Při pravidlech vedení reflexe, musíme mít na paměti, že úkolem vedoucího není jen stálé řízení diskuze. Správný instruktor by měl stimulovat a podporovat vyjadřování názorů a povzbudit k výměně zkušeností. Důležitá je motivace k zapojení všech členů do diskuze. Primární téma je to, co se právě odehrálo. Respektujeme však právo účastníků nezapojit se do diskuze. Otázky formulujeme motivačně k podpoře sebevědomí a sebedůvěry. Vznesená kritika by měla být využitelná pro všechny zúčastněné. Instruktor se neřadí do role experta ani nepodává životní rady, jak by se měl kdo chovat. Závěrem

by měla proběhnout diskuze, jak získané zkušenosti aplikujeme do další činnosti, případně do osobního života (Neuman, 2014).

Otázky, které jsou vhodné k provádění reflexe, jsou různé. Vyvarovat se máme otázek, na které je odpověď „ano“ nebo „ne“. Nejvhodnější jsou otevřené otázky, například „Jaké máte pocity ze hry?“. Naším úkolem je chytit se odpovědí účastníků a objasnit, proč jim hra přišla dobrá nebo špatná. Cílem je navést hráče k soustředěnému uvažování (Neuman, 2014).

Uvedeme si příklady otázek k reflexi:

- Jaký máte názor na hru?
- Proběhla spolupráce v týmu?
- Odvedli jste něco, na co jste pyšní?
- Co se podařilo a co nikoliv?
- Pomohl vám někdo v těžké situaci s rozhodnutím či překážkou?
- Co jste se dozvěděli o sobě samém?
- Proč byla uvedena právě tato hra?
- Co jste získali nového? (znalosti, dovednosti)
- Co jste se dozvěděli o druhých?
- Jak popíšete podporu a spolupráci ve skupině?
- Co konkrétně byste změnili, kdyby se hra hrála znovu?
- Lze získané zkušenosti aplikovat do běžného života? Jak? (Neuman, 2014)

Zpětnou vazbu, tedy reflexi, můžeme definovat taktéž jako zprávy o výsledcích průběhu, které slouží k jeho změně. Můžeme tak rozdělit zpětnou vazbu na negativní a pozitivní. Pozitivní zpětná vazba zveličuje odchylku od počátečního stavu. Negativní

zpětná vazba zmírňuje chyby a zmírňuje odchylku od cílového stavu (Web Dictionary of Cybernetics and Systems, 1991).

Zde se na pozitivní a negativní reflexi podíváme podrobněji:

- pozitivní reflexe – typ „O.K“ – výkon byl splněn v očekávání nebo lépe, jde o potvrzení správnosti zadaných předpokladů a cílů. Tento typ slouží jako velice dobrá motivace a řízení. Vliv na změnu výkonu ovšem nemá.

- negativní reflexe –typ „K.O.“ – výkon byl splněn pod očekávání. Výstupem tohoto typu musí být změna hlavně v řízení v oblasti procesů či vedení v oblasti lidských zdrojů (Plamínek, 2008).

4.3.3 Kooperace a kompetice

Máme dva základní způsoby sociálního chování ve smyslu interakce - kooperace a kompetice. Oba úzce souvisí s teambuildingem, a tak si je podrobněji vysvětlíme.

S termínem kooperace se u teambuildingu setkáme velmi často. Tento pojem vyjadřuje spolupráci, která vzniká na základě společných cílů, úkolů nebo motivace. Pokud jde o kooperativní činnosti, tak všichni účastníci něco získávají. Jako typický příklad kooperativních vztahů jsou pracovní týmy nebo rodinné vztahy (Palán, 2002).

Kasíková (2007) vysvětluje kooperaci jako společnou činnost, která probíhá mezi skupinou i jednotlivci a je velice zásadní podmínkou k dosažení společných cílů. Základní potřeby, které souvisí s motivací kooperace, jsou například potřeba úspěchu, uznání, rovnosti nebo sounáležitosti. Aby mohla kooperace vzniknout, musí ustoupit egoistický zisk jednotlivců.

U kooperace tedy závisí dosažení cíle na všech účastnících, kteří se dokáží v rámci spolupráce navzájem obohatit. Dovednost spolupracovat se dokáže naučit každý, patří totiž mezi základní lidské pudy. Pokud chceme kooperovat, musíme umět také komunikovat. V životě je velmi důležité umět vycházet a spolupracovat s lidmi, a proto se tento způsob využívá právě v teambuildingových aktivitách (Křivohlavý, 2008).

Naopak pojem kompetice znamená soupeření, které vzniká při usilování o vlastní zisky. Nejčastěji se tak děje v prostředí soutěživosti a konkurence. Povaha tohoto vztahu se dá nazvat nulovou, protože někdo získá to, co jiný ztratí. V kompetici se můžeme setkat s agresí, kdy se snažíme někoho porazit či pokořit. Neagresivní kompetice je například sportovní zápolení. Strategie, které se uplatňují v kompetitivních vztazích, jsou například přelstění, podvádění, provokace nebo dokonce poranění soupeře (Křivohlavý, 2008).

Kompetici tedy můžeme chápat jako lidskou přirozenost vyjádřenou slovy „přežije jen ten nejsilnější“. Jde o rivalitu a soupeření, jak výstižně uvedl Křivohlavý (2008) , tak ve výsledku kompetice zůstane jeden vítěz a zbytek je poražen.

Pro srovnání kompetice s kooperací uvedl příklad Deutsch (1973) : *„V rámci kooperativních činností jsou všechny cíle spojeny a účastníci kooperace se buď všichni společně „potápějí“, anebo „plavou“ , zatímco při kompetici „plave“ pouze jeden a*

druhý se tím pádem potápí.“ Oba jevy se navzájem velmi často prolínají, a tak nemůžeme tvrdit, že by situace byla čistě jedním z nich (Janoušek, 1979). Pokud se zamyslíme nad problematikou, co je pro účastníky hry jednodušší, tak určitě přejít z kooperace ke kompetici, například zrazením či vědomým podváděním, než přejít z kompetice ke kooperaci, uznat vlastní egocentrismus a učit se spolupráci a důvěry v ostatní. Soutěživé hry často vyvolávají stav, kdy jedinec překonává své vlastní hranice, jen aby dosáhl výhry, to má své kladné i záporné stránky. V běžném životě může jedinec využít zkušenosti v boji o postavení nebo překonávání překážek. Naopak může vzbuzovat vlastní touhu pouze po výhře a ztratí tak kolektivní chování a schopnost spolupráce. V každém případě se podpoří rozvoj osobnosti a trénuje se vyrovnání s prohrou (Kasíková, 2007). Pokud se zaměříme na teambuildingové aktivity, tak je určitě vhodnější využít kooperaci.

Z výše uvedených vysvětlení tedy vyplývá, že můžeme rozdělit sociální chování ve hře na dva způsoby. První způsob, kdy cíle dosáhnou všichni účastníci, pokud budou spolupracovat, tedy kooperace. Druhý způsob, tedy kompetitivní nebo jinak řečeno soutěživé chování, kdy cíle dosáhnou pouze někteří hráči. Nemůžeme tyto typy chování brát jako protikladné, mají totiž společný cíl, ale jen jeho jiné dosažení.

Kooperativní hry v teambuildingových aktivitách

Kooperaci můžeme rozdělit na dva druhy, a to:

1) **Asociální kooperace** – zaměřená na spolupráci krátkého trvání k dosažení společného cíle, jakmile je cíle dosaženo, spolupráce končí

2) **Prosociální kooperace** – zaměřená na hodnotnou dlouhodobou spolupráci ve skupině, která je přínosem pro společnost, výsledky v podobě zážitků či zkušeností (Křivohlavý, 2008)

Pokud chceme dosáhnout stmelení týmu a zlepšení vztahů v pracovní skupině, využíváme při teambuildingových aktivitách hlavně prosociální kooperaci. Hry takto realizované zapojují všechny účastníky a nevzniká soutěživost. Velmi podstatné je, aby si skupina uvědomila, že jako tým mají mnohem větší výkonnost než jako jednotlivci. Základním stavebním kamenem kooperativní hry využívané na teambuildingových

akcích je spolupracující tým. Aby mohl správně spolupracovat, je dobré využívat následující zásady:

1) **Závislost účastníků navzájem** – když vyndáme z auta motor, nepojede

2) **Komunikace mezi účastníky** – sdílení názorů, informací

3) **Motivovat se navzájem**

4) **Rovnoprávná podpora** - nikdo není vinen za prohru, i když je slabší

5) **Vnitřní rozdělení rolí a úkolů** – využít výhod jednotlivců

6) **Maximální nasazení při plnění úkolů** (Kolajová, 2006)

Pokud týmu zadáme jasný a splnitelný cíl, který nebudeme v průběhu aktivity měnit, bude nám s největší pravděpodobností tým spolupracovat a cíl bude naplněn. K takovému efektu je nutné stanovit čas k jeho dosažení a určit kritéria hodnocení. Komunikace při takových hrách je nezbytná pro sociální kontakt. Účastníci se tak učí řešit konflikty pomocí komunikace, uspokojují potřebu socializace a sounáležitosti, kterou najdeme v Maslowowě pyramidě potřeb (Kolajová, 2006).

Kooperativní hry se vyznačují společným cílem, a to zážitkem jednotlivců i skupiny ze společné spolupráce. Ta může proběhnout například při společném plnění úkolu, výtvoru nebo pohybové aktivitě (Koťátková, 2005). Kooperace dosahujeme hlavně při rozdělování rolí při hře, kdy účastníci spolupracují. Hru můžeme nazvat též společnou, kdy děti hrají stejnou hru a navzájem si půjčují hračky. Zde se může objevit i soupeřivost (Langmeier a Krejčířová, 2006; Matějček, 2005).

Těchto her využíváme u teambuildingu zejména proto, že spolupráce v týmu propojuje potenciál jednotlivců. Nedostatky se kompenzují přednostmi jiných (Horváthová, 2008; Václavičová 2016). Bývá snadnější vykonávat činnost sám a mít kontrolu nad celým procesem, ale to neznamená, že jsme výkonnější. Každý by měl mít zodpovědnost za svou práci, ale měl by umět vnímat sám sebe jako součást skupiny. Lidé nejsou předurčeni ke spolupráci, a tak se jí musí naučit (Mohauptová, 2009; Václavičová 2016).

Prostředky, které využíváme u těchto typů her, jsou například cílené působení na lidi, komunikace, rozhodování ve skupině nebo emoce. Hra nám nemá předat informace nebo nás vyučovat, dává nám možnost vyzkoušet si situaci, která se může stát v reálném životě a my už budeme vědět, na co se připravit (Jirásek, 2002).

4.4 Shrnutí teoretické části

Nejprve jsme si definovali a seznámili se s pojmem hra. Zjistili jsme, že hra má nejen funkci zábavy, ale také spatřujeme plno dalších přínosů pro člověka, a to nejen v dětství, ale i v dospělosti skrz reálnost zážitků a situací, které se při ní odehrávají. Získané zkušenosti tak mohou účastníci aplikovat do běžného života a pracovního prostředí. Definovali jsme si pojem teambuilding a proč je přínosný, co skrz něj sledujeme. Popsali jsme tým a jeho fungování. V týmu je důležité správné rozdělení rolí a uvědomění si vzájemné spolupráce na společném cíli. K hlubšímu významu rolí v týmu nás může dovést reflexe po skončení aktivity. Zjistili jsme, že hry jsou velice důležitým prvkem teambuildingu. Na závěr jsme se pokusili definovat, shrnout základní parametry hry v teambuildingu, aby byla úspěšná. Z těchto informací vycházíme při následné tvorbě zásobníku a modifikací her.

5 Praktická část

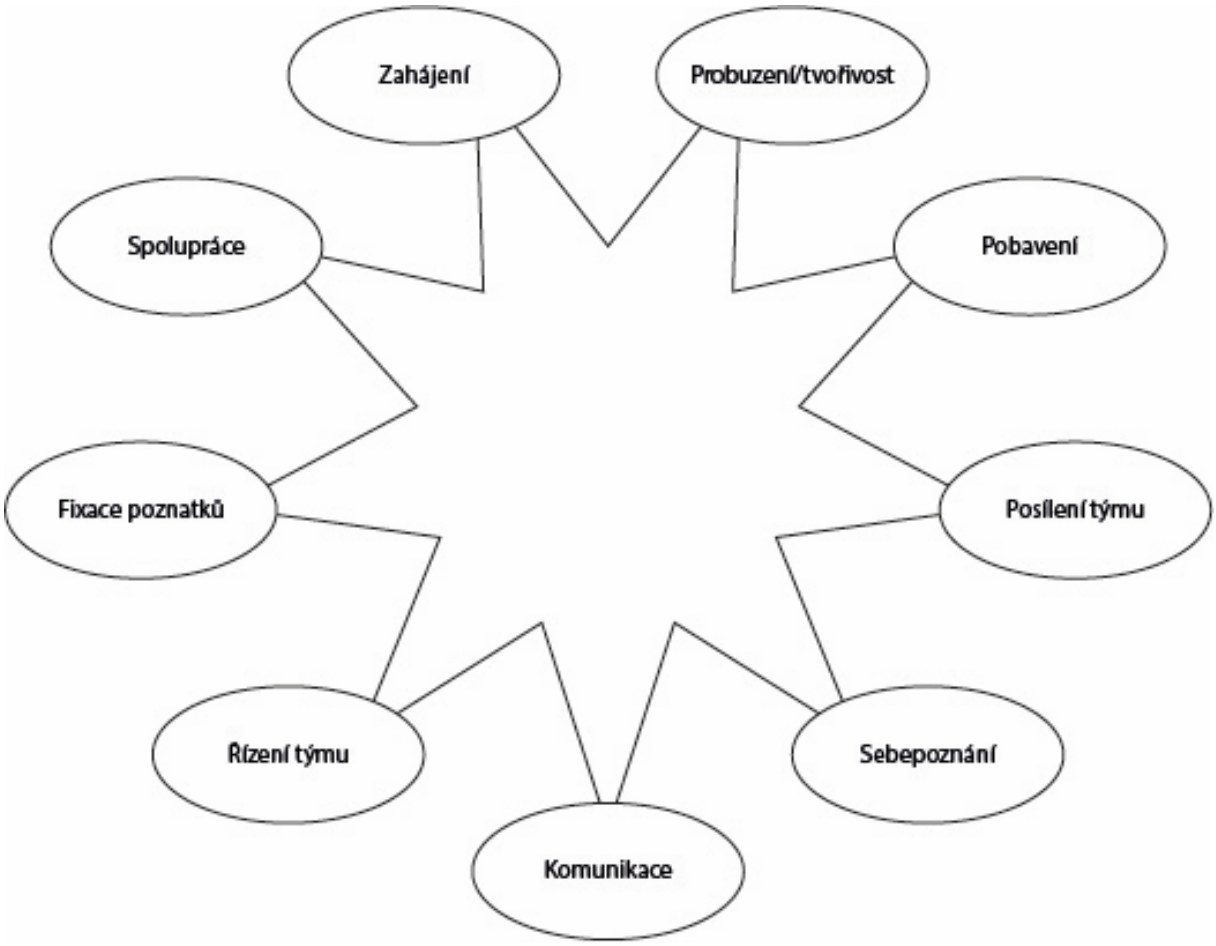
5.1 Přehled her

Hra	Zahájení	Probuzení/ tvořivost	Pobavení	Posílení týmu	Sebepoznání	Komunikace	Řízení týmu	Fixace poznatků	Spolupráce
Vodopád				x		x	x		x
Na Okapáčka	x			x		x	x		x
Lidská písmena		x				x	x		x
Vyloupení klenotnice					x	x	x		x
Duchové týmu	x		x		x				x
Indiánská střela			x	x		x			x
Ztraceni v mlze	x					x	x		x
Tajemný kufr				x		x	x		x
Ledová hra		x	x	x		x		x	x
Vikingské lodě		x	x	x		x		x	x

Tabulka 1 Přehled her

5.2 Vysvětlivky u jednotlivých her

U jednotlivých her jsou využity grafické vysvětlivky, které pomohou čtenáři se lépe a rychleji zorientovat v zásobníku her. Inspirovali jsme se od autorů Evangelu, Fridrich (2011), kde jsme vybrali některé oblasti a doplnili je o další, podle našeho názoru důležité. U každé hry jsou vybarvené ty oblasti, které hra konkrétně rozvíjí.



Obrázek 2 Vysvětlivka hvězdice k jednotlivým hrám

Zahájení – Aktivity s cílem seznámit účastníky navzájem, sblížit je a prožít pocit z úspěchu při kooperativní práci. Úkoly v těchto hrách mají vždy řešení. Navození zábavné a hravé atmosféry.

Probuzení/tvořivost – Hry s cílem probudit účastníky po náročném nebo nezáživném předchozím úkolu. Vhodná je fyzická činnost, tvoření něčeho jednoduchého a efektivního, můžeme spojit se slovním úkolem.

Pobavení - Aktivity zaměřené na rozptýlení atmosféry v týmu a zlepšení nálady, zařazované pro odlehčení před náročnějšími úkoly či pro tzv. bourání bariér pro ještě neokoukaný tým.

Posílení týmu – Hry s cílem posílení aktivit v týmu, zlepšení vzájemné komunikace, upevnění pozic, posílení vazeb mezi členy a zvýšení statusu některých členů.

Sebepoznání – Aktivity s cílem uvědomění si u jedinců vlastního potenciálu a pro nadřízené je přínos uvědomění si těchto osobnostních rysů a následně je využít při rozdělení rolí v týmu a osobním rozvoji členů.

Komunikace – Hry s cílem rozvoje komunikačních dovedností u všech členů týmu navzájem. Dokáží členy vyburcovat k překonání svých nedostatků.

Řízení týmu – Aktivity s cílem rozvinout strategické a systematické myšlení, vzhled nad problémy a řešit pouze závažné problémy, nikoliv maličkosti.

Fixace poznatků - Hry s cílem upevnit si již zažité zkušenosti z her a poučit se z nich. Zde se objevuje také reflexe, kdy každý může přispět v závěrečné debatě svými postřehy.

Spolupráce – Aktivity s cílem naučit členy navzájem spolupracovat a odstranit individuální snahy jednotlivců vyřešit úkol za všechny. Velice praktické do běžného života a pracovního prostředí (Evangelu a Fridrich, 2011).

Obrázek 3 Symboly k jednotlivým hrám – prostředí, počet účastníků, časové rozmezí, materiál

Další vysvětlivkou budou jednotlivé symboly, které znázorňují základní fakta a informace. U každé hry budou symboly vyobrazeny a u nich napsány konkrétní informace ke hře. Můžeme tak zjistit, jak dlouho daná hra trvá, jaký je doporučený počet účastníků, jaké jsou potřeba pomůcky a materiál, případně jaké prostředí je pro hru nejvhodnější.

5.3 Stavba zásobníku her

Hry jsme se rozhodli rozdělit do pěti kategorií podle specifikace. Ten, kdo zásobník použije, tak může hledat hry podle toho, co primárně rozvíjí, případně k čemu slouží. Kategorie jsou následující:

1) Rozvoj spolupráce a komunikace

2) Zlepšení řízení týmu

3) Hry na rozptýlení

4) Smyslové hry

5) Tvořivé hry

Do kategorie rozvoj spolupráce a komunikace řadíme takové hry, které primárně slouží k vylepšení vzájemné komunikace členů v týmu, ke zlepšení komunikačních dovedností jednotlivců, vzájemné kooperaci a schopnosti sdílet své myšlenky a nápady s ostatními členy týmu.

Do kategorie zlepšení řízení týmu řadíme hry, které napomáhají rozeznat a určit role všech členů a následně je využít k prospěchu celého týmu. Hry jsou nápomocné také nadřízeným pozicím, u kterých zlepšují schopnost efektivně vést tým.

Do kategorie her na rozptýlení řadíme hry zábavné, které slouží pro uvolnění atmosféry v týmu a rozptýlení členů. Hry jsou jednoduché, ale mohou vyžadovat společné promyšlení strategie.

V kategorii smyslových her najdeme hry takové, kdy právě některé smysly členům týmu odebereme. Tito členové jsou tak odkázáni na pomoc ostatních a zbytek týmu musí vymyslet a zorganizovat průběh plnění úkolu se značným handicapem některých členů.

V kategorii tvořivé hry najdeme především hry, které motivují tým spolupracovat společně na nějakém uměleckém výtvoru, který musí tým sám navrhnout, vytvořit a promyslet, aby splňoval cíl hry. Můžeme využít jako závěrečnou aktivitu.

Názvy kategorií jsou pouze pro lepší orientaci a vyjadřují primárně rozvíjené dovednosti u her, nikoliv jediné rozvíjené dovednosti. Každá hra rozvíjí několik složek a nelze zcela jasně určit, do které kategorie by mohla patřit. Některé hry by se mohly objevit ve více kategoriích, avšak my jsme hry rozdělili podle osobního uvážení a vlastních zkušeností.

Zásobník takových her slouží jako pomocník pro vedoucí pracovníky při akcích zaměřených hlavně na posílení týmového ducha, rozvoj tvořivosti členů týmu a zlepšení komunikace mezi nimi. Další pozitivum je, že se dozví, jakým způsobem odborně hodnotit členy týmu i tým jako celek. Pro většinu vedoucích pracovníků je takové hodnocení velice obtížné, jelikož nemají psychologické vzdělání. Proto lze zásobník her brát jako praktickou příručku a lze ji využít i jako zpětnou vazbu, jaká je efektivita vedoucího práce s týmem (Evangelu, Fridrich 2011).

5.4 Zásobník her

5.4.1 Hry na rozvoj spolupráce a komunikace

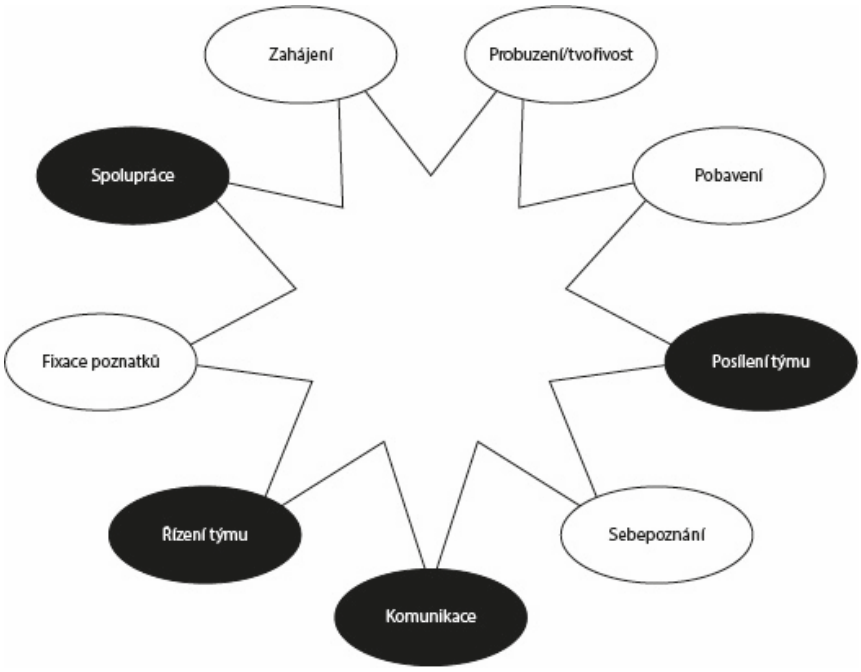
Vodopád

na louce, stezce, rovném a bezpečném povrchu

sudý počet, nejlépe 8 osob na 4 desky, 10 osob na 5 desek

15 minut

5 desek ve čtvercovém tvaru s vyříznutými a barevně označenými otvory, 4 barevné míčky v barvách otvorů, kyblík



Obrázek 4 Hvězda hra vodopád

Charakteristika

Cílem hry je dostat pomocí náklonů a manipulace s deskami, ve kterých jsou díry, barevný míček postupně přes všechny tyto desky tak, aby míček nepropadl dírou a dostal se až do kýble na konci této deskové řady.

Motivace

Můžeme k průběhu hry pustit hudbu, například skladbu Vltava od Bedřicha Smetany.

Realizace

1) Desky seřadíme na zemi do řady za sebou. Účastníci se rozestoupí tak, aby každou desku ovládali dva účastníci, tím pádem 4 ruce. Každý účastník si chytne jeden roh desky ale tak, aby každá jeho ruka držela roh desky jiné, tím se koordinace rozloží na dvě desky a bude těžší. Desky držíme nad zemí zhruba v úrovni pasu.

2) Úkolem týmu je vymyslet taktiku, jak dostat barevný míček přes všechny desky tak, aby nepropadl žádnou barevně vyznačenou dírou.

3) Při vymýšlení taktiky může vůdce skupiny navrhnout přemístění členů tak, aby koordinace s deskami lépe fungovala. Tým si může taktiku vyzkoušet.

4) V momentě, kdy je tým připraven, pustí instruktor míček na začátku první desky. S tím mohou účastníci na deskách balancovat, zpomalovat ho, případně zrychlovat pouze pohyby s deskami. Desky se nesmí navzájem dotýkat. Při dotyku se míček vrací na začátek.

5) Pokud míček propadne dírou stejné barvy jako je sám, instruktor ho zvedne a pustí z místa propadnutí. Pokud míček propadne dírou jiné barvy než je sám, vrací se míček úplně na začátek.

6) Úkolem týmu je tedy dostat všechny čtyři barevné míčky do kýble, který je na konci řady z desek, za co nejrychlejší čas. Nejlepší motivace je rozdělit skupinu na dva týmy zhruba po 6-8 členech (desky přizpůsobíme počtu) a nechat je soutěžit proti sobě.

Podněty k reflexi

1) komunikace

- Zapojují se všichni členové do návrhů a nápadů, nebo se prosazuje jedna osoba?
- Vládne ve skupině při komunikaci chaos, nebo jednají klidně?

2) spolupráce

- Spolupracují všichni členové, nebo si někteří dělají taktiku po svém?
- Je tým soustředěný a sehraný?

3) řízení týmu

- Má skupina svého vůdce? Umí ji vést i přes neovlivnitelné a těžké podmínky?
- Je tým zorganizovaný?

4) posílení týmu

- Je vidět větší aktivita a spolupráce členů?
- Má tým taktiku?

Možné alternativy

- lze přidat desku s barevnými otvory a položit ji přímo na kýbl s tím, že míček musí do kýble propadnout otvorem jeho barvy
- můžeme členům za každé propadnutí míčku určit trest k okamžitému vykonání, například: všichni dřep i s držením desek (zvýší motivaci, protože tým ztrácí čas)
- těžší varianta je, že si například dva členové týmu zaváží oči a jeden, případně více členů dle domluvy ho slovně navádí k ovládání desek
- tým si zvolí jednoho vůdce, který se neúčastní hry, ale vede celou skupinu, rozdává členům pokyny a řídí celou hru

Zdroj: Upraveno dle Lemon Production, Harrachov 2019

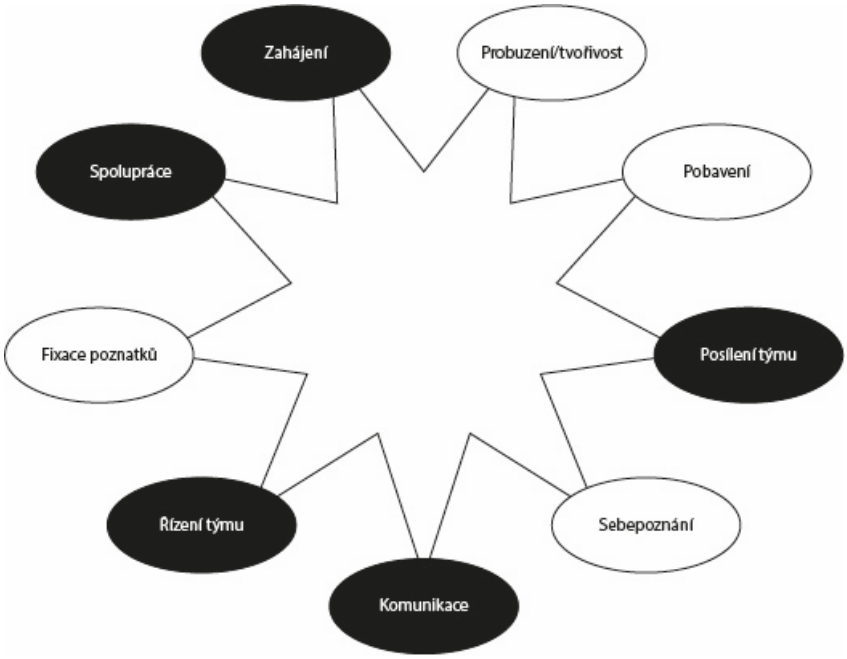
Na okapáčka

v lese, mírný kopec, lesní cesta, louka

kolik osob - tolik okapů, čím více - tím zajímavější hra

15 minut – jedna hra 3-4 minuty

okapy o délce cca půl metru - kolik lidí, takový počet, pingpongový míček



Obrázek 5 Hvězda hra na okapáčka

Charakteristika

Aktivita, při které se účastníci pomocí okapů a spolupráce snaží dostat míček v co nejrychlejším čase z místa A do místa B, aniž by jim spadl na zem. Míček se po celou dobu musí v okapech pohybovat.

Motivace

Před zahájením aktivity můžeme sdělit nepravdivé SKVĚLÉ výsledky ostatních týmů.

Realizace

1) Každý účastník drží jeden okap oběma rukama a jsou rozmístěny vedle sebe tak, aby na sebe okapy navazovaly. Vytvoří z nich jeden dlouhý okap. Na začátku se pustí do prvního okapu pingpongový míček.

2) Jakmile míček projede okapem prvního účastníka, tak se musí rychle pomocí běhu přesunout na začátek řady, aby míček měl kam pokračovat.

3) Míček se pohybuje poměrně rychle a je zde tedy důležité dbát na rychlost a přesnost návaznosti okapů, aby míček nevypadl. Čím větší náklon okapů, tím větší rychlost míčku a přebíhání členů.

4) Tímto způsobem tým přesouvá míček z bodu A do bodu B. Pokud míček vypadne na zem, tak se celý tým přesouvá opět na začátek do bodu A. Hráči nesmí míček zastavit nebo zpomalovat nastavením okapu do protisměru.

5) Cílem je přesunout míček v co nejrychlejším čase. Čas se stopuje v momentě, kdy je míček za cílovou čarou bodu B.

6) Tým má na aktivitu více pokusů, může tak měnit taktiku a vylepšovat čas. Počet pokusů záleží na rychlosti týmu. Na celou aktivitu je patnáct minut. Ideální motivací jsou dva týmy, co soutěží proti sobě.

Podněty k reflexi

1) zahájení

   - Byla viditelně navozena hravá atmosféra?
   - Nastalo rozptýlení členů a opadl strach z neznámého?

2) komunikace

   - Zapojují se všichni členové do návrhů a nápadů, nebo se prosazuje jedna osoba?
   - Pozorujeme vzájemnou komunikaci?

3) spolupráce

- Spolupracují všichni členové, nebo si někteří dělají taktiku po svém?
- Je tým soustředěný a sehraný?

4) řízení týmu

- Má skupina svého vůdce? Umí ji vést i přes neovlivnitelné a těžké podmínky?
- Je tým zorganizovaný?

5) posílení týmu

- Je vidět aktivita a spolupráce členů?
- Pozorujeme adaptaci členů na rychlé a stresové podmínky?
- Má tým strategii?

Možné alternativy

- možnost výměny pingpongového míčku za squashový míček nebo kulečníkovou kouli (čím těžší míček, tím rychlejší pohyb v okapu)
- trefit míček v bodu B do určené nádoby a tím stopnout čas
- ztížit podmínky pro hru například postavením hráčů mezi stromy v lese, musí tak při běhu zkoordinovat pohyby a zbystřit pozornost (upozornit na bezpečnost)

Zdroj: Upraveno dle Lemon Production, Sázava 2019

5.4.2 Hry na zlepšení řízení týmu

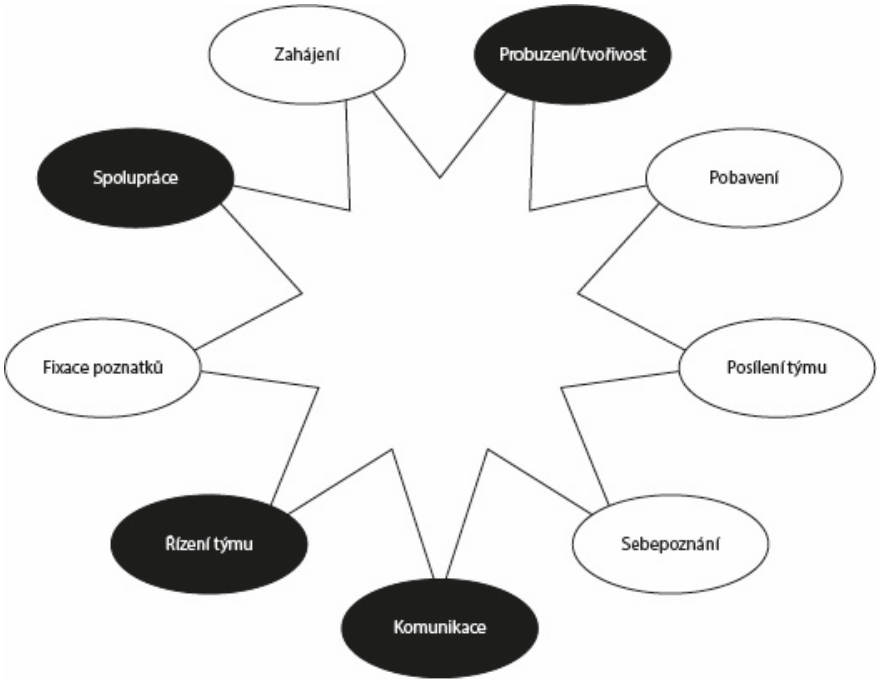
Lidská písmena

louka, paseka v lese

10 osob

15-20 minut (podle délky textu)

desky s papírem na zapisování, propiska, napsaný text



Obrázek 6 Hvězda hra lidská písmena

Charakteristika

Aktivita, při které se účastníci snaží pomocí vytvoření písmen z vlastních těl, dle své vymyšlené podoby, přenést text na vzdálenost 20 metrů svému členovi týmu (– pozorovateli a zapisovateli) bez zvuků a lidské řeči. Počítá se počet přenesených slov.

Motivace

Před zahájením aktivity vyprávíme příběh: *„Přežili jsme nečekaný výbuch elektrárny, ale všichni jsme přišli o řeč a sluch. Ovšem jeden náš blízký přítel (člen týmu)*

není k nalezení. Pomocí vzkazu, který se budeme snažit přenést jen pomocí vlastních těl, sdělíte důležité informace dalším členům vašeho týmu k nalezení ztraceného.“

Realizace

1) Máme skupinu o deseti členech. Tým si zvolí jednoho pozorovatele a jednoho zapisovatele. Tyto dva členy odvedeme naproti zbytku týmu zhruba dvacet metrů daleko.

2) Zapisovateli dáme desky s papírem a propisku k zapisování. Zbytku týmu dáme text, který si přečtou a vymyslí taktiku, jak a kdo bude písmena tvořit. Ta se nesmí předem sdělit pozorovateli a zapisovateli.

3) Úkolem týmu je přenést co nejvíce slov z textu pomocí neverbální komunikace k pozorovateli, který je diktuje po písmenech zapisovateli. Ten je ke zbytku týmu otočen zády.

4) Při předvádění písmen z těl účastníků nesmí nikdo slovně ani zvukově komunikovat. Za porušení těchto pravidel se odečítají již přenesená slova.

5) Na přenos textu má tým patnáct až dvacet minut podle délky textu a uvážení instruktora.

Podněty k reflexi

1) probuzení/tvořivost

   - Byla vzbuzena soutěživost v neaktivních členech týmu?
   - Zapojovali členové svoji fantazii a tvořivost?

2) komunikace

   - Zapojují se všichni členové do návrhů a nápadů, nebo se prosazuje jedna osoba?
   - Pozorujeme neverbální komunikaci?

3) spolupráce

- Spolupracují všichni členové, nebo se někteří nezapojují?
- Je tým soustředěný a sehraný?
- Dokáží se jedinci obětovat pro tým?

4) řízení týmu

- Probíhá řízení kontrolovaně?
- Dokázali si členové rozdělit role v týmu?

Možné alternativy

- písmena z těl tvoří pouze 3 lidi, zbytek týmu společně hádá a zapisuje
- můžeme měnit vzdálenosti mezi týmem, co ukazuje, a pozorovatelem se zapisovatelem
- určíme týmu, jakou metodou mají písmena tvořit – zvolíme těžkou metodu

Zdroj: Upraveno dle Lemon Production, Mnichovo Hradiště 2018

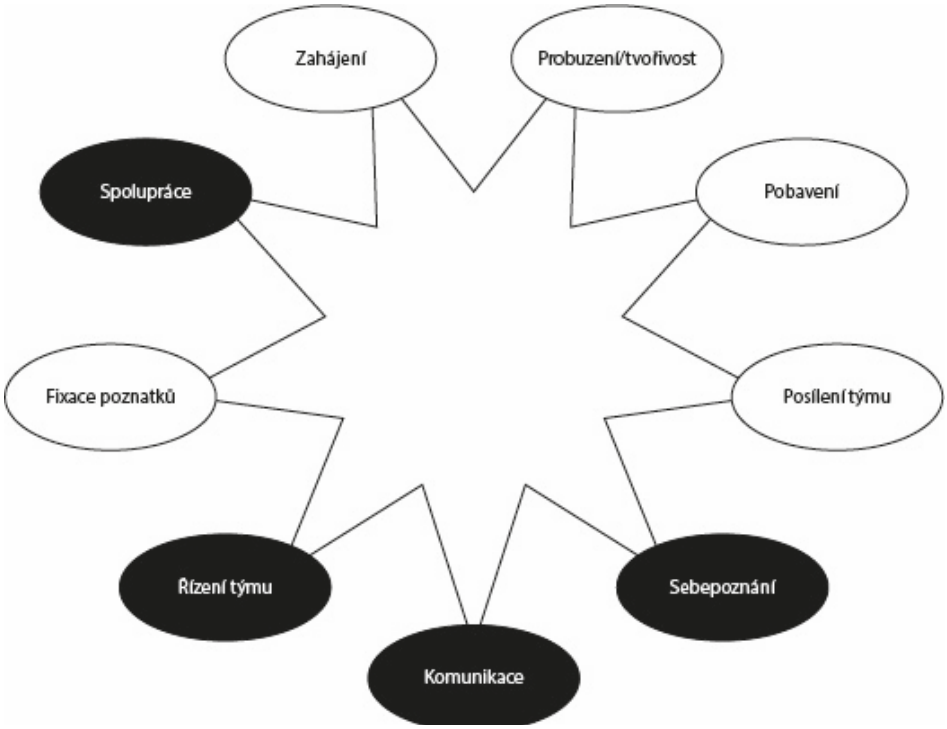
Vyloupení klenotnice

v lese, plácek, kde stromy tvoří obdélník

6-10 osob

15 minut příprava, 15 minut hra

1x 50m dlouhé horolezecké lano, 4x 2m „ovládací“ dlouhá horolezecká lana opatřena kovovým očkem, 1x „vodící“ lano 5m, 1x „kladkové“ lano 2m + na konci lana háček, 1x sada barevných dřevěných kroužků - 4 kroužky = 4 barvy , 1x „cílové“ prkno se zasazenými kolíčky vertikálním směrem 4x 10cm - každý kolíček jednu barvu, 1x „startovní“ prkno s drážkou, ve které jsou umístěny kolíčky kolmo k zemi, 5x šátek na oči (modifikace)



Obrázek 7 Hvězda hra vyloupení klenotnice

Charakteristika

Aktivita, při které se účastníci svojí koordinací a pomocí kladky snaží přemístit postupně všechny čtyři barevné kroužky z jedné strany na druhou.

Motivace

Před zahájením aktivity vyprávíme příběh: *„Všechno je teď na vás. Časovanou bombu, která má zničit celé lidstvo, lze zastavit jen pomocí kladky a přesné spolupráce. Máte osud ve svých rukou“.*

Realizace

1) V rámci patnácti minut na přípravu si vybereme vhodné místo, kde jsou stromy v přírodě rozmístěné tak, abychom kolem nich mohli vytvořit pomocí lan obdélníkové hrací pole. Pomocí nejdelšího lana (50m) obtočíme stromy tak, abychom vytvořili obdélník, jak nám přírodní zdroje dovolí.

2) Na vodící lano (5m) navlékneme ovládací lana s kroužky. Přes kratší strany hracího pole natáhneme toto vodící lano (5m) a upevníme mezi dva stromy.

3) Poslední – kladkové lano provlékneme skrz čtyři kroužky ovládacích lan. Na kladkovém laně nám visí háček, pomocí kterého budeme zvedat kroužky do výšky a přesouvat na jiné místo.

4) Máme tým o šesti až deseti členech. Čtyři členové budou každý držet jedno ovládací lano na jeho konci mimo obdélníkové hrací pole. Pátý člen drží kladkové lano na jeho konci mimo obdélníkové hrací pole a pomocí kladkového lana a háčku bude vyzvedávat a pokládat barevné kroužky. Šestý člen koordinuje - dává rozkazy k ovládání lan. Tým musí vymyslet taktiku a vybrat rozmístění členů týmu podle zdatnosti a koordinace a určit vůdce, který bude tým v průběhu aktivity vést.

5) Úkolem týmu je v co nejkratším čase přemístit co nejvíce ze čtyř barevných kroužků a umístit na kolíčky v příslušné barvě na druhé straně hracího pole.

6) Ze startovního prkna s umístěnými kroužky vyzvedne člen týmu, který ovládá kladkové lano, libovolný kroužek a zvedne ho pomocí kladky do výšky.

7) Nyní musí vodiči svojí koordinací pomocí ovládacích lan posunovat kladku s kroužkem po vodícím laně.

8) Nad cílovým prknem musí člen týmu, který ovládá kladkové lano, povolit své lano tak, aby umístil kroužek na stejně barevný kolíček.

9) Koordinátor neovládá žádné lano, pouze slovně řídí činnost celé skupiny. Ostatní členové ovládající lana mohou normálně slovně komunikovat.

10) Pokud spadne kroužek během hry na zem, musí instruktor kroužek vrátit na startovní prkno a tým začít znovu.

11) Členové se mohou libovolně prostřídat a vyzkoušet si různé hrací pozice i v rámci změny taktiky.

Podněty k reflexi

1) sebepoznání

- Byly vidět přednosti jednotlivců?
- Využili jednotlivci předností pro tým?

2) komunikace

- Zapojují se všichni členové do návrhů a nápadů, nebo se prosazuje jedna osoba?
- Pozorujeme vzájemnou komunikaci?

3) spolupráce

- Spolupracují všichni členové, nebo se někteří nezapojují?
- Je tým soustředěný a sehraný?

4) řízení týmu

- Bylo viditelné, kdo skupinu řídí?
- Dokázali si členové rozdělit role v týmu?
- Pozorujeme dobrou organizaci?

Možné alternativy

- pro ztížení podmínek hry zavážeme pěti členům týmu (ovládající lana) oči a necháme pouze na koordinátorovi celé řízení hry
- můžeme zkrátit nebo prodloužit časový limit

Zdroj: Upraveno dle Lemon Production, Nové Město na Moravě 2019

5.4.3 Hry na rozptýlení

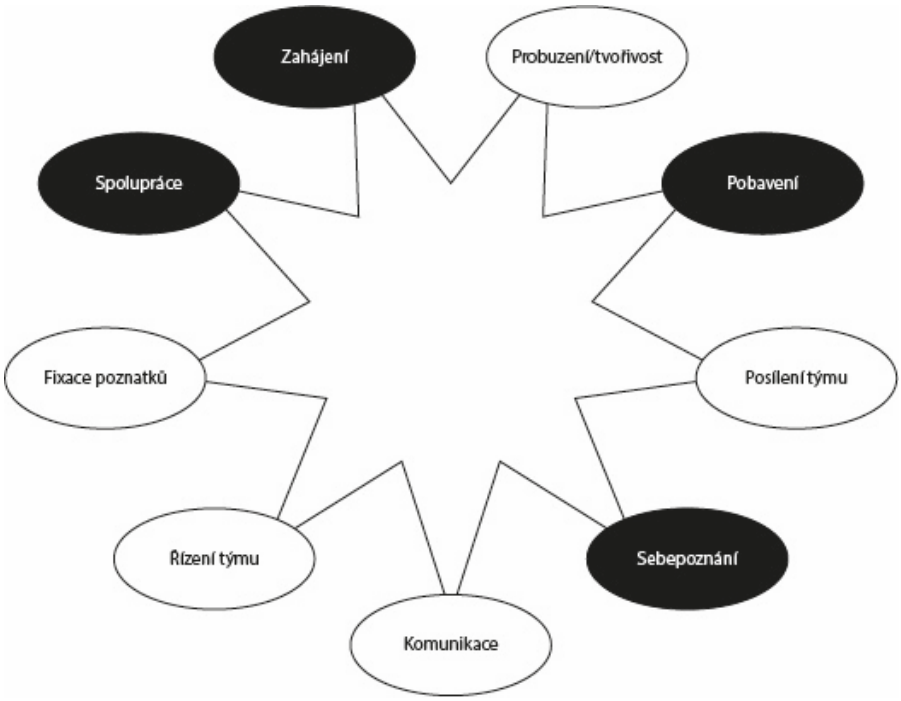
Duchové týmu

les, louka, blízké okolí střediska

10-20 osob

60-120 minut

5 šátků pro „ztraceného“ a 1x šátek na oči pro „slepého“, 1x čelovka pro tým, pomocný instruktor (nebo někdo z firmy)



Obrázek 8 Hvězda hra duchového týmu

Charakteristika

Večerní aktivita potmě, při které se účastníci snaží pomocí indicií, které jim člen jejich týmu dle své fantazie připraví, najít ho a dovést zpět do střediska dříve než druhý tým.

Motivace

Před zahájením aktivity vyprávíme příběh: *"Říká se, že zde kdysi dávno žila rodina, která zavraždila původní majitele, aby získala ubytování pro sebe. Od té doby se začaly dít divné věci. Měli 8 dětí a podle zdejších lidí na nich rodiče prováděli všelijaké experimenty. Podle svědectví jednoho ze zdejších obyvatel byli rodiče dětí posedlí démony a neuvědomovali si, co vlastně dělají. Každý večer byl prý slyšet šílený pláč a řev. V jídelně byl stůl, na kterém údajně strhávali dětem zaživa nehty a odřezávali kousky kůže. V chatkách (pokojích) jakoby stále někdo bydlel. Svítilo se tam, byly slyšet hlasy, ale nikdo tam nebyl. Podle všeho se zde trápí duchové zavražděných původních majitelů a mstí se. Od jisté doby, kdy našla policie všechny děti ve statku mrtvé, se pohřešují jejich rodiče, kteří nejsou k nalezení. Podle týmu, který zkoumá paranormální jevy, jsou rodiče naživu a čekají v blízkém okolí statku na správnou chvíli."*

Realizace

1) Hráči se rozdělí do dvou týmů. Každý tým vybere jednoho, aniž by tušili, co ho čeká. Dva vybraní (ztracení rodiče) dostanou každý 5 šátků a budou odvedeni na určené místo. Po cestě budou moci pomocí šátků vytvořit indicie dle vlastní fantazie, pomocí kterých ho může zbytek týmu najít. Mohou využít i přírodních materiálů k vylepšení indicií.

2) Mezitím co jsou "ztracení" vedeni, zbytek týmů si nasadí šátky a posadí se do kruhu (nejlépe někde uvnitř), přečte se jim motivace a poté se společně vyvolávají duchové zavražděných dětí pro navození atmosféry a získání času. (Můžeme na místo předem připravit svíčky a navodit strašidelnou atmosféru). V průběhu dne je možné namalovat kartičky se jmény zavražděných dětí a kříži a vyvěsit je různě po středisku.

3) Po vyvolávání si tým vybere ještě jednoho člena, kterému se zaváží oči (aniž by to předem tušil) a ten půjde s ostatními bez možnosti vidění. Následně se celý tým vydá hledat svého "ztraceného" člena pomocí indicií, které jim po cestě zanechal. Oba týmy se vydávají hledat ztracené současně. Vyhrává ten tým, který jako první najde svého "ztraceného" člena a odvede ho zpět do střediska.

Podněty k reflexi

1) zahájení

- Pozorujeme míru navození strašidelné atmosféry?

2) pobavení

- Bere tým hru jako formu zábavy?

3) sebepoznání

- Vybíral tým jednotlivce podle jeho předností?
- Všimli si vybraní jednotlivci svých kvalit (například v kreativitě) v průběhu hry?

4) spolupráce

- Probíhá spolupráce všech členů v týmu?
- Dokáže se tým postarat o indisponovaného člena?

Možné alternativy

- dá se přesunout do jakéhokoliv prostředí
- můžeme hrát i ve dne
- mohou se vybrat dva "ztracení" členové týmu, které následně tým hledá
- místo šátků lze zvolit jakoukoliv jinou indicii (provazy, klacíky, míčky)
- více týmů s větším počtem hráčů, odvedený může po celou dobu hry předstírat, že je opravdu posedlý a bránit se při cestě zpět a tím znesnadnit cestu protějšímu týmu, co ho odvádí zpět (v tomto případě se musí vydat hledat ztraceného opačný tým, než ve kterém hledaný je).

Zdroj: uvedla jsem na kurzu UK FTVS - vedení kooperativních a dobrodružných her, Ovčín, 2. – 6.11.2018

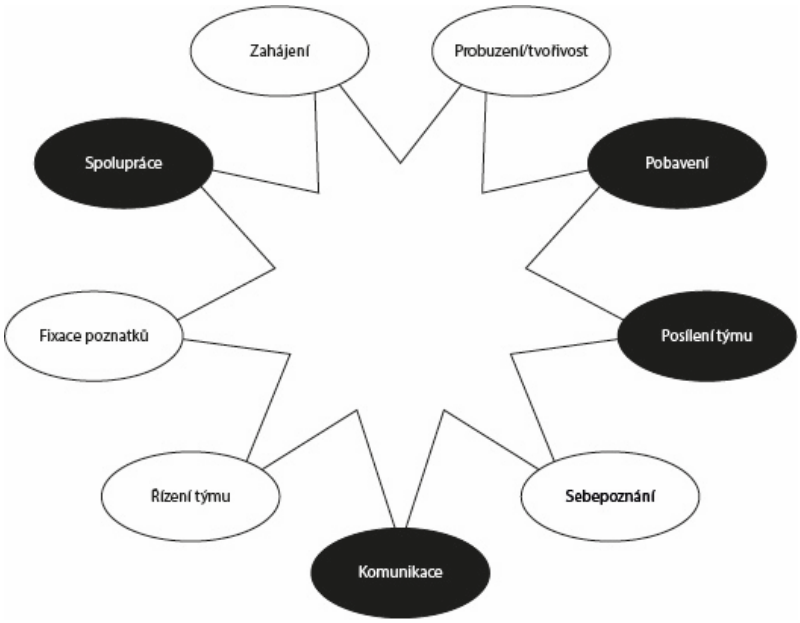
Indiánská střela

louka, paseka v lese, rovný povrch, hřiště na plážový volejbal

10 osob

10 minut na možných x pokusů

stopky, badmintonový košíček



Obrázek 9 Hvězda hra indiánská střela

Charakteristika

Aktivita, při které se účastníci snaží pohybem jakékoliv části svého těla udržet košíček ve vzduchu.

Motivace

Před zahájením sehrajeme scénku, jak by hra měla i neměla vypadat. Vtipné kostýmy výhodou. Fantazii se meze nekladou.

Realizace

1) Libovolný počet hráčů (doporučeno 10 osob) se postaví do kruhu a instruktor jim předá jeden badmintonový košíček.

2) Jeden z hráčů košíček odehraje na jiného člena z týmu a tím zahájí hru. Člen, na kterého košíček letí, musí jakoukoliv částí svého těla odehrát dalšímu členovi týmu a tak stále dokola.

3) Cílem je napočítat co nejvíce odehrání v týmu, aniž by košíček spadl na zem. V momentě, kdy spadne, počítání začíná od začátku, ale pokus se zapisuje.

4) Skupina má 10 minut na celou aktivitu a tedy neomezený počet pokusů v rámci časového úseku. Po uplynutí času se počítá nejlepší napočítaný pokus.

5) Hráč musí košíček odehrát vždy na jiného člena týmu, než od kterého košíček přiletěl. Tak se nemůže stát, že by si v týmu nahrávali pouze dva nebo tři členové. Celá aktivita je týmová a je potřeba upozornit na to, aby spolupracovali opravdu všichni. Při chybném odehrání zpět hráči, od kterého košíček přiletěl, se opět počítá od začátku.

6) Je vhodné, aby v rámci teambuildingové akce soutěžily týmy proti sobě a tím vzbudily motivaci pro aktivitu.

Podněty k reflexi

1) pobavení

- Je viditelné, že je pro tým aktivita zábavná?
- Je znát soutěživost?

2) posílení týmu

- Má tým strategii?
- Je znát progres mezi jednotlivými pokusy?
- Jeví se kolektiv jako fungující?

3) komunikace

- Komunikují všichni členové týmu v průběhu hry?

- Pozorujeme zvýšenou komunikaci s vedlejšími hráči?

4) spolupráce

- Neobjevuje se spolupráce jen některých členů týmu?
- Probíhá vzájemná spolupráce?

Možné alternativy

- možné hrát ve vodě po kolena
- možnost zkrácení nebo prodloužení času
- možnost přidání více košíčků do hry
- pro lepší poznání hráčů při každém odehrání musí hráč říct jméno toho, na kterého košíček letí
- určit odehrání „ob jednoho hráče“ tedy pokud odehraju košíček já, hráč po mé pravici a levici nemůže košíček odehrát
- určit pravidla odehrávání, např. pouze dlaněmi (rukama)

Zdroj: Upraveno dle Lemon Production, Jihlava 2018

5.4.4 Smyslové hry

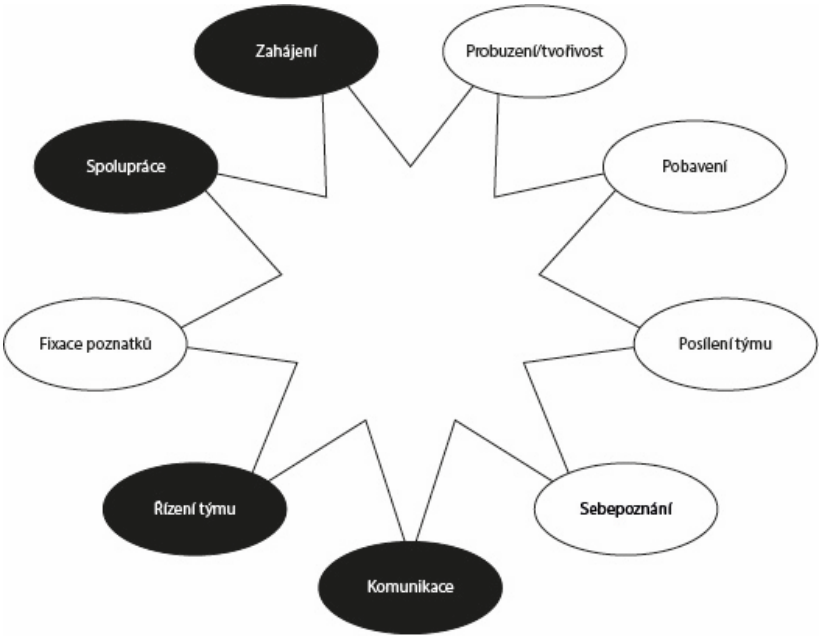
Ztraceni v mlze

kdekoliv na rovném, bezpečném povrchu

8-20 osob

15 minut

šátek na oči pro každého hráče



Obrázek 10 Hvězda hra ztraceni v mlze

Charakteristika

Aktivita, při které se účastníci snaží seřadit do řady se zakrytýma očima.

Motivace

Před zahájením aktivity vyprávíme příběh: *"Čekáme ve frontě na zbrusu nový Iphone, od kterého přijde pouze pár kusů. Z ničeho nic se zatáhne a přijde taková mlha, že nevidíme na centimetr. Všichni začnou panikařit a snaží se nepřijít o své místo ve frontě. Ale protože nevidíme, musíme použít jiné smysly, abychom našli ostatní a zařadili se tam, kde jsme stáli, a nepřišli o svoje skvělé místo."*

Realizace

1) Hráči se postaví do řady - každý alespoň dva kroky od dalšího. Instruktor vydá pouze pokyn, aby se každý pořádně rozhlédl kolem sebe - kde stojí a kdo stojí vedle něho.
2) Poté si každý hráč nasadí na oči šátek tak, aby neviděl.
3) Na povel se hráči začnou pohybovat, chodit, případně je mohou instruktoři navést a přeházet libovolně pořadí.
4) Na další povel se hráči zastaví a jejich úkolem bude seřadit se do stejné řady, jako byla na začátku před nasazením šátků.
5) Mohou mluvit a používat všechny části těla kromě očí.
6) Je nutné hráče upozornit na bezpečnost, aby neběhali a předešli tak možnému zranění.

Podněty k reflexi

1) zahájení
   - Má tým pocit, že se více seznámil navzájem?
   - Opadla počáteční nervozita?
2) řízení týmu
   - Je tým organizovaný v průběhu aktivity?
   - Je viditelný vůdce skupiny či nikoliv?
3) komunikace
   - Jak probíhá komunikace bez vizuálního vjemu?
   - Zapojují hráči více jiné smysly?
4) spolupráce
   - Zapojují se všichni členové, nebo se prosazuje jedna osoba?
   - Je tým sehraný?

Možné alternativy

- zákaz používání rukou pro vytváření řady
- rozestupy větší 5-10m (nastane ztížení komunikace)
- zákaz mluvení
- můžeme zvolit jiný útvar než řadu
- neřekneme na začátku, že se mají hráči rozhlédnout kolem sebe

Zdroj: Upraveno dle Neuman (2014)

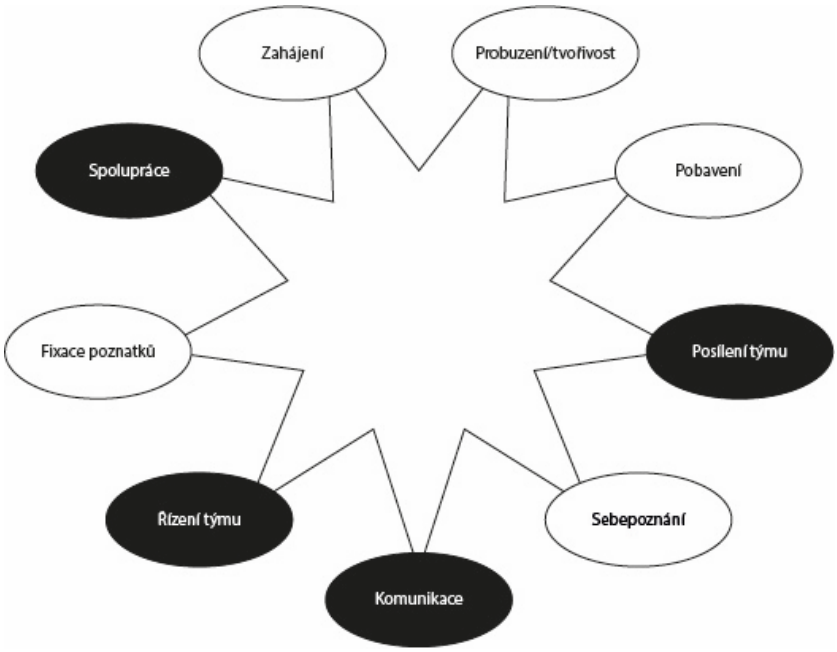
Tajemný kufr

lesní paseka, louka s roštím

10 osob

5 minut příprava, 10 minut hra

lano 10-20m, kufřík se šesti kódy, laminované kartičky 6ks velikosti 3x3 reflexně žluté barvy – na každé kartičce dvě čísla rozdělená lomítkem – nad lomítkem je pozice čísla 1-6 a pod lomítkem je samotné kódové číslo



Obrázek 11Hvězda hra tajemný kufr

Charakteristika

Aktivita, při které se účastníci pomocí nalezených kartiček s kódy snaží co nejrychleji otevřít zakódovaný kufr, přičemž u kufru je jen jeden člen týmu, a s ním mohou ostatní členové komunikovat jen za pomocí tahání lana. Komunikace všech ostatních členů je neverbální.

Motivace

Před zahájením sehrajeme scénku: Jedna osoba bude utíkat s kufrem a pečlivě ho ukryje, další osoby poběží za ním a budou ho hledat. Nakonec naleznou na zemi vzácnou indicii.

Realizace

1) Instruktor musí skrýt v terénu šest kartiček v hracím poli 20 na 20 m. Následně položí kufr například za houštím, přes které není vidět. Tímto houštím protáhne ke kufru lano tak, aby jeden konec byl u kufru a druhý zhruba uprostřed hracího pole, kde jsou schovány kartičky.

2) Máme tým o deseti hráčích, který si vybere jednotlivce, jenž půjde k zakódovanému kufru. Zbytek hráčů zůstane v poli a bude hledat kartičky. S hráčem, který bude poslán ke kufru, si tým dohodne taktiku přenosu čísel a pozic kódu. Na vymyšlení taktiky mají zhruba 2 minuty. Dovoleno je tahání, cukání. Komunikace všech členů v týmu pak probíhá po celou dobu hry neverbálně.

3) Po startu - 9 členů týmu hledá kartičky reflexně žluté barvy a desátý člen čeká u kufru na informace, které mu ostatní mohou poslat jen manipulací s lanem.

4) Po nalezení kartičky musí tým pomocí strategie a domluvené taktiky přenést číslo a jeho místo v kódové řadě hráči u kufru pomocí lana.

5) Hráči si mohou během hry rozdělit pozice, někdo hledá kartičky, další posílá čísla pomocí lana ke kufru. Ovšem pouze neverbálně.

6) Cílem je nekomunikovat se členem týmu u kufru jinak než pomocí lana a otevřít kufr v co nejrychlejším čase, tedy dostat správně nalezená čísla z kartiček a jejich pozice ke členu týmu a ten je aplikuje.

7) Hra končí v momentě otevření kufru, čas se v tento moment stopne.

Podněty k reflexi

1) posílení týmu

- Má tým strategii přenosu čísel?
- Pociťuje jednotlivec u kufru větší zodpovědnost?
- Zvládají hráči práci pod tlakem?

2) řízení týmu

- Má tým rozvržené jednotlivé pozice?
- Je viditelný vůdce skupiny či nikoliv?
- Zvládají hráči více úkolů najednou?

3) komunikace

- Jak probíhá neverbální komunikace?
- Zapojují hráči více jiné smysly?

4) spolupráce

- Zapojují se všichni členové, nebo se prosazuje jedna osoba?
- Je tým koordinovaný?

Možné alternativy

- na kartičkách je uvedena pouze pozice čísla a číslo je schováno ve větě v názvu románu, filmu nebo písně (příklad- pořadí čísla 1- ….medvědů s cibulkou (číslo je tedy 6), pořadí čísla 4 – Sněhurka a … trpaslíků (číslo je tedy 7)
- kufr pouze s kódem na tři čísla nikoliv na šest
- v otevřeném kufru je důležitá indicie pro další pokračování hry

Zdroj: Upraveno dle Lemon Production, Slapy 2019

5.4.5 Tvořivé hry

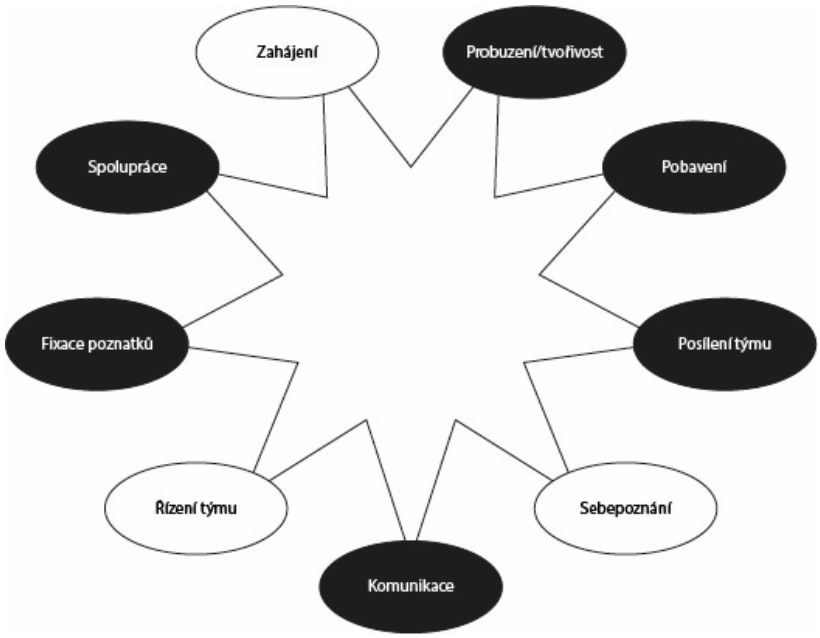
Ledová hra

jakékoliv přírodní prostředí nejlépe v létě (nad 20°C)

10 osob, libovolný počet družstev

příprava ledu den předem, délka hry dle vzdálenosti (1-3h)

kolik družstev, tolik forem na led jakéhokoliv tvaru-můžeme použít plastové kelímky, kuchyňská váha do 5kg



Obrázek 12 Hvězda hra ledová hra

Charakteristika

Aktivita, při které má tým za úkol vytvořit co nejlepší ochranný obal na ledovou kostku pouze z přírodních materiálů, které nalezne. Následně se snaží kostku v obalu donést v co nejlepším stavu na určené místo, kde se následně zváží. Vyhrává ten tým, který má kostku nejtěžší.

Motivace

Můžeme rozdat účastníkům malé kostičky ledu a zasoutěžit si, komu v dlaních vydrží nejdéle. Případně sehrát scénku v duchu ledové hry.

Realizace

1) Den před samotnou aktivitou si připravíme ledové kostky tak, že nalijeme vodu do plastových kelímků a dáme je přes noc do mrazáku.

2) V den aktivity kostky z kelímků vyndáme a připravíme je týmům na start. Nutno vyndat kostky těsně před startem.

3) Po startu si tým začne obstarávat materiál na obal pro kostku pouze z přírodních materiálů a společně ho tvoří.

4) Obal by měl být co nejlepší, aby kostku ledu zachoval po cestě v co nejlepším stavu a hmotnosti.

5) Následně se tým musí dostat s kostkou v obalu na předem určené místo.

6) Kostka ledu se v cíli zváží na kuchyňské váze a vyhrává ten tým, který bude mít kostku těžší.

Podněty k reflexi

1) komunikace

   - Zapojují se všichni členové do návrhů a nápadů, nebo se prosazuje jedna osoba?

   - Vládne ve skupině při komunikaci chaos, nebo jednají klidně?

2) spolupráce

   - Pozorujeme spolupráci všech hráčů?

   - Rozdělil si tým pozice?

3) pobavení

   - Panuje v týmu veselá atmosféra?

4) probuzení/tvořivost

- Zapojují všichni hráči svoji fantazii k tvoření?

5) posílení týmu

- Je vidět aktivita a spolupráce členů?
- Má tým taktiku?

6) fixace poznatků

- Využili jednotlivci již získané zkušenosti?

Možné alternativy

- štafetová hra, kdy rozestavíme celé družstvo po úsecích dlouhých 400m a kostku si předávají štafetovým způsobem
- tým dostane dvě kostky naráz a musí obstarat obě dvě
- můžeme jednomu členovi zavázat oči a zbytek se musí postarat jak o kostku, tak o něj

Zdroj: uvedeno ve Veselí nad Lužnicí - CK Robinson, 2018

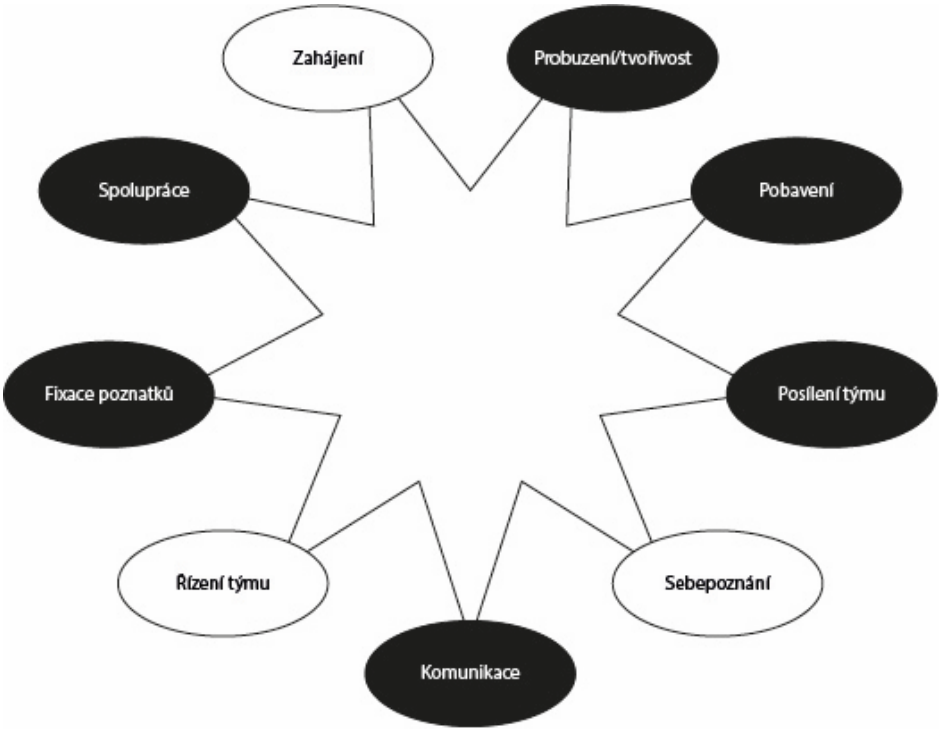
Vikingské lodě

jezero nebo rybník s přístupným břehem (šířka alespoň 20m)

10 osob

30 minut na přípravu hry, 30 minut na sestavení voru, 20 minut na jízdu

15ks lan po 3m, 4ks plastové sudy s víkem vytěsněné, 4ks dlouhé 4m dřevěné klády, 3ks krátké 2,5m dřevěné klády, 5ks pádel



Obrázek 13 Hvězda hra vikingské lodě

Charakteristika

Cílem je sestavení voru z poskytnutého materiálu a následné objetí bójky všemi členy týmu podle volby v co nejkratším čase.

Motivace

Před zahájením ukázat na malou chvilku z dálky, jak vypadá sestavený vor. K samotné hře pustit svižnou hudbu.

Realizace

1) Po výběru vhodného místa připravíme pro tým na břehu vodní plochy patnáct lan (každé 3m), čtyři plastové vytěsněné sudy s víkem, čtyři delší dřevěné klády (každá 4m), tři kratší dřevěné klády (každá 2,5m) a pět pádel

2) Tým má 30 minut na sestavení voru z připravených materiálů. Může využít různé uzly a svoji fantazii. Vor musí udržet lidi na vodě.

3) Po sestavení voru musí tým co nejrychleji objet bójku na vodě tolikrát, aby se vystřídali všichni členové týmu. Taktika, po kolika členech a jak často se pojede, je na strategii týmu.

4) Cílem hry je vše splnit v co nejkratším čase.

Podněty k reflexi

1) komunikace

   - Zapojují se všichni členové do návrhů a nápadů, nebo se prosazuje jedna osoba?

   - Vládne ve skupině při komunikaci chaos, nebo jednají klidně?

2) spolupráce

   - Jak probíhá organizace v týmu?

   - Rozdělil si tým pozice?

3) pobavení

   - Panuje v týmu veselá atmosféra?

4) probuzení/tvořivost

   - Sestavil tým strategii?

   - Zapojují všichni hráči svoji fantazii k tvoření?

5) posílení týmu

- Ukazují se individuální kvality jednotlivců?
- Dokáží se jednotlivci obětovat pro tým?
- Pozorujeme překonávání hranic hráčů?

6) fixace poznatků

- Využili jednotlivci již získané zkušenosti?

Možné alternativy

- tým musí objet bójku pouze dvakrát, přičemž při každé jízdě musí být na voru pět členů týmu
- tým musí objet bójku pětkrát, přičemž při každé jízdě musí být na voru dva členové týmu
- připravit pouze nějaký materiál a zbytek položit dál od startovního místa, aby ho tým musel hledat

Zdroj: Upraveno dle Lemon Production, vodní nádrž Nové Mlýny, 2019

6 Diskuze a závěr

Práce se zabývá problematikou teambuildingových her, jejich specifikacemi, přínosem a dalšími faktory ovlivňujícími hru jako prostředek pro rozvoj týmů. V průběhu práce jsme analyzovali odbornou literaturu k tématu, kterou jsme následně aplikovali do tvorby her. Na základě vlastních zkušeností jsme hry modifikovali a upravili tak, aby splňovaly zadaná kritéria, cíle a byly lépe hratelné. Většina her byla odzkoušena uvedením v praxi, a tak jsme mohli zhodnotit, jaký přínos pro hráče či týmy hry měly. Toto však nebylo předmětem této práce, a abychom mohli potvrdit, zda hry opravdu splnily svůj účel, bylo by třeba hlubšího zkoumání týmové dynamiky a širšího ověření v praxi, a to především u her, které nebyly uvedeny v praxi vůbec. Zařazení her do vybraných skupin a určení rozvíjených oblastí probíhalo na základě našich zkušeností, pro přesnější určení by bylo třeba přizvat další odborníky z oboru a determinovat vliv jednotlivých her především na základě praktického ozkoušení. Pro potřeby naší práce však námi určené primárně rozvíjené dovednosti a rozdělení her do daných skupin postačuje, ačkoliv jsme si vědomi, že mnoho her zapadá svou povahou do více skupin zároveň.

Porovnáváme-li námi vytvořený zásobník her s dalšími publikacemi zabývajícími se podobným tématem, dojdeme ke zjištění, že většina publikací volí časově náročnější hry. Proto jsme se snažili v této práci o hry kratší, ale přesto přínosné. Kniha 133 her pro motivaci a rozvoj týmů (Evangelu a Fridrich, 2011) využívá hry v páru. Takové hry jsme do zásobníku nezahrnuly. Dalším rozdílem je popis toho, co můžeme v dané hře hodnotit. My jsme zvolili náhled na hru formou reflexe. Publikace Dobrodružné hry a cvičení v přírodě (Neuman, 2014) využívá u her obrázků k názorné ukázce. Grafické znázornění her jsme nezamýšleli. Hry jsou v publikaci řazeny v logické struktuře od seznamovacích, až po hry sloužící k reflexi. Naše řazení takto logickou posloupnost nemá, avšak již názvy řazení her vypovídají o rozvíjené dovednosti. V knize Teambuilding - 50 krátkých aktivit (Miller, 2007) jsme se setkali s metodickými poznámkami, nabídkou řešení her a s názornou ukázkou na příkladu, jak by měla hra vypadat. My jsme zvolili pouze popis aktivity. Na základě literatury jsme došli k závěru, že využijeme motivaci a podněty k reflexi her kvůli jejich důležitosti. Tyto aspekty byly v jiných publikacích málo využívané. Všechny hry jsme aplikovali oproti jiným zásobníkům her do venkovního prostředí z důvodu snadnější organizace, neomezeného prostoru a pozitivního dopadu na

zdraví účastníků. Naším cílem bylo vytvořit další zásobník k obohacení této problematiky. Kritéria výběru her jsme vybrali na základě zkušeností, důležitosti pro oblast teambuildingu a možnosti implementovat dané hry na akce tohoto typu.

Do budoucna bychom se chtěli zaměřit na aplikaci her ze zásobníku na teambuildingových akcích a ověřit je v praxi.

Tato bakalářská práce by měla být přínosem pro všechny organizátory a instruktory teambuildingových akcí, kurzů vysokých škol, táborů či dalších akcí zaměřených na rozvoj týmů a kolektivů. Předkládá ucelenou problematiku teambuildingových her a samotný zásobník her může být pomocnou rukou pro zprostředkování teambuildingové akce.

7 Seznam použité literatury

- AZADEGAN Aida a KOLFSCHOTEN Gwendolyn. *An Assessment Framework for Practicing Facilitator. Group Decision and Negotiation,* 2014, *23(5),* 1013-1045. doi:10.1007/s10726-012-9332-4

- BARNES Peter. *Leadership with Young People.* 1. published. Dorset: Russell House Publishing, 2002. 115 p. ISBN 1-903855-07-1.

- BERNE, Eric. *Jak si lidé hrají*. 2.vyd. (1.vyd.v Dialogu). Litvínov: Dialog, 1992. ISBN 80-85194-52-X.

- DOLEŽALOVÁ, Edita a Alena KUČEROVÁ. *Hry v přírodě a s přírodou*. 1.vyd. Praha: Mladá fronta, 2004. Žijeme s dětmi. 160 s. ISBN 80-204-1142-9.

- DVOŘÁKOVÁ, Hana. *Pohybem a hrou rozvíjíme osobnost dítěte: [tělesná výchova ve vzdělávacím programu mateřské školy]*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2002. 144 s. ISBN 80-7178-693-4.

- EVANGELU, Jaroslava Ester a Oldřich FRIDRICH. *133 her pro motivaci a rozvoj týmů*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3927-4.

- FRANC, Daniel, Daniela SOBKOVÁ ZOUNKOVÁ a Andy MARTIN. *Učení zážitkem a hrou: praktická příručka instruktora*. 1. Vyd. Brno: Computer Press, 2007. Edice aktivit a her. ISBN 978-80-251-1701-9.

- GILLERNOVÁ, Ilona a Lenka KREJČOVÁ. *Interakce učitele a žáků: dotazník pro žáky*. Praha: Národní ústav odborného vzdělávání, 2011. Evaluační nástroje. ISBN 978-80-87063-41-5.

- HANUŠ, Radek a Jan HRKAL, ed. *Zlatý fond her: [výběr her a programů připravených pro kursy Prázdninové školy Lipnice]*. Praha: Portál, 1998. ISBN 80-7178-153-3.

- HANUŠ, Radek a Lenka CHYTILOVÁ. *Zážitkově pedagogické učení*. Praha: Grada, 2009. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-2816-2.

- HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-303-X.

- HÁJEK, Bedřich, Břetislav HOFBAUER a Jiřina PÁVKOVÁ. *Pedagogické ovlivňování volného času: trendy pedagogiky volného času*. Vyd. 2., aktualiz. [i.e. 3. vyd.]. Praha: Portál, 2011. ISBN 978-80-262-0030-7.

- HERMOCHOVÁ, S., a VANĚKOVÁ, D. (2001). *Pravidla a podmínky provádění sociálněpsychologického výcviku.* In KOMÁRKOVÁ, Růžena, Ivan SLAMĚNÍK a Jozef VÝROST. *Aplikovaná sociální psychologie III: sociálněpsychologický výcvik*. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-247-0180-4.

- HERMOCHOVÁ, Soňa. *Teambuilding*. Praha: Grada, 2006. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1155-9.

- HOLEC, O. *Svět her ve věku dospívání a dospělosti.* In. HANUŠ, R., HRKAL, J. *Zlatý fond her II. Hry a programy připravené pro kurzy Prázdninové školy Lipnice.* 4. vyd. Praha: Portál, 1998-2007, s. 13 - 14, ISBN 978-80-7367-265-2.

- HORVÁTHOVÁ, Petra. *Týmy a týmová spolupráce*. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-390-4.

- HRDLIČKA, J. *Vliv kurzu Outdoor management trainingu na pracovní kolektiv*. 2004, Diplomová práce, Univerzita Karlova v Praze, Fakulta tělesné výchovy a sportu. Vedoucí práce: PhDr. Vladimír Janák, CSc.

- HRONÍK František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2007, 240 s. ISBN 8024714574.

- HUIZINGA, Johan. *Homo Ludens: o původu kultury ve hře*. Přeložil Jaroslav VÁCHA. Praha: Dauphin, 2000. Studie (Dauphin). ISBN 80-7272-020-1.

- HUPKOVÁ, Marianna a PETLÁK, Erich. *Sebareflexia a kompetencie v práci učiteľa*. Bratislava : Iris, 2004. 135 s. ISBN 8089018777.

- JANOUŠEK, Jaromír. *Srovnání spolupráce a soutěžení v podmínkách společného zapamatovávání.* Československá psychologie, 1979. ISBN 463-473.

- JIRÁSEK, I. (Ed.) *Zlatý fond her I.: Hry a programy připravené pro kurzy Prázdninové školy Lipnice*. Praha: Portál, 2002. ISBN 80-7178-636-5.

- JIRÁSEK, I. (2004). *Vymezení pojmu Zážitková pedagogika*. In JIRÁSEK, I. (Ed.), *Gymnasion: časopis pro zážitkovou pedagogiku*. Praha: Prázdninová škola Lipnice, 2004. ISSN 1214-603X.

- JIRÁSEK, I. (2011) *Co je to hra?*. In HRKAL, J., a HANUŠ, R. (Ed.), *Zlatý fond her: hry a programy připravené pro kurzy Prázdninové školy Lipnice* . Praha: Portál. 2011. s 165. ISBN 978-80-7367-923-1.

- KALÁBOVÁ, Naděžda. *Příroda plná her: hry plné přírody*. 1. vyd. Praha: Portál, 2012. 160s. ISBN 978-80-262-0057-4.

- KASÍKOVÁ, Hana. *Kooperativní učení a vyučování: Teoretické a praktické problémy.* Praha: Karolinum, 2007. ISBN neuvedeno.

- KATZENBACH, Jon R. a Douglas K. SMITH. *The wisdom of teams: creating the high-performance organization*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, c1993. ISBN 0-87584-367-0.

- KOLAJOVÁ, Lenka. *Týmová spolupráce.* 1. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1764-6.

- KOLB, David A. *Experiential learning: experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, c1984. ISBN 9780132952613.

- KOŤÁTKOVÁ, Soňa. *Hry v mateřské škole v teorii a praxi*. Praha: Grada, 2005. Pedagogika (Grada). ISBN 80-247-0852-3.

- KRIEK, H. S. A survey of the prevalence and nature of teambuilding interventions in South African organisations. *South African Journal of Business Management* [online]. 2007, 38(4), 1-7 [cit. 2020-03-22]. DOI: 10.4102/sajbm.v38i4.589. ISSN 2078-5976. Dostupné z: https://sajbm.org/index.php/sajbm/article/view/589

- KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Konflikty mezi lidmi.* Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-407-6.

- LANGMEIER, Josef a Dana KREJČÍŘOVÁ. *Vývojová psychologie*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2006. Psyché (Grada). ISBN 80-247-1284-9.

- LENCZ, Ladislav. *Pedagogika etickej výchovy: výchova k prosociálnosti*. Bratislava: Metodické centrum, 1992.

- MARGERISON, Charles a MCCANN, Dick. *Team Management: Practical New Approaches*. London: Managements Books 2000, 262 p. Ltd, 1995. ISBN 1- 85252-114-7.

- MATĚJČEK, Zdeněk. *Prvních 6 let ve vývoji a výchově dítěte: normy vývoje a vývojové milníky z pohledu psychologa : základní duševní potřeby dítěte : dítě a lidský svět*. Praha: Grada, 2005. Pro rodiče. ISBN 80-247-0870-1.

- MILLER, Brian Cole. *Teambuilding - 50 krátkých aktivit*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2007. Edice aktivit a her. 144 s. ISBN 978-80-251-1618-0.

- MOHAUPTOVÁ, Eva roz. Eva ZAHRÁDKOVÁ. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-042-9.

- MOHAUPTOVÁ, Eva. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2009, 173 s. ISBN 978-80-7367-641-4.

- MUCHOVÁ, Ludmila. *Úvod do náboženské pedagogiky*. 2. přeprac. vyd. Olomouc: Matice cyrilometodějská, 1994. 209 s. ISBN neuvedeno.

- NEUMAN, Jan. *Dobrodružné hry a cvičení v přírodě*. Vyd. 7. Praha: Portál, 2014. 328 s. ISBN 978-80-262-0628-6.

- NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006, 287 s. ISBN 80-247-1705-0.

- OPRAVILOVÁ, Eva a Vladimíra GEBHARTOVÁ. *Rok v mateřské škole: učebnice pro pedagogické obory středních, vyšších a vysokých škol*. Praha: Portál, 2003. Kurikulum předškolní výchovy. ISBN 80-7178-847-3.

- PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. ISBN isbn80-200-0950-7.

- PAYNE, Vivette. *Teambuilding workshop: Trénink týmových dovedností*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2007. Business books. 352 s. ISBN 978-80-251-1588-6.

- PELÁNEK, Radek, 2003. *Rukověť instruktora* [online]. [cit. 2020-02-02]. Dostupné z: http://www.slunovrat.info/files/organizatori/rukovet/rukovet_instruktora.pdf.

- PELÁNEK, Radek. *Příručka instruktora zážitkových akcí*. Vyd. 2.. Praha: Portál, 2013. 208 s. ISBN 978-80-262-0454-1.

- PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2005. Manažer. ISBN 80-247-1092-7.

- PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, tým*ů *a firem : Praktický atlas managementu*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. Monitoring a korekce, s. 46. ISBN 978-80-247-2448-5.

- PRŮCHA, Jan, Eliška WALTEROVÁ a Jiří MAREŠ. *Pedagogický slovník*. Vyd. 1. Praha: Portál, 1995. 292 s. ISBN 80-7178-029-4.

- Rangdynamik Modell | dieprojektmanager *dieprojektmanager.com | Projektmanagement Experten | dieprojektmanager* [online]. Copyright © dieprojektmanager.com. Dostupné z: https://dieprojektmanager.com/rangdynamik-modell/

- REITMAYEROVÁ, Eva a BROUMOVÁ, Věra. *Cílená zpětná vazba : Metody pro vedoucí skupin a učitele*. Praha : Portál, 2007. 176 s. ISBN 978-80-7367-317-8.

- ROSENBERG, M. (2007). *Beyond the Basics of Experiential Learning*. T+D, 61(12), 26- 28

- RUSSELL, Bertrand. *The conquest of happiness*. New York: Liveright Publishing Corporation, 2013. ISBN 9780871406736.

- Salas et al (2008) *Teams, teamwork and team performance*. Share and Discover Knowledge on Linkedln SlideShare [online]. Copyright © 2020 [cit.04.03.2020]. Dostupné z: https://www.slideshare.net/ignacioinspirado/salas-et-al-2008-teams-teamwork-a-team-perf

- SLÁDKOVÁ, Hana. *Teambuilding jako cesta k efektivní spolupráci*. Plzeň, 2011. diplomová práce (Mgr.). ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI. Fakulta pedagogická

- SUCHÁNKOVÁ, Eliška. *Hra a její využití v předškolním vzdělávání*. Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0698-9.

- SVATOŠ, Vladimír a LEBEDA, Petr. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada publishing, 2005. s. 192. ISBN 80-247-0318-1.

- SVOBODA, M. *Sociálně psychologické techniky v primární prevenci*. ACORát, 2013, 2(1), s. 38-46. ISSN 1803-0823.

- TMS WORLDWIDE. *Team Management Systems.* [online]. ©1995 – 2015 [cit. 2020-01-13]. Dostupné z: http://www.tmsworldwide.com/tms07.html

- VÁCLAVIČOVÁ, K. *Teambuilding. Návrh programu zaměřeného na rozvoj týmových dovedností pracovní skupiny.* Bakalářská práce. Brno. 2016

- *Web Dictionary of Cybernetics and Systems* [online]. 1991 [cit. 2020-01-27]. Feedback . Dostupné z : http://pespmc1.vub.ac.be/ASC/FEEDBACK.html

- WEINER, Irving B. a W. Edward CRAIGHEAD. *The Corsini encyclopedia of psychology*. 4th ed. Hoboken, NJ: Wiley, c2010. ISBN 9780470170236.

8 Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obrázek 1 Hlediska ohrožení týmového rozvoje (Evangelu a Fridrich, 2011) 23

Obrázek 2 Vysvětlivka hvězdice k jednotlivým hrám 33

Obrázek 3 Symboly k jednotlivým hrám - prostředí, počet účastníků, časové rozmezí, materiál 34

Obrázek 4 Hvězda hra vodopád 37

Obrázek 5 Hvězda hra na okapáčka 40

Obrázek 6 Hvězda hra lidská písmena 43

Obrázek 7 Hvězda hra vyloupení klenotnice 46

Obrázek 8 Hvězda hra duchového týmu 50

Obrázek 9 Hvězda hra indiánská střela 53

Obrázek 10 Hvězda hra ztraceni v mlze 56

Obrázek 11Hvězda hra tejemný kufr 59

Obrázek 12 Hvězda hra ledová hra 62

Obrázek 13 Hvězda hra vikingské lodě 65

Graf 1 Grafické rozdělení rolí 19

Graf 2 Motivační cyklus při zavedení změny v týmu (Evangelu, Fridrich, 2011) 21

Tabulka 1 Přehled her 33