

**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE**

Fakulta tělesné výchovy a sportu



**Vývoj teambuildingu v České republice**

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce:  
PhDr. Vladimír Janák, CSc.

Zpracoval:  
Adam Rak

Praha, duben 2009

<b>Název:</b>	Vývoj teambuildingu v České republice
<b>Cíl práce:</b>	Popsat vývoj teambuildingu na českém území a navrhnout možný směr dalšího vývoje
<b>Metody:</b>	Elektronické dotazování, Interview s odborníkem, Zkoumání dokumentů
<b>Anotace:</b>	Kompletně zmapovat vývoj teambuildingu v naší republice, přes druhy programů z minulosti po současnost a poté odhadnout jeho další vývoj. Uvedené předpoklady vycházejí z interview s odborníkem a z odpovědí respondentů v dotaznících.
<b>Výsledky:</b>	Závěry a doporučení obecně využitelné pro organizace a firmy z oboru.
<b>Klíčová slova:</b>	Tým, týmové role, skupinová dynamika, zážitková pedagogika, teambuildingový kur

**Title:** Development of teambuilding in Czech Republic

**Work goal:** Describe the development of teambuilding in Czech Republic and propose possibilities of next development

**Methods:** interview with expert, electronic questionnaire, dokument research

**Annotation:** Completely describe the development of teambuilding in our republic across the type sof programmes from the past till present and than try to propose its next development. These hypothesis arise from the questionnaire and interview.

**Results:** Conclusions and recommendations usefull for organizations and companies operating on czech market.

**Key words:** team, team´s roles, group dynamism, experience educatio, teambuilding cours

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracoval samostatně a jen s použitím literatury uvedené v seznamu použité literatury.

V Praze, dne 14.4.2010

Adam Rak

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucímu diplomové práce PhDr. Vladimíru Janákovi CSc. Především za jeho ochotu, trpělivost, toleranci a odborné konzultace v oboru manažerského vzdělávání.

## Obsah:

1. Úvod.....	9
2. Cíle a úkoly diplomové práce .....	10
3. Teoretická východiska .....	11
3.1. Co je to tým? .....	11
3.1.1. Rozdíl mezi skupinou a týmem .....	11
3.1.2. Synergický efekt .....	14
3.1.3. Skupinová dynamika.....	14
3.1.3.1. Vznik.....	16
3.1.3.2. Formování .....	16
3.1.3.3. Krize.....	16
3.1.3.4. Normování .....	17
3.1.3.5. Produktivita.....	17
3.1.3.6. Uzavírání.....	18
3.1.4. Týmové role.....	18
3.1.4.1. Belbinův test týmových rolí.....	18
3.2. Teambuilding .....	21
3.2.1. Teambuilding – kdy ano x kdy ne.....	22
3.2.2. Limitující faktory teambuildingu.....	23
3.2.2.1. Počet účastníků .....	23
3.2.2.2. Přehnaná očekávání .....	23
3.2.2.3. Nejasné cíle.....	24
3.2.2.4. Nízká motivace .....	24
3.2.3. Typy kurzů.....	24
3.2.3.1. Zážitková pedagogika .....	25
3.2.3.2. Kolbův cyklus .....	26
3.2.3.3. Komfortní zóna .....	27
3.2.4. Program teambuildingového kurzu.....	28
3.2.4.1. Icebreakers .....	28
3.2.4.2. Dynamics .....	28
3.2.4.3. Kreativní programy.....	29
3.2.4.4. Strategické hry .....	29
3.2.4.5. Komunikační hry .....	29

3.2.4.6. Lanové překážky .....	29
Nízké lanové překážky (do 1m) .....	30
Vysoké lanové překážky (10 - 12m) .....	30
3.2.4.7. Konstrukční úkoly .....	30
3.2.4.8. Outdoorové sporty .....	30
3.2.4.9. Podpora důvěry .....	31
4. Metodologie .....	32
4.1. Interview .....	32
4.2. Zkoumání dokumentů .....	33
4.3. Elektronické dotazování .....	34
5. Vývoj teambuildingu v České republice .....	36
5.1. Výchova .....	37
5.1.1. Pionýr .....	37
5.1.1.1. Účel Pionýra .....	38
5.1.1.2. Organizační struktura .....	39
5.1.1.3. Ideály Pionýra .....	40
5.1.2. Junák – česká skautská organizace .....	40
5.1.2.1. Organizační struktura .....	41
5.1.2.2. Skautský zákon: .....	42
5.1.2.3. Skautský slib .....	42
5.1.3. Hnutí Brontosaurus .....	43
5.1.3.1. Účel .....	43
5.1.3.2. Organizační strukturu Hnutí Brontosaurus tvoří: .....	44
5.1.4. Advetura Teambuilding .....	45
5.1.5. Profesní sdružení zážitkového vzdělávání .....	46
5.1.5.1. Etický kodex PSZV: .....	46
5.1.6. Prázdninová škola Lipnice .....	47
5.1.6.1. Vývoj PŠL .....	48
5.2. Zahraniční vliv- Outward Bound .....	50
5.2.1. Outward Bound - Česká cesta s.r.o. ....	50
5.3. Interaktivní manažerský trénink .....	51
5.4. Rekrece .....	52
5.5. Výjimečnost českých kurzů .....	52
5.5.1. Dramaturgie .....	52

5.5.2. Hry .....	53
5.5.3. Kreativní programy .....	54
6. Výstupy šetření .....	56
6.1. Shrnutí použitých metod .....	56
6.1.1. Dotazníky .....	56
6.1.2. Interview .....	57
6.2. Shrnutí získaných dat .....	58
7. Závěr .....	60
8. Použitá literatura: .....	61
9. Seznam tabulek a obrázků: .....	63
10. Seznam příloh: .....	64



## 1. Úvod

V dnešní době plné počítačů, mobilních telefonů a jiných digitálních prostředků komunikace se téměř vytrácí přímá komunikace tváří v tvář. Osobní kontakt se spolupracovníky je přitom jedním z důležitých faktorů ovlivňujících ochotu člověka spolupracovat. Přece jenom raději zastavím stopaři - známému, než cizím lidem. Začíná stále více být zapotřebí tento deficit dohánět uměle, organizovaně. To se týká hlavně firemních kolektivů, ve kterých víc než kde jinde známe jedince jen jako emailovou schránku, i když s nimi téměř denně komunikujeme.

V právě doznívající celosvětové finanční krizi se podniky snaží ušetřit kde se dá a to při zachování či dokonce zvyšování své produktivity. Jedním z firemních zdrojů je i lidský kapitál a proto i této oblasti se týkají firemní škrty a změny. Aby se pracovníci, potažmo celé týmy, udrželi, musejí dosahovat skvělých výsledků a stále se zdokonalovat a učit něco nového.

Oba tyto okruhy spojuje teambuilding, aktivita při níž se pracovní skupiny pobaví, něco zažijí, něco přiučí a hlavně vybuduje to z nich lepší, silnější tým.

Proto se v této práci budu zabírat tímto tématem. Pokusím se prozkoumat vývoj teambuildingu v České republice, jeho specifika a nastítnit jeho další vývoj.

## **2. Cíle a úkoly diplomové práce**

Cíle:

Cílem této diplomové práce je kompletně shrnout vývoj teambuildingu v České republice. Zmapovat jeho kořeny, odhalit zlomové body v jeho vývoji, popsat současnou situaci a nakonec nastínit možný budoucí vývoj.

Úkoly:

- Popsat vývoj jednotlivých organizací majících vliv na vznik teambuildingu v ČR
- Analyzovat současný trh nabízející teambuildingu
- Definovat specifika českých teambuildingových kurzů
- Zmapovat vliv ekonomické krize na tento obor
- Vytyčit možný směr vývoje teambuildingu v Čechách

### **3. Teoretická východiska**

#### **3.1. Co je to tým?**

Konkurenční prostředí, v těchto letech, navíc také dopady finanční krize, nutí manažery na všech úrovních hledat skryté rezervy ve využití dostupných zdrojů, které mají k dispozici. Mezi tyto zdroje samozřejmě patří také lidský potenciál jejich zaměstnanců. Proto se v posledních letech stále více mluví o teambuildingu, tedy o procesu vytváření dobře fungujícího pracovního týmu.

##### **3.1.1. Rozdíl mezi skupinou a týmem**

Nejprve se pokusím vymezit oba tyto pojmy. Jejich podobnost, často vede k jejich záměně, ale přece jenom je zde několik odlišujících faktorů.

Sociální skupina je definována jako soubor tří a více jednotlivců, v němž dochází k vzájemným vztahům s podmínkou uvědomění si vzájemné psychické vazby - tedy sebeuvědomění skupiny. Typickou skupinou je například firma. Členové skupiny jsou navzájem v určitém postavení a rolích a mají vlastní soustavu hodnot a norem, řídicích chování jednotlivců přinejmenším v záležitostech týkajících se skupiny.

„Specifickým druhem pracovní skupiny je tým. Pojmem tým označujeme zpravidla vnitřně formálně nestrukturovanou malou skupinu lidí, kteří v jejím rámci podávají po stanovenou dobu společný výkon.“ ( Bedrnová 2002, s.107)

Oproti pracovní skupině, v níž jsou pravomoci a odpovědnosti jednotlivých členů předem nadefinovány, stejně jako celková struktura skupiny včetně všech horizontálních i vertikálních vztahů a vazeb, v pracovním týmu se tyto předepsané zákonitosti nevyskytují. Jediným projevem jakési vnitřní formální organizace může být jmenování vedoucího týmu. Tato pozice může být obsazena již při vzniku týmu, někým přímo dosazeným, ale často je vedoucí vybrán až z řad členů a hlavně samotnými členy.

Dalším nosným předpokladem pro existenci týmu je společný cíl. Z tohoto společného cíle také vyplývá společné hledání řešení, společné rozhodování a nakonec i společná odpovědnost. Z tohoto důvodu je velmi dobré pokud výsledky týmu prezentuje

tým jako celek. Jako celek tedy i přijímá chválu či výčitky. Jedinec, který tento fakt nedokáže přijmout a alibisticky hází vinu na ostatní členy týmu, nemá v týmu co dělat.

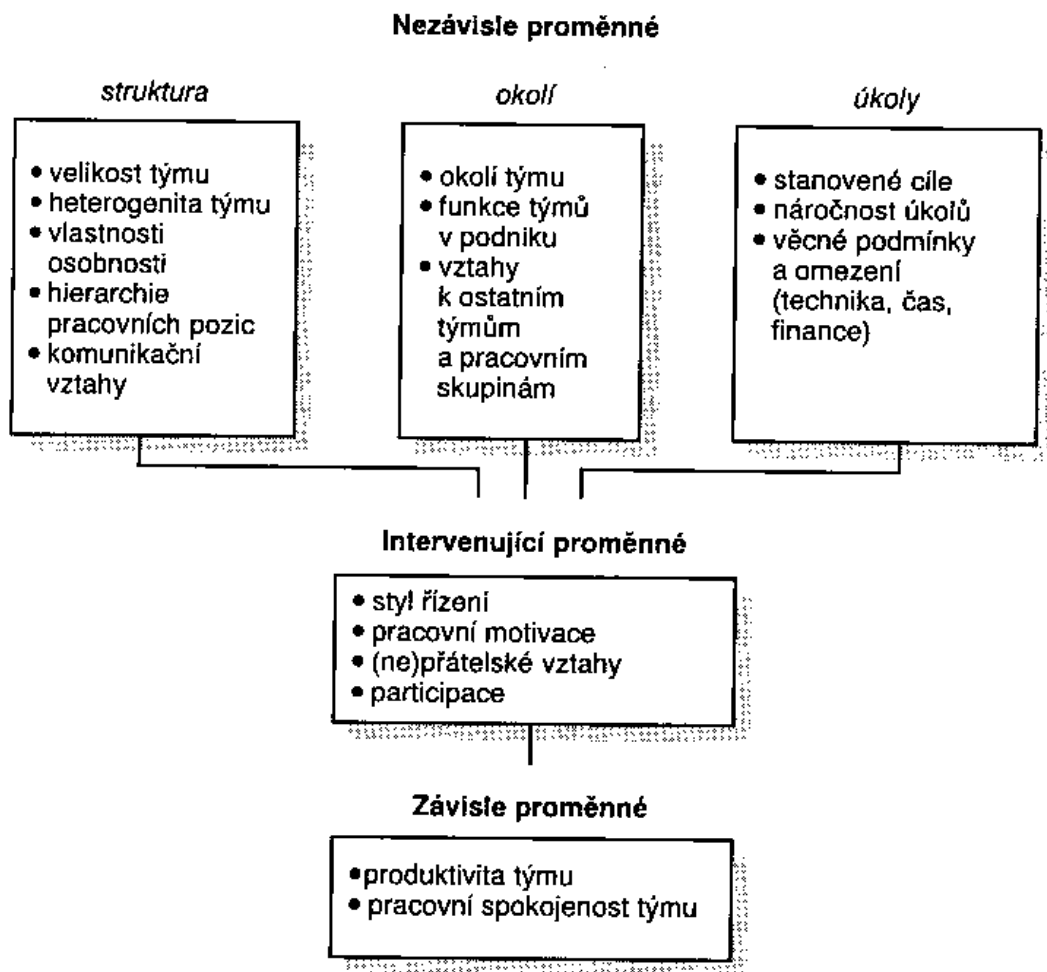
Z definice také vyplývá třetí velmi důležitá charakteristika týmu, a to jeho časová omezenost. Tým je vytvořen k vyřešení konkrétního specifického problému či zpracování daného projektu, s jasně daným časovým horizontem. Pokud se výsledky práce týmu osvědčí, vznikají pak nové týmy nebo se opět spojují již prověřené skupiny pracovníků, ovšem jako tým je lze označovat jen po dobu plnění úkolu, tedy do předání výsledků zadavateli. Týmy tedy můžeme vytvářet jen na několik týdnů, ale také na několik let.

### **Desatero dobrého týmu (Plamínek 2000, s. 253)**

- Má srozumitelné cíle, se kterými se jeho členové identifikují a které je proto dokáží motivovat.
- Má přiměřenou velikost – takovou, která umožňuje, aby se lidé mezi sebou individuálně dobře znali.
- Jeho členové mají dobře rozdělené role – tak, aby existujících rozdílů mezi nimi bylo využito k vytváření synergie.
- Jeho činnost je úspěšně koordinována uznávanou vůdčí osobností nebo společným úsilím členů.
- Jeho členové spolu pravidelně, otevřeně a přímo komunikují.
- Mezi jeho členy je důvěra a jistota vzájemné podpory.
- Jeho členové mají schopnost kritického uvažování a společného poučení z vlastních chyb.
- Jeho členové umějí registrovat a využívat své úspěchy a společně se z nich radovat.
- Má dobrou schopnost rozložit pozornost mezi dosahování výsledků, zdokonalování procesu spolupráce a uspokojování potřeb svých členů.
- Dosahuje dobrých výsledků, plní stanovené cíle, prostě: má úspěch.

Z výše uvedeného vyplývá, že týmy vytváříme v situacích, kdy potřebujeme řešit problémy složitější, které jsou jen těžko logaritmizovatelné. Členy týmu by tedy měli být odborníci na slovo vzatí a to ze všech sfér podniku, které se daného problému týkají. Tým samotný je splet' sociálně psychologických procesů, proto je také velmi důležitým

faktorem sociální kompetence jednotlivých členů. Pracovní prostředí plné vzájemných antipatií zkrátka fungovat dobře nebude nikdy.



Obr. 1: Determinanty efektivní týmové práce (Krech, Crutchfield, Ballachey 1962)

Co se týče ideálního počtu lidí v týmu, nejde o zcela jasně obecně definovatelné číslo. Toto se samozřejmě netýká sportovních týmů, kde jsou počty hráčů dány pravidly. U firemních týmů jde o to, aby skupina byla dostatečně malá na to, aby mezi sebou mohli všichni členové bez problémů přímo komunikovat a vytvářet vzájemné sociální vazby, ale zároveň dostatečně velká na to, aby její členové svými znalostmi pokryli celou problematiku zadaného úkolu. Někteří experti uvádějí číslo sedm, jiní zase osm až dvanáct, obecně lze tedy ustanovit ideální počet členů v týmu okolo deseti.

### 3.1.2. Synergický efekt

Pokud v týmu dojde k efektivní skupinové kooperaci, založené na dobré vzájemné komunikaci a snaze dosáhnout společného cíle, dochází k tzv. synergickému efektu. Jedná se o situaci, kdy výkon celého týmu je větší než součet výkonu jednotlivců v něm zastoupených. Tento efekt vzniká díky zastoupení slabých stránek jedince silnými stránkami týmového kolegy. Pro názornost lze synergický efekt vystihnout následujícími rovnicemi, jako to ve své knize učinila Eva Zahrádková (Zahrádková 2005, s. 23).

Synergická rovnice týmu:  $1 + 1 = 3$   
Tým zde dosahuje lepších výsledků než by dosahovali jednotlivci sami

Rovnice práce více jednotlivců:  $1 + 1 = 2$   
Tým má stejné výsledky, jako kdyby pracovali jednotlivci sami.

Rovnice neefektivního týmu:  $1 + 1 = -1$   
Tým má menší produktivitu než samotní jednotlivci.

### 3.1.3. Skupinová dynamika

Pod tímto termínem se skrývá posloupnost fází, kterými každý tým projde během svého přirozeného vývoje. Jde o zmapování reakcí lidí na vývoj vztahů ve skupině a jako reakce samotné, tak ani skupinová dynamika se nedá přesně naplánovat, tým si ji prostě musí projít. Částečně tento proces můžeme urychlit, třeba právě teambuildingem při počátečních fázích, či naopak zpomalit nevhodnými vnějšími zásahy. Pokud porozumíme jednotlivým fázím skupinové dynamiky a dokážeme rozpoznat, v které fázi se daný tým nachází, můžeme lépe definovat potřeby jednotlivců nebo celého týmu a pomoci mu tak k jejich naplnění.

Faktory ovlivňující rychlost vývoje skupiny:

- složení týmu
- motivace lidí spolupracovat na společném cíli
- styl vedení

- míra stresu a závažnost situace
- plánovaná doba trvání týmu
- vztahy členů před vstupem do týmu
- styl řešení konfliktů
- míra společných zážitků
- osobní cíle a ambice jednotlivých členů
- předchozí zkušenosti s týmovou prací

### Fáze skupinové dynamiky

I když se jedná o jeden a ten samý proces, každý odborník jej dělí na různý počet fází (např. následující tabulka rozděluje skupinovou dynamiku na pět etap, dle Evy Bedrnové).

ETAPA	SOCIÁLNÍ VZTAHY	PROCESY
1) <b>Forming</b>	nejistota, závislost na vedoucím, testování přiměřenosti sociálního chování	formulace pracovních cílů, volba metod práce, stanovení zásad a pravidel práce v týmu
2) <b>Storming</b>	obsazování sociálních rolí, konflikt mezi jednotlivci i mezi dílčími skupinami, řešení otázek moci, kontroly a disciplíny	polarizace názorů a stanovisek, odmítnutí sociální kontroly individuálních výsledků
3) <b>Norming</b>	vzniká týmová soudržnost, uplatnění a respektování sociálních norem, vzniká spontánní vědomí – MY	vzniká kooperace, věcné řešení úkolů, dosažení prvních cílů
4) <b>Performing</b>	společné řešení interpersonálních problémů, flexibilní zvládnutí pracovních rolí, společná odpovědnost, přirozenost jednání	plná orientace na dosažení pracovních cílů, pozitivní výsledky, orientace na budoucí práci
5) <b>Adjourning</b>	posilování všech pozitivních rysů týmové práce	snaha překonat v další práci týmu počáteční chyby cíleným týmovým tréninkem

Tab. 1: Fáze skupinové dynamiky (Bedrnová 2002, s. 121)

Já v této práci budu vycházet z dělení, které uvádí paní Zahrádková. Ta dělí skupinovou dynamiku do šesti fází: vznik, formování, krize, normování, produktivita a uzavírání.

### **3.1.3.1. Vznik**

Tato prvotní fáze obsahuje procesy jako je vůbec základní uvědomění si potřeby týmu. Na to hned navazuje výběr členů, a pokud předem chceme, tak i výběr vedoucího týmu. Samozřejmostí je definování formálních pravidel a rolí, podle kterých bude tým fungovat a jeho začlenění do celkové firemní struktury. Největší hrozbou v této fázi jsou chyby vedoucího, jako třeba nejasné formulování cíle, vytváření mylných očekávání nebo nejasný a podezřelý výběr spolupracovníků.

### **3.1.3.2. Formování**

Vedoucí týmu by se neměl snažit tuto fázi uspěchat či jen ledabyly přetrpět. Vzájemné testování je potřebné. Na konci fáze začíná mít tým představu, kdo je kdo, začínají krystalizovat budoucí role jednotlivých členů a současně vzniká také určité napětí, jehož vyjasnění, resp. vyřešený konflikt v další fázi, dopomůže skupině posunout se blíže k žádoucí úrovni svého výkonu.

V tomto období života týmu se nový kolegové poprvé setkávají. Hlavní starostí všech zúčastněných je mapování terénu: poznat ostatní kolegy, zjistit co od koho mohou čekat a najít způsob jak získat respekt ostatních. Týmové role zatím nemají své pevné rozložení, členové týmu testují různé možnosti, při řešení úkolu se soustředí na cíl.

V týmu se může vyskytovat umělá ohleduplnost, tedy snaha uhlazovat případné konflikty, častá je také potřeba vymezovat se vůči vnějšímu světu. Jednotliví členové se v rámci komunikace pohybují na úrovni společensky bezpečných témat, snaží se působit pozitivně a být přijati. Problémy se vyskytnou, jestliže nedokážeme vytvořit vstřícnou atmosféru či pokud se smysl existence týmu neslučuje s názory jeho členů. V závěru této fáze se mohou vytvářet podskupiny, soupeřící o neformální autoritu v rámci celého týmu.

### **3.1.3.3. Krize**

Nyní již zcela jasně existuje několik menších skupinek a vytváří se první schéma rozložení moci a autority v týmu. Jeho jednotliví členové nebo celé podskupiny na sebe narážejí, snaží se vzájemně ovlivňovat a získat, z toho plynoucí, kontrolu nad celou skupinou. Jak je jasné již podle názvu, jedná se o období plné konfliktů. Důležitou roli v této fázi hraje vedoucí týmu, který na jedné straně musí hájit svou pevnou pozici, ale



na straně druhé musí projevit dostatek citlivosti a empatie při řešení vzniklých sporů. Tato etapa ústí ve vytvoření vztahové a rolové struktury.

Důležitou částí této etapy je přesun od cílů k definici společných procesů v rámci řešení daného úkolu. Závěrem této fáze se vytváří systém odměn a trestů, z toho plyne, že tým je schopen ohodnotit dobrý a špatný výkon či stanovené cíle. Po překonání této etapy by se tým měl odrazit od pomyslného dna a začít zvyšovat svou produktivitu.

#### **3.1.3.4. Normování**

Nyní nastává jisté uvolnění, úleva. Lidé si zvykají na své role, jsou více otevření a tolerantnější, jsou ochotni přiznat, že i členové týmu, kteří disponují menším vlivem, nemusí automaticky být méně hodnotní. Ze skupiny se opět stává jednotný celek, podskupiny se rozpouštějí, vzniká tak prostředí pozitivně nahlížející na zpětnou vazbu, bez které se tým neobejde.

Spory vznikají především debatami o možnosti efektivnějšího dosahování cílů. Tým se připravuje na dosažení svého potenciálu a jeho následné využití.

Jak tým dokončuje normování procesů, jednotliví členové si vytvářejí nová očekávání. Jejich nenaplněním, ba přímo zklamáním, může dojít k novým konfliktům. Tým se stává aktivnějším, chce se spolupodílet na definici svých cílů, a chce sdílet odpovědnost.

#### **3.1.3.5. Produktivita**

V podstatě kvůli této etapě se celý tým zakládal. V této fázi, pokud se podařilo řádně překonat všechny předešlé, je práce s týmem radostí. Tým pracuje samostatně, efektivně, případné konflikty řeší konstruktivně a umí se z nich poučit a posunout se dál. Udržuje jakousi rovnováhu mezi individuálními potřebami členů, dosahováním vytyčeného cíle a procesy k jeho dosažení. Každý člen už dokonale přijal a sžil se se svou rolí. Také mimopracovní vztahy jsou na svém vrcholu, lidé se již dostatečně znají a respektují se jako pracovníci i jako osobnosti, dochází k prohloubení vzájemné důvěry. Tým dokáže být zdravě kritický a směřovat k ideálnímu způsobu řešení úkolu.

### **3.1.3.6. Uzavírání**

Když tým dosáhne svého cíle, je na čase jej rozpustit. Jedná se tedy o poslední fázi v životním cyklu týmu. V této fázi je na místě celkové hodnocení fungování týmu, vyvození finálních závěrů, co se povedlo a co naopak by šlo příště udělat lépe, rozhodnout o odměnách podle předvedených výkonů a pokud byla očekávání zadavatelů naplněna, tak třeba i závěrečná oslava.

Prostupování týmu skrze tyto fáze, může být také ovlivněno různými vnějšími faktory. Např. vstoupí-li do týmu nový člen, ba dokonce několik nových členů, původní tým přestává existovat a propadá se zpět do fáze formování, touto etapou již může projít rychleji, ale není to pravidlem. To samé nastane, pokud týmu změníme jeho cíle. Znovu si tedy musí projít všemi etapami tohoto cyklu a není možné to nijak uměle přeskočit.

### **3.1.4. Týmové role**

To, že se jedinec stane členem týmu, by nemělo znamenat ztrátu jeho individuality, právě naopak. Koexistence několika charakterů, několika přístupů a několika zkušeností s daným problémem podporuje vznik synergického efektu a je tedy spíše žádána. Lidé si v týmu přirozeně hledají své místo. Ne žádné formální role, jako je definovaná pracovní pozice, ale své přirozené působení v týmu tak, aby se jim pracovalo co nejlépe, a aby dělali to, co jim jde. Každý odborník si definuje názvy daných rolí po svém, ale vesměs všichni vycházejí ze studie britského teoretika managementu Mereditha Belbina.

#### **3.1.4.1. Belbinův test týmových rolí**

Jedná se o diagnostickou metodu, při níž se snažíme zjistit, jaká role danému pracovníkovi sedí. A to na základě přirozeného chování jedince a jeho reakcí na sadu otázek, k nimž má daných osm odpovědí a musí mezi ně libovolně rozdělit deset bodů. Body se na závěr sečtou dle daného klíče a odhalí nám ideální roli, kterou by měl jedinec v týmu zastávat. Samozřejmě musíme brát ohled na již zabrané role, ale také na možné slabiny týmu. (inovátor, vyhledávač zdrojů, koordinátor, usměrňovač, vyhodnocovač, týmový pracovník, realizátor, kompletovač, specialista).

Já budu vycházet z definice těchto rolí dle Jiřího Plamínka (2008, s. 136). Ten popsal charakteristické znaky představitelů týmových rolí takto.

„**Lídr (stratég)**. Má schopnost strategického a komplexního myšlení, dokáže nadchnout ostatní. Je univerzální, všestranný.

**Myslitel**. Má racionální inteligenci, nápady, je kreativní, hravý a nezávislý. Silný tandem může vytvořit s charizmatickým lídrem.

**Režisér**. Dokáže připravit cestu myšlenek a strategií do praxe, určit taktiku, rozdělit operativní úkoly. Z budoucí mlhy vytesá přítomný tvar.

**Diktátor**. Problémový typ, týmově špatně použitelný do okamžiku, kdy vznikne krize. Pokud ze situace jasně vyplývají cíle, může tým z krize obratně vyvést.

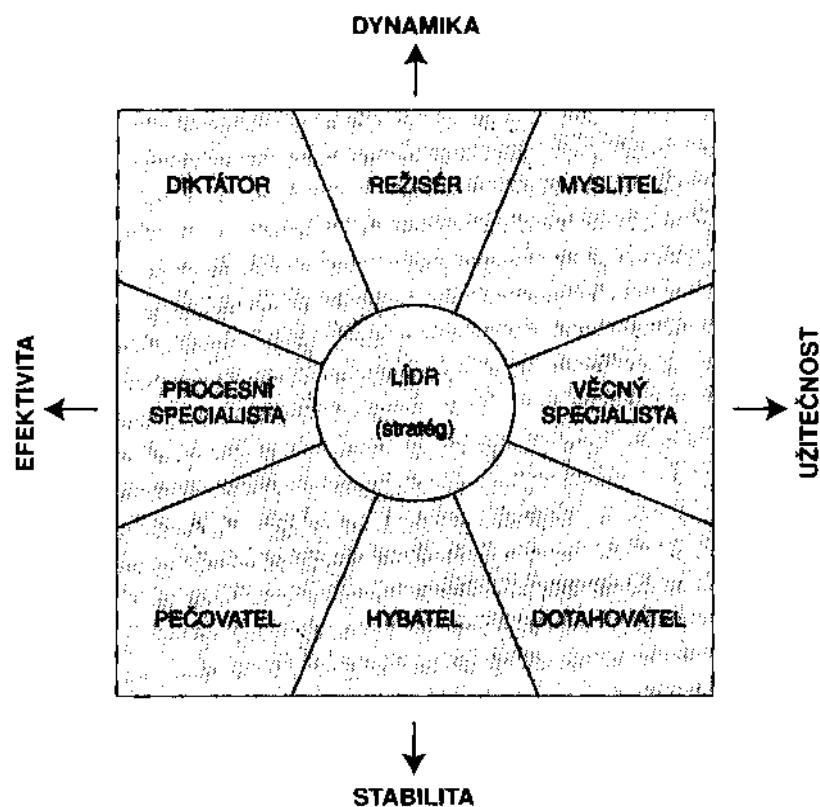
**Procesní specialista**. Vyniká, když selžou standardní procesy. Dokáže „vydupat ze země“ originální metody zdroje a dosáhnout s nimi nečekaného.

**Pečovatel**. Stará se o pohodu v týmu. Nemá velký tah na branku, ale jistě vynikne při zvládnutí komunikačních a vztahových poruch v týmu.

**Hybatel**. To, co připraví myslitelé, lídři a režiséři, se uskuteční díky hybatelům. Ve standardních podmínkách jsou motorem výkonu týmu.

**Dotahovatel**. Puntičkář se systematickým myšlením, stará se o to, aby se na nic nezapomnělo. Jeho oborem jsou detaily a dokonalost.

**Věcný specialista**. Zná a ovládá svůj obor, který je jeho největším koníčkem. V rámci své specializace je spolehlivý.“



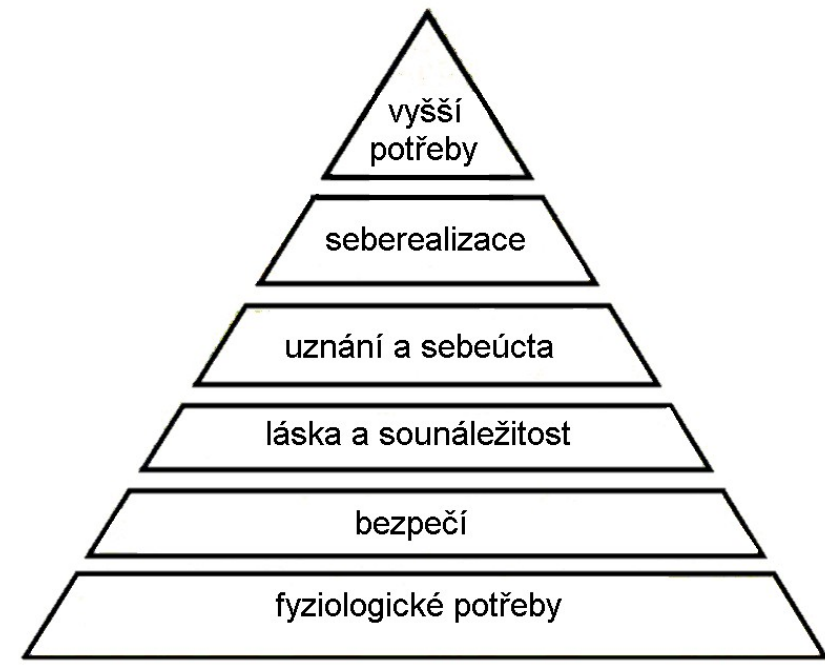
Obr. 2: Týmové role (Jiří Plamínek 2008, s. 137)

Myslitel, lídr a zčásti i režisér poskytují týmu podněty, role v levé části tabule vynikají v nestandardních situacích, kdežto hybatelé, dotazovatelé a věcní specialisté jsou oporami pravidelného chodu týmu.

Vnímání role vedoucího týmu se mění od závislosti týmu na něm k průběžnému testování pevnosti této role. Následně tým demonstruje potřebu nezávislosti, dostává se až do opozice vůči svému lídrovi, ten však musí citlivě vytrvat a nepouštět se do protiofenzív. Třetí období přináší uvolnění a přijetí role vedoucího, členové týmu přijímají zdravou vzájemnou závislost. Leader se tak stává spíše facilitátorem, tím, kdo usnadňuje činnost týmu. Na závěr získává status partnera týmu a vzájemná komunikace je velmi otevřená, přátelská a respektující.

### 3.2. Teambuilding

Vlastnosti týmu jsou z části určeny vnějšími vlivy (viz. obrázek výše), ale zároveň získává další vlastnosti vědomým či nevědomým učením v konfrontaci s okolím. Jedná se tedy o dlouhodobý, potažmo nekonečný, proces. Tým, pracující efektivně v jakési své vnitřní harmonii, přesahuje své hranice a svůj původní ekonomický účel a zpětně naplňuje vnitřní potřeby svých členů.



Obr. 3: Maslowova pyramida lidských potřeb ([www.volny.cz/zsdrozdin/bk.html](http://www.volny.cz/zsdrozdin/bk.html))

„ Teambuilding je vědomou a cílenou prací s týmem tak, aby byl schopen dobře využívat jedinečnost každého svého člena. Teambuilding ve svém původním významu se zabýval budováním týmu. Zaměřoval se na rozvoj spolupráce, zvládnání náročných situací, efektivní práci a komunikaci v přímém spojení s rozbořením a uvědoměním si fungování skupiny a vědomým plánováním změn s cílem zvýšit efektivitu týmu.“  
(Zahrádková 2005, s. 21)

Pojem teambuilding se stal základem managementu. Nejdříve byl teambuilding navrhnout ke zlepšování mezilidských vztahů a sociální interakce. Jelikož byl odvozen ze sociální dynamiky a sociální psychologie, byl kladen důraz na budování vztahů, harmonii a soudržnost skupiny. V dnešní době je teambuilding, neboli budování týmu,

spíše definován jako rozvojově vzdělávací metoda, která se liší od ostatních vzdělávacích metod především tím, že pracuje se zkušeností jednotlivců i sdílenými zkušenostmi celé skupiny. Díky těmto již nabitým zkušenostem a jejich konfrontaci s čerstvě zažitými novými situacemi, umožňuje odhalit možné bariéry a rezervy v oblasti výkonu týmu. Teambuildingem dosahujeme vzdělávání a rozvoje týmu zábavnou formou, jeho hlavní složkou je však cílená práce na zvyšování úrovně týmových kompetencí. Jedná se především o rozvoj tzv. soft skills. Do kategorie soft skills zahrnujeme chování, vystupování a kompetence v jednání s lidmi. Typickými oblastmi v rozvoji soft skills jsou: komunikace, kooperace, sdílení informací, schopnost dosahování společného cíle apod. Díky svému charakteru se teambuildingové programy vyznačují prodlouženou zapamatovatelností získaných poznatků.

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

Tab. 2: Kolik si vybavíme poznatků po určitém čase.

(Zdroj: Výzkum IBM a UK Post)

### 3.2.1. Teambuilding – kdy ano x kdy ne

Základem teambuildingu je uvědomění si jeho potřeby. Jakýkoli druh selhání v týmové práci můžeme považovat za impuls k uskutečnění teambuildingu. Tyto problémy můžeme rozdělit do dvou podskupin.

Za prvé jde o problémy týkající se výkonnosti týmu. Do této sféry spadají např. nízká produktivita, nedoceňování dílčích úspěchů, nedostatek inovací, nejasná zadání, špatné pracovní vztahy, nepochopení učiněných rozhodnutí, špatná kooperace nebo nedostatek důvěry.

Druhou podskupinou jsou problémy týkající se strategického vlivu na tým. To jsou např. vyjasnění sdílených hodnot, velké změny v domácí firmě, personální změny uvnitř týmu, přizpůsobit procesy vizím organizace, změna vedení či hodnot nebo zadání nového úkolu.

Velmi důležité je také načasování teambuildingu. Pokud máme ve skupině problémy, ale zároveň víme, že nás čekají nějaké personální změny, je hloupost aplikovat kurz před těmito změnami. Naopak je mnohem účinnější, pokud kurzu zúčastní tým již v novém složení a všichni to poté mohou brát jako nový začátek. Také je hloupost plánovat kurz v čase, kdy víme, že se nemohou aktivně účastnit všichni členové týmu.

Samozřejmě, že teambuilding není všelék a nehodí se na řešení všech vyvstalých potíží. Aplikace teambuildingu je naprosto scestná v situacích kdy členové nemají dostatečnou profesní kvalifikaci, tým nemá potřebné prostředky, problémy jednotlivce ovlivňují výkon celého týmu, tým má problém nalákat a udržet si členy, je zmatek ohledně pravomocí v týmu nebo pokud již tým má velmi negativní zkušenosti z teambuildingem.

### **3.2.2. Limitující faktory teambuildingu**

#### **3.2.2.1. Počet účastníků**

Ideálním počtem pro rozvoj týmu formou teambuildingu je 8-12 osob. Ve skupině takové velikosti není problémem, aby se každý člen mohl jasně vyjádřit k jakékoli vzniklé situaci. Skupina není natolik velká, aby docházelo k výskytu anonymity a ztrátě zodpovědnosti, ale zároveň má dostatečný počet účastníků pro poskytnutí vzájemné inspirace a opory.

V případě, že chceme uspořádat akci pro větší skupinu, je vhodnější zvolit spíše teamspiritový program nebo akci ve stylu Fun event. Kvalitní teambuilding pro 500 lidí je opravdu nereálný.

#### **3.2.2.2. Přehnaná očekávání**

Teambuilding není zázrak - je to často dlouhá a tvrdá práce. Proto nelze očekávat, že se hned po prvním teambuildingu výkon skupiny bezprostředně zlepší. Prvním

výstupem z kurzu bývá odkrytí bariér a nových možností, které poskytuje půdu pro další rozvoj týmu. Efekty teambuildingu jsou však dlouhodobější než u jiných metod rozvoje. Tyto programy se také často pletou s teamspiritovými programy, které jsou více zaměřeny na společný zážitek a zábavu. Je však třeba si uvědomit, že když chceme něco získat, musíme i něco investovat - v tomto případě zápal, snahu a společnou práci.

### **3.2.2.3. Nejasné cíle**

Před zadáním teambuildingového programu si musíme pečlivě promyslet, co by měl tento program splnit, jak by měl navazovat na strategie řízení lidských zdrojů a především jaké by měly být výstupy takové akce. Nejasně či obecně stanovený cíl, nenavazující na potřeby týmu či firmy může způsobit absolutní krach celého kurzu při aplikaci výstupů do praxe.

### **3.2.2.4. Nízká motivace**

Pokud na kurz přijede nedostatečně motivovaná skupina účastníků, je to problém. Jejich nedostatečné zapojení do programu, je následováno nedostatečnou sebereflexí a tedy i nemožností vyvodit reálné výstupy. Z těch by poté vyplynuly rezervy a oblasti možného zlepšení týmu.

## **3.2.3. Typy kurzů**

Tým, jako každý živý organismus, se stále vyvíjí a s ním i jeho problémy. Proto se také vyvíjí i řešení těchto problémů a vzniklo několik typů teambuildingových kurzů, z kterých si můžeme vybrat tak, aby ideálně řešily problém v naší specifické situaci. Samozřejmě se jedná o hrubou kostru těchto programů, konkrétní akci připraví agentura vždy přímo na míru.

- stmelení kolektivu
- budování týmu
- koučink týmu
- outdoor assessment
- expedice



- zábavné akce
- vzdělávání zážitkem

### 3.2.3.1. Zážitková pedagogika

Většina teambiildingových programů využívá tzv. zážitkovou pedagogiku. Proto následující řádky budu věnovat právě tomuto tématu.

#### Co to je?

Zážitková pedagogika je jeden z pedagogických směrů využívaných v dnešní době. Život a chování lidí ovlivňují tři zdroje, na které působíme prostřednictvím výchovy a vzdělávání. Jednotlivé pedagogické směry se odlišují právě tím, na který z těchto zdrojů působí.



Obr. 4: Pedagogické směry a jejich zaměření ( Pelánek 2008)

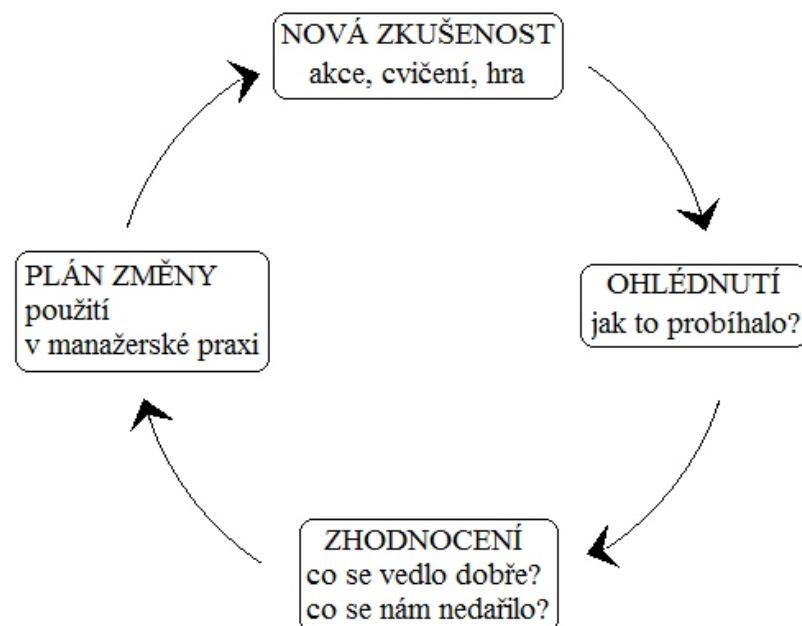
„ Základem zážitkové pedagogiky je vlastní aktivita, prostřednictvím které vychovávaný člověk získává zážitky. Čím víc vlastní energie musí člověk vynaložit, tím je zážitek intenzivnější, zapamatovatelnější a využitelnější pro výuku. Komerční zábava

sice rozptýlí, ale nezanechá žádné stopy, protože nás nestojí žádnou energii. Pokud od nás aktivita vyžaduje vysoký vklad fyzické nebo psychické energie, je sice méně lákavá na první pohled, ale o to větší má potenciál.“ (Pelánek 2008, s. 21)

K tomu, aby se člověk něco naučil, samozřejmě samotný zážitek nestačí. Abychom z pouhého rekreačního zážitku vytvořili zážitek pedagogický je nezbytná reflexe, neboli cílená zpětná vazba. Ta se zakládá na zpětném ohlédnutí za prožitou situací, ať již se jedná o plánovanou hru či bezprostřední hádku s kolegy. Během ní se hledá využitelný potenciál pro změnu či zachování chování jednotlivců či celých skupin. V ideálním případě by měla být vedena někým z vně týmu, který má nadhled nad probíhajícím dějem. Není tedy nijak osobně zainteresován a může pomoci rozvést diskusi a navrhnout nestranné náměty na zlepšení.

### 3.2.3.2. Kolbův cyklus

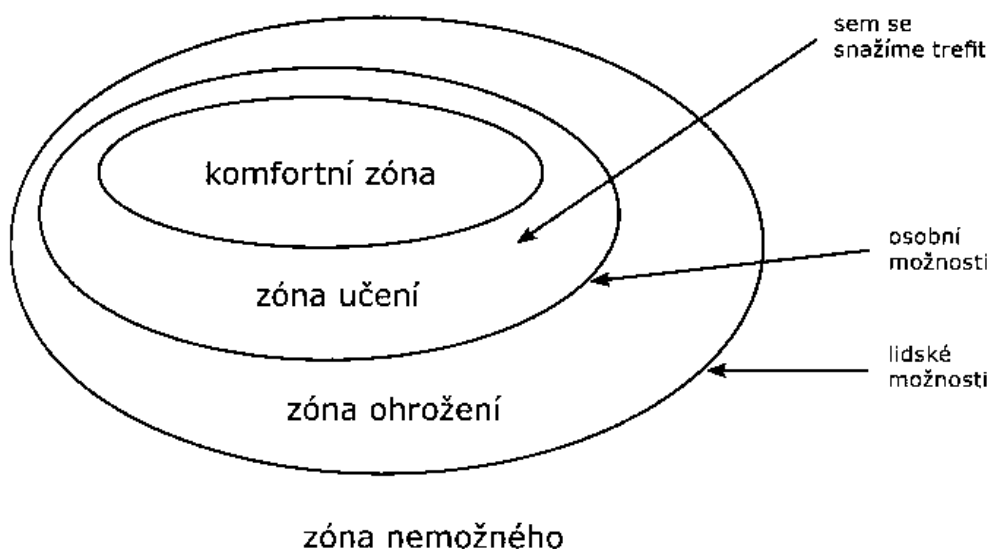
V osmdesátých letech dvacátého století byl Davidem Kolbem navržen model, který zobecňuje proces zážitkové pedagogiky. Jedná se o tzv. Kolbův cyklus. V praxi, zejména pokud je úspěšná, přechází tento cyklus ve spirálu. Skládá se ze čtyřech částí, z nichž pouze jedna probíhá aktivně při samotném úkolu, zbytek připadá na navazující reflexi.



### 3.2.3.3. Komfortní zóna

Pod tímto pojmem se skrývá oblast, ve které se člověk cítí dobře. Jedná se o tak zvanou naši bezpečnou zónu a to jak z hlediska fyzického, tak i psychického bezpečí. Jde o všechny situace, v kterých víme co čekat, jak na to reagovat a co bude následovat. Za normálních situací se člověk snaží držet uvnitř této zóny. Při zážitkové pedagogice je naopak cílem vytlačit účastníka za hranice této oblasti a donutit ho tak překonat sám sebe, posunout si své hranice, rozšířit svou komfortní zónu a tím obohatit svůj život.

Aby akce přinesla kýžený efekt, musíme vhodně zvolit aktivitu. Pokud zvolíme aktivitu s nízkou náročností, účastník ji v klidu vykoná, investuje málo energie a jeho vnitřní obohacení, tedy rozšíření komfortní zóny, bude nulové. Naopak zvolíme-li příliš těžkou činnost, kterou ani s vypětím všech sil nemůže účastník vyplnit, může dojít k jeho zklamání sebe samého či zklamání celého týmu a účastníka tím ztratíme pro celý kurz. Jedním z faktorů ovlivňujícím náročnost aktivity je faktor nebezpečí. Optimálního výsledku můžeme dosáhnout při aktivitě se zdánlivým nebezpečím. Jedná se o aktivitu, kterou prožíváme jako velké dobrodružství, ale přitom jsme v bezpečí. Jde například o jištění lezení po skalách Pro člověka, který s tím nemá žádné zkušenosti, jde o dost adrenalinovou disciplínu, ale zároveň při dodržení bezpečnostních pravidel se míra reálného nebezpečí blíží nule. Pokud náročnost dále zvyšujeme, hrozí přechod do zóny ohrožení, kde se účastník cítí natolik nejistý, že nedochází k žádnému učení, naopak komfortní zóna se spíše zmenšuje.



### **3.2.4. Program teambuildingového kurzu**

V této části se pokusím nastínit druhy her, aktivit a všeobecně činností, které se vyskytují ve většině programů outdoor management trainingu. Jde o metodu vzdělávání, jenž kombinuje manažerské vzdělávání s outdoorovým prostředím. V přírodě často účastníci odhazují své pracovní masky a vnímají věci z jiného úhlu. Ač se jedná o programy využívající her a cvičení, tedy nereálných situací, prostředí a situace se svými důsledky jsou naopak velice reálné. Díky tomu lze prokazovat schopnosti a odolnost jednotlivců i týmů.

#### **3.2.4.1. Icebreakers**

Jsou to krátké aktivity do dvaceti minut zařazované na začátek akce, často ještě před úvodním informačním blokem. Jak již název napovídá, slouží k prolomení ledů a překonání formálních bariér. Během nich dochází k navození neformální atmosféry, naladění účastníků na program kurzu a jejich odtržení od každodenních pracovních problémů. Tam kde se účastníci znají jen přes email či telefon, nebo spolu dokonce komunikují poprvé, poskytují prostor pro zapamatování jmen a seznámení.

#### **3.2.4.2. Dynamics**

Rozhýbou skupinové dění a účastníci při nich pochopí, jak budou vypadat zpětné vazby po dalších aktivitách a k čemu jim mohou být užitečné. Instruktor si při nich sbírá první informace o skupině i jednotlivcích. Dynamics jsou tedy základem každého vzdělávacího kurzu. Jde o složitější úkoly, které již nemají předem jasný vzorec řešení, slouží tedy spíše jako modelové situace, při nichž skupina odhalí své charakteristické rysy. Tyto aktivity k úspěšnému řešení vyžadují dobrý nápad, kvalitní řízení skupiny a zároveň zapojení a spolupráci všech členů týmu. Hned po splnění každého úkolu následuje krátký rozbor, jehož závěry mohou účastníci využít ihned v následujícím úkolu. Počáteční náročnost zadávaných aktivit je přizpůsobena úrovni skupiny, ale každý další úkol je složitější a složitější.

### **3.2.4.3. Kreativní programy**

Tyto programy mají neuvěřitelně široký rozsah použití a to od plnění tvořivých úkolů v rámci týmové spolupráce, přes zábavné umělecké činnosti, až po projev vlastního potenciálu v rámci diagnostických programů. Jedná se často o aktivity inspirované uměleckými činnostmi, jako jsou třeba secvičení vlastní divadelní hry nebo třeba natočení reportáže či videoklipu na dané téma. Tyto programy přímo vybízejí k popuštění fantazie skrze zajímavé řešení nevšedních problémů, jednotlivci se mohou projevit jako bezmezní kreativci a to vše doplněno uvolněním a zábavou.

### **3.2.4.4. Strategické hry**

V těchto hrách již skupina může využít poznatky nabitě v hrách dynamics. Často jde o soutěž několika menších týmů. Díky tomu se poté v rozborech můžeme věnovat rozdílným přístupům jednotlivých skupin a z nich vyplývajících determinant, jako jsou: nasazení jednotlivců, úroveň komunikace, schopnost motivovat ostatní, schopnost reagovat na vývoj situace, kvalita plánování nebo zacházení s časem. Tyto hry lze stylizovat do nějaké stolní hry, známého filmu či legendární závodu.

### **3.2.4.5. Komunikační hry**

Základními cíly těchto her jsou schopnost naučit se asertivně komunikovat, řešit, pokud možno co nejrychleji, vzniklé problémy, celkově zdokonalit práci s informacemi, nalézat řešení netradičních úkolů a uvědomit si výhodu různorodosti ve složení týmu. Jedná se o týmová řešení logických problémů a různých komunikačních situací. Nejvíce jsou tyto programy zastoupeny na interaktivních indoorových kurzech, ale doplňují i outdoorové kurzy. Probíhají obvykle v menších skupinkách.

### **3.2.4.6. Lanové překážky**

Lanové překážky jsou stavby vybudované z lan, trámek, tyčí, beden, žebříků apod. Tyto překážky se dělí na nízké a vysoké, podle toho v jaké výšce se účastník při jejich překonávání pohybuje, a to v rozmezí těsně nad zemí až po několika metrové výšky. Rozvíjí samozřejmě celkovou obratnost a sílu, ale také vytrvalost a týmovou spolupráci.

- **Nízké lanové překážky (do 1m)**

Jedná se o sestavu několika lan napnutých mezi stromy. Úkolem každého jednotlivce je pokusit se překonat je a v rámci jeho snažení si uvědomit důležitost psychické i fyzické podpory kolegů z týmu, ti mezitím jistí případný pád a nesmí nechat nikoho padnout. Často také bývají první malou výzvou pro vykročení z komfortní zóny. Je zde také alternativa překonávání překážek ve více lidech (ať už ve dvojici, trojici či celých týmech), ale to už se může jednat o celkem fyzicky náročnou aktivitu.

- **Vysoké lanové překážky (10 - 12m)**

V této fázi kurzu dochází k opuštění komfortní zóny již u většiny účastníků. Dosahuje se vysoké míry subjektivního, tedy účastníkem vnímaného rizika, ale díky využití horolezeckého materiálu a jištění je objektivní riziko minimální. Jejich cílem je posílení sebevědomí, překonávání sebe sama, svého strachu, obavy z nepoznaného, náročného a zdánlivě nebezpečného. Je to podvědomá podpora odhodlání, využitelná v budoucnu i s vypořádáním se náročných pracovních úkolů.

### **3.2.4.7. Konstrukční úkoly**

Nejčastěji se jedná o stavby různých vyvýšených plošin, přemostění, plavidel a podobně. Výhodou těchto aktivit je jejich reálné otestování samotnou skupinou, pokud je plavidlo nedoveze do daného cíle, určitě bude při reflexi co řešit. Díky tomu mívají svůj zvláštní vnitřní náboj. V rozboru také můžeme řešit, jak probíhalo rozhodování ve skupině, organizace práce a její řízení nebo vyrovnávání se s časovým stresem.

### **3.2.4.8. Outdoorové sporty**

Outdoorové sporty bývají často nejatraktivnější částí programu, spadají sem totiž aktivity jako skalní lezení, slaňování, výstup ferraty, rafting, ale také třeba orientační běh. Orientační běh sice nezní jako moc adrenalinem nabitý sport, ale jeho kouzlo spočívá v paralele s životem, kdy také máme daný cíl a různé mezistanoviště, ale je čistě na nás jakou zvolíme cestu. I při těchto akcích dochází k posílení důvěry a k jejímu přenesení do praxe, protože když visíte na skále, tomu na druhém konci lana musíte

opravdu věřit. Tyto aktivity účastníkům nabídnou možnost poměřit se sebou samým, poskytnou příležitost objevit psychické i fyzické hranice a pokusit se je posunout.

#### **3.2.4.9. Podpora důvěry**

V těchto cvičeních jednotlivý účastníci prokáží, jak se dovedou vyrovnávat se stresem a jak se zachovají v situacích, kdy jsou závislí na pomoci zbytku týmu. Dochází v nich k prohlubování velmi potřebné vzájemné důvěry. ( *Program akcí*, [online] [citováno 8.3.2010], dostupné z: <http://www.tern.cz/teambuilding>)

## 4. Metodologie

### 4.1. Interview

Interview z angličtiny překládáno jako osobní dotazování či rozhovor. Metoda interview využívá navázání osobního kontaktu s dotazovaným či skupinou respondentů. Tazatel tak může hlouběji poznat postoje a motivy dotazovaných osob a zároveň sledovat reakce tázaného, dle kterých může interview směřovat vhodným směrem.

#### **Dělení interview:**

- Strukturované interview – probíhá podle otázek, jejichž znění i pořadí jsou předem přesně určeny a připraveny. Jeho výsledky jsou snáze zpracovatelné, hloubka zjištěných informací se tím však zmenšuje. Této formy interview se užívá nejvíce, pokud je zapotřebí zjistit určité tendenci zkoumaných jevů. Dělí se na plošné a hloubkové.

- Hloubkové interview – jedná se o rozhovor předem připravený a týkající se pouze jednoho problému, který se podrobně analyzuje. Provádí se zpravidla v závěru výzkumu, kdy jsme v dané problematice dostatečně orientováni, máme dostatek materiálů a snažíme se do dané problematiky hlouběji proniknout.

- Nestrukturované interview – probíhá pružněji. Tazatel si připraví základní otázky, které bude klást, jejich obsah, pořadí a formulace ale závisí přímo na něm. Nedostatkem tohoto postupu je větší obtížnost zpracování získaných informací. Tato forma se často používá, jestliže se tazatel poprvé seznamuje s problémem.

#### **Nebo podle počtu dotazovaných:**

- Interview individuální – výzkumný pracovník pracuje pouze s jednou osobou



- Interview skupinové – výzkumný pracovník spolupracuje současně s více osobami

Veal definuje tři situace, při kterých je lepší použít rozhovor:

1. pokud je malý počet populace pro použití kvantitativního dotazníku
2. pokud očekáváme velmi odlišné odpovědi
3. pokud se jedná o předběžný výzkum a rozhovor nám může pomoci přesně definovat následující výzkum

Pro tuto práci jsem zvolil strukturované individuální interview s dvěma zaměstnankyněmi Komerční banky a.s. Jedna za stranu zadavatelů teambuildingového kurzu a druhá jako jeho běžný účastník.

## **4.2. Zkoumání dokumentů**

Za dokumenty se mohou obecně považovat veškeré stopy lidské existence. (Hendl, 2008). Já jsem pro účely této práce zkoumal dokumenty typu: akademické práce, knihy, odborné publikace a webové prezentace jednotlivých organizací působících v oboru teambuildingu. Tato varianta získávání informací se hojně používá jak v kvalitativních, tak i v kvantitativních výzkumech. Využil jsem ji především v prvotních fázích mé činnosti, pro zorientování se v dané problematice, ale také na konci při zobecňování poznatků nabitých při interview.

**Proces zpracování dokumentů má tyto fáze** (Hendl 2008, Mayring, 1990):

1. Začíná se definicí výzkumné otázky
2. Defínuje se to, co se bude považovat za dokument. Podle této definice se bude postupovat určitým způsobem při sběru dokumentů. Snažíme se vyhledat všechny relevantní dokumenty.
3. Provádí se pramenná kritika (externí a interní posouzení dokumentů).

4. Následuje interpretace dokumentů zaměřená na hledání odpovědi na položené otázky a vypracování zprávy.

### **4.3. Elektronické dotazování**

V dnešní době se jedná o stále více využívanou formu získávání informací v marketingovém výzkumu. S rozmachem internetu a především různých sociálních sítí, umožňujících snadné zaměření cílové skupiny, se tato technika stala velmi populární. Největším jejím problémem je často velmi nízká návratnost, neboť respondenti bývají už přesyceni.

**Elektronické dotazování dělíme na:**

#### **E-mailové dotazování**

V e-mailovém dotazování je respondentovi zaslán dotazník v textovém formátu a uživatel pak dále postupuje jako v případě dotazníku zasláného poštou. Dotazník může být také zaslán ve formě programu, který si musí respondent instalovat. Přínosem takto zasláného dotazníku je široká možnost vizuálního zpracování. Nevýhodou pak určitě neochota instalovat „pochybný“ program a související časová a prostorová náročnost.

#### Hlavní výhody:

- rychlost a nízké náklady (spojení výhod telefonického a písemného dotazování)
- rychlejší zpracování získaných dat (vše již je v elektronické podobě)

#### K hlavním nevýhodám patří:

- respondent nemusí souboru důvěřovat a může mít obavu ze získání virů
- respondent musí mít přístup k elektronické poště

- respondent musí mít software pro čtení dokumentu

### **On-line dotazování**

Jak již napovídá sám název, u této formy dotazování musí být respondent on-line, tedy připojen na internet po celou dobu vyplňování dotazníku.

#### Hlavní výhody:

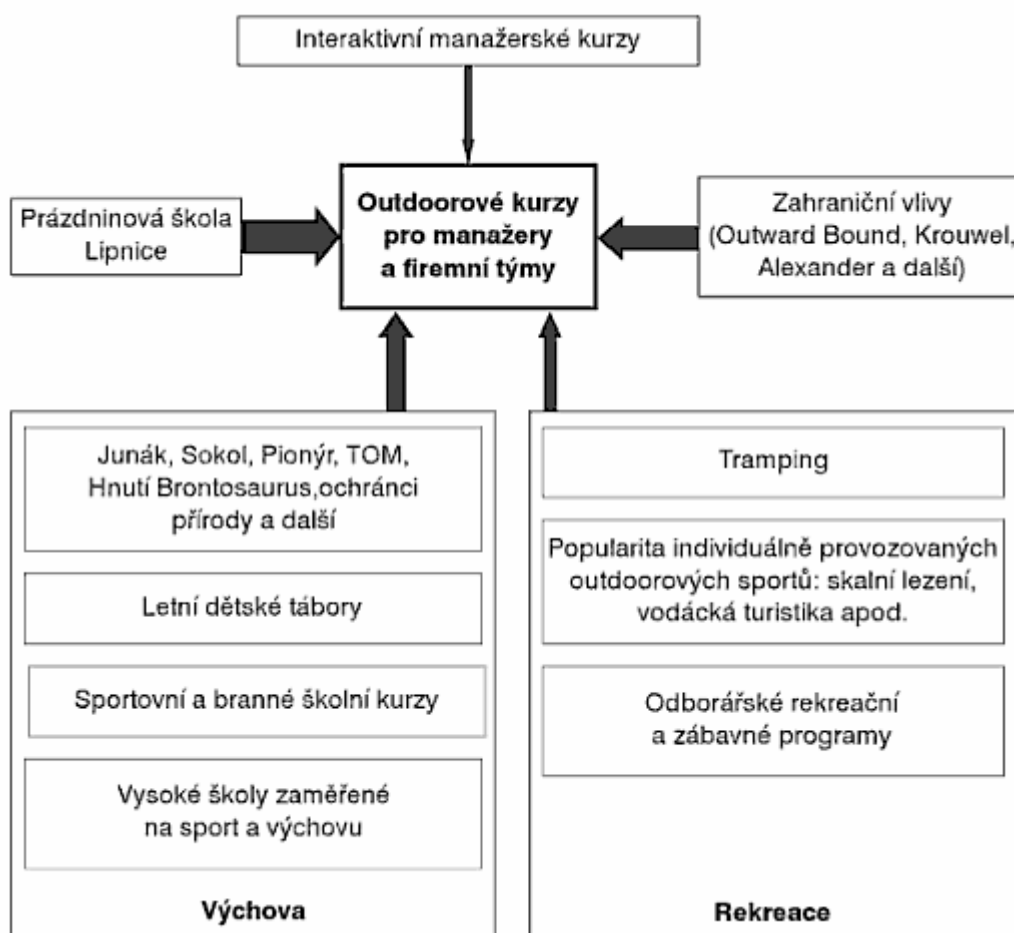
- nevidí všechny otázky najednou
- v dotazníku je možné „skákat“
- nízké náklady a snadnost získání dat

#### Hlavní nevýhody:

- čas přechodu mezi stránkami
- přenosová rychlost

## 5. Vývoj teambuildingu v České republice

Základy týmové spolupráce, vztahu k přírodě a jakési zážitkové pedagogiky na našem území, pokládají již začátkem dvacátého století oddíly organizací jako Pionýr a skautská organizace Junák. Postupem času se začal také projevovat vliv ze zahraničí a jiné faktory z oboru výchovy či rekreace, které daly vzniknout teambuildingu na našem území tak, jak jej známe dnes. Na následujících stránkách se budu věnovat těmto faktorům dle jejich rozložení panem Svatošem (Svatoš 2005, s. 53).



Tab. 3: Kořeny outdoor management trainingu v Čechách (Svatoš 2005)

## **5.1. Výchova**

Do této oblasti spadá spousta aktivit, které nás ovlivňují po celý život. Jistě si každý z nás pamatuje nějaký ten povinný školní kurz. Škola v přírodě, lyžařský kurz nebo „cyklisták“ to jsou pojmy, které v nás vyvolají nejednu veselou vzpomínku. To samé se dá říci o letních táborech, pořádanými různými dobrovolnickými organizacemi. V posledním desetiletí se také rozvíjí možnost věnovat se studiu zážitkové pedagogiky na vysokých školách. Největší vliv z této kategorie a i celkový společenský dopad připadá na organizované mládežnické hnutí, jakými jsou následující uskupení.

### **5.1.1. Pionýr**

První organizace mládeže na světě, mající ve svém názvu Pionýr, existovala v Sovětském svazu od roku 1919. Pojmenování pionýr označuje i v mezinárodním pojetí člověka – objevitele nových cest, směrů a hlasatele pokrokových myšlenek. Oficiálně byla sovětská Pionýrská organizace založena na V. sjezdu Ruského komunistického svazu mládeže dne 19. května 1922. Tato organizace byla zcela podřízena Komunistické straně sovětského svazu a byla určena k vychovávání mládeže v duchu komunistické ideologie.

Komunistická strana po převzetí moci u nás v únoru 1948 hledala organizaci, s jejíž pomocí by bylo možné působit na mládež. Nejprve se k tomuto účelu pokusila využít Junák, jehož ústředí bylo 25. 2. 1948 násilně nahrazeno prokomunistickým „Akčním výborem ústředí Junáka“. Z výnosu Ministerstva školství a osvěty pak začaly vznikat první Pionýrské oddíly Junáka. Tato snaha ovšem nebyla příliš úspěšná, většina skautských oddílů se raději rozpadla nebo přešla do ilegality. Následně pak na slučovací konferenci dne 24. 4. 1949, vznikl Pionýr jako samostatná organizace.

V roce 1970 proběhl takzvaný sjednocovací proces dětského hnutí - dvě největší existující dětské organizace - samostatný Pionýr a obnovený Junák - oficiálně zanikly, a organizační jednotky těchto sdružení přešly do nové organizace s názvem Socialistický Svaz Mládeže, která byla podřízená Komunistické straně.

Od roku 1990, tedy po pádu totalitního režimu, organizace pokračuje ve své činnosti jako samostatné občanské sdružení Pionýr. Rozhodnutí o obnově samostatného Pionýra, navazujícího na činnost v letech 1968 až 1970, padlo na mimořádné konferenci pionýrských pracovníků v lednu roku 1990. Organizace vyšla z pedagogických a výchovných, nikoli však ideologických tradic pionýrského hnutí a navázala na činnost

oddílů a skupin. Pionýr na počátku 90. let v porovnání s předcházejícími dvaceti lety naprosto změnil svoji ideologii, vymezení, i účel, změnou prošly i některé jeho jednotlicí prvky (kroj, nové logo - v roce 2007 kompletně přepracováno a povýšeno na znak). Svě historii se věnuje formou dobových dokumentů na svých stránkách.

V roce 2007 mu byl znovu udělen statut MŠMT uznané neziskové organizace pro oblast práce s dětmi a mládeží ve volném čase. V dnešní době je se svými téměř 20 000 členy druhou největší organizací v této oblasti v republice. Působí ve všech krajích republiky, oddíly a kluby se nachází na více než devíti stech místech.

#### **5.1.1.1. Účel Pionýra**

Zabývá se osvětovou, výchovnou, vzdělávací, charitativní činností; obhajobou a uspokojováním zájmů a oprávněných potřeb dětí a členů sdružení. Podporuje tvorbu a naplňování zejména sociálních, kulturních a sportovních programů především s ohledem na ochranu práv dětí a rozvíjení jejich zájmové činnosti. Zároveň podporuje českou státnost. Umožňuje svým členům i dalším účastníkům svých aktivit uspokojovat jejich zájmy a potřeby prostřednictvím všestranné činnosti v různorodých, převážně dětských kolektivech při pravidelné celoroční činnosti. Napomáhá tak v boji proti sociálně patologickým jevům. Svou činnost zabezpečuje zejména prostřednictvím práce dobrovolných pracovníků, jimž zajišťuje servisní zázemí a proškolení. Snaží se aktivně spolupracovat s obdobnými organizacemi v Čechách i v zahraničí. Za účelem edukace mládeže může vykonávat vydavatelskou a nakladatelskou činnost, vyrábět hry a hračky, poskytovat ubytovací služby, produkci kulturních akcí, výstav a přehlídek, pořádat odborné kurzy a školení.



Obr. 7: Nový znak Pionýrů ([www.adam.cz/clanek-2007110039](http://www.adam.cz/clanek-2007110039))

#### **5.1.1.2. Organizační struktura**

1. Pionýrský oddíl je základní organizační jednotkou sdružení. Skládá se z členů oddílu a vedoucího. Oddíl musí prokazovat pravidelnou, systematickou celoroční výchovnou činnost kolektivu dětí a mládeže.

2. Volnočasový klub je zvláštní základní organizační a výchovnou jednotkou sdružení. Jeho posláním je výchovná činnost, zejména s neorganizovanými dětmi a mládeží. Klub vyvíjí pravidelnou činnost, zpravidla však obsahově nenavazující, která umožňuje i jednorázovou nebo nepravidelnou účast na činnosti klubu.

3. Pionýrská skupina má za účel řídit a organizačně, informačně a finančně zajišťovat oddíly, které registrovala. Pionýrská skupina má na rozdíl od oddílu a volnočasového klubu právní subjektivitu.

4. Pionýrské centrum je zvláštní organizační jednotkou Pionýra. Centrum řídí a zajišťuje oddíly, které registrovalo. Vztahují se na něj stejná ustanovení jako na pionýrskou skupinu, není-li stanoveno jinak.

5. Krajská organizace Pionýra (zkratka KOP) je organizační jednotka členěná dle státoprávního uspořádání ČR. Jejím smyslem je řídicí, organizační a finanční zajištění pionýrských skupin, pionýrských center, oddílů či klubů, které registrovala. KOP má právní subjektivitu.

6. Celostátní úroveň Hlavními orgány sdružení Pionýr jsou:

- Výroční zasedání Pionýra
- Česká rada Pionýra zkratka

- Předseda Pionýra (statutární orgán sdružení Pionýr)
- Výkonný výbor České rady Pionýra

### **5.1.1.3. Ideály Pionýra**

Program Pionýra definuje následujících 7 pionýrských ideálů:

- Pravda – „Pionýr chrání pravdu a plní dané slovo.“
- Poznání – „Pionýr je pracovitý, učí se.“
- Přátelství – „Pionýr je přítelem všech dětí.“
- Pomoc – „Pionýr je statečný a kamarádský, pomáhá ostatním.“
- Překonání – „Pionýr je čestný a spravedlivý.“
- Příroda – „Pionýr chrání přírodu a život na Zemi.“
- Paměť – „Pionýr má rád svou zem.“

### **5.1.2. Junák – česká skautská organizace**

Junák je dobrovolné, nezávislé a nepolitické sdružení. Jeho oddíly působí ve více než tisíci městech a vesnicích po celé naší zemi. Sdružují jak chlapce, tak i děvčata od šesti let ve třech věkových kategoriích. O program oddílů se stará několik tisíc dobrovolných vedoucích a činovníků.

Za rok zrodu světového skautingu ve Velké Británii je pokládán rok 1907. Úspěch skautské myšlenky potvrzuje rychlé pronikání skautingu po Evropě i v zámoří. Roku 1911 vzniká také skauting v Čechách. O rok později získává svůj tradiční název – Junák. Skautskými oddíly od té doby prošlo na půl milionu lidí, dnes má Junák – svaz skautů a skautek ČR 45 tisíc členů. Je tedy největší výchovnou organizací v České republice. Zároveň je členem mezinárodních skautských organizací. Základním kamenem skautingu je myšlenka, že svět může být lepší. K jeho zlepšení může napomoci každý, a proto skauting napomáhá v rozvoji mládeže po stránce psychické i fyzické.

Období

předmnichovské republiky je zlatou érou českého skautingu. Za druhé světové války byl Junák zrušen. Mnoho skautů však hájilo myšlenky skautingu v ilegálním odboji či za hranicemi protektorátu. Sedm stovek z nich za to zaplatilo životem. Poválečné nadšení



pro skauting přivedlo do Junáka čtvrt miliónu členů. Ti se významně podíleli na hospodářské obnově země výpomocí v zemědělství. Jako ledová sprcha působil obrat v roce 1948. Junácká organizace byla paralyzována, řada činovníků se stala obětí politických procesů a strávila roky v komunistických žalářích. V roce 1950 byl Junák zrušen. Nakrátko se k novému životu probudila skautská organizace v roce 1968. Budování organizační struktury a rozmach činnosti ukončil rok 1970, kdy byl Junák násilně pohlcen Pionýrskou organizací. Na přelomu let 1989 a 1990 vstala skautská organizace z popela znovu. Rychle se začleňuje do mezinárodních struktur. V souvislosti s rozdělením Československa se dělí i junácká organizace a získává svůj dnešní název Junák – svaz skautů a skautek ČR.



Obr. 8: Znak Junáka ([junakbrumov.pohodicka.cz/index.php](http://junakbrumov.pohodicka.cz/index.php))

#### **5.1.2.1. Organizační struktura**

Družinový systém je jedním ze základních prvků skautské výchovy. Skautskou družinu vede starší a zkušenější chlapec či dívka, tzv. družinový rádce. Mladší děvčata tvoří roje světlušek, mladší chlapci smečky vlčat. Jejich družiny se nazývají šestky. Několik družin tvoří dohromady oddíl. Rádcové družin a jejich zástupci, podrádcové, v čele s vedoucím oddílu tvoří oddílovou radu zajišťující chod oddílu. Základní organizační jednotkou Junáka jsou střediska, která sdružují oddíly a kluby dospělých. Středisko poskytuje oddílům právní a finanční záštitu a také další zázemí potřebné pro dobré působení oddílů. Na regionálních úrovních pracují krajské a okresní rady Junáka.

Vrcholným orgánem Junáka je Valný sněm a Náčelnictvo. Výkonným orgánem je Výkonná rada Junáka v čele se starostou. Mimo tuto organizační strukturu stojí „jednotky se speciálním výchovným zaměřením“, jako je například Hlavní kapitanát vodních skautů, Klub skautských sběratelů nebo Tiskové a distribuční centrum.

#### **5.1.2.2. Skautský zákon:**

1. Skaut je pravdomluvný.
2. Skaut je věrný a oddaný.
3. Skaut je prospěšný a pomáhá jiným.
4. Skaut je přítelem všech lidí dobré vůle a bratrem každého skauta.
5. Skaut je zdvořilý.
6. Skaut je ochráncem přírody a cenných výtvorů lidských.
7. Skaut je poslušný rodičů, představených a vůdců.
8. Skaut je veselý a myslí.
9. Skaut je hospodárný.
10. Skaut je čistý v myšlenkách, slovech i skutcích.

#### **5.1.2.3. Skautský slib**

Slibuji na svou čest, jak dovedu nejlépe:

- sloužit nejvyšší Pravdě a Lásce věrně v každé době,
- plnit povinnosti vlastní a zachovávat zákony skautské,
- duší i tělem být připraven pomáhat vlasti a bližním.

Složení slibu mohou věřící skauti zakončit prosbou: K tomu mi dopomáhej Bůh.

#### **Skautské heslo:**

Buď připraven!

### 5.1.3. Hnutí Brontosaurus

„Brontosaurus to nepřežil, protože přerostl své možnosti" Pod tímto heslem a pod hlavičkou SSM, za výrazného přispění mnoha mladých pracovníků ústavu krajinné ekologie ČSAV a redakce Mladého světa, s logem Vladimíra Jiráňka se v lednu 1974 zrodila "Akce Brontosaurus". Tento rok byl vyhlášen na konferenci OSN ve Stockholmu Rokem Životního prostředí. „ (*Vznik hnutí*, [online] [citováno 4.4.2010] dostupné z:<http://www.brontosaurus.cz> 4.4.2010)

Tato akce, akce Brontosaurus, byla původně plánována jako jednorázová s cílem pomoci přírodě. Její velký kladný ohlas a následná odezva veřejnosti, měly za následek její pokračování v dalších letech. Z této akce vyšel program výchovy k ekologickému myšlení a jednání. Hned v roce 1974 byly uspořádány první vícedenní akce pod hlavičkou tohoto hnutí. Ty vyvrcholily uspořádáním prvního letního tábora pro mládež na pomoc přírodě – Prázdniny s Brontosauřem. Následně vzniká organizované hnutí Brontosaurus. Členem tohoto hnutí může být každá fyzická i právnická osoba, stačí, aby respektovala stanovy schválené sdružením.

Po revoluci byla v lednu roku 1990 uspořádána první konference hnutí a vznikla samostatná organizace. Do té doby fungovala pod hlavičkou Svazu Socialistické Mládeže. Po delších diskusích se HB nakonec dále rozdělilo na dvě samostatné organizace, Hnutí Brontosaurus a Asociace Brontosaurus.

V roce 1999 oslavilo hnutí své 25. výročí založení, k této příležitosti dostalo jako projev obecného uznání své činnosti Cenu ministra životního prostředí za dlouhodobou práci v oblasti ekologické výchovy a péče o životní prostředí.

#### 5.1.3.1. Účel

Základním cílem hnutí je vychovávat sebe i ostatní k pozitivnímu přístupu k životu, k respektování a rozvoji přírodního a kulturního bohatství a k trvale udržitelnému způsobu života. K tomu využívá metody výchovy zkušeností a prožitkem, kontaktem s přírodou, hrou a hlavně vlastním příkladem. Snaží se pomáhat především mladým lidem vytvářet kolektivy umožňující pocit sounáležitosti, uznání a seberealizace. Snaží se působit na jednotlivce i jiné skupiny v duchu ochrany přírody a snahy odklonit se od přehnaného konzumního života, současně se však snaží respektovat názory druhých.

Tohoto cíle dosahuje veskrze pořádání prožitkových a vzdělávacích akcí, výstav, soutěží, ale i pravidelnou činnost dětských oddílů.



Obr. 9: Znak Hnutí Brontosaurus ([ekofofor.brontosaurus.cz/media09](http://ekofofor.brontosaurus.cz/media09))

#### **5.1.3.2. Organizační strukturu Hnutí Brontosaurus tvoří:**

- základní články Hnutí Brontosaurus
- Kluby Hnutí Brontosaurus
- Regionální centra Hnutí Brontosaurus
- specializované sekce Hnutí Brontosaurus
- Rada Hnutí Brontosaurus
- Valná hromada Hnutí Brontosaurus
- Kontrolní a revizní komise Hnutí Brontosaurus

Velmi široká paleta činnosti jednotlivých složek hnutí po celém území České republiky je zaštiťována jakými si vlajkovými programy Hnutí Brontosaurus. Do těchto programů se může zapojit každý, a to dvěma způsoby: buďto jako aktivní účastník akce či aktivity (víkendovky, tábory, soutěže, apod.) nebo jako dlouhodobý spolupracující dobrovolník.

#### **Probíhající programy HB:**

- Akce příroda
- Brontosauří dětské oddíly
- Ekofór, Ekostan – ekoporadna na cestách
- Ekoporadna
- Máme rádi přírodu

- Prázdniny s Brontosaurom

Pro doplnění situace na českém teambuildingovém trhu ještě doplním dvě organizace. V posledních letech se se společnostmi nabízejícími teambuilding doslova roztrhl pytel. Samozřejmě, že většina z těchto firem pouze zneužila slova teambuilding, jako líbivého moderního termínu a ve skutečnosti pod něj maskují firemní večírek u nich na hotelu. Je tedy prakticky nemožné říci, kolik v dnešní době existuje organizací, které jsou schopny poskytnout opravdový teambuildingový kurz. Proto zmíním jen dvě. Prvním bude Adventura s.r.o., která vznikla již v devadesátých letech a je stále jedním z největších hráčů na tomto poli, a potom nové sdružení, které se snaží zastřešit tento obor jako celek. Tímto sdružením je Profesní sdružení zážitkového vzdělávání.

#### **5.1.4. Adventura Teambuilding**

Mezi jednu z největších a zároveň nejzkušenějších firem, zabývajících se kurzy teambuildingu, na českém trhu patří firma Adventura s.r.o. Založena byla roku 1996 a v dnešní době mezi její produkty patří zážitkové vzdělávací kurzy, ale i zábavné, sportovní a společenské akce všeho druhu pro firmy. Své akce připravuje vždy na klíč podle konkrétních přání klienta a využívá kombinaci outdoor a indoor aktivit. Jednou z jejich vizí je slogan: „Umíme měnit zážitky a nadšení v užitečné.“ V rámci své „firemní sociální zodpovědnosti“ podporuje neziskové organizace, ať již půjčováním potřebného materiálu či odkupem výrobků z chráněných dílen.

Základním kamenem jejich kurzů je zážitek. Jak tomu na těchto kurzech bývá, skrze něj plní cíle zadavatele. Těmito cíli mohou být podpora loajality k firmě, bližší poznání, stmelení kolektivu nebo propojení teorie a praxe v oblasti soft skills. Na svých kurzech používají metodu „challenge by choice“. Jde o přístup, kdy si každý jednotlivec zvolí náročnost úkolu sám. Aktivity vyzvou účastníka k činnosti, ale míra jeho zapojení je čistě dobrovolná. Adventura Teambuilding je členem Profesního sdružení zážitkového vzdělávání a na svých kurzech tak zaručuje dodržování pravidel stanovených bezpečnostní komisí tohoto sdružení. Ročně projde kurzy pořádanými touto firmou zhruba 5 000 lidí.

### **5.1.5. Profesní sdružení zážitkového vzdělávání**

S rozmachem odvětví zážitkového vzdělávání, potažmo celého oboru teambuildingu, vzniklo 21.1.2008 Profesní sdružení zážitkového vzdělávání. Jeho současným předsedou je pan Bohdan Fuksa. Mezi aktivity PSZV patří hlavně činnost odborných komisí (bezpečnost). Zástupci PSZV pořádají či aktivně vystupují na odborných fórech z oblasti personalistiky a rozvoje lidských zdrojů, odborná setkání a konference. Jeho dlouhodobým cílem je také zlepšení legislativy dotýkající se oblasti zážitkových a outdoorových aktivit.

Členy tohoto sdružení se mohou stát jen právnické osoby působící na trhu se zážitkovým vzděláváním s dlouholetými zkušenostmi a s kvalitním odborným zázemím. Pro tyto organizace je toto členství výhodou oproti konkurenci a předpokladem pro jejich klienty, že organizace dodržuje stanovené bezpečnostní normy a etický kodex sdružení. PSZV navíc zajišťuje společnou marketingovou propagaci členských organizací. PSZV pořádá vzdělávací kurzy a certifikaci pro instruktory svých členů, díky nimž zvyšuje profesionalitu a znalosti. Svou aktivitou se snaží působit na kultivaci hodnot celé společnosti a především svých členů, od nichž vyžaduje dodržování svého etického kodexu.

#### **5.1.5.1. Etický kodex PSZV:**

- budovat dobré jméno PSZV
- podporovat odborný a metodický rozvoj oboru
- respektovat při svých aktivitách obecné morální zásady a řídit se stanovami PSZV a příslušnou národní legislativou
- dodržovat a plnit své závazky v oblasti daňové povinnosti, vedení účetnictví a dodržování zákonných norem státu zvláště takových, které upravují možnosti podnikání, živností a koncesí
- dodržovat a plnit své povinnosti a závazky vůči svým zákazníkům, udržovat pravdivou a nezkreslenou komunikaci se zákazníky, odpovídat za služby z pohledu kvality, bezpečnosti a etiky, zdržet se aktivit podporujících korupční prostředí
- dodržovat a plnit své závazky a povinnosti vůči svým obchodním partnerům, zvláště dodržovat smluvně stanovené platební a dodací podmínky, budovat vzájemnou důvěru

- dodržovat a plnit své povinnosti a závazky vůči svým zaměstnancům, zejména v oblasti pracovně právních vztahů, pracovního prostředí, komunikace, odměňování a rovných příležitostí
- dodržovat pravidla poctivé soutěže vůči konkurenci, zejména respektovat vlastnická, autorská a jiná práva, nepoškozovat dobré jméno konkurence, informace o konkurenci obstarávat pouze legálními prostředky při dodržování etických principů
  - plně respektovat dohodnuté smlouvy mezi PSZV a dalšími subjekty
  - realizovat veškeré projekty na základě standardizovaného pojištění PSZV
  - respektovat důvěrnost informací a zachovávat obchodní tajemství
  - nebýt členem jiné organizace, která se hlásí k činnostem odporujícím etickému kodexu a stanovám PSZV
- informovat členy PSZV o porušování smluv či dohod třetími stranami  
( *Etický kodex*, [online] [citováno 29.3.2010], dostupné z: [www.pszv.cz](http://www.pszv.cz))

V druhé polovině osmdesátých let dvacátého století vzniká v Čechách organizace s názvem Prázdninová škola Lipnice. Tato skupina již cíleně pracuje se zážitkem jako s prostředkem ke vzdělávání a zavádí do praxe své metody týkající se zážitkové pedagogiky. S uvolněním atmosféry a otevřením trhu zakládá tato skupiny organizaci Outward Bound - Česká cesta.

### **5.1.6. Prázdninová škola Lipnice**

Prázdninová škola Lipnice (PŠL) je nezisková nevládní organizace, v níž celoročně pracuje přes 100 lidí z celé republiky, ale i Slovenska a jiných zemí. Její instruktoři a členové jsou lidé různých profesí, od vysokoškolských studentů až po psychology či právníky.

„Posláním Prázdninové školy Lipnice je náročnými výzvami motivovat a mobilizovat v člověku odvahu a tvořivost, které jsou nezbytné pro aktivní nabývání zkušeností. Podporujeme takovou Zkušenost, která vede k pozitivní změně, nárůstu

sebevědomí a odpovědnému přístupu k vlastnímu životu, druhým lidem a světu., ( *Poslání organizace*, [online] [citováno 2.4.2010] dostupné z: <http://www.psl.cz/index.php>)

Svou nezastupitelnou roli v historii této organizace sehrálo lipnické středisko, již samotný název je odvozen od této lokality. Jeho genius loci se stal inspirací pro vznik celé řady her a programů. Zasazení do malebné přírody znamenalo ideální příležitost pro pořádání outdoorových kurzů. V tomto objektu byla však PŠL pouze v pronájmu a po záhadné restituci v roce 1990 připadla nemovitost novému majiteli. Kurzy tak byly pořádány po celém území České republiky, ať již v Čechách, nebo i na Moravě. Konečným řešením této situace byla koupě chaty Doubravky u Chotěboře v roce 1995 a její následná rozsáhlá rekonstrukce v roce 1997.

#### **5.1.6.1. Vývoj PŠL**

Prázdninová škola Lipnice byla založena dr. Allanem Gintelem roku 1977, ten ji poté i vedl a to až do roku 1987. Programově navazuje na bohatou tradici pobytu v přírodě. Tématicky reaguje na jakousi strnulost lidí v době normalizace a jejím cílem se stává převýchova jedince ve spolupracující a aktivní osobnost. Svou metodu nazvala „intenzivní rekreační režim“. Ve svém prvním ročníku uspořádala čtyři kurzy (jeden pro vysokoškoláky, jeden pro středoškoláky a dva metodické kurzy). Vlastní kurzy ověřovaly netradiční pedagogické metody, z nichž pravděpodobně nejdůležitější byla a je metoda výběru programů a jejich časového řazení, nazvaná dramaturgie. Zkušenosti z kurzů byly zpracovávány do závěrečných zpráv, které sloužily jako zdroj poučení i zkušeností při publikační činnosti.

Jedny z prvních organizovaných kurzů:

- Prázdniny - kurs pro středoškoláky a učně (premiéra 1978)
- Projekt - kurs pro vysokoškoláky (premiéra 1978)
- Metodické kurzy a semináře - předávání zkušeností a metody PŠL (od roku 1978)
- Seniorprojekt - pro věkovou kategorii 18 až 30 let (1984)
- Juniorprojekt - pro učně (1984)



- Bottega - pro věk. kategorii 18+, zaměřený na tvořivost (1985)
- Interes - pro VŠ zaměřený na řízení a vedení lidí (1987)
- Interprojekt - mezinárodní kurs pro studenty univerzit (1988)
- Scholion - pro studenty, profesionální i dobrovolné pedagogy (1988)
- In Natura - vztah jedinec - společnost - životní prostředí (1989)
- řada expedičních kursů (od roku 1988)
- Bílý projekt - zimní kurs (premiéra 1989)

Díky svým publikacím a samotným absolventům se programy a metody z lipnické školy šířily dále na prázdninové tábory nebo na akce ekologických hnutí atd. V metodické činnosti PŠL neustávala a vydávala Metodické listy či pořádala tři celostátní semináře o pobytu a výchově v přírodě. Již od druhé poloviny osmdesátých let začala organizace pronikat za hranice, což vyvrcholilo v létě roku 1989 osobním setkáním s britskou organizací Outward Bound a to odstartovalo řadu výměnných pobytů a stále trvající mezinárodní spolupráci. Po sametové revoluci roku 1989 nastává období velkých změn v celém Československu, takže i v Prázdninové škole Lipnice. Nástupem tržního hospodářství se začíná objevovat jev zvaný konkurence. Řada instruktorů se také osamostatní a začínají sami podnikat ve všech možných spektrech lidské činnosti. Je na čase tedy radikálně obměnit realizační tým, přicházejí nové přístupy k bezpečnosti těchto akcí vyžadující nákup nového vybavení. Na druhou stranu se kompletně otevírá možnost spolupráce se zahraničím. Začátkem února 1990 rozhoduje vedení Prázdninové školy o jejím osamostatnění, její statut je schválen ministerstvem vnitra 26. března. Po dalších deset let předsedá PŠL ing. Ota Holec.

Na svém soustředění v listopadu 1992 PŠL přijímá zásadní rozhodnutí: ustavuje dceřinou společnost Outward Bound - Česká cesta s. r. o. (viz. níže)

PŠL pokračuje v kontaktech s mateřskou buňkou této organizace, zahájených v průběhu roku 1989. Úspěšným vyvrcholením těchto jednání bylo přijetí PŠL do této celosvětové pedagogické organizace. Stalo se tak v červnu 1991 přímo v kolébce Outward Bound - ve středisku Aberdovey ve Walesu, v průběhu mezinárodní konference při příležitosti jubilea 50 let vzniku první školy OB. Každoročně vyjíždí instruktoři PŠL na stáže do britských středisek OB a na kurzy PŠL zase jako účastníci nebo instruktoři přijíždí instruktoři z ciziny. Dochází také již ke zpětnému působení PŠL do světa, její metody jsou využívány ve Velké Británii, USA, ale třeba i na Novém

Zélandu.

V posledních letech, díky zaměření na nové cílové skupiny, stále dochází k vývoji nových postupů a her:

- Cestou necestou - kurs zabývající se vztahem rodiče a dítěte
- DeJa Vu - kurs pro věkovou kategorii 45+
- Mosty - integrační kurs pro zdravotně postižené

## **5.2. Zahraniční vliv- Outward Bound**

Původně se jednalo o školu přežití pro vojáky britského námořnictva, ze které se etablovalo světoznámé hnutí pracující s lidmi za pomoci hraní her a pobytu v přírodě. Po válce se tato organizace věnovala zejména učňovské mládeži, dnes tato organizace sídlí ve spojených státech a zaměřuje se na práci s učiteli a školní mládeží. Zakladatelem celé této školy byl Kurt Hahn. Termín "Outward Bound" charakterizuje v námořní angličtině loď opouštějící jistotu přístavů a vydávající se na moře s mnoha riziky. Metaforicky se tak vyjadřuje základní principy školy:

- člověk může dokázat mnohem víc, než si myslí
- málokdo si uvědomuje, co lze dosáhnout vzájemnou pomocí a týmovou spoluprací

Z pohledu pedagogiky termín Outward Bound označuje metodu vzdělávání se skrze zážitek. Vychází z předpokladu, že každý jedinec dosahuje poznání skrze to, co prožije a především následně reflektuje. Důraz je kladen na vlastní proces prožívání, dělán, nikoliv na splnění úkolu jako takového. Při řešení zátěžové situace jedinec překonává vlastní nedůvěru ve své schopnosti, v nestandardních situacích poznává své skryté „já“ a intenzivně vnímá kontakt s přírodou a zbytkem týmu. V dnešní době má tato mateřská organizace své dcery po celém světě a ty dále šíří snahu propojit zážitek s pedagogickým efektem

### **5.2.1. Outward Bound - Česká cesta s.r.o.**

V návaznosti na vstup Prázdninové školy Lipnice do Outward Bound byla v roce 1993 založena česká buňka této organizace – Outward Bound- Česká cesta s.r.o., jenž

má za úkol rozšířit metody PŠL a OB, prosadit se na trhu vzdělávání pomocí organizování komerčních kurzů pro firemní týmy.

„Společnost Outward Bound – Česká cesta rozvíjí firmy, týmy a jednotlivce, a to především v oblasti procesů, vzdělávání, motivace a vzdělávání. Kurzy, akce a programy z naší produktové nabídky vytrhují účastníky ze známého prostředí a nabízejí neobvyklé, originální situace a výzvy, které přímo „útočí“ na zónu jejich komfortu. V bezpečných, ale náročných modelových situacích, simulacích, diskusích, soutěžích, kreativních, konstrukčních a dalších úkolech, prověřují a rozvíjejí odpovědnost, sebedůvěru, spolupráci a schopnost efektivní komunikace, respekt a toleranci, učí sociálním dovednostem a vyzývají k aktivnímu přístupu k vlastnímu životu, k pracovnímu prostředí a ke společnosti, kterou spoluvytváříme.“

( *O firmě*, [online] [citováno 2.4.2010], dostupné z: [www.ceskacesta.cz](http://www.ceskacesta.cz) )

Právě tato organizace se společně s Adventurou s.r.o. staly průkopníky v pořádání teambuildingových kurzů na počátku devadesátých let.

### **5.3. Interaktivní manažerský trénink**

Zatímco všude ve světě, potažmo v západních státech, byl interaktivní manažerský trénink vnímán jako rovnoměrné propojení klasického manažerského vzdělávání a outdoorových výchovných přístupů, u nás tomu bylo trochu jinak. Díky vládnoucímu totalitnímu režimu nebylo samotné manažerské vzdělávání příliš rozvinuto, za zmínku stojí snad jen pár odborníků z řad Institutu pro vzdělávání vedoucích pracovníků Ministerstva průmyslu, ti toho po revoluci využili a stali se průkopníky v oblasti tohoto vzdělávání, a to i s využitím outdooru. To se samozřejmě promítlo i do současné podoby outdoorových teambuildingových aktivit. Samotné akce bývají velmi dobře zorganizovány, lidé odcházejí plni dojmů a zážitků avšak horší to bývá s vyvozením konkrétních závěrů pro praxi a jejich následná kontrola plnění.

## **5.4. Rekreace**

Češi již ve své nátuře mají hluboce zakořenění pozitivní vztah k přírodě. Není tedy divu, že tam směřují i aktivity během své rekreace. Ať jde o lyžování, cykloturistiku, lezení po skalách, běžkaření nebo sjíždění řeky, jde o aktivity venku v přírodě a většinou také vykonávané se známými, ve skupinách, v „týmech“. To samé platí i o stanování, chcete-li trampingu. Kdo z nás nebyl nikdy na nějakém čundru, prostě jen tak odjet do přírody s přáteli a být pár dní mimo civilizaci. Zkrátka i díky těmto aspektům má outdoor management training v podobě teambuildingu v celku pozitivní ohlas.

## **5.5. Výjimečnost českých kurzů**

### **5.5.1. Dramaturgie**

Český přístup k teambuildingovým kurzům si ve světě získal svůj respekt díky celkové dramaturgii akcí. Dochází k využívání tzv. holistického principu, kdy celek je víc než součet částí. Tedy, že celkový účinek akce je mnohem působivější než součet účinků jednotlivých her. Do tohoto pojmu, dramaturgie, zasahují tři složky – cíle, téma a příběh (Pelánek 2008, s. 63).

Tyto tři složky k sobě nejsou pevně vázány, ale měly by se navzájem doplňovat a rozhodně by neměly být v logickém rozporu.

Při pořádání teambuildingového kurzu by cíle měly být to první, co si ujasníme. Musíme je stále mít na mysli, pokud dojde k nějakému zádrhelu ve volbě programu, musíme jej vždy řešit s ohledem na cíle. Cíle musí být co nejjasnější, nic obecného, jasně daný směr působení, ať už jde o cíle zaměřené na jednotlivce (zdokonalení v dané oblasti, osobní rozvoj...) nebo o cíle zaměřené na skupinu (stmelení, prohloubení důvěry...). Všichni je musí akceptovat. Je možné, že účastníci kurzu cíle dopředu neznají, jejich instruktoři však ano a pokud se s nimi neztotožní, pak je nemohou správně prosazovat. A samozřejmě reálnost cílů. Je hloupost dávat si vysoké cíle, o

kterých víme, že jich nemůžeme dosáhnout. Zklameme tak sami sebe, instruktory i celou skupinu a teambuilding tak přijde v niveč.

Téma vyjadřuje myšlenkovou linii celé akce. Mělo by být silné a hlavně aktuální pro cílovou skupinu, tedy pro skupinu účastníků kurzu. Musí prostupovat celým programem tak, že si ho jednotlivci budou schopni vždy najít a uvědomit. Může mít také svá podtémata, která se potom objevují jen v dílčích částech (např. téma – vztahy, podtémata – milostné, pracovní, nepřátelské...).

Naopak příběh sleduje dějovou linii akce. Jako příběh teambuildingového kurzu si můžeme zvolit známou hru, závod nebo film či knihu. Výhodou konkrétního příběhu je, že vtáhne účastníky do děje a plyne z něj dostatek námětů a inspirace, zároveň nám však vytváří určité mantinely. Příběh je prostředek, ale ne cíl, proto je vždy lepší trochu odbočit od příběhu, než měnit cíle v průběhu kurzu.

### 5.5.2. Hry

„Hra je zdrojem neopakovatelné radosti. Uplatňují se v ní všechny složky duševního života: rozum, city, fantazie. Myšlení se tu mísí s obrazivostí a reálnými fakty, takže často vznikají překrásné modelové skutečnosti, originály, z nichž nelze udělat kopie. Hra rozvíjí princip volby. Tím, že při ní můžeme volit a rozhodovat, rozvíjí se naše lidská osobnost.“

Tak definoval hru již před dvaceti lety *Allan Gintel* v knize *Zlatý fond her (1990)*. Její pokračování je stále publikováno pod záštitou Prázdninové školy Lipnice.

Dalším specifíkem české teambuildingové školy je bohaté využívání her. Hra, jakožto prostředek výchovy, provází obor pedagogiky již od nepaměti. Největší výhodou her je jejich nereálnost. Člověk si může vyzkoušet spoustu situací a následné reakce bez velkých, potažmo žádných, reálných finančních či zdravotních následků. Co by si však měl ze hry odnést je poučení pro příště, poznání sebe samého a poznání druhých. Aby toto bylo možné, musí se člověk otevřít, ponořit se naplno do herní situace. Každý ve hře má svou roli, které jsou dány dopředu stanovenými pravidly. Díky tomu člověk zapomene na okolní svět a chová se přirozeně. Jeho reakce jsou skutečné a dají se očekávat i v obdobných situacích reálného života. S tím souvisí vlastnost dobrého lektora, umění lidi dobře namotivovat a zaujmout. Hra tedy musí být zábavná,

ale i poučná. Hra má také obrovskou výhodu v tom, že se neustále mění a proto nám hned tak nezevšední. Jsou sice předem daná pravidla a z nich vyvozené role, ale každý hráč hraje jinak, řeší věci jinak a má na věci jiný úhel pohledu, hra se tedy stále vyvíjí.

### **Dělení her v přírodě (Vyškovský 1997):**

#### **I. Hry v přírodě**

- Běžecké hry
- Pátrací hry
- Stopařské hry
- Hry s plížením
- Orientační hry
- Bojové hry
- Didaktické hry
- Různé hry v terénu.

#### **II. Hry ve zvláštním prostředí**

- Hry na pohodu
- Hry v nočním prostředí
- Hry ve vodě
- Hry na plavidlech
- Hry ve sněhu.

### **5.5.3. Kreativní programy**

Většinou s blížícím se závěrem kurzu bývají použity tzv. kreativní programy. Jedná se o jakýsi protipól fyzicky náročných her. V tomto případě se může zapojit opravdu každý, jde jen o to, jak se se zadaným tématem skupina popere a využije svých originálních vlastností. Typickým znakem těchto aktivit je obecné až volné zadání. Týmy dostanou jen téma, druh zpracování a časový limit nebo ani ne všechny tyto

mantinely a pak už se jim nechá volné pole působnosti. Je tu tedy bezbřehý prostor pro fantazii a kreativnost účastníků. Mezi tyto programy může patřit např. secvičení divadelního představení, natočení tematického videa či vytvoření nějakého uměleckého díla na dané téma. Problém nastává, pokud chceme výtvořiny jednotlivých skupin ohodnotit. Každý vnímá „umění“ subjektivně a proto můžeme s naším žebříčkem narazit na nesouhlas. Dobré je zvolit vícečlennou nezávislou porotu, ideálně návštěvu kurzu, která bude absolutně nestranná a tedy i objektivní a hlavně všemi respektovaná.

## **6. Výstupy šetření**

### **6.1. Shrnutí použitých metod**

Pro získání informací ohledně vývoje teambuildingového prostředí v České republice jsem zvolil metody strukturovaného interview a elektronického dotazování (viz. kapitola metodologie). Pomocí těchto technik jsem se snažil zmapovat situaci na českém teambuildingovém trhu za posledních dvacet let. Zjistit jak firmy ovlivnila uzavírající se finanční krize, jak se mění pohled zadavatelských subjektů na toto téma a jak vidí odborníci z praxe možný další vývoj tohoto odvětví.

#### **6.1.1. Dotazníky**

Během výzkumu jsem obeslal zhruba padesát firem působících na českém trhu v oboru pořádání teambuildingových aktivit (dotazník k nahlédnutí v příloze). Aby byly výstupy co nejobjektivnější, snažil jsem se vytipovat firmy s různými charakteristikami. Byly zde zastoupeny jak firmy komerčního sektoru, tak organizace působící jako neziskové. Snažil jsem se zohlednit i geografický faktor a tak vybrat firmy z různých regionů celé České republiky, zapojit ostřílené matadory, ale i nováčky na trhu. A samozřejmě firmy velké i malé i pár jedincích.

Ačkoli jsem dotazníky rozeslal začátkem měsíce března a čekal celý měsíc na odpovědi, překvapila mě velmi nízká návratnost a to pouhých deset procent. Čekal jsem, že v oboru, který se stále rozvíjí a je třeba o něm mluvit s co nejširší veřejností a zároveň je zde již celkem silná konkurence, bude jakýkoli zájem o danou problematiku více oceněn a komunikován. Současně mě trochu snad i pobavil jeden nejmenovaný respondent, který byl ve svých odpovědích opravdu stručný, ale zároveň se nezapomněl zmínit o svých obavách z nějakého zneužití jím poskytnutých informací.



**Dotázané firmy:**

GEMARE AGENCY s.r.o.  
Lemon production, s.r.o.  
teamPLAY  
AGS Trade s.r.o.  
Adventura s.r.o.  
Alfreton, firemní zážitky  
Hummer centrum  
HotRock  
NEW DAY ACTIVITY MARKETING s.r.o.  
OUTDOORED s.r.o.  
Survive Bungee jumping  
Learn2Lead s.r.o.  
Outward Bound – Česká cesta, spol. s r.o.  
AUDIVIA, s. r. o  
AKORD Outdoor Training, s.r.o.  
ECHO outdoor agency  
Teambuilding s.r.o.  
PAINT ALL s.r.o.  
Adventura Park s. r. o.  
Bohdan Cafourek  
comcare s.r.o.  
RPR Adventure  
Easy Day s.r.o.  
Firts Adventure  
Agentura Školení v ráji  
F.A.J.N. Agency, s.r.o.  
Teambuilding & Event s.r.o.  
Ing. Rudolf Pánek, CSc.

Czech Europe Travel  
SALANGA.CZ  
Janta s.r.o.  
Expert outdoor  
MEK-IN, s. r. o.  
Agentura Výzva  
PIRANHAagency  
Outdoor aktivity  
MINI - MAP, spol. s r.o.  
Escape activities  
CENTRUM OUTDOOROVÝCH PROGRAMŮ  
Outdoor Solutions s.r.o.  
ProBull, s.r.o.  
Profimark  
QAM s.r.o.  
S.E.N. Team Spirit  
Lanové aktivity  
Tern event, s. r. o.  
VERTIGO SPORTS, s. r. o.  
PE Outdoo

### 6.1.2. Interview

Pro rozhovory jsem si vybral dvě pracovnice Komerční banky a.s. pracující v odboru komunikace. Ve skrze tyto rozhovory jsem chtěl prozkoumat jak vývoj teambuildingu vidí české firmy z pohledu zákazníka. A to také z obou stran této barikády. Ze strany toho, kdo komunikuje s agenturou a zadává celý kurz, konkrétně Ing. Libuše Stoklásková, a také z pohledu obyčejného účastníka, který nemá na plánování programu žádný vliv, tady odpovídala Mgr. Martina Janebová.

Mgr. Martina Janebová vystudovala Institut komunikačních studií a žurnalistiky na Fakultě sociálních věd Univerzity Karlovy. V září 2007 nastoupila do Komerční banky a.s. na pozici asistentky vedoucí sponzoringu. V průběhu let kariéře postupovala skrze banku až na dnešní post, jímž je specialistka komunikace v útvaru vnitřní komunikace.

Ing. Libuše Stoklásková vystudovala Podnikohospodářskou fakultu Vysoké školy Ekonomické, také pracuje v Komerční bance a.s. a to od ledna roku 1993. Nastoupila do marketingu KB na pozici vedoucí oddělení výzkumu trhu, poté měla na starosti zavádění kvality celé skupiny KB. V současnosti zastává funkci vedoucí útvaru vnitřní komunikace. Je vdaná a má jednoho syna.

## **6.2. Shrnutí získaných dat**

Co se týče dat získaných pomocí elektronických dotazníků, nejsou nijak překvapivá. Firmy často historicky odkazují na organizace zpracované v této práci. Ohledně konkurence se respondenti také vesměs shodnou, a to na velkém nárůstu počtu organizací nabízejících teambuildingové aktivity koncem devadesátých let, avšak jedním dechem upozorňují na zneužívání tohoto oblíbeného pojmu v posledních letech, kdy „teambuilding“ pro vás uspořádá každý hotel. Názory už se ale liší v otázce působení finanční krize. Samozřejmě, že všichni cítí oslabení poptávky a celkovou ochotu zákazníků utrácet. Větší firmy však v této krizi nachází i pozitiva a považují ji za jakousi bouři, která trh částečně vyčistí.

„Finanční krize je pro tento obor bouří, která jej velmi citelně zasáhla. Myslím, že jak to má za krize být, bude tento obor prověřen a přežijí jen ti, kteří budou schopni reagovat na změněná pravidla hry. Osobně očekávám velkou změnu v oboru.“  
(Hamplová, Adventura Teambuilding)

Budoucí vývoj v oboru si málokdo dovolil odhadnout nebo se o svůj názor nechtěl podělit. Každopádně z myšlenek těch pár „odvážných“ se dá vydedukovat následující. Povědomí o oboru půjde stále nahoru, díky tomu budou teambuildingových aktivit využívat i menší firmy. Po odeznění krize se udrží jen opravdu schopní hráči na trhu, kteří jsou flexibilní, dokážou reagovat rychle na požadavky zákazníka a nabídnout

vždy něco zajímavého. Podle některých dojde k většímu rozevření pomyslných nůžek mezi teamspiritovými akcemi a samotným teambuildingem. Z akcí se postupně bude vytrácet adrenalin, respektive aktivity sledující prvotně vyplavení tohoto hormonu, ty budou spíše realizovány na firemních sportovních dnech zajišťovaných produkčními společnostmi. Firmy se zaměří především na prohloubení vzdělávacích metod.

Ohledně informací získaných pomocí interview jsem byl hlavně potěšen pozitivním vztahem k tomuto oboru a to jak ze strany obyčejných zaměstnanců, tak samotných zadavatelů.

„O účasti se většinou příliš nerozhodují, protože moje dosavadní zkušenost je vesměs pozitivní a svým způsobem se na každý ohlášený teambuilding docela těším.... Myslím, že pozitivní reference z minulosti, které se šíří mezi zaměstnanci, jsou dostatečnou motivací pro všechny a málokdo se odmítne zúčastnit např. z „rodinných důvodů.“ ( KB a.s. Janebová )

Rozhovory probíhaly v přátelské atmosféře, a proto si myslím, že přede mnou respondentky neměly co skrývat, naopak obě bezostyšně přiznaly dopad finanční krize a tím způsobený úbytek kurzů i jejich finanční náročnost.

## **7. Závěr**

Vývoj teambuildingu v České republice byl dle mého názoru nejvíce ovlivněn působením komunistického režimu u nás. Díky této izolaci vůči západním zemím a také protěžování dělnické třídy nebyly tak propracované metody vzdělávání. Naopak ale byla celkem dobře propracovaná práce s mládeží, která si díky tomu budovala velmi pozitivní vztah k přírodě a k pohybu. To se projevuje dodnes, kdy většina firem nabízejících teambuildingové aktivity má často velmi dobře propracovaný program po herní stránce, ale jeho vzdělávací smysl pokulhává.

Typickým znakem pro laickou veřejnost je stále představa, že teambuilding je firemní večírek, kdy se přes den jezdí na čtyřkolkách a večer je volná zábava u baru. Naštěstí se doba mění, a lidé kteří rozhodují o užití těchto aktivit ve firmách, už povětšinou vědí, o co jde.

Myslím, že teambuilding v České republice má nakročeno správným směrem a pokud firmy nezakrní, díky konkurenci to snad nehrozí, čeká tento obor slibná budoucnost. Zvláště vezmeme-li v potaz, že po finanční krizi budou opět otevírány nové pracovní pozice ve firmách a týmy bude potřeba znovu, nově zapracovat.

## **8. Použitá literatura:**

### **Publikace:**

- 1) Gates Nicky, *Psychologie týmové práce, Strategie efektivního vedení týmu*. Portál 2005, ISBN 80-7178-983-6
- 2) Kruger Wolfgang, *Vedení týmu-Jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. Grada Publishing a.s. 2004, ISBN 80-247-0780-2
- 3) Meier Rolf, *Úspěšná práce s týmem*. Grada Publishing a.s. 2009, ISBN 80-247-2308-2
- 4) Svatoš Vladimír, Petr Lebeda, *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. Grada Publishing a.s. 2005, ISBN 80-247-0318-1
- 5) Prokopenko Joseph, Milan Kubr a kolektiv, *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Grada Publishing a.s. 1996, ISBN 80-7169-250-6
- 6) Plamínek Jiří, *Synergický management*. Argo 2000, ISBN 80-7203-258-5
- 7) Kislingerová Eva, Ivan Nový a kolektiv, *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. C.H.Beck 2005, ISBN 80-7179-847-9
- 8) Bedrnová Eva, Ivan Nový a kol., *Psychologie a sociologie řízení*. 2.vyd. Praha. Management press 2002, ISBN 80-7261-064-3
- 9) Payne Vivette, *Teambuilding Workshop*. 1.vyd. Brno. Computer Press a.s. 2007, ISBN 978-80-251-1588-6
- 10) Hendl Jan, *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. 1.vyd. Praha. Portál 2005, ISBN 80-7367-040-2
- 11) Pelánek Radek, *Příručka instruktora zážitkových akcí*. 1.vyd. Praha. Portál 2008, ISBN 978-80-7367-353-6
- 12) Zahrádková Eva, *Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci*. 1.vyd. Praha. Portál 2005, ISBN 80-7367-042-9
- 13) Mužík Jaroslav, *Didaktika Profesního vzdělávání dospělých*. 1.vyd. Plzeň. Fraus 2005, ISBN 80-7238-220-9
- 14) Plamínek Jiří, *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 3. vyd. Praha. Grada 2008, ISBN 978-80-247-2448-5
- 15) Král Pavel, *Kurz týmové spolupráce jako produkt na českém trhu*. Praha 2006, 79 s. Diplomová práce na UK FTVS. Vedoucí diplomové práce Neuman Jan

- 16) Mazurek Martin, *Význam outdoor trainingu pro vzdělávání zaměstnanců*.
- 17) Praha 2006, 80 s. Diplomová práce na UK FTVS. Vedoucí diplomové práce  
Neuman Jan
- 18) Trojanová Petra, *Marketingový výzkum*. Brno 2006, Diplomová práce na MU  
Fakulta ekonomicko-správní [online] [citováno 9.4.2010], dostupné z:  
[www.theses.cz](http://www.theses.cz)
- 19) Luňáková Jana, *Zážitková pedagogika a její využití při adaptačních kurzech na jihočeských středních školách*. České Budějovice 2008, Bakalářská práce na  
JČU Teologické fakultě [online] [citováno 28.3.2010], dostupné z:  
[www.theses.cz](http://www.theses.cz)
- 20) Baumgartnerová Zuzana, *Outdoorové aktivity jako nástroj rozvoje osobnosti*.  
Brno 2009, Diplomová práce na MU Fakulta sportovních studií [online]  
[citováno 5.4.2010], dostupné z: [www.theses.cz](http://www.theses.cz)
- 21) Junák, [online] [citováno 2.4.2010], dostupné z: [verejnost.skaut.cz](http://verejnost.skaut.cz)
- 22) Hnutí Brontosaurus, [online] [citováno 19.3.2010], dostupné z:  
[www.brontosaurus.cz](http://www.brontosaurus.cz)
- 23) Profesní sdružení zážitkového vzdělávání, [online] [citováno 5.3.2010],  
dostupné z: [www.pszv.cz](http://www.pszv.cz)
- 24) Prázdninová škola Lipnice, [online] [citováno 5.4.2010], dostupné z:  
[www.psl.cz](http://www.psl.cz)
- 25) Outward Bound, [online] [citováno 25.3.2010], dostupné z: [www.ceskacesta.cz](http://www.ceskacesta.cz)
- 26) Adventura s.r.o., [online] [citováno 13.3.2010], dostupné z:  
[www.teambuilding.cz](http://www.teambuilding.cz)
- 27) Slovník pojmů, [online] [citováno 14.3.2010], dostupné z: [www.tern.cz](http://www.tern.cz)

## **9. Seznam tabulek a obrázků:**

Obrázek číslo 1: Determinanty efektivní týmové práce

Obrázek číslo 2: Týmové role

Obrázek číslo 3: Maslowova pyramida lidských potřeb

Obrázek číslo 4: Pedagogické směry a jejich zaměření

Obrázek číslo 5: Kolbův cyklus

Obrázek číslo 6: Komfortní zóna

Obrázek číslo 7: Nový znak Pionýrů

Obrázek číslo 8: Znak Junáka

Obrázek číslo 9: Znak Hnutí Brontosaurus

Tabulka číslo 1: Fáze skupinové dynamiky

Tabulka číslo 2: Kolik si vybavíme poznatků po určitém čase

Tabulka číslo 3: Kořeny outdoor management trainingu v Čechách

## **10. Seznam příloh:**

Příloha čísl 1: Dotazník

Příloha číslo 2: Interview – Mgr. Martina Janebová

Příloha číslo 3: Interview – Ing. Libuše Stoklásková



## **Příloha číslo 1: Dotazník- Vývoj teambuildingu v České republice**

Název společnosti?

Rok založení společnosti?

Za jak velkou společnost na českém trhu v oboru se považujete? (malá, střední, velká)

---

Vaše jméno?

Pozice ve firmě?

Jak dlouho pracujete v oboru?

---

Jak byste svými slovy definoval/a termín TEAMBUILDING?

Na co se vaše firma specializuje?

Jak byste popsal/a postoj firem, působících na českém území, k teambuildingovým aktivitám v průběhu posledních 20let ? (poněť o oboru, počet akcí, ochota investovat do jednotlivé akce, zapojení zaměstnanců i z nižších pozic, preference jednotlivých aktivit, vývoj konkurence, ...)

Jak tento obor podle Vás ovlivnila finanční krize? Cítíte v poslední době zlepšení?

Jakým směrem se podle Vás bude tento obor dále ubírat? (outdoor, indoor, adrenalinové zážitky, velké akce, malé skupinky, sportovní akce....)

## **Příloha číslo 2: Teambuilding (TB) - interview – Mgr. Martina Janebová**

### **1. Kdy jste se poprvé zúčastnil/a teambuildingového kurzu?**

Do Komerční banky jsem nastoupila v září roku 2007 a první teambuilding jsem absolvovala již v říjnu tohoto roku. Docela mi to pomohlo v tom, že jsem své kolegy rychleji osobně poznala, což by mi za normálních okolností v práci trvalo asi déle.

### **2. S jakým záměrem teambuilding vaše firma pořádá?**

Nemohu mluvit za management KB, ale dle mých dosavadních zkušeností si vedení banky slibuje od těchto aktivit především posílení týmové práce a vzájemné spolupráce v jednotlivých odděleních, ale i napříč celou bankou. Možná to ale dělá jen pro odlehčení každodenní práce v bance a jakési rozptýlení. Nebo jen proto, že to je teď „in“ pořádat teambuildingy a dělají to všichni okolo...

### **3. Jak často máte příležitost zúčastnit se TB?**

Průměrně dvakrát až třikrát ročně. V minulosti to bylo většinou v návaznosti na zhodnocení práce v určitém časovém úseku a přípravu plánů do budoucnosti. Od této strategie se ale vedení v loňském roce již odklonilo a frekvence teambuildingu se zmenšila na 1 až 2 akce ročně.

### **4. Co Vás ovlivňuje při rozhodování o účasti?**

O účasti se většinou příliš nerozhduji, protože moje dosavadní zkušenost je vesměs pozitivní a svým způsobem se na každý ohlášený teambuilding docela těším. Co se týče programu, tak ten většinou účastníci předem neznají a proto v rozhodování nehraje roli. Víme místo a termín, zbytek se dozvídáme až na místě. Myslím, že pozitivní reference z minulosti, které se šíří mezi zaměstnanci, jsou dostatečnou motivací pro všechny a málokdo se odmítne zúčastnit např. z „rodinných“ důvodů. Já jsem každé léto prožila na letních táborech a tak to vždycky беру trošku jako návrat do dětství. Bojovky, sportovní hry apod. ...

## **5. Všimla jste si nějakých změn v porovnání let 2007 až 2009?**

Určité změny nastaly. Všechny vycházejí z omezených financí. To se ale dotklo všech oddělení, která jsou nucena k co největší míře úspor nákladů. Proto mě to nepřekvapuje ani u oddělení... HR?..., které teambuildingy pro zaměstnance pořádá. Předně se jedná o již zmíněnou četnost konání akcí. Což na druhou stranu nevidím jako velké mínus, protože si zaměstnanci rozganzovaného programu, stravy (občas i alkoholu) zdarma možná více užívají. Asi markantnější změna však nastala v úrovni připravovaných programů i jejich časového rozvržení. Dle mých zkušeností je na každém novém teambuildingu vidět, že ti, co jej připravovali se museli vejít do určité částky a podle toho to také vypadá. Jednotlivé akce by mohly být mnohem více efektivní a dotažené do konce.

## **6. Kolik osob se ho účastní a jaké je typické složení účastníků?**

My většinou jezdíme celé oddělení, což je asi 10 osob a pak s námi dvě další menší oddělení, které mají celkem také asi 10 osob. Dohromady tedy 20 lidí a co se týče poměru mužů a žen, tak převládají ženy. Věkové složení je poměrně rozmanité. Dvacátníci, třicátníci, čtyřicátníci atd. Dokonce i jeden pán v důchodovém věku.

## **7. Jaký typů teambuildingových aktivit se účastníte a jak dlouho trvají?**

Trvají většinou jeden pracovní den. Dříve bývaly dvoudenní. Jedeme většinou do KB školícího střediska na Libohošti. Víím, že management jezdí na akce s názvem Management meeting, kde je část věnována také teambuildingu. Já jsem zažila pouze teambuilding na Libohošti, kde je možné i přenocovat a vůbec je to tam poměrně dobře vybavené – restaurace, školící místnosti, zahradní posezení, rybník, cyklostezky apod. Samotné aktivity začínají většinou již při samotné cestě z Prahy a jsou pojímány jako jakási orientační soutěž s plněním úkolů po cestě, přičemž posádky do aut jsou rozlosovány těsně před začátkem. Po příjezdu se všechny týmy spojí a začíná hlavní náplň teambuildingu. Něco je sportovní, ale ne nijak extrémně náročné, spíše jde o spolupráci než o fyzickou zdatnost jednotlivců. Hodně jsou připravovány i logické úkoly spojené s plněním úkolů na připravené trase.

## **8. Byla jste spokojena se zaměřením a programem TB?**

Mě se program na akcích, kterých jsem se doposud zúčastnila, docela líbil. Myslím, že ti, co to připravují, s tím mají zkušenosti a dokáží zorganizovat vždy něco zajímavého. Dobré je, že se program na jednotlivých akcích neopakuje a není to stereotypní. Člověk nikdy neví, co ho čeká. Mě spíše vyhovují sportovní úkoly. Bohužel kolegové jsou založením spíše takoví kavárenští povaleči a sportovní část vždy více méně přetrpí. Mě to ale baví a zdá se mi, že právě soutěžení v týmech ty lidi tak nějak spojuje. Poznáte toho člověka úplně v jiné situaci, než jak jej znáte z práce, když sedí za počítačem. Jen ta Libohošť už je trošku okoukaná. Jistě by malá změna místa neuškodila. Ono když se člověk ztratí při plnění úkolů na trase Praha – Libohošť, tak stejně ví, kudy má nejkratší cestou jet, aby dorazil do cíle. Kdyby se to pro změnu udělalo někde jinde, tak by to mohlo být více orientačně náročné.

## **9. Využíváte k organizaci služby agentur nebo organizaci zajišťuje firma?**

Já myslím, že KB agenturu využívá. Nějaká firma, u které si nemohu vzpomenout na jméno. Alpinautius nebo tak nějak. Jejich organizační tým má vždycky stejná zelená trička. Jsou to takoví sympat'áci, u kterých je vidět, že to nedělají poprvé. Ale nevím, nakolik je celá příprava prací KB a nakolik této firmy. Jako jestli KB vymyslí program a oni zrealizují...těžko říct.

## **10. Změnil se přístup vedení firmy k pořádání teambuildingu v průběhu posledních 2 let?**

Tohle nemůžu posoudit. Z role nezávislého pozorovatele vidím tu změnu v četnosti a finanční náročnosti. To šlo dolů. Ale asi ve vedení panuje nějaké shodný názor v tom, že zcela rušit by se to nemělo. Kdyby chtěli, tak to udělali už dávno, neboť se v posledních měsících škrtají v našem rozpočtu mnohé jiné věci, které jsou podle mě méně finančně náročné (sušenky v zasedačkách třeba).

## **11. Hodnotí vaše firma jednotlivé teambuildingy z hlediska efektivity (zhodnocení samotnými účastníky apod.)?**

Tak to si myslím, že nehodnotí. Mě tedy nikdo žádný dotazník spokojenosti apod. vyplnit po žádné akci nedal. Možná si to organizátoři pro sebe hodnotí dle jiných klíčových faktorů, ale dotazníky zúčastněných v tom určitě nefigurují. A upřímně, těžko si dovedu představit jak stojí organizátor při nějaké teambuildingové aktivitě v lese a hodnotí míru nadšení a zapojení účastníku, kteří kolem něj probíhají při plnění úkolů...

## **12. Jaký je dle vás přístup zaměstnanců k teambuildingovým aktivitám?**

Veskrze kladný. Samozřejmě se vždycky najde někdo, komu tento způsob stmelování týmu není příjemný a naopak někdo, kdo to prožívá až moc a případnou prohru nebo tak něco bere jako pracovní neschopnost, jako by se bál, že třeba přijde o místo, když nebude v týmu se svým nadřízeným a nebude mu přidržovat lano... Obecně si ale myslím, že to všechny baví a dá se při tom užívat docela zábava.

## **13. Pojímá vaše firma teambuilding jako povinnou součást pracovní náplně nebo probíhá na bázi dobrovolnosti?**

Když se dozvíme, že je plánován nový teambuilding, tak většinou nikdo žádnou dobrovolnost nebo naopak povinnost nezdůrazňuje. Bývá to v pracovních dnech a tak si myslím, že je to spíš povinné. Ale když někdo ze zdravotních nebo i pracovních důvodů nemůže, tak to samozřejmě vedoucí nijak neřeší.

### **Příloha číslo 3: Teambuilding (TB) – interview – Ing. Libuše Stoklásková**

#### **1. Od kdy Vaše firma teambuilding pro zaměstnance pořádá?**

Tyto akce jsou pravidelně organizovány bankou od privatizace v roce 2001.

Teambuilding doplňuje vždy hlavní program jednání – v tomto případě celobankovních setkání typu Management Meeting.

Je ale možné, že v rámci jednotlivých útvarů si zaměstnanci organizují i svůj vlastní teambuilding pro posílení kolektivu – jde ale o menší sportovní aktivity.

#### **2. S jakým záměrem teambuilding vaše firma pořádá?**

Hlavním cílem organizování teambuildingu je vzájemné poznání jednotlivých účastníků, utužit jejich vztahy, naučit je spolu komunikovat a spolupracovat, rozvíjet týmovou práci.

V neposlední řadě jde o společnou aktivní zábavu, kdy se zaměstnanci, kteří se často neznají, možná jenom po telefonu či mailové korespondence, poznají i v jiném světle, z jiného úhlu pohledu. Důležitá je zde i skutečnost, že se setkají podřízení s nadřízenými a v rámci teambuildingu mohou spolupracovat spolu na „stejné úrovni“.

#### **3. Jaká je časová frekvence teambuildingů?**

Na úrovni celobankovní a to i včetně dceřiných společností jde o aktivitu s roční periodou.

#### **4. Kdo stanovuje cíle TB?**

Organizační výbor TB – tým je útvar komunikace ve spolupráci s kanceláří CEO.

#### **5. Zvýšil nebo snížil se rozpočet na teambuilding v letech 2007 až 2009?**

I zde se hledají možné úspory, rozpočet v roce 2009 oproti minulým letům byl již mírně snížený. Lze ale ušetřit třeba na ubytování, většina účastníků se raději spokojí s hotelem o jednu hvězdičku nižší, ale aby program byl stejně kvalitní, jako v předminulých letech.

#### **6. Kolik osob se ho účastní a jaké je typické složení účastníků?**

V průměru jde o 220 osob, jde o vedoucí pracovníky (manažery) napříč celé finanční Skupiny KB.

### **7. Jaké typy teambuildingových aktivit pořádáte a jak dlouho trvají?**

Účastníci očekávají vždy nějakou novinku, něco nového. Nelze si vystačit se sportovními aktivitami, typu motokáry, střelba z luku, bungee-jumping... lidé se chtějí také naučit něco nového, jde o netradiční společné zážitky. Poslední dva teambuidingy jsme věnovali zcela netradičním programům. Rok 2008 – hlavním tématem bylo pomocí splněných úkolů získat potřebné ingredience pro uvaření tradiční krajové speciality – Krkonošského kysela, které si na závěr také účastníci uvařili. Rok 2009 znamenal opět nový program – celý teambuiding se nesl v duchu „první pomoci“ a znalosti účastníků v této oblasti (jak se zachovat při dopravní nehodě, záchrana tonoucího...)

Teambuiding začíná vždy po obědě a končí ve večerních hodinách.

### **8. Kdo rozhoduje o zaměření a náplni teambuildingu?**

Organizační výbor TB – tím je útvar komunikace ve spolupráci s kanceláří CEO.

### **9. Využíváte k organizaci služby agentur nebo organizaci zajišťuje firma?**

Ano, využíváme služeb externích agentur. Pokud máme sami vlastní téma pro teambuiding – požádáme je o zorganizování.

### **10. Změnil se přístup vedení firmy k pořádání teambuildingu v průběhu posledních 2 let?**

Ne, stále se klade důraz na vysokou kvalitu programu a také na kvalitu teambuidingu

### **11. Hodnotí vaše firma jednotlivé teambuidingy z hlediska efektivity (zhodnocení samotnými účastníky apod.)?**

Ano, všichni účastníci jsou bezprostředně po akci vyzváni k hodnocení. Dotazník je v elektronické podobě, a je anonymní (využíváme aplikace Intranetu). O výsledku jsou účastníci zpětně informováni. Z jejich návrhů se pak vychází při dalším organizování MM.

**12. Jaký je dle vás přístup zaměstnanců k teambuildingovým aktivitám?**

Většina účastníků se na tento volný program těší, jde svým způsobem i o relaxaci. Pokud je program velmi dobře připravován, účastníci to ocení svým maximálním zapojením a výkony.

**13. Pojímá vaše firma teambuilding jako povinnou součást pracovní náplně nebo probíhá na bázi dobrovolnosti?**

Ano, nikoho nenutíme „násilím“, záleží na jeho momentální zdravotní dispozici. Většinou jde o minimální počet účastníků – většina si kvalitní a zajímavý program nenechá ujít.