

Univerzita Karlova v Praze

Husitská teologická fakulta

Bakalářská práce

Nové přístupy v pedagogice volného času u dospělých se zaměřením na metodu teambuilding.

New Approaches in leisure-time Pedagogy of Adults with a Special Focus on a Teambuilding.

Vedoucí práce:

Ph.Dr. Jitka Cintlová

Autor:

Lenka Krejčová

2009

### **Poděkování:**

Na tomto místě bych ráda poděkovala PhDr. Jitce Cintlové za její vstřícné a odborné vedení, užitečné rady a připomínky k mé absolventské práci. Také děkuji všem svým přátelům a blízkým za podporu a všem, kteří mi pomáhali při sběru údajů k realizaci výzkumu.

**Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem předkládanou práci vypracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a literaturu. A souhlasím s případným použitím své práce pro potřeby školy.

.....

## **Anotace**

Tato bakalářská práce se zaměřuje na rozvoj teamové spolupráce u pracovníků pomocí metody teambuildingu. Teambuilding pomáhá rozvíjet klíčové kompetence technikami, jež vycházejí ze zážitkové pedagogiky. Práce obsahuje teoretickou část zaměřenou na východiska pedagogiky zážitku, na skupinovou strukturu a dynamiku.

Stručně jsou představeny teambuildingové programy a jejich formy, a také pět přístupů k budování a udržování týmů. Součástí práce je i konkrétní návrh třídenního teambuildingového kurzu.

## **Annotation**

This diploma work focus on development of team-spirit at professionals by method of teambuilding. Teambuilding supports to develop key competencies by techniques which are rooted in experiential pedagogy. This work consists of theoretical part oriented on basis of experiential pedagogy, on group`s structure and dynamics.

Teambuilding's programmes and their forms and also five approaches to building and holding teams, are briefly introduced. The other part of this work is proposition of three-day teambuilding course.

## **Klíčová slova**

Klíčové kompetence, teambuilding, rozvoj týmové spolupráce, zážitková pedagogika.

## **Keywords**

Key competencies, team building, development of team spirit, experiential pedagogy.

## Obsah

Úvod: .....	7
<b>1 Teoretická východiska zážitkové pedagogiky .....</b>	<b>9</b>
1.1 Zážitek .....	9
1.2 Zážitková pedagogika.....	10
1.3 Význam zážitkové pedagogiky.....	11
1.4 Kolbův cyklus.....	13
<b>2 Teoretická východiska teambuildingu.....</b>	<b>15</b>
2.1 Vymezení teambuildingu.....	15
2.2 Kdy se rozhodnout pro teambuildingový výcvik .....	16
2.3 Programy využívající fenomén zážitku .....	18
2.4 Návrh teambuildingového kurzu .....	19
<b>3 Tým jako sociální skupina .....</b>	<b>25</b>
3.1 Sociální skupina.....	25
3.2 Tým – „každý řetěz je tak silný, jako jeho nejslabší článek“ .....	26
3.3 Úspěšnost v týmu .....	27
3.4 Role v týmu .....	30
<b>4 Skupinová dynamika .....</b>	<b>34</b>
4.1 Fáze skupinové dynamiky .....	36
<b>5 Cíle a výzkumné otázky .....</b>	<b>39</b>
<b>6 Metodika výzkumu .....</b>	<b>39</b>
6.1 Charakteristika výběrového souboru .....	40
6.2 Popis získaných data jejich interpretace.....	40
<b>7 Shrnutí.....</b>	<b>57</b>
7.1 Shrnutí výsledků a cílů .....	57
<b>Závěr:</b> .....	59
<b>Summary:</b> .....	60

**Použitá literatura.....61**

**Přílohy.....63**

**Motto:**

**„Co slyším, to zapomenu. Co vidím, to si zapamatuji. Co zažiji, to pochopím.“**

## Úvod:

Dnešní doba přináší nové příležitosti k zamyšlení se nad otázkami volného času i jejich pedagogickým vyústěním pro současného člověka. Pojem volný čas u většiny z nás vyvolává velmi příjemné představy. Ve volném čase máme možnost věnovat se činnostem, které máme rádi, baví nás, uspokojují a přinášejí uvolnění. Je jen na každém z nás jak svůj volný čas využijeme. Myslím si, že je pro člověka velice důležitý z mnoha aspektů, ať už se jedná o psychohygienu, socializaci, navazování nových kontaktů atd. Měli bychom se ho snažit využívat co nejeftivněji. Ale je to tak jednoduché?

Myslím si, že v dnešní době jsme společností nuceni podávat co nejlepší výkony jak v profesním životě, tak i soukromém a málokdo si najde čas sám pro sebe, na své koníčky. Každý z nás by se měl naučit oddělovat od sebe činnosti, které musíme a můžeme dělat. Činnosti, které zahrnujeme do sféry povinností, vykonat musíme. Asi nás napadne, že mezi těmito oblastmi není přesná hranice. To, co některý z nás bere jako povinnost, může být pro druhé příjemnou zábavou a naopak.

V práci trávíme stále více času a proč si tedy „nehrát“ v práci? Ve své práci se tedy zaměřím především na nové přístupy v pedagogice volného času u dospělých a budu se zabývat metodou „teambuilding“ (tvorba týmu). „Teambuilding“ je totiž oblíbeným programem velkých společností, který napomáhá osobnostnímu rozvoji a především vede ke stmelení kolektivu. Dobré vztahy na pracovišti úzce korespondují s výkony pracovníků, a proto je tato metoda pro jejich dosažení velice vhodným prostředkem. V mé práci se budu snažit zmapovat, zda tomu tak opravdu je.

Mnohokrát potvrzenou pravdou je fakt, že člověk si nejtrvaleji uchová v paměti to, co zažije na vlastní kůži. Kurzy týmové spolupráce vycházejí z tohoto základního principu zážitkové pedagogiky a rozvíjí ho pro potřeby firemních týmů. Vytvářejí pestrou paletu situací, ve kterých je možné formou her a netradičních úkolů posouvat své hranice možností.

V současné době je u nás možné zaznamenat boom takto zaměřených kurzů. V České republice již působí mnoho organizací zabývajících se pořádáním různých vzdělávacích akcí,



přičemž se jednotlivé organizace liší v různé míře profesionality i specifickou programovou nabídkou.

Práce je rozdělena do 6 hlavních kapitol.

První a druhá kapitola jsou koncipovány jako teoretický úvod do zážitkové pedagogiky a jejích metod. Dále je představena teorie teambuildingu, jsou uvedeny případy, kdy je možné o budování týmu v organizaci uvažovat, metody a formy teambuildingových kurzů.

Třetí kapitola se detailněji zabývá teoretickými východisky týmové práce. Je zde definována sociální skupina, tým a jeho cíle pro správné fungování, role v týmu a jeho dynamika. Dále je v kapitole poukázáno na to, že tým nevzniká ve chvíli, kdy se sejde skupina lidí, ale že každý tým prochází určitými vývojovými fázemi.

V praktické části je popis skupinové dynamiky vybrané skupiny na zážitkovém kurzu, kterého jsem se sama zúčastnila. Položila jsem si čtyři otázky týkající se vývoje skupinové dynamiky, na které jsem následně získávala odpovědi z výpovědí účastníků kurzu.

## TEORETICKÁ ČÁST

### 1. Teoretická východiska zážitkové pedagogiky

V první kapitole definuji pojmy zážitek, zkušenost, od nichž se pak odvíjí i vymezení zážitkové pedagogiky a následně z ní vychází i teorie teambuildingu. Také jsem zde shromáždila teoretické poznatky zabývající se aktivní činností, tj. hrou, jejímž cílem je primárně zážitky vyvolávat.

#### 1.1 Zážitek

Nejdříve je nutné definovat základní pojmy, s nimiž zážitková pedagogika operuje. Vše se odvíjí od zážitku, což je pojem v současnosti mnohdy používaný. Jedna z mnoha definic zážitku je podle Hartla a Hartlové (2004, s. 701) kdy za zážitek je považován „*každý duševní jev, který jedinec prožívá (vnímání, myšlení, představivost). Je vždy vnitřní, subjektivní, citově provázaný. Jedná se o zdroj osobní zkušenosti, který se hromadí celý život a skládá se v jedinečné duševní bohatství každého člověka.*“<sup>1</sup>

Odtud tedy vyplývá, že podstatou zážitku je samotné prožívání, které je „*psychologickým jevem, charakterizovaným proudem vědomí každého více či méně uvědomovaného duševního obsahu. Je přísně individuálním, těžko sdělitelným.*“ (Hartl. Hartlová. 2004, s. 461)<sup>2</sup>

Rozdíl mezi zážitkem a prožitkem by se mohl najít v rozlišení, které nabízí Chytilová (2005, s. 10), kdy „*prožitek je nenahraditelný, jedinečný a nesdělitelný, nelze jej získat bez osobního zapojení do aktivity. Zážitek, který nastává s určitým časovým odstupem po prožité situaci, se za jistých podmínek přetváří ve zkušenost, kterou můžeme využít v dalším životě.*“<sup>3</sup> Dále se však nebudu zabývat rozdíly mezi pojmy zážitek a prožitek. Oba pojmy zde nadále budou chápány jako rovnocenné.

---

<sup>1</sup> HARTL, Pavel. HARTLOVÁ Helena. *Psychologický slovník*. Praha: Portál 2004

<sup>2</sup> Tamtéž

<sup>3</sup> CHYTILOVÁ, Lenka. *Dobrodružné aktivity ve výchově a vzdělání*. Gymnasion 2005

Zkušenost bychom v tomto pojetí určili nejpravděpodobněji jako „*subjektivní stav, který vzniká ,uvnitř‘ mysli člověka, při usuzování, boji vnitřních konfliktů. Jedná se o to, co bylo prožito a uchováno v paměti individua, zážitek není pouze pasivní položkou paměti, ale jejím aktivním prvkem. Proces získávání zkušenosti a změny, kterou zkušenost následně vyvolá, tvoří podstatu učení jako zdroj poznání a prostředek interakce člověka s okolím.*“ (Hartl, Hartlová, 2004, s. 703) <sup>4</sup>

Odtud je již blízko k zážitkové pedagogice, což je v dnešní době velmi rozšířený pojem a především velmi vyhledávaný způsob vzdělávání, nejen u dětí ale u všech věkových kategorií a v různých oblastech života.

## **1.2 Zážitková pedagogika**

Vymezení pojmu zážitková pedagogika je několik, někteří autoři ji vnímají jako metodu učení, jiní se jí zabírají spíše jako pedagogickou koncepci či pedagogickým směrem.

Lze uvést shrnující a velmi výstižné pojetí Jirásky (2004, s. 15), který pod označením zážitková pedagogika rozumí

*„...teoretické postižení a analýzu takových výchovných procesů, které pracují s navozováním, rozbořem a reflexí prožitkových událostí za účelem získání zkušeností přenositelných do dalšího života. Cíle takových výchovných prostředků mohou být vytyčovány a dosahovány v různorodém prostředí (školním i mimoškolním, přírodním i kulturním), v rozmanitých sociálních skupinách (diferencovaných věkem, sociálním statusem, profesním postavením či dalšími demografickými faktory) a naplňovány nejrůznějšími prostředky (hrami všech druhů, modelovými situacemi, tvořivostními a dramatickými dílnami, besedami a diskusemi, fyzicky i psychicky náročnými výzvoevými situacemi, sebepoznávacími i k týmové spolupráci směřujícími aktivitami). Pro zážitkovou pedagogiku je prožitek vždy pouhým prostředkem, nikoli cílem. Cílem pro ni zůstává starořecký ideál, všestranný rozvoj k harmonii směřující osobnosti.“* <sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> HARTL, Pavel. HARTLOVÁ Helena. *Psychologický slovník*. Praha: Portál 2004

<sup>5</sup> JIRÁSEK, Ivo. Vymezení pojmu zážitková pedagogika. *Gymnasion* 2004, č. 1, s. 6-16. ISSN 1214-603X.

Občanské sdružení Hnutí Go! píše o zážitkové pedagogice jako o směru, „*kteřý využívá zážitku jako prostředku výchovy a vzdělávání.*“<sup>6</sup>

Lze tedy vnímat zážitkovou pedagogiku jako metodu, která přímo záměrně poskytuje takové prostředí a činnosti, které zážitky vyvolávají a následně jsou tyto zážitky reflektovány samotnými aktéry. Zážitková pedagogika „*posléze vybízí k introspektivnímu zkoumání vlastních postojů, schopností, zkušeností a možností poučení.*“ (Pelánek, 2003, s. 2)<sup>7</sup>. Proto není přímo cílem prožít si ‚jen‘ zážitek, ale velmi důležitá je následná reflexe ze získané zkušenosti.

Je ovšem důležité vědět, proč chceme vyvolat právě takový zážitek a umět s ním dále pracovat. Neboť nesprávné uchopení situace nepřiliš zkušenými vedoucími by mohlo aktérům přinést více negativních prožitků, a to samozřejmě cílem zážitkové pedagogiky není.

„*Pro zážitkovou pedagogiku je typické (a tím se odlišuje od nepedagogických aktivit využívajících fenoménu prožitek) zakotvení prožitku do jeho širších souvislostí. Tedy nejenom vyvolání prožitku, ale především znalost cílů navozování prožitkových situací, zpracování prožitku a jeho převedení do zkušenosti, jež může být opětovně využita.*“ (Jirásek, 2004, s. 13)<sup>8</sup>

### 1.3 Význam zážitkové pedagogiky

David Kolb vyšel z jednoduchého poznatku, že člověk si nejvíce zapamatuje to, co sám prožil. Prostřednictvím zážitku se učíme až z 80 %, zatímco zbývajících 20 % připadá na učení nasloucháním, sledováním či četbou. Vlastní prožitek je však třeba doplnit o jeho bezprostřední vnitřní reflexi. Jejím výstupem je plán, jenž spojuje zpracovaný zážitek a formulace z něj vyplývajícího rozhodnutí pro budoucnost.

Hermochová (2006, s. 36) ve své publikaci uvádí, že si člověk zapamatuje přibližně 20 % z toho, co slyší, 30 % z toho co si přečte nebo je mu názorně ukazováno. Ale již 50 % informací si zapamatuje, pokud má možnost nabízené informace vidět i slyšet. Kolem 70 % informací si pak člověk zapamatuje, když má možnost něco vidět, poslouchat a následně o tom navíc hovořit.

---

<sup>6</sup>HnutíGo! [online]. Dostupné na <<http://www.hnutí-go.cz/modules.php?op=modload&name=index>>

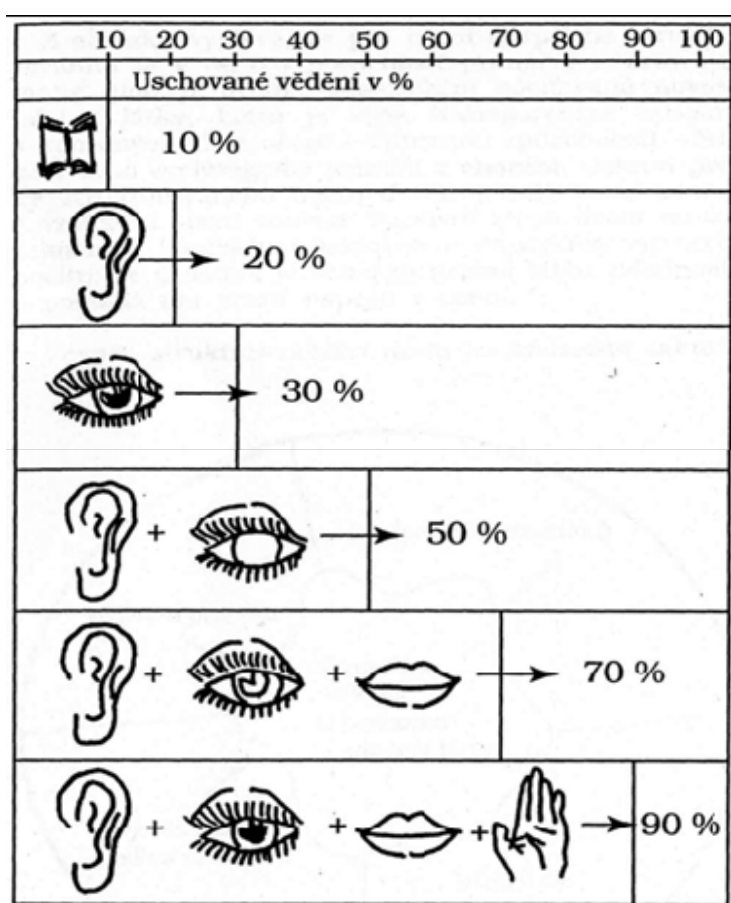
<sup>7</sup> PELÁNEK, Radek. *Rukověď instruktora*. Brno, 2003

<sup>8</sup> JIRÁSEK, Ivo. Vymezení pojmu zážitková pedagogika. *Gymnasion*, 2004

Pokud k těmto třem činnostem přiřadíme ještě možnost aktivního vykonání, získáváme až 90 ti procentní šanci si dané informace zapamatovat.

Výcvikové kurzy, na rozdíl od přednášek či čtení publikací, využívají vlivu názornosti a podílu emocí i zapojení více smyslů na zapamatování si. Účastníci takto zaměřených kurzů jsou právě proto stavěni před situace, v nichž musí použít nejen svou schopnost rozumové úvahy a zapojit své emoce, ale musí si též uvědomit a dále pracovat v rámci vztahů mezi sebou.

Obr. 1 Podíl lidských smyslů na procesu učení (Mužík, 1998, s. 19).



Pro doplnění je ještě možné uvést míru zapomínání, kdy „z toho, co slyšíme, zapomeneme po 3 hodinách 30 %, po 3 dnech 90 %; z toho, co vidíme, zapomeneme po 3 hodinách 28 %, po 3

*dnech 80 %; z toho, co současně vidíme i slyšíme, zapomeneme po 3 hodinách 15 %, po 3 dnech 35 %.*“ (Hermonchová, 2006, s. 36)<sup>9</sup>

#### **1.4 Kolbův cyklus**

Pilířem, na němž stojí většina zážitkových metod vzdělávacích kurzů, je Kolbova teorie učení. Jedná se o tzv. Kolbův cyklus učení, „ *který je centrálním základem Kolbovy teorie učení zážitkem známým jako čtyřstupňový učební cyklus, v němž bezprostřední či konkrétní zkušenosti poskytují základ pro pozorování a reflexi. Tato pozorování a reflexe jsou následně začleňovány do abstraktních konceptů, vytvářejících nové vzorce pro jednání, které jsou pak aktivně testovány.*“. Kolbův cyklus se tedy skládá ze čtyř hlavních prvků či procesů, z nichž žádný nesmí být vynechán, pouze je možné učení započít v jakémkoli bodě cyklu. Pro efektivní učení zážitkem je proto také žádoucí, aby lektorem byl člověk s nemalými zkušenostmi.

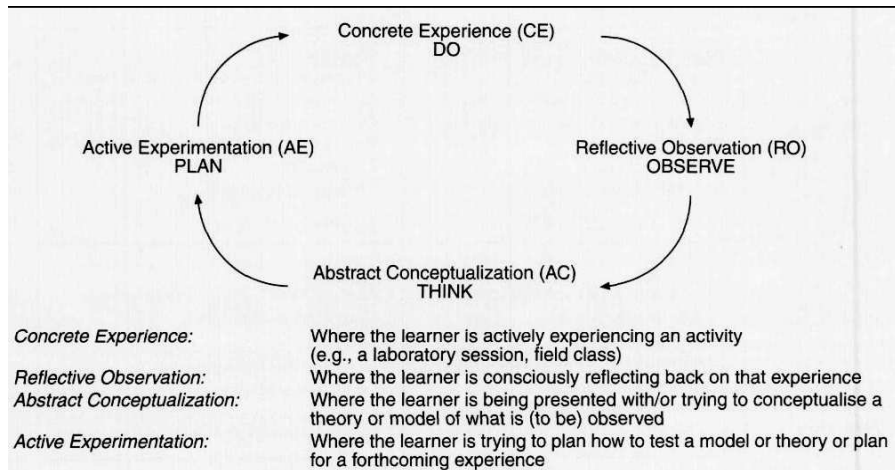
Kolbův cyklus „ *zahrnuje feedback, který je základem pro nové způsoby jednání a hodnocení dosahu činnosti. Účastníci mohou jít po jednotlivých bodech cyklu několikrát, tím se jeví jako lepší myšlenka cyklus ve tvaru spirály.*“<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> HERMOCHOVÁ, Soňa. *Teambuilding*. Praha: Grada, 2006

<sup>10</sup> HEALEY, Mick. JENKINS, Alan. Kolb's experimental learning theory and its application in geography in higher education. *The Journal of Geography*. [online]

Obrázek č. 2 Kollbův cyklus



Zpravidla učení začíná situací, ve které nelze použít dříve naučený vzorec chování a jedinec si zažívá zkušenost (concrete experience), kterou následně reflektuje (reflective observation), přemítá o ní a o jejím vlivu na jedince samotného, hledá spojitosti s reálným životem (abstract conceptualization). Nakonec si jedinec vytváří určité hypotézy, plánuje využití nového v praxi (active experimentation). Jako další fáze učení zážitkem by následně mohlo být vyvozování závěrů v praxi užitých zkušeností a získávání dalších podnětů k přemýšlení. Tím se opět dostáváme do počáteční fáze, v níž prožíváme konkrétní zkušenost, a vše je možné opakovat.

**Fáze:**

- ✓ **KONKRÉTNÍ ZKUŠENOST** (cvičení, hra, úkol)
- ✓ **OHLÉDNUTÍ, REFLEXE** (Co se dělo, Jak jsme to udělali?)
- ✓ **PLÁN ZMĚN** (Jak musíme postupovat při příští akci?)
- ✓ **HODNOCENÍ, ROZBOR** (Co jsme udělali dobře, co špatně? Co musíme příště dělat stejně? Co bychom měli pro příště změnit?)

## 2. Teoretická východiska teambuildingu

V této části práce je představen teambuilding jako prostředek dalšího rozvoje pracovníků. Nejprve je uvedena teorie teambuildingu a outdooru, dále pět přístupů, jimiž lze týmy budovat a udržovat. Jsou zde uvedeny i různé programy a formy vzdělávacích kurzů pro skupiny pracovníků.

### 2.1 Vymezení teambuildingu

Termín teambuilding je především mezi odborníky na skupinovou dynamiku „vyhrazen programům zaměřeným na cílené, promyšlené a strukturované budování a rozvíjení pracovních týmů a jejich tvůrčího a výkonného potenciálu.“ (Svatoš. Lebeda, 2005, s. 68)

Zahrádková (2005, s. 21) uvádí původní výklad slova „teambuilding“ pod nímž si představuje „vědomou a cílenou práci 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, zvládání náročných situací, efektivní práci a komunikaci v přímém spojení s rozbohem a uvědoměním si fungování skupiny a vědomým plánováním změn s cílem zvýšit efektivitu týmu.“<sup>11</sup>

Výcviky týmové spolupráce jsou zaměřeny na rozvoj jedince a jeho pracovní skupiny. Prvním úkolem je vytvoření kladné a silné vazby mezi jednotlivými účastníky týmu. Pokud se člen skupiny cítí v bezpečí, má k jejím členům důvěru, řadí se mezi její ostatní členy (slovem My), pak může tým efektivně fungovat. Tedy tým vzniká ve chvíli, kdy se pracovníci „navzájem podporují a podněcují k efektivní práci a vytvoří skutečně výkonný jednotný organismus.“ (Zahrádková, 2005, s. 20)<sup>12</sup> Není možné budovat tým tam, kde se jednotlivci cítí svými spolupracovníky ohroženi.

Další náplní kurzů je podpořit růst určitých dovedností, které jsou jedinci prospěšné k jeho pracovnímu výkonu. V případě informačních pracovníků se jedná především o dovednosti a schopnosti uvedené v Evropském průvodci, tedy o schopnost týmové práce, o rozvoj komunikačních dovedností, podporu kritického a tvůrčího myšlení, sebepoznání a autoregulaci,

---

<sup>11</sup> ZAHŘÁDKOVÁ, Eva. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. 1. vyd. Praha: Portál 2005

<sup>12</sup> Tamtéž



zvládnání skupinových konfliktů a vyjednávání, schopnost určit role a zodpovědnost jednotlivých pracovníků, řídit a dokončit projekt využíváním lidských zdrojů, koordinovat týmový projekt.

V praxi je možno nalézt mnoho různých výcvikových programů. Teambuildingové kurzy jsou jednou z možných alternativ pro aktivizaci a řízený rozvoj pracovníků organizace. Podrobněji se různými typy programů zabývá kapitola 3.3.

Jak dále Svatoš a Lebeda (2005, s. 69) uvádějí, jsou teambuildingové programy „určeny konkrétním pracovním skupinám (na rozdíl od celofiremních setkání či kurzů pro skupiny manažerů vybíraných napříč firemní strukturou) nejčastěji na startu jejich společného působení nebo v etapě významných změn. Jejich hlavním smyslem je připomenout principy týmové práce a rozvíjet předpoklady kvality, které jsou pro efektivitu práce týmu zásadní. Vedou k bližšímu a hlubšímu poznání členů týmu, podpoře sebedůvěry, budování vzájemné důvěry, rozvoji týmové komunikace, zaujímání optimálních týmových rolí, odhalování přirozených vůdčích osobností a zdokonalování ve využívání technik tvůrčí týmové práce. Teambuildingové programy ukazují, v jaké fázi vývoje se skupina nachází, a dramaticky urychlují dynamiku skupiny.“<sup>13</sup>

## 2.2 Kdy se rozhodnout pro teambuildingový výcvik

Pokud se organizace rozhodne pro jakoukoli formu vzdělávání svých zaměstnanců, je dobré si předem stanovit, v čem může kurz pomoci, co přesně organizace od svých zaměstnanců po absolvování kurzu očekává. Toto je důležité pro utvoření specifického programu výcviku, který tak může vycházet přímo z potřeb samotné organizace.

Stejně tak je vhodné ještě před kurzem seznámit jeho budoucí účastníky s obsahem a zaměřením výcviku. Tím se předejde tomu, že by jednotliví účastníci jeli na výcvik se zcela jinými představami, a následně by mohli být zklamáni či výcvik vnímat velmi negativně a tudíž bez žádoucího zapojení se do programu. Proto se také samotným organizátorům doporučuje navštívit budoucí účastníky v organizaci, zjistit vztahy mezi nimi, ujasnit si cíle kurzu s vedením organizace a tudíž připravit speciální program pro tu danou skupinu zaměstnanců.

---

<sup>13</sup> SVATOŠ, Vladimír. LEBEDA, Petr. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada, 2005

Zahrádková (2005, s. 142) v té souvislosti píše, že „každý kurz by měl být připravován podle konkrétní skupiny a konkrétních požadavků.“<sup>14</sup>

Před zadáním je třeba, aby si zadavatel s realizátory položili několik určujících otázek a pokusili se na ně co nejpřesněji odpovědět. Především je vhodné zabývat se tím, proč kurz pořádat, proč by se ho měli pracovníci účastnit, jakou změnu od kurzu zaměstnavatel očekává. Dále pak co od kurzu mohou čekat samotní pracovníci a zdali vůbec chtějí kurz absolvovat. Dalším typem otázek by měly být ty, jež se zajímají o aktuální situaci ve skupině, tedy jaké v ní fungují vztahy, motivace pro výkon povolání, odpovědnost za práci, jaké jsou skupinové normy a pravidla.

Nemalou část na úspěšném výcviku mají samotní účastníci. Jak tvrdí Svatoš a Lebeda (2005, s. 22), je zcela klíčové vyvolat v účastnících od počátku zájem a podporu, „aby od prvních okamžiků cítili, že kurz může být pro ně osobně užitečný, že směřuje k naplnění jejich vlastních potřeb a že jsou doslova osobně zainteresováni na výsledku.“<sup>15</sup>

Odborníci udávají především dvě situace, v nichž je vhodné kurz týmové spolupráce v rámci organizace použít. V prvním případě se jedná o situaci, kdy se sejde a má dále pracovat na úkolu nová, neznámá skupina lidí. Díky intenzitě výcviku se urychlí nejen vzájemné vztahy a poznávání, ale pomůže se rozvoji efektivních nástrojů komunikace mezi účastníky (v praxi spolupracovníky). „Uplatníme-li outdoorový teambuildingový program jako součást iniciační fáze po sestavení nového pracovního týmu, prokazatelně zkrátíme startovací fázi ‚ořukávání‘, nejistoty a hledání a dostaneme tým mnohem rychleji do fáze efektivní spolupráce. Obvykle podpoříme i navázání těsnějších a přátelštějších osobních vazeb, což napomůže k utvoření pozitivního mezilidského klimatu v týmu a sekundárně ovlivní i jeho výkonnost.“ (Svatoš. Lebeda, 2005, s. 68)<sup>16</sup>

Druhou situací pro použití teambuildingového kurzu je případ, kdy v organizaci sice pracovní skupina působí, ale je třeba u ní zvýšit efektivitu práce, zdokonalit vzájemnou komunikaci. Také je možné kurzem předejít nepříjemným a napjatým situacím, které většinou plynou právě z nedokonalé komunikace mezi spolupracovníky.

---

<sup>14</sup> Zahrádková, Eva. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. 1. vyd. Praha: Portál 2005

<sup>15</sup> Svatoš, Vladimír. Lebeda, Petr. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada, 2005

<sup>16</sup> Svatoš, Vladimír. Lebeda, Petr. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada, 2005

## 2.3 Programy využívající fenomén zážitku

V praxi se pořádají kurzy, které se liší nejen formou, ale především svým zaměřením. Podle toho, jak se zážitek ve výcviku využívá, dělí Svatoš a Lebeda (2005, s. 67-74) kurzy na:

- **Akce na podporu týmového ducha (teamspirit events, fundoor events)** – akce, jejichž náplní bývá zpravidla nabídnout účastníkům příjemný, zajímavý a zábavný společný zážitek. Nejedná se o cílený rozvojový program s následnými skupinovými rozbory, ale jeho smyslem je setkání lidí napříč organizační strukturou. Většinou jsou akce pořádány pro velké skupiny klientů, někdy bývají organizované také jako společná odměna pro pracovní skupiny. Úkoly by měly nenásilně vést k vzájemné komunikaci a spolupráci. Zpravidla trvají několik hodin až jeden den.

- **Budování a rozvoj pracovních týmů (teambuilding)** – I když lidé nedělají rozdíl mezi akcemi fun events a teambuilding, tak teambuilding je programem zaměřeným na cílené, promyšlené a strukturované budování a rozvíjení pracovních týmů a jejich tvůrčího a výkonového potenciálu. Jsou určeny konkrétním pracovním skupinám a jejich hlavním smyslem je připomenout principy týmové práce a rozvíjet předpoklady a kvality pro efektivitu práce. Tyto programy ukazují, v jaké fázi vývoje se skupina nachází. Vedou k bližšímu poznání, podpoře, důvěře a komunikaci mezi sebou. Zpravidla trvají dva až čtyři dny.

- **Trénink manažerských dovedností (management training)** – mají jasně definované vzdělávací cíle a jsou obvykle určeny výběrům manažerů na určitém stupni hierarchie firmy. Lze na nich prezentovat a rozvíjet řadu dovedností, které mají zásadní vliv na kvalitu manažerské práce (např. prezentování úkolu pracovní skupině, stanovování priorit, řízení času, koordinaci týmu v průběhu řešení úkolu). Délka kurzu by neměla být kratší než čtyři dny.

- **Kurzy týmové práce (teamwork training)** – kurzy věnované principům a technikám týmové práce, více zaměřené na rozvoj manažerských dovedností. Jsou určeny týmovým hráčům, kterým přibližují principy fungování pracovních týmů a prostřednictvím praktických outdoorových cvičení učí technikám týmové práce.

- **Rozvoj předpokladů k vůdcovství (leadership training)** – řízený rozvoj manažerských schopností založený na zdokonalování se. Jednotlivé úkoly jsou voleny tak, aby je účastníci vnímali jako náročné, na hranici svých možností, ale zároveň aby je byli schopni zvládnout. To následně vede k sebestotvrzení, posílení sebedůvěry, k podpoře aktivity. Techniky jsou cíleny jak na osobní, tak i na skupinové vůdcovství, neboť pro každého jedince je větší výzvou odlišná činnost. Odborníci tvrdí, že vůdcovství je dar, s kterým se člověk narodí nebo je odsouzen přijímat podřízené role. Zde nejde o prověrku vůdcích schopností, nýbrž o řízený rozvoj vůdcích předpokladů u všech lidí, kteří mají zájem na sobě pracovat. Nejdůležitější je stimulovat rozhodnost a odhodlání přijímat zodpovědnost. Podpora otevřenosti novým názorům a přístupům, zájem o okolí, chuť a odhodlání věci ovlivňovat a měnit, také rozvíjení konkrétních dovedností, které jsou pro vedení lidí potřebné.

- **Hodnotící programy (outdoor assessment center)** – využívá se zde outdoorových aktivit při nichž se hodnotí osobnostní a výkonný potenciál pracovníků pro zastávání určitých pozic. Nejhlubších poznatků o jednotlivých pracovnících lze dosáhnout pomocí standardních nástrojů, jako jsou pohovory, osobnostní dotazníky, výkonové testy, v akci to jsou specifické modelové situace. Outdoor však nabízí nespécifické modelové situace, které ve většině případů nejsou součástí pracovního či soukromého života. Uchazeči na ně nemají vytvořené vzorce chování, proto se projevují spontánněji a odhalují méně patrné rysy svého chování. Účastníci musejí být dopředu seznámeni s tím, že jde o hodnotící program, které informace o nich budou sbírány a kdo k nim bude mít přístup. Souhlas se sběrem informací musí stvrdit podpisem.

## **2.4 Návrh teambuildingového kurzu**

V této části práce je návrh konkrétního teambuildingového kurzu s cílem vybudovat tým z nové skupiny pracovníků. Je nutné podotknout, že vždy musí kurz vycházet z potřeb konkrétní skupiny lidí a požadavků organizace, tudíž nelze brát tento návrh jako dostatečný pro pořádání takového kurzu. Také je třeba několika zkušených instruktorů k zajištění celého programu, kteří by dokázali vést skupinu a odhadnout všechny její aktuální potřeby. A kteří by účastníkům dokázali zajistit veškerá bezpečnostní opatření.

## **Specifikace programu**

Při návrhu programu teambuildingového kurzu pro pracovníky vycházím z teoretického základu v předcházejících částech práce. Předkládám příklady technik, které je možné na kurzu využít.

Navrhovaný kurz je určen pro nové pracovníky, kteří ještě neměli příliš příležitostí se navzájem blíže poznat. Cílem kurzu je podpořit jejich vzájemné seznámení, týmovou spolupráci, vylepšit vzájemnou komunikaci. Časové vymezení kurzů většinou vychází z pracovní situace, přičemž reálně je uspořádat třídní kurz pro pracovníky organizace od pátku do neděle, kdy se jedná z větší části o nepracovní část týdne. Skupina účastníků by měla být v rozmezí 10-15 lidí, což je optimální počet na její stmelení během krátké doby, ale i dobrý počet pro práci v menších skupinkách při aktivitách. Od náročnosti programu a počtu účastníků se také odvíjí počet instruktorů – tedy v tomto případě bude potřeba 4-5 zkušených vedoucích.

Účastníci kurzu budou mít příležitost seznámit se s tím, jak jsou role a zodpovědnost v týmu rozděleny, vyzkouší si řízení a dokončení projektů. Neopomenutelný přínos má účast na kurzu i pro samotného jednotlivce. Otevírá se zde prostor pro sebepoznání a zvyšování sebedůvěry díky zpětným vazbám dalších účastníků. Také se mu naskytne možnost tvořivého řešení netradičních úkolů.

Finanční zajištění celého kurzu záleží na zadavateli. Kurz může účastníkům zaplatit v rámci jejich dalšího vzdělávání zaměstnavatel, nebo je možné zažádat na takovou akci o grant. Ten by pokryl výdaje na odměny instruktorů a zajištění veškerého materiálu, další část finančních prostředků by uhradili účastníci sami (často se jedná o pokrytí výdajů na stravu a ubytování).

Podstatná je volba vhodného ubytovacího zařízení. Většinou se volí podle několika kritérií, mezi nimiž je vzdálenost od místa sídla organizace, možnost nerušeného pobytu v přírodě, a celkové možnosti využití přilehlého okolí k nejrůznějším typům činností zařazených do kurzu.

## **Techniky a aktivity teambuildingového kurzu**

Na kurzech s cílem budování týmu jsou zařazeny aktivity podporující jeho stmelení. Program kurzu proto bývá složen z aktivit seznamovacích a zahřívacích, podporujících důvěru mezi členy týmu, z kratších dynamických aktivit s následnými reflexemi. Postupně jsou techniky delší a složitější. Obvykle se také pracuje ve dvojicích, posléze se tvoří skupinky větší a až na konci

pracuje na úkolech celý tým společně. To proto, aby se od začátku zapojil každý člen skupiny, i ten méně výrazný a průbojný.

Dalším podstatným prvkem v dramaturgii kurzů je střídání jednotlivých technik, tedy aby se střídaly aktivity verbální s pohybovými i kreativními. To přiměje účastníky ke stálému zájmu o program a zároveň aktivizuje mnoho stránek lidské osobnosti.

Všechny aktivity je dobré uvést s legendou, s příběhem, který pomůže účastníkům ponořit se do děje hry. Zvýší se tím motivace, neboť se již nebude jednat jen o nějakou aktivitu v lese nebo v místnosti, ale o hledání pokladu, o útěk před nebezpečím či splnění důležitého úkolu.

*„Obvyklé programové schéma kurzu řadí na úvod icebreakers, krátká skupinová cvičení sloužící k ‚prolomení počátečních ledů‘, k navození neformální, nicméně pracovní atmosféry, podporující otevřenost a ochotu přijímat neobvyklé výzvy a zamýšlet se nad novými přístupy. Druhým programovým stupněm kurzu bývá blok kratších týmových kreativních úkolů nazývaných dynamics. Jejich název ukazuje na mimořádnou schopnost urychlovat skupinovou dynamiku. Tato jen zdánlivě jednoduchá cvičení prověřují a rozvíjejí poznávací, komunikační, kooperační a kreativní týmové procesy. Po každém cvičení, které obvykle trvá od dvaceti minut do jedné hodiny, následuje krátký rozbor. Skupina si při něm uvědomí klíčové momenty postupu, přednosti a rezervy svého chování a stanoví si zásadní prvky, které chce v dalším konání zlepšit.“ (Svatoš. Lebeda, 2005, s. 81) <sup>17</sup>*

**Icebreakers** jsou tedy krátké hry zařazované na začátek kurzu. Slouží k seznámení jednotlivců, k navození neformální atmosféry. Poskytují prostor pro zapamatování si jmen kolegů a počátečnímu poznání se navzájem.

**Dynamics** (problem solving activities, team building activities, initiative games), jsou již složitější úkoly, které nemají dopředu stanovený vzorec řešení, a je na účastnících, jak se s úkoly dokáží vypořádat. *„Jejich úspěšné splnění vyžaduje dobrý nápad, zapojení a spolupráci všech účastníků a kvalitní řízení skupiny. Slouží především jako modelové situace, při nichž se projeví charakteristické rysy fungování skupin.“ (Svatoš. Lebeda, 2005, s. 90) <sup>18</sup>* Po nich následuje rozbor, v němž se analyzují situace a formulují závěry z průběhu činnosti. Také se jedná o chvíle, kdy účastníci pochopí, jak budou skupinové rozborů vypadat i po ostatních aktivitách.

---

<sup>17</sup> SVATOŠ, Vladimír. LEBEDA, Petr. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005

<sup>18</sup> SVATOŠ, Vladimír. LEBEDA, Petr. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005

Nepochybně je to také informace pro instruktora o složení skupiny a jednotlivcích. Náročnost jednotlivých aktivit by se měla postupně zvyšovat se vzrůstající adaptací jedinců na skupinu. Typickým příkladem dynamics jsou různé lanové překážky a pavoučí sítě.

Lanové překážky nabízí mnoho variací a tudíž i nejrůznější úkoly zdolávání pro jednotlivce, dvojice nebo zapojení celé skupiny. Většinou účastníci zažívají něco nového a zajímavého, poznávají sami sebe, své schopnosti, zároveň také poznávají i ostatní členy týmu, protože si vzájemně pomáhají při zdolávání náročných situací.

Po sekci určené dynamics hrám jsou voleny **terénní strategické hry**, které obvykle představují vrchol mezi hrami zaměřenými na spolupráci a komunikaci v týmu. Jsou to hry odehrávající se převážně v terénu, ale umožňují i role pro ty, kteří běhat nemohou. „*V jejich průběhu je možné testovat a trénovat schopnosti členů skupiny jako je fungování v dlouhodobějším časovém měřítku, koordinování svého týmu, rozdělení si rolí vhodným způsobem, práce s časem a plánování, hledání strategie, reflektování její úspěšnosti a přizpůsobování ji vývoji situace apod.*“ (Chytilová, 2005, s. 15)<sup>19</sup> Zpravidla se také tyto aktivity odehrávají v menších týmech, takže následná reflexe je o to zajímavější a přínosnější, protože vždy část účastníků má jiné zážitky a je zajímavé si je navzájem sdělovat a diskutovat o nich. „*Někdy je to herní zápletkou propojený sled dynamicsů, jejichž stanoviště jsou rozmístěna v blízkém okolí hotelu, jindy to může být přepracovaná stolní hra nebo například závod na motivy legendární Camel trophy.*“ (Svatoš. Lebeda, 2005, s. 91)<sup>20</sup>

Další nedílnou součástí výcvikových kurzů je tzv. **feedback** neboli review. Jde o zpětné ohlédnutí se za aktivitou, kterou účastníci absolvovali. Je to místo pro diskusi o řešeném problému a jeho možných způsobech řešení. Tento zpětný pohled je nutný, protože „*problémy v těchto aktivitách či hrách bývají náročnější než v běžném životě, rozvíjí účastník svoji odolnost, posunuje své hranice bezpečí a získává zdravé sebevědomí. Řešení náročných úkolů umožňuje rozvoj kreativity, týmové spolupráce, komunikativních dovedností, sociálního citění, a dalších vlastností potřebných v každodenním životě.*“<sup>21</sup> Diskutuje se při nich aktivita skupiny i jednotlivců, hledají se paralely se situacemi v kanceláři, „*co ze zjištění v modelové situaci je*

---

<sup>19</sup> CHYTILOVÁ, Lenka. Dobrodružné aktivity ve výchově a vzdělání. *Gymnasion*, 2005

<sup>20</sup> SVATOŠ, Vladimír. LEBEDA, Petr. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005

<sup>21</sup> ZAHŘÁDKOVÁ, Eva. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. 1. vyd. Praha: Portál 2005

*možné přenést do fungování týmu v jeho přirozeném prostředí.*<sup>22</sup> (Zahrádková, 2005, s. 146)  
Nezanedbatelnou míru na úspěšné zpětné vazbě má účastník sám a to v případě, zda si uvědomuje, proč je pro něho osobní rozvoj, v tomto případě spojený se zážitky, důležitý. Neboť jedinec by měl mít zájem na osobním rozvoji a zkvalitnění např. pracovního procesu.

Hermochová (2006, s. 50) rozlišuje tři hlavní formy podávání reflexí u sebe sama i u druhých:

- **Hodnotící feedback** (evaluative feedback) založený na hodnocení druhých. Členové týmu si vzájemně sdělují svá hodnocení, přitom je dobré být opatrný jak s příliš negativní, tak i extrémně pozitivní reflexí. Při záporné kritice může dojít ve skupině k ještě většímu odporu a následně ztížené komunikaci. V případě kritiky příliš pozitivní mohou být u ostatních členů vyvolány spíše negativní emoce k danému jedinci. Hodnotící zpětná vazba může být: ‚jsi pohotový, nápaditý, ale občas moc direktivní a příliš se snažíš prosadit své názory.‘
- **Expresivní feedback** poskytuje prostor pro vyjádření vlastních pocitů z chování jiného člena skupiny. Např.: ‚štve mě, když...; nechci se s tebou o tom bavit; nelíbí se mi, když děláš... .‘
- **Konstruktivní feedback** dává možnost účastníkům pojmenovat konkrétní chování, které je u jedince možné hodnotit a nezdědka i umožňuje návrhy na případnou změnu jeho chování. Např.: ‚při hře jsi nebyl moc aktivní, zkus se příště víc projevit; není ti rozumět, zkus mluvit víc nahlas.‘

Jak dále Hermochová (2006, s. 50) uvádí, je třeba, aby se účastníci naučili poskytovat konstruktivní zpětnou vazbu. Právě proto, že se tím *„zvýší kohezivita skupiny a členové jsou posilováni ve vzájemném naslouchání, protože ve zpětné vazbě jsou obsaženy informace, které vedou ke zlepšení spolupráce a vzájemných vztahů.“*<sup>23</sup>

Zpětná vazba by tedy neměla být v žádném případě podána tak, aby účastníka či celou skupinu ochromila v dalším jednání. Zároveň by měla být založena na skutečně reálných

---

<sup>22</sup> Tamtéž

<sup>23</sup> HERMOCHOVÁ, Eva. *Teambuilding*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006



tvrzeních. Jejím cílem není aktéry v žádném případě zostudit nebo urazit, uvést do letargie, kdy by ztratili zájem o další dění a práci v týmu. To platí především v případě negativní zpětné vazby.

Smyslem rozborů tedy je *„napomoci účastníkům v procesu racionalizace a zobecnění subjektivních prožitků do podoby v praxi využitelné zkušenosti. Bezesporu nejklassičtější a zároveň nenahraditelnou technikou rozborů je řízená skupinová diskuse. Instruktor v roli facilitátora klade otázky, iniciuje a řídí debatu, usměrňuje její průběh a podporuje proces zobecňování a transferu zkušeností z kurzovních aktivit do pracovního života.“* (Svatoš. Lebeda, 2006, s. 56 – 58) <sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> SVATOŠ, Vladimír. LEBEDA, Petr. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005

### 3. Tým jako sociální skupina

Pracovní skupiny, pro které jsou teambuildingové programy připravovány můžeme považovat jako typ sociální skupiny, které mají své specifické znaky, kterými se vyznačují. V této kapitole se věnuji definování sociální skupiny – týmu, jako součásti našeho každodenního života. S týmy a s jejich fungováním se setkáváme v pracovních skupinách firem, ve škole, v činnosti občanských sdruženích, politických stranách atd. Z tohoto pohledu vyplývá, že se účast v týmu dotýká skoro každého z nás.

#### 3.1 Sociální skupina

Teambuildingové kurzy se zaměřují především na nové sociální skupiny v tomto případě skupiny pracovní. Každá sociální skupina má své znaky. Na takovou skupinu můžeme nahlížet jako na určitý počet lidí, kteří kooperují a mají mezi sebou vytvořený vzájemný vztah.

Podle Hayesové definujeme skupinu jako:

- ✓ Členové vnímají skupinu jako takovou a vnímají sebe jako součást dané skupiny.
- ✓ Interakce mezi lidmi probíhá delší dobu, než je několik minut.
- ✓ Skupina vytváří vlastní normy, pravidla chování, očekávání a také sankce pro ty, kteří pravidla nedodržují
- ✓ Skupina si vytváří vlastní cíle.
- ✓ Mezi členy skupiny vznikají vzájemné vztahy.

Tedy za sociální skupinu můžeme pokládat takové sdružení lidí, kteří jsou ve vzájemném vztahu, mezi nimiž dochází ke vzájemné interakci a spolupráci. V jejím rámci existují určité sociální vazby, sdílené normy a hodnoty a jim odpovídající sankce. Členové znají hierarchii ve skupině a znají své postavení. Aby mohlo dojít k efektivní kooperaci, je nezbytné, aby všichni rozuměli vytýčeným cílům a jejich následnému dosahování. Důležitou a nezanedbatelnou součástí je identifikace jedince se skupinou.

### 3.2 Tým – „každý řetěz je tak silný, jako jeho nejslabší článek“

Týmem se rozumí celek spolupracujících lidí s časově omezeným cílem, limitovanou velikostí, jasnými pravidly a rolemi a s charakteristickým procesem práce. Tým je také skupina lidí se vzájemnými vztahy a vzájemnou kooperací.

*„Potenciální výkon skupiny odráží způsob, kterým by měla skupina pracovat při optimálním využití svých dostupných zdrojů, jako jsou odpovídající znalosti, schopnosti, dovednosti, nástroje, čas a peníze, aby splnila požadavky úkolu. Pokud členové skupiny společně nebo individuálně disponují potřebnými zdroji, má skupina větší potenciál, než když jí některé zdroje potřebné ke splnění úkolu chybí. Z každodenního života však víme, že dostupnost všech potřebných zdrojů nezaručuje skutečný vysoký výkon skupiny.“ (Nakonečný, 1999, s. 497)<sup>25</sup>*

Podle Kolajové (2006) můžeme na anglické slovo „team“ nahlížet jako na zkratku slov:

- ✓ **T**ogether
- ✓ **E**verybody
- ✓ **A**chieves
- ✓ **M**ore

Můžeme to chápat jako, že společně dosáhneme víc. Pokud chceme, aby tým dobře fungoval, měli by jeho členové pracovat na společných předem vytyčených cílech. Nelze generalizovat, ale v mnoha případech lidé také raději pracují ve skupině

*„Navzdory nebezpečí procesních ztrát pracuje mnoho lidí na úkolu raději společně, protože obecně předpokládají, že spolupráce je zábavná, radostná, zajímavá (což velmi často je!) a že se může touto cestou dojít k vyšší účinnosti a tvořivosti. Například se všeobecně přijímá názor, že*

---

<sup>25</sup> NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie*. 1. vyd. Praha: Academia, 1999

*generováním myšlenek při interaktivním brainstormingovém setkání vznikají plodnější návrhy, než když se lidé o své jedinečné myšlenky a nápady nedělí.“ (Nakonečný, 1999, s. 497-498)<sup>26</sup>*

### **3.3 Úspěšnost v týmu**

K tomu, aby byl tým úspěšný, musí dojít ke koordinaci a sladění jeho členů. Musí být splněny aspekty vedoucí ke kvalitní spolupráci. Úspěšný tým proto potřebuje mít dle Hermochové (2006, s. 26-29) naplněny následující charakteristiky:

- jasně formulované cíle,
- přiměřená vnitřní struktura,
- členové připraveni k úkolu,
- klima podporující spolupráci,
- podpora a uznání z „venčí“,
- kompetentní vedení

#### **1. Jasně formulované cíle**

Je nutné, aby měla skupina jasné, hodnotné a důležité cíle, a aby byli její členové spokojeni. Bylo totiž zjištěno, že členové, kteří byli nespokojeni a tým byl vnímán jako neúspěšný, a cíl činnosti nebyl jasně určen, vedlo k rozpadu na několik podskupin, z nichž každá usiluje o jiný cíl.

#### **2. Přiměřená vnitřní struktura**

Struktura samotného týmu je dalším faktorem, který odlišuje úspěšné týmy od neúspěšných. Tento faktor se dostává do popředí především v době krize, kdy je důležitá

---

<sup>26</sup> NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie*. 1. vyd. Praha: Academia, 1999

komunikace pro koordinaci aktivit členů v týmu a dělbu práce. Členové si sdělují vzájemná reálná hodnocení bez subjektivních konotací. Měla by probíhat zpětná vazba a měly by být jasně definované role v týmu.

### **3. Členové připraveni k úkolu**

Každý z týmu by měl mít odpovídající znalosti, sociální dovednosti a osobnostní předpoklady k výkonu v dané pracovní pozici.

### **4. Klima podporující spolupráci**

Mezi nejdůležitější aspekty patří především týmová spolupráce. Ta staví na několika pilířích: vzájemné vztahy a důvěra mezi členy týmu, otevřenost, čestnost, vzájemný respekt. Největším vlivem na spokojenost členů je vzájemná důvěra. Z rozhovorů, které proběhly se členy různých týmů, v rámci výzkumu vyplynulo, že jestliže je důvěra nějakým způsobem narušena, je velice obtížné ji znova obnovit.

### **5. Podpora a uznání z „venčí“**

Velkou motivací je pro každého z nás podpora a uznání jak od kolegů, tak i od vedení. Není tomu jinak i v týmové práci. Jde o důležitý aspekt, který pozitivně ovlivňuje pracovní výkon.

### **6. Kompetentní vedení**

Vedení týmu a styl jeho řízení ovlivňuje týmovou atmosféru i jeho samotný výkon. Člověk, který tým vede, by měl k jeho řízení přistupovat zodpovědně a důsledně, ne však prostřednictvím absolutní moci. Nejvhodnější formou vedení je vedení demokratické.

Plamínek (2002, s. 128) ve svém výčtu vlastností týmu přiřazuje ještě sdílené cesty, což je sdílená soustava hodnot a pravidel. Týmu by neměly chybět další možnosti rozvoje, tedy tým musí být za všech okolností dynamický. „Pro tým je tedy typická kombinace dvou

*poněkud protichůdných tendencí: sdílení (které dominuje zejména ve věcné a procesní oblasti) a rozmanitost (respektovaná zejména v oblasti lidské a vztahové).“<sup>27</sup>*

Proto, aby byla práce v týmu efektivní je potřeba překonat několik překážek. Jde o to, že je nutné umět pracovat s napětím mezi potřebami jednotlivce a potřebami celku. Další překážkou jsou rozdíly mezi jednotlivci, které je nutné určitým způsobem korigovat. Musíme si ovšem uvědomit, že diverzita dodává týmu určitou dynamiku. Rozdíly jsou tedy žádoucí, ale musíme počítat s tím, že vyvolávají konflikty.

V každém týmu by měla panovat taková atmosféra, v níž se žádný z členů nebojí vyjádřit svůj názor a myšlenky týkají se práce týmu. Souvisí s tím i nepotlačování případných rozporů mezi jednotlivými členy. Je důležité problémy řešit v začátcích, protože je jejich řešení relativně snadné. Zde hraje klíčovou roli i schopnost vedoucího týmu, který by měl umět toto dění reflektovat a dokázat pracovníky dále podporovat. Úspěšní vedoucí „*dodávají členům svých týmů odvalu a sebevědomí, aby přebírali část zodpovědnosti k provádění změn a neplnili pouze zadané úkoly. Podpora možnosti autonomního rozhodování podporuje vzájemnou důvěru mezi členy týmu. Členové pak lépe chápou vizi organizace, jsou schopni překonat stagnaci a chápou, že změny jsou možné.*“ (Hermochová, 2006, s. 31)<sup>28</sup>

To, co motivuje členy týmu k vyššímu výkonu je situace, v níž mají pocit zodpovědnosti. Pocit, že mohou dále rozvíjet své schopnosti.

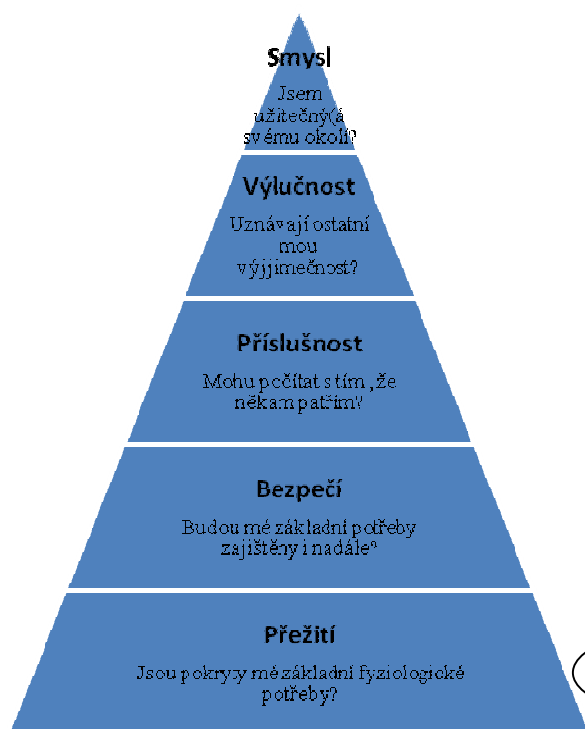
Výše popsané charakteristiky lze znázornit na příkladu Maslowovy pyramidy potřeb, která předkládá a dává do souvislostí jednotlivé fáze uspokojování potřeb jedince. Další obrázek pak znázorňuje vliv na jedincův pracovní výkon v závislosti na uspokojení potřeb. Jen stěží jde pokračovat v naplňování potřeb vyšších bez uspokojení těch nejzákladnějších. Analogicky lze jednotlivé stupně pyramidy potřeb přirovnat i k jednotlivým stadiím, jimiž pracovník v organizaci prochází. Tedy nejdříve musí být pro výkon jeho profese dostatečně zajištěny pracovní podmínky, dále musí mít jistotu finančního příjmu (bez něž by nebylo možné uspokojit základní potřeby jako jídlo, oděv, ubytování atd.). Zaměstnanec by neměl mít neustálé obavy o své pracovní místo. *K tomu, aby byli členové týmu motivováni k vyššímu výkonu, musí vedoucí zajistit, aby byla jejich odměna přiměřená, dále se musí na svém pracovišti cítit jistě a třetím*

---

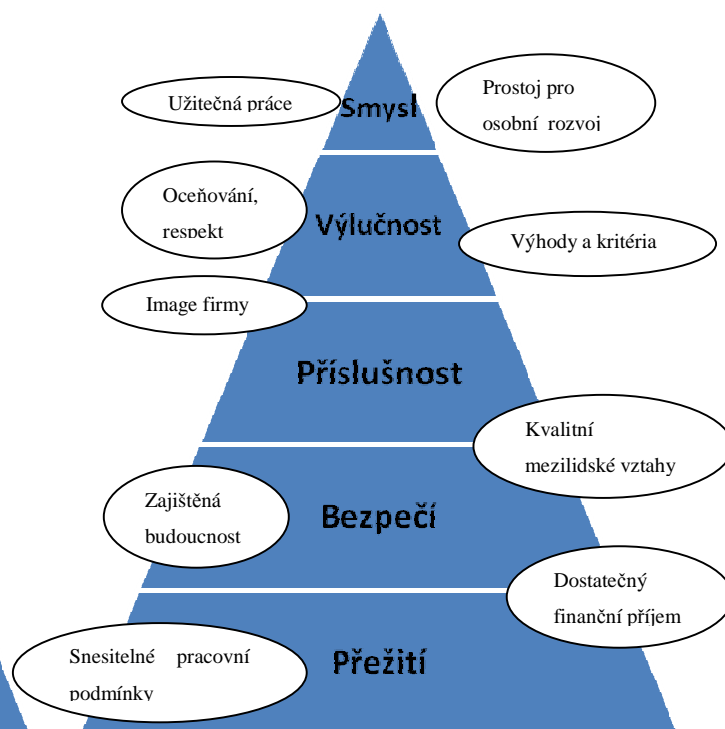
<sup>27</sup> PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení týmů, lidí, firem. Praktický atlas managementu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002

<sup>28</sup> HERMOCHOVÁ, Soňa. *Teambuilding*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006

faktorem je, aby měli pracovníci ve skupině příležitost k sociálním kontaktům a přátelským vztahům a cítili, že jsou ostatními přijímáni. (Herмоchová, 2006, s. 47)<sup>29</sup>



Obr. č. 3 Pyramida potřeb (Plamínek, 2002)



Obr. č. 4 Pyramida stimulů (Plamínek 2004)

### 3.4 Role v týmu

Pojem role je možné chápat jako vyjádření očekávání sociálního okolí na chování jedince v určité situaci s ohledem na jeho věk, pohlaví či např. pracovní postavení. Téměř pro všechny sociální situace jsou ve společnosti utvořeny určité formy lidského chování a jednání, a pokud dojde k jejich překročení či nedodržení, také většinou následují odpovídající sankce.

Pro uvedení do tematiky je vhodné uvést popis dvou základních rolí člena ve skupině podle Mikuláščíka (2003, s. 192). „Jedna role se dá označit jako role funkční, je zřejmá a viditelná ve struktuře podniku, neboť má formální vymezení. Druhá role je méně zřejmá,

<sup>29</sup> HERMOCHOVÁ, Soňa. *Teambuilding*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006

*označuje se jako týmová role a je to způsob, jakým se každý jedinec zapojuje do spolupráce s jinými lidmi. Někdo přichází stále s novými nápady, někdo jiný se zaměřuje spíše na udržování dobrých vztahů ve skupině, někdo další zase hlídá dotahování úkolů, případně časové termíny.“*

Lidé se chovají odlišně a stejně je tomu i v týmových rolích. Je vhodné, když se role ve skupině vzájemně doplňují, občas se mohou i překrývat či kombinovat. Samozřejmě, že zastávání konkrétní role je částečně dáno i osobnostními rysy každého jednotlivce. Introvertně založený člověk pracuje více s detaily, rád pracuje sám, oproti němu extrovert má rád změny a projevuje se u něj i větší komunikační otevřenost.

Je úkolem vedoucího skupiny, aby rozpoznal jednotlivé role a dokázal s nimi dále pracovat. Protože, jak vedoucí, tak skupina jsou na sobě vzájemně závislí, neboť funkcí vedoucích je *„dosáhnout splnění jim uložených úkolů za pomoci skupiny.“* (Armstrong, 2002, s. 195)

Úspěšní vedoucí týmů *„podřizují své osobní potřeby potřebám skupinových cílů ... umožňují členům týmu podílet se na rozhodování, rozvíjet dovednosti nutné pro vedení u každého jednotlivce.“* (Hermochová, 2006, s. 31)

Vedoucí může zastávat také několik stylů řízení, ale vždy je mnohem lepší, pokud se v týmu této funkce zhostí někdo z členů spontánně. Takový lídr je, ač neformálně zvolenou, přesto respektovanou autoritou, která může v mnoha případech dosahovat mnohem lepších výsledků týmu, než vůdce shora dosazený.



V literatuře je uváděno mnoho klasifikací rolí v týmu.

**Myslitel** (plant) přináší do týmu nové myšlenky a nápady, vymýšlí originální postupy práce. Většinou se jedná o vážného individualistu s velkým intelektem a schopností imaginace.

**Procesní specialista = vyhledávač zdrojů** (resource investigator) je člověk aktivní, zvědavý, komunikativní. Do týmu nepřispívá svými myšlenkami, ale je spíše hledačem nových myšlenek v okolí, které do týmu přináší.

**Koordinátor** (chairman) je členem vyzrálým, sebevědomým. Vysvětluje cíle a stanovuje program, určuje priority, prosazuje rozhodnutí. To vše většinou bez cílené dominance. Umí rozeznat schopnosti jedinců a využít je pro zájmy celého týmu.

**Formovač** (shaper) je průbojný, vynalézavý a nechybí mu odvaha pracovat na složitých úkolech a překonávat překážky. Pod tlakem jeho výkonnost stoupá, je dynamický, takže často mobilizuje tým k akci.

**Kontrolor = vyhodnocovač** (monitor evaluator) je věcný, strategický, někdy až příliš kritický. Analytik, který má bystrý úsudek, zvažuje všechny možnosti. Může mu ale chybět nadšení a schopnost nadchnout ostatní.

**Pečovatel = týmový hráč** (team worker) bývá klidný, citlivý a diplomatický. Snaží se předcházet případným neshodám v týmu a nebo vztahy urovnává. Má smysl pro humor i schopnost vytvářet týmového ducha. Jeho nevýhodou je, že může být velmi nerozhodným v kritických situacích a tím pádem i snadno ovlivnitelným.

**Hybatel = realizátor** (implementer) je disciplinovaný, spolehlivý a konzervativní. Jeho schopností je převádět plány týmu do reality, nechybí mu praktický úsudek a organizační schopnosti.

**Dotahovatel = kompletovač** (completer-finisher) svědomitý, snaživý, někdy až příliš starostlivý. Dbá na dotahování věcí do konce, zároveň se stará o dodržování plánu.

**Věcný specialista** (specialist) je odborníkem ve své profesi. Nechybí mu zaujatost pro věc a mnohdy je pro tým zcela nenahraditelným. (podle Mikuláščík, 2003; Jarošová, 2005)

Není podmínkou, že v každém týmu je zastoupeno všech devět rolí devíti členy, třeba kvůli malé početnosti týmu. Proto se stává, že jedinec může zastávat dvě role, z nichž jedna je u něj více preferována, a nebo naopak jedna role je zastávána více lidmi. Jestliže vedoucí nemá dostatek schopných lidí k zaplnění všech rolových pozic, většinou ji s rostoucí spoluprací spontánně někdo zaplní.

Jedinci si v dobře fungujícím týmu předávají zkušenosti ze své oblasti práce, navzájem se obohacují. Zjišťují, že může existovat více postupů práce s různými výsledky. Aby ovšem tým opravdu fungoval podle námi vysněných kritérií, neměli by jeho členové být „*pesimisté, cynici, nepřátelsky orientovaní lidé, kverulanti, konfliktní lidé.*“<sup>30</sup> (Mikuláščík, 2003, s. 197) Mělo by jít spíše naopak o lidi s týmovým duchem, kteří jsou optimističtí a otevření.

---

<sup>30</sup> MIKULÁŠČÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha : Grada, 2003.

#### 4. Skupinová dynamika

Hermochová (2005) uvádí, že pojem **skupinová dynamika** je možné chápat jednak jako **oblast vědeckého zkoumání**, ale také jako **nástroj intervence** ovlivňování skupinového dění. Uvádí také, že v souvislosti s využíváním skupinové dynamiky jako metody ovlivňování skupiny je využíváno mnoho metod a technik označovaných jako „sebezkušenostní“. „Tyto metody slouží ke zviditelnění skupinových vztahů a procesů, jejich uvědomění a vytváření prostředí, ve kterém je umožněno do těchto procesů zasahovat, intervenovat ve prospěch postavení jednotlivců i výkonu celých skupin“ Podobně lze chápat i využití skupinové dynamiky v zážitkových kurzech.

Na základě předešlých definic lze zjednodušeně uvést, že skupinová dynamika je souhrnem skupinového dění, do kterého vstupují různí činitelé. V našem případě již byla řeč o cílech zážitkových kurzů, skupinové struktuře, skupinových rolích a normách. V následujícím textu se budeme blíže věnovat kohezi, tenzi a vývoji skupiny v čase, tedy těm fenoménům, které jsou typické pro skupinovou dynamiku.

##### ***Koheze***

Někdy skupinové normy fakticky korigují dění ve skupině, a tím ji obrazně řečeno rámují. Například v případě ohrožení skupiny mohou být normy tím, co skupinu „obejme a drží pospolu“. Avšak samy normy nejsou tou hlavní silou, která drží jednotlivé členy skupiny při sobě, neboť „členství ve skupině není totéž, co vědomí, že ke skupině náležíme“. „**Koheze** čili **soudržnost** skupiny je neviditelné pouto, které k sobě váže členy skupiny“ (Hayes, 2005, s. 46) Takové neviditelné pouto, tato „koheze neboli soudržnost souvisí s přitažlivostí skupiny pro její členy. Koheze v zážitkových kurzech má význam zejména pro výkonnost skupiny, respektive pro produktivitu a efektivitu dosahování cílů vycházejících jednak z jednotlivých aktivit, ale také z kurzu jako celku. A jak už bylo výše uvedeno, koheze je důležitým faktorem pro reflexi vyžadující vzájemnou otevřenost a sdílení.

## *Tenze*

Pro skupinové dění je však „významný vztah mezi kohezí a tenzí. Kohezi můžeme pokládat za faktor stabilizující: vlivem koheze pociťují členové skupiny podporu a bezpečí. Tenzi můžeme pokládat za faktor dynamizující: vede k nespokojenosti a úsilí po změně. Koheze a tenze ovšem nejsou ve vlastním smyslu protikladné pojmy. Opakem koheze je nesoudržnost, opakem tenze uvolnění. Ve skupinové dynamice si je však lze představit jako síly, které působí proti sobě. Přitom obě mají svůj důležitý pozitivní význam, jsou-li v dynamické rovnováze“ (Kratochvíl, 2005, s. 20 -21).

**Tenze** je ve své podstatě určité **napětí uvnitř skupiny**, které **přirozeně vzniká** při vzájemné interakci členů skupiny. **Tenze je hybnou silou, jež podněcuje skupinu v úsilí k dosažení změny.** Dále je také důležitá jako faktor, který orientuje skupinu k ventilaci svých negativních pocitů a prožitků. A v neposlední řadě je důležitá jako podpora projevení se maladaptivních stereotypů chování v modelových situacích skupiny, což je důležité pro zážitkové a terapeutické skupiny.

## *Vývoj skupiny v čase*

V obecné rovině lze považovat i skupinu a její vývoj za proces podobný individuálnímu vývoji jedince, který probíhá od jejího zrodu až po její konec a zahrnuje vše, co se v průběhu tohoto „zrání“ udává.

V literatuře zabývající se prací se skupinou je možno nalézt různá dělení vývojových stádií skupiny. Na vývojové linii skupiny v čase lze také pozorovat jednotlivé typické znaky pro skupinovou dynamiku, a tak je možné vývoj skupiny v čase chápat jako něco, co skupinovou dynamiku zastřešuje.

Některá dělení, respektive jednotlivé názvy vývojových stádií skupiny v sobě více odrážejí konkrétní složky skupinové dynamiky. Taková dělení v orientaci na terapeutické skupiny uvádí např. Kratochvíl (2005), který zmiňuje čtyři **základní vývojová stádia skupiny: orientace a závislost, konflikty a protest, vývoj koheze a kooperace, cílevědomá činnost.** Z tohoto dělení je patrné, že v jednotlivých vývojových fázích může převládat důraz na konkrétní složku skupinové dynamiky, jako je tomu například ve vývojové fázi koheze a kooperace, kdy je pro dosažení kooperace nutná koheze ve skupině.

Každá nová skupina prochází zákonitými na sebe navazujícími stádii vývoje, které probíhají ve čtyřech fázích, z nichž nelze žádnou přeskočit.

#### **4.1 Fáze skupinové dynamiky**

##### **Starting – vznik**

Jde o klíčový výběr lidí do týmu a stanovení formálních pravidel ve skupině. Někdy je výběr lidí předem určenej nebo si členové vybírají skupinu sami, kdy svůj výběr ovlivňují vlastním názorem.

##### **Forming - orientace**

Je bezprostředně první fáze, která nastává po seskupení skupiny. Je charakteristická individuálním vystupováním jednotlivců, navazováním vztahů a vzájemným poznáváním. Zřetelné je vymezování vlastního prostoru a snaha členů ukázat se v nejlepším světle.

##### **Storming - krize**

Začíná se ventilovat nespokojenost, opadá euforie a objevují se první zpětné vazby. Doba je plná ujasňování, vyjednávání a zaujímání vlastních stanovisek. Dynamicky se mění i role ve skupině. Hledání příčiny krize skupiny, má dopad na vnější členy skupiny (např. ten kdo je na kurz poslal).

##### **Norming - stabilizace**

Pokud se skupině podaří vyřešit konflikty a akceptovat nové rozdělení rolí, přechází do etapy potvrzování. Nyní jde o ověřování a zafixování nové struktury skupiny a o nastavení jasných pravidel spolupráce. Toto období je provázené uvolněním napětí, kdy se lidé přestávají věnovat vnitřním záležitostem skupiny, zaměřují svojí pozornost na dosahování cílů a zapojují se podle svých reálných možností do skupinové práce.

##### **Performing – produktivní fáze**

Nejvýkonnější fáze existence skupiny. Díky stabilní struktuře rolí a přijatých pravidel

probíhá i efektivní výměna informací. Skupina má vytvořené kontrolní mechanismy, kterých využívá při konfliktech a různorodosti názorů.

### **Closing – uzavírání**

Dochází k ukončování procesů projektu a jeho kladného zhodnocení. Týmy se loučí a dostávají odměny nebo pořádají oslavu.

### **Refresh – oživení**

Je to období, kdy stabilizovaná skupina dosáhla své produktivní fáze. Postupem času se stala práce známou, zběhlou rutinou, ze spolupráce se staly vzorce chování a energie začala klesat. Pro udržení produktivity skupiny musí dojít k obměně skupiny, k zlepšení a inovaci stereotypů, vyladění vztahů a vyřešením některých problémů. (Zahrádková, 2005)

Celková dramaturgie výcvikových kurzů je z velké části ovlivněna skupinou samotnou. Bez dobré znalosti skupiny, její reálné situace a především jejích vývojových fází, lze stěží vytvořit kurz, který by plně odpovídal jejím požadavkům. Proto je znalost skupinové dynamiky nepostradatelná pro všechny instruktory. Její vědomost umožňuje lektorům a vedoucím rozvojových kurzů usnadnit přechod z jednotlivých fází použitím odpovídajících technik, a zároveň tím poskytnout účastníkům intenzivní prožitek vlastních pocitů a stavů.

Úspěšný tým nevzniká ve chvíli, kdy se jeho jednotliví členové sejdou a rozhodnou se pro společné řešení problému. Každý tým si během své existence projde několika formujícími etapami. Podle teorie skupinové dynamiky prochází každá nově vytvořená skupina několika zákonitými a na sebe navazujícími stadii vývoje.

### **Formování (orientace)**

Formování či vytváření je fáze skupiny, kdy se členové navzájem seznamují. Stanovují se skupinové úkoly a zároveň pravidla.

### **Bouření (krize)**

Tato fáze je plná konfliktů. Každý člen se snaží najít si své místo ve skupině, začínají hádky členů s vůdcovskými sklony, kteří chtějí ovlivňovat procesy ve skupině. Konflikty vznikají i při hledání nejlepšího způsobu, který by vedl k dosažení cíle, protože se každý snaží prosadit svou vizi. Je to fáze, v níž je naslouchání a hledání vzájemně přijatelných rozhodnutí

velmi důležité. V závěru této etapy je tým schopen hodnotit špatný či dobrý výkon, a také má vytvořený vlastní systém odměn a trestů.

### **Normování (stabilizace)**

Ve fázi normování se členové seznamují s pravidly, kterými se tým musí řídit. Členové jsou otevřenější a tolerantnější k ostatním členům, případné podskupiny se rozpadají a tým se mění v jeden homogenní celek.

### **Výkon (produktivní fáze)**

V tuto chvíli je již tým připraven na produktivitu a práci na zadaném úkolu. Již jsou také ujasněny týmové role. Veškerá energie týmu je zaměřena na zvládnutí úkolu, aplikují se řešení ověřená již v předchozích fázích.

### **Ukončení**

V určitém bodě se většinou všechny týmy rozpadají, ať už je jejich úkol splněn anebo členové tým opouští. Na jedné straně se může jednat o šťastnou etapu, kdy si členové gratulují k dobré práci. Na straně druhé, ukončení znamená konec spolupráce mezi členy, kteří se mezitím spřátelili.

Ještě je možné k výše uvedeným stádiím skupiny přidat období, kdy skupina vzniká, tedy členové i vedoucí jsou teprve vybírání a následně jsou do skupiny přiřazováni noví členové. A stejně pak lze ještě uvažovat o období, které následuje po dokončení úkolu. Hodnocení odvedené práce a případně i rozloučení se s členy týmu.

Předešlé fáze vzniku týmu se týkají týmů pracovních, které vznikají za jediným účelem, a tím je splnění určitého, předem daného úkolu. Je ovšem možné uvažovat i o týmu vznikajícím spontánně. Pak lze jednotlivé fáze zjednodušit a shrnout v následujícím výčtu podle Plamínka (2002, s. 126), který píše že „*ve spontánně vznikajícím týmu patří počáteční pozornost členů rozdělení vlivu ve skupině... zájem se přesunuje postupně na věcné aspekty (plnění úkolů), později na aspekty procesní (metodiku, komunikaci) a – pokud spontánní zrání skupiny pokračuje – nakonec se vrací znovu k lidem (rolím, vztahům a osobnímu rozvoji členů) a často i ke smyslu existence týmu.*“

## PRAKTICKÁ ČÁST

### 5. CÍLE A VÝZKUMNÉ OTÁZKY

V souladu s výzkumným záměrem, jehož výsledkem má být **popis skupinové dynamiky vybrané skupiny na zážitkovém kurzu**, bude cílem této praktické části identifikovat a popsat vybrané prvky skupinové dynamiky, a odpovědět tak na hlavní výzkumnou otázku: **Jak vypadá skupinová dynamika pohledem aktérů zážitkového kurzu?** Při definování skupinové dynamiky vycházím z Kožnara (1992), který ji definuje jako komplex sil a vzájemných protisil působících ve skupině. Není zdaleka možné popisovat všechny fenomény skupinové dynamiky, a tak jsme se zaměřili na následující: tenze, koheze a vliv lektorů na atmosféru. V souvislosti s touto problematikou jsem si položila dílčí výzkumné otázky:

1. Jakým způsobem popisovali účastníci kurzu prožitky skupinové **koheze**?
2. Jakým způsobem popisovali účastníci kurzu prožitky skupinové **tenze**?
3. Jaká byla vnímaná a popisovaná dynamika skupiny z pohledu lektorů?
4. Jaký vliv měli vedoucí kurzu na atmosféru ve skupině z pohledu účastníků?

### 6. METODOLOGIE VÝZKUMU

Středem mého zájmu se stala skupinová dynamika na zážitkových kurzech, jednoho takového jsem se sama zúčastnila, a proto jsem vycházela v praktické části z mé osobní zkušenosti. Měla jsem sem možnost zúčastnit se tohoto kurzu jako „pomocník“ lektorů. Jednalo se o zážitkový kurz pořádaný DDM Písek. Kurz byl určen pro pracovníky DDM, z kterých měli někteří odjet jako vedoucí na plánovaný letní tábor. Kurz proběhl 14 dní před začátkem letního tábora a měl sloužit k posílení vztahů ve skupině a poznávání nových členů. Kurz se konal od 3. 7. – 5. 7. ve Vráži u Písku v letním areálu DDM Písek.

Jednalo se o *kurz zážitkové pedagogiky*, jež si klade následující „**cíle**“:

- nácvik a osvojení základních principů a metod zážitkové pedagogiky;
- posílení schopnosti sebereflexe, komunikace



## **6.1 Charakteristika výběrového souboru**

Výzkumný soubor tvořilo 20 účastníků . Jednalo o příležitostný výběr výzkumného vzorku. Jednalo se o 13 žen a 7 mužů. Lektoři byli 3 plus já. Někteří účastníci se navzájem znali, ale byli zde i úplně noví členové. Věkové rozmezí: 20- 25 let bylo 6 účastníků, zbylých 14 bylo ve věkové hranici 26 – 30 let.

**Zpracována byla data z následujícího zdroje:**

- Anonymní písemné zpětné vazby účastníků ke kurzu.

Všichni účastníci byli po ukončení kurzu vyzváni k napsání zpětné vazby, kterou odevzdávali v písemné podobě. Zpětná vazba byla strukturována, byly tedy zadány okruhy témat, ke kterým by se studenti mohli vyjádřit. Nebylo však podmínkou se této struktury držet. Zpětné vazby byly kvalitativně zpracovány.

## **6.2 Popis dat a jejich interpretace**

V následující části budou představeny zdroje dat a jejich interpretace na základě zvolených kategorií tak, aby byly zodpovězeny dílčí výzkumné otázky.

### **Zpětné vazby účastníků kurzu**

Zpětné vazby účastníků jsem zpracovávala kvantitativní metodou, pomocí které jsem se snažila zjistit čtyři předem stanovené kategorie.

Zpětné vazby byly napsány maximálně čtrnáct dní po skončení kurzu (ve většině případů do jednoho týdne). Pro závěrečnou zpětnou vazbu byli účastníci informováni o tom, že by se měli zmínit o těchto tématech.

1. Struktura kurzu (kompaktnost výuky, provázanost témat).
2. Vedení kurzu (přístup vyučujícího, jeho pedagogická a odborná erudice, forma předávání, způsob práce se skupinou).

Tato struktura však nebyla závazná a účastník mohl zpětnou vazbu napsat podle vlastní struktury (častá byla chronologická struktura od začátku do konce kurzu) a její rozsah nebyl stanovený. Zpětné vazby byly psány neformálně v návaznosti na vztahy lektorů a účastníků na samotném kurzu.

### *Koheze*

Koheze skupiny je nutnou podmínkou pro vytvoření pocitu bezpečí, který vede k podpoře učení. Koheze je neviditelnou silou, která drží členy skupiny při sobě a je vyjadřována jako: „my patříme k sobě“ nebo „táhneme za jeden provaz“ (Kratochvíl, 2005; Nakonečný, 2000). Cílem této části je tak odpovědět na první dílčí výzkumnou otázku:

#### **1. Jakým způsobem popisovali účastníci kurzu prožitky skupinové koheze?**

Na základě definice koheze uvedené v teoretické části jsem hledala v závěrečných zpětných vazbách vyjádření, které se nějakým způsobem koheze týkají.

**Vše „začalo“, když se začalo uvažovat v množném čísle.**

*... po cestě jsme si říkali... (my)*

Uvažování v množném čísle obrací pozornost jedince od své osoby ke skupině, což je základem koheze.

Ani práce v malých skupinkách neodvedla pozornost od celé skupiny.

*...Líbilo se mi, že jsme byli rozděleni do subskupinek, ale stejně jsme spolupracovali dohromady...*

*...Bylo vidět, že tvoříme celek...skvělá spolupráce, to rozdělení týmů bylo jenom na oko, stejně jsme spolupracovali všichni dohromady...*

I přes rozdělení celé skupiny na malé skupinky byla síla koheze podporována pocitem celku.

Někdy naopak vedla existence více skupinek ke zvýšené kohezi uvnitř malé skupinky.

*...Jednak se sešla dobrá skupinka, ale hlavně to pro nás mělo přínos, že jsme dílčí aktivity zvládly, i když někteří naši kolegové měli pochybnosti, jak to zvládneme bez chlapa...*

Koheze ve skupinkách se také násobila pocitem úspěchu.

### **Spokojenost a vzájemná podpora se stala neviditelným poutem koheze.**

Někdy byla spokojenost nad skupinou vyjádřena jednoduše.

*...Myslím, že jsme si skvěle sedli...*

Jindy se hledalo více, co onu spokojenost se skupinou vyvolávalo.

*... celá naše skupina hrdinů byla skvělá. Myslím si, že jsme tam spolu všichni dobře vycházeli, fungovala kolektivita...*

*...Bylo super, jak si všichni pomáhali, podporovali se navzájem, prostě pracovali jako skupina...*

*...Byla jsem ale příjemně překvapená, jací se tam sešli lidi.. Myslím si, že jsme byli „super banda“, hodně jsme se navzájem podporovali...*

*...Bylo fajn zapojit se do skupiny, která tvořila jeden celek, nesoutěžila, ale spíš kooperovala...*

Pocit spokojenosti pramenil ze vzájemné pomoci a podpory. Také to, že při rozdělení skupiny na více malých skupinek nevznikla soutěživá atmosféra, že naopak skupinky mezi sebou spolupracovaly, značí kohezi ve skupině.

### **Důležitou se stala vzájemná důvěra**

*...Procházíme si různými formami her a aktivit, které nás nutí spolupracovat, pomáhat těm druhým a poznávat se. Zažili jsme i věci, kde byla důležitá důvěra k tomu druhému a ta se taky někde musí zrodit...*

*...musela jsem se nějak postavit k otázce důvěry. Měla jsem pozitivní zkušenost, a proto jsem myslím obecně získala větší pocit důvěry v lidi ve skupině...uvědomila jsem si, že člověk musí být velmi opatrný, aby si důvěru své skupinky „nevidomých hrdinů“ získal a velmi mě potěšilo, když mi pak sami říkali, že jsem je vedla dobře a že mi věřili..*

*... Vždycky, když jsem měla strach, tak mě holky držely za ruku...Bylo to opravdu super, jak se tam všichni podporovali a pomáhali si...*

Kde je důvěra, je i bezpečí.

*...ale zas tam je takový to vědomí, že když se něco stane, tak nám nikdo hlavu neutrhne...takové to vědomí, že se nic nestane...*

Vznik vzájemné důvěry mezi účastníky kurzu byl chápán jako důležitý milník, který dal účastníkům pocit bezpečí ve skupině.

Když je mi někde „dobře“, dělám s chutí a rád.

*...I když jsem si na začátku myslela, že tomu tak nebude, atmosféra a skupina mne ke všemu vždy dobře naladili...*

Pocit bezpečí, důvěry a spokojenosti dokáže motivovat. Koheze tak může být i motivační silou, která vede k aktivní účasti.

Na začátku bylo povědomí o všech vyjadřováno slovy „my jsme tady všichni dohromady a budeme táhnout za jeden provaz“. Vzájemná pozitivní spolupráce však nakonec vedla k něčemu, co je více než jen zvolání „my“, a tím je vzájemná důvěra. **Koheze** ve skupině tak byla projevována vyjadřováním se v množném čísle ve smyslu „**my patříme k sobě**“ za předpokladu, že koheze jako dynamická síla držela skupinu pohromadě a vyvolávala v účastnících **pocit celku**. Koheze také byla vyjadřována **vzájemnou podporou a pomocí, příjemným pocitem ze zapojení** do skupiny. Koheze také narůstala (i když jen v dílčích skupinkách) v situacích, kdy se jednotlivé skupinky více semkly tím, že se vymezovaly oproti existenci jiných skupinek. Koheze byla také vyjadřována **důvěrou** jak v celou skupinu, tak v jednotlivé členy, a to v situacích, které byly pro jedince nějakým způsobem náročné. Na kohezi měl také velký vliv **pocit úspěchu** a obecně **spokojenost** ve skupině vůbec. Koheze také vytváří pocit **bezpečí** a přispívá k **dobré náladě**.

### *Tenze*

Kdyby bylo všechno tak poklidné a spokojenost by vládla nad skupinou, mohla by skupina spokojeně „usnout na vavřínech“. Taková situace by však byla nepřirozená, neboť „kde jsou lidé, je i napětí“. Trocha napětí neboli tenze vzniká mezi lidmi všude a přirozeně. Cílem této části je tak odpovědět na otázku:

3. **Jakým způsobem popisovali účastníci prožitky skupinové tenze?** Na základě definice tenze uvedené v teoretické části jsem hledal v závěrečných zpětných vazbách vyjádření, které se nějakým způsobem tenze týkají.

## **Z čeho vlastně tenze pramenila.**

Navazování kontaktů je i v běžném životě kapitola sama o sobě. Někdo v sobě cítí napětí, když pořádně nepozná všechny, kdo jsou okolo něj.

*...I přesto, že se skupinky často měnily, s některými lidmi jsem se nedostala vůbec do kontaktu a zůstali tak pro mě cizí...*

Tenze je tak závislá na míře „neznámosti“ (neznámosti lidí v okolí).

Jiný se zase obtížněji seznamuje.

*...Zpočátku mi trochu vadilo „násilné“ dělení skupinek, pak jsem ale byla i za toto ráda, protože kdyby bylo vždy dělení na nás, asi bychom se mezi sebou vůbec nepoznali a každý by byl stále se stejnými lidmi, které už dříve znal...*

Dělení do skupinek často vyvolává v účastnících tenzi, jednak zde hraje roli odloučení od „známých“ a jednak také to, že je jedinec naopak s lidmi „neznámými“.

A když už se „na něčem pracuje“, nemusí to být pro všechny úplně snadné.

Pro někoho to nemusí být zrovna jeho „šálek čaje“.

*...přišlo mi to, že nemám čím přispět a tak ten začátek byl pro mě takový nepříjemný...*

Tenzi tak zvyšují i „pochyby o sobě samém“.

Jiný zrovna není v pro něj snadné situaci a cítí odpovědnost vůči ostatním.

*...Hlavně to nezkazit ostatním...*

Pocit odpovědnosti je také faktorem, který tenzi zvýší.

Pro jiného se to zdá být nad jeho síly.

*...I já jsem se nejednou překonala v tom, že tohle dělat nebudu nebo nezvládnou, ale určitě mě hodně ovlivnila skupinová dynamika a já jsem se samozřejmě snažila být s ostatními na stejné rovině a zvládnout všechno, co oni...*

Situace, kdy jedinec překonává „sám sebe“, vyvolává vnitřní napětí (tenzi).

A někdy prostě stačí jen to, že člověk ani neví, co ho vlastně čeká.

*...myslím, že jsme byli neustále v očekávání, co dál nás čeká...*

*...Bylo dobré, že jsme nikdy nevěděli co bude následovat, jak dlouho to zabere, co se bude dít, co je pravda a co ne, dodávalo to programu na přitažlivosti...*

Nejisté očekávání je také silou, která vede k tenzi. Tato tenze však je také výrazným aktivizačním prvkem.

Přirozené napětí vzniká s novostí situace a s „neznámými“ lidmi, ale také v situacích, kdy má jedinec pocit, že nemá co skupině dát nebo naopak vše může zkazit – pocit odpovědnosti. Nejistota, co bude dál, na klidu také moc nepřidá, a je proto jedním z faktorů, které mohou členy skupiny zneklidnit a udržovat je v napětí. **Tenze** ve skupině byla vyjadřována jako pocit vyplývající z **neznámosti členů** skupiny. Tenzi také účastníci označovali jako zvýšený pocit **odpovědnosti** nebo „nemožnost“ přispět ke skupinovému dění v situacích dosahování skupinových cílů, která vedla k **pochybám o sobě**. O nárůstu tenze účastníci také hovořili v souvislosti s **dělením do skupinek** a velký vliv na ni mělo také **nejisté očekávání**.

#### *Vliv lektorů na atmosféru (kohezi i tenzi)*

Na atmosféru má vliv zejména koheze a tenze, a vedle toho také role vedoucích. Cílem této části je tak odpovědět na další dílčí výzkumnou otázku:

**Jaký vliv měli vedoucí kurzu na atmosféru ve skupině z pohledu účastníků?**

Na základě definice atmosféry uvedené v teoretické části jsem hledala v závěrečných zpětných vazbách vyjádření, která se nějakým způsobem dotýkají atmosféry ve skupině v průběhu kurzu.

Jak vnímali vliv lektorů účastníci?

*...Skupina jako taková mi dávala mnoho podnětů a možností určitého posunu, (ale vím, že to vše bylo vytvářeno vámi a mnohé nepatrné, přesto velice důležité body se ve mně odehrály)...*

*...byli jsme vedeni především k vzájemnému poznání...byla vyžadována určitá míra kooperace...*

*...byli postaveni poprvé spíše než jako spoluhráči do pozice soupeřů a soustředili se každý na svůj cíl...*

Účastníci sice vnímají sílu skupiny, ale také dokážou nahlédnout i za dění ve skupině, a vidět tak i práci lektorů.

#### **4. Jak vytvářejí lektori podmínky pro vznik příznivé atmosféry?**

Na základě vztahů k účastníkům.

*...Moc se mi líbilo tykání a přátelská atmosféra...*

Neformální přístup dokáže snížit napětí mezi pozicí lektora a účastníků.

Podporou a pomocí, kterou dávají účastníkům.

*...Poděkovat vedení, protože mě všechny (ženská část týmu) podržely ve chvílích, kdy mě podržet měly, když jsem to nejvíce potřebovala...*

Podpora a pomoc lektorů účastníkům dokáže snížit tenzi.



A schopností zaujmout pro danou věc.

*...Lektoři pro nás udělali maximum, svůj program nám podávali tím způsobem, že nás oslovil, rádi jsme je následovali a očekávali, co přijde nového...*

*...Taky mi byla velmi blízká forma, kterou byly mnohé aktivity představovány. Často šlo o humornou formu, kdy vedoucí měli různé kostýmy a vládla uvolněná nálada, která vytvářela pozitivní naladění skupiny...*

Příznivou atmosféru vytváří nejen koheze, ale i zvládaná tenze, a neméně důležitá je proto role lektorů. Příznivá atmosféra je základem efektivní práce ve skupině, a tak i zdravého vývoje skupiny. Lektoři atmosféru ovlivňovali podporou koheze na bázi **neformálních** (pozitivních) vztahů účastníkům a vytvářením **humorného, podnětného a bezpečného prostředí**. Ovšem také podporou tenze, kdy „stavěli“ účastníky proti sobě (**soutěžení**), a jak již bylo uvedeno výše, udržováním napětí pramenícím z **nepředvídatelnosti dalšího dění**, které záměrně vytvářeli lektori. Atmosféru pak účastníci označovali jako něco, co je vtáhne, dokáže naladit, je jim nějakým způsobem blízké, přátelské, ale také bezpečné.

### *Vývoj skupiny*

To, jak popisují sami účastníci vlastní vývoj své skupiny, je odpovědí na další dílčí výzkumnou otázku:

#### **4. Jaký byl vývoj skupiny v čase z pohledu účastníků kurzu?**

V této části jsem hledal ve zpětných vazbách vyjádření odrážející vývoj skupiny v průběhu kurzu.

A jak to tedy vlastně vypadalo, jaký byl vývoj skupiny a jak byl podporován, naznačuje jedna účastnice kurzu.

*...návaznost a výstavba jednotlivých aktivit - technik zážitkové pedagogiky - mi přišla velice ohleduplná vůči navzájem se neznajícím členům, a tím i celé nesourodé skupině...aktivity prvního dne, kdy jsme byli vedeni především k vzájemnému poznání se – ať už na cestě, kde od nás byla vyžadována určitá míra kooperace, tak při technikách realizovaných již pod přímým vedením..., neboť mi přijde velice osobní a řekla bych až intimní...techniky druhého dne se mi stejně tak zdály spíše „dotvářející skupinu“ a tím i jeden spolupracující celek. Určitá nesourodost (z mého úhlu pohledu) se projevila až při tvorbě společné, přesto se domnívám, že všechny tyto techniky měly svůj smysl – a to jak v rámci celku, tak i pro jednotlivce... Ve vývoji skupiny bylo patrné vzájemné seznamování se, narušení intimní bariéry jedince a projevy rozdílnosti jednotlivých členů, ale také rivalita při soutěžích.*

Vývoj skupiny s sebou nese jak momenty, které skupinu sblíží, tak i momenty, kdy se členové od sebe vzdalují. Každá fáze vývoje je něčím specifická a při převládající příznivé atmosféře se intenzita koheze a tenze v průběhu mění. Vývoj skupiny v čase účastníci popisovali jako **postupné utváření skupiny, směřování k aktivní spolupráci** ve skupině (**seznámení se, poznání se, budování důvěry** apod.). Vnímali však také, že v průběhu času měli členové skupiny **někdy k sobě blíž (koheze) a někdy naopak dál (tenze)**, a to v různé intenzitě. To, jak tyto změny vnímají aktuálně účastníci, bude předmětem druhé části odpovědi na danou otázku v kvantitativní části tohoto šetření.

### **3. Jak tedy skupina lektorům „rostla“ před očima?**

Výpovědi instruktorů.

Na začátku ještě netáhli za jeden provaz.

*... já jsem byla na začátku, tak tam mě překvapilo, že přišel jenom jeden a pak se teda asi spojili...*

Skupina se na začátku teprve formovala .

Motivace je ale všechny spojovala.

*... byli zaměřeni na tu cestu, což si myslím, že bylo fajn, že měli prostor pro sebe (jako pro skupinu)...*

*...Přijeli najetí na nějakou tu atmosféru a my jsme je tou cestou udrželi, udrželi v tom...jo takže tak, jak vystoupili, tak celou tu cestu, nebyly tam nijaké výkyvy a ještě jsme je utvrdili v té atmosféře, v které se oni nastartovali jako skupina...*

*...jsem cejtíl, že jsou nabitý...*

Jako důležitá se ukázala motivace účastníků před kurzem, neboť ti dojeli plní očekávání. Někdy bylo až záhadou, jak „motor skupiny“ funguje, protože očekávání hnalo účastníky vpřed a lektori je jen podporovali.

Přišly i první obavy o skupinu, rozdílnosti se začaly projevovat.

*...mám strach, že někteří jsou až tak namotivovaní, že máš takový otazník, jestli se nezačnou štvát...jako v tom vzájemně, že jsem viděla nějaké takové chvílky... že některý lidi tam jsou takový, že fakt valí...ale to je normálka, ty lidi se musí sjednotit, jsou tam lidi, kteří jsou motivovaní různě...že třeba to jídlo, jak se na něj vykašlali, tak to nás upozorňuje, že ta skupina má svoji sílu a nenechaj se sebou manipulovat a nenechaj si natéct do bot, že nebudou skákat, jak my budeme pískat, ale budou mít svoji hlavu...*

*...myslím, že jsou plní očekávání, co bude, co bude...pro mě je to až moc ideální nebo až moc takový jako přemotivovaný, z jejich strany se mi to zdá nepřírozeně přirozený...ale ne u všech rozhodně...*

Ale v tuhle fázi se není čemu divit.

*...rozjezd byl takový normální, to očekávání a koukání po sobě...*

Nic však zatím nenasvědčovalo neobvyklému vývoji ve skupině. Formující se skupina byla plná očekávání a jednotliví účastníci se mezi sebou začali pomalu orientovat.

Vývoj šel dál a přišly na řadu i první intimní doteky.

*...pád důvěry...ten byl dobrej...získání jedním slovíčkem celou skupinu...no právě proto jsme měl ten dojem, že ta skupina je na konci úplně někde jinde než na začátku...*

*...jo někomu to bylo nepříjemný, že to bral, já teda jdu, nebudu trhat partu, ale rozhodně se do toho nehrnout, některý si myslím, že si to z té nepříjemnosti užívali*

*...nechtlo, že tam byly ty ostychy, takový to, co se musí překonat...*

Nabourávání osobní intimní zóny bylo doprovázeno velkým napětím (tenzí).

Míra vzájemných interakcí se zvyšovala.

*...ten začátek byl takový o nich samých, ale to skládání bylo aktivní na domlouvání a byli mezi sebou komunikativní, mají chuť to řešit...*

*...bylo tam hlasování, mělo to spád a dynamiku...*

*...za sebe mám pocit, že jsou příjemně nastartovaní, že si dokážou už říkat spoustu věcí mezi sebou, že tam není zatím žádný vyhrocený konflikt, jsou otevření k sobě...*

*...bylo úžasné vidět, jak, byť třeba neuvědoměle z jejich strany, jak na sebe reagují, jak si ty věci vyjasňují*

Jednotliví účastníci k sobě začali být otevření. Nastávalo již také pozvolné vnímání druhých a vzájemná empatie.

Pracovalo se i v malých skupinkách.

*...moje skupinka byla úžasná, fakt skvělá...byli hrozně motivovaní, oni chtěli dělat všechno...*

*...u mě byli v pohodě, byli hodně přemýšliví, skupinka došla a rychle našla řešení, nebyli takový, že toto půjdou hned...a pořád do toho šli, a pořád jsem přidával, ta motivace byla taková dělat ty věci a makat...*

Skupinky versus skupina.

*...hlavně se promíchali trošku...prakticky si to užívali jako celá skupina...do toho sice jeli na tři skupinky, ale nějak moc mezi sebou nesoutěžili...*

I při práci ve skupinkách byla patrná velmi silná koheze celé skupiny.

Příznivá atmosféra lemovala skupinové dění.

*...skupině se to líbilo, šli do toho s očekáváním, celkem pozitivním...*

*...atmosféra byla od začátku příjemně nahozená...*

*...všechny aktivity přijali s nadšením a i při jejich znatelné únavě a nepřízní počasí nechtěli nic vynechat...*

Vysoká motivovanost a pozitivní naladění účastníků vedlo k odolnosti vůči únavě.

Rozdíl se však pomalu začaly projevovat, někteří si začali bránit svůj osobní prostor.

*...skupina v pohodě, skupina byla nastavená tak, jak ji tady vnímám, někteří byli hluční, dělali si srandičky, kazili to těm ostatním...*

*...ozývali se, že jim vadilo, že tam byli lidi, kteří do toho štěbetali...*

*...už tam byl trochu konflikt do skupiny, že jim vadilo to štěbetání*

*...nevnímám to jako konflikt, ale jako prostor ohraničování si svého prostoru...vnesení i něčeho negativního, co se mi nelíbilo na ostatních...*

Začala se zvyšovat tenze pramenící z rozdílného přístupu, což v některých účastnících vyvolalo nutnost „sebeobrany“. Různost přístupu může pramenit i z různé míry motivace účastníků.

I když je každý jiný, dokáží táhnout za jeden provaz.

*...od té rozjuchané masy se ta atmosféra hodně proměnila, postupně se zklidnili...navzájem si to hledali a nacházeli...silný moment pro skupinu, že si to hledali a podávali...*

Koheze ve skupině stále ještě převyšovala tenzi.

A každý měl prostor sám pro sebe.

*...hodně lidí bylo na začátku nastaveno nesdílet a nechat to vyplynout...*

*...ti, co potřebovali být sami, tak si tam seděli a mlčeli, ti co potřebovali mluvit, tak mluvili a nakonec mluvili všichni...taková dozníváčka...někdo tam seděl sám, někdo s někým.....mlčeli, ale přesto měli potřebu tam být...cítit tak bylo vysokou atraktivitu skupinového dění...*

Ve skupině se projevil respekt k odlišnostem.

Když zábava, tak pro všechny.

*...pobavili se, dali s tím tu práci, nebylo to jen udělat to, chtěli se pobavit, tak se pobavili...*

*...překvapilo mě, jak byli trpěliví, jak tam byla cisterna, tak čekali, neodbíhali a byli tam vědomě...bylo v nich „chceme do toho jít“...*

Koheze ve skupině se zvyšovala dobrou náladou ve skupině.

Nakonec však odjížděla opravdu skupina.

*... sice přicházeli postupně, ale pak tam byli spolu...takhle se pařilo, tancovalo...*

*... oni měli tam takovou už takovou atmosféru od té čtvrté až šesté do rána, že si všichni děkovali a všem děkovali za ten týden a objímali se, to bylo až takové dojemný...*

*...měli tam i nějaké vzkazy ke skupině, jsem tam cítil, že je tam hodně cítit skupina...*

*...přišla mi taková milá, uvolněná, že už věděli, že jedou domů...*

*...skupina byla nastavená tak, že ani nepotřebovali vybízet k mluvení a řekli tam i negativní věci...*

*...bylo vidět, že by chtěli ocenit všechny a mohli jen jednoho...*

V závěru kurzu nastalo ve skupině vzájemné loučení, které bylo plné emocí. Mezi účastníky byla zjevná otevřenost.

### **A jak hodnotili lektoři vývoj skupiny, respektive průběh skupinové dynamiky zpětně?**

Stručně by se dalo říct, že...

*...ke konci kurzu již nebyli jen účastníky, ale vytvořili kompaktní skupinu...*

Podářilo se vytvořit skupinu.

Kompaktnost skupiny byla vnímána jako důležitá.

*...jako velký přínos se mi jeví nevytvoření dílčích skupinek, či kroužků, ale opravdu komplexní skupiny s velkou soudržností a zaujetím kooperovat nejen pro dosažení společného cíle, ale také využít této spolupráce jako samotného prostředku...*

*...podařilo se nám a hlavně účastníkům vytvořit opravdu stmelenou skupinu, ve které probíhaly všechny procesy. Účastníci byli k sobě velmi ohleduplní, pomáhali si, čekali na sebe, poslouchali se, měli mezi sebou konflikty, které však uměli spolu řešit...*

Důležitým faktorem skupiny byla její soudržnost (kohezivní skupina).

A jaká byla cesta od jednotlivců ke skupině?

*...skupinu jsem viděla již na nádraží a tam podle prvního dojmu mi přišli hodně rozpolcený ...hodně z nich bylo naprosto neuvěřitelně motivováno již při příjezdu a myslím, že je to vlastně ani za celou dobu neopustilo...*

*...atmosféra skupiny byla velice příjemná a přátelská asi do poloviny kurzu...poté se objevil problém, ale skupina byla již na takové úrovni, že byla schopna tuto situaci řešit...nakonec to vyústilo ve velmi dobrou skupinovou soudržnost a spolupráci...*

Na začátku kurzu došla skupina zmotivovaných individualit, ale vzájemným seznámením k sobě našli cestu a místo skupiny individualit odjízďela jedna skupina účastníků.

Na počátku jsem si určili cíle, které jsme chtěli na kurzu splnit, nebo sem ji alespoň přiblížit natolik, abych mohli na konci usoudit, že to mělo cenu. Myslím, že obou cílů jsem dosáhli, jak také vyplývá z výpovědí účastníků.

- nácvik a osvojení základních principů a metod zážitkové pedagogiky;
- posílení schopnosti sebereflexe, komunikace

Sebereflexe probíhala téměř po každém z úkolů, bylo jasné ze začátku bude panoval ostych a také se to projevovalo. Odpovědi byli krátké a úsečné, ale postupem času se



účastníci rozmluvili a následovali i půlhodinové diskuse. Každý dokázal přesně definovat své pocity a zážitky.

Co se týká komunikace, tak zde mě opravdu mile překvapilo jak dobře mezi sebou dokázali účastníci komunikovat. Opět se na začátku objevil malý ostych, ale vše se brzo prolomilo. Téměř na všem se dokázali domluvit. Samozřejmě zde vznikali situace, kdy jeden z členů měl poslední slovo, ale bylo to ukázkou jak zafungovali ve skupině role, které jsou v tomto ohledu také velice důležité. K žádným větším konfliktům ve skupině nedošlo. Jednalo se spíše o výměnu názorů, což k tomu patří.

A zážitků, na kterých zážitková pedagogika staví, to co v nás zůstane a uchováme si to navždy bylo nespočet. Myslím, že největší zážitek měli účastníci z celodenního pochodu a pádu důvěry.

## 7. SHRNUÍ

Na tomto místě popisují odpovědi na dílčí otázky a zda byli splněny námi určené cíle.

### 7.1 Shrnutí výsledků a cílů

Cílem praktické části bylo najít odpověď na hlavní výzkumnou otázku: **Jakou podobu má skupinová dynamika pohledem aktérů zážitkového kurzu?** Odpověď na tuto otázku jsem se snažila nalézt prostřednictvím dílčích výzkumných otázek.

První dílčí výzkumná otázka byla: **Jakým způsobem popisovali účastníci kurzu prožitky skupinové koheze?** Stručně by se dalo odpovědět, že skupinovou kohezi účastníci popisovali jako **spolupatřičnost ke skupině** (vyjadřovanou jako „my“), příjemný **pocit ze zapojení** do skupiny, **zájem** o ostatní členy skupiny, respektive o celou skupinu (vyjadřovaný vzájemnou **podporou** a **pomocí**). Důležitá byla také otázka vzájemné **důvěry**. Na podporu koheze také působila **spokojenost** účastníků ve skupině, **dobrá nálada**, **pocit úspěchu** a v neposlední řadě také **pocit bezpečí**.

Druhou dílčí výzkumnou otázkou bylo: **Jakým způsobem popisovali účastníci kurzu prožitky skupinové tenze?** Tenze byla popisována jako napětí vznikající z **neznámého prostředí** (neznámost členů skupiny) či jako napětí vyvolané situacemi, kdy se jedinec mohl jen **obtížně zapojit do skupinového dění** (spojené s **pochybnostmi o sobě samém**). Napětí také vznikalo v situacích, kdy jedinec cítil **odpovědnost** za úspěšné dosažení skupinového cíle. Jistou míru napětí ve skupině také vyvolávala **neočekávanost programu** kurzu a **dělení do skupinek**.

Třetí dílčí otázkou bylo: **Jaká byla vnímaná a popisovaná dynamika skupiny z pohledu lektorů?** Pro lektory byla významnou otázkou **motivovanost** účastníků, která byla velmi vysoká. Avšak také poukazovali na možné komplikace spojené s vývojem skupiny, které by mohly vést až k napětí ve skupině – zejména šlo o **odlišnosti jednotlivých účastníků**. Všimli si zejména toho, zda účastníci **fungují jako kompaktní skupina** a jak na sebe jednotliví účastníci reagují (**vzájemné interakce**). Lektoři se také všimli toho, zda se v průběhu kurzu utvoří **soudržná skupina**. Lektoři také ve vývoji skupiny vnímali kohezi i tenzi ve skupině, ale také to, **kdy ve skupině převládala více koheze a kdy naopak tenze**.

Poslední dílčí výzkumnou otázkou bylo: **Jaký vliv měli vedoucí kurzu na atmosféru ve skupině z pohledu účastníků?** Účastníci popisovali dvě roviny vlivu lektorů na atmosféru. Jednak to bylo působení lektorů vytvářející **příjemnou atmosféru, neformálností, humorem, zajímavostí programu** (podnětností) a pocit **bezpečí** na straně práce s kohezí. Na druhé straně to byl vliv lektorů vytvářející určité napětí (tenzi) vyvolaný **nepředvídatelností programu** (účastníci nevěděli, co se bude dít a kdy) a **soutěžními** aktivitami.

Cíle:

Na počátku jsem si určili cíle, které jsme chtěli na kurzu splnit, nebo sem ji alespoň přiblížit natolik, abych mohli na konci usoudit, že to mělo cenu. Myslím, že obou cílů jsem dosáhli, jak také vyplývá z výpovědí účastníků.

- nácvik a osvojení základních principů a metod zážitkové pedagogiky;
- posílení schopnosti sebereflexe, komunikace

Sebereflexe probíhala téměř po každém z úkolů, bylo jasné ze začátku bude panoval ostych a také se to projevovalo. Odpovědi byli krátké a úsečné, ale postupem času se účastníci rozmluvili a následovali i půlhodinové diskuse. Každý dokázal přesně definovat své pocity a zážitky.

Co se týká komunikace, tak zde mě opravdu mile překvapilo jak dobře mezi sebou dokázali účastníci komunikovat. Opět se na začátku objevil malý ostych, ale vše se brzo prolomilo. Téměř na všem se dokázali domluvit. Samozřejmě zde vznikali situace, kdy jeden z členů měl poslední slovo, ale bylo to ukázkou jak zafungovali ve skupině role, které jsou v tomto ohledu také velice důležité. K žádným větším konfliktům ve skupině nedošlo. Jednalo se spíše o výměnu názorů, což k tomu patří.

A zážitků, na kterých zážitková pedagogika staví, to co v nás zůstane a uchováme si to navždy bylo nespočet. Myslím, že největší zážitek měli účastníci z celodenního pochodu a pádu důvěry

## **Závěr:**

V dnešní době nabízejí outdoorové firmy širokou škálu aktivit, aby se účastník mohl alespoň v některé činnosti cítit úspěšný. Účastníky motivuje úspěch, splnění úkolu, což kromě prosté okamžité radosti podporuje sebevědomí a sebeúctu. Motivace ale záleží jak na skupinové dynamice, tak i na kultuře ve skupině. Kvalitní realizace kurzu je dána příjezdem zkušených instruktorů, pozornosti věnované rozcvičení u náročnějších programů, večerním hodnocením každého dne a přípravou na den příští. Během této práce jsem zjistila, že zvolené téma je tak rozsáhlé a stále se rozvíjející, že není možné dostatečně obsáhnout veškeré možnosti outdoorového tréninku. Snahou této práce bylo obecně přiblížit a seznámit s novými metodami vzdělávání. Metoda teambuildingu vychází ze základů zážitkové pedagogiky, která spojuje aktivní formu učení s vlastním jedinečným prožitkem.

Dále jsem se zabývala vývojem skupinové dynamiky ve skupině lidí, které se zúčastnili zážitkového kurzu. Potvrdilo se mé očekávání týkající se daných odpovědí na otázky. Pro účastníky bylo nejobtížnější překonat počáteční nejistotu z toho že mají zatím tak málo informací o tom co je čeká, dále pak dělení do menších skupinek. Tenze byla popisována jako napětí vznikající z neznámého prostředí (neznámost členů skupiny) či jako napětí vyvolané situacemi, kdy se jedinec mohl jen obtížně zapojit do skupinového dění (spojené s pochybnostmi o sobě samém). Pro lektory byla významnou otázkou motivovanost účastníků, která byla velmi vysoká. skupinová dynamika je aktéry (lektory i účastníky) kurzu vnímána jako významným faktor ovlivňující dění ve skupině účastníků. Skupinová dynamika vybraného kurzu Předmětem výzkumu ovšem bylo zpracování výpovědí účastníků konkrétního kurzu a nelze tedy z pochopitelných důvodů závěry zobecňovat. Nicméně si myslím, že každý z nás by měl alespoň jednou okusit atmosféru zážitkového kurzu.

## Summary

Nové přístupy v pedagogice volného času u dospělých se zaměřením na metodu teambuilding.

New Approaches in leisure-time Pedagogy of Adults with a Special Focus on a Teambuilding.

Lenka Krejčová

Today the company offers a wide range of outdoor activities that the participant may at least in some of the activities feel successful. Participants motivates successful completion of the task, which in addition to simple joy instant self-confidence and promotes self-esteem. Motivation but it depends on how group dynamics, as well as the culture of the group. Good execution rate is given by the arrival of experienced instructors, rozcvičení attention to the more demanding programs, evening and evaluation of each of the preparation for the next day. During this work I found that the chosen topic is so large and still growing, it is not possible to adequately cover all the possibilities for outdoor training. The aim of this work was generally closer to and familiar with new methods of education. Method teambuilding experience based on the foundations of education, which combines the active form of learning with their own unique experience.

### **Použitá literatura:**

DRAHANSKÝ, Daniel. Hra jako nástroj...nebo jen jako hra?. *Gymnasion*, 2006.

HARTL, Pavel. HARTLOVÁ, Helena. *Psychologický slovník*. 1. vyd. Praha: Portál, 2004.

HAYES, Nicky. *Psychologie týmové práce*. Praha: Portál, 2005.

HEALEY, Mick. JENKINS, Alan. Kolb's experimental learning theory and its application in geography in higher education. *The Journal of Geography*. [online]

HERMOCHOVÁ, Soňa. *Hry pro dospělé*. Praha: Grada 2006

HERMOCHOVÁ, Soňa. *Teambuilding*. 1. vyd. Praha : Grada, 2006.

*Hnutí GO!* [online]. [cit. 2006-10-14]. Dostupné na  
<[http://www.hnuti-go.cz/modules.php?op=modload&name=A-kdo\\_zp&file=index](http://www.hnuti-go.cz/modules.php?op=modload&name=A-kdo_zp&file=index)>.

HRKAL, Jan. HANUŠ, Radek. *Zlatý fond her II*. 2. vyd. Praha: Portál, 2000.

CHYTILOVÁ, Lenka. Dobrodružné aktivity ve výchově a vzdělávání. *Gymnasion*. 2005.

JIRÁSEK, Ivo. Vymezení pojmu zážitková pedagogika. *Gymnasion*, 2004, č. 1, s. 6-16.ISSN 1214-603X.

KOŽNAR, J. *Skupinová dynamika (teorie a výzkum)*. Praha: Univerzita Karlova 1992.

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005.

NEUMAN, Jan. *Dobrodružné hry a cvičení v přírodě*. 1. vyd. Praha: Portál, 1998.

PÁVKOVÁ, J. HÁJEK, B. HOFBAUER, B. HRDLIČKOVÁ, V. PAVLÍKOVÁ, A. *Pedagogika volného času*. Praha: Portál, 1999.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu*. 1. vyd.

Praha: Grada, 2002.

SVATOŠ, Vladimír. LEBEDA, Petr. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*.

1. vyd. Praha: Grada, 2005.

ZAHRÁDKOVÁ, Eva. *Teambuilding : cesta k efektivní spolupráci*. 1. vyd.

Praha: Portál, 2005.

*Zlatý fond her I. : hry a programy připravené pro kurzy Prázdninové školy Lipnice*.

1. vyd. Praha: Portál, 2002.

## Příloha 1.

### Zážitkový kurz pořádaný DDM Písek – stručný popis:

<b>1. den</b>			
<b>Čas</b>	<b>Aktivita</b>	<b>Popis a cíle aktivity</b>	<b>Zadání a obsah</b>
15:00	<b>Příjezd</b>		
	Ubytování, seznámení s instruktory, představení kurzu, seznámení účastníků s bezpečnostními pravidly s pravidly kurzu.	Účastníci získají představu o kurzu a o jeho cílech. Zároveň jsou poučeni o nepřeceňování ani podceňování svých možností	
1 8:00	<b>Autobiografie</b>	Představení účastníků skupině. Všichni jsou seznámeni se jmény ostatních účastníků kurzu včetně instruktorů.	Každý účastník vytvoří dvojici s partnerem, a to tak že se všem zaváže oči a po hmatu si každý ve vymezeném prostoru najde dvojici podle toho jak mu je příjemný na dotek. Dotýkáme se pouze rukama. Po té se všechny vytvořené dvojice rozdělí na dva týmy.
1 8:30	<b>Čísla</b>	Zahřívací hra pro uvolnění atmosféry.	Na stromech jsou umístěna čísla 1-10. Úkolem skupiny je postupně čísla najít a to tak, že vybíhá první



			a musí najít strom s č.1.Pak se vrací ke skupině a vezme za ruku druhého a společně běží hledat strom s č. 2. Takto se pokračuje až do č. 10.Postupně se tedy vytváří had a skupina která doběhne jako první vítězí.
2 0:00	<b>Aktivity</b>	Tato hra je zaměřena na 3 oblasti.Slovní popis, pantomimi a kreslení.	Losem se určí kdo s kým bude hrát.

<b>2. den</b>			
8:00 <b>Snídaně</b>			
9:00	<b>Koláž</b>	Naslouchání a získávání osobních informací.  Následně jsem vytvořili knihu z výtvorů jednotlivých	Losem se vybrali dvojice lidí, kteří měli hodinu na to se poznat. Poté měl každý vytvořit na základě informací, které získal pro toho druhého „webovou stránku“ Mohlo se využít téměř všech

		účastníků.	výtvarných metod.	
11:30	<b>Fotografie</b>	Opět rozdělení do dvojic, aby se lidé prostřídali ve spolupráci.	Jeden z dvojice má zavázané oči a druhý ho vede cestou, kterou si sám zvolí. Ten co má zavázané oči slouží pro toho druhého jako fotoaparát. Na pěti místech sundá šátek z očí „foti“ Ten co měl zavázané oči před sebou vidí nějaký obraz přírody a ten si musí zapamatovat. Takto obejdou 5 míst a si musí „foťák“ zapamatovat. Pak se vrací zpět do tábora a tam napíše příběh o tom co vyděl. Pak se role vymění.	
14:00	<b>Oběd</b>			

15:00	<b>Ateliér</b>	Důležité bylo domluvit strategii jak co nejrychleji zaplnit plochu.	Úkolem bylo vytvořit obraz podle předlohy. Malovalo se částmi těla, které určoval jeden z instruktorů. Každá část měla časové omezení. Úkolem bylo v limitu stinout co nejvíce zaplnit plochu a co nejvíce se přiblížit originálu.	
16:00	<b>Zhodnocení</b>	Možnost každého posoudit dosavadní		

		dění.		
18:30	<b>Volný podvečer</b>	Probíhali některé z příprav na nadcházející letní tábor.		
19:30 <b>Večeře + Oheň a pohoda</b>				

<b>3. den</b>				
8:00 <b>Snídaně</b>				
9:00	<b>Šifrovačka</b>	<p>Tento den byl asi nejnáročnější z hlediska fyzické ale i psychické stránky</p> <p>Hra trvala až do noci.</p>	<p>Ráno obdržely již předem rozdělené dvě skupiny zašifrovanou zprávu. Každá skupina má jinou a vydávají se na cestu. Celkem je 10 stanovišť kde se plní úkoly. Př: přinést zpět kameny o váze: 10g, 250g, 1Kg...bez použití jakýchkoliv pomůcek. Zprávy jsou poschovávány tak aby je nebylo snadné najít. Všechny jsou zašifrované a jsou vzájemně propojené. obě skupiny dostali batoh, který nesměli otevřít. Až v osmé zprávě (která byla ve</p>	

			<p>vodě a bylo nutné pro ni plavat) bylo povolení k otevření. Bylo zde jídlo a pití pro celou skupinu. Pak cesta pokračovala. Na posledním stanovišti měla každá skupina pro tu druhou připravit jídlo, které zde bylo nachystané( instant. polévka a čaj)</p>	
--	--	--	--	--

**23:00 Sepsání výpovědí ze zážitku a následné zhodnocení v kruhu**

Další den (poslední) se konal **Pád důvěry** . Jde o to, že každý z účastníků má za úkol vylézt na tůň na kterém je ještě vysoká židle a odtamtud padnout po zádech ostatním do spojených rukou. Tento úkol je dosti náročný na psychiku a, a proto jsem ho zařadili nakonec, aby byla důvěra větší. Všichni se zúčastnili, což nás velice potěšilo všichni měli obrovský zážitek!

Poté následovalo **ukončení** kurzu a odjezd.

**Příloha 2: Foto - Ateliér**





**Foto - Číslo**



