

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FAKULTA TĚLESNÉ VÝCHOVY A SPORTU

Katedra sportovního managementu



Sestavení teambuildingových programů pro různé profesní skupiny

Bakalářská práce

PRAHA 2009

Vedoucí práce:

PhDr. Vladimír Janák, CSc.

Zpracoval:

Michal Kabelka

Anotace

Tato práce je zaměřena na jednu z forem outdoorového vzdělávání – teambuilding. Programy, které jsou zde představeny využívají především společnosti k tréninku svých prachovních týmů. První část se věnuje teoretickým poznatkům z komunikace a outdoorového vzdělávání. Druhá popisuje různé podoby teambuildingových kurzů, orientovaných na specifickou profesní skupinu, postup společnosti organizující outdoorovou akci a přesný průběh jednoho teambuildingového kurzu.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci, na téma „Sestavení teambuildingových programů pro různé profesní skupiny“, vypracoval samostatně a veškerou použitou literaturu a další zdroje jsem uvedl v seznamu literatury.

V Praze dne 5.4.2009



Michal Kabelka v.r.

Poděkování:

Chtěl bych poděkovat vedoucímu práce PhDr. Vladimíru Janákovi, CSc. za odbornou pomoc. Dále děkuji společnosti Odyssey Performance Enhancement Network. za poskytnuté informace. A děkuji také všem kolegům z oboru outdoorového vzdělávání za věcné připomínky.

OBSAH

1. ÚVOD.....	1
2. CÍLE A ÚKOLY PRÁCE	2
2.1 Cíle práce	2
2.2 Úkoly práce.....	2
3. TEORETICKÁ ČÁST.....	3
3.1 Komunikace.....	3
3.1.1 Pojem komunikace.....	3
3.1.2 Proces komunikace	4
3.1.3 Zóny osobního prostoru	4
3.1.4 Dělení komunikace	5
3.1.4.1 Verbální komunikace	6
3.1.4.2 Neverbální komunikace	6
3.1.4.3 Intrapersonální komunikace.....	8
3.1.4.4 Interpersonální komunikace.....	8
3.1.4.5 Skupinová (týmová) komunikace	9
3.1.4.6 Masová (veřejná) komunikace.....	10
3.1.5 Efektivní komunikace	10
3.1.6 Zpětná vazba	11
3.1.7 Komunikační dovednosti	13
3.1.7.1 Aktivní naslouchání	13
3.1.7.2 Dotazování	14
3.1.7.3 Konflikt	15
3.1.7.4 Asertivita.....	15
3.2 Tým a týmová spolupráce	17
3.2.1 Co to je tým?.....	17
3.2.2 Fáze vzniku týmu	17
3.2.3 Role v týmu.....	18
3.2.4 Úspěšný tým.....	20
3.2.5 Typy skupin	20
3.3 Outdoorové vzdělávání.....	22
3.3.1 Historie.....	22
3.3.2 Terminologie, rysy outdoorového vzdělávání	23
3.3.3 Učení prožitkem.....	24
3.3.3.1 Cyklus učení prožitkem	24
3.3.4 Reflexe	25
3.3.5 Zóna komfortu	26
3.3.6 Facilitace	27
3.4. Teambuilding jako součást outdoorového vzdělávání.....	28
3.4.1 Druhy nabízených kurzů	28
3.4.2 Typická náplň teambuildingového kurzu.....	28
3.4.3 Cíle a nejčastější témata kurzů.....	32

4. METODOLOGIE	33
4.1 Dotazník	33
5. PRAKTICKÁ ČÁST	34
5.1 Programy pro různé profesní skupiny	34
5.1.1 Top management – teambuilding.....	34
5.1.2 Výroba, stavební divize – teambuilding	36
5.1.3 Učitelky – teambuilding.....	38
5.1.4 Právníci – outing s prvky teambuildingu	39
5.1.5 Vedoucí provozoven – teamspirit	41
5.1.6 Pracovníci security služeb - teamspirit	42
5.2 Procesy uvnitř vzdělávací společnosti	44
5.2.1 Poptávka.....	44
5.2.2 Příprava kurzu	45
5.2.3 Během kurzu	46
5.2.4 Po kurzu	46
5.3 Teambuildingový kurz.....	47
5.3.1 Základní informace o kurzu	47
5.3.2 Průběh kurzu	48
5.3.2.1 První den	48
5.3.2.2 Druhý den.....	49
5.3.2.3 Třetí den	52
5.3.3 Zhodnocení kurzu	53
5.3.4 Vyhodnocení dotazníků	54
6. ZÁVĚR.....	59
7. LITERATURA.....	60
8. PŘÍLOHY	62

1. ÚVOD

Toto téma jsem si vybral ze dvou důvodů. Prvním důvodem je, že s pojmem „teambuilding“ mám již několik zkušeností, jelikož třetím rokem pracuji jako instruktor teambuildingových akcí a od roku 2008 je v mé kompetenci samotné plánování a realizace těchto kurzů. Druhým je, že samotnou komunikaci považuji za velice důležitou (týmová komunikace je hlavním tématem teambuildingových kurzů), ať už se bavíme o pracovním prostředí nebo o běžném životě, protože i v něm je potřeba umět komunikovat a spolupracovat s ostatními.

V dnešní době je pojem „teambuilding“ velice rozšířený, avšak nejsem si zcela jist, zda všichni dobře chápou, co přesně znamená a co zahrnuje. Proto se budu snažit pojmy „outdoorové vzdělávání“ a „teambuilding“ co nejvýstižněji vysvětlit.

Dnes již plno firem, i když převážně těch velkých, si uvědomuje, že všechno co produkuje, ať už se jedná o výrobky nebo služby, zajišťují z větší či menší části lidé – tedy jejich zaměstnanci. Každá firma se snaží být co nejúspěšnější, zaujmout co nejlepší postavení mezi konkurencí na trhu a dosahovat co největších zisků. A co stojí za vysokými zisky? Přece co nejlépe odvedená práce, tedy co nejlepší pracovní výkony. A jak toho dosáhnout? Jedním z nejpodstatnějších faktorů je velmi dobře spolupracující a fungující tým.

Není vůbec jednoduché vytvořit z určité skupiny lidí skvělý tým. Stejně jako produkce zboží, má i vytváření týmu určité fáze, které se nedají a nesmějí přeskočit, jinak tým nikdy nebude mít takové výsledky, kterých by mohl dosáhnout.

Co to vlastně je „teambuilding“? Slouží jenom ke stmelování stávajícího, a nebo k tvorbě nového týmu? V této práci se budu snažit vysvětlit, že na teambuildingových kurzech nejde jen o tým, ale také o sebepojetí, poznávání nových věcí a v neposlední řadě o zábavu.

2. CÍLE A ÚKOLY PRÁCE

2.1 Cíle práce

Cílem této práce je vysvětlit pojmy využívané v outdoorovém vzdělávání. Přiblížit komunikační dovednosti, důležitost správně fungujícího týmu a samotné pojmy „outdoorové vzdělávání“ a „teambuilding“. Dále potom popsat programy pro různé profesní skupiny, objasnit postup společnosti pořádající teambuildingový kurz a více dopodrobna jeden takový kurz zpracovat. Tato práce by měla i laikovi poskytnout dostatek informací k tomu, aby pochopil, co to outdoorové vzdělávání je a co obnáší.

2.2 Úkoly Práce

Ke splnění cílů je třeba splnit tyto úkoly:

- Prostudování a objasnění klíčových teoretických pojmů: komunikace, tým, outdoorové vzdělávání, teambuilding.
- Poukázat na rozdíly teambuildingových kurzů pro různé profesní skupiny.
- Popsat kroky při organizaci outdoorové akce.
- Zpracovat průběh jednoho teambuildingového kurzu.
- Vyhodnocení zpětné vazby od účastníků teambuildingového kurzu.

3. TEORETICKÁ ČÁST

První část teorie objasňuje pojem komunikace a vše, co s ní souvisí. V druhé části si přiblížíme co znamená tým a práci v něm. Třetí část je o outdoorovém vzdělávání a poslední je zaměřena na samotný teambuilding.

3.1 Komunikace

O komunikaci se v této práci zmiňuji z toho důvodu, že znalost tohoto pojmu a všeho co se pod ním ukrývá, hraje důležitou roli u teambuildingových programů. Pokud plánujeme nějaký teambuildingový kurz, musíme vědět, co účastníkům takové akce říct a jak to říct (verbální a neverbální komunikace). Musíme ovládat alespoň část komunikačních dovedností, znát podstatu efektivní komunikace a úspěchu týmové spolupráce.

„Komunikace představuje moc. Kdo se naučí ji efektivně využívat, může změnit svůj pohled na svět i pohled, kterým svět pohlíží na něj.“

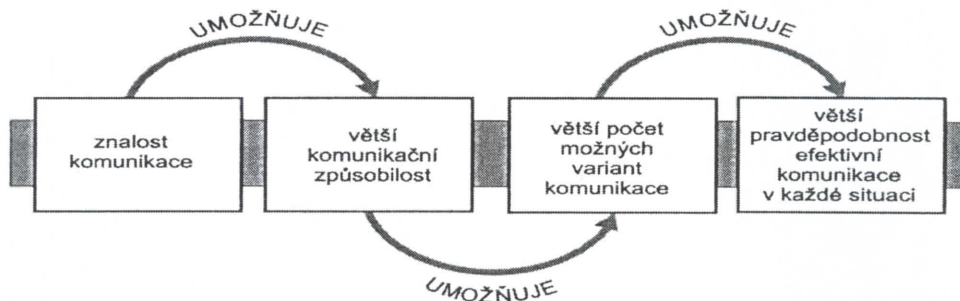
Anthony Robbins

3.1.1 Pojem komunikace

„Komunikace je společenský proces, který představuje přijímání a sdělování informací.“¹ Předávání informací je základním cílem komunikace. Může probíhat jak v bezprostřední blízkosti (tváří v tvář), tak i na dálku (elektronická komunikace, dopisy, pohledy).

Základní charakteristika: Komunikace je přenosem a výměnou informací v mluvené, psané, obrazové nebo činnostní formě, která se realizuje mezi lidmi, což se projevuje nějakým účinkem. [1]

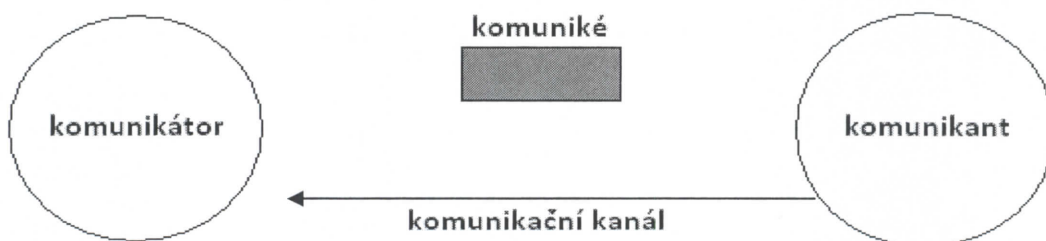
¹ DEVITO, Joseph A.: *Základy mezilidské komunikace*, Praha : Grada Publishing, 2001, s. 17, ISBN 80-7169-988-8



Obr. 1 Postup od znalostí k efektivitě [1, str. 23]

3.1.2 Proces komunikace

Komunikace představuje proces, jehož účastníkem je osoba vysílající informace a osoba, která je přijímá. Během přenosu informací mohou nastat komunikační šумы.



Obr. 2 Komunikační proces probíhající mezi dvěma osobami [7, str. 24]

- komunikátor – ten, kdo vysílá signály
- komunikant – ten, kdo přijímá vyslané signály
- komuniké – vyslaný signál, zpráva (podoba verbálních i neverbálních symbolů)

3.1.3 Zóny osobního prostoru

Každý člověk má své „zóny osobního prostoru“. Tyto zóny narušujete lidem okolo vás dnes a denně. Pokud se například posadíte v autobusu na volné místo, narušíte tím osobní zónu toho, vedle koho jste si sedli. Určitě jste si všimli, že se v autobuse nejdříve zaplnují jednotlivá místa dvousedáček a až následně si lidé začnou přisedat ke spolucestujícím. Je to dáno tím, že každý z nás se snaží udržet si svoji nenarušenou osobní

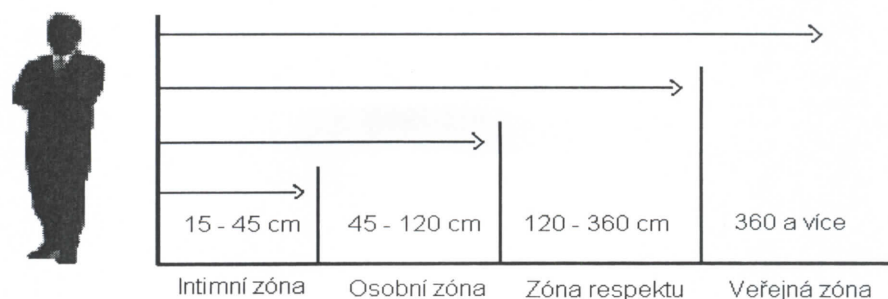
„bublinu“. Podobné je to také například u jízdy ve výtahu s cizí osobou. Pro některé lidi to může být velice nepříjemné, těžko se jim dýchá, cítí se nesví. Toto narušení zón však pro většinu lidí není nijak problematické.

Potíže mohou nastat pokud někomu narušíte jeho „bublinu“ například při pracovním jednání, pohovoru, při komunikaci v týmu (spolupráce se svými kolegy) nebo jen při povídání si u cigarety a kávy.

Každý má svůj osobní (intimní) prostor různě velký, avšak všichni cítíme stres při jeho narušení.

Joseph A. DeVito rozlišuje čtyři zóny osobního prostoru:

1. Intimní zóna – jen pro nejbližší osoby (partner, děti, příbuzní).
2. Osobní zóna – běžná komunikace s přáteli, s blízkými osobami (ti, kterým důvěřujeme).
3. Společenská zóna – pracovní jednání, komunikace s prodávčem v obchodě.
4. Veřejná zóna – výstup na veřejnosti, projevy, setkání se z cizími lidmi (například na ulici, když se ptáme na cestu). [1]



Obr. 3 Zóny osobního prostoru

Je velice pravděpodobné, že pokud někomu narušíte jeho osobní nebo dokonce intimní zónu, bude se cítit nepříjemně a nebude s vámi chtít komunikovat. Proto si myslím, že znalost těchto zón je jednou z nezbytných zásad komunikace.

3.1.4 Dělení komunikace

Komunikace má základní dělení na verbální a neverbální (nonverbální). Dále můžeme rozlišovat komunikaci intrapersonální, interpersonální, skupinovou a masovou.

3.1.4.1 Verbální komunikace

Verbální komunikace představuje slovní vyjádření, prostřednictvím jazyka. Význam verbální komunikace se nedá nikterak popřít. Každý z nás ji denně využívá. Pokud bude někdo na delší dobu separován, bez možnosti komunikace, může být deprimován. Je velice důležité uvědomit si, že význam slov je vždy dotvářen neverbálními signály.

Jazykem, jakožto verbální komunikací, se zabývá celá řada oborů – lingvistika (jazykověda), filologie (nauka o řeči, rétorika, teorie literatury...), filozofie (logika řeči) a další. [7]

3.1.4.2 Neverbální komunikace

Obsahem neverbální komunikace je veškerá mimoslovní komunikace. Signály neverbální komunikace většinou vnímáme a vysíláme podvědomě. Prostřednictvím neverbální komunikace můžeme přijmout (vyslat) mnoho informací o druhém člověku (sobě samém), které mohou do značné míry ovlivnit naši budoucí komunikaci. Jistě plno z nás zažilo, že jsme se potkali s někým cizím a už od pohledu nám byl onen člověk nesympatický. Jeho neverbální signály na nás působily negativně.

„Už nikdy nebudeš mít možnost udělat první dojem.“

Neznámý autor

Do neverbální komunikace patří mimika, pohledy, proxemika, posturika, paralingvistika, haptika a kinesika. Neverbální komunikace zahrnuje také celkovou úpravu zevnějšku.

„Řeč těla mluví mnohem více než slova.“

Neznámý autor

- Mimika - mimika a pohledy jsou spojeny s lidským obličejem. Tato část našeho těla je podle všeho hlavním zdrojem neverbálních signálů. Řada výzkumníků (Ekman, Friesen & Ellsworth, 1972) tvrdí, že prostřednictvím


mimiky jsme schopni vyjádřit následující emoce: překvapení, hněv, strach, odpor, smutek, štěstí, zájem, opovržení a odpor.

- Proxemika - neboli zacházení s prostorem. Tato část neverbální komunikace se zabývá vzdálenostmi a bariérami v komunikaci.
- Posturika - zabývá se polohou (pozicí) těla v prostoru. Postojem můžeme dávat najevo svůj aktuální fyzický i psychický stav.
- Paralingvistika - zabývá se samotným hlasem – hlasitost, tónová výška, rychlost, frekvence (tempo), váhavost řeči (jistá, nerozhodná), plynulost, chybovost, dělání pauz.
- Haptyka - neboli dotyková komunikace. Prostřednictvím dotyků s jiným člověkem přenáším mnoho informací. Haptyka zahrnuje například způsob podání ruky (leklá ryba, pevný stisk), poplácávání, hlazení, údery, polibky.
- Kinesika – komunikační pohyby člověk. Pohyby rukou, nohou, těla, hlavy a způsob chůze. Gesta představují pohyby rukou, které doprovázejí nebo nahrazují verbální projev.

3.1.4.3 Intrapersonální komunikace

Intrapersonální komunikací se myslí hovory sami se sebou, poznávání nebo posuzování sama sebe.

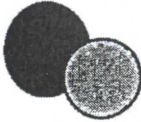
Je důležité si uvědomit, že hlavní součástí jakékoli komunikace jsme my sami. To kým jsme a jak se na sebe díváme má prvořadý vliv na způsob, jakým komunikujeme a jak působíme na druhé. [1]

	<i>Oblasti lidské komunikace</i>	<i>Některé obecné cíle</i>	<i>Některé teoretické otázky</i>	<i>Některé praktické dovednosti</i>
	Intrapersonální: komunikace se sebou samým	Přemýšlet, uvažovat, analyzovat	Jak se vyvíjí pohled na sama sebe? Jak ovlivňuje komunikaci? Jak lze získat nebo zlepšit schopnosti analyzovat a řešit problémy? Jaký je vztah mezi osobností a komunikací?	Lepší schopnost poznání sama sebe, lepší schopnost řešit problémy a analyzovat, lepší sebekontrola, lepší schopnost omezit stres a zvládat osobní konflikty

Obr. 4 Intrapersonální komunikace [1, str. 17]

3.1.4.4 Interpersonální komunikace

Interpersonální komunikace představuje komunikaci dvou osob. Jde tedy o komunikaci, která probíhá mezi dvěma lidmi, například mezi přáteli, mezi prodávacem a nakupujícím, mezi matkou a dcerou. [1]

	<i>Oblasti lidské komunikace</i>	<i>Některé obecné cíle</i>	<i>Některé teoretické otázky</i>	<i>Některé praktické dovednosti</i>
	Interpersonální: komunikace mezi dvěma osobami	Objevovat, navazovat vztahy, ovlivňovat, předstírat, pomáhat si	Co je efektivita osobních vztahů? Co k sobě váže přátele, milence a rodiny? Co je od sebe odtrhává? Jak se dají vztahy napravit? Jak se dají srovnat vztahy navázané „online“ a vztahy navázané „tváří v tvář“?	Větší efektivita při komunikaci s druhou osobou, navazování a udržování efektivních vztahů, lepší schopnost řešení konfliktů, lepší připravenost na informativní nebo přijímací pohovory

Obr. 5 Interpersonální komunikace [1, str. 17]

3.1.4.4.1 Rozhovor

Podle Anja von Kanitz (Umění úspěšné komunikace, 2005) lze rozhovor přirovnat k tenisu. „S každým novým rozhovorem vstupujete do otevřeného procesu, o němž nemůžete spolehlivě předpovědět, co se bude skutečně na „hřišti“ dít. Tato neurčitost a zároveň možnost uplatňovat vlastním chováním rozhodující vliv na reálně probíhající dění nečiní atraktivním jen sport. I každý rozhovor představuje pro jeho účastníky novou výzvu.“² [4]

3.1.4.4.2 Faktory ovlivňující rozhovor

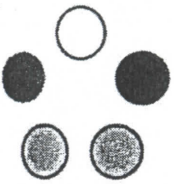
Anja von Kanitz (Umění úspěšné komunikace, 2005) zmiňuje tyto faktory, které ovlivňují rozhovor:

- Hlavně je to *partner* (jeho chování v rozhovoru) a *vztah* mezi účastníky rozhovoru.
- *Téma* o kterém se bude hovořit. Pokud se bude jednat o „žhavé“ téma, rozhovor bude obtížný a o to více bude důležitá *příprava* na jednání.
- *Místo a čas* rozhovoru. Velice důležité je vybrat příjemné prostředí (kancelář, restaurace, kavárna), a také vhodnou dobu.
- V neposlední řadě mají na rozhovor vliv naše *osobní cíle a motivy*, které většinou nebývají identické. [4]

3.1.4.5 Skupinová (týmová) komunikace

Za skupinovou komunikaci se považuje taková komunikace, kde hovoří každý s každým. Jedním z největších problémů skupinové komunikace je intruze („skákání do řeči“). Každý účastník má svoji roli v týmu, většina z nás patří do nějaké skupiny – rodina, sportovní klub, třída ve škole, divadelní spolek, pracovní skupina a jiné. [1]

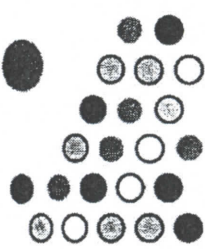
² KANITZ A.: *Umění úspěšné komunikace*, Praha : Grada Publishing, 2007, s. 15, ISBN 80-247-1222-9

	<i>Oblasti lidské komunikace</i>	<i>Některé obecné cíle</i>	<i>Některé teoretické otázky</i>	<i>Některé praktické dovednosti</i>
	Malá skupina: komunikace v rámci malé skupiny lidí	Dělit se o informace, produkovat nápady, řešit problémy, pomáhat si	Co dělá vůdce vůdcem? Jaký typ vedení funguje nejlépe? Jaké role hrají členové ve skupinách? Jak lze zefektivnit fungování skupiny? Jak lze efektivněji využít skupin existujících uvnitř organizace?	Větší efektivita při členství v nějaké skupině, zlepšení vůdčovských schopností, umění využít skupin ke specifickým účelům (například řešení problémů, hledání nápadů)

Obr. 6 Skupinová komunikace [1, str. 17]

3.1.4.6 Masová (veřejná) komunikace

Masová komunikace umožňuje v krátké době zasáhnout větší množství lidí. Jejím prostřednictvím nás jiní informují a přesvědčují (nebo naopak my informujeme a přesvědčujeme druhé). Mezi masovou komunikaci patří například televize, internet, rozhlas (rádio), tisk a v neposlední řadě veřejné projevy.

	<i>Oblasti lidské komunikace</i>	<i>Některé obecné cíle</i>	<i>Některé teoretické otázky</i>	<i>Některé praktické dovednosti</i>
	Veřejnost: komunikace řečníka s posluchači	Informovat, přesvědčovat, bavit	Jak lze neefektivněji analyzovat posluchače a přizpůsobit se jim? Jak se nejlépe připravit na komunikaci s nějakými posluchači? Jak lze zefektivnit informace pro veřejnost?	Umění efektivněji informovat a přesvědčovat, zlepšení schopnosti připravovat, stylizovat, organizovat a pronášet projevy, komunikovat na internetu

Obr. 7 Masová komunikace [1, str. 17]

3.1.5 Efektivní komunikace

„Za efektivní komunikaci je považována komunikace, při níž za vzájemného respektování partnerů dochází k účelné výměně informací mezi subjekty, které jsou schopny tyto informace věcně a správně kódovat a dekódovat a dokážou si rovněž poskytovat (a akceptovat) odpovídající zpětnou vazbu. Má-li být komunikace dostatečně

efektivní, měla by umožňovat také vzájemné ovlivňování. Cílem mezilidské komunikace zpravidla není jen výměna informací sama o sobě, ale výměna informací s cílem ovlivnit další jednání a činnost partnera komunikace.“³

Efektivní komunikace (otevřená, věcná, empatická) je postavena především na tzv. asertivním komunikačním stylu, který je otevřený, upřímný, nic neskrývá a nenaznačuje, dovede vyjádřit to co chce.

Součástí každé efektivní komunikace by měla být zpětná vazba. Na efektivnost komunikace má také vliv pozitivní orientace a myšlení. Jde o to, aby aktéři viděli jednotlivé stránky komunikace jako inspirující, poskytující příležitosti a výzvy. [3]

„Tajemství úspěchu tkví v umění vycházet s lidmi.“

Theodore Roosevelt

3.1.6 Zpětná vazba

„Zpětná vazba je termín vyskytující se v mnoha variantách a převlecích jak v technických i společenských vědách, tak i v běžné komunikaci. Zpětnou vazbu budeme definovat jako informaci, upozorňující na to, zda chování nějakého systému je nebo není na žádoucí cestě.“⁴ Zpětná vazba je důležitá součást výchovy, prostřednictvím které se snažíme ovlivnit chování druhých lidí.

Efektivní zpětná vazba by měla napomáhat ke zlepšení kvality samotné komunikace a neměla by se stát osobním útokem. Údaje v ní podávané by měly být věrohodné a srozumitelné. Obecnou charakteristikou je, že čím je zpětná vazba rychlejší, tím je i kvalitnější. V zážitkové pedagogice se užívá pojem „reflexe“ nebo „debrief“.

³ ODYSSEY P.E.N.: *Efektivní komunikace*, Praha : Odyssey P.E.N., nepublikované interní materiály, 2006

⁴ REITMAYEROVÁ E., BROUMOVÁ V.: *Cílená zpětná vazba*, Praha : Portál, 2007, s. 9, ISBN 978-80-7367-317-8

Charakteristiky cílené zpětné vazby podle Evy Reitmayerové a Věry Broumové:

Zpětná vazba by měla umožnit	Zpětná vazba být nesmí
<ul style="list-style-type: none"> • sdílení pocitů a zážitků (sharing) • zacílení pozornosti určitým směrem • uskutečnění reflexe a sebereflexe • zachycení hlavních momentů a jejich slovní pojmenování • uchování zkušeností, emocí i dojmů, a jejich přenesení do budoucna • zmapování různorodosti v řešení problémů • plánování vývoje jedince na základě prožitých individuálních zkušeností • zviditelnění latentních (dlouhotrvajících) problému bez ambice je vyřešit 	<ul style="list-style-type: none"> • přednáškou na jakékoli téma • stereotypním zážitkem • diskusí instruktorů mezi sebou • mělkým rozbořem kvalit předchozí aktivity ("líbilo - nelíbilo") • hodnocením technického provedení předchozí aktivity nebo přímo zpětné vazby • diskusí vnucující jediné schéma či model vysvětlení určitého jevu nebo chování • individuální psychoterapií

Tab. 1 Charakteristiky cílené zpětné vazby [6, str. 14]

Podle Josepha A DeVita má zpětná vazba pět dimenzí:



Obr. 8 Dimenze zpětné vazby [1, str. 159]

- pozitivní – potlesk, poděkování, úsměv
- negativní – pískot, nadávky, řev
- soustředěná na osobu – „Máš krásné oči.“
- soustředěná na sdělení – „To máš pravdu, v tom co jsi řekl.“

- okamžitá – okamžitě po příjmu sdělení
- zpožděná – zpětná vazba po přijímacím pohovoru, kdy se dozvíme výsledky za týden
- málo monitorovaná – naprosto poctivá, spontánní reakce
- vysoce monitorovaná – vykonstruovaná reakce, většinou slouží k nějakému účelu
- podporující – povzbuzení, potěšení, utěšení
- kritická – hodnotící, soudí určité výkony nebo postupy

3.1.7 Komunikační dovednosti

Komunikační dovednosti se na teambuildingových kurzech velice často rozebírají a následně aplikují.

Každý člověk má jiný způsob komunikace. Někdo se už s tzv. uměním komunikovat narodil a komunikace na jakékoli úrovni mu nedělá žádné problémy. Někdo má při komunikaci s ostatními lidmi problémy, ať už při přímém jednání nebo i po telefonu. Mezi komunikační dovednosti patří umění naslouchat, dotazování, empatie (vcítění se do pocitů druhé osoby), zvládání konfliktů, emocí, umění přesvědčovat (argumentovat), bránit se manipulaci, poskytování zpětné vazby, asertivita a další. Pro toho, kdo ovládá komunikační dovednosti, je mnohem snazší dosáhnout svých cílů.

„Rozvoj člověka je dán komunikací a uměním komunikovat.“

Neznámý autor

3.1.7.1 Aktivní naslouchání

Aktivním nasloucháním získáváme mnoho užitečných informací a to nejen o projednávaném tématu, ale také o partnerovi samotném. Informace můžeme získávat jak ze slovního projevu, tak z neverbální komunikace.

Aktivní naslouchání vyžaduje: 100% pozornost, oční kontakt, otevřenou pozici těla (postoj), pokyvování hlavou, vyjadřování souhlasu, projevování zájmu a svých citů, parafrázování, kladení otevřených otázek, shrnutí, poděkování a důvěru. [16]

„Lidé mají jedny ústa, ale dvě uši. Někdo asi chtěl, abychom dvakrát více poslouchali, než mluvili.“

Neznámý autor

3.1.7.2 Dotazování

Ten, kdo se umí správně zeptat, ovládá důležitou komunikační dovednost. Správné dotazování spočívá v umění položit vhodnou otázku ve správný čas a také přiměřeným způsobem. [5]

Otázek máme několik druhů:

- otevřené – očekává volnou odpověď: „Kolik je hodin?“, „Kam to jdeš?“,
- uzavřené – jsou jen dvě možnosti odpovědi: „Je pět hodin?“, „Jdeš do kina?“,
- informační – zjišťuje skutkovou podstatu: „Jak dlouho zde bydlíte?“,
- sugestivní – snaží se ovlivnit druhou osobu: „Všichni určitě znáte?“,
- alternativní – poskytuje alternativy: „Takže v pondělí nebo ve středu?“,
- protiotázka – čelí námitce: „Chcete mi říct že je to jinak?“,
- kontrolní – parafrázující otevřená otázka: Jestliže jsem to správně pochopil, tak vy říkáte ...?“,
- řečnická – neočekává odpověď: „Nepochybně Vás zajímá jak to bylo? Tak tedy ...“,
- motivační – povzbuzuje, oceňuje: „Ty, který tomu rozumí ze všech nejlépe, co bys řekl na ...?!“,
- příkazující – zdvořile příkazuje: „Budete to tedy hotové do pátku, ano?“.

[2]

„Je lepší se zeptat a být hloupý pět minut, než se nezeptat vůbec a být hloupý celý život.“

Neznámý autor

3.1.7.3 Konflikt

Konflikt představuje nejednotnost názorů. Konflikty vznikají jak v běžném tak i v pracovním životě. Mnoho konfliktů se časem vyvíjí. Může to začít jednoduchým nesouhlasem a postupně se problém umocňuje až nakonec „vybuchne“! Měli bychom se snažit rozpoznat počátek konfliktu a snažit se jej rozptýlit. Jak uvádí Joseph A. DeVito (2001): „umění spočívá ve schopnosti slyšet tyto počátky ve své vlastní řeči i v řeči druhého. Snažte se rozpoznat spouštěče konfliktu.“⁵

Žádný člověk není stejný, každý má své plusy i mínusy. Měli bychom se snažit ostatní respektovat a tolerovat. Většinou to bývá tak, že když se lidé dostanou do konfliktu z důvodu odlišného názoru, každý z nich má svůj kousek pravdy.

Sillars (citováno podle E. Lumsdaine, M. Lumsdaine, 1992) uvádí tři základní strategie řešení konfliktu:

- pasivní a nepřímé strategie (nevede k přímé diskusi o problému),
- individuálně zaměřená strategie (výslovné potvrzování střetu a komunikace s očekáváním ústupků partnera),
- integrační strategie (potvrzování konfliktu a respektování partnera jako rovnocenného, se stejnými právy, které vyžadují sám pro sebe). [7]

„Cílem sporu nebo diskuse by nemělo být vítězství, ale pokrok.“

Joseph Joubert

3.1.7.4 Asertivita

Asertivita je také jedním z pojmů, kterými se teambuildingové kurzy zabývají. Kurzy mohou být postaveny tak, aby si účastníci tuto schopnost co nejlépe osvojili.

Asertivita představuje komunikační dovednost, umění prosadit vlastní názor, říct co chci, umění stát si za svými právy, aniž bychom poškodili práva druhých. Asertivní člověk je otevřený, sebejistý, respektující.

Asertivita zvyšuje sebevědomí, efektivitu komunikace. Umožňuje snazší jednání a vyjednávání, dosažení přijatelného kompromisu. Představuje přiměřené sebeprosazování, způsob chování včetně neverbálního vyjadřování.

⁵ DEVITO, Joseph A.: *Základy mezilidské komunikace*, Praha : Grada Publishing, 2001, s. 170, ISBN 80-7169-988-8

Podle Mikuláštfka (2003) máme těchto deset asertivních práv:

1. Právo posuzovat své vlastní chování, myšlenky a emoce a být za ně odpovědný.
2. Právo nenabízet žádné omluvy a výmluvy ospravedlňující jeho chování.
3. Právo posoudit nakolik a jak jsme zodpovědní za řešení problémů druhých lidí.
4. Právo změnit svůj názor.
5. Právo říci „já nevím“.
6. Právo být nezávislý na dobré vůli ostatních.
7. Právo dělat chyby a být za ně zodpovědný.
8. Právo dělat nelogická rozhodnutí.
9. Právo říci „já ti nerozumím“.
10. Právo říci „je mi to jedno“.

3.2 Tým a týmová spolupráce

3.2.1 Co to je tým?

Za tým se považuje nepříliš početná pracovní skupina lidí, kteří spolupracují za účelem dosažení výsledku, kterého by žádný z členů týmu nemohl dosáhnout samostatně. Členové týmu by měli nést odpovědnost za dosažené výsledky a měli by být schopni otevřené a věcné komunikace. Práce v týmu je zpravidla náročnější na organizaci, avšak výsledky jsou kvalitnější. Je také velmi důležité najít rovnováhu mezi prací samostatnou a prací týmovou. Velikost pracovní skupiny se odvíjí od úkolu, doporučuje se mezi 5 až 12 členy, při vyšším počtu se komunikace ztíží. Větší týmy se doporučuje rozdělit na podtýmy.

„Vítězíme i prohráváme společně.“

Mike Krzyzewski

3.2.2 Fáze vzniku týmu

Není snadné, aby vznikl efektivně spolupracující tým. Proces vzniku týmu je velmi důležitý a může obnášet řadu problémů.

Podle Mikuláščíka (2003) lze celý průběh vytváření skupiny rozdělit na čtyři fáze:

- formování skupiny,
- krystalizace skupiny,
- vytváření skupinových norem,
- aktivní práce skupiny.

Formování skupiny

Při prvním setkání skupiny se členové seznamují, vyměňují si názory, domlouvají se na podmínkách efektivní komunikace a na společných cílech. V této fázi dochází k dynamické strukturovanosti skupiny podle typů osobnosti. Ukáže se, jaká nastane atmosféra ve skupině – spolupráce nebo soutěžení. Mezi bariéry dobré komunikace

mohou patřit nízké komunikační schopnosti jedinců nebo také špatný způsob vedení skupiny.

Krystalizace skupiny

V této fázi se začínají objevovat konflikty mezi členy týmu. Někdo se stane vůdcem díky své povaze nebo může být formálně jmenován. S tím však nemusí všichni souhlasit, mohou reagovat negativně a mohou zpochybňovat vůdcovu kompetentnost nebo zadané úkoly. Tyto konflikty jsou tvrdé, protože ještě nebyly vyřešeny normy, které je regulují. Některé skupiny tuto fázi nepřežijí. Týmy které přežijí, jsou tímto stádiem posíleny, neboť dovedou rozlišovat priority, vnímání a postoje jednotlivých členů skupiny.

Vytváření skupinových norem

Pokud chce tým dosáhnout požadovaných cílů, musí si vybudovat určité normy a pravidla jednání, která by směřovala k efektivní spolupráci. Členové se učí pozitivnímu chování, uvědomují si soudržnost, vzájemnou podporu a začíná vzájemná spolupráce.

Aktivní práce skupiny

V této fázi se věnuje pozornost cílům, kterých chce tým dosáhnout. Hledají se postupy a řešení problémů. Každý člen má svoji funkci a roli. Efektivitu zvyšují dobré osobní vztahy ve skupině a specializace jednotlivých členů.

„Potkat se, je začátek; zůstat spolu, je pokrok; a pracovat spolu, je úspěch.“

Henry Ford

3.2.3 Role v týmu

Je podstatné, aby každý člen skupiny správně rozuměl vlastní týmové roli, ale také rolím ostatních kolegů. Většina lidí má tři nebo čtyři přirozené role, které zastává. Málokdy se najde osoba, která by zastupovala pouze jednu roli. Člověk své role může měnit – například změnou zaměstnání, kariéřním postupem.

Dr. Meredithem Belbin popisuje celkem devět týmových rolí. Každá role obnáší své přínosy, ale také slabiny.

Týmová role	Přínosy	Slabiny
Koordinátor	zralý, sebejistý, objasňuje cíle	může manipulovat, usnadňuje si osobní práci
Inovátor	tvůrčí, nápaditý, nevšední	zaujatý svými myšlenkami na úkor efektivní komunikace
Vyhledávač zdrojů	komunikativní extrovert, objevuje příležitosti a nové kontakty	příliš optimistický, může ztratit zájem
Usměrňovač	motivuje k výkonu, dynamický, průbojný	provokatér, může urážet
Vyhodnocovač	stratég, vysoké nároky, vidí všechny možnosti	může chybět hnací síla, inspirace
Týmový pracovník	spolupracuje, diplomatický, naslouchá, odvrací konflikty	nerozhodný v klíčových situacích
Realizátor	spolehlivý, disciplinovaný, činí praktické kroky	nepružný, pomalu reaguje na nové možnosti
Kompletovač, finišer	pečlivý, svědomitý, starostlivý, hledá chyby	přehání, strachuje se, upřednostňuje pracovat samostatně
Specialista	cílevědomý, oddaný své profesi, poskytuje vědomosti, dovednosti	přispívá pouze v úzké oblasti, stará se o osobní zájmy

Tab. 2 Týmové role [17]

„Být leader znamená umět dovést lidi tam, kam by se sami ani nepokusili vykročit.“

Bob Eaton

3.2.4 Úspěšný tým

K úspěchu týmu vedou:

- jasně formulované cíle – jasný, hodnotný a důležitý cíl,
- přiměřená vnitřní struktura – jasně definované role, pravidla chování, poskytování zpětné vazby, hodnocení založené na faktech,
- členové připravení k úkolu – odborné a osobnostní předpoklady,
- klima podporující spolupráci – otevřenost, důvěra, vzájemný respekt,
- podpora a uznání „zvenčí“ – vnější podpora, chvála a uznání zvyšují motivaci a výkon,
- kompetentní vedení – úspěšné vedení má zásadní vliv na výsledky. [10]

„Dobře vybudovaný tým, může dosáhnout takového úspěchu, o kterém jste nikdy ani nesnili.“

John C. Maxwell

3.2.5 Typy skupin

Jak uvádí Joseph A DeVito (2001), můžeme rozlišit tři typy skupin:

- skupiny pro tvorbu nápadů,
- skupiny pro výměnu informací,
- skupiny pro řešení problémů.

Skupina pro tvorbu nápadů

Mnoho skupin vzniklo právě proto, aby vznikaly nové nápady. U těchto skupin je velice důležitá kooperativní týmová spolupráce a kreativita. Na konečném řešení výrobku nebo služby mají podíl všichni členové, kteří cítí hrdost a pocit vlastnictví na daném výsledku. Nové nápady se tvoří ve dvou fázích. První fáze obsahuje samotnou tvorbu nápadů a ve druhé fázi probíhá jejich hodnocení.

„Nejlepší cestou, jak získat dobrý nápad, je mít spoustu nápadů.“

Linus Pualing

Skupiny pro výměnu informací

Smyslem těchto skupin je získávání nových informací a jejich následné rozšiřování nebo výměna za jiné informace. Členové se mají co naučit, a také mají co učit druhé.

Skupiny pro řešení problémů

Tyto skupiny se setkávají, aby vyřešily konkrétní problémy. Musejí mít znalost komunikačních technik, ale také podrobnou znalost daného problému. Vyžaduje se přísné dodržování stanovených norem postupů. Členové mohou pocházet ze stejných oblastí (reklama, reklama) nebo se tým může skládat ze členů z různých oblastí (reklama, účetní).

„Nikdo z nás není tak chytrý, jako my všichni dohromady.“

Japonské přísloví

3.3 Outdoorové vzdělávání

3.3.1 Historie

Jelikož je o historii zážitkové pedagogiky a outdoorového vzdělávání napsáno již mnoho v různých diplomových pracích, nebudu se touto částí příliš zabývat, nastíním jen nejzákladnější události.

Úplné počátky outdoorového vzdělávání, dnes nejčastěji používaný pojem Outdoor Management Training, lze datovat do období druhé světové války. Roku 1941 ve Velké Británii vzniká první škola Outward Bound, založena německým pedagogem Kurtem Hahnem a ředitelem společnosti Blue Funell Line Lawrencem Holtem.

Škola původně sloužila k přípravě anglických a amerických vojáků před odjezdem do samotného boje. Účastníci si mohli nanečisto vyzkoušet různé fyzicky i psychicky náročné situace bez hrozby reálných následků. Zjistili tak, že dokážou více než si myslí. Po válce se škola otevřela veřejnosti a začala tak nabízet své služby firmám a běžným občanům. Brzy se zjistilo, že takovéto kurzy, postavené na metodě učení prožitkem, slouží jako skvělý trénink týmové spolupráce, důvěry a manažerských dovedností obecně.

V průběhu následujících let se tato oblast vzdělávání rozšiřovala do komerční sféry a postupně se z ní stal velký „business“, kdy firmy do vzdělávání svých zaměstnanců investují nemalé částky.

Roku 2006 zahájilo svoji činnost Profesní sdružení pro zážitkové vzdělávání (PSZV). „Jedná se otevřenou organizaci sdružující přední poskytovatele služeb na poli zážitkového vzdělávání v ČR a SR.“⁶ Hlavním cílem je sdružovat kvalitní poskytovatele zážitkově zkušenostního vzdělávání, kteří působí na českém a slovenském trhu, garantovat jejich kvalitu a propagovat a reprezentovat tento obor.

V dnešní době se outdoorové vzdělávání využívá především v oblasti firemního poradenství a rozvoje lidských zdrojů. [8] [18]

⁶ Profesní sdružení pro zážitkové vzdělávání [online], 2006, [cit. 2009-4-5], dostupný z <<http://www.pszv.cz/>>

3.3.2 Terminologie, rysy outdoorového vzdělávání

Outdoor education, outdoor management training, outdoor training, adventure education, environmental education, adventure training, adventure consulting, outdoor management development, challenge education, experiential education, teambuilding - to je jen část pojmů, se kterými se můžete v praxi a v literatuře setkat. Často je překlad těchto termínů velice nepřesný a zní „nečesky“, tudíž je lepší zachovat původní, anglický termín. Všechna označení jsou více méně považována za synonyma.

Hlavní myšlenkou outdoorového vzdělávání obecně, je učení prostřednictvím vlastního prožitku, prvku hry a výzvy. Při těchto kurzech si účastníci mohou vyzkoušet nové způsoby myšlení a efektivní spolupráce bez jakékoli hrozby vážného neúspěchu (čemuž tak v pracovních podmínkách není – když proděláte peníze, tak už vám je nikdo nevrátí). Velice důležitý je princip přijímání výzev – vědomé překonávání překážek i sebe sama. Kurzy probíhají v přírodě pod otevřeným nebem, tzv. „outdoors“.

- Outdoor Education – zastřešující termín pro vzdělávací a rozvojové programy, využívající metody učení prožitkem. V překladu se využívá pojem: Outdoorové vzdělávání (OV).
- Outdoor management training – pojem označující specifické kurzy na bázi OV, které jsou zaměřeny především na rozvoj měkkých interpersonálních dovedností (soft-skills) a vztahů v pracovních týmech.
- Outing – všeobecný termín pro outdoorovou firemní akci s nejrůznějším programem, většinou s kratší délkou trvání (0,5 až 1 den). Dále také kterýkoli firemní výjezd mimo pracovní místo (školení, konference, off-site meeting).
- Teamspirit – hlavní náplní těchto programů je zábava s přidanou hodnotou (vazba na tým), motivace a odměna.
- Teambuilding – budování a rozvoj týmů, zaměřuje se na posílení týmové spolupráce. Podstatná je zpětná vazba (reflexe) na prováděné aktivity,

pojmenování vzešlých problémů a přenos získaných zkušeností (výstupů) do běžného (pracovního) života. [8] [11]

3.3.3 Učení prožitkem

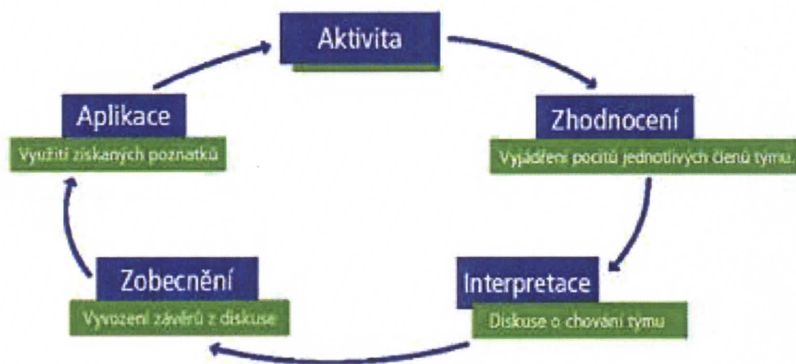
Jedno čínské přísloví říká: „Co slyším, zapomenu; co vidím, to si pamatuji; co dělám, tomu rozumím“. Tato moudrost je potvrzena výsledky moderních výzkumů, podle kterých si lidé pamatují přibližně 20% toho, co slyší, 50% toho, co vidí, a 80% toho, co sami dělají. Do učení prožitkem se zapojuje jak kognitivní, tak emocionální a fyzická složka. Díky tomu jsou nabyté poznatky hlubší, trvalejší a snáze aplikovatelné do reálného života.

Pro učení prožitkem je charakteristické, že se více než na výsledek jednotlivých aktivit, které účastníci kurzu vykonávají, soustředí na procesy, které byly v průběhu vykonávání aktivit použity.

3.3.3.1 Cyklus učení prožitkem

Kolb (1984) vytvořil model, který nám pomáhá pochopit, jak se učíme. Tento model představuje cyklus 4 kroků. Učení prostřednictvím prožitků zahrnuje také děláni chyb. Je to velmi osobní věc – lidé mohou mít podobnou zkušenost, ale každý se z ní naučí odlišné věci.

Proces učení prožitkem začíná společnou aktivitou, po které následuje reflexe – rozbor průběhu aktivity. V reflexi probíhá diskuse o prožitcích a pocitech, které daná aktivita přinesla jednotlivcům (každý řekne své). Probíhá analýza toho, jak se v jejím průběhu projevila celá skupina. Tyto poznatky jsou zobecněny, pojmenovány a následně se na jejich základě plánují nové postupy a řešení. Poté mají účastníci možnost si nové postupy vyzkoušet v další aktivitě a za pomoci facilitátora (lektora) je přenést do reálného života. [11]



Obr. 9 Cyklus učení prožitkem [11]

3.3.4 Reflexe

Podle J. Neumana jde o „řízený proces hodnocení aktivity, který využívá informací ze zpětné vazby k hledání širších souvislostí a významů“ (Neumann, 1998). Reflexe označuje proces, „při němž skupina verbálně zpracovává zážitek z předcházející aktivity pod vedením instruktora, který určuje cíl a průběh zpětné vazby a má kontrolu i nad parametry aktivity samotné.“⁷ Jinak řečeno jde o ohlednutí se za předcházející aktivitou, hledání souvislostí mezi výsledkem akce a činnostmi jednotlivců a celé skupiny. Reflexe představuje diskusi zaměřenou na výstupy z jednotlivých aktivit, jejich analýzu, zobecnění a následné vztahování k reálnému (pracovnímu) životu. Sdělují se zde zkušenosti a prožitky. Účastníci by se měli s výstupy ztotožnit a dále je pak aplikovat a zapracovávat do norem týmové spolupráce. [6]

V reflexi probíhá zhodnocení, interpretace a zobecnění (viz. obr. 9). Celý cyklus by měl ulehčovat a vést instruktor (lektor, facilitátor).

Podle Neumana (1998) může reflexe probíhat na několika úrovních:

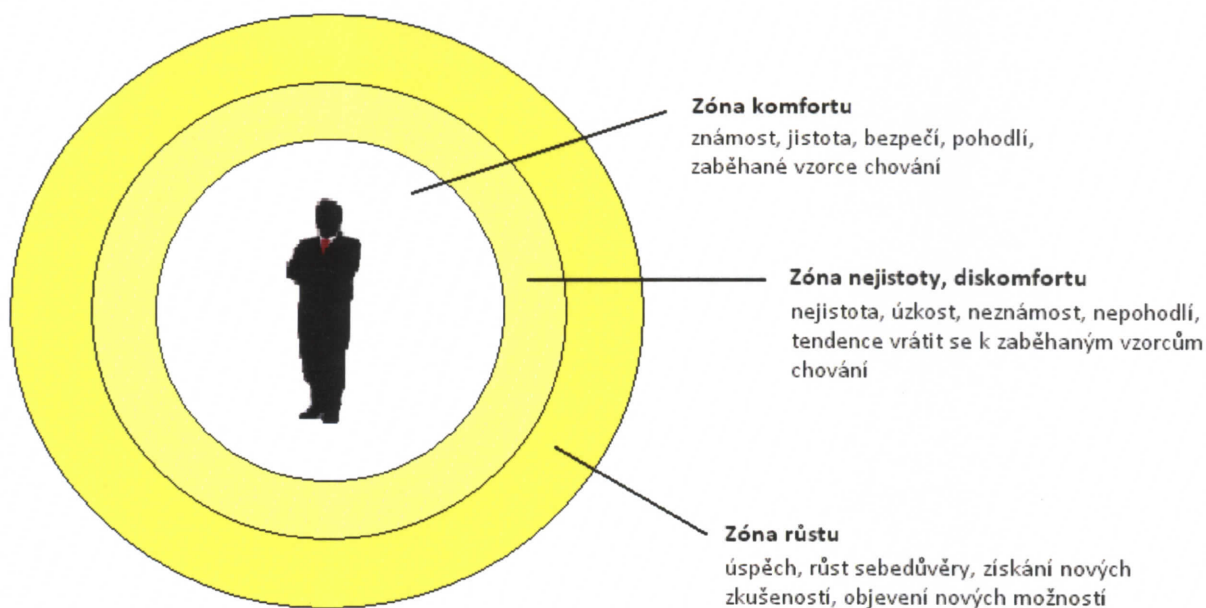
- Dění v celé skupině – sdílení a srovnávání zkušeností a prožitků se všemi ostatními členy týmu. Probírají se otázky spolupráce, rušivého chování, tlak ze strany druhých atd. Účastníci by měli hledat co se od sebe navzájem naučili.
- Dynamika meziosobních vztahů – diskuse o důvěře, podpoře, vzájemném uznání a bezpečnosti.

⁷ REITMAYEROVÁ E., BROUMOVÁ V.: *Cílená zpětná vazba*, Praha : Portál, 2007, s. 13, ISBN 978-80-7367-317-8

- Intrapersonální úroveň – pocity jednotlivců. Často se hovoří o strachu, uznání a důvěře v sebe sama i v ostatní. Tyto problémy se mnohokrát objeví nečekaně a mohou se projevovat v dalších hrách, ale i v běžném životě.

3.3.5 Zóna komfortu

Jedná se vlastně o virtuální prostor, který je nám dobře známý, cítíme se v něm bezpečně, jsme schopni předvídat své pocity a kontrolovat své reakce. Kurzy outdoorového vzdělávání se prostřednictvím aktivit snaží účastníka vyvést ze zaběhaných vzorců chování, přivést jej na okraj zóny komfortu a případně tyto hranice kontrolovaně překročit. Odkrývají se nové možnosti, rozvíjí se konkrétní vědomosti, dovednosti, ale hlavně inspirace k seberozvoji. K úspěchu je následně důležitá práce s pozitivní zpětnou vazbou. [11]



Obr. 10 Osobní zóny [8, str. 18]

„Každý člověk dokáže více, než si sám dovede představit. Pokud se jednou přesvědčíme, co dokážeme, v budoucnu se již nikdy nespokojíme s ničím menším.“

K. Hahn

3.3.6 Facilitace

Facilitace představuje ulehčení procesu. Může se jednat o týmovou diskusi, jednání, poradou, workshop. Hlavním cílem facilitace je uvolnit atmosféru ve skupině a vytvořit bezpečný prostor pro sdílení názorů, myšlenek, zkušeností a pohledů na věc. Pracuje se zde s emocemi (to co je spojeno s emocemi se lépe pamatuje). V outdoorovém vzdělávání slouží facilitace jako nástroj k ulehčení procesu reflexe. Během facilitace nesmí dojít ke kritice a ignoraci názoru.

Facilitátor je ten, kdo řídí facilitaci. Z angličtiny by se tento pojem dal přeložit jako moderátor, povzbuzovač, usnadňovač. Facilitátor zodpovídá za průběh procesu, nikoli za jeho obsah.

Dobrá facilitace (reflexe) vyžaduje, aby facilitátor:

- znal cíl, záměr, smysl reflexe,
- nepředpokládal,
- kladl otevřené otázky,
- pomocí otázek sbíral názory, pocity,
- nekritizoval, nehodnotil, oceňoval všechny názory,
- umožnil se všem aktivně zapojit,
- efektivně pracoval s časem, náladou ve skupině (přestávky, icebreakry),
- směřoval diskusi tak, aby se reflexe uzavřela s nějakým jasným závěrem (shrnutí).

3.4. Teambuilding jako součást outdoorového vzdělávání

3.4.1 Druhy nabízených kurzů

Mnoho firem zabývajících se outdoorovým vzděláváním nabízí celou řadu různých druhů kurzů.

Mezi hlavní nabídku patří incentivní programy (pro zábavu a za odměnu) a teambuildingové kurzy tzv. „šité na míru“. Tyto programy jsou sestaveny přesně podle požadavků klienta. Kurzy mohou být zaměřeny na nově vznikající nebo již vzniklé týmy. Hlavním cílem u těchto kurzů bývá nastartování efektivní týmové spolupráce a komunikace, odbourání stereotypů a v neposlední řadě hlubší poznání kolegů prostřednictvím společných zážitků. U jiných kurzů může být cílem řešení konkrétního problému a důraz je tak kladen na specifická témata – rozvoj tvořivosti, zvýšení rozhodnosti, psychické odolnosti nebo zlepšení vůdčích schopností. [15]

Dále firmy nabízí „tematické balíčky“. U těchto kurzů je již sestaven předběžný program a ten je na přání klienta následně upraven. Témata mohou být různá, například: Western, Den na farmě, Den draka, Treasure Hunt, Golden Gate Bridge, Mezi nebem a zemí, Sportem ku zdraví, Expedice – přechod (vele)hor a další. [19] [20] [21]

3.4.2 Typická náplň teambuildingového kurzu

Celý teambuildingový program je založen na různých aktivitách. Každá z nich má svůj průběh:

- výběr aktivity – s ohledem na to, co chceme aby se tým naučil (komunikace, důvěra, kreativita atd.),
- příprava,
- vysvětlení a motivace,
- ověření si, zda účastníci porozuměli,
- provedení aktivity,
- reflexe. [13]

Nejčastější typy aktivit (u každého druhu aktivity uvádím příklad jedné takové činnosti):

- Seznamovací hry – slouží k seznámení, představení účastníků. Pokud se členové už znají, je možné zvolit trochu více náročné (psychologické) hry.
 - *Řada očí* – hráči se rozdělí do dvou řad a stojí čelem k sobě. Dívají se do očí osobě, která stojí naproti. Cílem hry je „uslyšet“, co říká druhý člen dvojice, avšak je zakázáno mluvit nahlas. K dorozumívání se využívají hlavně oči a další části těla. Sdělovaná informace může být jakákoli: „Co to tu děláme?“ nebo „Nezajdeme potom někam na večeři?“. Po půl minutě se hráči prohodí. Účelem hry není zjišťování faktů, ale překonávání bariér mezi hráči. [12]

- Icebreakry – mají „prolomit ledy“ ve skupině, navodit příjemnou atmosféru.
 - *Change 5* – skupina se rozdělí na dvojice. Dvojice se postaví zády k sobě a na pokyn instruktora dostává každý jednu minutu na to, aby na sobě viditelně změnil pět věcí (rozepnout knoflík, sundat mikinu). Po uplynutí stanoveného času se hráči k sobě otočí čelem a každý má za úkol uhádnout co jeho protějšek na sobě změnil. Poté následuje další kolo změn. Kola mohou proběhnout až tři. Na závěr probíhá společné foto přeměněných hráčů. Tato hra je doprovázena velkými úsměvy na tvářích účastníků.

- Zahřívací hry – mají zvýšit energii týmu, povzbudit účastníky do další části programu. Využívá se fyzické aktivity a smíchu. Zařazují se na začátek dne (případně po obědě).
 - *Running Around* – skupina utvoří velký kruh. Každý hráč si v duchu vybere jednu osobu z kruhu. Všichni dostanou za úkol, aby svoji vybranou osobu oběhli třikrát kolem dokola. Na pokyn instruktora se následně každý hráč rozeběhává jiným směrem a váš vybraný protějšek vám neustále uniká. Nastává zábavná, trošku chaotická, situace. Vyhrává ten, kdo se vrátí jako první na svoje původní místo. Cílem je rozpohybovat účastníky a nabudit je k aktivitě.

- Hry na rozvoj důvěry – budují a rozvíjejí odvahu, odpovědnost a důvěru mezi členy týmu. Často bývají přípravou na náročnější aktivitu (např. vysoké lanové překážky).
 - *Ulička důvěry* – skupina vytvoří dvě řady stojící proti sobě na vzdálenost asi 80 cm. Každý předpaží a tím se vytvoří jakási uzavřená ulička. Jeden z účastníků má následně za úkol uličku proběhnout aniž by ztratil svoji rychlost. Ostatní zvedají paže těsně před běžcem. Pro běžce není vůbec snadné vběhnout do uličky a doufat, že se ruce zvednou.

- Týmové hry – u těchto her je k dosažení výsledku potřeba spolupráce celého týmu.
 - *Týmové lyže* – až 8 členů týmu stojí na páru obřích lyží. Každý člen drží v ruce provazy vedoucí k lyžím na místo, kde daný člen stojí. Uvést lyže do pravidelného pohybu vyžaduje souhru všech účastníků. Tato hra se uvede jako závod, slalom mezi kužely, dvou soupeřících týmu.

- Hry na řešení problémů – v těchto hrách dostane skupina za úkol vyřešit určitý problém. Na řešení problému by se měl podílet celý tým.
 - *El Nino* – skupina vytvoří dvě řady stojící proti sobě. Každý má ruce podél těla, ohne je v předloktí a narovná ukazováčky. Řady se k sobě přiblíží na takovou vzdálenost, aby se ukazováčky stojících členů proti sobě překrývaly jedním článkem prstu. Následně se na ukazováčky položí lehká tyčka (od stanu) a úkolem je tyčku z úrovně pasu položit na zem, za podmínky, že všichni členové týmu se ji po celou dobu musí dotýkat. V této hře je velice patrné, jak silný dopad na celkový výkon týmu má aktivita každého jednotlivce.

- Hry na rozvoj komunikace – tyto hry jsou zaměřeny na komunikaci a spolupráci členů skupiny. Většinou jde o jednoduché úkoly, které jsou ztíženy určitými pravidly. Např. zákaz mluvení, zavázání očí, rozdělení informací mezi členy a jiné.
 - *12 střípků* – každý člen týmu dostane útržek papíru s informací, která je nezbytná k poskládání celku. Úkolem je odpovědět na zadanou otázku,

např. „V jakém pořadí dané osoby navštívili paní Novákovou?“. Klíč k řešení tak drží ve svých rukou ne jeden člověk, ale celý tým. Papírky s informací si hráči nesmějí ukazovat. K úspěchu vede efektivní komunikace a důkladná práce s informacemi.

- Nízké a vysoké lanové překážky – představují silný osobní zážitek. Vyzývají účastníky k překonávání určitých bariér a k vykročení ze „zóny komfortu“. Důležitá je zde podpora ze strany týmu.
 - *nízké: Mohawkův travers* – ocelová lana jsou napnutá mezi čtyřmi kmeny stromů. Mezery mezi stromy jsou 2 – 8 metrů. Celý tým se musí dostat po lanech od prvního stromu až k poslednímu. Aby byla aktivita úspěšně splněna je povoleno pouze pět šlápnutí na zem. Kdo nestojí na laně nesmí do aktivity zasahovat. Účastníci musí spojit své síly a dobře plánovat. Tato překážka je postavena ve výšce max. 50 cm.
 - *vysoké: Tarzanův skok* – patří mezi nejtěžší lanové překážky. Účastník vyleze po žebříku na plošinu ve výšce cca 12 metrů. Na plošině se otočí o 180° a následně skočí a chytí se zavěšené hrazdy. Vzdálenost se v této výšce zdá být nepřekonatelná, a proto je podpora ostatních členů týmu nezbytná.
- Adrenalinové, sportovní aktivity – celá řada aktivit od tradičních sportů (volejbal) přes netradiční (frisbee), motoristické (čtyřkolky) a střelecké aktivity (lukostřelba) až po adrenalinové aktivity (zorbing) a zajímavosti (segway).
 - *Segway* – dvoukolové jednoosé vozítko, poháněné elektromotorem s maximální rychlostí až 40 km/h. Tento technický zázrak je ovládaný pouze náklonem.

Ještě je třeba zmínit pojem „iniciativní hry“ (dynamics). Tyto hry jsou zaměřeny na vztahy uvnitř skupiny. Mezi typy iniciativních her patří: seznamovací hry, hry na rozvoj důvěry, týmové hry, hry na řešení problémů, hry na rozvoj komunikace, hry na odstranění bariér a další.

Všechny aktivity by měli být prováděny na principu „challenge by choice“ – každý jednotlivý účastník se sám vědomě rozhoduje, zda se dané aktivity chce zúčastnit, kdy chce skončit a jak daleko se chce pokusit za své limity dosáhnout. Myslím, že tento princip by šel nejlépe vystihnout heslem: „Ty, a pouze ty, děláš rozhodnutí a nemusíš je nikomu vysvětlovat.“. Ze strany instruktora by neměl být cítit tlak na účastníka, ale pouze motivace a podpora. [11] [14]

3.4.3 Cíle a nejčastější témata kurzů

Efektivně postavený a provedený program by měl „odemknout uzavřenou mysl“ účastníků, odbourat stereotypy, povzbudit ke společné práci a komunikaci, vylepšit vztahy a vybudovat důvěru mezi členy týmu a napomáhat k překonání sebe sama (vykročit ze zóny komfortu). Jedním z hlavních cílů by mělo být propojení těchto získaných zkušeností (závěrů, výstupů) s běžným (pracovním) životem. V neposlední řadě je také důležité pobavit klienta.

Mezi obvyklá témata kurzů patří: efektivní spolupráce, vliv jednotlivce na výsledek týmu, otevřená komunikace, odbourání pracovních a komunikačních stereotypů, vzájemná podpora a důvěra, motivace, vedení týmu, kreativita a otevřenost ke změně, skutečné a domnělé výkonnostní limity.

„Nebojte se prohry, myslete na výhru.“

Mike Krzyzewski

4. METODOLOGIE

Ke sběru dat, potřebných ke splnění stanovených cílů, bylo využito písemné dotazování.

4.1 Dotazník

Písemné dotazování patří mezi kvantitativní metody sběru dat. U dotazníku respondent odpovídá na položené otázky, na které má dostatek času, avšak nevýhodou je nízká návratnost dotazníků. Otázky mohou být otevřené (možnost volné odpovědi), uzavřené (výběr z předem daných variant) a polouzavřené (kombinace obou předchozích).

Dotazník je převzatý od společnosti Odyssey P.E.N. Upravil jsem ho a vytvořil tak novou verzi. Použil jsem otevřené a uzavřené otázky. U uzavřených otázek je využito verbálního a číselného škálování.

Dotazníky byly rozdány celkem 26 osobám. Účelem bylo získání zpětné vazby od účastníků teambuildingového kurzu. Jejich vyhodnocení je uvedeno v kapitole 5.3.4. a vzor je v příloze č. 1.

5. PRAKTICKÁ ČÁST

Praktická část je rozdělena do tří oddílů. V prvním uvádím realizované programy pro různé profesní skupiny. Ve druhém zmiňuji procesy probíhající uvnitř společnosti pořádající teambuildingový kurz, od prvního kontaktu se zadavatelem až po realizaci kurzu. Ve třetím popisuji jeden teambuildingový kurz, včetně jeho hodnocení na základě zpětné vazby od účastníků.

5.1 Programy pro různé profesní skupiny

V této části představím několik již realizovaných kurzů kterých jsem se zúčastnil. Každý z nich byl pořádán pro specifickou profesní skupinu.

Náplň kurzů se liší z několika důvodů. Prvním a hlavním jsou rozdílné požadavky – ty vychází především z problémů uvnitř daného týmu. Druhým jsou finanční možnosti jednotlivých skupin (top management x učitelky). Dalším je fakt, že pro každou skupinu je vhodný jiný kurz (pracovníci security služeb by nejspíše neocenili program pro učitelky).

Některé z uvedených kurzů spadají spíše do oblasti teamspirit než teambuilding. Výstupy z kurzu jsou stanoveny na základě zpětné vazby od účastníků.

5.1.1 Top management – teambuilding

Základní informace o kurzu

Jednalo se o devítičlennou skupinu, top management blíže nespecifikované pojišťovny. Do týmu přibylo několik nových členů.

Dvoudenní program měl nabídnout prostor pro aktivní zapojení všech účastníků, příležitost k vystoupení z pracovních rolí, nové podměty směrem k týmu i individuální rozvoj a originální přístup. Cílem bylo posílení horizontální komunikace a týmové spolupráce, rozvoj vzájemného porozumění a respektu, prohloubení podpory a důvěry, stimulace osobního rozvoje každého jednotlivce, zlepšení neformálních vazeb v týmu a sjednocení za společným cílem.

Náplň kurzu

Celý kurz byl sestaven jako „týmová mise“. Skupina šla po stopách svého tajného agenta, který pronikl do skupiny eko-anarchistů, kteří vyvíjí prototyp převratného automobilu. Vůz má vestavěný záchranný modul se schopností vrátit čas o 5 minut zpět, a tudíž předejít veškerým pojistným událostem. Tím by bylo zničeno podnikání v oboru pojištění vozidel a to by mělo nedozírné následky pro společnost. Tajný agent vynáší ze skupiny informace a instrukce, které mají účastnickou skupinu dovést až k tajné továrně, materiálu a technické dokumentaci. Cílem skupiny bylo sledovat svého agenta a pomocí instrukcí objevit továrnu, zmocnit se materiálu i dokumentace a následně prototyp vlastními silami sestavit. Aby byla mise úspěšná, musí se skupina cestou za agentem skvěle sehrát a vylepšit své schopnosti, které by mohli potřebovat při proniknutí do továrny. Hlavní částí druhého dne byl týmový workshop*.

* workshop – forma vzdělávací aktivity. Účastníci mají pomocí vlastních zkušeností a znalostí dojít k výstupu (výsledku, závěru).

Program

První den začínal setkáním všech účastníků. Následně tým vyrazil po stopách svého agenta. Cestou museli projít náročným terénem a absolvovat řadu týmových úkolů, jejichž splnění je potřebné pro další pokračování na cestě. Až po jejich splnění získá tým informaci od svého agenta. Zároveň měly tyto úkoly sloužit k tréninku schopností potřebných k proniknutí do továrny.

Po cestě musel tým plnit následující úkoly:

- lukostřelba – jak se zbavit nepřátel,
- mohawkův travers – jak zdolat propast okolo továrny,
- týmová zeď – jak přelézt přes zdi továrny,
- pavoučí síť – jak prolézt sítě laserových paprsků,
- jedovatá řeka – jak překonat jámu s kyselinou,
- GPS – orientace v terénu,
- segway a raft – útěk z továrny.

Po splnění jednotlivých aktivit přijela skupina na segwaiích do hotelu. Ve staré budově hotelu měla být ukryta továrna, avšak v důsledku vyčerpání se tým rozhodl pro odpočinek. Na hotelu byl připraven bohatý raut.

Druhý den dopoledne probíhala přestřelka s eko-teroristy (paintball). Po zneškodnění posledního nepřítele se skupina dostala do továrny. Získala potřebný materiál i dokumentaci pro sestavení prototypu. Po obědě probíhal týmový workshop ve kterém měla skupina sestavit funkční prototyp vozu (dřevěná kára). Po následném sestavení měl tým možnost vyzkoušet si vlastnosti futuristického stroje. Program byl zakončen vzájemnou diskusí všech účastníků za přítomnosti hlavního instruktora v roli facilitátora.

Večer bylo možno využít relaxačního centra v rámci hotelu.

Výstupy z kurzu:

- poznání nových členů týmu,
- zvýšení efektivity týmové spolupráce a důvěry,
- otevřenější komunikace,
- posílení vzájemných vztahů mezi účastníky,
- silné společné zážitky.

5.1.2 Výroba, stavební divize – teambuilding

Základní informace o kurzu

Kurz pro 28 osob. Skupina je složena z různých pozic stavební divize společnosti.

Třídenní sportovně-relaxační a školící outdoorový program měl umožnit zapojení všech členů skupiny a získání nevšedních zážitků. Cílem bylo lepší vzájemné poznání účastníků, vytvoření pozitivní a přátelské atmosféry, rozvoj týmové spolupráce, možnost sebezpoznání v netradičních podmínkách, odpočinek, relaxace a zábava.

Náplň kurzu

Program zahrnuje firemní školení o bezpečnosti práce na stavbách. Kurz spojuje princip projektové simulace a teambuildingu v podobě zábavných aktivit.

Programový koncept využívá přirozenou soutěživost v týmu, neboť je celý program doprovázen jednotícím prvkem soutěže probíhající mezi týmy uvnitř účastnické

skupiny. Hlavním bodem programu byl týmový workshop. Při této aktivitě měli účastníci možnost využít svých stavebních zkušeností. Závěrečný den je navržen jako relaxační zážitkový program – individuální relaxační a sportovní aktivity.

Program

První den účastníky čekalo firemní školení, které trvalo až do večere. Po večeři následoval bowlingový turnaj, jehož hlavním smyslem byl přechod z pracovních rolí do neformálního prostředí.

Druhý den byla účastnická skupina rozdělena na 4 týmy, ve kterých mezi sebou soutěžili po zbytek dne. První byl na programu paintballový turnaj. Hrál se přes 3 hodiny a za každou výhru získal tým poukázku do odpolední části programu. Po obědě následoval týmový workshop – stavba společné (týmové) káry. Týmy měly sestavit vlastní vůz, který bude schopný obstát v konkurenci ostatních skupin. K úspěchu vede líbivost produktu a jeho funkční vlastnosti, které prověří zkušební jízda. Týmy měly k dispozici výrobní materiál, který si vybojovaly v dopoledním paintballu. Po úspěšném sestavení vozů následovaly krátké prezentace jednotlivých skupin, ve kterých měly týmy možnost představit svůj produkt a vyzvednout jeho přednosti. Soutěžilo se v kategorii „design“ a „výkonnost“. Po vzájemném měření sil v závodu vzešel celkový vítěz. Večer se v jednotlivých týmech krátce diskutovalo, za přítomnosti facilitatora, o průběhu celého workshopu. Následovalo vyhlášení výsledků a rozdání hodnotných cen.

Poslední den si měli účastníci možnost vyzkoušet sportovní aktivity jako jsou čtyřkolky, jízda na koních a golf. Dále byla příležitost využít relaxačních a wellness služeb hotelu.

Výstupy z kurzu:

- nastolení pozitivní atmosféry v týmu,
- zvýšení týmové spolupráce,
- kreativní přístup k práci,
- zábava, skvělé zážitky.

5.1.3 Učitelky – teambuilding

Základní informace o kurzu

Dvoudenní kurz pro 20 učitelek základní školy. Dlouhotrvající změny a reformy ve školství vedly v pracovním týmu k celkové nespokojenosti a ztrátě chuti k práci. Z těchto důvodů byly stanoveny následující cíle programu: „znovunastolení“ pozitivní atmosféry v kolektivu, vytvoření pocitu jednoho týmu a důležitost každého jedince v něm, zvýšení vnitřní motivace, zlepšení komunikace a důvěry uvnitř týmu, aktivní odpočinek a zábava.

Náplň kurzu

Kurz je sestaven tak, aby zapojil všechny účastníky, motivoval je a rozvíjel jejich interpersonální dovednosti, „soft-skills“. Jednotlivé aktivity na sebe cíleně navazují a postupně tak gradují.

První část programu představuje týmové činnosti a na ně navazující krátké diskuse ohlížející se za předcházející aktivitou (reflexe). Druhá část je zaměřená na rozvoj důvěry mezi kolegy a vystoupení ze zóny komfortu.

Program

První den byl rozdělen na dva bloky. Nejdříve byl na programu soubor seznamovacích a komunikačních her. Jejich hlavním cílem bylo uvolnění atmosféry, vystoupení z pracovních rolí a odstranění bariéry mezi účastníky a lektory. Kolegové se tak poznávají i z neformální stránky. Poté následuje „Full value contract“* I., zaměřený na cíle, vize, ideály – „Jak chceme, aby vypadal náš ideální tým?“. Dále je na programu týmová iniciativní hra I. – El Nino, na kterou bezprostředně navazuje její rozbor (reflexe) pod vedením instruktora (facilitatora). „Full value contract“ II. byl zaměřený na překážky, potíže a výzvy – „Jaké překážky se objevily oproti ideálu?“. Po obědě následovala týmová iniciativní hra II – Slepý čtverec a týmová kreativní hra – Petrolejová věž. Před závěrem a zhodnocením tohoto bloku ještě proběhl „Full value contract“ III. orientovaný na závazky, normy a pravidla – „Jak je můžeme překonat? Co konkrétně pro to můžu udělat?“.

V druhém bloku dne probíhala přednáška na téma: „Muzikoterapie“ – jak pozitivní vliv může mít hudba a rytmus na energii člověka a jeho život. Po večeři byla volná zábava.

Druhý den měl pouze dopolední část. Nejdříve proběhly hry na rozvoj důvěry a následně jejich rozbor, reflexe. Poslední aktivitou byla nízká lanová týmová překážka. Před obědem ještě následovalo zhodnocení celého programu.

Výstupy z kurzu:

- zlepšení klima ve škole a v kolektivu na základě společných zážitků,
- prohloubení pozitivních vztahových vazeb,
- zvýšení efektivity týmu, sdílení zkušeností a nových nápadů,
- nárůst osobní vnitřní motivace,
- odreagování, zábava a nevšední zážitky.

* „Full value contract“ – krátký interaktivní blok, jehož výstupem je soubor hodnot, norem a žádoucích modelů chování. Jde tedy o jakýsi účastnický kodex, který si aktéři sami sestavují a podle něhož se zavazují chovat.

5.1.4 Právníci – outing s prvky teambuildingu

Základní informace o kurzu

Kurz pro 80 osob. Uspořádat efektivní teambuilding pro takto rozsáhlou skupinu je prakticky nemožné, jednalo se spíše o outing s prvky teambuildingu.

Cílem tohoto jednodenního programu bylo odhalení podstaty efektivní spolupráce, vybudování a posílení osobních vztahů účastníků, vytvoření pozitivní atmosféry uvnitř skupiny, objasnění vlivu jedince na výkon týmu, pozvednutí smyslu soudržnosti týmu a samozřejmě pobavení.

Náplň kurzu

Celý kurz byl sestaven na téma: „Den draka“. Program měl být především zábavný s přidanou hodnotou týmové spolupráce.

Účastníci byli podporováni k výstupu ze své komfortní zóny a k otevření se novým zkušenostem. Vybrané aktivity vyžadovaly aktivní zapojení každého jednotlivce, efektivní komunikaci, spolupráci, rozhodování a adekvátní vedení. Dále také nabízely získávání nových zkušeností a plno zábavy. Všechny aktivity měly určitou spojitost s čínskými tradicemi.

Program

Program se odehrával na fotbalovém hřišti nedaleko hotelu. Účastnická skupina byla rozdělena na 10 týmů, ve kterých mezi sebou soutěžila. Program byl rozdělen na dvě části. První představovala týmové aktivity a druhá týmový workshop – zhotovení draka. Týmových aktivit bylo celkem pět a u každé aktivity se potkala dvě družstva, která mezi sebou soupeřila.

Týmové aktivity:

- střelba ze vzduchovky – střelný prach,
- obří trampolína – gymnastika,
- Segway – technologie,
- „BO“ zápas – bojová umění,
- Týmová zeď – Velká čínská zeď.

Výjimku tvořila týmová zeď, kde si obě družstva navzájem pomáhala. Za výhru v jednotlivých aktivitách tým obdržel určitý počet bodů. Tyto body byly následně vyměněny za materiál potřebný ke stavbě draka. Kdo měl bodů více, mohl si navíc zakoupit dekorativní materiál.

V druhé části programu probíhal týmový workshop. Stejně jako letové vlastnosti draka byl důležitý jeho design a jeho prezentace před ostatními kolegy. Vyhrál drak, který získal největší počet bodů z obou kategorií – nejdelší let a nejhezčí vzhled. Večer proběhlo vyhlášení výsledků a následovala volná zábava.

Výstupy z kurzu:

- bližší poznání kolegů,
- zvýšení důvěry,
- odreagování se od běžného pracovního shonu,
- příjemně strávený den, zábava.

5.1.5 Vedoucí provozoven – teamspirit

Základní informace o kurzu

Jednodenní kurz pro 32 osob měl poskytnout prostor pro týmové a sportovní aktivity, možnost aktivního zapojení všech účastníků a příležitost k vystoupení z pracovních rolí.

Tento kurz byl specifický tím, že se jednotliví účastníci vidí poprvé a vůbec se neznají. Cílem bylo seznámení se s kolegy, navázání a rozvíjení neformálních vazeb uvnitř společnosti, stmelení kolektivu, získání netradičních zážitků, aktivní odpočívání a pobavení.

Náplň kurzu

Program byl koncipován tak, aby na pozadí zábavných, sportovně laděných aktivit, umožnil účastníkům experimentovat a učit se z vlastního prožitku.

Program měl dvě části. První část byla pojata jako soutěž mezi vytvořenými týmy v různých aktivitách a druhá představovala originální djembe workshop*.

* djembe workshop – tento jedinečný workshop umožní účastníkům vyzkoušet si hru na africký buben djembe. Pod vedením zkušeného hudebníka – lektora se během krátké doby naučí hrát základní údery. Ke konci hrají všichni účastníci společný rytmus, což posiluje pocit sounáležitosti skupiny. Tento pocit je dále umocněn stupňováním hry krátkými sólovými vstupy v kruhu střídajících se hráčů.

Program

Program začínal ihned po obědě, kdy po krátkém úvodu byla účastnická skupina rozdělena do 4 družstev, která mezi sebou soupeřila. Týmové aktivity měly prověřit schopnost efektivní spolupráce, otevřené komunikace, podpory, vzájemné motivace, využití schopností jednotlivých členů týmu, vedení a ochoty naslouchat druhým.

Týmové aktivity:

- 12 střípků,
- Vejce,
- Týmové lyže,
- Mohawkův travers.

U každého úkolu se zapisoval čas, který tým potřeboval ke splnění. Po týmových aktivitách následovala krátká pauza, během které se v lese připravilo paintballové hřiště. V rámci celodenní soutěže byl paintball počítán jako pátá týmová aktivita. Ten kdo měl největší počet proher, dostal nejvíce trestných minut. Celkově vyhrál tým, který měl v konečném součtu nejkratší čas.

Po večeri, kdy proběhlo vyhlášení výsledků a rozdání cen, se účastníci mohli těšit na djembe workshop. Tím byl program završen.

Výstupy z kurzu:

- seznámení se s kolegy,
- otevřenější komunikace,
- vyzkoušení si netradičních aktivit (djembe),
- společné zážitky a zábava.

5.1.6 Pracovníci security služeb - teamspirit

Základní informace o kurzu

Třicetičlenná účastnická skupina. Hlavní cíle kurzu: stmelení týmu při společném zážitku, rozvoj a zlepšení komunikace, rozvoj týmového ducha, aktivní odpočinek a zábava.

Náplň kurzu

Jednodenní kurz měl nabídnout možnost vyzkoušet si nové netradiční aktivity a poznat kolegy v neformálním prostředí.

Hlavní náplň kurzu bylo raftování. Akce probíhala na uměle vytvořené propusti o délce cca 500 metrů s velkým spádem a řadou umělých překážek. Silný proud a velké vlny zaručí skutečně divokou jízdu a intenzivní prožitek. Program mohou absolvovat úplní začátečníci, ale zároveň se pobaví i zkušení vodáci. Členem každé posádky byl ostřílený průvodce.

Program

Kurz začínal krátkým představením programu a jeho pravidel. Účastníci se rozdělili do týmů, dostali vodácké potřeby a následovala komplexní teoretická instruktáž

včetně krátkého školení záchrany v divoké vodě. Před vplutím do propusti se vše potřebné prakticky a důkladně nacvičilo na klidné vodě.

Dopoledne probíhal nácvik raftování – úvodní plavba, zkouška vodní záchrany, jízda se zastavováním ve vracáku, nácvik převrácení raftu a plavání v divoké vodě.

Po obědě byly na program závody jednotlivých družstev ve třech disciplínách: slalom na raftech (posádky musí projet trať vytyčenou brankami v co nejkratším čase), water tubing (tři zástupci družstva musí co nejrychleji sjet závodní trať na tubingovém kruhu), riverboard (ti nejzdatnější z jednotlivých týmů musí co nejdéle surfovat na jedné vlně).

Po skončení závodu následovalo vyhlášení výsledků a zahradní grilování na břehu vody.

Výstupy z kurzu:

- stmelení týmu,
- překonání vlastního strachu,
- silné společné zážitky.

5.2 Procesy uvnitř vzdělávací společnosti

V této části své práce bych chtěl přiblížit procesy a jednotlivé kroky probíhající uvnitř společnosti, která pořádá teambuildingový kurz.

5.2.1 Poptávka

Na úplně prvním místě je poptávka ze strany klienta. Ta může proběhnout telefonicky nebo emailem. Společnost poptávku obdrží přímo nebo od zprostředkovatele (takovým zprostředkovatelem může být například www.firemniakce.cz).

Klient většinou nejdříve poskytuje pouze základní informace o kurzu – druh akce, počet osob, datum konání, lokace (požadavky na nabídku služeb, upřednostňovaná lokalita), cíle a rozpočet výdajů. Dále může uvést jakou by si představoval náplň programu (týmové aktivity, lanové překážky, adrenalinové aktivity atd.) a jakékoli jiné požadavky (dárky, ceny atd.).

K získání přesnějších informací probíhá často schůzka se zadavatelem. Zde si zástupce firmy zjišťuje podrobnější požadavky na kurz a další detaily – cíle a důvody kurzu (problémy v týmu), prostředí, v kterém tým pracuje, atd. Pokud se jedná o menší skupinu, (do 10 osob) může proběhnout krátký rozhovor s každým budoucím účastníkem kurzu, čímž si vytvoříme základní pohled na jednotlivé členy týmu a zároveň tak máme příležitost odkrýt tým jako celek.

Společnost na základě požadavků od klienta vyhotoví nabídku. Ta by měla obsahovat základní informace (datum, počet osob, cíle atd.), odůvodnění a popis vybraných aktivit, samotný program (popřípadě více variant programu), cenovou kalkulaci a nabídku vhodných lokací a stravování. Prvotní nabídka se ještě následně po komunikaci s klientem upravuje do finální podoby – mohou se změnit jednotlivé aktivity, požadovaná lokace, počet osob, rozpočet atd.

Pokud klient danou nabídku schválí, podepíše objednávku a případně zálohovou fakturu.

5.2.2 Příprava kurzu

Jakmile je jasné, že akce proběhne, závazně se objedná vybraná lokace (hotel) a pokud je potřeba, tak i jiní dodavatelé (paintball, čtyřkolky atd.). Následně se začnou s klientem řešit další nezbytnosti ohledně programu:

- ubytování (rozdělení pokojů – jednolůžkové, dvojlůžkové atd.),
- objednávka služeb na hotelu (wellness, bowling atd.),
- stravování (raut, výběr menu nebo coffe breaků atd.),
- doprava (zda si klient zajistí sám nebo ne),
- pojištění,
- seznam účastníků a jejich případné rozdělení do týmů (kolik týmů po kolika lidech),
- dárky, ceny pro vítězný tým,
- další služby.

Ze své zkušenosti musím říct, že v naprosté většině probíhá komunikace prostřednictvím elektronické pošty.

Během příprav mohou nastat určité problémy. Například:

- z důvodu zdlouhavého schvalovacího procesu uvnitř společnosti (často se stává u velkých firem) vám vyprší opce u předběžně rezervovaného hotelu,
- přípravy probíhají v plném proudu, avšak klient vám stále nezaslal zálohu,
- nebudete mít dostatek instruktorů nebo vybavení.

Závěrečné přípravy (nákup potřebného vybavení, balení atd.) na program bývají často hektické. Obzvláště v sezónním období těchto kurzů (leden – březen, září – listopad), kdy mohou být naplánovány dvě až tři akce v jednom termínu.

Pokud se bude program konat nejen na území hotelu, ale také na jiných pozemcích, je potřeba zajistit potřebná povolení na průběh akce. Obzvláště to platí, pokud je v plánu hrát paintball nebo se budou stavět lanové překážky v lese – ne každý musí souhlasit s tím, aby mu lidé lezli po stromech.

Dále firma musí zajistit aby měla na kurz vše potřebné vybavení.

5.2.3 Během kurzu

Před příjezdem klienta na místo, by měl být hotel plně obeznámen s programem kurzu. Hlavní instruktor by měl přivítat účastníky a zajistit jejich ubytování. Následně provést úvod do programu a představit jeho podrobnosti.

Během programu by se měl hlavní instruktor postarat o bezproblémový průběh programu, bezpečnost, zajištění spokojenosti všech účastníků, vyhovění novým požadavkům, koordinaci a komunikaci s klienty a personálem hotelu.

Program by měl být zakončen nějakým závěrem (shrnutím) a úplně nakonec proběhne poděkování a rozloučení se s účastníky.

5.2.4 Po kurzu

Po skončení je nezbytné vybalit a provést vyúčtování programu. Hlavní instruktor by měl vypracovat závěrečnou zprávu – report* o průběhu akce, kterou předá zástupci klienta.

* závěrečná zpráva – report může obsahovat:

- informace o zpětné vazbě účastníků (na základě rozdaných dotazníků na závěr programu),
- výstupy týmových aktivit a diskuse,
- zpětná vazba od vedoucího instruktora – silné stránky týmu, doporučení pro tým, doporučení pro manažera atd.

5.3 Teambuildingový kurz

V této části své práce bych chtěl popsat teambuildingový kurz, kterého jsem se zúčastnil v rámci svého pracovního působení u firmy Odyssey P.E.N. U tohoto kurzu jsem měl na starosti veškerou logistiku týkající se akce (od zajištění hotelu až po hladký průběh programu), přípravu a vedení některých týmových aktivit a technické zajištění týmového workshopu.

Na tento kurz jsem se už od začátku těšil. Za prvé jsem tušil, že bude velice zajímavý (ale to je většina takovýchle kurzů) a za druhé, to byl můj první program, u kterého jsem měl na starost více než pouhé vedení aktivit.

Během programu vyplouvaly na povrch skryté problémy uvnitř skupiny a během některých diskusí byla skupina doslova k nezastavení. Na závěr akce byl všem účastníkům rozdán dotazník se zpětnou vazbou a na jejich základě jsem provedl zhodnocení kurzu.

5.3.1 Základní informace o kurzu

Jednalo se o třídní kurz pro 26 osob. Účastnická skupina představovala celý tým jednoho oddělení napříč všemi pozicemi (od sekretářky až po vedoucího manažera). V týmu jsou dlouhodobé přátelské vztahy, avšak v důsledku nedávných změn ve společnosti, které nebyly týmu dostatečně interpretovány, značně poklesla spokojenost a motivace k práci. Tato skutečnost se projevila na výsledcích týmu.

Programový koncept kombinoval indoor a outdoor aktivity, tak aby splnil požadované cíle:

- posílení motivace,
- prozkoumání a případná změna zaběhaných vzorců vzájemné komunikace a spolupráce,
- (re)definice efektivní týmové spolupráce,
- posílení pocitu jednoho týmu se společným cílem,
- prohloubení respektu,
- zvýšení podpory a důvěry,
- společné zážitky,
- aktivní odpočinek a zábava.

K dosažení těchto cílů bylo nezbytné aktivní zapojení všech účastníků a otevřená komunikace. Mezi členy skupiny bylo zapotřebí otevřeně hovořit například o tom, co pro ně znamená tým, jak si představují úspěšný tým, co od ostatních potřebují, aby mohli podávat dobrý výkon a naopak co jsou sami schopni nabídnout, jaké jsou překážky v týmu a jak je odstranit.

5.3.2 Průběh kurzu

5.3.2.1 První den

Do místa určení jsme s ostatními lektory dorazili okolo jedné hodiny. Účastníci měli dorazit až na třetí hodinu a tak jsme měli dostatek času. Bylo potřeba nachystat přípravu konferenční místnosti, kde probíhaly indoor aktivity a diskuse, rozvěsit program akce na určená místa, zkontrolovat zda mají na recepci jmenný seznam účastníků a jejich rozdělení do pokojů. Po příjezdu byli účastníci přivítáni, ubytováni do svých pokojů a před samotným začátkem programu se bylo možné občerstvit.

První část programu měla za cíl odbourat přirozenou bariéru mezi účastníky a lektory a vytvořit pevný základ pro celý kurz. Skupina byla rozdělena na 2 týmy. Tento blok představoval kombinaci týmových aktivit a následných rozborů a diskusí. Podstatné je propojení výstupů z obou skupin a jejich zobecnění a následné vztahování k pracovnímu životu.

16:00 – 16:30 Úvod a představení programu prvního dne

Účastníkům byl představen vlastní program akce a organizační tým. Zjišťovaly se očekávání a obavy, se kterými účastníci přicházejí. Dále proběhlo pár krátkých aktivit na seznámení a uvolnění atmosféry.

16:30 – 16:45 „Full value contract“ I. (cíle, vize, ideály)

V tomto bloku se lektori ptali účastníků, jak by měl vypadat jejich ideální tým. Výstupy se zapisovaly na flipchart.

16:45 – 17:15 Týmová aktivita I – El Nino

Tato aktivita vynáší na povrch zažité vzorce nastavení týmu – komunikace, vedení. Na aktivitu přímo navazuje její společný rozbor, reflexe.

17:15 – 17:30 „Full vaule contract“ II. (překážky, potíže, výzvy)

17:30 – 18:00 Týmová aktivita II – Meltdown

Cílem této aktivity je splnění zdánlivě nemožného úkolu – bez přímého fyzického kontaktu přelít poslepu vodu z jedné nádoby uprostřed vymezeného kruhu do druhé. V této aktivitě se skvěle prověří týmová kreativita, komunikace, efektivní vedení a schopnost naslouchat.

18:00 – 18:15 „Full value contract“ III. (závazky, normy, pravidla)

18:15 – 18:45 Závěr a zhodnocení dne

Na tuto část se oba týmy spojily. Každý tým hovořil o svých úspěších či neúspěších v týmových aktivitách a propojovaly se výstupy z interaktivních bloků. Při probírání výstupů z „Full value contract“ III se rozjela naplno debata o tom, kdo je za co v práci zodpovědný. Diskusi vedly především dva členové týmu se stejným pracovním postavením. Během diskuse vyplouval napovrch zmatek, který na pracovišti občas panuje. Bylo zřejmé, že se tyto problémy musí co nejdříve ujasnit.

19:00 – 20:00 Večeře

20:00 – 22:00 Djembe workshop

5.3.2.2 Druhý den

Druhý den byl rozdělen na dvě části. První část obnášela okruh týmových aktivit a druhá týmový workshop – sestrojení týmového vozu.

7:00 – 9:00 Snídaně

9:00 – 9:15 Úvod a představení programu druhého dne

Skupině se objasnily týmové aktivity a workshop. Dále proběhlo pár krátkých aktivit na povzbuzení a dodání elánu do programu.

Na týmy (rozdělení z minulého dne) čekalo celkem pět týmových aktivit. Jejich splněním si družstvo zajistilo zdroje potřebné pro sestavení vlastního vozu (dřevo, kola, spojovací materiál, nářadí a doplňky). Každý skupina byla po celou dobu vedena jedním instruktorem, který tak měl příležitost na delším časovém úseku pozorovat a rozkrýt pro tým typické pracovní a vztahové vzorce. U jednotlivých aktivit pak čekali další instruktoři, kteří měli na starost zadání a vedení aktivity. Na každou aktivitu byl časový limit 30 minut.

Na začátku programu si účastníci rozdělili „handicapy“ – zhmotnělé překážky efektivního fungování týmu. V každém týmu bylo celkem 7 handicapů a při úspěšném splnění aktivity měl tým možnost zbavit se libovolných dvou handicapů, do té doby je jednotlivci museli mít neustále při sobě i při plnění aktivit.

Handicapy:

- I. – závislost na telefonu (telefon přilepený k ruce),
- II. – dětinskost (kačenka na provázku),
- III. – slepota (neprůhledné brýle),
- IV. – němota (zavázaná pusa),
- V. – pan důležitý (kufřík připoutaný k ruce),
- VI. – hluchota (klapky na uších),
- VII. – neustále na dovolené (plážová výbava – kruh, rukávky),
- VIII. – pochybné obchodní praktiky (pouta),
- IX. – mamčin mazánek (kuchyňské rukavice),
- X. – honba za trendy (holinky velikosti 50),
- XI. – byrokracie (šanon s lejstry v ruce),
- XII. – řvoun (mluvení přes megafon),
- XIII. – bojácnost (helma a chrániče),
- XIV. – emocionální zátěž (těžký batoh).

Na oba týmy byl skutečně pěkný pohled. Když vidíte skupinku šťastných dospělých, z toho jeden má na sobě nafukovací kruh a rukávky, druhý za sebou tahá kačenku na provázku, třetí si to vykračuje s helmou a chrániči na brusle, je vám až do smíchu, ale hlavně máte sami dobrý pocit, když si účastníci program užívají. Před

vyražením na okruh si týmy musely dobře promyslet, kterých handicapů se zbaví nejdříve (například s neprůhlednými brýlemi se bude u střelby z paintballové zbraně těžko zaměřovat na cíl).

Týmové aktivity:

- Pavoučí síť – problémová aktivita,
- Týmové lyže – týmová soutěž,
- střelba z paintballové zbraně na cíl,
- Mohawkův travers – nízká lanová překážka,
- Tripod – týmová aktivita.

Já jsem měl na starosti Mohawkův travers a Tripod.

- Pavoučí síť – mezi dvěma stromy se natáhla síť z provázků. Celý tým se musel dostat ze jedné strany na druhou s maximálně pěti doteky. Ten kdo se při průlezu sítě dotkl, musel se vrátit zpět. Každý otvor sítě se směl využít maximálně dvakrát.
- Týmové lyže – při prvním pokusu si skupina na lyžích projela na čas poměrně dlouhý slalom. Při druhém a dalším pokusu se skupina musela zlepšit minimálně o 30 vteřin oproti první jízdě.
- Střelba z paintballové zbraně – tým musel nastřílet celkem 40 bodů – jedna trefa do cíle = 1 bod. Každý měl několik zkušebních a následně 5 ostrých střel. Každý se musel trefit alespoň jednou.
- Mohawkův travers – z důvodu handicapů byl počet šlápnutí na zem zvýšen na sedm (více viz kapitola 3.4.2 Typická náplň teambuildingového kurzu).
- Tripod – cílem týmu je postavit jakoukoli konstrukci ze tří klád o délce 2,5 metru a dvou lan. Všichni členové týmu se musí dostat na alespoň 10 vteřin do výšky 50 cm.

Během programu se objevovaly drobné připomínky typu, že ten druhý tým má snazší handicap nebo že mají lépe poskládané pořadí aktivit. Ale tak už to bývá i v reálném životě, někdo má nějakou výhodu, někdo nějakou nevýhodu, a každý se s tím musí umět poprat.

Všem týmům se nakonec podařilo splnit alespoň tři aktivity a tím získat základní výrobní zdroje pro odpolední část. Chybějící doplňky si týmy vybojovaly složením poměrně složitého hlavolamu.

12:00 – 13:00 Oběd

13:00 – 16:00 Část II. – týmový workshop

Během tří hodin musely oba týmy využít získané zdroje ke stavbě káry, která uveze celý tým. Velkou roli hrála nejen samotná konstrukce, ale také nápadité využití doplňků.

16:00 – 16:45 Představení vozů a soutěž

Každý tým měl 5 minut na prezentaci svého vozu, ve které mohli zdůvodnit, proč právě jejich vůz by měl vyhrát. Soutěžilo se ve dvou kategoriích: „atraktivita“ a „výkonnost“. Body za atraktivitu jsme přiřazovali my instruktoři a výkonnost byla měřena na základě nejdelší ujeté vzdálenosti po předchozím rozjezdu z mírného kopečka.

16:45 – 17:45 Reflexe celého programu a závěr

Na konec proběhlo poohlédnutí se za celým programem a vyjádření dojmů a pocitů.

18:00 Večeře

Po večeři odjeli 3 instruktoři směr Praha. Na hotelu jsem zůstal pouze já se svým kolegou, abychom zajistili bezproblémový průběh posledního dne.

5.3.2.3 Třetí den

Třetí den byly naplánovány relaxačně-sportovní aktivity, které měly vytvořit pocit ocenění a odměny na závěr programu.

8:00 – 10:00	Snídaně
10:00 – 13:00	Relaxačně sportovní aktivity <ul style="list-style-type: none"> • Sauna, solárium, masáže, posilovna, koupaliště, tenis, golfové hřiště
13:00 – 14:00	Oběd

Po obědě si všichni účastníci sbalili své věci a odjeli zpět do svých domovů.

5.3.3 Zhodnocení kurzu

Sám za sebe musím kurz zhodnotit jako velmi vydařený. Jediným problémem se ukázalo první večer nefungující topení, ale druhý den ráno bylo již vše v pořádku.

Výstupy z jednotlivých aktivit a diskusí

Mezi hlavní problémy týmu patří: chybějící plán a příprava, nedostatek správného vedení, silný individualismus, pochopení a neuznání role druhých, nedostatek informací a nesoustředěnost. Nad všemi těmito problémy by se měl celý tým a hlavně manažer zamyslet a co nejdříve je vyřešit.

Všichni účastníci se shodli na následujících charakteristikách dobrého týmu: spolupráce, otevřená komunikace, respekt, jeden za všechny, všichni za jednoho, ochota naslouchat, společný cíl, upřímnost, podpora od nadřízených a přátelskost.

Silné stránky týmu jsou: tendence k pozitivnímu přístupu, společné nadšení, schopnost diskutovat s humorem, odolnost, výdrž a energie.

Při poslední diskusi se na flipchart zapisovaly konkrétní výstupy (závazky, požadavky): lépe strukturovat pondělní setkání (obsah), strukturovat informace (co se týká všech, co jen někoho), na setkáních hovořit se všemi otevřeně (ne se o tom baví na kafičku s kamarádem), číst newsletter a portál, pořádat neformální týmové schůzky, osobní zodpovědnost za tým, člen managementu je zodpovědný za to, že informuje svůj tým o tom, co se ve firmě celkově děje.

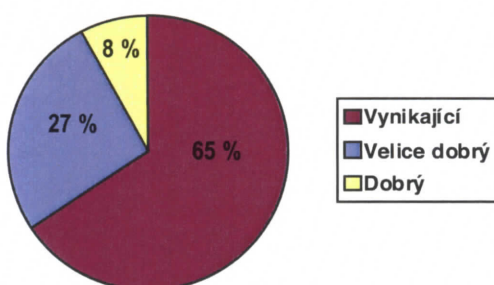
V důsledku tohoto kurzu se skupina posunula o velký krok dále a vyřešila si mnoho svých interních problémů.

5.3.4 Vyhodnocení dotazníků

Jak je vidět u grafu č. 1, 65 % účastníků považovalo kurz za vynikající, 27 % za velice dobrý a pouze 8 % za dobrý. Takovéto odpovědi vypovídají o celkové spokojenosti účastníků.

Otázka č. 1: Jak byste kurz celkově ohodnotil(a)?

Vynikající	Velice dobrý	Dobrý	Průměrný	Špatný
17	7	2		

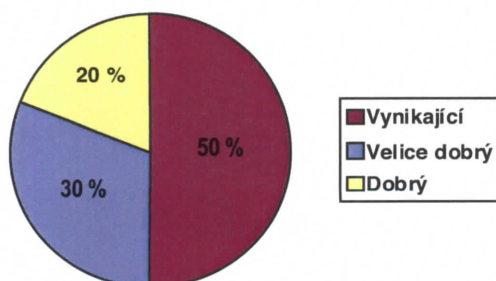


Graf 1 Celkové hodnocení kurzu

Druhá otázka dotazníku se ptala na použité aktivity v průběhu celého kurzu. Spokojenost s aktivitami znázorňuje graf č. 2

Otázka č. 2: Ohodnoňte, prosím, použité aktivity.

Vynikající	Velice dobrý	Dobrý	Průměrný	Špatný
13	8	5		

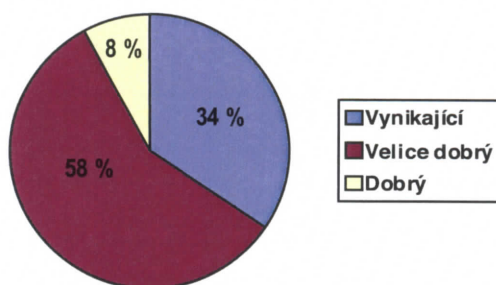


Graf 2 Hodnocení použitých aktivit

Třetí otázka se zaměřovala na instruktory. To jak instruktor působí na klienta (zda vytváří pozitivní atmosféru, zda povzbuzuje a motivuje nebo naopak zda neustále někoho napomíná, překřikuje, je nepříjemný atd.), je velice důležité pro celkový dojem účastníků z kurzu. Může být sebelepší program, avšak pokud na něm budou nepříjemní instruktoři, pravděpodobně už další spolupráce s klientem nenastane.

Otázka č. 3: Ohodnoťte, prosím, instruktory.

Vynikající	Velice dobrý	Dobrá	Průměrný	Špatný
9	15	2		



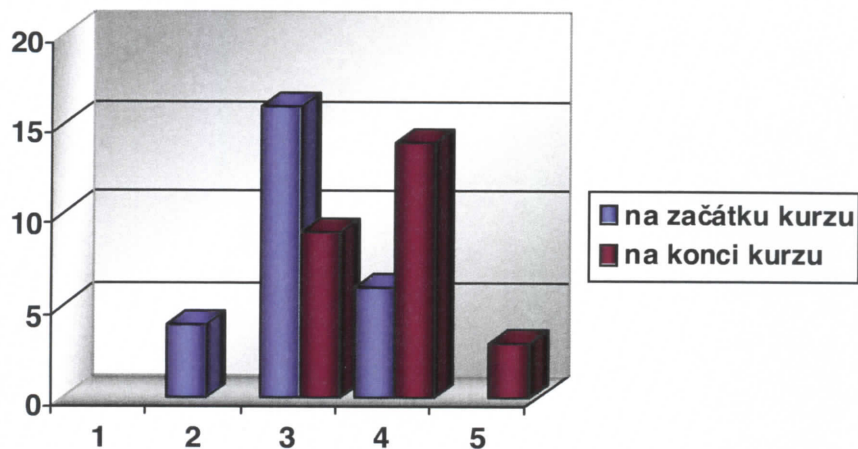
Graf 3 Hodnocení instruktorů

Čtvrtá otázka se ptala na vztahy uvnitř skupiny. Cílem této otázky bylo zjistit, zda se během kurzu změnila otevřenost jednotlivých účastníků vůči svým kolegům. Jak lze pozorovat na grafu č. 4, většina účastníků se během kurzů více otevřela, lze tedy předpokládat, že zároveň vzrostla důvěra mezi jednotlivými členy.

Otázka č. 4: Ohodnoťte, prosím, míru otevřenosti mezi členy týmu.

(1 = silná uzavřenost, 5 = naprostá otevřenost)

	1	2	3	4	5
na začátku kurzu		4	16	6	
na konci kurzu			9	14	3



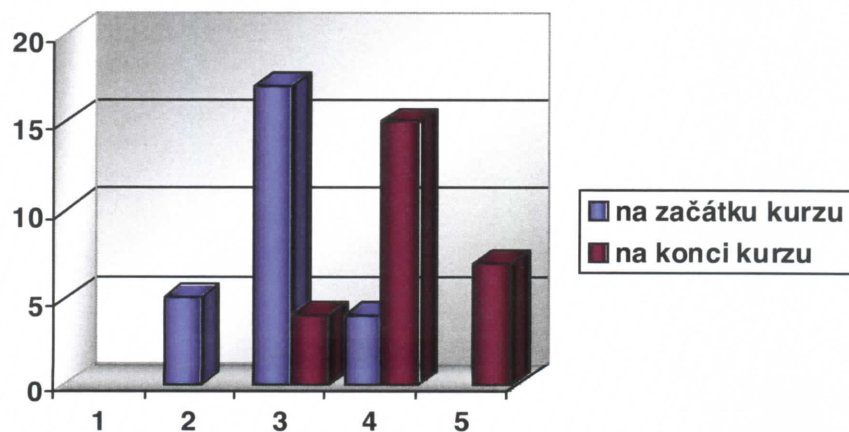
Graf 4 Míra otevřenosti členů týmů

Pátá otázka byla hodně podobná otázce čtvrté, ale zaměřovala se na ochotu naslouchat ostatním. Na grafu č. 5 je vidět, že během kurzu se ochota naslouchat ostatním zvýšila. Jak jsem již uváděl v teoretické části, naslouchání patří mezi základní komunikační dovednosti a je tak důležité jej nepodceňovat.

Otázka č. 5: Ohodnoťte, prosím, ochotu členů týmu vzájemně si naslouchat.

(1 = naprostá ignorace, 5 = plná ochota naslouchat)

	1	2	3	4	5
na začátku kurzu	0	5	17	4	0
na konci kurzu	0	0	4	15	7

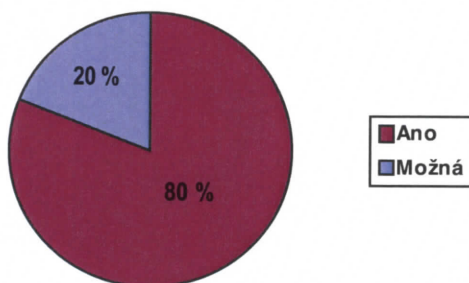


Graf 5 Ochota členů týmů vzájemně si naslouchat

Šestou otázkou jsme chtěli zjistit, zda účastníci využijí získané informace, zkušenosti a zážitky v praxi. K mému velkému překvapení celých 80 % účastníků předpokládá, že získané informace, zkušenosti a zážitky v praxi využijí.

Otázka č. 6: Myslíte, že využijete získané informace, zkušenost, zážitky v praxi? Pokud ano, co konkrétně?

Ano	Ne	Možná
21		5



Graf 6 Využijí účastníci získané informace, zkušenosti a zážitky v praxi?

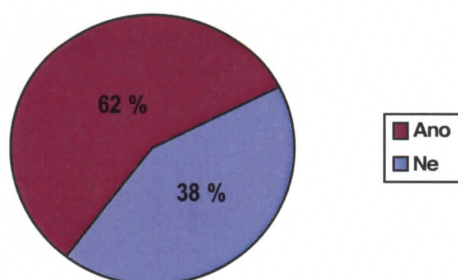
Účastníci nejčastěji uváděli:

- využiji především zkušenosti z aktivit, konkrétně to, že i když se mi na první pohled zdá úkol nereálný, vyřešit nejspíš půjde,
- v týmu jde vše lépe,
- i ve stresu budu schopen reagovat racionálně.

Graf č. 7 ukazuje, zda účastníci sami sebe něčím překvapili během kurzu. Přes 60 % osob sama sebe ničím nepřekvapilo. Zbytek sám sebe většinou překvapil otevřenou komunikací, kreativitou a nadšením.

Otázka č. 7: Překvapil(a) jste sám/sama sebe během kurzu? Pokud ano, čím?

Ano	Ne
10	16



Graf 7 Překvapili účastníci samy sebe během kurzu?

Otázka č. 8: Co jste Vy osobně od kurzu očekával(a)? Co z toho se splnilo/nesplnilo? Odpovědi byly nejčastěji v tomto smyslu:

- neformální setkání týmu,
- lepší poznání kolegů,
- týmovou práci,
- otevřené vyjadřování názorů,
- aktivní odpočinek, zábava.

Veškerá očekávání, se kterými účastníci do kurzu vstupovali, se splnila.

6. ZÁVĚR

Myslím, že stále mnoho firem si pod outdoorovým vzděláváním a teambuildingem představuje předraženou zábavu. Nemalý vliv na tento názor má fakt, že na českém trhu působí celá řada společností, které nabízejí realizaci teambuildingových kurzů, avšak pod nimi se schovává pouhé zorganizování týmových a adrenalinových aktivit. Z vlastní zkušenosti vím, že mnoho takovýchto firem ani neví, jak Kolbův cyklus učení prožitkem vypadá, natož aby ho uměly využít v praxi. Společností zabývajících se skutečným teambuildingem je pouze pár.

Jako příklad mohu uvést nejmenovanou lyžařskou školu, která na svých webových stránkách nabízí, vedle běžné lyžařské výuky, teambuildingové kurzy. Já, jako člověk, který pracoval dvě sezóny v lyžařské škole, a zároveň zaměstnán pro společnost specializující se na outdoorové vzdělávání, musím říct, že si nedovedu představit kvalitní teambuildingový kurz pořádaný lyžařskou školou. Tím nechci tuto firmu nikterak shazovat. Je klidně možné, že jejich program bude úspěšný a efektivní.

Jak tedy vybrat kvalitní vzdělávací společnost? Za jako první a nejpodstatnější kritérium považuji členství takové agentury v PSZV (Profesní sdružení pro zážitkové vzdělávání). U firem, které jsou členem PSZV, by měla být jistota kvality. Velký podíl na úspěchu kurzu mají instruktoři. Jsou to právě oni, kteří usměřňují, motivují a doprovázejí skupinu během programu a na závěr také ovlivní, co si tým z kurzu odnese do pracovního života.

V teoretické části jsem se snažil přiblížit pojmy jako je komunikace, asertivita, tým, učení prožitkem, reflexe, zóna komfortu a další, které je důležité znát, pokud chceme více proniknout do problematiky outdoorového vzdělávání. Dále zde uvádím například typickou skladbu kurzu a jeho nejčastější cíle a témata.

V praktické části popisuji programy pro různé profesní skupiny, které využívají učení prožitkem. Dále uvádím jednotlivé kroky, jak postupuje společnost při organizaci outdoorové akce. Na závěr zpracovávám vybraný teambuildingový kurz včetně jeho zhodnocení.

7. LITERATURA

1. DEVITO, Joseph A.: *Základy mezilidské komunikace*, Praha : Grada Publishing, 2001, 420 s., ISBN 80-7169-988-8.
2. JANAK V.: *Komunikace*, Praha : UK FTVS, nepublikované učební materiály
3. ODYSSEY P.E.N.: *Efektivní komunikace*, Praha : Odyssey P.E.N., nepublikované interní materiály, 2006
4. KANITZ A.: *Umění úspěšné komunikace*, Praha : Grada Publishing, 2007, 112 s., ISBN 80-247-1222-9
5. PLAŇAVA, Ivo: *Průvodce mezilidskou komunikací*, Praha : Grada Publishing, 2005, 148 s., ISBN 80-247-0858-2
6. REITMAYEROVÁ E., BROUMOVÁ V.: *Cílená zpětná vazba*, Praha : Portál, 2007, 176 s., ISBN 978-80-7367-317-8
7. MIKULÁŠTÍK M.: *Komunikační dovednosti v praxi*, Praha : Grada Publishing, 2003, 368 s., ISBN 80-247-0650-4
8. VYŠATOVÁ E.: *Outdoorové vzdělávání z pohledu českých firem*, Praha : UK FTVS, nepublikovaná diplomová práce, 2006
9. ŠOUBOVÁ T.: *Budování týmu CK Lenka, s.r.o.*, Praha : UK FTVS, nepublikovaná diplomová práce, 2007
10. HERMOCHOVÁ S.: *Teambuilding*, Praha : Grada Publishing, 2006, 116 s., ISBN 80-247-1155-9
11. ODYSSEY P.E.N.: *Outdoorové vzdělávání*, Praha : Odyssey P.E.N., nepublikované interní materiály, 1996
12. GLEGG B., BIRCH P.: *Teamwork*, Praha : Computer Press, 2002, 104 s., ISBN 80-7226-670-5
13. MILLER B. C.: *Teambuilding*, Praha : Computer Press, 2007, 144 s., ISBN 978-80-251-1618-0
14. NEUMAN J.: *Dobrodružné hry a cvičení v přírodě*, Praha : Portál, 1998, 328 s., ISBN 80-7178-345-5

Elektronické zdroje

15. MEK-IN [online], [cit. 2009-03-15], dostupný z:
<http://www.mek-in.cz/mekin_home.html>
16. BUSINESSWEEK [online], [cit. 2009-3-12], dostupný z:
<<http://www.businessweek.cz/aktivni-naslouchani.html>>
17. BELBIN [online], [cit. 2009-3-12], dostupný z: <<http://www.belbin.cz/>>
18. PROFESNÍ ZDRUŽENÍ PRO ZÁŽITKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ [online],
[cit. 2009-4-5], dostupný z: <<http://www.pszv.cz/>>
19. PROJECT OUTDOOR [online], [cit. 2009-3-10], dostupný z:
<<http://www.projectoutdoor.cz/>>
20. ODYSSEY NETWORK [online], [cit. 2009-3-20], dostupný z:
<<http://www.odyssey.cz/>>
21. OUTWARD BOUND – ČESKÁ CESTA [online], [cit. 2009-3-20], dostupný z:
<<http://www.ceskacesta.cz/>>

8. PŘÍLOHY

Příloha 1: Dotazník

Příloha 1: Dotazník

1) Jak byste kurz celkově ohodnotil(a)?

- Vynikající
- Velice dobrý
- Dobrý
- Průměrný
- Špatný

2) Ohodnoťte, prosím, použité aktivity.

- Vynikající
- Velice dobrý
- Dobrý
- Průměrný
- Špatný

3) Ohodnoťte, prosím, instruktory.

- Vynikající
- Velice dobrý
- Dobrý
- Průměrný
- Špatný

4) Ohodnoťte, prosím, míru otevřenosti mezi členy týmu. (1 = silná uzavřenost, 5 = naprostá otevřenost)

a) na začátku kurzu 1 2 3 4 5

b) na konci kurzu 1 2 3 4 5

5) Ohodnot'te, prosím, ochotu členů týmu vzájemně si naslouchat. (1 = naprostá ignorace, 5 = plná ochota naslouchat)

a) na začátku kurzu 1 2 3 4 5

b) na konci kurzu 1 2 3 4 5

6) Myslíte, že využijete získané informace, zkušenosti, zážitky v praxi? Pokud ano, co konkrétně?

- Ano
- Ne
- Možná

7) Překvapil(a) jste sám/sama sebe během kurzu? Pokud ano, čím?

- Ano
- Ne

8) Co jste Vy osobně od kurzu očekával(a)? Co z toho se splnilo/nesplnilo?

9) Další poznámky.