



# Vedení a podpora rozvoje týmu vedoucích ve volnočasové organizaci

## Bakalářská práce

*Studijní program:*

B7505 Vychovatelství

*Studijní obor:*

Pedagogika volného času

*Autor práce:*

**Veronika Šimonová**

*Vedoucí práce:*

PhDr. Jitka Novotová, Ph.D.

Katedra pedagogiky a psychologie





## Zadání bakalářské práce

# Vedení a podpora rozvoje týmu vedoucích ve volnočasové organizaci

*Jméno a příjmení:* **Veronika Šimonová**  
*Osobní číslo:* P18000043  
*Studijní program:* B7505 Vychovatelství  
*Studijní obor:* Pedagogika volného času  
*Zadávací katedra:* Katedra pedagogiky a psychologie  
*Akademický rok:* **2019/2020**

### Zásady pro vypracování:

#### 1) Cíle

- vytvořit program na podporu a rozvoj týmu vedoucích a instruktorů ve vodáckém oddílu Katamarán
- realizovat a zhodnotit program na rozvoj týmu vedoucích a instruktorů ve vodáckém oddílu Katamarán

#### 2) Metody:

- rešerše odborné literatury
- tvorba, realizace a zhodnocení programu

#### 3) Požadavky

- rešerše a studium odborné literatury
- představení vodáckého oddílu Katamarán včetně práce vedoucích a instruktorů
- na základě teoretických poznatků vypracování programu na podporu a rozvoj týmu vedoucích a instruktorů ve vodáckém oddílu Katamarán
- realizace a zhodnocení navrženého programu

Rozsah grafických prací:  
Rozsah pracovní zprávy:  
Forma zpracování práce:  
Jazyk práce:

tištěná/elektronická  
Čeština



### Seznam odborné literatury:

- 1) ADAIR, J., 1993. *Jak efektivně vést druhé: Příručka sebezdokonalování pro manažery*. Praha: Management Press. ISBN 80-85603-40-3
- 2) HÁJEK, B., HOFBAUER, B., PÁVKOVÁ, J., 2011. *Pedagogické ovlivňování volného času: Trendy pedagogiky volného času*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0030-7
- 3) HERMOCHOVÁ, S., 2006. *Teambuilding*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1155-9
- 4) NAKONEČNÝ, M., 2005. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0577-X
- 5) PILAŘOVÁ, I., 2016. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5721-6
- 6) PLAMÍNEK, J., 2018. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu (5., aktualizované a rozšířené vydání)*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0629-5
- 7) PLAMÍNEK, J., 2009. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada. ISBN 987-80-247-2796-7
- 8) VALIŠOVÁ, A., 2005. *Komunikace a vzájemné porozumění: Hry pro dospívající*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0842-6
- 9) ZASTROW, C., 2012. *Social work with groups: a comprehensive worktext (8th ed)*. Belmont: Brooks/Cole Cengage Learning. ISBN 978-0-8400-3451-9.4

Vedoucí práce:

PhDr. Jitka Novotová, Ph.D.  
Katedra pedagogiky a psychologie

Datum zadání práce:

30. dubna 2020

Předpokládaný termín odevzdání:

29. dubna 2021

prof. RNDr. Jan Pícek, CSc.  
děkan

L.S.

doc. PhDr. Tomáš Kasper, Ph.D.  
vedoucí katedry

## Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Jsem si vědoma toho, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má bakalářská práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědoma následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

1. července 2021

Veronika Šimonová

## **PODĚKOVÁNÍ**

V první řadě bych velice ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce PhDr. Jitce Novotové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a neutuchající podporu při zpracování mé bakalářské práce.

Dále bych chtěla poděkovat za aktivní účast a spolupráci všem členům vodáckého oddílu Katamarán. Bez jejich pomoci by praktická část této práce nemohla vzniknout.

Také patří rodině Bakerových za jejich pomoc s anglickými překlady.

V neposlední řadě bych chtěla poděkovat mé rodině za podporu, pomoc a trpělivost, kterou měla se mnou po celou dobu mého studia.

## **ANOTACE**

Cílem této bakalářské práce bylo připravit a realizovat program na podporu a rozvoj týmu vedoucích a instruktorů vodáckého oddílu Katamarán. Celá práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou.

Teoretická část práce se zaměřuje na vysvětlení základních pojmů vztahujících se k tématu práce, jako je rozdíl mezi organizací a týmem, role vedoucího, lídra a manažera, styly vedení využívané ve volnočasových organizacích, skupinová dynamika, týmové role, utváření týmu vedoucích a instruktorů a evaluace.

Praktická část práce popisuje přípravu a následnou realizaci šesti programů, které jsou zaměřeny na podporu a rozvoj týmu vedoucích a instruktorů. Jednotlivé programy byly postupně realizovány od prosince roku 2020 do května roku 2021.

**Klíčová slova:** tým, vedoucí, manažer, lídr, budování týmu, skupinová dynamika, program na rozvoj spolupráce a komunikace

## **ANNOTATION**

The goal of this Bachelor's Thesis was to prepare and carry out a programme to support the development of a team instructors in a boating group called Katamarán. The Thesis is separated into two parts: theoretical and practical. The theoretical part is focused on the explanation of the basic concepts related to the theme of the Thesis. Examples being the difference between an organization and a team, the role of a moderator, leader and manager, also the use of styles in leading used in free time organizations, group dynamics, team roles, creating of leaders and instructors and evaluations. The practical part describes the preparation and implementation of six programmes, which are focused on the development of a group of leaders and instructors. These said programmes were carried out from December of 2020 to May of 2021.

**Key words:** team, moderator, manager, leader, teambuilding, group dynamics, programme for development of teamwork and communication

## **OBSAH**

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK.....	10
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK .....	10
ÚVOD .....	11
I. TEORETICKÁ ČÁST.....	12
1 Tým a organizace .....	12
1.1 Tým .....	12
1.2 Organizace.....	13
1.3 Návaznost na praktickou část .....	14
2 Role vedoucího, lídra a manažera volnočasové organizace .....	15
2.1 Vedoucí .....	15
2.2 Lídr .....	16
2.3 Manažer.....	17
2.4 Návaznost na praktickou část .....	19
3 Styly vedení a řízení ve volnočasové organizaci.....	20
3.1 Styly vedení.....	20
3.2 Styly řízení .....	22
3.3 Návaznost na praktickou část .....	24
4 Skupinová dynamika pracovního týmu .....	24
4.1 Návaznost na teoretickou část .....	27
5 Role v týmu .....	27
6 Budování týmu vedoucích a instruktorů.....	29
6.1 Rozvoj komunikace v týmu.....	30
6.1.1 Technika aktivní naslouchání .....	31
6.1.2 Technika vyjednávání.....	32
6.1.3 Techniky kladení otázek.....	32
6.1.4 Technika sebeprezentace.....	33
6.1.5 Návaznost na praktickou část .....	33
6.2 Rozvoj týmové práce.....	34
6.2.1 Proces týmové práce.....	35
6.2.2 Návaznost na praktickou část .....	35
6.3 Rozvoj motivace.....	36
6.3.1 Nástroje pracovní motivace.....	36
6.3.2 Návaznost na praktickou část .....	38
6.4 Evaluace .....	38



6.4.1	Typy evaluace.....	39
6.4.2	Teorie evaluace a praxe - Kirkpatrickův čtyř-úrovňový model.....	39
6.4.3	Metody sběru dat.....	40
II.	PRAKTICKÁ ČÁST.....	42
7	Vodácký oddíl Katamarán.....	42
7.1	Složení týmu vedoucích a instruktorů.....	43
8	Program na podporu a rozvoj týmu vedoucích a instruktorů.....	44
8.1	Cílová skupina.....	44
8.2	Úvodní zhodnocení spokojenosti členů v týmu vedoucích a instruktorů.....	44
8.2.1	Výsledky dotazníku.....	45
8.2.2	Závěrečné zhodnocení úvodního dotazníku.....	52
8.3	Jednotlivé programy a jejich zhodnocení.....	52
8.3.1	První schůzka.....	52
8.3.2	Druhá schůzka.....	59
8.3.3	Třetí schůzka.....	68
8.3.4	Čtvrtá schůzka.....	78
8.3.5	Pátá schůzka.....	87
8.3.6	Šestá schůzka.....	96
8.4	Zhodnocení všech programů.....	107
8.5	Závěrečné zhodnocení spokojenosti členů v týmu vedoucích a instruktorů.....	107
8.5.1	Výsledky dotazníků.....	108
8.5.2	Závěrečné zhodnocení dotazníků.....	113
8.6	Porovnání výsledků z obou dotazníků.....	114
8.6.1	Závěrečné zhodnocení obou dotazníků.....	119
9	Závěr.....	120
10	Literatura.....	122
10.1	Knižní zdroje.....	122
10.2	Články.....	124
10.3	Obrázky.....	124
	SEZNAM PŘÍLOH.....	126

## SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Obrázek 1 Role v týmu vedoucích a instruktorů vodáckého oddílu Katamarán .....	19
Obrázek 2 Hodnocení spokojenosti s pozicí .....	46
Obrázek 3 Hodnocení vztahů vedoucích a instruktorů ve vodáckém oddílu .....	47
Obrázek 4 Shledávají členové týmu vedoucích a instruktorů nějaké nedostatky ve vzájemných vztazích.....	48
Obrázek 5 Jaké konkrétní nedostatky jedinci ve vztazích nacházejí.....	49
Obrázek 6 Kde se jedinci vnímají ve vztahu ke skupině.....	50
Obrázek 7 Kde se jedinci vnímají ve vztahu ke skupině.....	50
Obrázek 8 Nejoblíbenější osoba ve skupině vedoucích a instruktorů .....	51
Obrázek 9 Nejbližší okolí nejoblíbenější osoby .....	51
Obrázek 10 Hodnocení spokojenosti s pozicí .....	108
Obrázek 11 Hodnocení vztahů vedoucích a instruktorů ve vodáckém oddílu .....	109
Obrázek 12 Shledávají členové týmu vedoucích a instruktorů nějaké nedostatky ve vzájemných vztazích.....	110
Obrázek 13 Jaké konkrétní nedostatky jedinci ve vztazích nacházejí.....	111
Obrázek 14 Kde se členové vnímají ve vztahu ke skupině .....	111
Obrázek 15 Kde se členové vnímají ve vztahu ke skupině .....	112
Obrázek 16 Nejoblíbenější osoba ve skupině vedoucích a instruktorů .....	113
Obrázek 17 Nejbližší okolí nejoblíbenější osoby .....	113
Obrázek 18 Porovnání hodnocení spokojenosti s pozicí .....	114
Obrázek 19 Porovnání hodnocených vztahů vedoucích a instruktorů ve vodáckém oddílu .....	115
Obrázek 20 Porovnání shledávaných nedostatků ve vztazích v týmu vedoucích a instruktorů .....	116
Obrázek 21 Porovnání konkrétních nedostatků ve vztazích v týmu vedoucích a instruktorů .....	117
Obrázek 22 Porovnání výsledů kde se členové týmu vnímají ve vztahu ke skupině .....	118
Obrázek 23 Porovnání výsledků o nejoblíbenější osoby z týmu vedoucích a instruktorů .....	119
Obrázek 24 Porovnání výsledků nejbližšího okolí nejoblíbenější osoby .....	119
Tabulka 1 Časový harmonogram k programu č. 1 .....	53
Tabulka 2 Časový harmonogram k programu č. 2 .....	60
Tabulka 3 Časový harmonogram k programu č. 3 .....	69
Tabulka 4 Časový harmonogram k programu č. 4 .....	79
Tabulka 5 Časový harmonogram k programu č. 5 .....	88
Tabulka 6 Časový harmonogram k programu č. 6 .....	97

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

č. - Číslo

MTZ - Správa materiálně technického zabezpečení

s. - Strana

## ÚVOD

Toto téma bakalářské práce jsem si zvolila, protože jsem chtěla prostřednictvím jednotlivých programů utužit vztahy v kolektivu vedoucích a instruktorů vodáckého oddílu Katamarán. Od první třídy, jsem docházela do vodáckého oddílu Katamarán, který působil na základní škole Ještědská. Vždy se mi velice líbilo, jak přátelské vztahy mezi sebou jednotliví členové týmu vedoucích a instruktorů oddílu mají, a toužila jsem být jejich součástí. Toto přání se mi vyplnilo a v patnácti letech jsem byla přijata do týmu vedoucích a instruktorů na pozici instruktora. Následně mi byla po třech letech nabídnuta role oddílového vedoucího. Tuto funkci vykonávám dodnes a jsem s ní velice spokojená. Během osmi let mého působení v týmu vedoucích a instruktorů, jsem měla možnost pozorovat, jak se mění kolektiv, kam přicházeli noví členové, ale také odcházeli dlouholetí členové. Pro nové členy nebylo jednoduché se začlenit mezi stávající kolektiv, proto někteří opustili náš kolektiv předčasně. V průběhu posledních let jsem začala pozorovat, jak se uvnitř týmu počali utvářet menší podskupiny. Tento fakt mě velice znepokojoval, proto jsem se snažila najít řešení, které by opět stmelilo roztržitý kolektiv. Z tohoto důvodu jsem se rozhodla ve své práci věnovat právě této skupině a nápravě jejich vzájemných vztahů.

Cílem mé bakalářské práce tedy bylo připravit a realizovat šest programů, které budou zaměřeny na rozvoj a podporu již zmíněného týmu vedoucích a instruktorů vodáckého oddílu Katamarán.

Celá práce je rozdělena na dvě části, část teoretickou a praktickou. Do teoretické části jsou zahrnuty kapitoly zabývající se definicí týmu a organizace. Dále je zde kapitola věnující se osobnostem vedoucího, lídra a manažera. Následně jsou zde popsány jednotlivé styly vedení, které zmíněné role využívají. Následující kapitola se zabývá skupinovou dynamikou, kde jsou rozepsány její jednotlivé části. Další z kapitol je věnována týmovým rolím, kde jsou popsány jednotlivé role, se kterými se můžeme v týmu setkat. Předposlední kapitola se věnuje utváření týmů, ve které jsou podkapitoly věnované rozvoji komunikace, rozvoji spolupráce a rozvoji motivace. Teoretická část je zakončena kapitolou věnovanou evaluaci, ve které je také část věnována Kirkpatrickově čtyř-úrovňové teorii evaluace.

Praktická část je uvedena seznámením s vodáckým oddílem Katamarán. Následující kapitoly se plně věnují jednotlivým programům zaměřeným na rozvoj a spolupráci týmu vedoucích a instruktorů vodáckého oddílu Katamarán.

# I. TEORETICKÁ ČÁST

## 1 Tým a organizace

Praktická část této práce se bude věnovat programu na podporu rozvoje týmu vedoucích a instruktorů ve volnočasové organizaci. Pro vypracování této části jsem si zvolila tým, který vede volnočasový kroužek. Pro lepší orientaci v těchto termínech si definujeme jak termín *tým* tak termín *organizace*.

### 1.1 Tým

Pod pojmem tým si lze představit skupinu dvou a více rovnocenných členů, kteří prostřednictvím společné práce dosahují určitých cílů.

Slovo tým neboli team pochází z anglického jazyka a je zkratkou čtyř slov, kterými jsou T – together (spolu), E – everybody (všichni), A – achieves (dosáhnout), M – more (více). Volně lze toto slovo přeložit, jako společně dosáhneme víc. Tým lze definovat jako skupinu více jedinců, kteří jsou ve vzájemné interakci, vnímají společnou identitu, přijímají kolektivní normy a uvědomují si jeden druhého. Týmy lze dělit dle doby jejich trvání. A to na týmy s dobou určitou, které zanikají splněním určitého úkolu a týmy s dobou neurčitou. (Kolajová, 2006)

Týmem se skupina stává ve chvíli, kdy se za působení příznivých okolností objeví synergie. Synergie skupina dosahuje v okamžiku, kdy hodnoty dosahované skupinovou prací přesahují hodnoty, které vytvořili jednotliví členové individuálně. (Plamínek, 2009)

Jak Hermochová (2006), tak i Plamínek (2009) uvádějí, že ke správnému fungování týmu je zapotřebí hlavně definování a dosahování společného cíle. Definovaného cíle je možné následně dosáhnout na základě spolupráce a společné komunikace. Tato komunikace se dle Plamínka (2009) objevuje ve zvláštních formách, kdy se mnohé týmy vyznačují specifickým jazykem či rituály.

Hermochová (2006) uvádí šest základních prvků, které napomáhají ke správnému fungování týmu. Těmito prvky jsou již zmíněné jasně formulované cíle, přiměřená vnitřní struktura, připravenost členů vykonávat úkoly, vytvoření klimatu, které napomáhá ke spolupráci, externí podpora a uznání a oprávněné vedení. Nyní si můžeme jednotlivě rozebrat všech těchto šest prvků.

1. **Formulování cíle:** Jako první zde máme jasně formulované cíle, ty jsou základní podmínkou úspěchu a spokojenosti.
2. **Vnitřní struktura týmu:** Dalším prvkem je vnitřní struktura týmu, ta je nejvíce důležitá v krizových situacích, kdy je zapotřebí koordinovat a přerozdělovat jednotlivé aktivity.
3. **Připravenost členů vykonávat úkoly:** Následujícím předpokladem jsou připravenost členů vykonávat úkoly. Tento předpoklad je zaměřen na správné sestavení týmu, jehož členové budou mít dostatečné odborné předpoklady pro vykonávání určitého úkolu.
4. **Klima:** Čtvrtým předpokladem je klima, které podporuje spolupráci, kdy otázka spolupráce nejvíce závisí na dobrých vzájemných vztazích a také na důvěře.
5. **Podpora a uznání:** Předposledním prvkem je externí podpora a uznání, kdyby mělo být členům týmu dopřáváno uznání zvečtí týmu, které napomáhá k motivaci a lepším a kvalitnějším výkonům ze strany členů.
6. **Kompetentní vedení:** Posledním předpokladem pro správné fungování týmu je kompetentní vedení, které by se během své práce mělo zaměřovat na vytyčený cíl nebo vizi, na schopnost umět se přizpůsobit změnám a na přípravu svých nástupců. (Hermonchová, 2006, s. 26-29)

Ze všech těchto definic lze usoudit, že pojem tým označuje skupinu osob, která dosahuje společných cílů. Její členové se navzájem ovlivňují a hlásí se ke společné identitě, jejíž součástí je dodržování stanovených norem. Základním kamenem úspěšného týmu je dosahování a přijímání společných cílů skupiny, které se realizují skrze týmovou komunikaci. Mezi další složky, které taktéž výrazně napomáhají kvalitní týmové práci, je také vnitřní organizace týmu, profesní způsobilost členů týmu, vhodné podmínky prostředí, které u členů podporují spolupráci, dále podpora a uznání zvečtí a způsobilé vedení. Ke správné funkci týmu také napomáhá budování kladných vzájemných vztahů založených na důvěře.

## 1.2 Organizace

Organizace je Nakonečným definována jako strukturovaná sociální skupina zacílená na plánovanou, koordinovanou, kontrolovanou a účelně řízenou společnou, nicméně funkčně diferencovanou činnost. Nakonečný také uvádí, že pro fungování organizace je zapotřebí vnitřní strukturování funkcí či úkolů, které dosahují daných cílů. V rámci vnitřní diferencovanosti organizace nalezneme dva důležité činitele skupiny, kterými jsou zaměstnanci a personální manažeři. (Nakonečný, 2005)

Stejně jako Nakonečný (2005) vnímá i Armstrong (1999) důležité činitele organizace právě lidských zdrojích, které jsou schopny společné spolupráce. Také uvádí, že pro funkční spolupráci je zapotřebí, aby se organizace dokázala přizpůsobit vlastnostem a silným stránkám lidí, kteří v organizaci působí. (Armstrong, 1999)

Dle Dědiny a Cejthamra se organizace skládá ze čtyř základních *organizačních komponentů*, které je zapotřebí vzájemně propojit tak, aby do sebe jednotlivé složky zapadaly. Tyto čtyři organizační komponenty jsou:

- lidé,
- práce,
- informace,
- technologie. (Dědina a Cejthamr, 2005, s. 26)

Dědina a Cejthamr také uvádějí, že v případě nesprávného propojení všech těchto komponentů dochází k disproporcii, která vede k nedostatečné koordinaci a kooperaci celé jednotky. (Dědina a Cejthamr, 2005)

Lze tedy konstatovat, že organizace je organizovaná sociální skupina, která se vyznačuje svou vnitřní hierarchií a díky ní dosahuje splnění svých cílů. Mezi důležité faktory, které napomáhají funkci celé organizace, patří mimo jednotlivých členů také práce, informace a technologie. Zásadním faktorem pro správný provoz organizace je vhodné propojení všech těchto komponentů.

### **1.3 Návaznost na praktickou část**

Nyní se vrátíme k týmu, o kterém jsme hovořili na začátku kapitoly Tým a organizace. Jedná se o tým vedoucích a instruktorů vodáckého oddílu Katamarán. Tuto sociální skupinu lze označit jako tým, ve kterém se jednotliví členové navzájem ovlivňují, hlásí se k identitě svého oddílu a přijímají normy a pravidla, které si stanovili. V tomto případě se jedná o skupinu s dobou neurčitou. Specifikum této skupiny je její vnitřní hierarchické uspořádání. Členové skupiny jsou dle věku a příslušného vzdělání rozděleni do čtyř vrstev. Nejmladšími členy jsou jedinci, kteří v patnácti letech absolvovali příslušnou zkoušku na oddílového instruktora. Dalšími členy s vyššími pravomocemi jsou takzvaní vedoucí, kteří v osmnácti letech absolvovali zkoušku na oddílového vedoucího. Další specifickou skupinou je širší vedení týmu, do kterého spadá zdravotník a hospodářka. Poslední a zároveň nejvyšší funkcí v oddílu je hlavní vedoucí, kteří řídí celý tým.

## 2 Role vedoucího, lídra a manažera volnočasové organizace

V předcházející kapitole bylo objasněno, že jedním z rozdílů týmu a organizace je určité hierarchické uspořádání, ovšem jak u týmu, tak i u organizace můžeme v jeho čele nalézt vedoucí osobu. Touto osobou může být vedoucí, lídr a manažer. Nyní si definujeme tyto tři pozice.

### 2.1 Vedoucí

Pod pojmem vedoucí si můžeme představit vedoucí osobu, která je v čele celého týmu nebo také organizace a dohlíží na správné dodržování cílů, které byly stanoveny. Mimo jiné by měl také umět naslouchat požadavkům svých pracovníků a vzbuzovat v nich pocit důvěry.

Drucker definuje vedoucího pracovníka jako člena organizace, který v průběhu své obvyklé práce přijímá rozhodnutí, které mají zásadní vliv na funkci a výkonnost celé organizace. S rolí vedoucího se také pojí několik důležitých schopností, kterými jsou odpovědnost, rozhodování a pravomoc. (Drucker, 2008)

Hájek, Hofbauer a kolektiv uvádějí specifické vlastnosti a kompetence, které by měl mít vedoucí volnočasové organizace. Vedoucí by měl být schopen naladit pozitivní pracovní atmosféru, podporovat kladné vztahy mezi zaměstnanci a klienty a vytvářet pozitivní sociální klima. Další z mnoha schopností je také kladný vztah ke klientům a podpora jejich zájmu o určitou činnost. Pro vedoucího je taktéž samozřejmostí znalost pedagogických metodik a jejich vhodné využívání. Vhodný vedoucí volnočasové organizace by měl ve své práci uplatňovat nové moderní trendy. Jednou z důležitých kompetencí vedoucího je komunikace, díky které buduje důvěru ve svém pracovním kolektivu, ale i u klientů, kteří do organizace docházejí. (Hájek, Hofbauer a kolektiv, 2011)

Horváthová (2008) se stejně jako Hájek, Hofbauer a kolektiv (2011) zabývá kompetencemi vedoucích, kde také uvádí sociální kompetence, jako jsou ohleduplnost k zaměstnancům, ale také schopnost komunikace. Horváthová na rozdíl od předcházejícího kolektivu autorů ještě dodává schopnost sebekontroly, schopnosti spolupráce, kontaktních schopností, do kterých spadá schopnost, kdy vedoucí dokáže svým pracovníkům poradit a dokáže druhým vyjít vstříc. A v neposlední řadě také schopnosti integrace, kdy by měl vedoucí umět rozpoznávat konflikty a měl by usilovat o jejich řešení. (Horváthová, 2008, s. 63-64)

V pracovní rovině vztahů od sebe odlišujeme pojem lídr a vedoucí. Zde je pojem vedoucí spjatý s formální pozicí ve skupině, kdy je tento vedoucí do své pozice jmenován

organizací. S touto rolí se pojí odpovídající míra legislativní moci v pracovní skupině. Formální vedoucí skupiny smí vůči svým podřízeným udělovat formální tresty. (Nakonečný, 2005)

Formální vedoucí může být současně i oblíbenou osobou, stejně jako tomu je u neformálního lídra. Tento typ moci se označuje jako charismatický vliv. (Nakonečný, 2005)

Ze všech těchto definic lze usoudit, že vedoucím je osoba, která je v čele pracovní skupiny. Tento jedinec je do této funkce jmenován představiteli organizace. Jeho úkolem je budování přátelského pracovního klimatu a být příkladem celému pracovnímu kolektivu. V neposlední řadě by měl mít znalosti z oboru pedagogiky.

## **2.2 Lídr**

Plamínek definuje lídra jako jedince, který je pro skupinu nositelem vlivu a autority. Autorita, která je lídrovi připisována může mít formální či neformální charakter. Lídr má taktéž za úkol definovat a nabízet myšlenky, které určují směr, kterým chce, aby se skupina pod jeho vedením vydala. (Plamínek, 2009)

Nakonečný vnímá roli lídra stejně jako Plamínek (2009). Definuje ho jako jedince, který vůči své skupině zaujímá dominantní roli a je pro ostatní členy skupiny oblíbenou osobou. Taktéž ho vidí jako jedince, který disponuje přirozeným psychologickým vlivem na ostatní členy skupiny, což je vliv jeho osobnosti, chování, míra oblíbenosti a důvěry, kterou vůči členům má. Na rozdíl od Plamínka (2009) uvádí, že lídr může ve své funkci, taktéž udělovat neformální tresty a odměny. (Nakonečný, 2005)

Mimo jiné je také úkolem lídra stanovovat strategické cíle, pravidla, vize a hodnoty organizace. Mezi klíčové úlohy lídra patří tvorba a prodej strategie. (Pilařová, 2016)

Jedinci zastávající roli lídra musí své kompetence kombinovat také s kompetencemi, které jsou typické pro manažery. Jejich úlohou je prosazování a rozkládání strategických myšlenek na úkoly, které jsou přidělovány konkrétním jedincům. Následně dohlížejí na to, aby jednotliví členové při práci podávali adekvátní výkon. (Plamínek, 2009)

Jak již bylo uvedeno, lídr pro svou funkci musí splňovat určité kvality, které napomáhají k budování jeho autority. Proto se nyní zaměříme na vlastnosti, které by měly být vlastní každému lídrovi.

Důležitou kompetencí, kterou by měl disponovat každý lídr je schopnost vést druhé. Tato schopnost může být vrozená, ale taktéž se jí jedinci mohou naučit. Jedinec, který užívá této



kompetence, zosobňuje vlastnosti, které jsou pracovní skupinou očekávané nebo požadované. Pro roli lídra je velice důležité, aby měl také určitou dávku charakteru, což je složka osobnosti, která je z morálního hlediska cenná. Další neopomenutelnou složkou osobnosti lídra by měla být integrita, která u ostatních spolupracovníků vzbudí důvěru. Samozřejmostí, pro plnění pozice vedoucího je schopnost být odborníkem v daném oboru. (Adair, 1993)

Dle Urbana se vyznačuje chování lídrů třemi hlavními projevy. Prvním z nich je povzbuzování zaměstnanců, kdy lídři napomáhají zaměstnancům vyniknout a napomocť jim tak ke zvýšení jejich sebevědomí. Druhým projevem chování lídrů je tvorba komunikačních cest, která je založena na společné participaci lídrů a zaměstnanců. Posledním projevem je poskytování podpory a bezpečí, které v organizaci vytváří pozitivní klima, ve kterém se zaměstnanci cítí bezpečně. (Urban, 2003)

Na základě těchto definic je možné usoudit, že lídrem je osoba, která zaujímá vedoucí funkci v pracovní skupině. Ve své roli zajišťuje prosazování a přerozdělování daných úkolů, ale také definuje směr, kterým se skupina pod jeho vedením vydá. Do své role je lídr volen skrze své chování, jednání a kompetence vůči skupině a to neformální cestou.

### **2.3 Manažer**

Manažer je vedoucí pracovník, který zajišťuje naplňování strategických cílů, prostřednictvím svých podřízených zaměstnanců. Klíčovými úkoly manažera jsou řízení procesů, řízení lidí, řízení rozpočtu a řízení projektů. (Pilařová, 2016)

Bedrnová a Nový taktéž vnímají manažera jako osobu, která uvádí celou organizaci do chodu, kterému dává řád a podmiňuje účinnost všech procesů. Taktéž uvádějí, že by měl manažer mimo jiné působit na zaměstnance pracovní skupiny, a měl by podněcovat jejich ochotu a formovat jejich schopnost podávat nejlepší pracovní výkon. (Bedrnová a Nový, 2007)

Posláním manažerů je udržení kýženého stavu prostředí jejich organizace, dále pak tvorba podmínek, které podporují výkon práce jednotlivých zaměstnanců, kteří by měli usilovat o dosažení stanoveného cíle organizace. (Dědina, Cejthamr a kolektiv, 2005)

Manažer by měl mít dle Pilařové (2016) následující osobní vlastnosti:

1. **Čestnost:** Touto vlastností manažer u svých zaměstnanců vzbuzuje důvěru, díky které se na něj mohou spolehnout. Taktéž by měl být pro své zaměstnance vzorem.

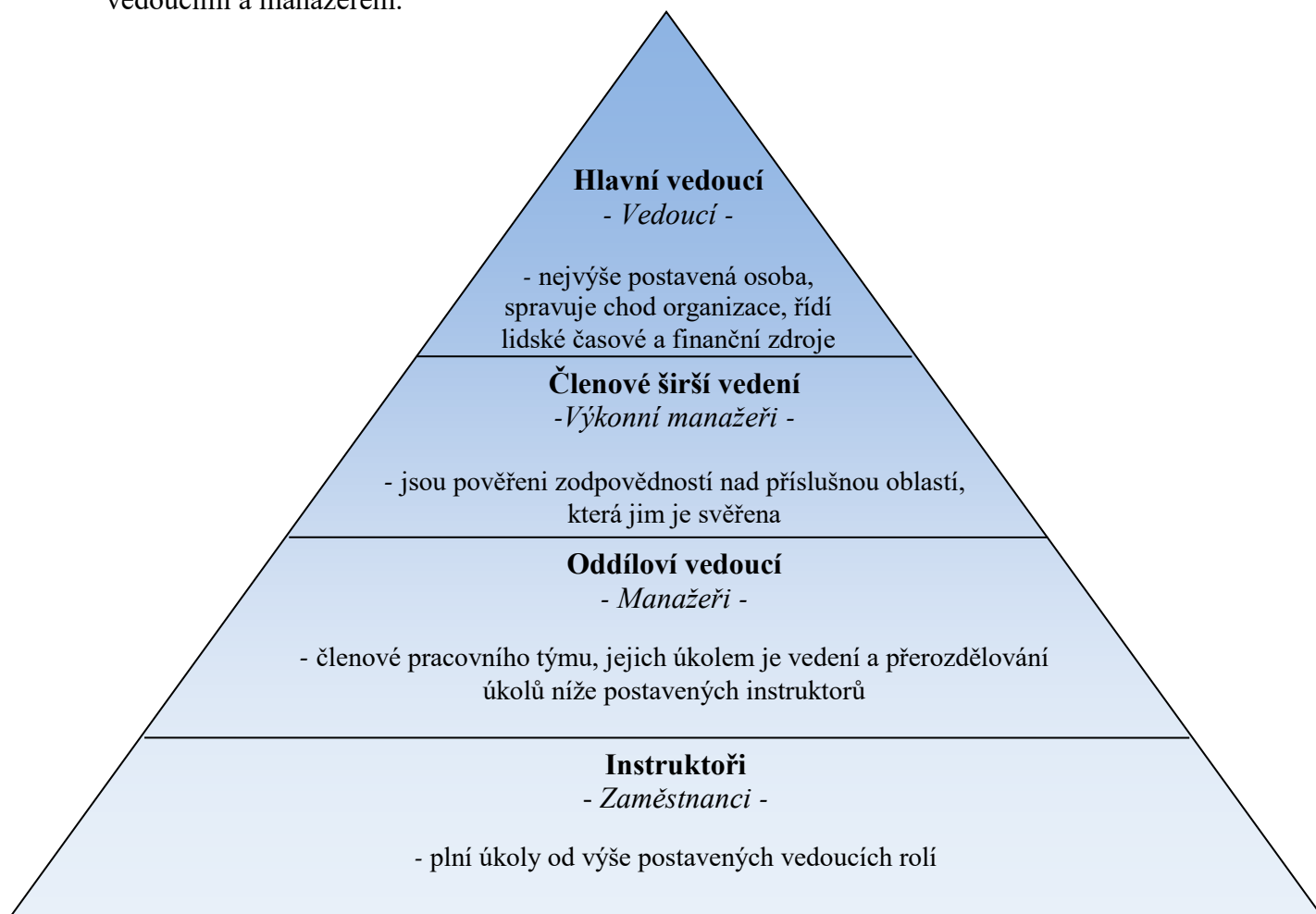
2. **Dominance:** Další vlastností je dominance, díky které dokáže prosadit své názory a rozhodnutí. Manažer, který aplikuje dominantní vystupování, působí na své zaměstnance přirozenou autoritou.
3. **Emoční stabilita:** Prostřednictvím této vlastnosti manažer dokáže veškeré problémy a konflikty řešit věcně.
4. **Vysoká frustrační tolerance:** Pomocí této vlastnosti manažer překonává překážky. Mimo jiné tato vlastnost napomáhá k motivaci zaměstnanců.
5. **Zdravá sebedůvěra:** Manažer, který disponuje zdravou sebedůvěrou, aby si uměl, uvědomovat své silné a slabé stránky a také své hodnoty.
6. **Pozitivní myšlení:** Prostřednictvím pozitivního myšlení by měl být manažer schopný nahlížet na problémové situace z více úhlů a nalézat různé způsoby jejich řešení.
7. **Silná vnitřní motivovanost k úspěchu, zaměřená na cíle:** Tato schopnost je spojena s ochotou riskovat a zkoušet nové věci a postupy, překonávat překážky, přinášet a realizovat změny a také trpělivě a vytrvale pracovat.
8. **Aktivita:** Tato schopnost se projevuje samostatným kreativním uvažováním, díky kterému do organizace vnáší nové cíle a návrhy.
9. **Koncepční myšlení:** To se projevuje systematickou prací, ale také schopností vidění věcí v souvislostech.
10. **Flexibilita a kreativita:** Tyto dvě schopnosti manažer uplatňuje při řešení problémů, hledání nových způsobů práce a nových postupů. (Pilařová, 2016, s. 77-78)

Role manažera by neměla být zaměňována s rolí lídra, mezi těmito dvěma rolemi jsou určité rozdíly. Zásadním rozdílem mezi lídrem a manažerem je způsob jednání s lidmi. Pro manažerskou pozici je typický řídicí styl, zatímco lídr se vyznačuje vedením lidí neboli vůdcovstvím. (Šedivý a Medlíková, 2017)

Manažerem je tedy osoba, která zodpovídá za chod celé organizace, jehož úkolem je řízení a to převážně lidských, časových a finančních zdrojů. Manažer svou prací a vystupováním ovlivňuje své zaměstnance, kteří pracují pod jeho dohledem. Jeho práce by měla pracovníky motivovat a inspirovat, ke spolupráci, díky které dojdou ke společně vytyčenému cíli. K motivaci zaměstnanců manažerovi napomáhají jeho vlastnosti, které dotváří jeho roli. Mezi významné vlastnosti manažerů patří čestnost, dominance, emoční stabilita, vysoká frustrační tolerance, zdravá sebedůvěra, pozitivní myšlení, silná vnitřní motivovanost se zaměřením na cíle, aktivita, koncepční myšlení, flexibilita a kreativita.

## 2.4 Návaznost na praktickou část

Tyto role je možné připodobnit i rolím ve vodáckém oddílu Katamarán. Nejvyšší pozici v týmu zastává hlavní vedoucí, který řídí celý tým. Z výše jmenovaných tří vůdcovských rolí jeho funkci nejlépe odpovídá vedoucímu. Hlavní vedoucí vodáckého oddílu Katamarán ovšem kombinuje roli vedoucího i s prvky manažera, kdy při nedostatku oddílových vedoucích dokáže sestoupit do role oddílového vedoucího a dokáže být velice respektovaným členem pracovního týmu. Dle grafu druhou nejvýše postavenou funkci zastávají členové širšího vedení, kterými jsou zdravotník a hospodářka, kteří byli do své funkce dosazeni vedoucím organizace. V této funkci jsou také pověřeni velkou dávkou zodpovědnosti a schopností rozhodovat o chodu organizace v případě nepřítomnosti hlavního vedoucího. Jejich funkce tedy nejlépe odpovídá roli výkonného manažera. Roli manažerů také zastávají oddíloví vedoucí, kteří vedou a přerozdělují úkoly níže postaveným instruktorům, pro které by měli být přirozenou autoritou. Již zmiňovaným instruktorům neodpovídá žádná ze tří jmenovaných vedoucích rolí. Jejich role by nejlépe odpovídala roli zaměstnanců, kteří mají za úkol plnit úkoly stanovené lídry, vedoucími a manažerem.



Obrázek 1 Role v týmu vedoucích a instruktorů vodáckého oddílu Katamarán

### 3 Styly vedení a řízení ve volnočasové organizaci

Pro řízení svého týmu musí vedoucí, lídr i manažer zvolit také vhodný styl, díky kterému bude jeho pracovní skupina dostatečně efektivní. Nyní se tady zaměříme na jednotlivé řídicí styly, které využívají vedoucí, lídři a manažeři. Hlavním rozdílem mezi lídry a manažery je způsob jednání s lidmi, kdy lídři své zaměstnance vedou, zatímco manažeři své zaměstnance řídí.

#### 3.1 Styly vedení

S tímto stylem se setkáváme u role vedoucího nebo lídra, kteří své zaměstnance vedou k dosahování stanovených cílů.

Vedení nebo také *leadership* se vyznačuje mocí ve skupině, kterou si vůdce odvozuje od svých hodnot a principů. Zprostředkovatelem vedení je vůdce, který splňuje čtyři základní požadavky. Jako první by se měl vůdce identifikovat se svou skupinou a měl by mít vlastnosti, které jsou vlastní i ostatním členům skupiny. Vůdce by měl zosobňovat hodnoty, které jsou skupinou vyznávány. Dále by měl být vůdce odborníkem ve svém oboru a měl by umět dosáhnout spolupráce skupiny lidí, se kterou pracuje. V neposlední řadě by měl vůdce naplňovat očekávání svých pracovníků. (Šedivý a Medlíková, 2015)

Čáp a Mareš ve své knize uvádějí tři styly vedení, mezi které patří *autokratické, slabé vedení a vedení sociálně integrační*. Vedení *autokratické* také nazývané jako *autoritativní* nebo *dominantní*, vnímají podřízení jako rozkazující až trestající, kdy vůdce nedbá na přání podřízených jedinců a má pro tyto jedince malé porozumění. Podřízení jedinci v tomto stylu vedení mají pouze malou možnost prokázání vlastní iniciativy. Dalším uváděným stylem je *slabé vedení*, také označované jako liberální, kdy vedoucí pracovník podřízené vede jen málo nebo zcela vůbec. Vedoucí v tomto stylu neuvádí žádné požadavky, pokud ano, poté následně nekontroluje jejich důslednost plnění. Posledním typem vedení, který autoři uvádějí je *sociálně integrační* nebo také *demokratické vedení*. Tento typ vedení se vyznačuje tím, že vedoucí předává svým svěřencům přehled o budoucí práci, kterou budou pracovníci vykonávat a taktéž je seznámí s pracovními cíli. Vedoucí užívající tento styl vedení v takové míře nerozkazuje, spíše se snaží v jedincích vzbudit vlastní iniciativu, snaží se být pro své svěřence příkladem a společně s nimi o probíhající práci diskutuje. (Čáp a Mareš, 2001, s. 304)

Stejně jako předcházející autoři uvádí Hájek, Hofbauer (2011) a kolektiv tři možné druhy vedení, kterými jsou *autoritativní, demokratický a liberální*. *Autoritativní styl* vedení, se vyznačuje velkou mírou vůdcovství a direktivity ze strany vedoucího. Kolektiv, který je pod

vedením autoritativního vůdce velice výkonný, ovšem členové pracovního kolektivu nejsou spokojeni. Tento styl vedení také zmiňovali Čáp s Marešem (2001). *Demokratický styl* vedení se vyznačuje participací členů na řízení. Pracovní kolektiv často pracuje i bez přímého vedení, což u pracovníků podporuje kreativitu, spokojenost a také přátelské vztahy mezi členy navzájem. Tento styl vedení by měl odpovídat stylu sociálně interakčnímu, který definují Čáp s Marešem (2001). *Liberální styl* je specifický, svým minimálním vedením ze strany vedoucího, což v pracovním kolektivu způsobuje časté neshody a nízkou výkonnost. (Hájek, Hofbauer a kolektiv, 2011) Poslední styl by měl odpovídat stylu slabého vedení, který zmiňovala dvojice autorů Čáp a Mareš (2001).

Další styly vedení uvádí také Nakonečný. Uvádí následující styly: *patriarchální styl*, *charismatický styl*, *autokratický styl*, *byrokratický styl*, *participativní styl*. *Patriarchální styl* vedení je připodobňován k otcovskému vedení rodiny, kde by členové měli zastávat roli dětí, které jsou vděčné za otcovskou péči. Dalším je *styl charismatický*, který se projevuje podřízením členů mimořádně se projevující osobností. Také jako Čáp, Mareš a kolektiv (2001) uvádí *autokratický styl*, který ale definuje jiným způsobem než tento kolektiv autorů. Dle Nakonečného se autokratický styl vyznačuje úzkým vtažením se skupinou, který je omezen na kontakt se svými důvěrníky. Vedoucí využívající *byrokratický styl* vedení využívá své formální moci, která se projevuje jako úřadování. *Participativní styl* vedení umožňuje všem členům skupiny se podílet na vedení. (Nakonečný, 2005)

K dalším stylům vedení se přidávají i Rozkocová a Novotová, které uvádějí *instruktivní vedení*, které je zaměřeno na kvalitu pracovního výkonu. Vyznačuje se silným direktivním řízením vůdce pracovní skupiny. Vůdce této skupiny svým podřízeným určuje způsob, kterým budou provádět pracovní povinnosti. Dále se můžeme setkat s *transformativním vedením*, které je zaměřeno na lidské zdroje. Transformativní vůdce se zaměřuje na určování směru organizace, jehož součástí je stanovování cílů a vizí organizace. Dále se zaměřuje na proměnu a management organizace a také na individuální a vstřícný přístup k zaměstnancům. Následujícím stylem je *distributivní vedení*, které je specifické svým přerozdělováním zodpovědnosti vedení více jedincům. Tento styl vedení využívá expertního zaměření zaměstnanců, kdy je každý zaměstnanec pověřen vedením určité oblasti. Posledním vedoucím stylem je *vyvážené vedení*, které se opírá o teorii o změnách prvního a druhého řádu v organizacích. Změny prvního řádu jsou v organizaci využívány pravidelně, jsou také jasně definované a mají svůj daný cíl. Zatímco změny druhého řádu jsou nové a neodpovídají již

známým a ověřeným hodnotám a normám organizace. Úkolem vůdce je rozlišit o jaký ze dvou zmíněných řádů se jedná a dle toho rozhodovat o stylu vedení. (Rozkovcová a Novotová, 2019)

### 3.2 Styly řízení

Tento styl na rozdíl od předcházejícího využívají pouze manažeři, kteří prostřednictvím tohoto stylu řídí svůj svěřený pracovní tým.

Řízení nebo také management se vyznačuje zaměřením na spodní linie, tedy na pracovníky, kteří pracují pod manažerem. Dalším znakem manažerského řízení je organizace lidských, časových a finančních zdrojů, které směřuje k uskutečnění vizí vedení organizace. Nejdůležitější rolí manažera je využívání svých vlivů ke zkvalitnění práce v týmu. Manažer by měl své pracovníky motivovat a inspirovat k tomu, aby společně dokázali dojít ke stanovenému cíli. (Šedivý a Medlíková, 2017)

Plamínek ve své publikaci uvádí šest základních manažerských řídicích stylů, kterými jsou *direktivní řízení*, *formální řízení*, *liberální řízení*, *týmové řízení*, *rutinní řízení*. *Direktivní řídicí styl*, se vyznačuje klíčovou rolí manažera, který řídí své zaměstnance. Úkolem zaměstnanců, kteří jsou řízeni direktivní manažerem, je plnění stanovených úkolů a udržování respektu vůči manažerovi. Tento styl řízení je podobný jako autoritářský vůdcovský styl. Dalším řídicím stylem je *formální styl*, který se vyznačuje kombinací zvýšené pozornosti manažera na procesní formality a zajištění ochrany své osoby vůči možným problémům. Tento řídicí styl může vést až k byrokratickým přístupům a utlačuje kreativitu zaměstnanců. Třetím z možných manažerských stylů řízení je *liberální řízení*. Vyznačuje se přenecháním odpovědnosti podřízeným, kteří nejsou vždy na tuto zodpovědnost připraveni a může tak dojít k chaosu. Liberální manažeři bývají zprvu velice oblíbenými osobami, ovšem vše se změní ve chvíli, kdy dojde k prvním problémům. Čtvrtým řídicím stylem je *týmové řízení*, kdy je pozornost manažera zaměřena na lidské zdroje a výsledky. Manažer využívající toto týmové řízení se zaměřuje pouze na výsledek nikoli na postup, kterým bylo daného výsledku dosaženo. Svým zaměstnancům dopřává dostatečnou pracovní volnost, kterou pouze v případě výskytu problému, koriguje. Posledním řídicím stylem manažerů je *rutinní řízení*, které lze charakterizovat jako opatrné a reaktivní. Jedná se o formu řízení, kdy se manažer snaží vyhybat problémům, které nejsou nezbytné, což určuje aktuální situace a nastalé okolnosti. (Plamínek, 2018)

Plamínek (2009) také k těmto manažerským stylům přidává ještě přátelský styl řízení. Tento řídicí styl klade důraz na lidské procesní aspekty, které napomáhají pozitivnímu klima

ve skupině. Zároveň toto řízení neklade příliš velký důraz na pracovní výsledky, což může nakonec vyústit v zásadní narušení koheze celé skupiny. Takovito způsob narušení se může zásadně promítnout i do krize autority vedoucí osoby. Tento způsob řízení je nejčastěji uplatňován při vedení neziskových organizací. (Plamínek, 2009)

Dalším manažerským řídicím stylům se věnuje ve své knize Urban, kde uvádí dva řídicí styly, které se řídí *teorií X a Y*, poté zde uvádí situační a kooperativní řízení. *Řídicí styl teorie X*, nebo také řídicí styl označovaný jako „*tvrdý chlapík*“, vychází z *teorie X*, která předpokládá, že lidé jsou od přírody líní a tudíž ke své práci musejí být donuceni. Manažer, který využívá tento typ řízení, díky kterému zajišťuje své cíle. Při používání tohoto stylu manažer využívá strachu a donucení, kterým působí na své zaměstnance, aby dosáhli stanoveného cíle. Využívání tohoto direktivního stylu zřídka vede k tomu, že by zaměstnanci pracovali s nejvyšším nasazením. Tento řídicí styl je nejčastěji využíván v krizových situacích, kdy je třeba co nejrychleji zažehnat možný problém. Jako další manažerský styl, Urban uvádí *řídicí styl teorie Y*, také nazývaný jako „*milý člověk*“. Tento řídicí styl se opírá o *teorii Y*, dle které lidé od přírody chtějí odvádět dobrou práci, proto by měl být manažer k potřebám svým pracovníkům empatický a vstřícný. V případě, že v pracovním týmu nastane krizová situace pak ji manažer, který využívá tento řídicí styl, řeší s klidem, případně řešení problému převezme sám na sebe. Tento příliš milý přístup bývá často zneužíván zaměstnanci, kteří předem vědí, že jejich problémy za ně vyřeší jejich manažer. Dalším stylem je situační řízení, kdy vystupování manažera je přizpůsobováno zkušenostem a schopnostem zaměstnance, kterému přiděluje úkol. Zároveň musí být manažer schopen přizpůsobit svůj řídicí styl i širším firemním situacím, které souvisí s fází vývoje pracovního týmu. Posledním řídicím stylem je kooperativní řídicí styl, který odpovídá základním potřebám rozvoje dané organizace, čímž je úspora personálních nákladů, zkrácení rozhodovacích cest a posílení firemní flexibility. Základem efektivního využití tohoto stylu řízení je systém delegování a přebírání odpovědností a zdůraznění významu předem stanovených pravidel pracovního procesu, které jsou závazné jak pro manažera, tak i pro zaměstnance. Respektování společných pravidel následně napomáhá k rozvoji osobních schopností zaměstnanců a manažerů. (Urban, 2003)

Všechny tyto styly, lze využívat při řízení skupiny, ale není to zcela úplná nabídka možných řídicích stylů. V pozici manažera se můžeme dle Plamínka také setkat *proměnnými styly řízení*. Prvním z těchto proměnných stylů řízení je metoda označovaná *cukr a bič*. Tento specifický styl řízení je na rozmezí přátelského a direktivního způsobu řízení. Dle Plamínka tento způsob řízení nelze doporučit pro svůj nedůstojný způsob jednání s lidmi, ale díky němu

Ize získat kladné výsledky, kterých je dosahováno při specifických situacích. Druhým z této skupiny řídicích stylů je *chaotické řízení*. Pro tento styl řízení je specifické to, že manažer skupiny přizpůsobuje své řízení aktuálním potřebám a požadavků pracovní skupiny. (Plamínek, 2009)

Oba z těchto stylů nejsou příliš vhodnou volbou, jelikož manažer díky těmto stylům může působit jako nekompetentní, nevyrovnaná či nedůvěryhodná osoba. Ani jedno z těchto přirovnání příliš nepřispívá přirozené autoritě manažera. Naopak může docházet k netoleranci a nespokojenosti a z toho pramenících následných konfliktů ze strany zaměstnanců.

V případě volby ideálního stylu vedení či řízení by měli vedoucí, lídři a manažeři zvolit styl, který nejlépe odpovídá aktuální situaci, ve které se organizace nachází. V případě, že vedoucí či řídicí osoba potřebuje vyřešit vzniklý problém, měla by volit styl, který je direktivní a donutí zaměstnance k dosažení stanoveného výkonu. Za běžného režimu, by měl vedoucí nebo řídicí osoba zvolnit svůj styl a nechat svým pracovníkům určitou volnost, díky které budou kreativnější a budou podávat i kvalitnější výkony. Vedoucí a řídicí osoby svým zvoleným stylem napomáhají k budování své přirozené autority, která se odráží v aktuálním naladění celé organizace. Vedení či řízení organizací, by té mělo být v souladu s fází skupinové dynamiky, ve které se pracovní skupiny nacházejí.

### **3.3 Návaznost na praktickou část**

V týmu vedoucích vodáckého oddílu Katamarán je využíváno hned několika z výše uvedených stylů. Styly vedení využívá hlavní vedoucí vodáckého oddílu, který nejčastěji při své práci využívá transformativní styl vedení. Hlavní vedoucí svým podřízeným jasně stanovuje cíle, kterých je zapotřebí dosáhnout, zároveň na ostatní členy působí velice vstřícně. Mimo jiné také hlavní vedoucí využívá distributivní vedení, kdy přiděluje zodpovědnost za některé složky vedení týmu členům širšího týmu vedení. Manažerské styly řízení využívají v této organizaci členové širšího týmu vedení a oddílový vedoucí. U těchto jedinců závisí volba řídicího stylu převážně na osobnosti jedinců, kterým bylo svěřeno řízení. Z velké většiny je ovšem využívám přátelský styl vedení.

## **4 Skupinová dynamika pracovního týmu**

Průcha definuje skupinovou dynamiku jako: „*Psychologické síly a procesy působící v rámci malé skupiny (např. školní třídy), které určují sociologické rysy skupiny jako celku a ovlivňují chování jednotlivých členů skupiny. Vědecké studium vlivů skupiny na jednotlivce*



*i charakteristických rysů skupiny (tedy organizace, skladby, cílů a stability).“ (Průcha, Walterová a kolektiv, 2003, s. 214)*

Skupinovou dynamiku můžeme chápat jako proces, během kterého v určité skupině jedinců dochází ke vzájemnému ovlivňování a rozvoji mezi členy tohoto týmu. Dle Bedrnové a Nového (2007) napomáhá tomuto procesu určité časové období a dobrá manažerská práce. (Bedrnová a Nový, 2007)

Pojem skupinová dynamika pochází od psychologa Kurta Lewina, který analyzoval systematické a vědecké zákonitosti existence skupin. Skupinová dynamika se dle Lewina zabývá zkoumáním faktů, které ovlivňují dynamiku skupiny. Dále se také zabývá využíváním technik, které jsou používány při výzkumu i při intervenci do reálných skupin. (Hermochová, 2005)

Kurt Lewin vnímá skupinovou dynamiku nejen jako soubor procesů, které mají charakter společně sdílených vlastností, charakteristik a předpokladů v chování, které jsou připisované určité skupině, ale také jako vědecký obor, který popisuje studium skupinových dynamik. Lewin svou teorii o skupinové dynamice opírá o princip interakcionismu (v anglickém jazyce interactionism), který předpokládá, že chování jedinců ve skupině se odvíjí od interakce s osobami a prostředím. Skupiny se stanou ucelené poté, co se jejich jednotliví členové budou znát delší dobu a budou více uspořádání. (Forsyth, 2014)

Psycholog Bruce Truckman přišel s teorií fází vývoje skupin, ve které zastává názor, že vývoj skupiny je tvořen pěti fázemi. Těmito fázemi jsou *orientace* (forming = tvoření), *konflikt* nebo také *konfrontace* (storming = bouření), *utváření pravidel* (norming = normalizace), *výkonnost* (performing = výkonný), *rozpuštění* (adjourning = odloučení). (Forsyth, 2014)

Bedrnová a Nový se taktéž ve své publikaci věnují teorii fází Bruce Truckmana. Podrobně rozepisují jednotlivé fáze skupinové dynamiky.

1. **Orientace:** Je popisována jako období prvního setkání členů. Tito členové vstupují do kolektivu s určitým očekáváním, které může být odlišné než očekávání ostatních členů skupiny. Z pohledu sociálních vztahů u jedinců zprvu převládá pocit nejistoty, který se postupem času změní v pocit přátelské soudržnosti členů. V této fázi ve skupině probíhají procesy, kdy jsou formulovány pracovní cíle, volí se vhodná metoda práce a stanovují se zásady a pravidla práce v týmu.

2. **Konfrontace:** V této fázi jedinci začínají vůči své skupině uskutečňovat očekávání, se kterými do skupiny přišli. Díky prosazování vlastních očekávání si jedinci budují svou roli ve skupině, která může vykrystalizovat v konflikt. Jedinci v této fázi stanovují svého vůdce. V případě, že členové nevyřeší otázku moci ve skupině, tak poté nemají pevné základy pro přijetí dalších fází vývoje skupiny. Ve fázi konfrontace dochází k procesům, jako je polarizace názorů a stanovisek, odmítání sociální kontroly individuálních výsledků.

3. **Vytváření pravidel:** Tato fáze se opírá o úspěchy předcházejících dvou etap. Členové v této fázi přijímají a respektují pravidla, která si jako skupina vytvořili. Jednotlivci by měli přijmout svou roli ve skupině, aby mohlo lépe docházet k týmové práci. V této fázi u jedinců dochází ke spontánnímu uvědomování všech členů jako skupiny. Vznikají zde také procesy kooperace, věcné řešení úkolů a dosahování prvotních cílů.

4. **Výkonnost:** Zde dochází k týmové práci, ovšem pouze za předpokladu, že u členů došlo ke spolupůsobení racionálních, sociálních a emocionálních aspektů. Znakem této fáze je vzájemné a přirozené jednání mezi členy týmu. Každý člen má ve skupině jasně zakotvenou svou roli, kterou přispívá k týmovému výkonu. Ve skupině mimo jiné dochází ke společnému řešení interpersonálních problémů a k orientaci na dosažení pracovních cílů.

5. **Udržení:** V této fázi dochází k rozpadu skupiny, jejichž členové se vrací na svá původní pracoviště. V této fázi je důležité posilování pozitivních rysů týmové práce, aby se při dalších setkáních mohly odstranit málo produktivní etapy, kterými jsou orientace a konfrontace. Proto se členové účastní teambuildingů, které jsou vedeny externím pracovníkem a mají podobu seminářů, které jsou zaměřeny na techniky týmové práce nebo na rozvoj sociálních a manažerských dovedností. (Bedrnová a Nový, 2007, s. 152 - 154)

I přesto, že Forsyth (2014) a Bedrnová s Novým (2007) vycházejí ze stejné Truckmanovi teorie, tak ale Forsyth popisuje poslední fázi čistě jen jako fázi rozpadu a rozpuštění. Zde dochází mezi jedinci k ústupu společných vztahů, k nevěře a lítosti. Pro navazující praktickou část, bude využita teorie, kterou popisuje Bedrnová a Nový (2007), kteří sice poslední fázi skupinové dynamiky vnímají jako udržení, ve které by stále mělo docházet k aktivní práci na spolupráci týmu prostřednictvím aktivit zaměřených na budování týmu.

Skupinovou dynamiku lze definovat jako trvalý proces, během kterého dochází k psychologickému působení na členy skupiny a tím dochází k jejich ovlivňování, což zásadně proměňuje atmosféru celé skupiny. Lze ji také popsat jako proces o pěti fázích, během kterého vzniká skupina a postupem určitého časového období se vytváří stabilní prostředí, které vrcholí nejproduktivnější obdobím skupiny a je zakončeno splněním cílů což následně vede k rozpadu pracovní skupiny. Rozpadlá skupina se může obnovit díky týmovým tréninkům, které napomáhají obnově pracovního týmu.

#### **4.1 Návaznost na teoretickou část**

Tým vedoucích a instruktorů vodáckého oddílu Katamarán se nachází ve druhé fázi skupinové dynamiky. Jednotliví členové se znají, dokonce zde můžeme nalézt i přátelské vztahy. Avšak ve skupině nalezneme časté konflikty, které jsou zapříčiněné nepřijetím svých skupinových rolí. Časté konflikty a z nich vzniklé křivdy mají za následek nedostatečnou soudržnost skupiny, která brání plnému rozvoji týmové spolupráce. Díky připraveným programům by skupina měla projít fázemi utváření pravidel a následně výkonnosti.

## **5 Role v týmu**

V průběhu skupinové dynamiky dochází u jedinců k průběžnému rozvoji a přijetí týmových rolí. Definice týmových rolí a možné týmové role budou objasněny v této kapitole.

Pro úspěšné fungování týmu je zapotřebí pokrytí jednotlivých týmových rolí. V týmu můžou jedinci najednou zaujímat několik možných rolí. (Pelánek, 2008) Každá týmová role je orientovaná na jeden ze tří základních symbolů, první z nich je orientace na lidské zdroje, druhá se orientuje na akci, třetí se orientuje na myšlení. (Horváthová, 2008)

Jednotlivé role můžeme v různých literaturách nacházet pod rozdílnými názvy, vždy se však jedná o výčet osmi jmenovaných rolí.

1. **Předseda:** Tato osoba je v čele týmu a koordinuje jedince k dosažení stanoveného cíle. Jeho vedení spočívá v přirozené autoritě, která je akceptována všemi členy týmu. (Pelánek, 2008) Tuto roli vykovává převážně osoba, která je vyzrálá a sebejistá a také dokáže u jednotlivých členů rozpoznat jejich schopnosti a dokáže je patřičně využívat. Typické vlastnosti pro tuto roli jsou sebekontrola, kázeň, obětavost, citlivost a důvěra. (Horváthová, 2008)
2. **Navrhovatel:** Jedná se o osobu, která sjednocuje a dává společný řád navrhovaným postupům. Dokáže se rychle rozhodovat a dojít k jasnému výsledku a také povzbuzuje

členy týmu k akci. (Horváthová, 2008) Tato osoba se vyznačuje impulzivitou, dominantním chováním, temperamentem a extrovertním chováním. (Pelánek, 2008)

3. **Inovátor:** Tato osoba přináší do týmu nové nápady a podněty, také se snaží vyhledávat problémy, které řeší svým originálním způsobem. Inovátor je vzorem inspirace pro ostatní členy. (Pelánek, 2008) Nápady se kterými přichází inovátor, nebývají hluboce promyšlené, ale donutí členy týmu rozpoutat diskusi. Mezi typické vlastnosti patří velká představitost, kreativita, a individualistický přístup. (Horváthová, 2008)
4. **Upozorňovatel:** Tuto roli lze popsat jako opak inovátora. Upozorňovatel nepřichází s vlastními nápady, ale hodnotí a analyzuje nápady ostatních. Často bývá označován za skeptického, protože jeho analýza nápadů ostatních bývá kritická. (Horváthová, 2008) Jsou pro něj typické vlastnosti, jako jsou racionalita, stabilní chování, inteligence a již zmíněná skepse. (Pelánek, 2008)
5. **Organizátor:** Jeho úkolem v týmu je přetváření jednotlivých nápadů do konkrétních úkolů a následně se stará o realizaci jím vymyšlených úkolů. Během své práce sleduje dosahování cílů, které na začátku své práce pro tým stanovil. (Horváthová, 2008) Pro roli organizátora je typické svědomité, disciplinované a stabilní chování. (Pelánek, 2008)
6. **Objevovatel:** Pro tým přináší důležité informace z vnějšího prostředí. Jeho prací je shromažďování zásadních informací, navazování kontaktu a získávání podpory z vnějšího prostředí. (Horváthová, 2008) Objevovatel nejlépe pracuje pod tlakem, dokáže se rychle nadchnout, ale toto nadšení ho stejně rychle dokáže i opustit. Jeho typickými vlastnostmi jsou čilost, přátelskost, dominance. (Pelánek, 2008)
7. **Podporovatel:** Tato role se vyznačuje dovedností pečlivě naslouchat druhým. Zajímá se, vyhledává a řeší vzniklé problémy. Aktivně naslouchá nápadům ostatních členů týmu a snaží se je předat dále. Jeho pozitivní působení má kladný vliv na atmosféru v týmu. (Horváthová, 2008) Typickými vlastnostmi podporovatele je citlivost, umírněnost a nedominantní chování. (Pelánek, 2008)
8. **Dokončovatel:** Dohlíží na dodržování plánu, zaměřuje se během své práce na drobné detaily, aby dokončená práce byla bezchybná. Mezi členy týmu nebývá příliš oblíbený právě pro své „puntičkářské“ chování. (Horváthová, 2008) Dokončovatel se vyznačuje tichým, pečlivým, úzkostlivým a introvertním chováním. (Pelánek, 2008)

Některé další teorie ještě uvádí roli nazývanou jako specialista. Tento specialista se vyznačuje vysokou úrovní dovedností a znalostí z určitého oboru. Tento jedinec je velice

spolehlivý v rámci své specializace. (Plamínek, 2018) Typické pro tuto roli je zaujetí oborem, na který se specializuje, ostatní problematiky mimo jeho obor ho příliš nezajímají. Mezi jeho vlastnosti patří oddanost k práci a iniciativa. (Horváthová, 2008)

Mezi těmito rolemi ovšem můžeme najít i další role, které jsou disfunkční a znemožňují týmu efektivně vykonávat stanovené cíle. Mezi tyto dysfunkční role patří: *dominující role, vyhýbající se role, vztekloun, dezertér, plejboj, autoritář, role upoutávající pozornost, závislý jedinec, blokující role, útočník, klaun, role snižující nároky, jedinec, který přeskakuje mezi tématy, jedinec který uznává pouze vlastní pravdu.* (Horváthová, 2008, s. 53)

Jednotlivé týmové role a jejich plnění jsou důležité pro schopnost týmu plně spolupracovat. Prostřednictvím kombinace jednotlivých rolí dosahuje tým svých stanovených výsledků.

## **6 Budování týmu vedoucích a instruktorů**

Dle Bedrnové a Nového je utvoření pracovního týmu jednorázovou akcí, ovšem k udržení celistvosti skupiny je zapotřebí dostatek času a vhodného manažera, který bude celý tým organizovat. (Bedrnová a Nový, 2007)

Tým si během svého vývoje prochází negativními situacemi, kdy společně členové týmu nevychází a nespolupracují. K řešení těchto problémů by skupině měl napomoci teambuilding. Původně byl teambuilding využíván jako prostředek ke zlepšení mezilidských vztahů a sociální interakce mezi lidmi. Poté se začala pozornost zaměřovat na oblast realizace výstupů, dosahování požadovaných cílů a splnění úkolů. V současné době se teambuilding zabývá oblastmi jako je rozvoj a zkvalitnění efektivity spolupráce v týmu, prohloubení poznání a sebepoznání členů týmu, vylepšení schopností týmu ke zvládnutí náročných situací, efektivnější rozdělení týmových rolí, zlepšení komunikace v týmu, prohloubení vzájemné důvěry mezi členy a umět řešit konflikty v týmu. (Horváthová, 2008)

Členové týmu by tedy měli pravidelně utužovat své společné vztahy a předcházet, tak možným vznikům konfliktů. Skupina během svého vývoje prochází různými změnami, které jsou zapříčiněny i psychickým a sociálním růstem jedinců. Díky individuálnímu růstu jedinců ve skupině může docházet k proměně rolí. Své role ve skupině si jedinci vyjasní prostřednictvím společných seminářů.

## 6.1 Rozvoj komunikace v týmu

*„Komunikace je symbolickým vyjádřením sociální interakce. Povahu interakce vyjadřujeme prostřednictvím symbolů různé podoby a charakteru (např. písmo, mluvené slovo, obrázek, gesto, akce, činnost).“* (Komárková, Slaměník a kolektiv, 2001, s. 46)

Dle Průchy sociální komunikace zprostředkovává základní souvislosti mezi hlavními stránkami sociálního styku jedinců, mezi činnostmi, interakcí a společenskými vztahy. (Průcha, Waterová a kolektiv, 2003)

Vždy se však jedná o vyjádření jakékoliv formy interakce, která probíhá mezi členy navzájem.

Horváthová popisuje proces komunikace, kdy dochází k přesunu informace od odesílatele směrem k příjemci. Celý komunikační přenos je souborem několika prvků, na jehož počátku je myšlenka odesílatele. Tato myšlenka je odesílatelem zakódována do jazyka, kterému příjemce rozumí. Zakódovaná zpráva je odeslána k příjemci skrze určitou komunikační síť. Následně příjemce zprávu přijme a dekóduje ji, v případě že byla zpráva pro příjemce srozumitelná, pak poskytne odesílateli zpětnou vazbu. V případě, že příjemce neporozuměl sdělení, došlo ke komunikačnímu šumu, který snižuje kvalitu odesílatelovy zprávy. (Horváthová, 2008)

V pracovních týmech může u jedinců docházet ke konfliktům, které mohou být zapříčiněné jak individuálními odlišnostmi jedinců, tak také odlišnými pracovními pozicemi. Nezbytnou součástí interakce a komunikace je sociální percepce, které napomáhá způsob hledání společné řeči. Vnitřní komunikace, která probíhá v týmu, přímo ovlivňuje mezilidské vztahy jedinců, ale i vztahy jedinců k týmu. (Bedrnová a Nový, 2007)

Horváthová taktéž uvádí, že je komunikace zásadní pro správné fungování týmu. Aby byla komunikace v týmu co možná nejefektivnější, měli by se členové řídit několika zásadami. První zásadou je, že by odesílatel měl jasně vědět, co chce sdělit. Dále by odesílatel měl v procesu kódování využít symbolů, které budou srozumitelné pro obě strany. Odesílatel by se měl na komunikaci důkladně připravit a zároveň zvážit míru potřeby přijetí informací u příjemce. Důležitou roli ve sdělování hrají emoce, které mají pozitivní vliv na orientaci účastníků komunikace. (Horváthová, 2008)

Dále Horváthová dodává, že ke společné komunikaci pomáhají následující komunikační techniky, kterými jsou *technika aktivního naslouchání, technika vyjednávání, technika kladení otázek a technika sebereprezentace*. (Horváthová, 2008)

Pro každý tým je velice důležitá schopnost komunikace, která ovlivňuje celý pracovní kolektiv. Díky absenci komunikace, tak může docházet ke vzniku konfliktů a to se následně promítne do pracovního procesu. Pro zkvalitnění komunikace, by si měli jedinci nejprve osvojit zásady komunikace. Pro následující zkvalitnění je možné využít dalších technik komunikace.

V následujících podkapitolách budou podrobně rozebrány všechny komunikační techniky, o kterých se Horváthová (2008) zmiňuje.

### **6.1.1 Technika aktivní naslouchání**

Tuto techniku představuje Horváthová jako schopnost jedince soustředit se na sdělení informací ze strany řečníka a následně všechny sdělované informace a myšlenky pochopit. Každý dobrý posluchač, by během svého naslouchání měl dávat řečníkovi najevo, že vnímá jeho sdělení. Měl by tedy dávat najevo vstřícný postoj a zájem, poslouchat co druhý říká, snažit se vcítit do pocitů řečníka. Také by měl objektivně poslouchat, tudíž by měl dávat přednost logice před emocemi. Posluchač by se neměl vyhýbat pohledu z očí do očí řečníka. V neposlední řadě by se neměl ničím rozptylovat, měl by klást vyjasňující otázky a také by během celého sdělení neměl skákat řečníkovi do řeči. (Horváthová, 2008)

Komárková, Slaměník a kolektiv se ve své publikaci taktéž zabývají technikou aktivního naslouchání. Ti uvádějí stejné zásady jako Horváthová (2008) a navíc ještě přidávají, projevování zájmu neverbálními prostředky. Také uvádějí, že je vhodné přiměřené slovní povzbuzování. Jako poslední zásadu uvádějí, že by na závěr měl posluchač shrnout sdělení, čímž se ujistí, že všemu porozuměl. (Komárková, Slaměník a kolektiv, 2001)

Důležitým faktorem efektivní komunikace je vzájemné naslouchání. Vzájemnému naslouchání mnohdy brání vnitřní faktory, které ovlivňují posluchače. Těmito faktory mohou být nepozornost, nesoustředěnost, netrpělivost nebo nerespekt k řečníkovi a proto se jedinci často zaměří na vlastní vnitřní myšlenky, které jim poslech řečnickova hovoře zkomplikují. (Komárková, Slaměník a kolektiv, 2001)

Tato technika aktivního naslouchání má také několik výhod, které napomáhají ke zlepšení společného vztahu mezi posluchačem a řečníkem. Metoda pomáhá řešit některé lidské problémy, které napomáhají podpoře zodpovědnosti. Během vlastní komunikace jedinci

ocení schopnost naslouchání, která u nich vyvolá pocit, že jim někdo naslouchá. Což následně zvyšuje šanci, že i oni budou naslouchat druhé osobě. Aktivní naslouchání má pozitivní vliv i na zlepšení vztahů ve skupině, kde si členové vzájemně mohou sdílet své problémy. V neposlední řadě tato metoda napomáhá lidem, kteří mají problém svěřit se, projevit své city. (Zastrow, 2012)

### **6.1.2 Technika vyjednávání**

Jedná se o proces, kdy dvě nebo více stran hledají společné řešení, které by bylo přijatelné pro všechny zúčastněné strany. Obě strany se při vyjednávání snaží vytvořit podmínky, které jsou zapotřebí ke splnění předem stanovených cílů. (Horváthová, 2008)

Touto technikou se také zabývají Bedrnová a Nový. Popisují, že je vyjednávání vyvoláno cíli, kterých chtějí dosáhnout obě zúčastněné strany, kdy ale každá strana usiluje o rozdílný cíl. Díky tomu vznikne mezi stranami konflikt, který je řešen vyjednáváním. S technikou vyjednávání se tak můžeme setkat i ve společném soužití jedinců v týmu. Zde je důležité, do jaké míry umějí jedinci vyjednávání uvést do rovnováhy nejen vlastní požadavky, ale také požadavky ostatních členů týmů. (Bedrnová a Nový, 2007)

Horváthová uvádí několik zásad, které se využívají při této technice. První zásadou je schopnost účinně prezentovat své vlastní názory. Každý jedinec by měl také umět naslouchat názorům ostatních. Dále by měli jedinci adekvátně vyložit jednání a projevy partnerů v jednání. Obě strany by měly být při vyjednávání věcně analyzovat vyřčené informace. Další zásadou je tvorba různých způsobů řešení. Celý proces vyjednávání by měl směřovat k hledání, a následném nalezení takového řešení, které budou akceptovat všechny zúčastněné strany. (Horváthová, 2008)

### **6.1.3 Techniky kladení otázek**

Další technikou, která napomáhá ke zkvalitnění komunikace je technika kladení otázek. Tato technika se opírá o několik typů otázek, které mohou být využívány při komunikaci posluchače a řečníka.

Díky vhodně pokládaným otázkám můžeme získat potřebné informace, které ovlivňují tempo a směřování komunikace. V komunikaci s příjemcem je možné využít několik následujících typů otázek. (Horváthová, 2008)



1. **Otevřená otázka:** Pro tento typ otázky je charakteristické, že na ně příjemce nemůže jednoznačně odpovědět pouze ano nebo ne. Tento typ otázek se využívá ze začátku rozhovoru, kdy je zapotřebí rozvinout nějaké téma.
2. **Uzavřená otázka:** Na tyto otázky příjemce zpravidla odpovídá ano nebo ne. Tento typ otázek se využívá v situacích, kdy je potřeba zrychlit tempo rozhovoru.
3. **Sugestivní otázka:** Tento typ je možné využít při společném rozhovoru. Tento typ otázek se zaměřuje na strukturnou podstatu věci. Není příliš vhodné pokládat za sebou více otázek tohoto typu, u příjemce by sled těchto otázek mohl vyvolat dojem, že se jedná o výsledky.
4. **Kontrolní otázka:** Těmito otázkami si řečník ověřuje u příjemce, zda došlo k pochopení sdělovaného obsahu.
5. **Protioptázka:** Tento typ otázky umožňuje čelit námitkám partnera. Tato otázka je zaměřena na to, aby se partner zamyslel nad odpovědí. S tímto typem otázek je zapotřebí zacházet velice opatrně, aby otázka nevedla partnera do trapné situace.
6. **Motivační otázka:** Tento typ otázky by měl především působit na partnerovo ego, kdy se kladenou otázkou snažíme u partnera vyvolat důvěru.
7. **Řečnická otázka:** Tento typ se převážně využívá ve chvílích, kdy chceme vzbudit posluchačovu pozornost. Řečnické otázky jsou charakteristické tím, že si tazající sám odpoví na kladenou otázku. (Horváthová, 2008, s. 101 - 102)

#### **6.1.4 Technika sebe prezentace**

Jedná se o nejsložitější dovednost, která napomáhá zefektivnění komunikace. S touto schopností souvisí celá řada faktorů, která ovlivňuje jeho kvalitu. Prvním faktorem je způsob, jakým si řečník svůj projev připraví a jakou zvolí jeho strukturu. Dalším faktorem je schopnost vyrovnat se s nervozitou. Třetím faktorem je schopnost ovládnutí vlastního hlasového projevu. Posledním faktorem, který má vliv na kvalitu sebe prezentace je využívaná technika řeči, kam spadá způsob užívání jazyka, pestrost vyjadřování, srozumitelnost vět a využívání řečnických otázek. (Horváthová, 2008)

#### **6.1.5 Návaznost na praktickou část**

Všechny čtyři techniky výrazně napomáhají ke zlepšení komunikace mezi členy v týmu. Díky kvalitní komunikaci s využíváním jednotlivých metod dochází ke snadnějšímu dosahování skupinových cílů. Ve skupině vedoucích a instruktorů vodáckého oddílu Katamarán hraje komunikace zásadní roli. Zde probíhá komunikace mezi všemi jednotlivými

hierarchickými vrstvami. Nejčastěji se s takovou skupinovou komunikací se ve skupinně setkáváme při společných poradách, které jsou převážně vedeny vedoucím oddílu.

## **6.2 Rozvoj týmové práce**

Další složka, která výrazně napomáhá budování týmu je rozvoj týmové práce. Pod týmovou prací si můžeme představit proces, který probíhá uvnitř skupiny a závisí na schopnosti společné práce členů týmu. Prostřednictvím týmové práce by mělo docházet k plnění předem stanovených cílů.

Týmová práce je považována za základ každého týmu. Během dosahování společně stanovených cílů se mezi jedinci uplatňuje tvůrčí spojení potenciálu s úsilím všech členů týmu. Týmová práce se také dá popsat jako proces několika po sobě jdoucích fází, který začíná vytvořením týmu, navazuje na něj fáze fungování týmu a vrcholí zpětnou vazbou. V průběhu celého procesu dochází k propojení předností a nedostatků jedinců a jejich nápadů, které podněcují myšlení ostatních členů týmu. Díky tomu ve skupině dochází k takzvanému synergickému efektu. (Horváthová, 2008)

Délka spolupráce týmu je závislá na délce trvání stanoveného úkolu. Spolupráce týmu vyžaduje více tvůrčí svobody, dostatek možností a vzájemný kontakt jednotlivých členů týmu, během kterého se jedinci vzájemně inspirují, podporují a doplňují. Během týmové práce jsou všechny role týmu horizontální, tudíž jsou všechny role členů stejně důležité pro dosažení stanoveného cíle. Jedinci mezi sebou během týmové práce nesoupeří, dochází zde ke vzájemné spolupráci. Specifickou stránkou týmové práce je, že každý člen zastává svou předem stanovenou roli, ve které je odborníkem, díky čemuž si jedinci od ostatních získávají respekt a uznání. (Komárková, Slaměník a kolektiv, 2001)

Plamínek uvádí, že k udržení týmové spolupráce je zapotřebí skloubení dvou dualit týmové práce. První složkou, která napomáhá týmové spolupráci, je sdílení myšlenek, především pak společných cílů a hodnot. Ale i složka vzájemného sdílení by měla v týmu mít své meze. Týmy také pohání drobné, ale řešitelné konflikty, které členy ženou vpřed. Cílem spolupráce není vytvořit tým, jehož členové budou podávat shodné výsledky, naopak by týmová práce měla podpořit jedinečnost každého člena. (Plamínek, 2018)

Dle Horváthové jsou podstatou týmové spolupráce také dobré vztahy na pracovišti, vzájemná důvěra a respekt, otevřenost, čestnost a klima dobré spolupráce. Vzájemná důvěra

má velký vliv na spokojenost členů v týmu. V případě narušení důvěry se následně velice složitě navrácí zpět do původní roviny. (Horváthová, 2008)

Jako důležitý faktor vidí respekt také Komárková, Slaměník a kolektiv. V týmové práci je respekt velice důležitý, protože staví na individuální odlišnosti osobností členů týmu. (Komárková, Slaměník a kolektiv, 2001)

Plamínek také upozorňuje na to, že není pravidlem, že se týmová práce musí vždy zdařit, dokonce ani nemusí členové ničeho dosáhnout a mohou i něco ztratit. Bez ohledu na výsledné splnění či nesplnění úkolu, vždy se jedná o spolupráci. (Plamínek, 2009)

### 6.2.1 Proces týmové práce

Horváthová uvádí, že během procesu týmové práce prochází tým jednotlivými fázemi.

1. **Stanovení cíle:** V této fázi by měl být daný cíl dobře vysvětlen a měl by být v souladu s cíli dané organizace. Velice důležitou roli v této fázi týmové práce hraje vedoucí týmu, který všem členům objasňuje otázky související se stanovenými cíli. Všichni členové týmu by se měli se stanovenými cíli ztotožňovat.
2. **Vytvoření týmu:** Zde jsou mezi členy vybráni nejen jedinci, kteří se ztotožní se stanovenými cíli, ale také by měli být ochotni vykonávat týmovou práci.
3. **Tvorba základní podoby řešení úkolu a stanovení pravidel práce v týmu:** V této fázi jsou členové seznámeni s pracovním procesem, s předem stanovenými cíli a stanovenými pravidly týmové práce.
4. **Proces řešení úkolu:** V této fázi se rozdělují jednotlivé dílčí činnosti, stanovuje se také termín pro dokončení úkolu a vymezují se techniky práce.
5. **Ukončení a zhodnocení práce týmu, prezentace a dosažení výsledků:** Během této fáze dochází k dokončení týmové práce, konstatují se fakta, jak tým došel ke splnění stanovených cílů, celý tým také uznává společné autorství výsledků a tak také přistupuje k jejich prezentaci.
6. **Zpětná vazba:** Zde dochází k reflexi, kdy tým zhodnotí negativní i pozitivní stránky týmové práce. (Horváthová, 2008, s. 126 - 133)

### 6.2.2 Návaznost na praktickou část

Lze tedy konstatovat, že důležitým faktorem spolupráce je vytvoření rovnocenných partnerů v týmu, ve kterém budou působit členové zaujímaví každý svou výjimečnou roli. Navzájem se jednotliví členové svými názory a nápady povzbuzují k vymyšlení nových způsobů dosažení stanoveného cíle. Ve vodáckém oddílu Katamarán je týmová práce

neodmyslitelnou součástí, kdy během celého školního roku spolupracují na tvorbě programů na jednotlivé schůzky a soustředění. Vrcholen roční spolupráce je letní tábor, na jehož přípravě a plánování se podílejí všichni členové bez výjimky.

### **6.3 Rozvoj motivace**

Dle Nakonečného se koncepce motivu a motivace zaměřuje na zodpovězení otázky, proč lidé jednají, tak jak jednají. Motivem je vyžadovaná příčina jednání, která je odvozena od cíle jednání. Motiv není nikdy vyvolán vnějším objektem nebo instrumentálním chováním, ale vnitřním stavem jedince uspokojení. Motivace je proces, který je inspirovaný motivem a následně se u jedince projevuje v podobě potřeby. (Nakonečný, 2005)

*„Slovem motivace se obvykle označuje jak proces, tak jeho výsledek – tedy skutečnost, že se něco děje (někdo na někoho nějak působí), stejně jako fakt, že něco existuje (konkrétně onen zmíněný pozitivní přístup).“* (Plamínek, 2007, s. 14) Cílem motivace je nenucené vytvoření kladného přístupu k nějakému druhu jednání nebo výkonu. Motivace je podmíněn dvěma vlivy, buď je jím vnější podnět neboli stimul, nebo vnitřními pohnutkami neboli motivy. Oba tyto podněty mohou působit jak jednotlivě, tak také současně, čímž se vzájemně posilují. (Plamínek, 2007)

Motivaci tedy můžeme chápat jako proces, během kterého dochází k určitému podněcování, ať už vnějšími nebo vnitřními vlivy. Tyto vlivy pohání jedince kupředu, ke splnění určitého cíle.

Plamínek také uvádí, že je velice důležité odlišit a nezaměňovat pojem motivace s manipulací. Manipulace přehlíží nebo také poškozují potřeby motivované osoby, zatímco motivace bere v úvahu zájmy a potřeby motivovaného jedince. (Plamínek, 2018)

S motivací se setkáváme i v pracovním prostředí, kdy je tento proces spjatý se spokojeností zaměstnanců. Motivace zaměstnanců je odvislá od aktuální spokojenosti zaměstnanců, je-li zaměstnanec spokojen, pak je i motivován a to má následně výrazný vliv na jeho pracovní výkonnost. (Urban, 2003)

#### **6.3.1 Nástroje pracovní motivace**

Na motivaci zaměstnanců má mimo spokojenosti vliv také pracovní prostředí a systém odměn. Systém motivace skrze pracovní prostředí je do jisté míry spjat s manažerským stylem vedení, který je v daném pracovním prostředí využíván. (Urban, 2003)

Urban uvádí, že pracovní prostředí vhodné k motivaci by se mělo řídit několika zásadami.

1. **Zaměření pozornosti na úspěchy:** manažeři by se při své práci měli zaměřit na dobře vykonanou práci, která napomůže ke zlepšení týmových vztahů.
2. **Presumpce nevinny:** Zde by měl manažer povzbuzovat a podporovat své zaměstnance, aby následně mohli dobře odvádět svou práci.
3. **Zásada důvěry a respektu ve schopnosti zaměstnanců:** Manažer by měl umožnit zaměstnancům podílet se na rozhodovacích procesech organizace. Toto jednání vzbuzuje u zaměstnanců pocit důvěry, díky kterému se zvyšuje jejich pracovní výkonnost.
4. **Omezení obav z neúspěchu:** Zde by měl manažer vést své zaměstnance k tomu, aby se neostýchali svěřit s případným neúspěchem.
5. **Otevřená komunikace:** Zde by měl manažer podporovat své zaměstnance k otevřené komunikaci, kde by mohli sdělit své návrhy.
6. **Rozvoj zaměstnanců:** Manažer by měl povzbuzovat své zaměstnance ke zlepšení jejich schopností a dovedností, které jsou v souladu s cíli organizace. (Urban, 2003, s. 93 - 95)

Systém odměn je ve své podstatě soubor daných pravidel, které umožňují zaměstnanci obdržet odměnu v případě, že dosáhne určitého cíle. Podoba odměn bývá v organizacích převážně v podobě finančního zisku, konkrétně tedy variabilní složky platu, která navyšuje základní výši platu zaměstnance. Je také možné motivovat jedince i skrze nefinanční odměny. Právě tyto nefinanční odměny motivují zaměstnance nejvíce. Mezi ně patří vstřícnost a ochota naslouchat zaměstnancům, osobní poděkování za dobře vykonanou práci, poskytnutí včasné a objektivní zpětné vazby, které napomůže ke zlepšení práce zaměstnanců. Dále sem také patří oceňování dobře vykonané práce a zvýšená podpora a pozornost směrem k zaměstnancům s nízkou výkonností. Manažer své zaměstnance také motivuje poskytováním informací o budoucím směřování organizace, vede své zaměstnance k tomu, aby se zapojovali do rozhodovacích procesů. Podporuje další vzdělávání a následný růst zaměstnanců. V neposlední řadě manažer u zaměstnanců podporuje vlastnický vztah k pracovní pozici, kterou zastávají, také podporuje novátorské nápady a myšlenky zaměstnanců a oslavuje úspěch nejen společnosti, ale také jednotlivců. (Urban, 2003)

### **6.3.2 Návaznost na praktickou část**

V týmu vedoucích a instruktorů nedochází k motivaci skrze finanční ohodnocení, protože všichni členové vykonávají svou práci dobrovolně. Proto vedoucí vodáckého oddílu musí své členy týmu motivovat nefinanční odměnou, která je formou pochval, aktivního naslouchání všem členům týmu, nabídka další možnosti vzdělání v podobě kurzů na zvýšení kvalifikace, poskytování věcné a včasné zpětné vazby a podpora vlastních nápadů ze stran vedoucích a instruktorů.

### **6.4 Evaluace**

Pojmem Evaluace se zabývají Hendl a Remr, kdy uvádějí, že evaluaci můžeme také chápat jako způsob, kterým lze zjistit zpětnou vazbu a poskytnout následné poučení z realizovaných aktivit. Celý proces evaluace směřuje k zisku využitelných námětů zaměřených na zlepšení prováděných aktivit, napomáhá odstraňovat a minimalizovat možná selhání, také pomáhá zvyšovat efektivitu prováděných aktivit. (Hendl a Remr, 2017)

Smutek popisuje, že je evaluace zaměřena na určitou aktivitu a je vedena s cílem určit hodnotu nebo dopady programů, praxe či intervence a je vedena ze strany tvorby doporučení nebo změn. Evaluace má několik podob a to podobu formální, která se vyznačuje systematickým průzkumem naplánovaného programu. Druhou podobou evaluace je neformální evaluace, která má podobu subjektivního zhodnocení, což je součástí běžného dne. (Smutek, 2005)

Evaluace je vytvářena členy týmu po ukončení určitého úkolu. Jejich zpětná vazba, či připomínky jsou velice důležité pro vedoucího skupiny či programu. Díky nashromážděným informacím může vedoucí přizpůsobit práci, materiály, členy a čas tak, aby se zlepšila efektivita a morálka celého týmu. Zpětná vazba může mít jak pozitivní, tak i negativní až devastující následky. Je důležité přijmout negativní zpětnou vazbu, její přehlížení by následně mohlo vést k opakování stejných chyb popřípadě zhoršení situace. (Zastrow, 2012)

Jak uvádí Zastrow je velice důležité po ukončení evaluace pracovat s výsledky, které byly získány od respondentů, aby mohlo dojít k případné nápravě chyb, které jedinci vnímají. Z tohoto důvodu bude do praktické části této práce zapojena i úvodní evaluace, během které jedinci zhodnotí aktuální situaci, která ve skupině panuje. Následně bude s výsledky pracováno při plánovaných programech.

### **6.4.1 Typy evaluace**

Hendl s Remrem (2017), ale také Smutek (2005) se ve svých publikacích zabývají typy evaluace.

V evaluaci se můžeme setkat se dvěma typy evaluace, jedním z nich je evaluace formativní a druhou je evaluace sumativní. Hlavním rozdílem mezi těmito dvěma typy je účel, pro jaký se daná evaluace provádí. (Hendl a Remr, 2017)

Formativní evaluace je také zaměřena na zlepšování a rozvoj uskutečňovaných aktivit. Tato forma evaluace je prováděna průběžně, kdy výsledkem jsou průběžná hodnocení, díky kterým lze upravovat již probíhající aktivity. Formativní evaluace také napomáhá odhalit nové možnosti opatření v dané oblasti. (Hendl a Remr, 2017) Formativní evaluace slouží především pro skupinu příjemců informací, tedy těm, kdo plánují, řídí a vydávají určitá doporučení. (Smutek, 2005)

Sumativní evaluace je využíváno v případě posouzení dosažených výsledků a rozhodnutí o možném dalším pokračování či zastavení hodnocených aktivit. Cílem tohoto stylu evaluace je shledání dosažených či nedosažených cílů, popřípadě také zhodnocení, zda by měla aktivita probíhat dále nebo by mělo dojít k jejímu přerušování. Tento typ evaluace se provádí po ukončení určité aktivity nebo po přesně stanovené etapě. (Hendl a Remr, 2017) Sumativní evaluace je určena tvůrcům politik nebo také financovatelům, kdy jim výsledky evaluace napomohou rozhodnout o budoucnosti určité aktivity. (Smutek, 2005)

### **6.4.2 Teorie evaluace a praxe - Kirkpatrickův čtyř-úrovňový model**

Evaluace má také svoji teorii, kterou podrobně rozebírá Tenkl (2014).

Kirkpatrickův čtyř-úrovňový model je nástrojem pro evaluaci vzdělávacích aktivit. Prostřednictvím této evaluační teorie je možné získat informace o tom, jaký měl uskutečněný vzdělávací program reálný dopad na chod evaluované organizace. Základním rysem této evaluační teorie je stanovení jasně měřitelných a definovaných cílů, kterých bychom prostřednictvím vzdělávacího programu chtěli dosáhnout. Stanovení samotných cílů probíhá před započítáním procesu evaluace. Prostřednictvím cílů je poté zhodnocena úspěšnost nebo neúspěšnost vzdělávacího programu. (Tenkl, 2014)

Tato teorie evaluace se skládá ze čtyř částí, kterými jsou reakce, poznání, chování a výsledky.

1. **Reakce:** První fáze tohoto modelu se nazývá reakce, tato část evaluace se zaměřuje na dosavadní spokojenost jedinců s programem. Cílem této fáze je zjistit, zda byli jedinci spokojeni či nespokojeni s realizovaným programem. Pokud budou účastníci po prvním programu reagovat negativně, pak bude cílem dosažení pozitivních reakcí na program. Evaluace této fáze probíhá prostřednictvím dotazníků, které účastníci dostávají bezprostředně po ukončení programu.
2. **Poznání:** Druhá fáze tohoto modelu se nazývá poznání, kdy se tato část zaměřuje na průzkum toho, co se jedinci v průběhu programu dozvěděli, popřípadě zda se v průběhu programu změnil jejich původní názor na určitou problematiku. Hlavní zásadou této části evaluace je, že pokud nedojde v této fázi k uvědomění a poznání, pak není možné, aby se evaluace přesunula do třetí fáze. V této fázi probíhá evaluace prostřednictvím zaškrtávacího testu, který ověří nabyté znalosti nebo změnu názoru.
3. **Zkoumání:** Třetí fází je chování, kdy dochází ke zkoumání, zda si jedinci přenesli své nabyté zkušenosti a výsledky z druhé fáze do každodenního života. Pro zhodnocení této fáze je zapotřebí vyčkat alespoň tři měsíce, aby u jedinců došlo k dostatečnému vstřebání nabitých vědomostí a zážitků. Po uplynutí této doby je možné zahájit evaluaci. K úspěšné změně chování, je možné dojít za pomoci motivování účastníků. Pracovníci by také měli vědět, co a jak mají změnit, jednotliví účastníci by měli být obklopeni pozitivním pracovním prostředím. Účastníci by měli být za pozitivní změny odměněni. V této fázi evaluace je možné využívat řízené rozhovory s účastníky nebo dotazníková šetření mezi členy.
4. **Výsledek:** Poslední fáze se nazývá výsledek, kdy tato fáze odpovídá na otázku, zda měl program přímý vliv na fungování týmu. Tato fáze staví na prvotně stanovených cílech, které jsou v této části důkladně porovnány s první fází a následně dochází k jeho zhodnocení, zda došlo k naplnění či nikoliv. V této fázi je možné využít metodu pro zjištění výsledků, která se nazývá kontorní skupiny, kdy se ke skupině která prošla vzdělávacím programem, přizve skupina, která programem neprošla a na základě pozorování a porovnání obou skupin dojde ke stanovení výsledku úspěšnosti. Závěrečnou fází lze mimo jiné také evaluovat prostřednictvím dotazníků. (Tenkl, 2014, s. 28 -38)

### 6.4.3 Metody sběru dat

Tato podkapitola je zaměřena na některé z možných metod sběru dat, které lze využít při aplikaci Kirkpatrickově čtyř-úrovňovém modelu evaluace.



#### **6.4.3.1 Dotazník**

První z možných metod sběru dat je dotazník, který je dle Tenkla (2014) možné využívat téměř ve všech fázích evaluace.

Hendl a Remr podrobněji ve své publikaci uvádějí, že je dotazník připravený formulář, který je vyplňován respondentem. Tato metoda je využívána k získání informací o respondentových pocitech, postojích, hodnotách a myšlenkách. Tazatel může do dotazníku zařadit i otázky, které se zaměřují na fakta, které charakterizují respondenta. Jedná se o univerzální nástroj, kterým je možné získat potřebná data. (Hendl a Remr, 2017)

Dle Bedrnové a Nového je možné dělit dotazníky na dva typy, kterými jsou dotazníky neadresované, které jsou určeny pro širokou veřejnost a dotazníky adresované, které jsou přímo určeny určité cílové skupině respondentů. (Bedrnová a Nový, 2007)

Výhodou volby dotazníku je, že si respondent v průběhu vyplňování sám určuje tempo, což napomáhá ke vstřícnějšímu vyjádření se k předloženým otázkám. Prostřednictvím dotazníků nedochází k ovlivňování názoru respondenta tazatelem. Nevýhodou naopak může být nižší návratnost, možnost změny názoru, což znemožňuje, aby respondent podával spontánní odpovědi. Dalšími nevýhodami mohou být nemožnost kontroly, zda respondent vyplnil dotazník sám nebo za něj odpovídal někdo jiný, také není možné koordinovat podmínky, ve kterých respondent dotazník vyplňuje a to může mít následně značný vliv na jeho odpovědi. (Bedrnová a Nový, 2007)

#### **6.4.3.2 Pozorování**

Další z možných metod sběru dat je pozorování, které podrobněji rozebírají Hendl a Remr (2017), ale také Bedrnová a Nový (2007). Jedná se o metodu, která shromažďuje data o aktuálním dění, které probíhá přímo ve skupině.

Této metody sběru dat se využívá v případě, že chceme získat informace o tom, co se skutečně odehrává, protože během rozhovoru nedochází u jedinců k plnému vyjádření k aktuální situaci. Rozeznáváme dva druhy pozorování, jedním z nich je kvantitativní pozorování a to druhé je kvalitativní pozorování. Kvantitativní pozorování vyžaduje strukturovaný a standardizovaný charakter, aby byla získána přesně definovaná data. Kvalitativní pozorování se zaměřuje na sledování všech relevantních jevů, a k těmto jevům si výzkumník zapisuje určité poznámky. Cíl kvalitativního pozorování nemusí být předem stanovený, na rozdíl od kvantitativního pozorování. (Hendl a Remr, 2017)

Jednou z výhod pozorování je, že pozorovaný jedinec nemusí poskytovat žádné informace, pouze si upevňuje určité vzorce chování při střetu s jinými lidmi nebo kolektivem. Další velkou výhodou je, že pozorování zaznamenává aktuální průběh určité situace, zatímco ostatní metody sběru dat získávají informace o již proběhlých nebo budoucích věcech. Ale i pozorování má svá úskalí, mezi které například patří jasně ohraničený časový úsek, ve kterém jedince pozorujeme a nemůžeme sledovat nic, co by přesahovalo rámcově vymezené pozorování. Během pozorování můžeme zaznamenat pouze vnější projevy chování. (Bedrnová a Nový, 2007)

#### **6.4.3.3 Individuální rozhovor**

Dalším z možných způsobů sběru dat je individuální rozhovor, který rozebírá dvojice autorů Hend a Remr (2017).

Základem této metody je pokládání otázek tazatelem určitému respondentovi. Díky odpovědím respondenta získáme data o určité problematice. Tempo celého rozhovoru určuje tazatel, který by měl mít před rozhovorem připravenou sadu otázek, na které se bude respondenta ptát. (Hendl a Remr, 2017)

#### **6.4.3.4 Skupinový rozhovor**

Posledním způsobem sběru dat je dle Hendl a Remra (2017) metoda skupinového rozhovoru.

Tato metoda sběru dat se nejčastěji využívá při marketingovém výzkumu. Skupinové rozhovory zjišťují data o průběhu a dění v určité skupině, mimo jiné také zjišťuje obsah diskuze, která probíhá mezi jednotlivými členy. Tazatel se po celou dobu rozhovoru řídí předem připraveným harmonogramem s otázkami, které jsou zaměřené na určité výzkumné téma. Respondenti snadněji sdělují své odpovědi, pokud jsou ve skupině účastníků, kterým mohou věřit, nebo pokud mají podobné zkušenosti. Nejvhodnější počet pro provádění skupinových rozhovorů je mezi šesti až dvanácti respondenty. (Hendl a Remr, 2017)

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

### **7 Vodácký oddíl Katamarán**

Vodácký oddíl Katamarán je pionýrskou skupinou, která během školního roku nabízí dětem ze základní školy Ještědská v Liberci od první do deváté třídy volnočasový kroužek, který je zaměřený na vodní turistiku. Během pravidelných schůzek si děti zdokonalují ve svých plaveckých dovednostech a také si zlepšují fyzickou kondici v tělocvičně. V průběhu školního

roku tým vedoucích a instruktorů vodáckého oddílů organizuje jednodenní víkendová soustředění, kde se děti plně věnují vodáckým a tábornickým dovednostem, jakými jsou trénink lodních záběrů, uzlování nebo také zdravotní péče. Završením školního roku je soustředění na vodní nádrži Kristýna u Hrádku nad Nisou, kde si děti v praxi vyzkouší své získané vodácké dovednosti. Vrcholen celoroční činnosti vodáckého oddílu je dvoutýdenní pobytový tábor, kterého se účastní nejen děti, které se po celý rok pravidelně účastnily všech schůzek a soustředění, ale také přátelé a rodinní příslušníci těchto dětí.

Vodácký oddíl byl založen 3. ledna 1982 panem Jindřichem Jehličkou, který byl učitelem na základní škole Ještědská v Liberci. Od prvopočátku spolupracuje vodácký oddíl se základní školou Ještědská, kde se také uskutečňují všechny plánované schůzky. Od roku 1992 se pořádají pravidelné letní tábory, které jsou zakončením celoroční práce. První letní tábor se pořádal ve stanové základně v Černousích na Frýdlatsku. Následně se pořádaly tábory v Pasekách nad Jizerou (od roku 1997 do roku 2002) a ve Cvikově (od roku 2003 do roku 2007). Od roku 2008 se pořádají pravidelné letní tábory na táborové základně v Jindřichovicích pod Smrkem.

### **7.1 Složení týmu vedoucích a instruktorů**

Někteří členové z řad dětí si vodácký oddíl oblíbí natolik, že v něm setrvávají i po ukončení školní docházky na základní škole Ještědská. Z těchto jedinců si oddíl vytváří nové členy týmu, kteří se následně podílejí na organizaci jednotlivých plánovaných aktivit během roku.

Tým vedoucích a instruktorů se skládá z 21 členů, mezi tyto členy patří instruktoři, oddíloví vedoucí, širší vedení týmu a hlavní vedoucí. Nejnižším postem je pozice instruktora, tuto pozici zastávají jedinci z nejstarších členů dětí, kterým již bylo 15 let. V patnácti letech absolvují příslušné instruktorské zkoušky, které zaštiťuje organizace Pionýr. Prostřednictvím těchto zkoušek bude jedinec oprávněn vykonávat funkci instruktora. Po dovršení 18 let mohou členové postoupit na post oddílového vedoucího, i s touto funkcí se pojí nezbytné absolvování zkoušek na oddílového vedoucího. S touto funkcí přichází větší zodpovědnost, kdy je jednotlivým oddílovým vedoucím svěřován v období letního tábora jeden z oddílů. Dále se mohou zájemci dostat do širšího okruhu vedení týmu, do kterého patří jedinci, kterým je svěřena určitá funkce, jako je zdravotník či hospodář. I pro plnění této funkce je zapotřebí absolvování příslušného kurzu se zaměřením na specializovaný obor. V čele celého týmu nalezneme hlavního vedoucího. Tuto pozici zastává ve vodáckém oddíle Jiří Manych.

Všichni členové týmu vykonávají práci ve vodáckém oddílu dobrovolně, a věnují se jí ve svém volném čase. Každý z členů týmu se ve svém profesním životě zaměřuje jiným směrem. Někteří ze členů se podílejí na výchovně vzdělávacím procesu nejen u dětí, ale také dospělých, někteří se věnují manuálně náročnějším činnostem, jiní pracují v oboru informačních technologií a někteří jsou stále ještě studenty. I přes to, že se každý věnuje rozdílné činnosti ve svém osobním životě, všechny členy svedla dohromady chuť pracovat s dětmi a aktivně jim naplňovat jejich volný čas.

## **8 Program na podporu a rozvoj týmu vedoucích a instruktorů**

Součástí praktické části bylo vytvoření a realizace šesti programů, které budou zaměřeny na podporu a rozvoj týmu vedoucích a instruktorů. Před realizací prvního programu, obdržela cílová skupina dotazník, který je zaměřený na spokojenost v týmu. Na základě odpovědí respondentů byly programy změřeny na zlepšení nejčastěji zmiňovaných skupinových problémů. Těmito problémy byly nedostatek komunikace, nedostatek spolupráce, nedostatečné hlubší vzájemné poznání. Jednotlivé programy také vycházely ze skupinové dynamiky, kdy skupina prošla všemi částmi skupinové dynamiky.

### **8.1 Cílová skupina**

Cílovou skupinou byli vedoucí a instruktoři z vodáckého oddílu Katamarán. Jednotliví členové se vzájemně znají a mají mezi sebou vytvořený určitý způsob pravidel jednání a chování, který dodržují. Tým se tedy na začátku programu nacházel dle teorie skupinové dynamiky na počátku druhé fáze nazývané konfrontace. Skupina se skládá ze 7 instruktorů a 13 vedoucích, mezi které patří oddíloví vedoucí, širší vedení oddílu a hlavní vedoucí. Všechny programy proto byly vytvořeny, tak aby se jich mohlo zúčastnit všech dvacet členů.

### **8.2 Úvodní zhodnocení spokojenosti členů v týmu vedoucích a instruktorů**

V rámci vypracování praktické části této práce, jsem vytvořila dotazník, který je zaměřený na spokojenost a vztahy mezi členy týmu vedoucích a instruktorů vodáckého oddílu Katamarán. Výstupy z dotazníku, by měly odhalit to, jak jsou členové spokojeni se svou pozicí v týmu vedoucích a instruktorů. Dále by měl dotazník odhalit, jak jednotliví členové nahlíží na vztahy ve svém týmu vedoucích a instruktorů. Vyplněné dotazník také prozradí případné nedostatky, které skupina má.

Forma dotazníku byla zvolena jako prostředek ke stanovení aktuální situace, ve které se skupina nachází, konkrétně tedy, jak jsou jedinci spokojeni se svou pozicí

a kde sami sebe vnímají ve vztahu ke skupině, jak hodnotí a vnímají vztahy v týmu a zda vnímají nějaké nedostatky ve svém týmu.

**Dotazníkem cílíme na následující výzkumné otázky:**

1. Jak jsou jednotliví členové spokojeni se svou pozicí ve vodáckém oddílu?
2. Jak členové hodnotí vztahy mezi vedoucími a instruktory ve vodáckém oddílu?
3. Shledávají členové nedostatky ve vztazích v týmu vedoucích a instruktorů své organizace?
  - a) Jaké konkrétní nedostatky ve vztazích to jsou?
4. Jak jednotliví členové vnímají sami sebe ve vztahu ke skupině vedoucích a instruktorů?
5. Jak jedinci vnímají vztahy ve skupině vedoucích a instruktorů?

### **8.2.1 Výsledky dotazníku**

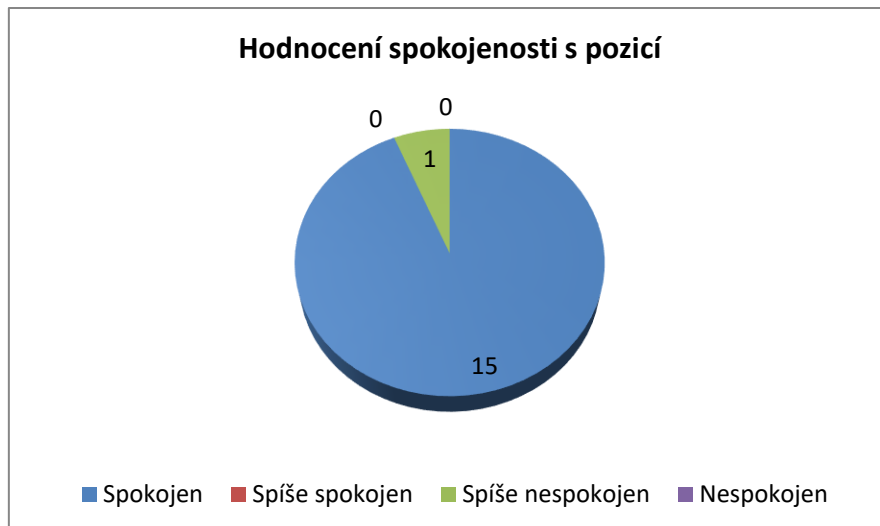
Dotazník byl zpřístupněn pro všechny členy týmu vedoucích a instruktorů skrze uzavřenou skupinu na sociální síti. Vyplnění dotazníků probíhalo v elektronické podobě, ve které také byly zpět zasílány na určenou e-mailovou adresu. Zpět vyplněné dotazníky zaslalo pouze 16 z 21 členů.

Dotazník byl vyhodnocován na základě předem stanovených výzkumných otázek. Všechny otázky jsou taktéž graficky zpracovány v podobě grafů.

#### **1. Jak jsou jednotliví členové spokojeni se svou pozicí ve vodáckém oddílu?**

V rámci zhodnocení spokojenosti bylo pracováno s odpověďmi ze třetí otázky z dotazníku. Zde mohli dotazovaní vybírat z odpovědí, kterými byly ano, spíše ano, spíše ne a ne.

Po dokončení výzkumu vyšlo, že 15 z 16 dotazovaných členů je spokojeno se svou stávající pozicí, kterou zaujímají v týmu vedoucích a instruktorů. Jeden z dotazovaných označil odpověď spíše nespokojen.



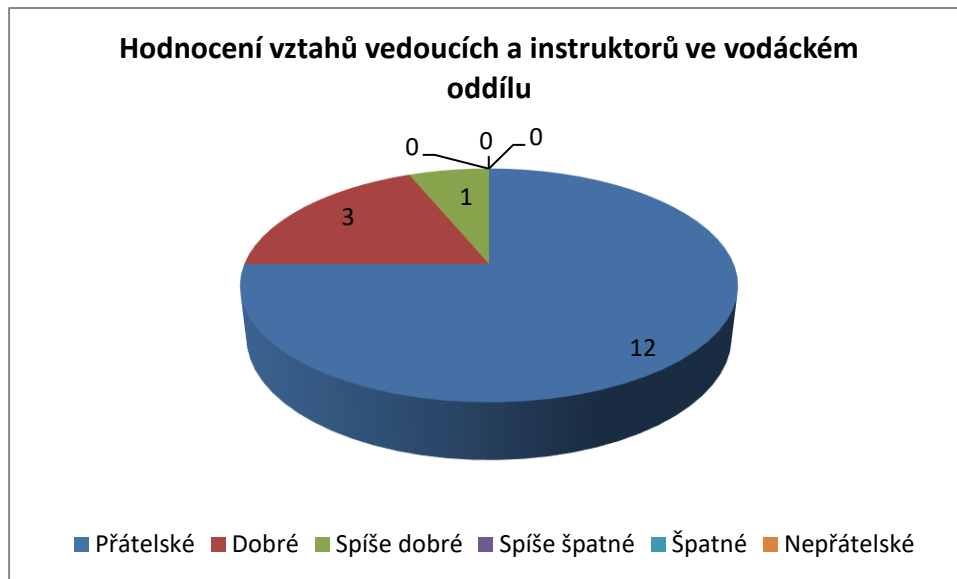
**Obrázek 2** Hodnocení spokojenosti s pozicí

## 2. Jaké jsou vztahy mezi vedoucími ve vodáckém oddílu?

Ke zjištění odpovědí bylo pracováno s výsledky ze čtvrté otázky z dotazníku. V této otázce vybírali respondenti z nabízených možností, kterými byly přátelské, dobré, spíše dobré, spíše špatné, špatné a nepřátelské.

Po podrobném prozkoumání všech zpětně zaslaných dotazníků, vyšlo, že 12 z 16 dotazovaných hodnotí vztahy ve svém kolektivu jako přátelské. Tito respondenti své rozhodnutí zdůvodňují tím, že svůj kolektiv vnímají jako svou vlastní rodinu. Pozitivně hodnotí společně trávený čas, respekt a podporu všech členů, profesionální práci a v neposlední řadě kladně hodnotí také klidné řešení problémů.

Další 3 respondenti hodnotí vztahy ve svém kolektivu jako dobré. Jeden respondent hodnotí vzájemné vztahy jako spíše dobré. Tito respondenti taktéž doplňují své rozhodnutí o zdůvodnění, kdy vnímají to, že skupina není dostatečně stmelena a vytvářejí se uvnitř týmu menší podskupiny, také pociťují problémy v oblasti komunikace, kdy si někteří členové společně nerozumí a také proto si nemají co říci.



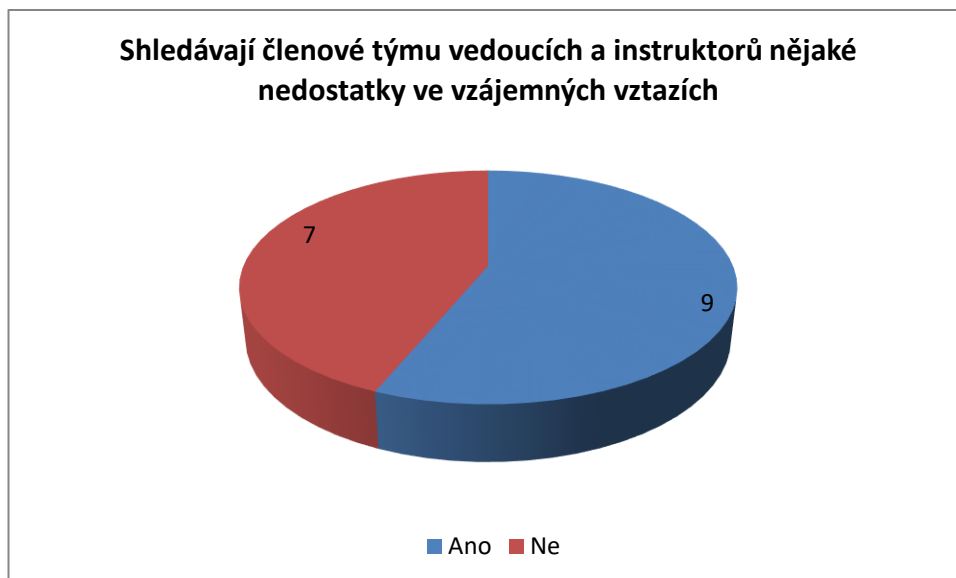
**Obrázek 3** Hodnocení vztahů vedoucích a instruktorů ve vodáckém oddílu

### **3. Shledávají členové nedostatky ve vztazích v týmu vedoucích a instruktorů své organizace?**

Při získávání odpovědi na tuto otázku bylo pracováno s odpověďmi ze šesté a sedmé otázky dotazníku. V šesté otázce vybírali dotazovaní z odpovědí, které byly zaměřené na problémy, které se mohou objevovat v týmu vedoucích a instruktorů. Zde měli možnost zaškrtnout odpověď, která potvrzovala určitý problém, nebo mohli označit odpověď, kterou nepotvrzovali ani jednu z předchozích odpovědí. Dále jsem se zaměřila na odpověď z otázky číslo 7, kde se respondenti mohli vyjádřit k tomu, co by pomohlo řešení uvedených problémů.

Z výpovědí členů vyšlo, že 9 z 16 dotazovaných v otázce číslo 6 zaškrtnuli určitý problém a v otázce číslo 7 následně navrhli jeho řešení. Těmito odpověďmi respondenti potvrdili to, že shledávají ve svém týmu určité problémy, týkající se vztahů.

Zbýlých 7 členů v 6. otázce označilo poslední odpověď, kterou stvrdili, že ve svém týmu neshledávají žádné nedostatky. Někteří tito členové svou výpověď z otázky číslo 6 stvrdili výpovědí v otázce číslo 7, kterou buď proškrtnli, nebo zde vepsali, že nevnímají, že by skupina nějaké problémy měla.



**Obrázek 4** Shledávají členové týmu vedoucích a instruktorů nějaké nedostatky ve vzájemných vztazích

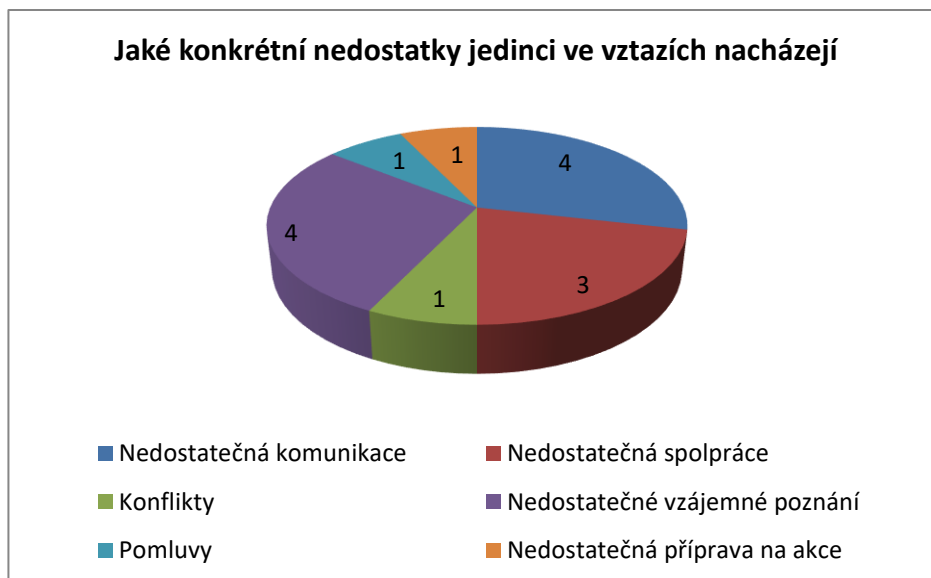
**a. Jaké konkrétní nedostatky ve vztazích to jsou?**

Tato doplňující otázka vyvstala v souvislosti s předchozí otázkou, kdy bylo zjištěno, že členové shledávají problémy ve svém týmu a to v nadpoloviční většině případů. Proto jsem se důkladně zaměřila a prozkoumala všechny výpovědi z otázky číslo 6. V této otázce mohli dotazovaní vybírat z několika nabízených možností, popřípadě také mohli dopsat vlastní odpověď.

Ze všech devíti výpovědí vychází, že největším problémem členové shledávají v oblasti nedostatečné komunikace a v nedostatečném vzájemném poznání. Obě tyto odpovědi obdrželi shodný počet hlasů a to 4. Další, nejvíce hodnocenou odpovědí byla nedostatečná spolupráce členů, která získala 3 hlasy. Dalšími shledávanými problémy byly také konflikty, pomluvy a nedostatečná připravenost na akce. Tyto tři odpovědi získaly shodný počet hlasů a to 1.

Dále jsem se u těchto 9 dotazníků zaměřila na otázku číslo 7, kde jedinci navrhovali způsob řešení problémů, který označili v předcházející otázce. Zde jedinci k řešení zmíněných problémů navrhuji častější společný kontakt, který napomůže k lepšímu stmelení skupiny, také doporučují, aby se do společných akcí zapojovali všichni členové. Dále uvádějí přesně a včas sdělovat informace, které se dodrží. V neposlední řadě členové také navrhuji, aby se každý staral o svůj vlastní život a nezasahoval do života ostatních, aby se využívalo všech možností, co skupina nabízí a také, aby některé důležité informace byly, opakovány a připomínány.





**Obrázek 5 Jaké konkrétní nedostatky jedinci ve vztazích nacházejí**

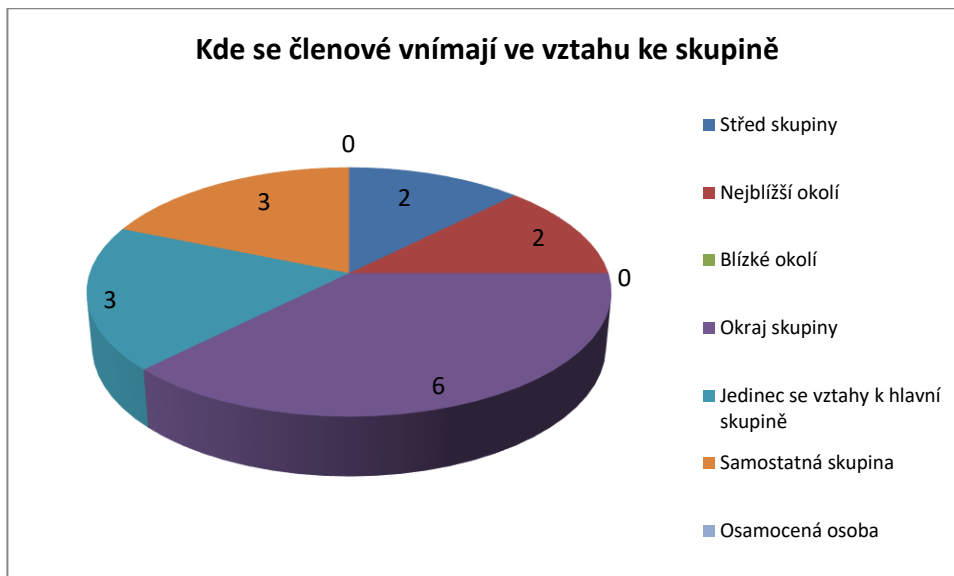
#### **4. Jak jednotliví členové vnímají sami sebe ve vztahu ke skupině vedoucích?**

Odpovědi na tuto otázku byly shromážděny z odpovědi na otázku číslo 8, kde měli členové za úkol sami sebe označit na grafu. V rámci vyhodnocování byl celý graf rozdělen do sedmi barevně odlišených sekcí, které označují místo označené osoby.

Z výpovědí dotazovaných členů vychází, že 6 ze 16 dotazovaných sami sebe vnímají jako členy, kteří jsou na okraji největší skupiny (na grafu fialově vyznačené osoby). Další 3 členové se vnímají jako osamocení jedinci, ovšem se vztahem k hlavní skupině (na grafu azurově modrou vyznačené osoby). Tři další členové sami sebe vnímají jako člena osamocené skupiny (na grafu oranžově vyznačené osoby). Dva dotazovaní se vnímají v nejbližším okolí středové osoby (na grafu červeně vyznačené osoby). Poslední dva členové se vnímají ve středu celé skupiny (na grafu indigově vyznačené osoby).



Obrázek 6 Kde se jedinci vnímají ve vztahu ke skupině



Obrázek 7 Kde se jedinci vnímají ve vztahu ke skupině

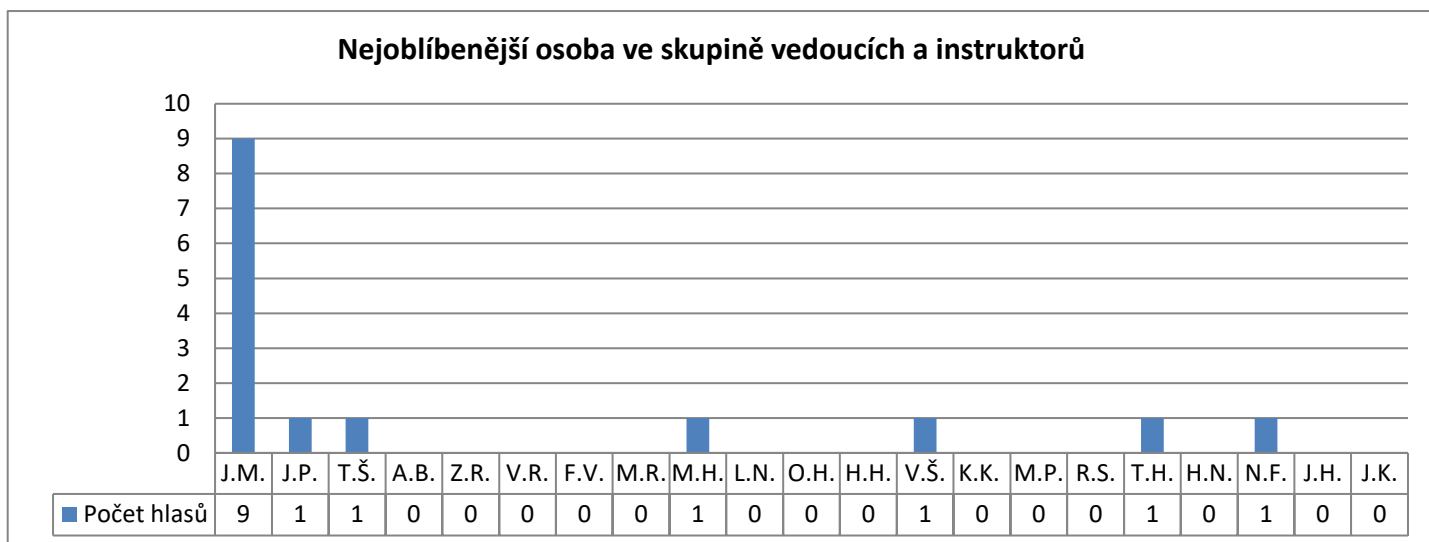
### 5. Jak jedinci vnímají vztahy ve skupině vedoucích?

Výsledek této poslední otázky byl vyhodnocován na základě odpovědí k otázkám číslo 9 a 10, kde měli členové za úkol označit nejoblíbenější osobu a poté nejbližší společníky, kteří jsou v okolí nejoblíbenější osoby.

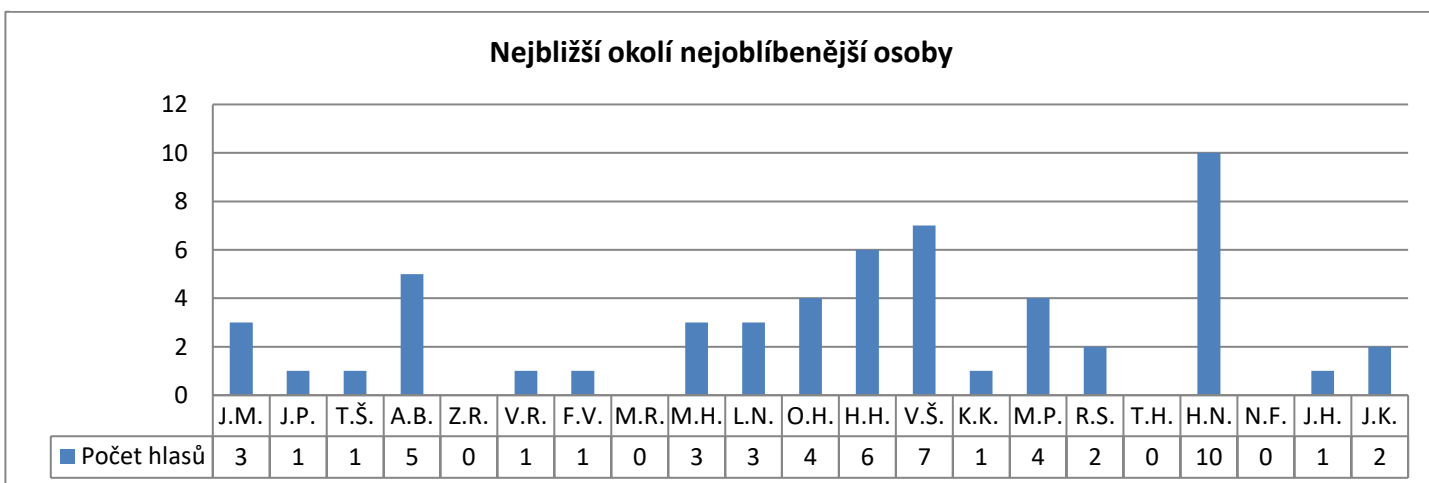
Po průzkumu všech dotazníků vyšlo, že nejoblíbenější osobou je s počtem 9 hlasů je Jiří Manych, který zastává funkci hlavního vedoucího. Dalších 6 hlasů bylo rozděleno mezi 6 dalších osob.

Také jsem se zde zaměřila na 9 dotazníků, kde byl označen za nejoblíbenější osobu Jiří Manych a konkrétně na komentář k jejich rozhodnutí. Tito členové se rozhodli pro svou odpověď, protože pana Manycha hodnotí jako dobrého kamaráda, člověka, který je všem členům oporou a člověka se smyslem pro humor. Také ho shledávají jako osobu, která spojuje všechny členy týmu a bez jeho působení, by v týmu někteří členové již dávno nebyli.

Dále jsem vyhodnotila poslední otázku, kdy měli členové označit nejbližší společníky středové osoby. Za nejčastěji voleného společníka byla označována Helena N., která vykonává funkci hospodářky a kuchařky a získala 10 z 16 možných hlasů. Další společníkem jsem byla zvolena já, kdy jsem získala 7 hlasů. S počtem 6 hlasů byl, jako třetí byl zvolen Jan H., který vykonává funkci MTZ (správa materiálně technického zabezpečení). Posledním čtvrtým společníkem byl s počtem 5 hlasů zvolen Alexandr B., který vykonává funkci oddílového vedoucího.



Obrázek 8 Nejoblíbenější osoba ve skupině vedoucích a instruktorů



Obrázek 9 Nejbližší okolí nejoblíbenější osoby

### **8.2.2 Závěrečné zhodnocení úvodního dotazníků**

Ze všech výsledků, můžeme usoudit, že i přes většinovou spokojenost s pozicí členů a přátelsky hodnocené vztahy, nakonec jedinci shledávají nedostatky ve vztazích v týmu.

Sama jsem zaznamenala, že skupina není v poslední době plně funkční a zaznamenávala jsem některé nedostatky v komunikaci a spolupráci členů. To co mne překvapilo, bylo, že nadpoloviční většina členů v našem kolektivu také shledává určité nedostatky, v podobě nedostatečného vzájemného poznání, sklonům k pomluvám a konfliktům mezi jednotlivými členy a nedostatečné přípravy na plánované akce. Dalším překvapivým a zároveň znepokojivým výsledkem, pro mne bylo zjištění, že se velká část členů cítí být na okraji skupiny, popřípadě osamoceným jedincem. Vždy jsem si myslela, že i přes veškeré neshody a nedostatky našeho týmu jsme ucelená skupina, kde jsme si všichni rovni a nikdo z nás se necítí odstrkovan.

Naopak mne mile překvapil fakt, že členové skupiny vnímají jako nejoblíbenějšího člena samotného vedoucího celého týmu. Tento fakt mi napovídá, že skupina hlavního vedoucího nevnímá jako vedoucího, ale spíše jako obdivovaného lídra.

Na nápravě těchto nedostatků celá skupina pracovala při společně plánovaných programech. Tyto programy byly zaměřeny na rozvoj vzájemného poznání a spolupráce, předcházení konfliktů a zlepšení komunikace. Součástí programu bylo zapojení co nejvíce členů, protože z přiložených grafů a výsledků vyplývá, že někteří členové se cítí být ostrčeni a někteří nebyli zmíněni v žádné z posledních dvou odpovědí.

## **8.3 Jednotlivé programy a jejich zhodnocení**

### **8.3.1 První schůzka**

#### **Zaměření schůzky**

Během jednotlivých aktivit by mělo dojít k prohloubení poznání jednotlivých členů skupiny. Během skupinových prací by se měly začít profilovat jednotlivé týmové role mezi členy týmu. Skupina si také stanoví určité normy, kterými se během následujících programů bude řídit.

#### **Způsob konání schůzky**

Schůzka se konala přes videokonferenci na internetové platformě Google Meet. Týden před plánovaným termínem schůzky byla všem členům zaslána pozvánka na videokonferenci.

Všichni účastníci dva dny před plánovaným termínem nahlásili svou účast a společně s tím zaslali svou e-mailovou adresu. Před začátkem programu byl vytvořen společný sdílený disk, ke krému byl umožněn přístup pouze jedincům, kteří se zúčastnili programu a zaslali svou e-mailovou adresu. Na tomto disku byly umístěny potřebné dokumenty, které účastníci při programu využívali.

### **Fáze skupinové dynamiky**

Skupina se nachází ve druhé fázi skupinové dynamiky. Účastníci si během aktivit budují své normy a pomalu se mezi nimi utvářejí jednotlivé týmové role. Mezi účastníky by mělo dojít k vyřešení otázky moci a ke stanovení koordinátora týmu.

**Celková časová dotace:** 3 hodiny

### **Časový harmonogram**

**Tabulka 1 Časový harmonogram k programu č. 1**

<b>Časová dotace</b>	<b>Jednotlivé aktivity</b>
20 minut	Úvod do programu
30 minut	Karty s obrázky
30 minut	Víš, na koho myslím
45 minut	Vlastní erb - tvorba a zaslání erbů
10 minut	Pauza
15 minut	Vlastní erb - zhodnocení a reflexe
20 minut	Indiánská jména
20 minut	Zhodnocení programu

#### **8.3.1.1 Jednotlivé aktivity**

##### **1. ÚVOD DO PROGRAMU**

**Časová dotace:** 20 minut

**Popis aktivity:** Účastníci se ve stanovený čas sejdou ve virtuální místnosti, vytvořené pro tento seminář. Vedoucí seznámí účastníky s chodem jednotlivých programů. Dále jim představí aktuální program, konkrétně jeho obsah, dobu trvání, organizaci, pravidla a potřebné pomůcky.

**Obsah:** úvod do programu, stanovení pravidel, provedení her, závěrečné otázky

**Organizace:** Pro připojení do schůzky nebylo pravidlem mít zapnutou kameru, protože někteří členové měli horší připojení na internet, proto si po předcházející společné domluvě kameru mohli nechat vypnutou. Důležité ovšem bylo, aby členové měli připojený mikrofon, a mohli tak mezi sebou navzájem komunikovat. Mikrofony si účastníci vždy vypnuli, když nehovořili, aby nedocházelo ke tříštění zvuku.

**Stanovení pravidel pro společná setkání:** Prvním pravidlem byla možnost dobrovolně se účastnit jednotlivých setkání. Včasné ohlášení účasti na jednotlivých programech alespoň dva dny před plánovaným termínem programu. Jednotliví členové si budou vzájemně naslouchat a nebudou si vstupovat do řeči. Každý bude mít prostor na vyjádření vlastního názoru.

## 2. KARTY S OBRÁZKY

**Zdroj:** Hermochová, 2004 – *Karty s obrázky*

**Časová dotace:** 30 minut

**Pomůcky:** 30 fotografií, které byly k nahlédnutí skrze sdílený Google Disk

**Prostředí:** videohovor

**Odůvodnění:** Tato aktivita je zařazena na začátek programu, jako forma ledolamky. Hra snižuje napjatost situace a pomáhá účastníkům ke zmírnění ostychu. Cílem hry je také rozvoj vzájemného poznání, kdy se účastníci popisují prostřednictvím jedné vybrané fotografie. Ostatní účastníci, tak mají možnost se dozvědět nové informace o dalších členech svého týmu, které nevěděli. Nasbírané informace také využijí při dalších aktivitách.

**Edukační cíle aktivity:** uvolnění prvotní napjaté situace, zmírnění ostychu účastníků, rozvoj vzájemného poznání mezi jednotlivými členy

**Popis aktivity:** Účastníkům nasdílíme různým obrázky a poskytneme jim čas, aby si mohli všechny nasdílené obrázky prohlédnout. Poté si každý účastník vybere obrázek, který ho nejvíce zaujal a který ho určitým způsobem charakterizuje a prostřednictvím tohoto obrázku by se mohl představit ostatním. Ve chvíli, kdy byli všichni účastníci připraveni, každý postupně řekl, jakou fotografii si vybral. Jeho

fotografie byla nasdílena tak, aby jí viděli všichni účastníci. Každý účastník ostatním sdělil, proč si danou fotografii vybral a jak ho fotografie vystihuje.

**Reflexe aktivity účastníky:** Na konci aktivity měli účastníci možnost zareagovat na jednotlivé popisy ostatních účastníků. Měli možnost se některých účastníků zeptat na doplňující otázky, které se vztahovali k jejich představení.

**Reflexe aktivity vedoucím:** U účastníků byl zprvu patrný mírný ostych z představování. Proto byl na začátku aktivity vybrán první dobrovolník, který by chtěl začít. První začal účastník, který je zřejmě nekomunikativnějším členem skupiny. Ten svým popisem všechny účastníky pobavit a tím se tak prolomila bariera ostychu, která do té doby ve skupině byla. Poté, co se představili i ostatní účastníci proběhla diskuse, během které se doptávali na některé doplňující otázky. Nejčastěji pokládaná otázka byla, zda jedinci nepřemýšleli nad tím, že by si vybrali jiný obrázek. Díky reflexi vznikla mezi všemi nevázaná konverzace, do které se zapojili všichni účastníci hovoru bez výjimky.

### 3. VÍŠ, NA KOHO MYSLÍM

**Zdroj:** Hermochová, 2004 – *Analogie*

**Časová dotace:** 30 minut

**Pomůcky:** -

**Prostředí:** videohovor

**Odůvodnění:** Během aktivity, by se díky týmové práci měli projevovat týmové role. Můžeme také pozorovat, který ze členů skupiny se zhostí role koordinátora a zda ho také budou ostatní členové skupiny akceptovat.

**Edukační cíle aktivity:** rozvoj spolupráce, rozvoj tvůrčího myšlení, rozvoj komunikace

**Popis aktivity:** Jeden z hráčů myslí na některého z členů týmu, tou osobou může být i někdo kdo se neúčastní probíhající hovoru, ale i přesto ho všichni členové dobře znají. Úkolem skupiny je pokusit se zjistit, o jakého člena týmu se jedná. Účastníci postupně kladou otázky hráči, tak aby zjistili, o koho se jedná. (typu: Kdyby osoba byla barvou, jaká by to byla? Kdyby osoba byla nápojem, jaký by byl?). Ostatní hráči společně spolupracují a společnými silami se snaží zjistit, o jakou osobu se jedná. Poté co hráči

uhodnou danou osobu, může stejným způsobem pokračovat hra dále pouze s výjimkou, že bude hádanou osobu vymýšlet a popisovat jiný účastník.

**Reflexe aktivity účastníky:** Po ukončení aktivity, dostali účastníci prostor pro zhodnocení realizované hry, měli možnost zhodnotit, který popis osoby, byl více výstižný a který méně. Účastníci, také hodnotili spolupráci týmu, a jaký měla spolupráce vliv na vyřešení úkolu.

**Reflexe aktivity vedoucím:** Po vysvětlení pravidel hry dostali účastníci několik minut na to, aby se zamysleli nad tím, kterou osobu, budou popisovat. První z účastníků, který měl, nejdříve vymyšlenou postavu začínal první kolo této aktivity. Ostatní účastníci se ještě před začátkem společně domluvili, že jeden z nich bude zapisovat odpovědi na pokládané otázky, aby hádanou osobu mohli rychleji uhodnout. Účastníci se během aktivity nijak nepřekřikovali, postupně pokládali hráči otázky. Během spolupráce na uhodnutí osoby se vždy nejdominantnější jedinec zhostil role koordinátora a v případě, že ve skupině zavládlo ticho a nikdo neměl na hráče otázky, nechal zapisovatele odpovědi, aby zopakoval vše, co si zapsal. Když skupina uhodla hádanou osobu, dostal prostor další z účastníků, aby mohl popisovat určitou osobu. Po uplynutí třiceti minut proběhla plánovaná reflexe aktivity, kterou účastníci hodnotili velice kladně. Také dodávali, že kdyby nedošlo k ukončení, tak by jistě rádi pokračovali v dalších kolech.

#### 4. VLASTNÍ ERB

**Inspirace:** Hermochová, 2004 – *Poznání z kreslené seberealizace*

**Časová dotace:** 60 minut

**Pomůcky:** mobilní telefon s fotoaparátem (nebo fotoaparát), psací potřeby (popřípadě pastelky), papír

**Prostředí:** videohovor

**Odůvodnění:** Během této aktivity si účastníci ověří informace, které se dosud získali o jednotlivých členech skupiny. Na konci aktivity budou mít účastníci možnost představit své kresby ostatním účastníkům a tím jim tak objasnit souvislosti jednotlivých kreseb s osobním životem, tak mají možnost dovědět se nové informace o ostatních účastnících.



**Edukační cíle aktivity:** ověření dosud nasbíraných informací o jednotlivých účastnících, rozvoj vzájemného poznání členů

**Popis aktivity:** Vedoucí aktivity uvede aktivitu slovy, aby si účastníci představili, že se náhle ocitli ve středověku a každý z nich se stal členem šlechtické rodiny. Úkolem všech zúčastněných bude, vytvořit si vlastní erb, do kterého zakreslí několik věcí, které by popisovali a vystihovali jeho osobu. Do svého erbu mohou účastníci zachytit libovolný počet atributů, které je vystihují. Mohou do erbu také vpisovat, například do prostoru nad erbem mohou vepsat své oblíbené motto. Všichni členové své kresby vyfotí, a následně zašlou na předem stanovenou emailovou adresu. Poté budou jednotlivé kresby předvedeny skrze sdílenou obrazovku. Účastníci budou mít za úkol, uhodnout komu patří jednotlivé erby. Účastníkům ukážeme jednotlivé obrázky několikrát, aby měli dostatek času na to, aby si mohli rozmyslet své odpovědi. Až budou mít všichni účastníci zapsané své odpovědi, tak jim vedoucí aktivity sdělí jména autorů jednotlivých erbů. Každý autor kresby, může podrobně představit svůj erb.

**Reflexe aktivity účastníky:** Účastníci na konci aktivity zhodnotili, které erby byly jednodušší na odhalení autora a které byly naopak složitější. Jedinci mohou říci, zda se z kreslené seberealizace dozvěděli i něco nového, co o sobě dosud nevěděli.

**Reflexe aktivity vedoucím:** Všichni účastníci správně odhadli autory jednotlivých erbů. Během reflexe účastníci hodnotili složitost odhadu autorů erbů a ve většině případů se shodovali, že dva z erbů pro ně bylo těžké rozeznat, protože se na nich některé atributy shodovaly. Ale po podrobném prozkoumání našli rozdílné věci, které jim k určení autora napomohli. Jedinci, také kladně hodnotili, že měli možnost se z některých erbů dozvědět i některé nové informace, které do té doby nevěděli.

## 5. INDIÁNSKÉ JMÉNO

**Zdroj:** Evangelu a Fridrich, 2009 – *Indiánské jména*

**Časová dotace:** 20 minut

**Pomůcky:** psací potřeby, papír, lístečky se jmény účastníků

**Prostředí:** video hovor

**Odůvodnění:** Prostřednictvím této hry mají účastníci možnost se od ostatních dozvědět, jaký na ně dělají dojem a co si o nich myslí. Prostřednictvím sdělování pozitivních

prezdívek, tak účastníci zjistí, jaké jsou jejich pozitivní vlastnosti. Tato aktivita, také uzavírá celý program, kdy dojde prostřednictvím indiánských jmen ke zhodnocení informací, které se dověděli o ostatních hráčích.

**Edukační cíle aktivity:** sebepoznání, rozvoj tvůrčího myšlení

**Popis aktivity:** Hra poslouží jako fixace poznatků o účastnících. Hra se zakládá na tom, kolik si jedinci zapamatovali o svých spoluhráčích, každý bude mít za úkol vymyslet jednomu spoluhráči indiánské jméno a to takové, aby co nejlépe popisovalo danou osobu. Každému hráči bude přidělen jeden účastník na základě vylosovaného lístečku se jménem. Této osobě poté musí vymyslet indiánské jméno, které se bude skládat z podstatného a přídavného jména. Účastníci si své nápady mohou zapisovat v průběhu vymýšlení na papír. Poté co budou všichni členové připraveni, proběhne oznámení jednotlivých indiánských jmen. Indiánská jména by měla být vymyšlená tak, aby danou osobu neurazila.

**Reflexe aktivity účastníky:** Každý účastník po ukončení aktivity zhodnotil, jak je spokojen se jménem, které mu vymyslel jeho spoluhráč. Také mohou všichni společně zhodnotit, které indiánské jméno se nejvíce povedlo a přesně vystihuje daného účastníka.

**Reflexe aktivity vedoucím:** Účastníci byli před začátkem aktivity vyzváni, aby byli jejich vymyšlená jména co možná nejvíce pozitivní, aby se následně daný účastník neurazil. Každý účastník po prezentaci indiánského jména sdělil ještě několik detailů, které ho vedli k vytvoření daného jména. Všichni účastníci s úsměvem přijali přidělená jména a aktivitu hodnotili velice pozitivně. Měli tak možnost se dozvědět, co si o nich členové týmu myslí.

## 6. ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ PROGRAMU ÚČASTNÍKY

**Časová dotace:** 20 minut

**Popis aktivity:** Zhodnocení celého programu proběhne formou diskusní reflexe, kdy budou účastníci odpovídat na otázky vedoucího aktivity. Otázky jsou zaměřeny na sebepoznání a poznání druhých. Nejprve byly účastníkům položeny dvě následující otázky (Jak si myslím, že mě vidí druzí? Co jsem se dozvěděl o jednotlivých členech

skupiny?). Účastníci dostali několik minut na to, aby se nad otázkami zamysleli. Ve chvíli, kdy byli členové připravení, tak mohli sdělit své odpovědi na otázky.

**Reflexe aktivity vedoucím:** Účastníci na první otázku odpovídali, že se na základě předcházejících aktivity domnívají, že o nich mají ostatní účastníci dobré mínění. Každý z jedinců, také shrnul základní poznatky, které nabyli o jednotlivých účastnících. Někteří také vypíchlí, jaké nové informace je o ostatních členech překvapili. Na závěr ještě každý uvedl, jaká aktivita ho nejvíce zaujala. Nejčastěji jedinci odpovídali, že je nejvíce zaujala a také pobavila hra „*Viš, na koho myslí*“.

### **8.3.1.2 Závěrečné zhodnocení programu**

Všechny plánované aktivity, byly uskutečněny bez jakýchkoliv změn. Velice pozitivně hodnotím, nadšení a aktivitu všech zúčastněných jedinců. Na začátku programu, se účastníci společně domluvili na několika jednoduchých pravidlech, které by chtěli, aby se během jednotlivých programů dodržovala. Společně s účastníky jsem také rozebrala organizaci jednotlivých akcí, kdy jsme si společně ujasnili, jak budou jednotlivé programy probíhat a jak se na ně mohou přihlašovat. Mezi jedinci se prostřednictvím aktivity zaměřené na spolupráci, začali profilovat jednotlivé role. Už nyní je patrná role koordinátora týmu, ale také role inovátora, který přišel u aktivity *Viš, na koho myslí* s nápadem zapisovat jednotlivé odpovědi. Účastníci na konci programu velice pozitivně hodnotili, také to, že měli možnost se o jednotlivých členech dovědět nové informace.

### **8.3.2 Druhá schůzka**

#### **Zaměření schůzky**

V průběhu schůzky by mělo docházet prostřednictvím jednotlivých aktivit k rozvoji spolupráce mezi členy skupiny. Prostřednictvím skupinové práce bude také docházet k rozvoji dalších týmových rolí. Můžeme také sledovat, jak skupina akceptuje koordinátora skupiny a jednotlivé další role ve skupině.

#### **Způsob konání schůzky**

Celý plánovaný program schůzky bude probíhat v místnosti. Konkrétně u jednoho z účastníků programu, který ochotně nabídl své prostory při realizaci tohoto programu.

#### **Fáze skupinové dynamiky**

Skupina se stále nachází ve fázi stormingu. Prostřednictvím jednotlivých aktivit se začínají více prohlubovat týmové role, které jedinci ve vztahu ke skupině zaujímají. Skupina si především vyjasňuje odpovědnost moci, kterou přebírají určití členové. V průběhu jednotlivých her může ve skupině docházet ke vzniku konfliktů, které mohou být zapříčiněné rozpory mezi vykonáváním jednotlivých rolí.

**Celková časová dotace:** 4 hodiny a 40 minut

### Časový harmonogram

Tabulka 2 Časový harmonogram k programu č. 2

Časová dotace	Jednotlivé aktivity
10 minut	Úvod do programu
30 minut	Otevřená kniha
60 minut	Ztraceni na Měsíci
20 minut	Pauza
15 minut	Naštěstí bohužel
45 minut	Týmový dabing
20 minut	Pauza
30 minut	Pohár tety Kateřiny
20 minut	Poznáš, co kreslím
20 minut	Zhodnocení programu

#### 8.3.2.1 Jednotlivé aktivity

##### 1. ÚVOD DO PROGRAMU

**Časová dotace:** 10 minut

**Popis aktivity:** Účastníci se ve stanovený čas sejdou u jednoho z účastků doma. Vedoucí aktivity jedincům nastíní obsah programu, který je bude během schůzky čekat. Také ještě připomene společná pravidla, na kterých se skupina na předcházející schůzce domluvila. Vedoucí aktivity sdělí účastníkům také časový harmonogram celého programu.

##### 2. OTEVŘENÁ KNIHA

**Zdroj:** Evangelu a Fridrich, 2009 – *Otevřená kniha*

**Časová dotace:** 30 minut

**Pomůcky:** papíry, psací potřeby, papírová páska

**Prostředí:** v místnosti

**Odůvodnění:** Tato aktivita je zařazena na začátek programu, jako forma ledolamky. Hra snižuje napjatost situace a pomáhá účastníkům ke zmírnění ostychu. Cílem hry je také rozvoj vzájemného poznání, kdy jedinci odpovídají na pokládané otázky. Ostatní účastníci, tak mají možnost se dozvědět další nové informace o členech svého týmu. V týmu také prostřednictvím odpovědí vzniká samovolně nevázaná komunikaci, kdy se účastníci doptávají jedinců na jejich odpovědi.

**Edukační cíle aktivity:** uvolnění prvotní napjaté situace, zmírnění ostychu účastníků, rozvoj vzájemného poznání mezi jednotlivými členy

**Popis aktivity:** Vedoucí aktivity rozdá všem účastníkům prázdný list papíru a tužku. Poté bude vedoucí aktivity pokládat jednoduché otázky, na které odpovědi všichni účastníci. Otázky budou následující „Kde jste strávili svou nejkrásnější dovolenou.“ „Jaké je vaše nejoblíbenější jídlo.“ „Jaký je váš nejoblíbenější film?“ „Jaký byl váš nejoblíbenější předmět ve škole?“ „Jaká je vaše nejoblíbenější vánoční tradice?“ „Jaký je váš oblíbený citát?“ „Jaké je vaše oblíbené zvíře?“. Účastníci své odpovědi na pokládané otázky nahodile zapisují na papír, tak aby nebylo na první pohled poznat, jak šli otázky za sebou. Po dopsání všech odpovědí si účastníci přilepí list papíru za pomoci lepicí pásky na hrud' nebo na záda. Každý se pak vydá na obchůzku při, které si bude číst odpovědi svých kolegů, jakmile účastníka něco zaujme, naváže kontakt se svým kolegou, kterého se doptá na podrobnější informace.

**Reflexe aktivity účastníky:** Po třiceti minutách je komunikace mezi členy pozastavena a ti se pak společně posadí ke stolu a každý dostane prostor pro zhodnocení aktivity. Účastníci hodnotí, které informace o členech je zaujali nejvíce. Dále mohou prozradit, ke kterému ze členů zaměřili nejdříve a o čem společně hovořili.

**Reflexe aktivity vedoucím:** Poté co si všichni účastníci nalepili své odpovědi na záda, došlo nejprve mezi členy k průzkumu odpovědí jednotlivých členů. Ve chvíli, kdy někdo z účastníků chtěl znát kontext jeho odpovědi, neváhal a ihned se obrátil na účastníka s nějakou otázkou. Zprvu byl mezi účastníky patrný lehký ostych, ale poté

se každý buď sám, nebo s pomocí spoluhráče zapojil do vzájemné komunikace. Během zhodnocení jedinci také uváděli, že se během společné konverzace v některých otázkách shodovali, což jim pomohlo k určení společného téma hovoru.

### 3. ZTRACENÍ NA MĚSÍCI

**Zdroj:** Hermochová, 2004 – Ztraceni na měsíci

**Časová dotace:** 60 minut

**Pomůcky:** pracovní list, psací potřeby

**Prostředí:** v místnosti

**Odůvodnění:** Cílem této hry je, aby všichni členové týmu našli co možná nejsprávnější společné řešení daného úkolu. V rámci společné týmové práce musí každý účastník odůvodnit, proč se takto rozhodl pro umístění určité věci. Prostřednictvím závěrečného vyhodnocení si členové týmu mohou ověřit, zda by si lépe vedli v plnění úkolu jako tým či jako jedinci. V této hře se také mohou projevit nové role účastníků role inovátora, který může přicházet s novými návrhy řešení, nebo také role upozornovatele, který dohlíží na prováděný úkol a vyhledává v řešení možná úskalí.

**Edukační cíle aktivity:** rozvoj skupinové práce, prosazení vlastního názoru, rozvoj komunikace

**Popis aktivity:** Účastníci jsou uvedeni do hry libretem, kdy se z hráčů stávají členy meziplanetární výpravy, která měla v plánu se setkat s mateřskou lodí na osvětlené straně Měsíce. Díky technickým potížím loď ztroskotá na místě vzdáleném 300km od místa setkání. Přežití posádky je závislé na nepoškozeném vybavení lodi, které členům pomůže dostat se k mateřské základně. Následně všichni hráči obdrží seznam nepoškozeného vybavení lodi. Budou mít za úkol, srovnat jednotlivé věci dle důležitosti. Po té každý hráč očísluje věci ze seznamu a všichni členové se seskupí dohromady. Skupina bude mít za úkol dohodnout se na správném řešení. Až bude skupina hotová, tak se dozví správné řešení úkolu.

**Reflexe aktivity účastníky:** Po obdržení řešení si jedinci vypočítají rozdíl mezi správným řešením a jejich osobními a týmovými odpověďmi. Výsledná hodnota, která je do 70 bodů, zajišťuje schopnost přežití na Měsíci. Jedinci si tak mohou porovnat, zda jejich výsledek byl lepší či horší než výsledek skupiny. Účastníci

po spočtení výsledku zhodnotí, jak probíhala společná práce a zda jsou s výsledkem spokojeni.

**Reflexe aktivity účastníky:** Během společné práce na vyřešení úkolu bylo možné sledovat, jak ve skupině probíhala komunikace, do které se aktivně zapojili všichni členové. Mezi členy také často docházelo, ke sporu o určení hodnoty požadovaného předmětu. V případě, že skupina příliš dlouho spekulovala o určení hodnoty, přišel podporovatel s návrhem řešení vzniklého problému. Také se zde projeví jedinci s rolí upozornovatele, kteří převážně oponovali v jejich návrhu inovátorům. Důležitou roli zde měl i koordinátor, který určoval průběh a tempo celé spolupráce. Když skupina nakonec došla k vytvoření společného řešení, obdrželi výsledné hodnoty jednotlivých předmětů. Po spočtení rozdílů, došla skupina k závěru, že jejich společné řešení má lepší skóre než skóre nejlepšího ze členů. Z toho členové týmu usoudili, že díky společné práci, dokáží víc než každý sám.

#### 4. NAŠTĚSTÍ BOHUŽEL

**Zdroj:** Evangelu a Fridrich, 2009 – *Naštěstí a bohužel*

**Časová dotace:** 15 minut

**Pomůcky:** -

**Prostředí:** v místnosti

**Odůvodnění:** Po plánované přestávce je zařazena tato aktivita, aby probudila všechny účastníky a oni byli zase schopni spolupracovat při dalších plánovaných aktivitách. Tato hra má za cíl rozvíjet tvůrčí myšlení a je také zaměřena na postřeh, což udržuje členy ve stálé bdělosti. Touto aktivitou si jedinci zkoušejí schopnost aktivního naslouchání, kdy musí navázat na příběh, který je vyprávěn ostatními členy.

**Edukační cíle aktivity:** rozvoj tvůrčího myšlení, rozvoj aktivního naslouchání

**Popis aktivity:** Hra začíná první úvodní větou, kterou vymýšlí vedoucí aktivity (např.: Jsem po obědě.). Poté ukáže na jednoho z účastníků a ten musí pokračovat ve vyprávění a to, tak že začne svou větu „Naštěstí...“. Poté co větu dokončí, ukáže účastník na jednoho ze svých spoluhráčů, ten opět pokračuje ve vyprávění příběhu a začne svou větu „Bohužel...“. Hra končí ve chvíli, kdy se ukončí celý příběh a vystřídají se všichni hráči.

**Reflexe aktivity účastníky:** Po ukončení aktivity dostanou účastníci prostor pro zhodnocení aktivity. Účastníci zhodnotí, jak se jim společně dařilo vytvářet příběhy. Mohou vyzdvihnout úskalí této aktivity.

**Reflexe aktivity vedoucím:** Do hry se aktivně zapojili všichni členové a plynule dokázali navazovat ve vyprávění příběhu. Během hry se snažili účastníci pokaždé předat příběh někomu jinému, aby nemusel příběh ukončovat stále stejný jedinec. Členové si velice dobře naslouchali a snažili se vždy vytvořit co možná nejvtipnější příběh. Účastníci hodnotili aktivitu velice pozitivně a moc je pobavila.

## 5. TÝMOVÝ DABING

**Zdroj:** Vališová, 2005 – *Týmový dabing*

**Časová dotace:** 45 minut

**Pomůcky:** televize, nahrávky filmů, diktafon

**Prostředí:** v místnosti

**Odůvodnění:** Prostřednictvím této aktivity si jedinci zlepšují schopnost aktivního naslouchání, kdy musejí pozorně naslouchat svým členům v týmu, aby byli schopni zareagovat, tak aby to odpovídalo danému kontextu dialogu.

**Edukační cíle aktivity:** rozvoj spolupráce v menších skupinách, rozvoj schopnosti improvizovat, rozvoj aktivního naslouchání

**Popis aktivity:** Před začátkem aktivity, rozdělí vedoucí aktivity účastníky do několika menších skupinek, podle toho kolik si sám připravil nahrávek. Účastníci se usadí před televizi a jsou jim postupně promítány připravené ukázky, které neznají. V určitém úseku se vypne u promítaného filmu zvuk a účastníci budou mít za úkol doplnit němý film o vlastní nápady. Nejprve, ale dostanou členové skupinky několik minut na to, aby se společně domluvili na tom, na jaké téma vytvoří rozhovor. Poté je opět účastníkům puštěna němá ukázka a nyní už členové doplňují dialog dle vlastního uvážení. Jednotlivé dialogy účastníků nahráváme. Po určité době pustíme skupině stejný úsek filmu s originálním zvukem. Účastníci si mohou ověřit, do jaké míry odpovídala jejich interpretace originálnímu znění.



**Reflexe aktivity účastníky:** Účastníci po ukončení aktivity mohou zhodnotit, do jaké míry se jim zdařilo doplnit zvuk k filmu. Také zhodnotí, co pro ně bylo těžké a jak se jim spolupracovalo v menších týmech.

**Reflexe aktivity vedoucím:** Každá skupina si vybrala jednu promítanou pasáž. Před začátkem si rozdělili role a dohodli se na téma rozhovoru, které bude probíhat mezi herci na obrazovce. Během dialogů si jednotliví členové týmu pozorně naslouchali, aby následně dokázali vhodně zareagovat. V průběhu reflexe účastníci vždy pochválili své spoluhráče v týmu a jako nesložitější část aktivity hodnotili pasáže, kdy určitá postava příliš dlouho hovořila a oni nevěděli, co mají říkat.

## 6. POHÁR TETY KATEŘINY

**Zdroj:** Hrkal, Hanuš a kolektiv, 2007 – Pohár tety Kateřiny

**Časová dotace:** 30 minut

**Pomůcky:** připravený seznam přísloví

**Prostředí:** v místnosti

**Odůvodnění:** V této hře můžeme jasně pozorovat, jak se v každém týmu vyprofiluje jeden koordinátor týmu, který jako první zadá všem úkoly. Také se ve skupině může objevit role objevovatele, který bude pomáhat skupině s vyřešením problému na základě jeho nastřádaných zkušeností z osobního prostředí.

**Edukační cíle aktivity:** postřeh, pobavení, rozvoj spolupráce v menších týmech, rozvoj intelektu

**Popis aktivity:** Skupinu rozdělíme do dvou skupin. Každá skupina si v týmu zvolí zapisovatele bodů a mluvčího. Vedoucí přečte část některého přísloví (například „Kdo šetří ...“) a oba týmy se snaží najít správné dokončení přísloví. Ve chvíli, když bude tým znát odpověď, přihlásí se mluvčí a sdělí odpověď. Ten hráč, který odpoví správně a rychleji dostává za správnou odpověď bod. Cílem hry není zvítězit nad druhým týmem, nýbrž rozvoj intelektu.

**Reflexe aktivity účastníky:** Účastníci zhodnotí, jak se jim v týmech spolupracovalo, mohou vyzdvihnout klady a zápory týmové práce. Také mohou sdělit, zda v týmu při vymýšlení správného řešení nedošlo ke konfliktům.

**Reflexe aktivity vedoucím:** Během aktivity bylo možné pozorovat, jak se v každé skupině vytvořil jeden koordinát, který rozdělil úkoly všem v týmu. V každé skupině se objevil jeden člen, který zaujal roli objevovatele, který vždy přišel s nějakou odpovědí, která by vhodně doplnila přísloví. Také se v týmech vyskytla i role upozorňovatele, který oponoval vyřčeným návrhům. Jednu správnou odpověď vždy zvolil koordinátor, který se zhostil role mluvčího skupiny. Na konci došlo k sečtení bodů obou týmů. Oba týmy byly rovnoměrně vyvážené a oba měly téměř stejný počet bodů.

## 7. POZNÁŠ, CO KRESLÍM

**Časová dotace:** 30 minut

**Pomůcky:** psací potřeby, papíry, papíry s jednoduchými kresbami

**Prostředí:** v místnosti

**Odůvodnění:** Tato aktivita je zaměřena na rozvoj neverbální komunikace v týmu, která probíhá prostřednictvím překreslování obrázků na záda spoluhráče. Kresba je zadávajícím doplněna ještě o heslovité příkazy, kterými spoluhráči napomáhá určovat směr. Dvojice by si společně měly nejprve domluvit taktiku, kterou si budou sdělení v podobě obrázku předávat. Kontrolou, zda jejich taktika byla správná, bude předloha, podle které byl jejich obrázek vytvořen.

**Edukační cíle aktivity:** rozvoj verbální i neverbální komunikace

**Popis aktivity:** Účastníci utvoří dvojice dle sympatií, tak aby jim vzájemně nevadilo, že se budou dotýkat. Dvojice se posadí za sebe, tak aby jeden z dvojice viděl druhému na záda. Ten z dvojice, který před sebou má svého kolegu, dostane do ruky jednoduchou kresbu. Druhý z dvojice dostane papír a tužku. První z dvojice bude mít za úkol druhému kreslit na záda kresbu, kterou obdržel na papíře. Druhý z dvojice bude mít za úkol překreslit to, co mu první kreslí na záda. Oba členové spolu mohou během kresby komunikovat, ale pouze tak, aby nerušili ostatní dvojice. Hráč, který překresluje zadání, pouze nesmí spoluhráči prozradit, o jakou věc se jedná, smí ho pouze navigovat. Poté co bude výtvar překreslený, mohou členové společně zhodnotit, jak se jim vydařilo obrázek překreslit. Následně si dvojice v dalším kole role prohodí.

**Reflexe aktivity účastníků:** Poté co si obě role hráči vyzkouší, zhodnotí, která z rolí pro něj byla snazší a která těžší. Jedinci také zhodnotí, jak se jim ve dvojicích pracovalo.

**Reflexe aktivity vedoucím:** Každá skupina si během prvního ne příliš zdařeného výtvaru určila společná pravidla, jak se budou společně na popisu domlouvat. Po společné domluvě a několika kolech se výsledné obrázky až na velice drobné detaily shodovaly se zadáním. Jedinci hodnotili, jako těžší úkol překreslování zadání na záda kolegy. Společnou práci ve dvojicích hodnotili kladně a také uznali, že po několika kolech a společné domluvě pro ně byla aktivita jednodušší.

## 8. REFLEXE

**Časová dotace:** 20 minut

**Pomůcky:** psací potřeby, papíry

**Prostředí:** v místnosti

**Edukační cíle aktivity:** reflexe programu

**Popis aktivity:** Účastníci obdrží na konci programu papír a psací potřeby. Jejich úkolem bude odpovědět, ať už slovně nebo pomocí obrázku na pokládané otázky. Otázky jsou zaměřené na schopnost spolupráce členů. Účastníkům byly položeny dvě následující otázky (Jak se vám při společných aktivitách spolupracovalo v týmu? Je pro vás jednodušší pracovat samostatně nebo v týmu?). Všichni dostali několik minut na to, aby si své odpovědi rozmysleli a následně je zapsali na papír.

**Reflexe aktivity vedoucím:** Účastníci pozitivně hodnotili skupinovou práci, nejvíce pak zmiňovali hru „*Ztraceni na Měsíci*“, kdy jejich týmové řešení bylo lepší než jejich osobní odhad. U druhé otázky se většina jedinců shodovala, že je pro ně tvorba v týmu jednodušší, protože se práce rozdělí mezi více lidí. V jednom případě účastník hodnotil, že preferuje spíše samostatnou práci než ve skupině, ale že se skupinové práci nebrání v kolektivu, který se účastnil daného programu.

### 8.3.2.2 Závěrečné zhodnocení programu

Na začátku programu už byl znatelný mírnější ostych, než tomu bylo v předcházejícím programu. U jednotlivých aktivit zaměřených na spolupráci, bylo zřetelně vidět, jak se jednotliví členové začínají ujímat jednotlivých týmových rolí. Díky hře *Ztraceni na Měsíci* došli účastníci k závěru, že společná práce jim pomáhá k podávání lepších výsledků

i za cenu, že může mezi členy docházet hádkám a neshodám, tak nakonec vždy dojdou ke společnému a správnému řešení. Účastníci se během aktivity zlepšili ve schopnosti naslouchání. Po dokončení programu účastníci nejpozitivněji hodnotili aktivity, kterými byly *Ztraceni na Měsíci, Naštěstí a bohužel a Pohár tety Kateřiny*.

### **8.3.3 Třetí schůzka**

#### **Zaměření schůzky**

Program bude zaměřen na rozvoj spolupráce v menších skupinách, ale také celé skupiny. Během jednotlivých aktivit bude možné pozorovat to, jakou roli zaujímají jednotliví členové skupiny a jak si jí postupně upevňují. Ve skupině by také mělo docházet k zintenzivňování spolupráce.

#### **Způsob konání schůzky**

Schůzka bude probíhat formou krátkého výletu, kdy budeme v průběhu cesty realizovat jednotlivé aktivity.

#### **Fáze skupinové dynamiky**

Skupina se dostává z druhé fáze Stormingu do fáze normování, díky společně řešeným úkolům se zintenzivňuje spolupráce. Jedinci by si díky aktivitám měli utvrdit svou roli ve vztahu ke skupině. Členové, by měli začít pojímat sebe sama jako součást skupiny, nevnímá ji jako ONI ale jako MY.

**Lokace:** Liberec – Horní Hanychov a přilehlé lesy

#### **Trasa**

Celý výlet začne na tramvajové zastávce Hanychov kostel u Kostelu sv. Bonifáce, odkud bude cesta pokračovat až k ulici Na Rozhraní, kde se napojíme na lesní cestu. Celý výlet zakončíme opět v ulici Na Rozhraní, kde se rozloučíme a rozejdeme.

**Celková časová dotace:** 5 hodin

## Časový harmonogram

Tabulka 3 Časový harmonogram k programu č. 3

Časová dotace	Jednotlivé aktivity
10 minut	Úvod do programu
30 minut	Krok vpřed
20 minut	Inteligentní štafeta
30 minut	Brod přes řeku
20 minut	Zpětnovazební kruh
15 minut	Pauza
30 minut	Houbaři
20 minut	Cvičení s lanem
20 minut	Centrum dění
15 minut	Pauza
40 minut	Stavba věže
20 minut	Zhodnocení výtvorů
20 minut	Landart

### 8.3.3.1 Jednotlivé aktivity

#### 1. ÚVOD DO PROGRAMU

**Časová dotace:** 10 minut

**Popis aktivity:** Se všemi účastníky se společně sejdeme, ve smluveném čase, na tramvajové zastávce Hanychov kostel, zde budou všichni účastníci obeznámeni s připraveným programem. Poté se se všemi účastníky vydáme k ulici Na Rozhraní, kde je dostatečně velký prostor na realizaci jednotlivých aktivit. Před první aktivitou připomněli zkušenější účastníci pravidla, která si vytvořili na první schůzce.

#### 2. KROK VPŘED

**Zdroj:** Neuman, 2007 – *Krok vpřed*

**Časová dotace:** 30 minut

**Pomůcky:** připravené otázky pro účastníky

**Prostorové podmínky:** volné prostranství

**Odůvodnění:** Na začátek programu jsem umístila ledolamku, ve které se o sobě účastníci opět dozví nové informace. Také se díky ní zmírní ostych z možného ztrapnění. Hra také napomůže menšímu svalovému rozehrání před další aktivitou. Je zapotřebí pokládat takové otázky, na které více účastníků odpoví kladně. Snažíme se předcházet tomu, aby v kruhu byl pouze jeden hráč. Nepokládáme příliš osobní otázky na tělo, které by se jich mohly dotýkat.

**Edukační cíle aktivity:** uvolnění prvotní napjaté situace, zmírnění ostychu účastníků, rozvoj vzájemného poznání mezi jednotlivými členy

**Popis aktivity:** Vedoucí aktivity si před zahájením hry připraví jednoduché otázky, které bude pokládat v průběhu hry. Vedoucí aktivity vyzve účastníky, aby utvořili kruh s dostatečnými rozestupy. Poté vedoucí aktivity vždy přečte jednu z připravených otázek (např.: „Kdo hraje na nějaký hudební nástroj?“). Ti účastníci, kteří na otázku odpoví kladně, tak udělají krok vpřed směrem do středu kruhu, takže budou následně všem hráčům na očích. Vedoucí aktivity může ještě pokládat doplňující otázky (např.: „Kdo z vás hraje na víc než jeden hudební nástroj?“ „Kdo z vás umí hrát na kytaru.“). Na každou novou otázku se pak účastníci vrátí zpět na svoje původní místo. Ve chvíli, kdy vedoucímu aktivity dojdou otázky, dá prostor účastníkům, aby stejně vymýšleli otázky a postupně se všichni prostřídali.

**Reflexe aktivity účastníky:** Na konci aktivity dostanou jedinci prostor doptat se některých členů na jejich odpovědi na některé otázky. Účastníci po dokončení aktivity mohou sdělit, zda se se o někom z účastníků dozvěděli nějaké nové informace.

**Reflexe aktivity vedoucím:** U účastníků, kteří absolvovali předcházející programy, už byl znatelný jen velice malý ostych. Pár jedinců se účastnilo tohoto programu poprvé, a proto jim trvalo o něco déle, než jejich ostych plně opadl. Nakonec se však všichni členové aktivně zapojili do této aktivity.

### 3. INTELIGENTNÍ ŠTAFETA

**Zdroj:** Evangelu a Fridrich, 2009 – Inteligentní štafeta

**Časová dotace:** 20 minut

**Pomůcky:** štafetové kolíky dle počtu skupin

**Prostorové podmínky:** volné prostranství, rovný terén

**Odůvodnění:** Tuto hru jsem zařadila na začátek programu, pro svůj svižný charakter. Díky této hře se účastníci před začátkem výletu protáhnou a také nastartují mozkové závity, díky slovnímu fotbalu, který je taktéž součástí hry. Účelem hry není soupeření, ale probuzení a pobavení účastníků. Účastníci opět posilují své aktivní naslouchání, které je důležitou složkou k tomu, aby hra mohla pokračovat.

**Edukační cíle aktivity:** rozvoj tvůrčího myšlení, rozvoj schopnosti aktivního naslouchání

**Popis aktivity:** Skupiny jsou po předcházející hře rozděleny do několika skupin. Vedoucí aktivity před začátkem vytyčí trasu, kterou budou účastníci, během hry probíhat. Poté vysvětlí všem účastníkům pravidla. Každý hráč bude mít za úkol ve štafetách proběhnout vytyčenou trasou, a poté předat štafetový kolík společně se správným slovem. Slovní řetězec začíná u dané skupiny stejným písmenem jako počáteční písmeno jména prvního vybíhajícího. Druhý vybíhající musí říci slovo, které začíná na poslední písmeno předávaného slova. Takto štafeta pokračuje, až k poslednímu hráči ze skupiny.

**Reflexe aktivity účastníky:** Účastníci po ukončení aktivity zhodnotili, jak pro ně bylo náročné během přebírání štafety a následného běhu vymyslet slovo, které předají dalšímu hráči.

**Reflexe aktivity vedoucím:** Všichni účastníci se aktivně účastnili této aktivity. Během reflexe účastníci hodnotili, že pro ně bylo vcelku náročné během běhu vymyslet nějaké slovo, hlavně takové, aby nekončilo na souhlásku a dalšímu členovi se tak dobře vymýšlelo další slovo. Také pro ně bylo náročné se soustředit nejen na předání kolíku, ale také na slovo, které jim předává hráč před ním.

#### **4. BROD PŘES ŘEKU**

**Zdroj:** Evangelu a Fridrich, 2009 – Literární brod přes řeku

**Časová dotace:** 30 minut

**Pomůcky:** větší kameny (dřevěné destičky)

**Prostorové podmínky:** volné prostranství, rovný terén

**Odůvodnění:** Tato aktivita u účastníků rozvíjí strategické myšlení a schopnost spolupráce. Účastníci by si taktéž během této hry měli utvrzovat svou roli ve skupině. Tuto hru jsem zařadila jako pátou, protože není tolik fyzicky náročná, jako hra předcházející a účastníci si u ní alespoň po fyzické stránce odpočinou. Během této aktivity mezi jedinci také bude docházet ke spolupráci prostřednictvím plnění společného úkolu, na jehož řešení se nejprve musí společně domluvit.

**Edukační cíle aktivity:** rozvoj spolupráce, rozvoj komunikace

**Popis aktivity:** Vedoucí aktivity před začátkem hry vytyčí hrací pole pro účastníky. Poté sdělí účastníkům, že mají jako skupina za úkol se přebrodit, přes řeku (vytyčené hrací pole), aby mohli dále pokračovat v cestě. Přes řeku se musí dostat všichni účastníci suchou nohou. Na pomoc dostanou několik větších kamenů, které jim ke splnění úkolu pomohou. Účastníci budou mít za úkol za pomoci kamenů dostat celý tým do cíle, jaký způsob vymyslí je jen na nich. Ve chvíli, kdy se jeden z hráčů dotkne vody, vrátí se celý tým zpět na start a promyslí si jinou taktiku. Hra končí ve chvíli, kdy se všichni členové dostanou na druhý konec.

**Reflexe aktivity účastníky:** Jako forma reflexe, zde byla zvolena následující aktivita „Zpětnovazební kruh“

**Reflexe aktivity vedoucím:** Do vyřešení úkolu se snažili zapojit všichni členové týmu. Ovšem rozhodující slovo měl jedinec s rolí koordinátora, který přidělil jednotlivé úkoly účastníkům. Při prvním pokusu sám koordinátor šlápl mimo dřevěnou destičku, a proto se celý tým musel vrátit zpět a vyřešit úkol znovu. Podruhé dal koordinátor prostor i ostatním a ti společně vymysleli lepší cestu, přes kterou se dostali všichni.

### **ZPĚTNOVAZEBNÍ KRUH**

**Zdroj:** Hermochová, 2005 – *Zpětnovazební kruh*

**Časová dotace:** 20 minut

**Pomůcky:** -

**Prostorové podmínky:** volné prostranství, rovný terén

**Odůvodnění:** Tato hra je zvolena jako forma zpětné vazby, kdy mají účastníci možnost společně posoudit a ohodnotit jak práci svou tak práci ostatních.



**Edukační cíle aktivity:** reflexe aktivity

**Popis aktivity:** Skupina na vyzvání vedoucího aktivity utvoří kruh, doprostřed utvořeného kruhu si stoupne jeden dobrovolník. Ostatní účastníci sdělují osobě uprostřed, co se jim na daném člověku líbí. Při hodnocení účastníci své rozhodnutí doplňují o to, jak byla osoba uprostřed užitečná pro tým v předchozí hře. Poté co se na místě uprostřed kruhu vystřídají všichni, mají účastníci možnost se vyjádřit k hodnocení, které jim bylo sděleno. Na konci mají také všichni účastníci možnost se dobrovolně vyjádřit k obdržným sdělením.

**Reflexe aktivity vedoucím:** Jednotliví účastníci práci během aktivity hodnotili velice pozitivně. Nikomu z účastníků nebylo nic vytknuto, ani koordinátorovi, díky kterému museli účastníci celý úkol plit znovu.

## 5. HOUBAŘI

**Zdroj:** Brtník a Neuman, 1999 – *Zimní houbaři*

**Časová dotace:** 30 minut

**Pomůcky:** praporky

**Prostorové podmínky:** zalesněná oblast, nerovný terén

**Odůvodnění:** Během této aktivity můžeme pozorovat, jak jedinci zastávají své role ve skupině a jak svou rolí napomohou k co nejrychlejšímu vyřešení úkolu. Tato aktivita je také zaměřena na rozvoj spolupráce jednotlivých členů, kdy by mělo dojít mezi členy k harmonickému fungování a tím tak skupina dojde ke splnění stanoveného cíle.

**Edukační cíle aktivity:** rozvoj spolupráce, rozvoj týmových rolí

**Popis aktivity:** Vedoucí aktivity nejprve vyzve účastníky, aby se k němu otočili zády. Vedoucí aktivity následně na zalesněném území rozmístí praporky. Poté vyzve účastníky, aby se otočili, a vysvětlí jim pravidla. Skupina bude mít za úkol v předem daném časovém limitu sesbírat co nejvíce praporků. Před spuštěním odpočtu a začátkem hry bude mít skupina několik minut na to, aby se domluvila na taktice, kterou bude při sbírání aplikovat. Skupina si také před začátkem hry tipne, kolik praporků chce v časovém limitu sesbírat. Poté začíná samotná hra, následně po vypršení časového

limitu hra končí a spočítají se sesbírané praporky. Počet sesbíraných praporků se porovná s odhadem celé skupiny. Pokud si skupina bude chtít své skóre vylepšit, hru můžeme zopakovat na jiném místě.

**Reflexe aktivity účastníky:** Účastníci po ukončení aktivity zhodnotí, jak se jim povedlo odhadnout čas splnění úkolu. A jak jsou spokojeni s týmovou prací, zda si myslí, že na jejich společný výsledek mělo vliv společné plánování provedení úkolu.

**Reflexe aktivity vedoucím:** Před začátkem aktivity se skupiny společně domluvily, jak budou jednotlivé fáborky sbírat. Zde se role koordinátora zhostil jiný účastník, než jím byl účastník předcházející aktivity. Pod vedením tohoto koordinátora probíhal proces plánování mnohem plynuleji, jelikož tento jedinec také zastává roli podporovatele a vyslechl si návrhy všech účastníků a následně s nimi dále pracoval. Skupina odhadla čas splnění na dvě minuty a celý úkol skupina dokončila, ještě několik vteřin před vypršením limitu. Účastníci společnou spolupráci hodnotili velice pozitivně a byli se společným výkonem spokojeni. Mimo jiné si také chválili společně vymyšlenou taktiku, která jim pomohla včasné splnit zadaný úkol.

## 6. CVIČENÍ S LANEM

**Zdroj:** Hermochová, 2004 – *Cvičení s lanem*

**Časová dotace:** 20 minut

**Pomůcky:** dlouhé lano

**Prostorové podmínky:** volné prostranství, nerovný terén

**Odůvodnění:** Úkolem aktivity je spolupráce týmu a posilování trpělivosti a motoriky. Opět během hry může pozorovat, jak se vyprofilovaly role jednotlivých účastníků. Společné plnění úkolu nutí jednotlivé členy, aby spolu komunikovali a podávali si tak zprávy o tom, kde je třeba provaz více či méně natáhnout. Zde je velice důležitá role koordinátora, který naviguje jednotlivé členy tak, aby správně došli do cíle, aniž by se jejich provaz nějak výrazně zprohýbal do nepožadovaného tvaru.

**Edukační cíle aktivity:** rozvoj spolupráce, rozvoj týmových rolí, společná komunikace

**Popis aktivity:** Vedoucí aktivity umístí svázané lano na zem, tak aby vytvářelo čtverec. Účastníci budou mít za úkol opatrně lano ze země zvednout a ve stejné podobě jako

bylo položené, ho přenést na určené místo a položit ho na zem. Ve cvičení je možné pokračovat, vedoucí aktivity pouze jinak vytvaruje lano.

**Reflexe aktivity účastníky:** Reflexe této aktivity byla účastníky zprostředkována během aktivity „Centrum dění“.

**Reflexe aktivity vedoucím:** Dominantní roli zde měl koordinátor, který udával tempo a směr, kterým mají jednotliví členové jít. Zároveň se jeden ze členů zhostil role upozornovatele, který hlídal, aby se tvar přenášeného lana nezměnil.

### **CENTRUM DĚNÍ**

**Zdroj:** Hermochová, 2005 – *Centrum dění*

**Časová dotace:** 10 minut

**Pomůcky:** batoh

**Prostorové podmínky:** volné prostranství

**Odůvodnění:** Hra je zde zařazena jako forma reflexe, kdy mohou jedinci zhodnotit své působení ve skupině. Tato hra může dodat některým jedincům větší pocit sebedůvěry, když mu ostatní účastníci sdělí, že je jeho místo blíže středu skupiny, než se sám domnívá. Naopak bychom se měli vyvarovat toho, aby u některého jedince nedošlo k snížení sebedůvěry. Popřípadě k rozdmýchání konfliktu mezi jedinci navzájem.

**Edukační cíle aktivity:** reflexe aktivity

**Popis aktivity:** Na volné prostranství umístí vedoucí aktivity batoh, který bude představovat pomyslný střed. Účastníci budou mít za úkol se postavit v libovolné vzdálenosti od středu, podle toho jak členové považují svou angažovanost v předcházející aktivitě. Pokud se jedinci podíleli na skupinovém dění, tím blíže středu se postaví. Poté co se všichni hráči rozmístí, má každý účastník možnost odůvodnit své rozhodnutí. Nakonec může každý účastník říci, zda s něčím rozhodnutím nesouhlasí a v kterém místě by daného účastníka viděl.

**Reflexe aktivity vedoucím:** Všichni členové se postavili téměř ke středu, až na dva členy. Následně s jejich rozhodnutím nesouhlasili ostatní účastníci a požadovali,

aby se zařadili více ke středu a k ostatním hráčům, protože se také stejným dílem podíleli na splnění úkolu.

## 7. STAVBA VĚŽE

**Zdroj:** Hermochová, 2004 – *Stavba věže I*

**Časová dotace:** 40 minut

**Pomůcky:** přírodniny, provázek, nůžky, metr, papír a psací potřeby

**Prostorové podmínky:** volné prostranství, rovný terén

**Odůvodnění:** Hra by měla podporovat spolupráci a schopnost naslouchání. Může se stát, že během hry dojde k nepatrnému konfliktu, který by ale naopak měl napomoci k vyjasnění rolí ve skupině. Tato hra je v tomto programu zařazena, protože se zde ve velké míře využívá spolupráce, která je ústředním tématem celého programu.

**Edukační cíle aktivity:** rozvoj spolupráce, rozvoj týmových rolí, neverbální komunikace

**Popis aktivity:** Účastníci se rozdělí do skupin, tak jak již byli rozděleni ve hře Inteligentní štafeta. Každá skupina si najde vhodné místo, kde bude stavět svou věž. Poté bude mít každá skupina 15 minut na to, aby v okolí nasbírala co nejvíce přírodnin, které budou využívat při stavbě věže. Po vypršení časového limitu, má každá skupina za úkol z nasbíraných přírodnin postavit stabilní a co možná nejpevnější věž, která bude měřit alespoň 30 cm. Po dobu celé hry spolu může skupina komunikovat pouze neverbálně. To, jaký způsob komunikace si zvolí, záleží pouze na skupině.

**Reflexe aktivity:** Účastníci na konci aktivity zhodnotili, jak jsou spokojeni se společným výtvořem. Také popíší, jak probíhala jejich skupinová práce bez možnosti verbální komunikace. Mohou také říci, zda měla stavba věže nějaká úskalí.

**Reflexe aktivity vedoucím:** V každé skupině se po rozdělení vyprofiloval jeden koordinátor, který řídil celý tým. Týmy se ze začátku domlouvaly pomocí heslovitých vzkazů, které si psaly na papír. Poté se skupina v průběhu stavby dorozumívala za pomoci gest. I přes to, že se účastníci nemohli společně domlouvat slovně na vytvoření věže, tak všichni úkol ve stanovém čase splnili.

## 8. ZHODNOCENÍ VÝTVORŮ

**Časová dotace:** 10 minut

**Pomůcky:** metr, stopky, diplomy

**Prostorové podmínky:** volné prostranství, rovný terén

**Odůvodnění:** Díky tomuto vyhodnocení si skupina a její členové společně ověří, jaké jsou jejich schopnosti jako týmu a zda dokázali splnit takto náročný úkol.

**Edukační cíle aktivity:** vyhodnocení aktivity

**Popis aktivity:** Každá postavená věž projde zhodnocovací zkouškou. Během které se odhalí, zda věž dokáže stát bez pomoci stavitelů po dobu 1 minuty. Poté bude každá věž změřena, zda měří alespoň 30 cm. Na konci aktivity obdrží všichni hráči diplom, který oceňuje jejich schopnost spolupráce.

**Reflexe aktivity vedoucím:** Obě věže splňovaly stanovené podmínky, věže dokonce přesahovali limit 30 cm. Věže byly také dostatečně stabilní, a proto se účastníci rozhodli, že obě věže ponechají na místě.

## 9. LANDART

**Časová dotace:** 20 minut

**Pomůcky:** provázek, přírodniny, nůžky

**Prostorové podmínky:** snadno přístupný terén

**Odůvodnění:** Tato aktivita je zařazena na závěr celého programu, protože slouží jako forma reflexe, kdy se jednotlivci mohou vyjádřit k realizovanému programu.

**Edukační cíle aktivity:** reflexe celého programu

**Popis aktivity:** Na konci programu bude mít každý účastník možnost se vyjádřit ke všem uskutečněným aktivitám a to formou výtvarného vyjádření. Účastníci budou mít za úkol ztvárnit své emoce a pocity do kompozice popřípadě konstrukce z přírodních materiálů. Poté co budou mít všichni členové skupiny hotovo, tak představí a popíší své dílo.

**Reflexe aktivity vedoucím:** Účastníci vždy do svých výtvorů zařadili usměvavého panáčka, nebo „smajlíka“, kterým vyjadřovali, že je program bavil. Někteří ve svých výtvorech ztvárňovali jednotlivé aktivity, které je nejvíce bavili a zaujali.

### **8.3.3.2 Závěrečné zhodnocení programu**

Na začátku schůzky byl viditelný ostych mezi účastníky, kteří se programu účastnili poprvé. Jejich ostych ale po první aktivitě vymizel a oni se aktivně zapojovali do aktivit stejně jako členové, kteří se účastnili předcházejících aktivit. V týmu se začali značně projevovat dva jedinci, kteří zastávali roli koordinátora ve skupině. S postupným ukončováním programu, bylo patrné, že skupina více akceptuje jen jednoho z nich, který na ně nepůsobí diktátorským velením, ale naopak se jejich návrhy snaží vyslechnout. Skupina také značně pokročila při společné komunikaci, kdy už jedinci nemají takový ostych projevit vlastní názor ve vztahu ke skupině. Lépe vnímají sami sebe jako součást týmu. Na závěr hodnotili všechny aktivity a jejich nejoblíbenější hra byla *Houbaři* a také *Cvičení s lanem*.

### **8.3.4 Čtvrtá schůzka**

#### **Zaměření schůzky**

Aktivity budou zaměřené na zlepšení komunikace ve skupině. Zároveň budou také aktivity zaměřené na řešení problémů, které by měly jedincům napomoci k lepšímu dosahování společných cílů.

#### **Způsob konání schůzky**

Schůzka se bude konat přes videokonferenci na internetové platformě Google Meet. Týden před plánovaným termínem schůzky byla všem členům zaslána pozvánka na videokonferenci. Všichni účastníci dva dny před plánovaným termínem nahlásili svou účast a společně s tím zaslali svou e-mailovou adresu. Před začátkem programu byl vytvořen společný sdílený disk, ke kterému byl umožněn přístup pouze jedincům, kteří se zúčastní programu a zaslali svou e-mailovou adresu. Na tomto disku byly umístěny potřebné dokumenty, které účastníci při programu využívali.

#### **Fáze skupinové dynamiky**

Skupina se nachází ve třetí fázi Normování dle skupinové dynamiky a postupně se přesouvá do čtvrté nejvýkonnější fáze Performingu. Jedinci by měli plně zvládat své skupinové role. Skupina by měla být schopna se plně orientovat na společně stanovený cíl. Skupina by také měla být schopna společně řešit vzniklé problémy.

**Celková časová dotace:** 4 hodiny 30 minut

## Časový harmonogram

Tabulka 4 Časový harmonogram k programu č. 4

Časová dotace	Jednotlivé aktivity
10 minut	Úvod do programu
20 minut	Pozitivní zážitek
45 minut	Vysněné místo
20 minut	Nevyžádaný telefonát
20 minut	Pauza
45 minut	Vyhazov
30 minut	Portréty
20 minut	Životní moudro
20 minut	Dnešní pozitivní zážitek

### 8.3.4.1 Jednotlivé aktivity

#### 1. ÚVOD DO PROGRAMU

**Časová dotace:** 10 minut

**Popis aktivity:** Účastníci se ve stanovený čas sejdou ve virtuální místnosti, vytvořené pro tento seminář. Vedoucí seznámí účastníky s chodem celého programu a poté je seznámí s tématem, které je bude provázet celým setkáním.

#### 2. POZITIVNÍ ZÁŽITEK

**Zdroj:** Vališová, 2005 – *Příjemný zážitek*

**Časová dotace:** 20 minut

**Pomůcky:** psací potřeby, papír

**Prostředí:** videohovor

**Odůvodnění:** Tato aktivita je zařazena na začátek programu, jako forma ledolamky. Hra snižuje napjatost situace a pomáhá účastníkům ke zmírnění ostychu.

**Edukační cíle aktivity:** uvolnění prvotní napjaté situace, zmírnění ostychu účastníků

**Popis aktivity:** Účastníci budou postupně vedoucím aktivity vyzváni, aby se zamysleli a sdělili ostatní svůj pozitivní zážitek, který se jim v poslední době stal. Ostatní účastníci

mlčí během vyprávění jednotlivých účastníků, případně si dělají poznámky s otázkami, na které se budou chtít dotyčného člena zeptat. Hra končí ve chvíli, kdy všichni členové týmu sdělí své pozitivní zážitky.

**Reflexe aktivity účastníky:** Na konci hry mají hráči prostor se doptat jednotlivých hráčů na doplňující otázky k jejich vyprávění. Popřípadě mohou ohodnotit, které vyprávění pro ně bylo nejpoutavější.

**Reflexe aktivity vedoucím:** V úvodu byla na některých účastnících patrná únava a nechuť, kterou prostřednictvím této aktivity vysvětlili. Většinu z nich trápila příliš zdouhavá nepříznivá coronavirová situace, která jim zabraňovala v možnosti přímého kontaktu s přáteli. Nakonec však každý našel jednu událost, která mu v poslední době udělala radost.

### 3. VYSNĚNÉ MÍSTO

**Zdroj:** Walsh, 2005 - *Ostrov*

**Časová dotace:** 45 minut

**Pomůcky:** obrázek ostrova, psací potřeby, papíry

**Prostředí:** videohovor

**Odůvodnění:** Na začátku programu je umístěna tato ledolamka, která účastníkům napomáhá se o sobě vzájemně dovědět nové informace. Hra u účastníků zmírňuje ostych z možného ztrapnění. Skupina by mohla v závěrečné reflexi napomoci svým pozitivním názorem některým členům, kteří si na ostrově zvolili opuštěné místo. Tímto úkolem můžeme zjistit, zda jsou někteří členové ochotni se vzdát komfortu vlastní vybrané lokality a vyměnit jí za jinou z nabízených možností, popřípadě vytvoření zcela jiné oblasti.

**Edukační cíle aktivity:** získání nových informací, nejen o druhých ale také o sobě

**Popis aktivity:** Vedoucí aktivity si před začátkem aktivity připraví pro účastníky obrázek ostrova, na který do různých míst zachytí následující obytné části. Těmito částmi jsou rušné město, rybářská vesnice, přímořské středisko s palmovým hájem, horská samota, obytný vůz kočovných lidí. Vedoucí aktivity účastníkům nasdílí obrázek ostrova i se všemi zakreslenými obytnými částmi. Následně začne účastníkům



jednotlivá místa na mapě popisovat. U každého místa vedoucí aktivity vyzdvihne, jak jeho přednosti, tak jeho nedostatky. Poté co si účastníci vyslechnou popis všech míst, mají za úkol si vybrat jedno ze jmenovaných míst, které by nejlépe naplňovalo představu jejich vysněného místa k životu. Na papír si zapíší své rozhodnutí, které doplní o konkrétní odůvodnění. Poté co budou mít všichni zapsané své myšlenky, tak je představím svým kolegům.

**Reflexe aktivity účastníky:** Poté co si všichni účastníci vyslechnou myšlenky svých kolegů, mají možnost se k jejich rozhodnutí vyjádřit. Následně dostanou účastníci za úkol, vytvořit návrh jedné oblasti na ostrově, na které by mohli společně jako skupina přebývat. Každý účastník se poté vyjádří, zda mu vyhovuje společně navržené soužití, které jako tým vytvořili.

**Reflexe aktivity vedoucím:** Účastníci si během samostatné práce každý vybrali jedno místo. Nakonec si účastníci z pěti navržených míst vybrali pouze tři, kterými byly přímořské letovisko, rušné město a rybářská vesnice. Během tvorby společného místa vymysleli, že vytvoří velkou oblast podél pobřeží, která by propojila město, rybářskou vesnici a přímořské letovisko, aby tak mohli být všichni pohromadě. S touto volbou všichni účastníci souhlasili, protože jim předtím nevyhovovalo, že by od sebe byli oblasti oddělené a nemohli by se navzájem navštěvovat.

#### 4. NEVYŽÁDANÝ TELEFONÁT

**Zdroj:** Hermochová, 2004 – *Telefonistka*

**Časová dotace:** 20 minut

**Pomůcky:** připravené návrhy telefonujících osob a téma hovoru, lístečky se jmény všech účastníků

**Prostředí:** video hovor

**Odůvodnění:** Účastníci si během této aktivity vyzkoušejí, jaké je vést rozhovor na dané téma s osobou, kterou si sami pro svůj rozhovor nezvolili. Díky této aktivitě mají účastníci možnost si vyzkoušet nekomfortní způsob komunikace s jinou osobou. Hra je taktéž zaměřena na schopnost naslouchání, která partnerům pomáhá k plynulému průběhu komunikace. Hráči musí společně spolupracovat, vytvořit plynulý a jasný rozhovor.

**Edukační cíle aktivity:** rozvoj komunikace, schopnosti improvizace

**Popis aktivity:** Účastníci si vypnou videokamery a nechají si pouze zapnutý zvuk. Vedoucí aktivity si před začátkem aktivity napíše jména všech účastníků na lístečky, které přeloží a dá na jednu hromádku. Na začátku každého kola vylosuje vždy dva hráče, kterým určí postavy a téma jejich hovoru. Účastníci budou mít za úkol se vcítit do rolí a vzájemně společně hovořit do doby, než je vedoucí aktivity zastaví a vybere další dvojici.

**Reflexe aktivity účastníky:** Každý účastník se na konci hry vyjádří k tomu, jaký pro něj byl rozhovor s předurčenou osobou na předurčené téma. Během výpovědi se účastníci zaměří na zhodnocení pozitivních a negativních stránek uskutečněných rozhovorů. Účastníci mohou zhodnotit, co by jim napomohlo k lepší konverzaci s druhou osobou.

**Reflexe aktivity vedoucím:** Účastníkům nečinilo sebemenší problém hovořit s předurčenou osobou na vylosované téma. Každá dvojice se úkolu zhostila velice dobře, vždy se snažili pojmout rozhovor s humorem. Členové si vzájemně velice dobře naslouchali a v případě, že bych je nepřerušila, tak by si na zadané téma povídali ještě několik dalších minut.

## 5. ODHADNI CENU

**Zdroj:** Walsh, 2005 – *Kolik to stojí?*

**Časová dotace:** 30 minut

**Pomůcky:** obrázky různých produktů a jejich správná cena

**Prostředí:** videohovor

**Odůvodnění:** Během této aktivity by u účastníků mělo docházet k plynulé spolupráci, která by měla vyústit ve splnění stanoveného cíle. Role v týmu by již měly být plně stanoveny a každý člen by měl v rámci skupiny přispívat svým specifickým způsobem. Cílem této aktivity není získat správné řešení úkolu, nýbrž kooperace týmu, kdy se jednotliví členové dokáží shodnout na řešení úkolu.

**Edukační cíle aktivity:** rozvoj komunikace

**Popis aktivity:** Vedoucí aktivity připraví obrázky několika různých produktů, které účastníci běžně nakupují. Vedoucí aktivity umístí všechny obrázky do jedné složky, kde budou přístupné pro všechny účastníky. Účastníci budou mít za úkol prohlédnout si všechny fotografie. Následně budou mít za úkol společně jako skupina odhadnout cenu všech produktů, které jsou ve sdílené složce. Poté, co společně úkol vyřeší, dozvědí se od vedoucího aktivity správnou cenu všech produktů.

**Reflexe aktivity účastníky:** Účastníci se na konci aktivity dozvědí správné ceny jednotlivých předmětů. Následně pak mají všichni účastníci prostor se vyjádřit ke své týmové práci. Účastníci se společně zamyslí nad tím, zda měli všichni členové možnost vyjádřit svůj odhad.

**Reflexe aktivity vedoucím:** Členové se nejprve společně domluvili, kdo bude zapisovat ceny. Koordinátor postupně říkal názvy jednotlivých produktů a ptal se na odhad ceny každého účastníka. Všechny částky si zapsal a vytvořili průměr všech cen. V případě, že byl někdo z účastníků pevně přesvědčen o ceně produktu, nebyla cena odhadovaná, ale zapsalo se tvrzení tohoto člena. Opět se ve skupině projevil upozorňovač, který upozornil, vždy když uslyšel nesprávnou cenu. Po ukončení aktivity obdrželi účastníci správné odpovědi a ve většině případů byl jejich odhad správný. Pouze u několika produktů byla cena buď příliš nízká, nebo naopak příliš vysoká. Během reflexe jeden z účastníků nezapomněl upozornit na jeden produkt, který odhadoval správně, ale byla zapsána jiná cena. Ostatní členové byli pyšní, že dokázali tak dobře společně odhadnout danou cenu.

## 6. VYHAZOV

**Zdroj:** Hermochová, 2004 – *Rozhodovací hra*

**Časová dotace:** 45 minut

**Pomůcky:** psací potřeby, papíry, připravené informace o jednotlivých postavách

**Prostředí:** videohovor

**Odůvodnění:** V této hře mají jedinci možnost prosadit vlastní názory. Tato hra cílí na spolupráci, která je nutná pro vyřešení celého úkolu. Můžeme sledovat, jak probíhá komunikace v jednotlivých skupinách a jak členové přispívají svými názory k vyřešení problému.

**Edukační cíle aktivity:** prosazování názoru, rozvoj komunikace a spolupráce

**Popis aktivity:** Vedoucí aktivity uvede hru libretem, kdy se jedinci seznamují s nelehkou situací, kterou musí řešit vedoucí pracovníci organizace. Kdy mají za úkol vybrat jednoho ze tří pracovníků, kterého musí propustit pro nadbytečnost. Na výběr mají za tři kandidátů. Prvním je strašidelně zkušený muž, který má dvě děti a manželku. Druhým je třicetiletý muž, který je rozvedený a platí alimony na děti, ale také má velice dobré a inovační nápady. Posledním je dvacetiletý muž, který je svobodný, byl půl roku na stáži v cizině, ale má nemístné poznámky směrem ke svým nadřízeným. Účastníci budou rozděleni do tří skupin, kde jim bude přidělen jeden z pracovníků. Budou mít za úkol vymyslet obhajobu, proč by daného pracovníka manažer firmy neměl propouštět. Poté co budou všechny skupiny hotové, připojí se zpět do původního hovoru, kde všechny skupiny přednesou své argumenty.

**Reflexe aktivity účastníky:** Po vyslechnutí všech argumentů skupiny, se každý účastník vyjádří k tomu, koho by sám osobně propustil a z jakých důvodů. Poté bude mít celá skupina za úkol se shodnout na jednom jedinci, kterého by společně jako skupina shledali za nevyhovujícího a nadbytečného pracovníka.

**Reflexe aktivity vedoucím:** Jednotlivé skupiny během své práce aktivně spolupracovali a snažili se u každého účastníka vyzdvihnout jeho silné stránky a omluvit jeho nedostatky. Při společné prezentaci osob, si každá skupina zvolila jednoho mluvčího, který hovořil za celou skupinu. Poté co všichni představili svou svěřenou osobu a sdělili, proč je pro firmu přínosem. Zároveň měli všichni společně zhodnotit, kdo z nich je nejméně užitečný. Celá skupina se jednohlasně shodla na jednom z pracovníků, který měl nemístné poznámky ke svým nadřízeným. Tým zastával názor, že nechtějí, aby v jejich firmě byla osoba, které je nelояální. Během týmové spolupráce se opět projeví jednotlivé týmové role. Již bylo zcela patrné, že jsou s jednotlivými rolemi jedinci smířeni a dokáží společně spolupracovat a vzájemně se doplňovat.

## 7. PORTRÉTY

**Časová dotace:** 30 minut

**Pomůcky:** fotografie reprodukcí portrétů, psací potřeby, papír

**Prostředí:** videohovor

**Odůvodnění:** V této aktivitě si jedinci vyzkoušejí práci v jiné sestavě týmu než v předchozích aktivitách. Mohou tak sami zjistit se kterými členy se jim pracuje nejlépe a jaké jsou přednosti jednotlivých členů týmu.

**Edukační cíle aktivity:** rozvoj týmové práce, rozvoj kreativního myšlení

**Popis aktivity:** Vedoucí aktivity rozdělí účastníky do několika menších skupin, každá skupina obdrží jeden obraz, na kterém je vyobrazena určitá osoba. Každá skupinka bude mít za úkol vymyslet příběh, který se pojí s daným obrazem a vypovídá něco o životě portrétované osoby. Ve chvíli, kdy budou mít všechny týmy hotovo, připojí se zpět k hlavnímu hovoru, kde ostatním skupinám odprezentují vlastní vymyšlený příběh.

**Reflexe aktivity účastníky:** Účastníci na konci hry dostanou prostor pro vlastní vyjádření, kdy mohou sdělit, jaký z prezentovaných příběhů se jim nejvíce líbil. Také mohou říci, jak se jim ve skupině na vymýšlení příběhů pracovalo.

**Reflexe aktivity vedoucím:** Během reflexe také každá skupina popisovala, jak probíhala jejich společná práce. Vždy příběh vymýšlel celý tým a jeden z nich celý příběh zapisoval a tento člověk následně také prezentoval daný příběh. Skupiny vytvářely jak příběhy dramatické, tak i komické. Při vymýšlení příběhů se jedinci vždy snažili upozornit na nějaký zajímavý prvek, který byl na obraze, a ten pak následně zapracovali do svého příběhu. Každý si vytváření velice užil a celou aktivitu hodnotil velice kladně.

## 8. ŽIVOTNÍ MOUDRO

**Zdroj:** Hrkal, Hanuš a kolektiv, 2007 - *Aforismy*

**Časová dotace:** 30 minut

**Pomůcky:** připravené nedokončené výroky

**Prostředí:** videohovor

**Odůvodnění:** Aktivita je především zaměřena na rozvoj kreativního myšlení, kdy se jedinci snaží co neoriginálnější způsobem doplnit nedokončené životní moudro. Hra by také měla pobavit účastníky, kdy mohou doplnit životního moudra o jakoukoliv věc.

**Edukační cíle aktivity:** rozvoj tvůrčího myšlení, pobavení, probuzení

**Popis aktivity:** Vedoucí aktivity zašle všem účastníkům dokument, ve kterém mají nedokončená životní moudra. Úkolem všech bude tato moudra dokončit dle vlastní fantazie. Ve chvíli, kdy budou mít všechny věty dokončené, zašlou účastníci vypracované dokumenty zpět vedoucímu aktivity. Vedoucí aktivity vždy přečte předepsanou část citátu a následně k ní dopoví všechna dokončení od účastníků. Po každém moudru mohou jednotlivci udělit 1 až 3 body jednotlivým dokončením. Na úplném konci se přičtou body jednotlivým účastníkům a ten, který získá nejvíce bodů, vyhrává.

**Reflexe aktivity účastníky:** Jedinci na konci aktivity budou mít možnost se vyjádřit k realizované hře. Mohou ostatním sdělit, co pro ně bylo nejtěžší, co nejlehčí, či co je nejvíce pobavilo. Také mohou zhodnotit jaké z životních moudr je nejvíce pravdivé.

**Reflexe aktivity vedoucím:** Všichni účastníci vytvořili velice vtipná životní moudra, která pobavily úplně všechny hráče. Hráči hodnotili všechna moudra jako velice zdařilá.

## 9. DNEŠNÍ POZITIVNÍ ZÁŽITEK

**Zdroj:** Vališová, 2005 – *Příjemný zážitek*

**Časová dotace:** 20 minut

**Pomůcky:** -

**Prostředí:** videohovor

**Odůvodnění:** Tato aktivita uzavírá celý program a slouží jako prostředek pro zhodnocení celého programu. Kdy dostanou účastníci prostor k tomu, aby se vyjádřili k jednotlivým aktivitám, kterých se účastnili.

**Edukační cíle aktivity:** zpětná vazba, pobavení

**Popis aktivity:** Účastníci budou mít za úkol říci, která věc v nich během programu vyvolala pozitivní zážitek. Účastníci hovoří postupně, aby si vzájemně nevstupovali do hovoru.

**Reflexe aktivity účastníky:** Poté co všichni domluví, budou mít ostatní členové ještě prostor pro reakce na některé výroky svých kolegů, které je zaujaly.

Reflexe aktivity vedoucím: Všichni účastníci byli s programem velice spokojeni. Někteří členové také dodávali, že se tato schůzka stala prvním pozitivním zážitkem, který mají za poslední měsíc a byli za společně strávený čas v kolektivu velice vděční.

#### **8.3.4.2 Závěrečné zhodnocení programu**

Všichni členové se podíleli na jednotlivých aktivitách bez výjimky. Základní složkou pro vyřešení jednotlivých úkolů byla vzájemná komunikace mezi jednotlivými členy a jejich výměna názorů. Během jednotlivých aktivit bylo patrné, jak jedinci ztratili ostych z vystupování a hovoření mezi ostatními členy skupiny. Také se značně zrychlila a zkvalitnila spolupráce na jednotlivých úkolech, díky společné komunikaci a vyjasnění skupinových rolí. Jedinci mezi sebou začínají navazovat přátelské vztahy a díky tomu je atmosféra v týmu více uvolněná. Během zhodnocování programu účastníky nejvíce bavila aktivita *Vysněné místo*, *Portréty* a *Životní moudro*.

#### **8.3.5 Pátá schůzka**

##### **Zaměření schůzky**

Prostřednictvím programu by mělo dojít k rozvoji spolupráce celé skupiny. Během jednotlivých aktivit bude možné pozorovat, jak jsou jednotlivé role členů pevně zakotveny. Schopnost spolupracovat by měla být plynulejší a pro tým by mělo být jednodušší dosahovat společného cíle.

##### **Způsob konání schůzky**

Schůzka bude probíhat formou krátkého výletu, kdy budeme v průběhu cesty realizovat jednotlivé aktivity.

##### **Fáze skupinové dynamiky**

Skupina se dostává do čtvrté fáze. Skupina by bez sebemenších problémů měla být schopna plně spolupracovat. Každý účastník, by měl být schopný přispívat do spolupráce svým určitým způsobem.

**Lokace:** Liberec – Horní Hanychov a přilehlé lesy

##### **Trasa**

Celý výlet začne na tramvajové zastávce Spáleníště, odkud naše cesta bude pokračovat k turisticky značené trase, která nás dovede do cílové destinace kterou je Panský lom. V průběhu cesty k Panskému bude probíhat první část aktivit (aktivity 1 až 5). V cíli naší trasy dokončíme zbylé aktivity.

**Časová dotace:** 4 hodiny 30 minut

### Časový harmonogram

Tabulka 5 Časový harmonogram k programu č. 5

Časová dotace	Jednotlivé aktivity
10 minut	Úvod do programu
30 minut	Bingo
20 minut	Neposlušný balónek
30 minut	Časová kapsle
35 minu	Název našeho týmu
20 minut	Pauza
25 minut	Rozkvetlá louka
40 minut	Změna identity
30 minut	Batoh na cestu
20 minut	Zhodnocení programu

#### 8.3.5.1 Jednotlivé aktivity

##### 1. ÚVOD DO PROGRAMU

**Časová dotace:** 10 minut

**Popis aktivity:** Se všemi účastníky se společně sejdeme ve smluveném čase na tramvajové zastávce Spáleníště v Horním Hanychově. Zde budou všichni účastníci obeznámeni s připraveným programem. Poté se se všemi účastníky vydáme na cestu k Panskému lomu, dle turistického značení.

##### 2. BINGO

**Inspirace:** Neuman, 2007 – *Lidské bingo*

**Časová dotace:** 30 minut



**Pomůcky:** tabulka s připravenými otázkami, psací potřeby

**Prostorové podmínky:** lesní cesta

**Odůvodnění:** Tato ledolamka napomůže účastníkům k uvolnění a zmírnění prvotního ostychu. Během této aktivity budou mít účastníci možnost se dovědět opět nové informace o ostatních účastnících.

**Edukační cíle aktivity:** seznámení, prohloubení vzájemných informací o účastnících

**Popis aktivity:** Všichni hráči od vedoucího aktivity obdrží tabulku ve které je několik políček, ve kterých jsou uvedeny různé vlastnosti a charakteristiky. Úkolem účastníků bude nalézt hráče, na kterého pasuje daná charakteristika z tabulky. K vybranému políčku si vždy zaznamená jméno daného účastníka. Celá hra končí ve chvíli, kdy mají účastníci ke každému políčku napsaného jednoho člena.

**Reflexe aktivity účastníky:** Na konci aktivity všichni hráči společně rozebírají, koho mají napsaného u jakého políčka v tabulce. Následně může každý odůvodnit své rozhodnutí.

**Reflexe aktivity vedoucím:** Během této aktivity bylo možné pozorovat, do jaké míry se už členové vzájemně poznají a jak si vzájemně naslouchají při jiných seznamovacích aktivitách. Účastníci převážně za ostatními členy chodili na jisto a věděli, ke komu jaká charakteristika pasuje nejlépe.

### 3. NEPOSLUŠNÝ BALÓNEK

**Zdroj:** Beermann a Schubach, 2009 – Cesta balónem

**Časová dotace:** 20 minut

**Pomůcky:** nafukovací balónek

**Prostorové podmínky:** lesní cesta, rovná plocha

**Odůvodnění:** Aktivita je zaměřena na týmovou spolupráci, kdy si mají členové vzájemně předávat balónek. Pro všechny členy je velice důležitá koncentrace, která napomáhá k lepšímu splnění úkolu. Tato aktivita je zařazena na začátek programu, z důvodu, aby se účastníci probudili a začali se koncentrovat na nadcházející aktivity.

**Edukační cíle aktivity:** rozvoj spolupráce, koncentrace

**Popis aktivity:** Účastníci mají za úkol si stoupnout těsně vedle sebe do kroužku, tak aby se vzájemně dotýkali rameny. Své ruce natáhnou do výše prsou a dlaně jim budou směřovat nahoru. Na dlaně jim vedoucí aktivity položí nafouknutý balónek a úkolem účastníků bude si balónek postupně opatrně posouvat, tak aby jim nespadol, nebo aby jim neprasknul. V průběhu aktivity vedoucí říká, jakým směrem se má balónek pohybovat.

**Reflexe aktivity účastníky:** Po ukončení aktivity účastníci slovně zhodnotí, co pro ně bylo v této aktivitě nejtěžší, jak se jim s ostatními členy spolupracovalo.

**Reflexe aktivity vedoucí:** Během této aktivity bylo možné pozorovat, jak se opět hlavního slova ujal koordinátor, který dával povely ostatním členům týmu. Zbývající členové týmu plně akceptovali koordinátorovi povely, díky tomu tým snadněji plnil úkol. Skupině trvalo několik kol, než společně našli řešení, jak pohybovat balónkem, aby jim tolik nepadalo.

#### 4. ČASOVÁ KAPSLE

**Inspirace:** Walsh, 2005 – Pohřbeno v písku

**Časová dotace:** 30 minut

**Pomůcky:** papíry a psací potřeby

**Prostorové podmínky:** lesní cesta

**Odůvodnění:** Díky této aktivitě si jedinci rozvíjí schopnost spolupráce. Skupina by měla využívat jednotlivých schopností svých členů, které jim napomohou k dosažení stanoveného cíle. Během této aktivity také celá skupina trénuje společné efektivnější fungování.

**Edukační cíle aktivity:** rozvoj spolupráce, schopnosti prosadit vlastní názor, schopnost komunikace

**Popis aktivity:** Vedoucí aktivitu popíše účastníkům. Ti budou mít za úkol do časové kapsle vložit deset menších předmětů, které by co nejlépe vyjádřily, jací byli lidé této

doby. Součástí seznamu deseti věcí musí být také jedna kniha, stroj a jedna starožitnost. Všichni účastníci společně sepíší seznam deseti předmětů.

**Reflexe aktivity účastníky:** Po dokončení úkolu přečtou seznam s deseti předměty, které společně vybrali. Svůj výběr ještě odůvodní proč si myslí, že právě tato předměty jsou pro budoucí generace důležité. Poté co je vedoucí seznámen s obsahem seznamu, oznámí účastníkům, že je truhla menší než čekali a vejde se do ní pouze polovina z vybraných předmětů. Jejich úkolem tedy bude, vybrat opravdu nedůležitější předměty. Po dokončení aktivity dostanou účastníci prostor pro vyjádření, kdy mohou zhodnotit, jak se jim zdařilo splnění daného úkolu.

**Reflexe aktivity vedoucím:** Během aktivity bylo možné pozorovat, jak skupina vzájemně komunikuje a jak vytvářejí společný seznam. Hlavního slova se ujal koordinátor týmu, který všechny nápady zapisoval do seznamu. Nejprve dal každému členovi úkol, aby každý vymyslel jednu věc. Když byli členové připraveni, sdělili ostatním své nápady vedoucímu, který je všechny zapsal. Ostatní účastníci se ujali role inovátorů, objevovatelů. Během reflexe si každý zvolil jednu určitou věc, která mu dle jeho úsudku přišla nejdůležitější.

## 5. NÁZEV NAŠEHO TÝMU

**Zdroj:** Evangelu a Fridrich, 2009 – *Interpretace firemního názvu*

**Časová dotace:** 35 minut

**Pomůcky:** papíry a psací potřeby

**Prostorové podmínky:** lesní cesta

**Odůvodnění:** Aktivita je zaměřena na pobavení účastníků, kdy společně mohou tvořit z názvu týmu netradiční slogany. Ovšem do jisté míry se v této hře opět rozvíjí schopnost spolupráce, kdy můžeme pozorovat, jak vzájemně členové komunikují a jak využívají svých rolí, které zaujímají vůči skupině.

**Edukační cíle aktivity:** posílení týmu, pobavení

**Popis aktivity:** Vedoucí aktivity zadá skupině úkol, kdy budou muset společně vymyslet slogan z písmen, ze kterých se skládá název jejich týmu, tedy ze slova

Katamarán. Slogan by měl do jisté míry vystihovat jejich tým a jeho fungování. Hra končí ve chvíli, kdy se všichni členové shodnou na jednom společném sloganu.

**Reflexe aktivity účastníky:** Po dokončení úkolu odprezentují účastníci svůj slogan vedoucímu aktivitě a oni následně zhodnotí, jak se jim společně pracovalo. Každý účastník zároveň zhodnotil, jaká byla jeho role v této aktivitě a do jaké míry se mu jí povedlo zvládnout.

**Reflexe aktivity vedoucím:** Proces řešení úkolu probíhal opět velice podobně jako u předcházející aktivity, kdy v celou skupinu řídil koordinátor. Všichni členové se aktivně podíleli na vytváření společné interpretace. Pro jedince bylo velice složité vytvořit slogan, protože je v názvu oddílu dost písmen A. I přesto společně skupina vymyslela velice vtipný slogan.

## 6. ROZKVELTÁ LOUKA

**Inspirace:** Hermochová, 2004 – *Rodina Nováků*

**Časová dotace:** 25 minut

**Pomůcky:** obrázky květin rozstříhané na tři díly (v případě sudého počtu účastníků použijeme pouze dva díly rozstříhané květiny), stopky

**Prostorové podmínky:** volné prostranství

**Odůvodnění:** Tato aktivita není založena na vzájemném soupeření, ale na schopnosti spolupráce a komunikace, kdy účastníci musí vzájemně komunikovat, aby všichni členové dokázali do časového limitu najít své spoluhráče, se kterými vytvoří jednu rostlinu. Práce pod časovým tlakem by měla členy donutit k tomu, aby společně vymysleli taktiku, jak se co nejrychleji seřadit do několika skupin.

**Edukační cíle aktivity:** rozvoj spolupráce, vzájemné komunikace

**Popis aktivity:** Vedoucí aktivity vytvoří lístečky s barevnými květinami, které rozstříhá na tři části (květ rostliny, stonek s listem, kořeny květiny). Hotové lístečky si vylosují všichni účastníci. Na povel vedoucího aktivity si účastníci začnou mezi sebou vyměňovat lístečky. Poté se hra na chvíli zastaví, aby každý účastník měl v ruce jeden lísteček. Následně budou mít všichni účastníci za úkol najít ke svému lístečku zbylé kousky a vytvořit tak jednu květinu. Poté co se společně najdou účastníci se stejnou

květinou, musí se za sebe srovnat tak, že první v řadě bude ten, kdo má na obrázku květ a poslední je ten, který má na lístečku kořeny květiny. Poté co se srovnají všechny týmy, bude se hra znovu opakovat ovšem s tím rozdílem, že se budou muset účastníci srovnat do jednotlivých skupin v určitém časovém limitu.

**Reflexe aktivity účastníky:** Na konci aktivity dostanou účastníci možnost se vyjádřit k tomu, s kým z účastníků se jim spolupracovalo nejlépe, popřípadě mohou doplnit svou výpověď i o to, co bylo na aktivitě nejtěžší.

**Reflexe aktivity vedoucím:** Během společného hledání spoluhráčů se stejnou rostlinou bylo možné sledovat, jak se společně domlouvají. Kdy se po zastavení hry všichni podívali na svůj lísteček a nahlas řekli barvu květiny a poté k sobě účastníci se stejnou květinou doběhli. Ti, kteří ještě neměli svou dvojici, dostávali pokyny od ostatních, kde se nachází jeho spoluhráč. Bylo patrné, že mezi členy není rivalita a snaží se si navzájem pomáhat.

## 7. ZMĚNA IDENTITY

**Inspirace:** Hermochová, 2004 – *Vyměněné role*

**Časová dotace:** 40 minut

**Pomůcky:** papíry a psací potřeby, lístečky se jmény účastníků

**Prostorové podmínky:** volné prostranství s možností k posazení

**Odůvodnění:** Tato aktivita prověřuje, do jaké míry se vzájemně členové znají. Také při této aktivitě můžeme pozorovat, jaké vztahy panují mezi jednotlivými členy skupiny.

**Edukační cíle aktivity:** Pobavení, zjištění jak se hráči navzájem znají

**Popis aktivity:** Účastníci si vylosují lísteček se jménem jednoho z účastníků. Následně bude úkolem všech účastníků připravit si krátkou řeč, ve které se představí, jako účastník, kterého si vylosoval. Během svého představování nesmí zmínit jméno dané osoby, kterou si vylosoval. Součástí představení bude část, která se věnuje věcem, které má dotyčný rád, další část se bude věnovat věcem, které rád říká a poslední část se bude věnována tomu, kde se vidí za dvacet let. Účastníci mohou tyto tři části doplnit o další zajímavosti, které následně pomohou ostatním uhodnout, o kterou osobu se jedná. Poté co budou všichni účastníci připraveni, budou moci postupně přečíst své

připravené představení. Během výpovědí si ostatní zapisují, jména osob, která jsou jim představována. Na konci hry každý účastník řekne jméno jedince, kterého představoval. Všichni si tak ověří, jak dobře znají své spoluhráče.

**Reflexe aktivity účastníky:** Na konci aktivity dostanou jedinci prostor, aby se mohli vyjádřit k již provedené hře. Kdy mohou říci, jak se jim líbilo jejich představení jinou osobou a co pro ně bylo složité v této hře.

**Reflexe aktivity vedoucím:** Účastníci si během aktivity mohli opět ověřit, jak dobře se mezi sebou znají. Zda všechny popisy účastníků dobře charakterizovali jednotlivé osoby a zda ostatní účastníci dokázali správně přiřadit dané osoby. Někteří z hráčů nevěděli, jak se správně nazývají některé profese účastníků, proto je nazvali obecně, z čehož vznikaly komické situace.

## 8. BATOH NA CESTU

**Časová dotace:** 30 minut

**Pomůcky:** papíry, psací potřeby

**Prostorové podmínky:** volné prostranství s možností k posazení

**Odůvodnění:** Tato aktivita by měla fungovat jako forma motivace, která by měla některým členům napomoci k tomu, aby se ve své skupině cítili lépe a aby věděli, že i ostatní členové je berou jako součást jejich skupiny. Během této aktivity si členové mohou, připomenout společné zážitky, díky kterým se v průběhu pěti setkání lépe sblížili.

**Edukační cíle aktivity:** motivace účastníků

**Popis aktivity:** Účastníci se posadí do kruhu. Každý obdrží od vedoucího aktivity papír, na kterém má nakreslený batoh a tužku. Všichni účastníci si svůj batoh podepíší a předají ho sousedovi, který sedí vedle něho po pravé ruce. Každý hráč bude mít za úkol napsat osobě, jejíž papír obdržel pozitivní vzkaz nebo zprávu, popřípadě milou vzpomínku. Poté co se ke každému účastníkovi dostane jeho batoh. Tak si ho každý přeloží a složí do kapsy. Následně se každý člen odebere na tiché místo, kde bude pouze sám se svým batohem, který je plný pozitivních zpráv a zážitků, které mu napsali jeho spoluhráči.

**Reflexe aktivity účastníky:** Poté co si všichni účastníci přečtou své vzkazy, které jim ostatní připravili do jejich batohů na dobu, kdy se neuvidí. Všichni účastníci se opět vrátí na místo, kde psali své vzkazy, a každý dostane prostor, aby se mohl vyjádřit, ke vzkazům které obdrželi.

**Reflexe aktivity vedoucím:** Všichni účastníci obdrželi velice pozitivní vzkazy od svých kolegů, ve kterých především vyzdvihovali jejich pozitivní vlastnosti a také jejich kvality.

## 9. ZHODNOCENÍ PROGRAMU

**Časová dotace:** 20 minut

**Pomůcky:** psací potřeby, papíry

**Popis aktivity:** Účastníci obdrží na konci programu papír a psací potřeby. Jejich úkolem bude odpovědět ať už slovně nebo pomocí obrázku na pokládané otázky. Otázky jsou zaměřené na schopnost spolupráce členů a na společné poznání. Účastníkům byly položeny dvě následující otázky (Jak se vám při společných aktivitách spolupracovalo v týmu? Dověděli jste se o někom z vás něco nové, co jste ještě nevěděli?). Všichni dostali několik minut na to, aby si své odpovědi rozmysleli a následně je zapsali na papír.

**Reflexe aktivity vedoucím:** Účastníci hodnotili schopnost práce kolektivu velmi příznivě. Byli spokojeni s tím, jak se dokázali společně shodnout a řešit všechny úkoly. Na druhou otázku odpovídali, že se přece jen něco nového dozvěděli a to především z aktivity *Bingo*, kdy měli přiřazovat k jednotlivým tvrzením jména jednotlivých členů týmu.

### 8.3.5.2 Závěrečné zhodnocení programu

Tým se nachází ve vrcholné fázi skupinové dynamiky, kdy jsou jednotliví členové a jejich společná práce nejvýkonnější. Skupina již dokáže plně spolupracovat a jednotliví členové týmu již plně zaujímají určitou roli v týmu. Mezi členy týmu nejsou patrné známky ostychu, a proto se svobodně projevují mezi jednotlivými členy vlastní názory. Každý účastník v průběhu týmové práce přispívá k dosažení společného cíle svým originálním způsobem a prostřednictvím role, kterou v týmu zastává. Skupinou je taktéž přijata role koordinátora, který během společných aktivit řídí a koordinuje celý tým. Ostatní členové nemají k jeho práci

výhrady a plně ji akceptují. V průběhu zhodnocení jednotlivých aktivit jedinci nejlépe hodnotili aktivity *Časová kapsle*, *Rozkvetlá louka* a *Záměna identity*.

### **8.3.6 Šestá schůzka**

#### **Zaměření schůzky**

Program bude zaměřen na rozvoj spolupráce celé skupiny. Během jednotlivých aktivit bude možné pozorovat, jak jsou jednotlivé role členů pevně zakotveny.

#### **Způsob konání schůzky**

Schůzka bude probíhat formou celodenního výletu, kdy budou v průběhu cesty realizovány jednotlivé aktivity. Skupina se také dostává do poslední fáze, kdy ovšem na konci programu nedojde k jejímu rozpadu, pouze dojde k rozloučení s programem.

#### **Fáze skupinové dynamiky**

Skupina se dostává do čtvrté fáze, Skupina by bez sebemenších problémů měla být schopna spolupracovat. Na konci celého programu proběhne i adjuringová aktivita, která je zaměřena na motivaci a vlastní tvorbu upomínkových předmětů.

**Lokace:** Malá Skála - Dolánky u Turnova – Bukovina u Turnova

#### **Trasa**

Celý program začne na vlakovém nádraží v Liberci, odkud odjedeme na Malou Skálu. Z vlakového nádraží na Malé Skále se vydáme na turisticky značenou trasu do Dolánek u Turnova. V průběhu cesty do Dolánek budou probíhat jednotlivé aktivity (aktivity 2 - 6). V Dolánkách společně navštívíme Dlaskův statek a po prohlídce se společně odebereme do nedaleké vesnice Bukovina u Turnova, kde v zapůjčené chalupě zakončíme celý program.

**Časová dotace:** 6 hodin



## Časový harmonogram

Tabulka 6 Časový harmonogram k programu č. 6

Časová dotace	Jednotlivé aktivity
10 minut	Úvod do programu
20 minut	Řetězec jmen
30 minut	Nakonec jsme si podobní
15 minut	Výlet
20 minut	Pauza
30 minut	Ztroskotání
20 minut	Odhad očí
60 minut	Návštěva Dlaskova statku
15 minut	Kalkulačka
30 minut	Na dětském táboře
30 minut	Pauza
15 minut	Kolečko týmové pochvaly
30 minut	Tvorba upomínkového předmětu
25 minut	Batoh plný zážitků

### 8.3.6.1 Jednotlivé aktivity

#### 1. ÚVOD DO PROGRAMU

**Časová dotace:** 10 minut

**Popis aktivity:** Po výstupu z vlaku vedoucí aktivity představí všem účastníkům program a podrobně jim vysvětlí, co je během celého dne bude čekat. Všichni budou předem seznámeni s trasou, kterou budou absolvovat. Poté se společně celá skupina v čele s vedoucím aktivity vydá na cestu.

#### 2. ŘETĚZEC JMEN

**Zdroj:** Zapletal, 1986 – *Řetězec jmen*

**Časová dotace:** 20 minut

**Pomůcky:** kartičky s pojmy, kartičky s písmeny abecedy

**Prostorové podmínky:** lesní cesta

**Odůvodnění:** Tato hra je zařazena jako první aktivita, aby se jedinci probudili a naladili se na začínající program. Díky této hře si účastníci zlepšují vybavování věcí z paměti. Hra je také zvolena na začátek programu jako ledolamka, kdy zábavnou formou rozproudíme prvotní nejistou atmosféru, která může ve skupině panovat.

**Edukační cíle aktivity:** rozproudění dobré nálady, odstranění počátečního strachu, vybavování z paměti

**Popis aktivity:** Vedoucí aktivity před začátkem připraví několik kartiček s pojmy, jako jsou: křestní jméno, rostlina, živočich, město, země, řeky a jezera, slavné osobnosti, televizní pořady a filmy. Dále připraví kartičky, na kterých budou písmena abecedy. Vedoucí aktivity obě připravené hromádky kartiček promíchá. Poté vyzve jednoho dobrovolníka, aby z každé hromádky vytáhl jednu kartičku. Kartičky určí skupině slova, které se budou vtahovat k danému pojmu a budou začínat na vylosované písmeno (Příklad: K + Město = Klatovy). Hráč, který vytáhl kartičku s pojmem, ji následně předá vedoucímu aktivity a kartičku s písmenem si ponechá. Poté vymyslí jedno slovo, které odpovídá výběru kartiček a následně slovo řekne nahlas. Lístek s písmenem poté předá dalšímu hráči, kterého si zvolí sám a ten poté vymyslí další slovo. Řetězec jmen končí u toho člověka, který nemůže vymyslet žádné slovo, proto si písmeno ponechá. Hra se může několikrát opakovat, dokud bude dostatek kartiček s písmeny na výběr.

**Reflexe aktivity účastníky:** Každý účastník může sám za sebe zhodnotit, jak mu vymyšlení slov šlo, podle toho kolik u něj zůstalo kartiček s písmeny.

**Reflexe aktivity vedoucím:** Účastníci se bez ostychu zapojovali do hry. Nejtěžší pro ně bylo, co nejrychleji vymyslet požadované slovo, ale i přesto se u této aktivity účastníci velice nasmáli, hlavně když přetvářeli jména míst nebo řek tak, aby se to lépe hodilo požadovanému písmenu.

### 3. NAKONEC JSME SI PODOBNÍ

**Časová dotace:** 30 minut

**Pomůcky:** psací potřeby, papír

**Prostorové podmínky:** volné prostranství s možností k posazení

**Odůvodnění:** Tato aktivita je zařazena na úvod programu, aby se jedinci zamysleli, co se vše už o sobě během všech společných programů dověděli a našli mezi tím věci, které se spojují. Aktivita je určena jako ledolamka u které by se členové měli uvolnit a zbavit se tak prvotního stresu. Tato aktivita je také zaměřena na spolupráci, kdy se musí všichni členové zapojit do aktivity, aby společně došli vyřešení daného úkolu.

**Edukační cíle aktivity:** odbourání prvotního stresu a strachu z programu, rozvoj spolupráce

**Popis aktivity:** Vedoucí aktivity rozdává všem účastníkům papír a psací potřeby. Všichni budou mít za úkol vymyslet několik věcí, o kterých si myslí, že je společně spojují. Poté vytvoří všichni členové jednu skupinu a budou mít za úkol na společný papír zapsat, které věci je spojují. Během vytváření společného seznamu čerpají členové ze svých poznámek a z informací, které se již na předcházejících programech o ostatních mohli dovědět.

**Reflexe aktivity účastníky:** Poté co bude mít skupina seznam vytvořený, přečte své body vedoucímu aktivity a doplní je o jednoduchý komentář. Nakonec dostane každý účastník otázku, aby se zamyslel nad tím, o jaké z věcí na jeho seznamu se domníval, že bude odpovídat i na jeho spoluhráče.

**Reflexe aktivity vedoucím:** Účastníci během krátké chvíle dokázali vymyslet více jak deset společných atributů, které je všechny spojovali. Z velké části byl jejich samostatný odhad velice dobrý a nakonec většina účastníků se všemi věcmi souhlasila. Věc, která skupinu nejvíce spojovala, byla spjata se základní školou, kdy všichni účastníci docházeli na stejnou školu. Dalším společným atributem byl vodácký oddíl Katamarán, kterého jsou všichni členové součástí. Velice důležitou roli v této hře měl opět koordinátor, který organizoval a zapisoval jednotlivé nápady.

#### 4. VÝLET

**Inspirace:** Beermann a Schubach, 2009 – *Hory a doly*

**Časová dotace:** 15 minut

**Pomůcky:** vymyšlený příběh, ve kterém budou zakomponována slova hory, doly a ptáci  
Prostorové podmínky: lesní cesta

**Odůvodnění:** Tato aktivita je zaměřena na zvýšení pozornosti všech členů, kdy musejí pozorně naslouchat, co jim vyprávěč říká, aby na to vhodným způsobem zareagovali.

**Edukační cíle aktivity:** rozvoj kreativního myšlení, pozornosti, rozvoj schopnosti naslouchání

**Popis aktivity:** Vedoucí aktivity během cesty začne vyprávět vymyšlený příběh. Do vyprávěného příběhu ovšem zakomponuje i slova hory, doly a ptáci. Jakmile vedoucí aktivity vysloví slovo hory, musí ostatní účastníci najít vyvýšené místo a na to si stoupnout. V případě, že řekne slovo doly, musí si všichni účastníci schoulit. Popřípadě také může, vyslovit slovo ptáci, v takovém případě musí hráči zvednout své ruce nad hlavu. Vedoucí aktivity po celou dobu kontroluje reakce na vyslovené povely a ten účastník, který zareaguje, jako poslední na jedno ze tří slov vystřídá vedoucího aktivity ve vyprávění příběhu.

**Reflexe aktivity účastníky:** Účastníci po ukončení aktivity mohou shrnout, zda pro ně bylo těžší vymýšlet příběh nebo reagovat na vyprávěný příběh.

**Reflexe aktivity vedoucím:** Účastníci se u této aktivity velice pobavili především, když museli nalézt vyvýšené místo v okolí, kde byl pouze jeden pařez, na který se museli všichni společně vejít. Nejtěžší bylo pro všechny naslouchat vyprávění a co nejrychleji zareagovat na vyřčené slovo.

## 5. ZTROSKOTÁNÍ

**Zdroj:** Zapletal, 1986 – *Hra na Robinsona*

**Časová dotace:** 30 minut

**Pomůcky:** psací potřeby, papíry

**Prostorové podmínky:** volné prostranství s možností k posazení

**Odůvodnění:** Během této aktivity můžeme pozorovat, jak se projevují jednotlivé týmové role, které účastníci zaujali. Díky této aktivitě mají jedinci možnost prosadit svůj názor během společné komunikace a řešení úkolu.

**Edukační cíle aktivity:** rozvoj spolupráce, rozvoj tvůrčího myšlení, rozvoj schopnosti prosazení vlastního názoru

**Popis aktivity:** Vedoucí aktivity uvede účastníky do aktivity slovy: „Představte si, že vaše loď ztroskotala uprostřed oceánu. Vám se však podařilo z posledních sil doplatit k nedalekému ostrovu. Když konečně dorazíte k ostrovu, zjistíte, že nemáte nic jiného než to, co máte právě na sobě. Rozhodnete se tedy, že se vydáte na průzkum ostrova. Zanedlouho konečně naleznete užitečnou věc, která by se vám mohla hodit. Tou věcí je hliníkový hrnec, který je sice potlučený, ale nemá díru.“ Skupina dostane za úkol, aby sepsala co nejvíce možností, jak by se dal tento hrnec využít. Poté co bude mít skupina své nápady napsané, oznámí je vedoucímu aktivity.

**Reflexe aktivity účastníky:** Účastníci přečtou své návrhy vedoucímu aktivity a doplní svá rozhodnutí o komentář, kdy sdělí, proč se pro tento způsob využití rozhodli. Nakonec každý účastník sdělí, jaký způsob využití hrnce mu přijde nejlepší a naopak, který je nejméně efektivní.

**Reflexe aktivity vedoucím:** V této aktivitě se nejvíce projevila role inovátora, který skupině navrhoval jednotlivé způsoby řešení úkolu. Nápad inovátora inspirovaly další členy, aby vymysleli další možná využití hliníkového hrnce. Všechny nápady byly, zapisovány koordinátorem. Na konci aktivity každý účastník vybral jednu věc, která mu podle jeho uvážení přišla jako nejlepší možné využití hrnce. Účastníci povětšinou nevybírali vlastní nápady, ale nápady ostatních, které pro ně byly hodnotnější než jejich vlastní.

## 6. ODHAD Z OČÍ

**Inspirace:** Hermochová, 2004 – *Odhad z očí*

**Časová dotace:** 20 minut

**Pomůcky:** psací potřeby, vystřižené fotografie očí účastníků, originální fotografie

**Prostorové podmínky:** volné prostranství s možností k posazení

**Odůvodnění:** Tato aktivita opět odhalí, jak moc se členové mezi sebou znají. Opět při této hře jedinci procvičují schopnost spolupráce. Také prostřednictvím této hry si upevňují své postavení a roli ve skupině prostřednictvím možnosti prosazení vlastního názoru.

**Edukační cíle aktivity:** rozvoj spolupráce, pobavení, rozvoj schopnosti prosazení vlastního názoru

**Popis aktivity:** Vedoucí aktivity si předem připraví výstřižky očí z fotografií účastníků. Všechny výstřižky umístí na jeden papír. Účastníky vyzve, aby si společně prohlédly všechny fotografie a následně ke každé fotografii přiřadili jméno jednoho z účastníků. Poté co bude mít skupina přiřazena všechna jména k účastníkům, sdělí své rozhodnutí vedoucímu aktivity. Vedoucí aktivity skupině sdělí správné odpovědi.

**Reflexe aktivity účastníky:** Účastníci se mohou po ukončení aktivity vyjádřit k tomu, jaká fotografie byla nejtěžší na odhad a proč tomu tak bylo. Také mohou zhodnotit jak, jako skupina pracovali, zda něčí názory nebyli záměrně nevyslyšeny.

**Reflexe aktivity vedoucím:** Každý účastník během několika málo minut doplnil jména k fotografiím na obrázcích. Poté přišla fáze, kdy se měli jedinci shodnout na společném řešení, ve většině případů se jedinci shodli. Kromě dvou posledních fotografií, kde se jejich odhady lišily a oni tak vybírali mezi dvěma členy. Nakonec pak po společné domluvě došli ke společnému řešení, které bylo bezchybné.

## 7. KALKULAČKA

**Časová dotace:** 15 minut

**Pomůcky:** papíry, psací potřeby, třikrát vtištěné číslice od 1 do 9, předem připravené početní úlohy

**Prostorové podmínky:** v místnosti

**Odůvodnění:** Během této aktivity se rozvíjí spolupráce všech členů týmu. Je také možné pozorovat, jak jedinci během aktivity využívají svých nabytých týmových rolí.

**Edukační cíle aktivity:** týmová spolupráce, kognitivní rozvoj

**Popis aktivity:** Na rovný povrch rozmístíme všechny připravené číslice. Vedoucí aktivity bude skupině účastníků zadávat jednotlivé početní úlohy. Zprvu zadává jednoduché početní příklady, s dalšími koly ukládá slovní úlohy. Úkolem hráčů je společně vypočítat zadané úlohy. Poté co se skupina shodne na výsledku, mají členové

za úkol postavit se na čísla umístěná v kruhu, kterými potvrdí svůj výsledek. V případě, že by byl výsledek špatný, pak musí účastníci spočítat příklad znovu. Správnost výsledku jim ověří vedoucí aktivity.

**Reflexe aktivity účastníky:** Na konci aktivity ohodnotí každý účastník spolupráci celého týmu. Členové mohou zhodnotit, jak spolupracovali. Také se mohou zamyslet nad tím, co by na své práci vylepšili.

**Reflexe aktivity vedoucím:** Do této aktivity se zapojili všichni členové. Některé ze slovních úloh byly zaměřené na znalosti z oblasti historie či filmu. Díky tomu, se mohla projevit role specialistů, kteří se orientují v daném oboru. Mimo role koordinátora se zde objevila také role navrhovatele, který členy týmu podporoval a dohlížel na chod aktivity. Účastníci si před začátkem aktivity promysleli taktiku a díky tomu bylo plnění úkolu mnohem plynulejší.

## 8. NA DĚTSKÉM TÁBOŘE

**Zdroj:** Hermochová, 2004 – *Kdo to byl?*

**Časová dotace:** 30 minut

**Pomůcky:** připravený formulář s příběhem a otázkami, které budou skupiny vyplňovat, psací potřeby

**Prostorové podmínky:** v místnosti

**Odůvodnění:** Během této aktivity se účastníci učí pracovat v menších skupinkách, kde mají dostatek prostoru, aby mohli prosadit vlastní názor. Díky této aktivitě se jedincům zlepšují jejich morální dovednosti.

**Edukační cíle aktivity:** rozvoj schopnosti spolupráce v menší skupině, prosazení vlastního názoru, rozvoj morálních dovedností

**Popis aktivity:** Vedoucí aktivity rozdělí hráče do dvou skupin. Každá skupina obdrží pracovní list, na kterém budou mít obě skupiny popsany stejný problém. Obě skupiny obdrží popis události, kdy na letním táboře často popíjí alkohol hlavní vedoucí a jednoho dne najde lísteček se zprávou „Kdo pije, neměl by vést dětské tábory!“, tato zpráva vedoucího rozzlobí a požaduje po účastnících tábora, aby se pisatel přiznal jinak, že zruší závěrečný táborák. Úkolem každé skupiny bude daný problém přečíst a následně jako skupina odpovědět na přiložené otázky. Poté co bude každá skupina

s úkolem hotova, sednou si ke společnému stolu, kde si s druhou skupinou vymění své názory.

**Reflexe aktivity účastníky:** Poté co se společně sesednou obě skupiny, bude každá skupina vyzvána, aby druhé skupině sdělila vlastní názor. Následně mohou obě skupiny polemizovat o návrhu druhé skupiny. Zhodnotí co je na jejich návrhu dobré a co nikoliv. Nakonec dostane každý účastník prostor, aby řekl, jak by se zachoval na místě vedoucího.

**Reflexe aktivity vedoucím:** Každý tým si připravil své odpovědi na jednotlivé otázky. Poté co si účastníci sesedli dohromady, si sdělili společné řešení problémů. Řešení, která navrhovaly obě skupiny, byly nekonfliktní a snažily se problém řešit společnou domluvou. V každé skupině měl výrazný hlas člen, který ztvárňoval roli podporovatele, který navrhl možné řešení společné situace. Po ukončení aktivity společně skupina ještě několik minut hovořila o tom, jak by se s takovou situací vyrovnávala ve svém oddílu. Všichni účastníci zastávali názor, že by se problém snažili řešit stejným způsobem, který navrhovali.

## 9. KOLEČKO TÝMOVÉ POCHVALY

**Zdroj:** Evangelu a Fridrich, 2009 – *Kolečko týmové pochvaly*

**Časová dotace:** 10 minut

**Pomůcky:** -

**Prostorové podmínky:** v místnosti

**Odůvodnění:** Tato hra je zařazena ke konci programu, aby jednotliví účastníci mohli pozitivně zhodnotit a tím tak povzbudit své spoluhráče. Hra má za cíl motivovat a povzbudit jednotlivé hráče. Díky této hře se budují pozitivní vztahy mezi jednotlivými účastníky, což silně napomáhá schopnosti spolupráce.

**Edukační cíle aktivity:** posílení týmu, sebepoznání, zvýšení sebedůvěry a motivace

**Popis aktivity:** Skupina se posadí do kruhu. Vedoucí aktivity vybere jednoho hráče, u kterého hra začne. Tento hráč se postaví a řekne nahlas své jméno. Další účastník, který sedí po jeho pravici, si stoupne, zopakuje jeho jméno a dodá k němu nějakou pozitivní vlastnost nebo pochvalu (Příklad: „Tohle je Tomáš, který umí vyprávět nejlepší vtipy.“). Po něm pokračují další hráči, kteří pokračují ve výčtu pozitivních



dovedností a schopností jedince. Poté co zazní pochvala od posledního hráče, se hra opakuje pouze je jako cíl pochval vybrán jiný hráč.

**Reflexe aktivity účastníky:** Účastníci na konci hry budou mít možnost se vyjádřit k pochvalám, které zazněly od jejich spoluhráčů. Mohou říci, které pochvaly je nejvíce zaujaly nebo které je nejvíce pobavily.

**Reflexe aktivity vedoucím:** Během této aktivity, si účastníci navzájem složili komplimenty a snažili se vyzdvihnout jejich přednosti. Všechny účastníky velice těšilo, když od ostatních slyšeli slova chvály. Jeden ze členů byl dokonce mile zaskočen, když ho ostatní členové dokázali pochválit za jeho inovátorské schopnosti, které projevoval v jednotlivých aktivitách.

## 10. TVORBA UPOMÍNKOVÉHO PŘEDMĚTU

**Časová dotace:** 30 minut

**Pomůcky:** předpřipravené látkové pytlíky, fixy na látku, karton

**Prostorové podmínky:** v místnosti

**Odůvodnění:** Tato aktivita je zde zařazena, aby si účastníci vytvořili upomínkové předměty, které jim budou připomínat všechny absolvované programy. Díky podpisům, které budou mít od svých spoluhráčů, si také mohou vybavit, s kým program absolvovali.

**Edukační cíle aktivity:** tvorba předmětů jako upomínka na všechny společně strávené programy

**Popis aktivity:** Účastníci se posadí okolo stolu a zavřou oči. Vedoucí aktivity před účastníky rozmístí připravené látkové pytlíky. Poté si poslepu každý vybere jeden z připravených pytlíků a až budou připraveni, tak otevřou oči a podívají se na věc, kterou si vybrali. Každý účastník obdrží od vedoucího aktivity fix na látku, kterým si svůj látkový pytlík mohou vyzdobit. Každý si také může nechat svůj pytlík podepsat od všech ostatních účastníků programu.

**Reflexe aktivity účastníky:** Účastníci po dokončení úprav na látkovém pytlíku, mohou zhodnotit, jak je aktivita bavila a popřípadě na co daný sáček budou využívat.

**Reflexe aktivity vedoucím:** Všichni účastníci si po společné domluvě nechali podepsat od každého své látkové pytlíky. Někteří si nechávali od ostatních nakreslit ještě drobný obrázek. Účastníci zvolili formu podpisů, aby tak měli památku na společně strávené programy.

## 11. BATOH PLNÝ ZÁŽITKŮ

**Časová dotace:** 20 minut

**Pomůcky:** papíry A3, psací potřeby

**Prostorové podmínky:** v místnosti

**Odůvodnění:** Poslední aktivity slouží k reflektování celého realizovaného programu, kdy účastníci vpisují na jeden společný papír své pocity a zážitky, které jim utkvěli v představě na tento a další společně strávené programy.

**Edukační cíle aktivity:** Reflexe programu

**Popis aktivity:** Na větší papír společně všichni členové nakreslí velký batoh, do kterého každý zapíše své zážitky a emoce, které mají z uskutečněného programu.

**Reflexe aktivity účastníky:** Každý účastník po dokončení může svůj vzkaz doplnit ještě o několik slov, kdy sdělí své pocity ze všech programů, kterých se účastnil.

**Reflexe aktivity vedoucím:** Během této aktivity měli účastníci možnost společně zaznamenat společné zážitky a pocity, které měli nejen z posledního programu, ale také ze všech ostatních programů. Každý nakreslil část batohu, do kterého společně kreslili obrázky spjaté s jednotlivými programy. Také si do batohu zapsali vtipné hlášky, které vznikli během jednotlivých programů. Když byli účastníci s výtvořem spokojeni, každý ukázal na věci, které zapsal nebo zakreslil na papír a několika slovy vše zdůvodnil. Účastníci všechny programy hodnotili velice pozitivně, především pak ten poslední, který byl pro ně velkým překvapením.

### 8.3.6.2 Závěrečné zhodnocení programu

Skupina je nyní ve čtvrté nejvýkonnější fázi a přesunula se, ovšem zcela se nepřesunula do poslední fáze rozpadu skupiny, protože její práce bude pokračovat i nadále, pouze v prostředí

vodáckého oddílu Katamarán. Jednotliví účastníci plně naplňují své role a velice tím napomáhají společné práci a dosahování stanovených cílů. Účastníci jako nejoblíbenější aktivity hodnotili *Ztroskotání*, *Tvorbu upomínkového předmětu* a *Batoh plný zážitků*.

#### **8.4 Zhodnocení všech programů**

V průběhu šesti programů, došlo mezi jednotlivými členy k prohloubení vzájemných vztahů, rozvoji spolupráce a také rozvoji komunikace. Díky těmto programům vznikla mezi členy pohodovější atmosféra, která přirozeně vedla ke zlepšení vztahů ve skupině. Mezi jednotlivými členy také došlo k prohloubení vzájemného poznání, především pak mezi nejmladší generací instruktorů a starší generací vedoucích. Účastníci si prostřednictvím programu vytvořili společné vzpomínky, které taktéž výrazně napomohou k utužení vztahů v kolektivu.

#### **8.5 Závěrečné zhodnocení spokojenosti členů v týmu vedoucích a instruktorů**

Druhý dotazník je zaměřený na spokojenost a vztahy mezi členy týmu vedoucích a instruktorů. Výsledné výstupy z dotazníku, by měly odhalit to, jak jsou členové spokojeni se svou pozicí v týmu vedoucích a instruktorů. Dále by měl také odhalit, jak jednotliví členové nahlízejí na vztahy ve svém týmu vedoucích a instruktorů. Vyplněný dotazník také ukáže případné nedostatky, které mohou stále ve skupině přetrvávat i po proběhých programech. Výsledky dotazníků by měly ukázat, jaký dopad měly jednotlivé programy na členy týmu a zda se nezměnil jejich pohled na spokojenost a vztahy v jejich týmu.

##### **Dotazníkem cílíme na následující výzkumné otázky:**

1. Jak jsou jednotliví členové spokojeni se svou pozicí ve vodáckém oddílu?
2. Jak členové hodnotí vztahy mezi vedoucími ve vodáckém oddílu?
3. Shledávají členové nedostatky ve vztazích v týmu vedoucích a instruktorů své organizace?
  - a) Jaké konkrétní nedostatky ve vztazích to jsou?
4. Jak jednotliví jedinci vnímají sami sebe ve vztahu ke skupině vedoucích?
5. Jak jedinci vnímají vztahy ve skupině vedoucích?

Výzkumné otázky se od úvodního dotazníku nemění. Cílem je zjistit, jak se změnil vztah jedinců ke skupině a jak na skupinu nahlízejí.

### 8.5.1 Výsledky dotazníků

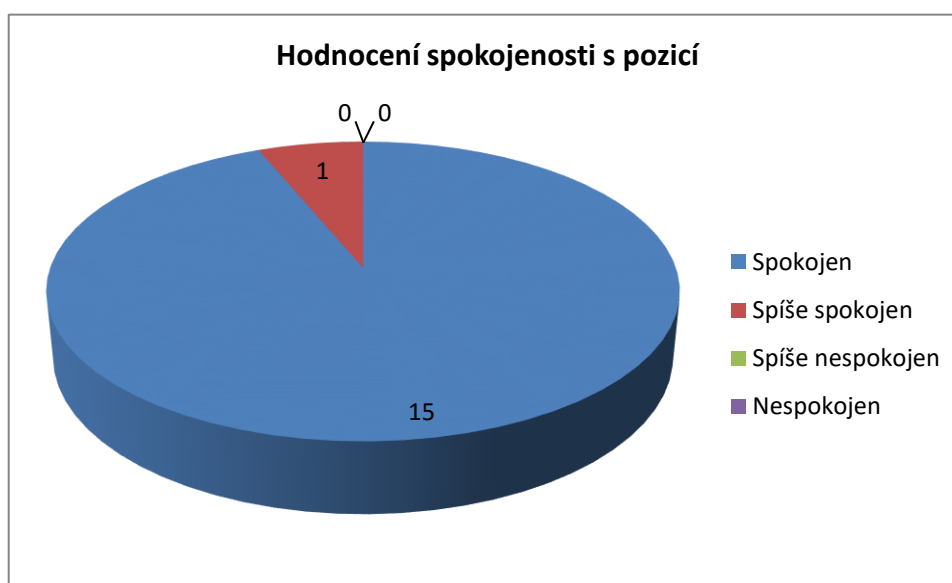
Tento dotazník byl členům týmu opět zaslán v elektronické podobě, stejně jako tomu bylo i u prvního dotazníku a to skrze uzavřenou skupinu na sociální síti. Tato forma byla zvolena proto, aby si členové mohli vybrat čas a prostředí, ve kterém dotazník vyplní. Vyplnění dotazníků probíhalo v elektronické podobě a v té také byly zpět zasílány na určenou e-mailovou adresu. Vyplněné dotazníky zaslalo zpět 16 členů z 21 členů.

Dotazník byl vyhodnocován na základě předem stanovených výzkumných otázek. Všechny otázky jsou opět graficky zpracovány v podobě grafů.

#### 1. Jak jsou jednotliví členové spokojeni se svou pozicí ve vodáckém oddílu?

V rámci zhodnocení spokojenosti bylo pracováno s odpověďmi ze druhé otázky z dotazníku. Zde mohli dotazovaní vybírat z odpovědí, kterými byly ano, spíše ano, spíše ne a ne.

Po dokončení výzkumu vyšlo, že 15 z 16 dotazovaných členů je spokojeno se svou stávající pozicí, kterou zauímají v týmu vedoucích a instruktorů. Jeden z dotazovaných označil odpověď spíše spokojen.



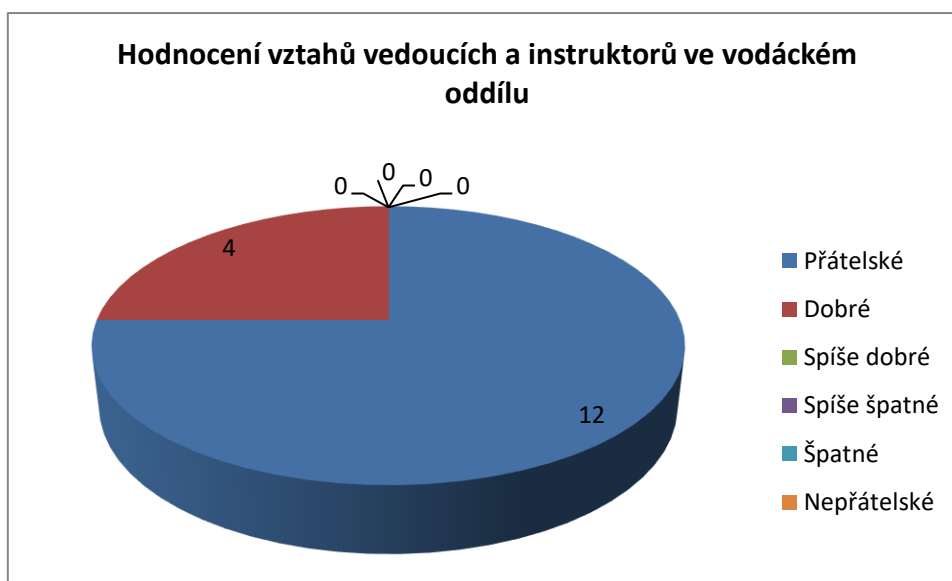
Obrázek 10 Hodnocení spokojenosti s pozicí

#### 2. Jaké jsou vztahy mezi vedoucími ve vodáckém oddílu?

Ke zjištění odpovědí bylo pracováno s výsledky ze třetí otázky z dotazníku. V této otázce mohli respondenti vybírat z nabízených možností, kterými byly přátelské, dobré, spíše dobré, spíše špatné, špatné a nepřátelské.

Po prozkoumání všech zpětně zaslaných dotazníků vyšlo, že 12 z 16 dotazovaných hodnotí vztahy ve svém kolektivu jako přátelské. Tito respondenti své rozhodnutí zdůvodňují tím, že se společně schází ve svém volném čase. Také zdůrazňují, že si vzájemně důvěřují a pomáhají si. Také dodávají, že dokázali společně komunikovat a být v kontaktu i v těžké pandemické době.

Další 4 respondenti hodnotí vztahy ve svém kolektivu jako dobré. Tito respondenti doplňují své rozhodnutí o zdůvodnění, že se během roku nemohli vidět se všemi členy týmu. Také uvádějí, že je stále zapotřebí pracovat na společných vztazích.

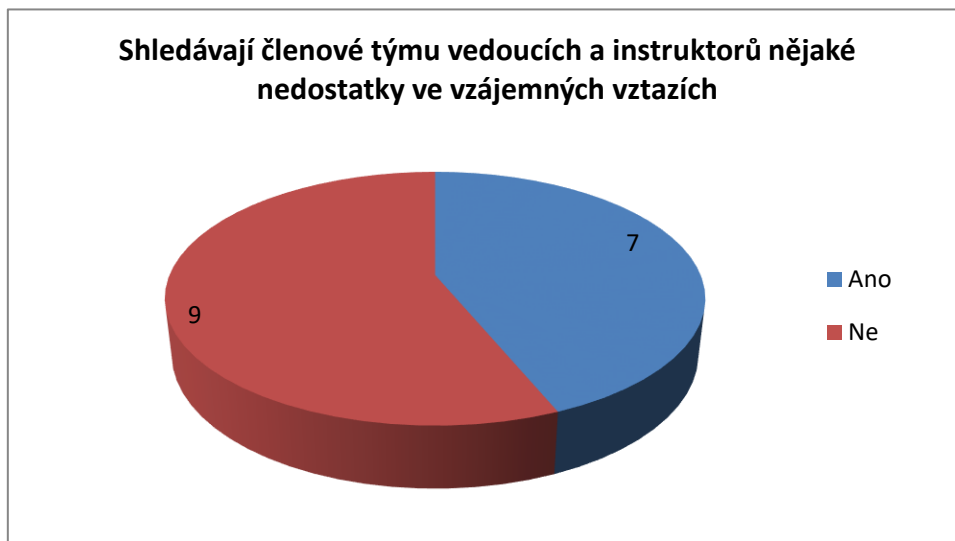


Obrázek 11 Hodnocení vztahů vedoucích a instruktorů ve vodáckém oddílu

### 3. Shledávají členové nedostatky ve vztazích v týmu vedoucích a instruktorů své organizace?

Při získávání odpovědí na tuto otázku bylo pracováno s odpověďmi z páté otázky dotazníku. V páté otázce vybírali dotazovaní z odpovědí, které byli zaměřené na problémy, které se mohou objevovat v týmu vedoucích a instruktorů. Zde měli možnost zaškrtnout odpověď, která potvrzovala určitý problém, nebo mohli označit odpověď, kterou nepotvrzovali ani jednu z předchozích odpovědí.

Z výpovědí členů vyšlo, že 7 z 16 dotazovaných v otázce číslo pět zaškrtnuli určitý problém. Zbýlých devět respondentů nenachází ve svém týmu žádné nedostatky.



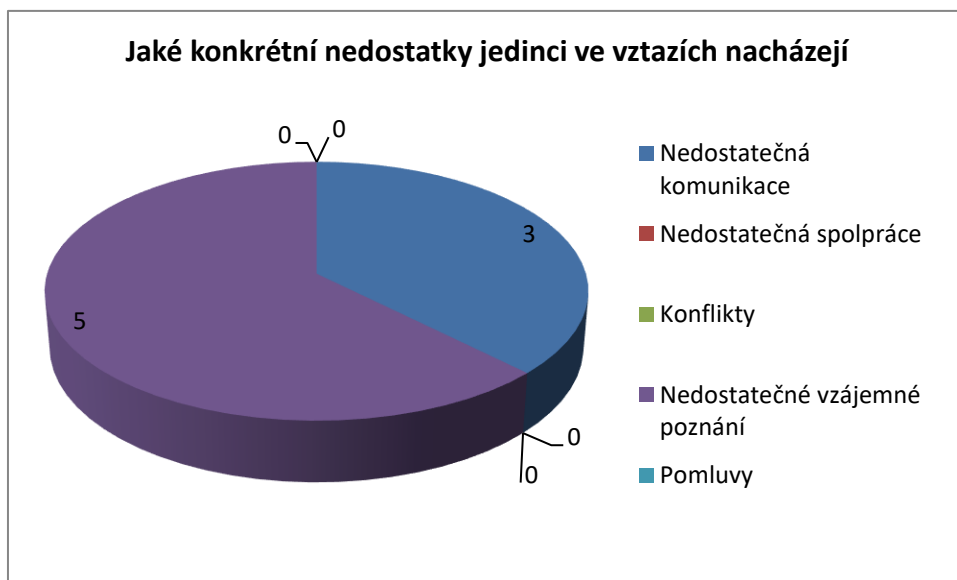
Obrázek 12 Shledávají členové týmu vedoucích a instruktorů nějaké nedostatky ve vzájemných vztazích

**a. Jaké konkrétní nedostatky ve vztazích to jsou?**

Odpovědi na tuto otázku byly získávány z vyplněných dotazníků od 7 respondentů, kteří ve svém týmu vedoucích a instruktorů nacházeli nějaké nedostatky. Výsledky byly získávány z páté otázky, ve které mohli respondenti vybírat z několika nabízených možností, popřípadě také mohli dopsat vlastní odpověď.

Z nynějších výsledků vychází, že členové shledávají nejvíce problémů v oblasti komunikace, kdy tato odpověď od respondentů získala 5 hlasů. A druhým problémem, který jedinci ve své skupině nacházejí je nedostatečné vzájemné poznání mezi jednotlivými členy. Tato odpověď od respondentů získala 3 hlasy.

Někteří z jedinců své rozhodnutí odůvodňují ještě v podotázce číslo 6a. Respondenti, kteří označili odpověď nedostatečná komunikace ještě doplňují, že během orku společně komunikovala jen část jedinců. Také vidí jako problém společné komunikace ten, že se společně během roku všichni členové dokázali sejít a komunikovat jen skrze videohovor. Jedinci, kteří označili odpověď nedostatečné vzájemné poznání, vidí hlavní důvod tohoto problému v tom, že se celý tým společně nedokázal sejít a proto u všech členů nemohlo dojít k prohloubení vzájemného poznání.



Obrázek 13 Jaké konkrétní nedostatky jedinci ve vztazích nacházejí

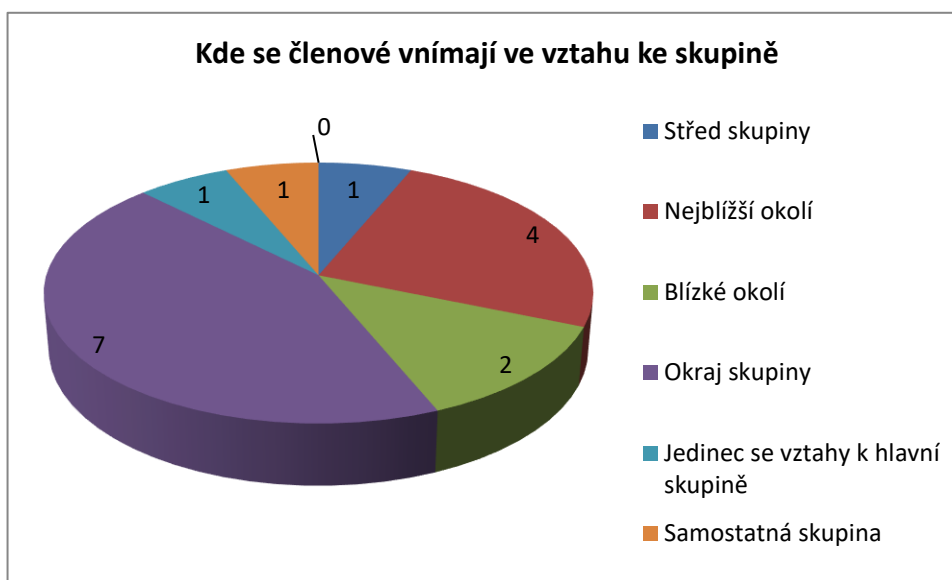
#### 4. Jak jednotliví členové vnímají sami sebe ve vztahu ke skupině vedoucích?

Odpovědi na tuto otázku byly shromažďovány z odpovědí číslo sedm, kde měli členové za úkol sami sebe označit na grafu. V rámci vyhodnocování byl celý graf opět rozdělen do 7 barevně odlišených sekcí, které označují místo označené osoby.

Z výpovědí dotazovaný členů vychází, že 7 ze 16 dotazovaných sami sebe vnímají jako členy, kteří jsou na okraji největší skupiny (na grafu fialově vyznačené osoby). Další 1 člen se vnímá jako osamocený jedinec, ovšem se vztahem k hlavní skupině (na grafu azurově modrou vyznačené osoby). Další jeden člen sám sebe vnímá jako člena osamocené skupiny (na grafu oranžově vyznačené osoby). Dva členové sami sebe vnímají, jako součást blízkého okolí (na grafu červeně vyznačené osoby). Čtyři dotazovaní se vnímají v nejbližším okolí středové osoby (na grafu zeleně vyznačené osoby). Poslední člen se vnímají ve středu celé skupiny (na grafu indigově vyznačené osoby).



Obrázek 14 Kde se členové vnímají ve vztahu ke skupině



Obrázek 15 Kde se členové vnímají ve vztahu ke skupině

## 5. Jak jedinci vnímají vztahy ve skupině vedoucích?

Výsledky k poslední otázce byly vyhodnocovány na základě odpovědí k otázkám číslo osm a devět, kde měli členové za úkol označit nejoblíbenější osobu a poté nejbližší společníky, kteří jsou v okolí nejoblíbenější osoby.

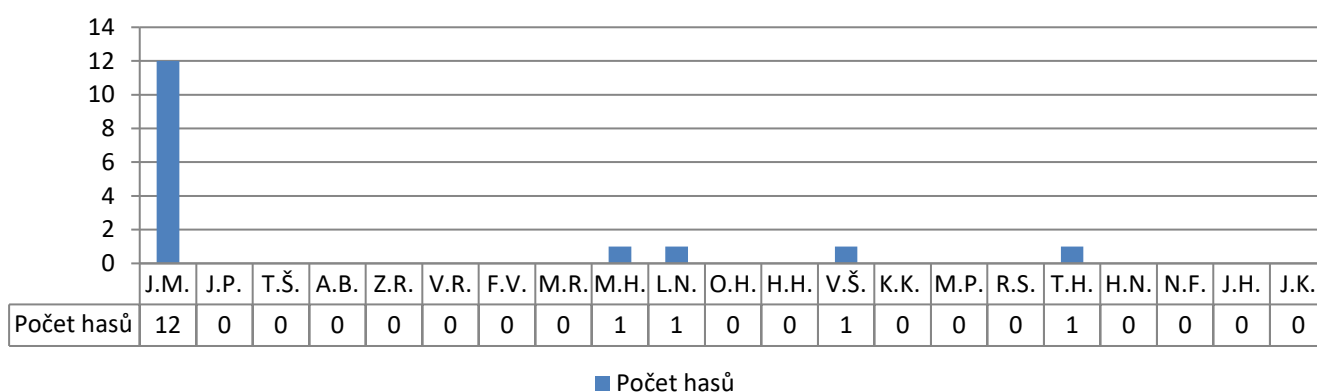
Po průzkumu všech dotazníků vyšlo, že nejoblíbenější osobou je stále Jiří Manych s počtem 12 hlasů, který zastává funkci hlavního vedoucího. Dalších 4 hlasy byly rozděleny mezi 4 další osoby.

Také jsem se zaměřila na 12 dotazníků, ve kterých byl jako nejoblíbenější osoba označován Jiří Manych. Prozkoumala jsem všechny komentáře, které jedinci ke svému rozhodnutí doplnili. Tito členové se rozhodli pro svou odpověď, protože pana Manycha hodnotí jako „tahouna“ a „držáka“ týmu, který všechny účastníky stmeluje dohromady. Také ho hodnotí jako jedince, který udržuje celý tým pohromadě a dokáže komukoliv naslouchat a následně dobře poradit. Někteří členové ho také berou jako člena rodiny.

Dále jsem vyhodnotila poslední otázku, kdy měli členové označit nejbližší společníky středové osoby. Za nejčastěji voleného společníka byla označována Helena N., která vykonává funkci hospodářky a kuchařky a získala 12 z 16 možných hlasů. Další společníkem jsem byla zvolena já, kdy jsem získala 8 hlasů. S počtem 7 hlasů byl, jako třetí zvolen Jan H., který vykonává funkci MTZ (správa materiálně technického zabezpečení). Poslední místo patří dvěma členům, kteří dostali shodný počet hlasů a to 5, těmito členy jsou Michal H., který zastává funkci kuchaře a Marek P., který zastává funkci správce webových stránek.

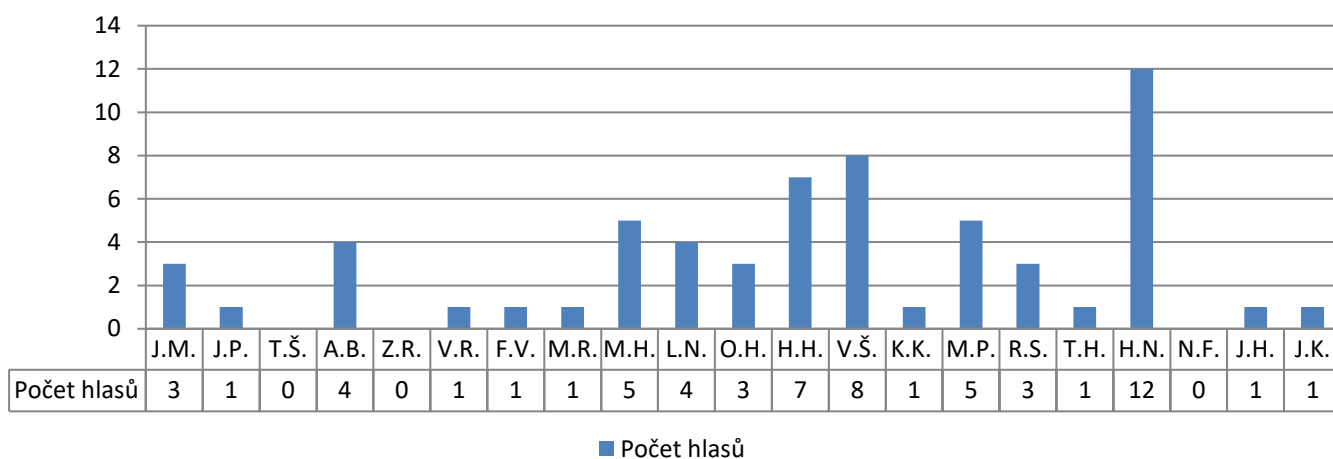


### Nejoblíbenější osoba ve skupině vedoucích a instruktorů



Obrázek 16 Nejoblíbenější osoba ve skupině vedoucích a instruktorů

### Nejbližší okolí nejoblíbenější osoby



Obrázek 17 Nejbližší okolí nejoblíbenější osoby

## 8.5.2 Závěrečné zhodnocení dotazníků

Ze všech výsledků, můžeme usoudit, že i přes většinovou spokojenost s pozicí členů a přátelsky hodnocené vztahy, nakonec jedinci stále shledávají některé nedostatky ve svém týmu vedoucích a instruktorů.

Těmito nedostatky jsou podle jedinců nedostatečná komunikace mezi členy a nedostatečné poznání jednotlivých členů. Po podrobném prozkoumání se ukázalo, že jedinci, kteří označili odpověď nedostatečné vzájemné poznání, se neúčastnili všech nabízených schůzek, ale pouze některých. Naopak jedinci, kteří se účastnili všech schůzek, nebo alespoň většiny z nich, neshledávají žádné nedostatky ve svém týmu.

Z výsledků je také patrné, že se stále velká část jedinců cítí být na okraji týmu, ale pouze dva jedinci se cítí být mimo hlavní skupinu. V neposlední řadě, také vychází z výsledků, že nejoblíbenější osobou je stále hlavní vedoucí vodáckého oddílu Jiří Manych.

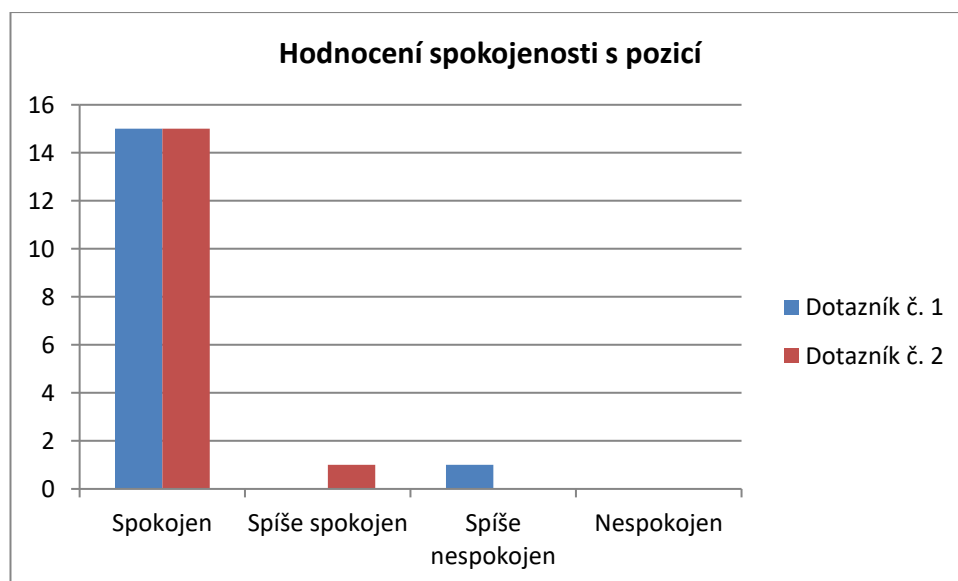
## 8.6 Porovnání výsledků z obou dotazníků

V této kapitole budou porovnány výsledky obou dotazníků, ze kterých bude následně vyvozen výsledek, jak byli dle členů týmu vedoucích a instruktorů vodáckého oddílu Katamarán úspěšně realizované programy.

Budou porovnávány všechny výzkumné otázky, které byly zhodnoceny po ukončení prvního a druhého dotazníku. Jednotlivé výsledky budou doplněny o graf, ve kterém vždy modrý sloupec zachycuje výsledky prvního dotazníku a červený sloupec zachycuje výsledky druhého dotazníku.

### 1. Jak jsou jednotliví členové spokojeni se svou pozicí ve vodáckém oddílu?

Z výsledků prvního dotazníku vycházelo, že patnáct z šestnácti členů bylo spokojeno se svou pozicí v týmu a jeden ze členů, nebyl spokojen se svou pozicí. Nové výsledky dotazníku ukazují, že u patnácti dotazovaných stále přetrvává spokojenost se svou pozicí v oddílu a u jednoho jedince se změnilo původní rozhodnutí. Nyní jedinec označil odpověď spíše spokojen. Je tady patrné, že jedinec má stále nějaké výhrady ke své pozici v týmu, ale i tak nyní hodnotí svou pozici kladněji.

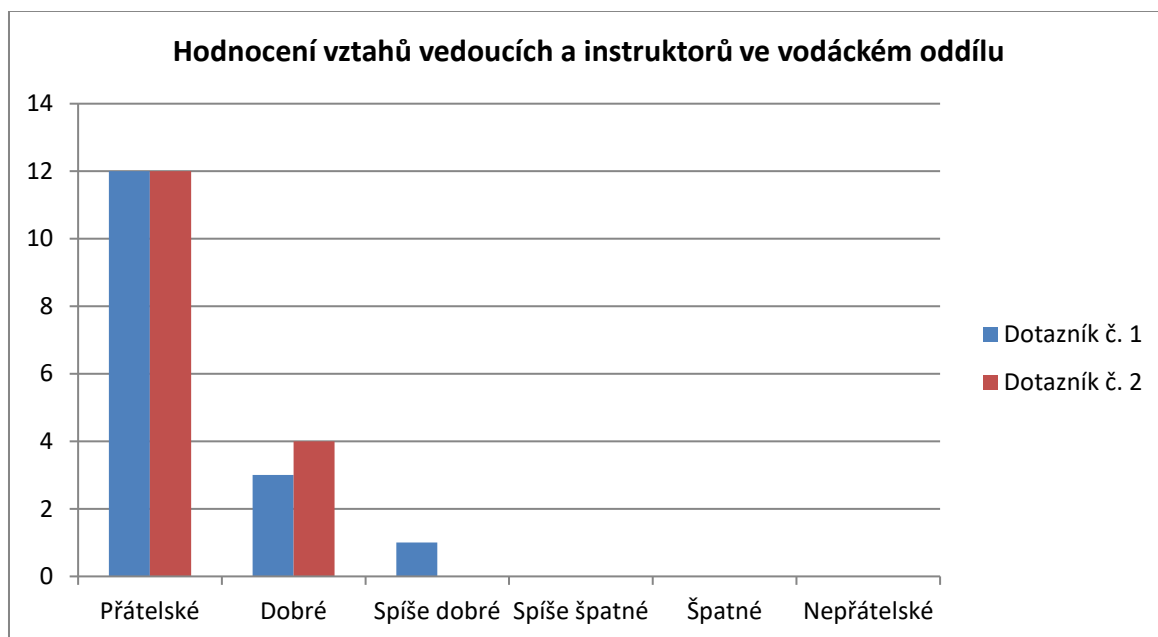


Obrázek 18 Porovnání hodnocení spokojenosti s pozicí

### 2. Jaké jsou vztahy mezi vedoucími ve vodáckém oddílu?

Z hodnocení prvních dotazníků vyplývá, že dvanáct jedinců vztahy v týmu hodnotí jako přátelské, další tři členové je hodnotí jako dobré a jeden jedinec je hodnotí jako spíše dobré. Z druhého dotazníku vyplývá, že dvanáct dotazovaných stále vnímá vztahy ve svém týmu jako

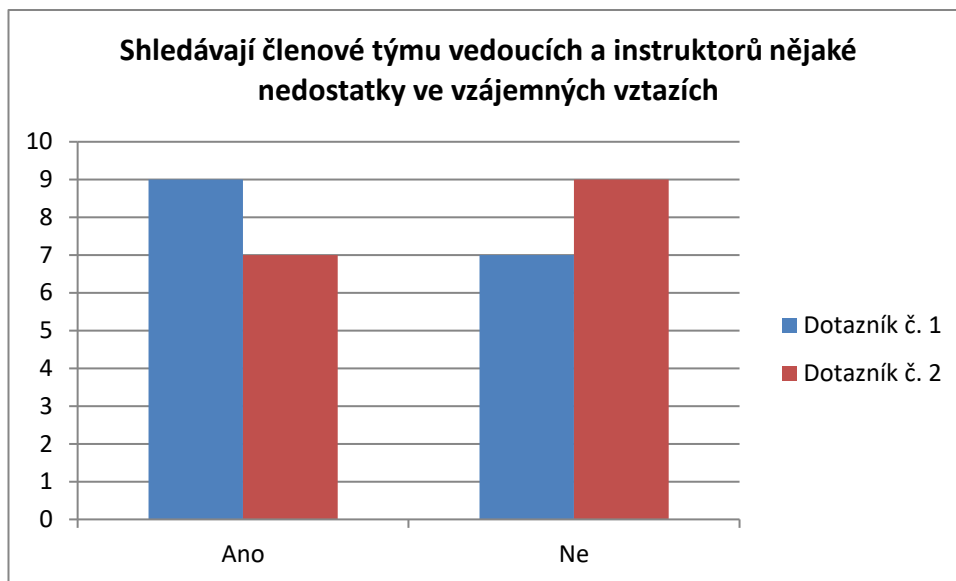
přátelské a zbylí čtyři jedinci je hodnotí jako dobré. Odpověď jednoho z jedinců se změnila a nyní vnímá společné vztahy jako dobré. Po podrobném prozkoumání dotazníků vychází, že jedinci, kteří opět označili odpověď dobré, byli ti, kteří se neúčastnili všech programů a stále jim tedy připadá, že členové mají problémy se vztahy ve svém týmu. Jedinci, kteří se pravidelně účastnili všech schůzek, připisují přátelské vztahy tomu, že měli možnost se společně častěji setkávat.



Obrázek 19 Porovnání hodnocených vztahů vedoucích a instruktorů ve vodáckém oddílu

### 3. Shledávají členové nedostatky ve vztazích v týmu vedoucích a instruktorů své organizace?

Výsledky prvních dotazníků ukazovali, že nadpoloviční většina členů vnímá ve svém týmu vedoucích a instruktorů nějaké nedostatky. Z nových výsledků, můžeme vidět, že nadpoloviční většina nevnímá nedostatky ve svém týmu, a u dvou jedinců došlo zcela ke změně názoru. Ovšem je zde stále sedm jedinců, kteří nějaké nedostatky ve svém týmu stále nacházejí.



Obrázek 20 Porovnání shledávaných nedostatků ve vztazích v týmu vedoucích a instruktorů

**a. Jaké konkrétní nedostatky ve vztazích to jsou?**

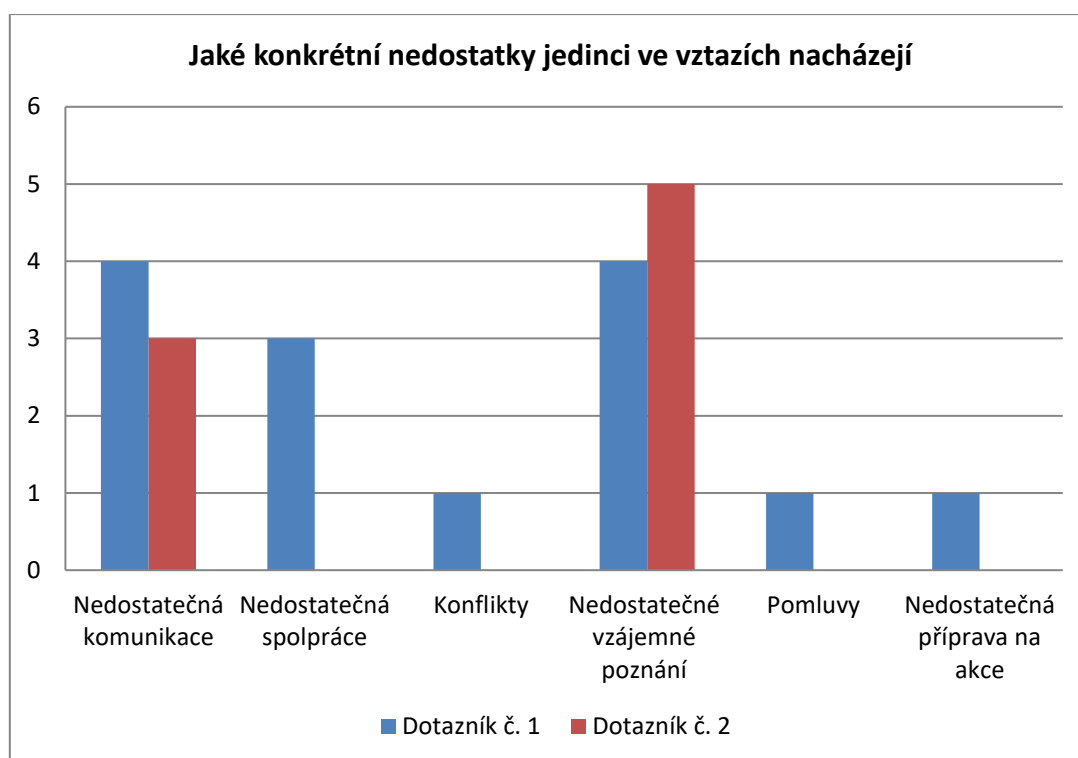
Závěrečné výsledky prvních dotazníků ukazovaly, že jedinci nacházeli ve svém týmu šest nedostatků, kterými byly: nedostatečná komunikace, nedostatečná spolupráce, konflikty, nedostatečné vzájemné poznání, pomluvy a nedostatečná připravenost na akce. Z výsledků druhého dotazníku vychází, že jedinci shledávají ve svém týmu vedoucích a instruktorů pouze dva nedostatky, kterými jsou nedostatečná komunikace a nedostatečné vzájemné poznání. U odpovědi nedostatečné komunikace dokonce došlo i k poklesu hlasů, ovšem u nedostatečného vzájemného poznání se počet hlasů navýšil o jeden.

Do druhého dotazníku byla připojena i otázka číslo šest, kdy se respondenti museli zamyslet, zda nedošlo ke zlepšení. Jedinci, kteří zaškrtnuli odpověď nedostatečné komunikace hodnotí, že největším problémem je, že všichni členové skupiny společně komunikovali pouze prostřednictvím videohovorů nebo internetové komunikace, ale jinak se do společných programů vůbec nezapojovali. Někteří jedinci také uvádějí, že mezi některými členy, kteří se společně vídali, došlo ke zlepšení vztahů, ale u jedinců, kteří se neúčastnili, se to nedá posoudit a proto by bylo ještě potřeba na společné komunikaci pracovat. Respondenti, kteří označili odpověď nedostatečné poznání, přidávají komentář, ve kterém uvádějí, že nemohlo dojít ke zlepšení poznání, protože se schůzek neúčastnili všichni členové.

Po prozkoumání sedmi dotazníků vychází, že odpověď nedostatečné vzájemné poznání zaškrtovali jedinci, kteří se neúčastnili všech programů. Z toho lze usoudit, že tito členové

zaškrtovali tuto odpověď právě proto, že neměli možnost projít všemi programy a blíže se tak poznat s osobami, které se jich účastnily.

Respondenti v šesté otázce druhého dotazníku také vyzdvihovali pozitivní změny, ke kterým ve skupině došlo a to především, že došlo k prohloubení společných vztahů a utvoření nezapomenutelných vzpomínek. Také pozitivně hodnotili, že jedinci nyní společně tráví více volného času, a také společně více komunikují. Zároveň pozitivně hodnotí, že došlo ke zlepšení spolupráce mezi členy a v neposlední řadě, že došlo k zapojení mladších členů do týmu.



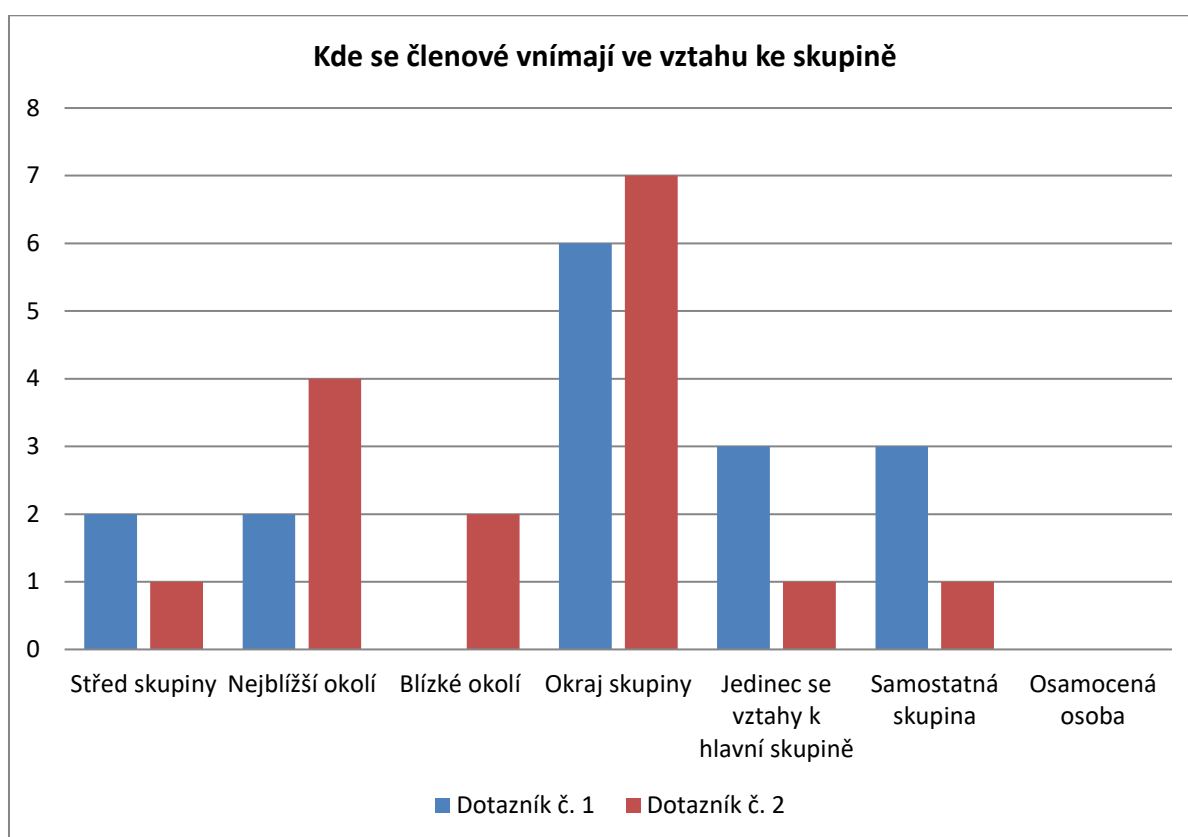
**Obrázek 21** Porovnání konkrétních nedostatků ve vztazích v týmu vedoucích a instruktorů

#### **4. Jak jednotliví jedinci vnímají sami sebe ve vztahu ke skupině vedoucích?**

U prvního dotazníku výsledky ukázaly, že se největší část členů vnímá na okraji skupiny, další tři členové se vnímají jako jedinci se vztahy k hlavní skupině a další tři se vnímají jako členi osamocené skupiny. Zbylí členové se vnímají blíže ve středu skupiny, dva z nich se dokonce vnímají jako středové osoby. Pokud porovnáme tyto výsledky s výsledky druhého dotazníku, tak můžeme u jedinců pozorovat patrné změny. Stále se sice velké množství jedinců vnímá na okraji skupiny, ale z velké části jsou to jedinci, kteří se předtím vnímali buď jako osamocení členové nebo jako jedinci se vztahy k hlavní skupině. Dva ze členů si se stále vnímají mimo hlavní skupinu a to konkrétně jako jedinec se vztahem k hlavní skupině a jako

součástí samostatné skupiny. Dva ze členů se již nevnímají na okraji skupiny, ale jako členové v jejím blízkém okolí. V oblasti nejbližšího okolí se vnímají nyní čtyři členové a jeden člen se nyní vnímá jako střed celého týmu.

Po podrobném prozkoumání všech dotazníků jsem zjistila, že u šesti členů nedošlo ke změně jejich vnímání sama sebe ve vztahu ke skupině. U zbylých členů došlo k posunu o jednu příčku blíže ke středu skupiny, u jednoho z jedinců došlo dokonce k posunu o čtyři místa blíže ke středu skupiny. U jednoho člena došlo k označení nižší pozice, kdy při prvním hlasování sám sebe vnímal jako středovou osobu a nyní se spíše vnímá jako člen nejbližšího okolí.

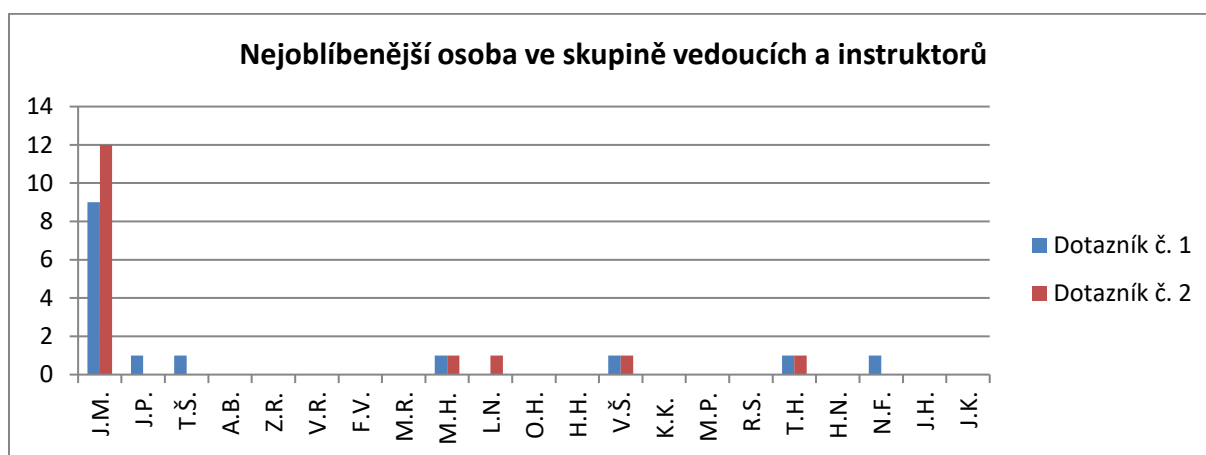


Obrázek 22 Porovnání výsledů kde se členové týmu vnímají ve vztahu ke skupině

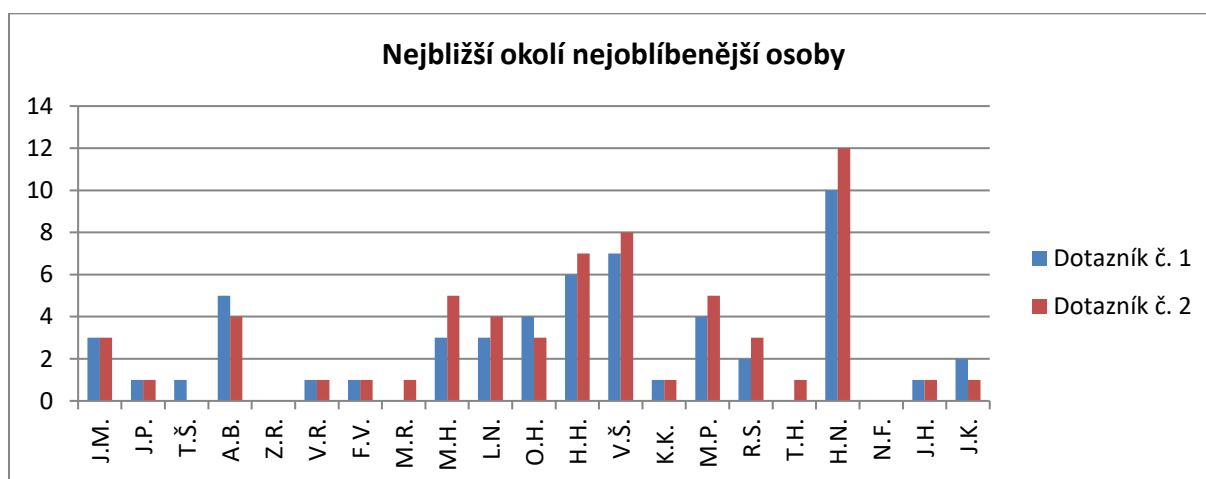
## 5. Jak jedinci vnímají vztahy ve skupině vedoucích?

První vyhodnocené dotazníky ukazují, že nejoblíbenějším členem týmu je hlavní vedoucí vodáckého oddílu Katamarán Jiří Manych, který získal deset hlasů. Dalšíh šest hlasů byly po jednom rozděleny mezi šest dalších členů. Výsledky druhého dotazníku ukázaly, že nejoblíbenější osobou je stále Jiří Manych, který nyní získal o dva hlasy více, než tomu bylo u předcházejícího vyhodnocení. Další čtyři hlasy byly přiděleny čtyřem různým jedincům.

Také jsem porovнала výsledky z obou dotazníků, koho jedinci vnímají v nejbližším okolí skupiny. První tři příčky se nemění a zůstávají stále stejné, mění se pouze obsazení čtvrté příčky. Dále jsem se zaměřila na to, kdo nezískal ani jeden bod. U prvního dotazníku nezískali ani jeden bod čtyři jedinci, dva z nich v druhém dotazníku získali alespoň jeden bod. Zbylí dva jedinci nezískali nic ani po druhém hlasování. Důvodem zřejmě bude jejich neúčast na realizovaných programech a společných poradách. Jeden ze členů v druhém hlasování ztratil svůj předcházející jeden hlas a nikdo ho nevolil. Mohu jen spekulovat, proč k této situaci došlo, ale dle mého názoru, může být důvodem jeho nepříliš častá účast na některých z realizovaných programů, které si mohl povšimnout jeden z pravidelných účastníků, a proto svůj hlas raději předal jiné osobě.



Obrázek 23 Porovnání výsledků o nejoblíbenější osobě z týmu vedoucích a instruktorů



Obrázek 24 Porovnání výsledků nejbližšího okolí nejoblíbenější osoby

### 8.6.1 Závěrečné zhodnocení obou dotazníků

Z dotazníků vyplývá, že mezi jedinci došlo k nepatrnému zlepšení vnímání společných vztahů. Názory jedinců se v některých oblastech rozcházejí, kdy jedinci, kteří se neúčastnili

všech schůzek, nevnímají znatelné zlepšení. Zatím co jedinci, kteří se pravidelně účastnili, nebo se účastnili velké části programů, vnímají zlepšení v oblasti společných vztahů. Ve skupině také došlo ke vyřešení některých jimi dříve uváděných problémů, jako byly: nedostatek spolupráce, konflikty, pomluvy a nedostatečná připravenost na akce. Došlo také k mírnému zlepšení společné komunikace, ale stále ji někteří jedinci vnímají jako problémovou, stejně jako oblast prohloupení vzájemného poznání, kdy problémy ve vzájemném poznání pozorují především jedinci, kteří se neúčastnili všech schůzek. Pokrok je také znatelný v oblasti vnímání jedinců ve vztahu ke skupině, kdy se velká část jedinců vnímá blíže středu a jejich předcházející rozhodnutí se změnilo o jednu příčku blíže ke středu skupiny.

Já osobně vnímám velký pokrok v rozvoji spolupráce mezi členy, kdy měli možnost se díky uskutečněným programům zapojit do kolektivu i mladší členové. Což je také vidět na výsledcích dotazníků, kdy se tyto jedinci předtím vnímali buď na okraji skupiny, nebo jako součást osamocené skupiny a po absolvování společných programů se vnímají v blízkém okolí nebo alespoň na okraji skupiny. V průběhu programů došlo mezi členy také k rozvoji vzájemného poznání, důvěry a následnému navázání bližších vztahů, kdy jedinci uvádějí, že se ve svém osobním životě stýkali s více členy, než tomu bylo po vyhodnocení prvních dotazníků. Také si myslím, že došlo k nepatrnému zlepšení komunikace mezi členy, převážně pak mezi členy, kteří se aktivně a pravidelně účastnili velké části schůzek. Společnou komunikaci stále vnímám jako zásadní problém, kterému je třeba se dále věnovat. Ke zlepšení je zapotřebí, zapojení celé skupiny, nikoli několika jedinců ze skupiny.

## **9 Závěr**

Cílem této bakalářské práce bylo vytvořit program na podporu a rozvoj týmu vedoucích a instruktorů ve vodáckém oddílu Katamarán. Následně tento navržený program realizovat a zhodnotit.

V teoretické části byly představeny kapitoly věnované tématice týmu a organizace, roli vedoucího, manažera a lídra, skupinové dynamice a budování týmu.

V praktické části byl představen vodácký oddíl Katamarán a jeho práce, následně navazovalo zhodnocení spokojenosti členů týmu vedoucích a instruktorů před zahájením programů. Na tuto kapitolu navazuje část věnovaná šesti jednotlivým programům, kde jsou závěrečně zhodnoceny jak jednotlivé aktivity, tak celý realizovaný program.



Praktickou část uzavírá vyhodnocení druhého dotazníků a porovnání obou dotazníků a na to navazující zhodnocení účinnosti programu.

Dle vytyčeného cíle se podařilo připravit pět programů zaměřených na rozvoj týmu vedoucích a instruktorů vodáckého oddílu. Jednotlivé programy byly zaměřeny dle fáze skupinové dynamiky a prostřednictvím jednotlivých aktivit docházelo u jedinců ke zlepšení spolupráce a komunikace.

Dle výsledků dotazníků účastníků je tedy potřeba stále pracovat na společných vztazích členů týmu vedoucích a instruktorů. Po ukončení všech programů hodnotili jedinci jednotlivé programy velice kladně. Po ukončení některých programů, za mnou jedinci osobně přišli a sdělili mi, že si společný program moc užili a jsou velice rádi, že se mohli programu zúčastnit. Také mi posílali soukromé zprávy, ve kterých mi děkovali za připravený program. Dodávali, že je připravený program pobavil a nečekali, že bude tolik zábavný. Někteří jedinci po ukončení programu dodávali, že si nyní mezi sebou více důvěřují a také došlo ke zlepšení vzájemných vztahů, především mezi mladšími a staršími členy týmu.

Z těchto zpětně obdržených reflexí usuzuji, že jednotlivé programy byly pro stálé účastníky programů obohacující především v oblasti rozvoje společných vztahů a rozvoje spolupráce. Dle výsledků dotazníků je stále zapotřebí pracovat na hlubším poznání všech členů týmu navzájem a rozvoji komunikace.

To jak jedinci uchopili nabyté zkušenosti a budou je využívat v praxi, bude možné pozorovat na letním táboře, kterého se budou účastnit všichni členové týmu. Letošní letní tábor se uskuteční v termínu od 30. 7. – 14. 8. 2021. Zde bude možné pracovat na nápravě nedostatků v oblasti komunikace a vzájemného poznání.

## 10 Literatura

### 10.1 Knižní zdroje

ADAIR, John Eric. *Jak efektivně vést druhé: příručka sebezdokonalování pro manažery*. Praha: Management Press, 1993. ISBN 80-85603-40-3.

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

BEERMANN, Susanne a Monika SCHUBACH. *Hry na semináře a workshopy: 66 kreativních her*. Praha: Grada, 2009. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2964-0.

BRTNÍK, Jiří a Jan NEUMAN. *Zimní hry na sněhu i bez něj*. Ilustroval Petr ĎOUBALÍK. Praha: Portál, 1999. ISBN 80-7178-329-3.

ČÁP, Jan a Jiří MAREŠ. *Psychologie pro učitele*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-463-X.

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1300-4.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Efektivní vedoucí*. 2. vyd. Přeložil Irena GRUSOVÁ. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-189-8.

EVANGELU, Jaroslava Ester a Oldřich FRIDRICH. *111 her pro motivaci a rozvoj týmů*. Praha: Grada, 2009. Manažer. Management. ISBN 978-80-247-2826-1.

FORSYTH, Donelson R. *Group dynamics*. 6th ed. Belmont, CA: Wadsworth Cengage Learning, 2014. ISBN 978-1337408851.

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

HENDL, Jan a Jiří REMR. *Metody výzkumu a evaluace*. Praha: Portál, 2017. ISBN 978-80-262-1192-1.

HERMOCHOVÁ, Soňa. *Hry pro dospělé: [komunikace a vytváření skupin, poznávání, vcítění a sebeprosazování, hry pro rozvoj skupiny, téma jako základ interakce]*. Praha: Grada, 2004. Psychologie pro každého. ISBN 80-247-0817-5.

HERMOCHOVÁ, Soňa. *Skupinová dynamika ve školní třídě*. Kladno: AISIS, 2005. Dokážu to? ISBN 80-239-5612-4.

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

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

HRKAL, Jan, Radek HANUŠ, Daniela SOBKOVÁ ZOUNKOVÁ a Veronika HILSKÁ, ed. *Zlatý fond her: hry a programy připravené pro kurzy Prázdninové školy Lipnice*. 3. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-198-3.

KOLAJOVÁ, Lenka. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1764-6.

KOMÁRKOVÁ, Růžena, Ivan SLAMĚNÍK a Josef VÝROST, ed. *Aplikovaná sociální psychologie III: sociálněpsychologický výcvik*. Praha: Grada, 2001. Psyché. ISBN 80-247-0180-4.

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0577-X.

NEUMAN, Jan. *Dobrodružné hry a cvičení v přírodě*. Vyd. 4. Ilustroval Petr ĎOUBALÍK. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-276-8.

PELÁNEK, Radek. *Příručka instruktora zážitkových akcí*. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-353-6.

PILAŘOVÁ, Irena. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada, 2007. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-1991-7.

PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2796-7.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 5., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. Manažer. ISBN 978-80-271-0629-5.

PRŮCHA, Jan, Eliška WALTEROVÁ a Jiří MAREŠ. *Pedagogický slovník*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-772-8.

SMUTEK, Martin. *Evaluační sociálních programů*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2005. Texty k sociální práci. ISBN 80-7041-811-7.

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0249-5.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI, 2003. ISBN 80-86395-46-4.

VALIŠOVÁ, Alena. *Komunikace a vzájemné porozumění: hry pro dospívající*. Praha: Portál, 2005. Výchova a vzdělávání. ISBN 80-247-0842-6.

WALSH, Danny. *Skupinové hry a činnosti pro seniory: interakce a sebepoznávání, hry se slovy, kvízy, cvičení a relaxace, každodenní aktivity*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-970-4.

ZAPLETAL, Miloš. *Velká encyklopedie her 2: Hry v klubovně*. Praha: Olympia, 1986. ISBN 27-053-86.

ZASTROW, Charles. *Social work with groups: a comprehensive worktext*. 8th ed. [Belmont]: Brooks/Cole Cengage Learning, 2012. Brooks/Cole Empowerment series. ISBN 978-0-8400-3451-9.

## 10.2 Články

ROZKOVCOVÁ, Andrea a Jitka NOVOTOVÁ. Styly vedení školy a sociální klima učitelských sborů. *ORBIS SCHOLAE*. 2019, **12**(3), 67-84. ISSN 2336-3177. Dostupné z: doi:10.14712/23363177.2019.8

TENKL, Miroslav. Kirkpatrickův čtyřúrovňový model: teorie, praktické využití a možná úskalí. *Evaluační teorie a praxe*. 2014, **2**(1), 23-51

## 10.3 Obrázky

OLLYMOLLY. School backpack sketch vector image. In: VECTORSTOCK MEDIA. *VectorStock* [online]. Newton: VECTORSTOCK, 2021 [vid. 2021-03-26]. ID: 21042219.

Dostupné z: <https://www.vectorstock.com/royalty-free-vector/school-backpack-sketch-vector-21042219>

VECTORTATU. Pines forest panorama pattern vector image. In: VECTORSTOCK MEDIA. *VectorStock* [online]. Newton: VECTORSTOCK, 2021 [vid. 2021-02-24]. ID: 28043658.

Dostupné z: <https://www.vectorstock.com/royalty-free-vector/pines-forest-panorama-pattern-vector-28043658>

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1	Dotazník pro vedoucí a instruktory vodáckého oddílu Katamarán – Dotazník č. 1, s. 1/3	s. I
Příloha č. 2	Dotazník pro vedoucí a instruktory vodáckého oddílu Katamarán – Dotazník č. 1, s. 2/3	s. II
Příloha č. 3	Dotazník pro vedoucí a instruktory vodáckého oddílu Katamarán – Dotazník č. 1, s. 3/3	s. III
Příloha č. 4	Hra – Ztraceni na Měsíci – formulář pro vyplnění	s. IV
Příloha č. 5	Hra – Poznáš, co kreslím – kartičky s obrázky 1/2	s. V
Příloha č. 6	Hra – Poznáš, co kreslím – kartičky s obrázky 2/2	s. VI
Příloha č. 7	Hra – Krok vpřed – otázky	s. VII
Příloha č. 8	Diplom ke hře Stavba věže	s. VIII
Příloha č. 9	Hra – Vysněné místo – obrázek ostrova	s. IX
Příloha č. 10	Hra – Vysněné místo – popis jednotlivých lokací	s. X
Příloha č. 11	Hra – Nevyžádaný telefonát – návrhy hovorů	s. XI
Příloha č. 12	Hra – Vyhazov	s. XII
Příloha č. 13	Hra – Vyhazov	s. XIII
Příloha č. 14	Hra – Životní moudro	s. XIII
Příloha č. 15	Hra – Bingo	s. XIV
Příloha č. 16	Hra – Rozkvetlá louka	s. XV
Příloha č. 17	Hra – Batoh na cestu	s. XVI
Příloha č. 18	Hra - Na dětském táboře	s. XVII
Příloha č. 19	Hra – Odhad z očí	s. XVIII
Příloha č. 20	Hra – Kalkulačka	s. XIX
Příloha č. 21	Dotazník pro vedoucí a instruktory vodáckého oddílu Katamarán – Dotazník č. 2, s. 1/3	s. XX
Příloha č. 22	Dotazník pro vedoucí a instruktory vodáckého oddílu Katamarán – Dotazník č. 2, s. 2/3	s. XXI
Příloha č. 23	Dotazník pro vedoucí a instruktory vodáckého oddílu Katamarán – Dotazník č. 2, s. 3/3	s. XXII

## Příloha č. 1: Dotazník pro vedoucí a instruktory vodáckého oddílu Katamarán

Dobrý den,

věnujte, prosím, několik minut vyplnění tohoto dotazníku.

**Jméno:**

---

**1. Jakou funkci ve vodáckém oddílu Katamarán zastáváte? Vyberte jednu z nabízených možností.**

- Hlavní vedoucí
- Oddílový vedoucí
- Instruktor
- Kamarád
- Jiná (doplňte)...

**2. Vzpomenete si, proč jste do této skupiny vstoupil/a?**

---

**3. Jste spokojen/a s funkcí, kterou v tomto oddílu zastáváte? Vyberte jednu z nabízených možností.**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**4. Jak byste zhodnotil/a vztahy v týmu vedoucích a instruktorů, jehož jste součástí? Vyberte jednu z nabízených možností.**

- Přátelské
- Dobré
- Spíše dobré
- Spíše špatné
- Špatné
- Nepřátelské

**a) Odůvodněte své předchozí rozhodnutí (odpověď k otázce číslo 4).**

---

## Příloha č. 2

5. Scházíte s některými členy z vašeho týmu vedoucích a instruktorů i ve svém osobním životě? Vyberte jednu z nabízených možností.

- Ano (pokračujte v otázce a))
- Ne (pokračujte v otázce b))

a) S kolika členy vašeho týmu vedoucích a instruktorů se scházíte ve svém osobním životě? Doplňte odpověď. (doplňující odpověď k rozduť ANO v otázce číslo 5)

---

b) Proč se ve svém osobním životě nesházíte s některými členy vašeho týmu vedoucích a instruktorů? Odůvodněte své předchozí rozhodnutí. (doplňující odpověď k rozhodnutí NE v otázce číslo 5)

---

6. V jaké z nabízených možností shledáváte nedostatky vašeho týmu vedoucích a instruktorů? Lze vybrat více možností.

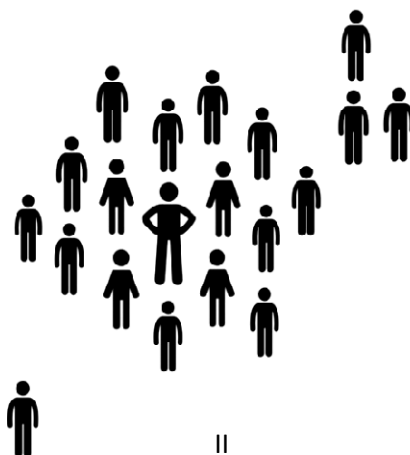
- Nedostatečná komunikace mezi členy
- Nedostatečná spolupráce členů
- Konflikty mezi členy
- Nedostatečné vzájemné poznání členů
- Jiná (doplňte)...
- Ani jedna z nabízených možností

7. Co by vaší skupině pomohlo v řešení, popřípadě předcházení již zmíněných nedostatků?

---

8. Zamyslete se nad vztahy ve vašem týmu vedoucích a instruktorů. Na grafu vyznačte, kde vnímáte sám sebe ve vztahu ke skupině. Své rozhodnutí odůvodněte.

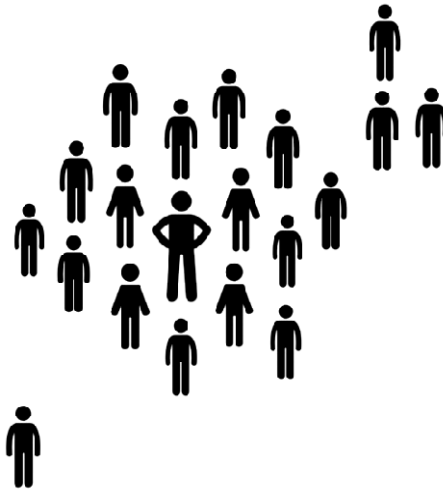
---





Příloha č. 3

9. Uveďte jméno a příjmení osoby ze své skupiny, kterou byste označili za nejoblíbenější (nejvyšší postava ve středu celého grafu). Své rozhodnutí odůvodněte.



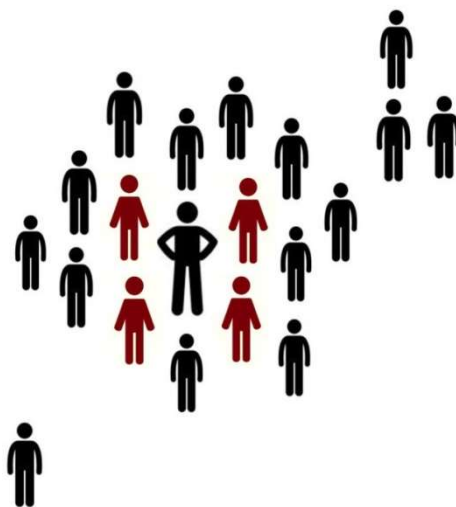
10. Uveďte jména a příjmení osob, která podle Vás jsou nejbližšími spolupracovníky (na grafu červeně označené postavy) pro vás nejoblíbenější osoby. Své rozhodnutí odůvodněte.

---

---

---

---



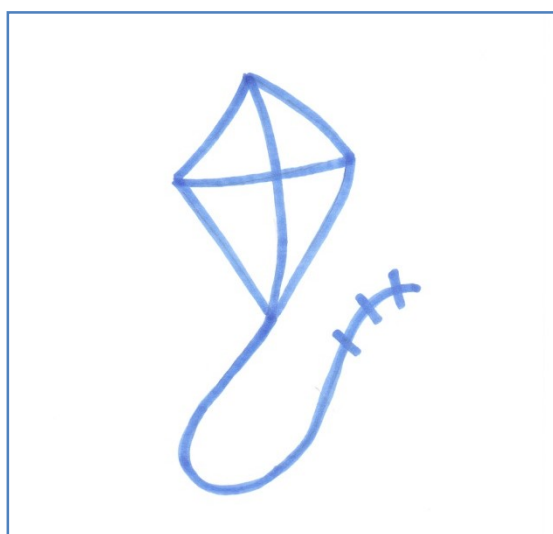
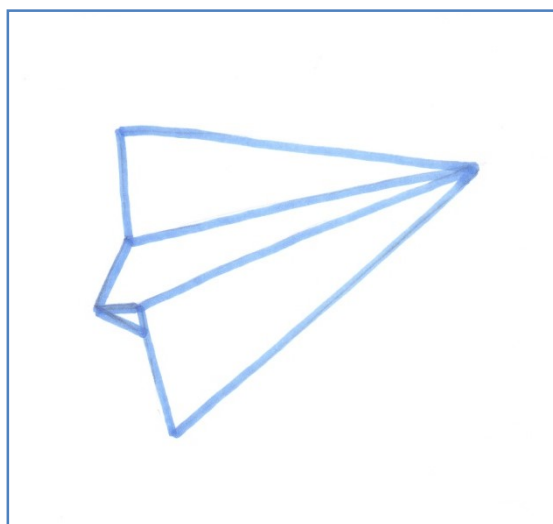
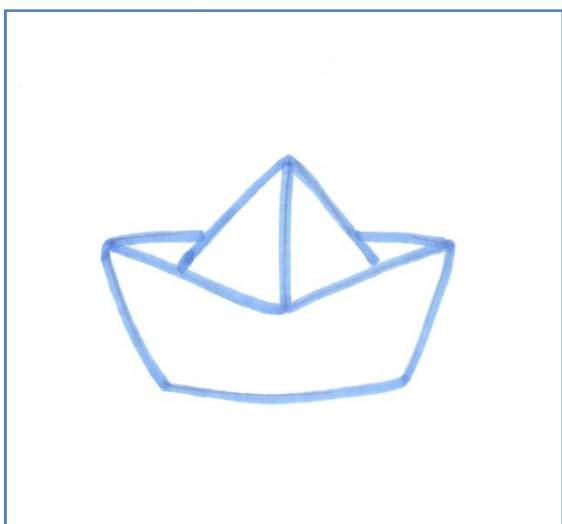
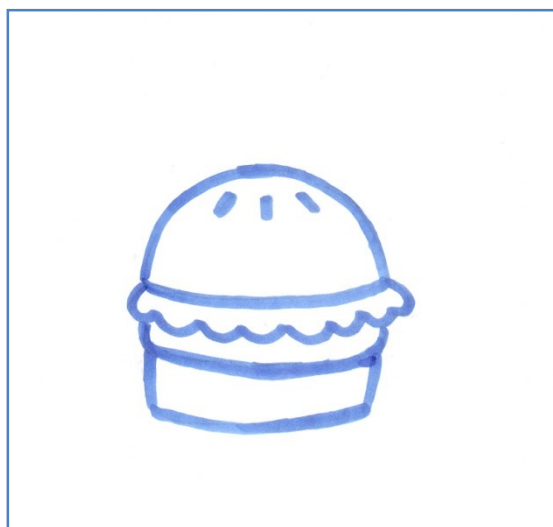
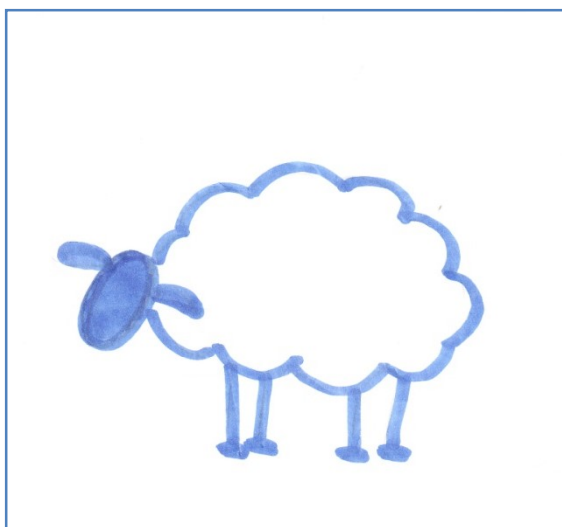
#### Příloha č. 4: Hra – Ztraceni na Měsíci

**Návod:** Jste členem meziplanetární výpravy, která původně měla v plánu setkání s mateřskou lodí na osvětlené straně Měsíce. Pro technické potíže však vaše kosmická loď byla nucena přistát ve vzdálenosti asi 300 km od místa, kde mělo dojít k setkání. Při přistání byla většina vaší výzbroje poškozena. Protože je vaše přežití závislé na tom, zda dosáhnete mateřské lodi, je třeba se vybavit na 300 km dlouhou cestu nejdůležitějšími předměty. Dostanete seznam předmětů, které při přistání nebyly poškozeny. Vaším úkolem je sestavit tyto předměty podle pořadí důležitosti k překonání vzdálenosti a dosažení mateřské lodi.

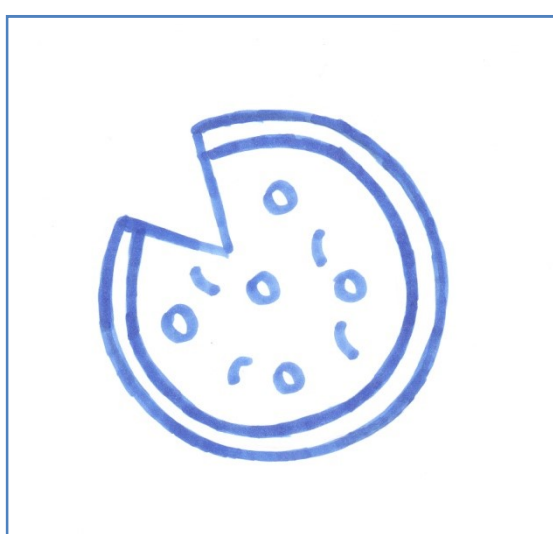
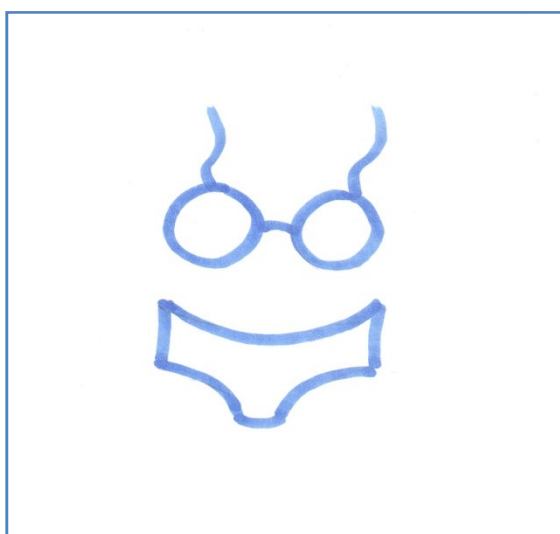
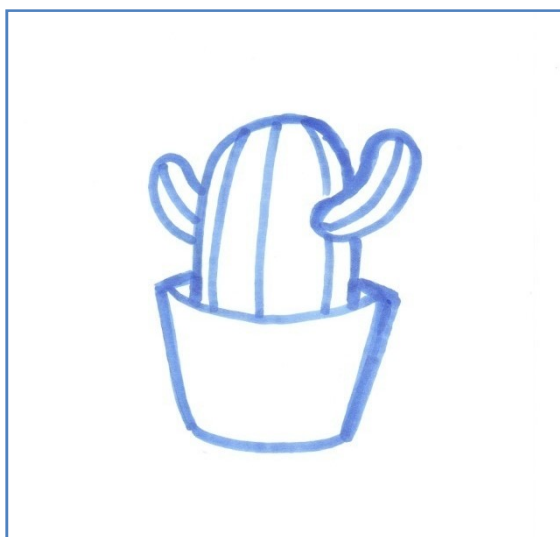
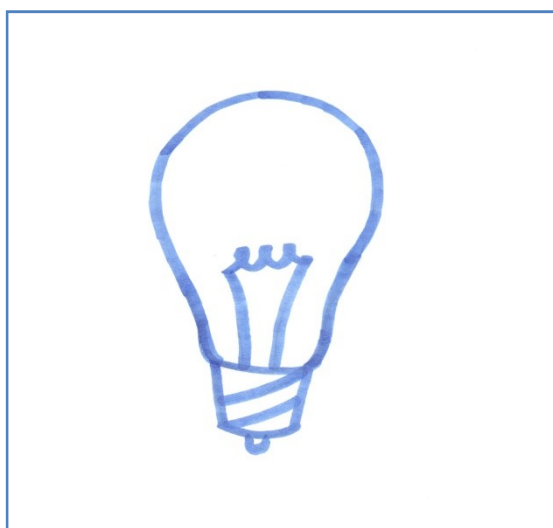
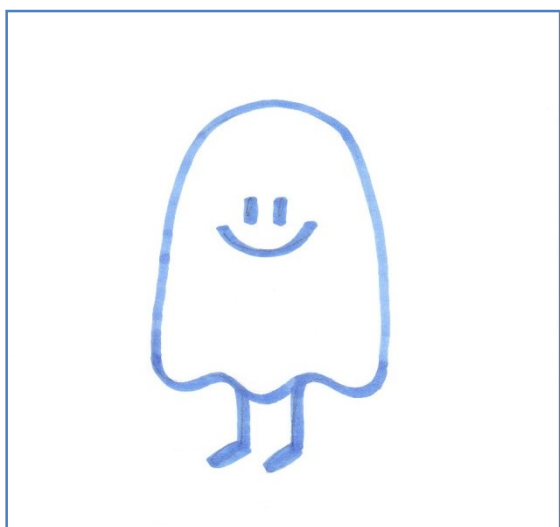
**Váš úkol:** Seřadte předměty dle důležitosti od nejdůležitějšího označené číslem 1 po nejméně důležité

Seznam nepoškozených věcí	Vaše rozhodnutí	Rozhodnutí skupiny
1 krabička zápalek		
1 krabice konzervovaných potravin		
15 m nylonového lana		
30 m padákového hedvábí		
1 přenosné topné těleso		
2 pistole ráže 9 mm		
1 bedna sušeného mléka		
2 kyslíkové bomby po 50 l		
1 hvězdná mapa (konstelace měsíců)		
1 nafukovací člun, automaticky plněný CO <sub>2</sub>		
1 magnetický kompas		
2 l vody		
signální patrony (použitelné i ve vzduchoprázdnu)		
1 kufřík první pomoci s injekčními stříkačkami		
1 vysílačka/přijímačka na solární baterie		

Příloha č. 5: Hra - Poznáš, co kreslím



Příloha č. 6: Hra – Poznáš, co kreslím



## Příloha č. 7: Hra – Krok vpřed

1. Kdo z vás má nějakého sourozence?
2. Kdo z vás má víc než jednoho sourozence?
3. Kdo z vás hraje na nějaký hudební nástroj?
4. Kdo z vás hraje na kytaru?
5. Kdo z vás se dopravuje do školy/práce dopravním prostředkem?
6. Kdo z vás jezdí tramvají?
7. Kdo z vás má nějaké domácí zvíře?
8. Kdo z vás byl na dovolené u moře?
9. Kdo z vás už byl sám na dovolené?
10. Kdo z vás už měl tento rok narozeniny?
11. Kdo z vás teprve bude mít narozeniny?
12. Kdo z vás má narozeniny o prázdninách?
13. Kdo z vás má rád sladká jídla?
14. Kdo z vás má rád pizzu?
15. Kdo z vás má rád pizzu Hawai?
16. Kdo z vás má dnes na sobě vzorované ponožky?
17. Kdo z vás měl/má rád dějepis/historii?
18. Kdo z vás měl/má rád výtvarnou výchovu?
19. Kdo z vás měl/má rád tělesnou výchovu?
20. Kdo z vás neměl/nemá rád matematiku?
21. Kdo z vás mluví nějakým cizím jazykem?
22. Kdo z vás mluví víc než jedním cizím jazykem?
23. Kdo z vás dělá nějaké zimní sporty?
24. Kdo z vás umí lyžovat?
25. Kdo z vás umí bruslit?
26. Kdo z vás umí vařit?
27. Kdo z vás o víkendu vstává před 8:00?
28. Kdo z vás si každé ráno ustele postel?
29. Kdo z vás má teď rozečtenou nějakou knihu?
30. Kdo z vás má řidičský průkaz?
31. Kdo z vás by si chtěl udělat řidičský průkaz?
32. Kdo z vás řídil auto?
33. Kdo z vás nemá rád zimní roční období?
34. Kdo z vás nemá rád letní roční období?
35. Kdo z vás už musel něco řešit s policií?
36. Kdo z vás už měl sádro?
37. Kdo z vás měl víc než jednou sádro?
38. Kdo z vás si pamatuje svoje telefonní číslo?
39. Kdo z vás si pamatuje i jiné telefonní číslo?
40. Kdo z vás už se těší na tábor?



# DIPLŮM

ZA NEJLEPŠÍ TÝMOVOU SPOLUPRÁCI VE HŘE  
STAVBA VĚŽE

PRO

---



DNE: 27. 2. 2020



## Příloha č. 10: Hra – Vysněné místo – Popis jednotlivých lokací

Představuji vám ostrov, na kterém naleznete pět různých oblastí k ubytování. Nyní vám představím každou z těchto pěti oblastí a vaším úkolem bude si vybrat jednu oblast, kde byste chtěli žít.

Prvním místem je malebná **rybářská vesnice**, kde mezi místními obyvateli panují velice přátelské vztahy. Lidé, kteří v této oblasti žijí, se živí jako rybáři, popřípadě také jako farmáři. I přesto, že místní obyvatelé nemají příliš mnoho peněz, tak každá rodina vlastní loď, díky které se mohou dopravit do rušného města na důležité nákupy. Ve vesnici naleznete pouze jeden krámk se smíšeným zbožím, malou hospůdku, a také zajímavé historické památky.

Nyní se dostáváme k nejužší položenému místu na ostrově, kterým je **horská samota**. V této oblasti naleznete několik místních usedlíků, kteří jsou od sebe vzdáleni několik desítek kilometrů. Místní obyvatelé si tuto oblast zamílovali pro svůj klid a hlavně pro svou překrásnou přírodu. Hlavním zdrojem obživy v této oblasti je lov a chov skotu.

Další oblastí je **rušné město**, které obývá více jak sto tisíc obyvatel. Místní obyvatelé zde žijí ve velkém blahobytu. Město nabízí svým obyvatelům velkou nabídku pracovních příležitostí, převážně ve velkovýrobě. Obyvatelům město nabízí bohaté vyžití v místních klubech, barech a restauracích. Město se mimo jiné pyšní velkým množstvím památek.

Čtvrtou oblastí je slunečné **přímořské letovisko**, které se pyšní nejen nepřeborným množstvím hotelů, ale také rozlehlým palmovým hájem, který je velkým lákadlem pro turisty. Tato oblast je zaměřená na turistický ruch, proto zde najdeme nepřeborné množství stánků se suvenýry, restaurací a barů. Každá pláž turistům nabízí pestrou nabídkou lektorů vyučujících všemožné vodní sporty. V době turistické sezóny je přímořské středisko nejnavštěvovanějším místem na ostrově.

Posledním místem na ostrově je odlehlé místo, kde pobývá několik **kočovných rodin**. Lidé v této oblasti žijí alternativním způsobem života, který se vyznačuje souzněním s okolní přírodou. Místní obyvatelé se živí převážně jako zemědělci. Svě vypěstované plodiny následně prodávají v několika kilometrech vzdáleném městě.



### **Příloha č. 11: Hra - Nevyžádaný telefonát – Návrhy hovorů**

1. Pan Vomáčka volá svojí mamince z Brna k jejím 65 narozeninám.
2. Zákaznice volá do oční optiky a stěžuje si na své nové brýle.
3. Syn volá otci, zda by si mohl půjčit jeho auto.
4. Dcera volá matce, aby mohla zůstat o něco déle venku.
5. Firma *Schrupni si* volá panu Malému, zda si nechce pořídit novou matraci.
6. Týna volá své kamarádce, zda může přijít na návštěvu.
7. Pan Šimon volá do zverimexu *Palác zvířátek*, aby zrušil objednávku krmiva pro psy.
8. Redakce bulvárního časopisu *Hrom* volá známému zpěvákovi, zda by s ním mohli udělat rozhovor.
9. Manželka volá manželovi, zda by se po práci mohl zastavit na nákupu.
10. Student volá svému učiteli, kvůli tomu, že se nemůže dostavit na hodinu.
11. Babička volá své vnučce, aby jí poděkovala za zaslání přání k svátku.
12. Vedoucí městské knihovny volá panu Zahradkovi, který nevrátil své zapůjčené knihy.

## Příloha č. 12: Hra – Vyhazov

### Průkaz pracovníka - A

---

Foto:

**Jméno:** Květoslav

**Příjmení:** Pitval

**Datum narození:** 24. 2. 1966 (55 let)

**Pracovní zkušenosti:**

- Spolehlivý pracovník
- Mnoho let zkušeností
- Výuční list

**Rodina:**

- Manželka
- Dvě děti



### Průkaz pracovníka - B

---

Foto:

**Jméno:** Lumír

**Příjmení:** Vylekaný

**Datum narození:** 26. 8. 1986 (34 let)

**Pracovní zkušenosti:**

- Zajímavé a inovační nápady
- Pozdní příchody
- Vysokoškolské vzdělání

**Rodina:**

- Rozvedený
- Jedno dítě, na které platí výživné



### Příloha č. 13: Hra – Vyhazov

#### Průkaz pracovníka - C

---

**Jméno:** René

**Příjmení:** Trik

**Datum narození:** 8. 8. 2000 (20 let)

**Pracovní zkušenosti:**

- Rok byl na stáži v cizině
- Plné středoškolské vzdělání
- Má nemístné poznámky vůči svým nadřízeným

**Rodina:**

- Svobodný

Foto:



---

### Příloha č. 14: Hra – Životní moudro

Doplňte následující výroky, dle vlastní fantazie.

**Příklad:** *Život je jako bonboniéra, ... nikdy nevíš, co ochutnáš.*

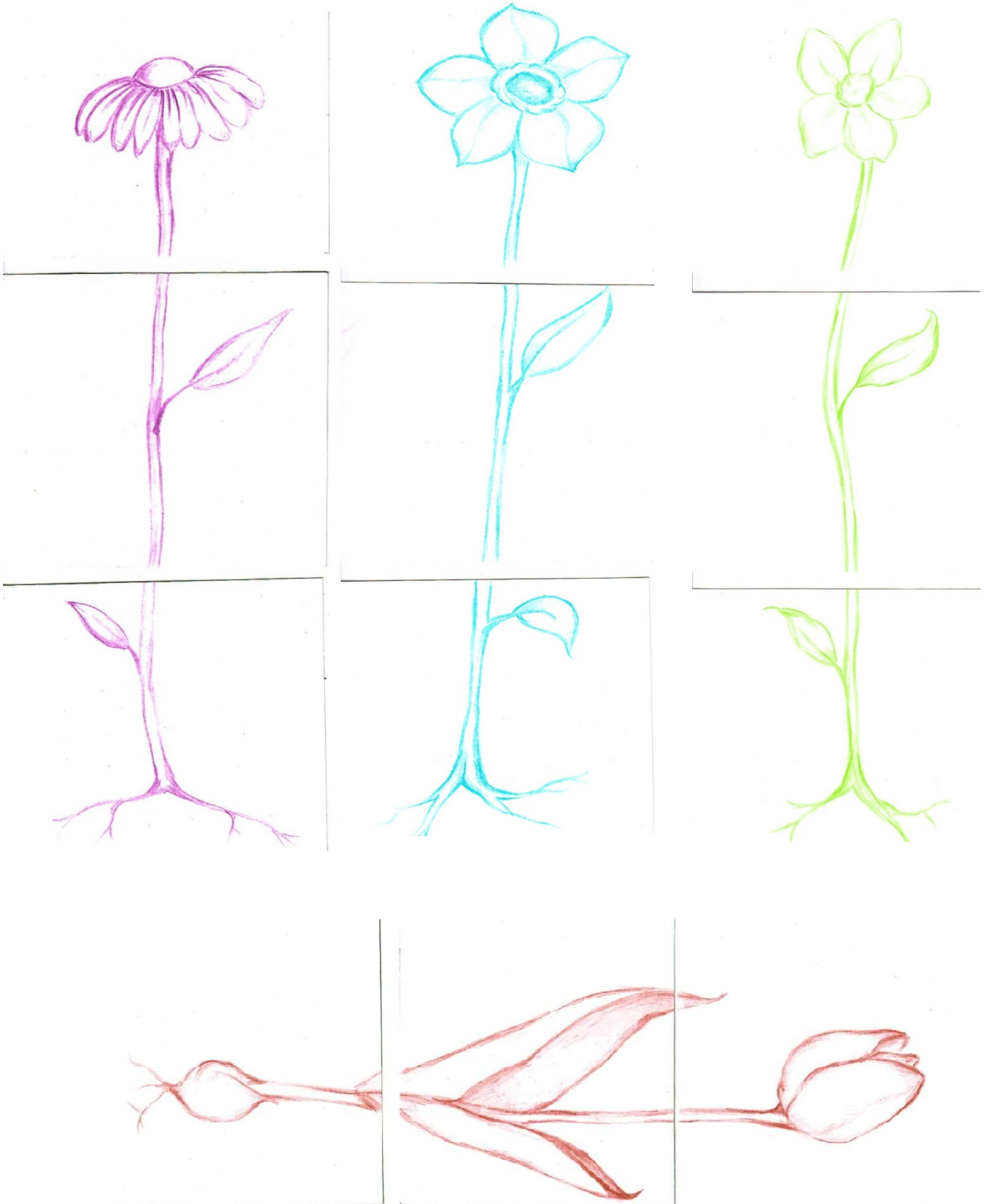
1. **Život je jako jízda na kole,...**
2. **Láska je jako natažená gumička,...**
3. **Láska je jako babiččiny brýle, ...**
4. **Život je jako kolotoč,...**

### Příloha č. 15: Hra - Bingo

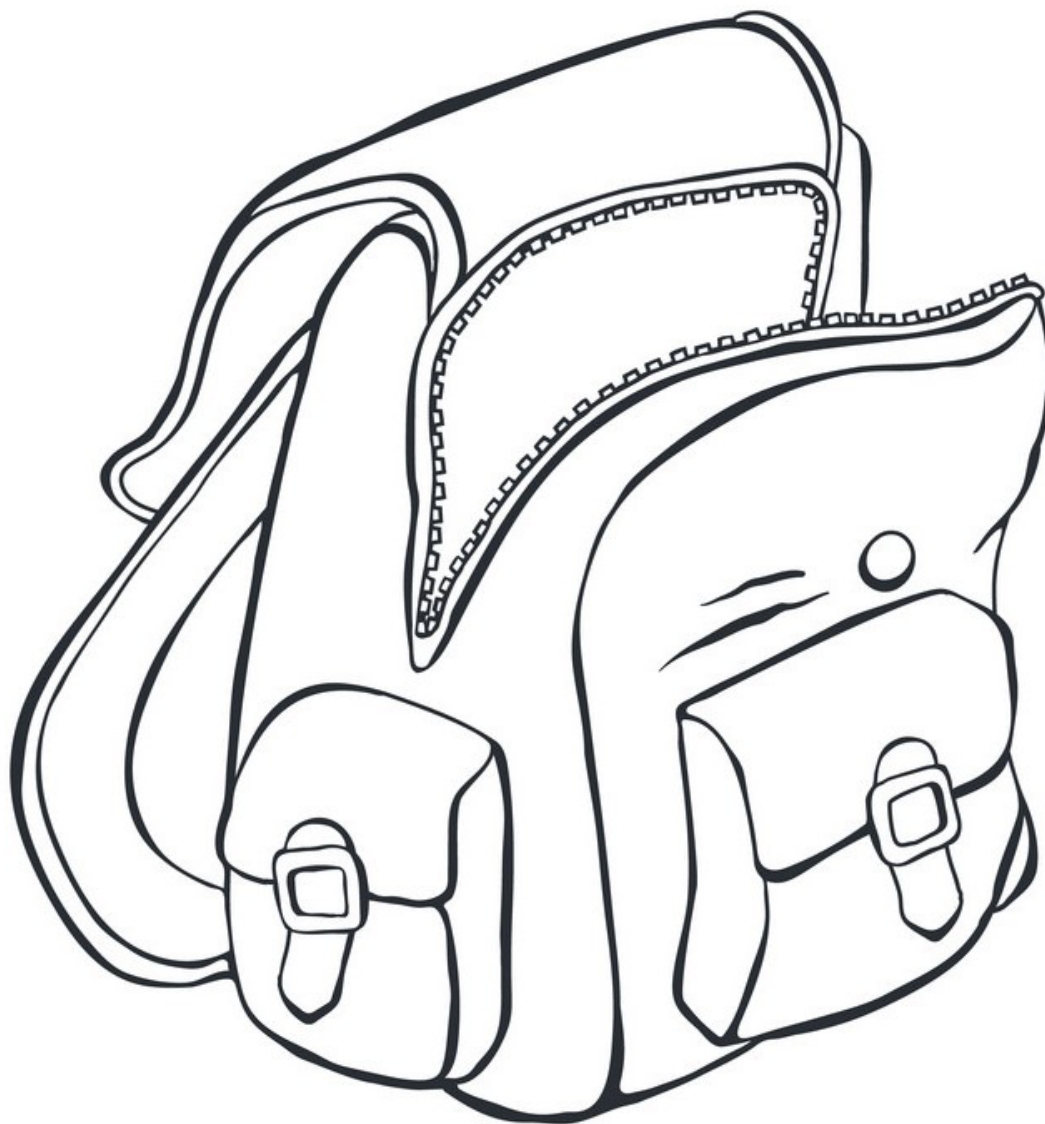
Ke každému políčku v tabulce najdete osobu, která se ztotožňuje s daným výrokem. Jméno jedné osoby se nesmí opakovat více jak dvakrát.

<b>Umím prohrát v jakékoli společenské hře</b> .....	<b>Můj nejoblíbenější předmět ve škole byl/je přestávka</b> .....	<b>Mezi mé oblíbené filmy patří ty o Harrym Potterovi</b> .....
<b>Mám moc rád/a italskou kuchyni</b> .....	<b>Rád/a vyprávím vtipy a zábavné historky</b> .....	<b>Ve volném čase si rád/a zahraji jakoukoli míčovou hru</b> .....
<b>Rád/a chodím na procházky do přírody</b> .....	<b>Rád/a jsem středem pozornosti</b> .....	<b>V současné době mi chybí návštěvy kulturních akcí</b> .....
<b>Rád/a hraji na kytaru</b> .....	<b>Jako dítě jsem rád/a sledovala Kouzelnou školku</b> .....	<b>Mou oblíbenou aktivitou na táboře je druhá večeře</b> .....

Příloha č. 16: Hra – Rozkvetlá louka



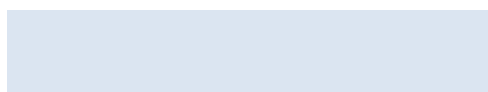
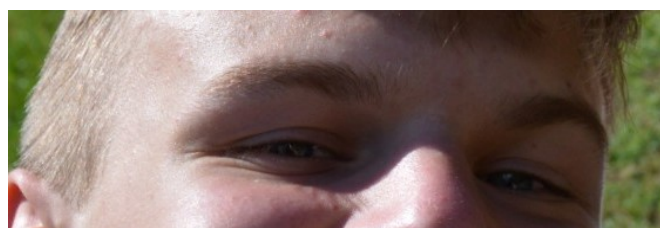
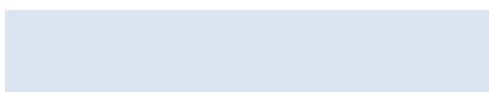
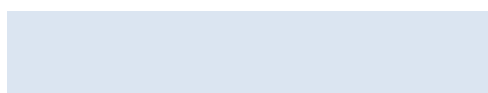
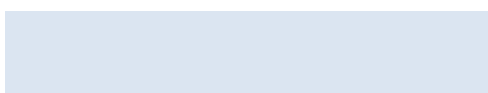
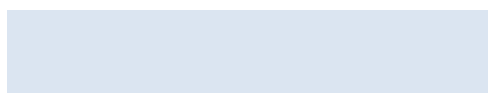
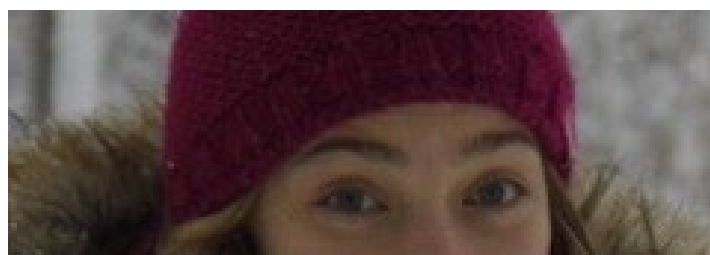
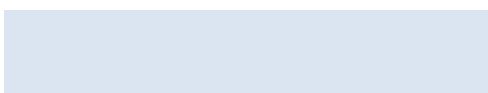
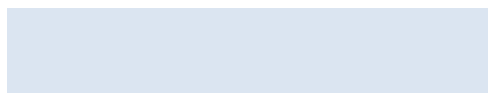
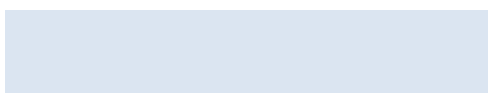
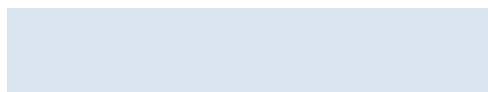
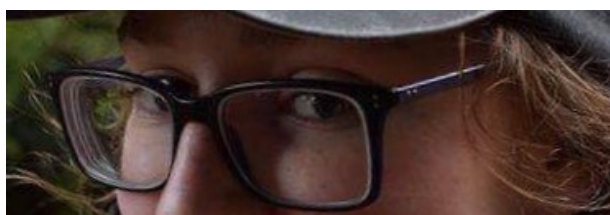
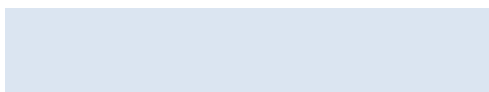
Příloha č. 17: Hra – Batoh na cestu



Jméno: \_\_\_\_\_



Příloha č. 19: Hra - Odhad z očí





## Příloha č. 20: Hra - Kalkulačka

### 1. Vypočítej následující filmový příklad.

$$\begin{array}{l} \text{Množství} \\ \text{dopravních} \\ \text{prostředků, které} \\ \text{využívá Večerníček} \\ \text{v úvodní znělce.} \end{array} + \begin{array}{l} \text{Počet filmů ze} \\ \text{série Harry} \\ \text{Potter.} \end{array} - \begin{array}{l} \text{Počet filmů ze} \\ \text{série Toy Story –} \\ \text{Příběh hraček.} \end{array} =$$

### 2. Vypočítej následující letopočetní příklad.

$$\begin{array}{l} \text{Rok, kdy jsme na} \\ \text{letním táboře měli} \\ \text{téma Řecké báje a} \\ \text{pověsti.} \end{array} - \begin{array}{l} \text{Rok Májské} \\ \text{předpovědi konce} \\ \text{světa.} \end{array} + \begin{array}{l} \text{Rok příchodu Cyrila} \\ \text{a Metoděje na} \\ \text{Velkou Moravu.} \end{array} =$$

### 3. Vypočítej následující táborový příklad.

$$\begin{array}{l} \text{V kolik hodin je} \\ \text{budíček pro všechny} \\ \text{oddíly. (dle Režimu} \\ \text{dne)} \end{array} - \begin{array}{l} \text{Kolik dětí může} \\ \text{vedoucí poslat na} \\ \text{hlídku. (maximální} \\ \text{obsazení v rozpisu} \\ \text{hlídek)} \end{array} - \begin{array}{l} \text{Kolikrát týdně by} \\ \text{děti měly napsat} \\ \text{domů, aby rodičům} \\ \text{ukázaly, že jsou} \\ \text{zkušení táborníci.} \\ \text{(dle Táborového} \\ \text{řádu)} \end{array} =$$

## Příloha č. 21: Dotazník pro vedoucí a instruktory vodáckého oddílu Katamarán

Dobrý den,

věnujte, prosím, několik minut vyplnění tohoto dotazníku.

**Jméno:**

---

**1. Jakou funkci ve vodáckém oddílu Katamarán zastáváte? Vyberte jednu z nabízených možností.**

- Hlavní vedoucí
- Oddílový vedoucí
- Instruktor
- Kamarád
- Jiná (doplňte)...

**2. Jste spokojen/a s funkcí, kterou v tomto oddílu zastáváte? Vyberte jednu z nabízených možností.**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**3. Jak byste zhodnotil/a vztahy v týmu vedoucích a instruktorů, jehož jste součástí? Vyberte jednu z nabízených možností.**

- Přátelské
- Dobré
- Spíše dobré
- Spíše špatné
- Špatné
- Nepřátelské

**b) Odůvodněte své předchozí rozhodnutí (odpověď k otázce číslo 3)**

---

## Příloha č. 22

**4. Scházíte se s některými členy z vašeho týmu vedoucích a instruktorů i ve svém osobním životě? Vyberte jednu z nabízených možností.**

- Ano (pokračujte v otázce **a**)
- Ne (pokračujte v otázce **b**)

**c) S kolika členy vašeho týmu vedoucích a instruktorů se scházíte ve svém osobním životě? Doplňte odpověď. (doplňující odpověď k roznutí ANO v otázce číslo 4)**

---

**d) Proč se ve svém osobním životě nesházíte s některými členy vašeho týmu vedoucích a instruktorů? Odůvodněte své předchozí rozhodnutí. (doplňující odpověď k rozhodnutí NE v otázce číslo 4)**

**5. Shledáváte ve vašem týmu vedoucích a instruktorů nějaké nedostatky? Lze vybrat více možností.**

- Nedostatečná komunikace mezi členy
- Nedostatečná spolupráce členů
- Konflikty mezi členy
- Nedostatečné vzájemné poznání členů
- Jiná (doplňte)...
- Ani jedna z nabízených možností

**6. Myslíte si, že ve vašem týmu vedoucích a instruktorů došlo ke zlepšení některých vámi dříve uváděných nedostatků? Vyberte jednu z nabízených možností.**

- Ano
- Ne
- Nemohu posoudit

**a) Odůvodněte své předchozí rozhodnutí (odpověď k otázce číslo 6).**

---

Příloha č. 23

7. Zamyslete se nad vztahy ve vašem týmu vedoucích a instruktorů. Na grafu vyznačte, kde vnímáte sám sebe ve vztahu ke skupině. Svě rozhodnutí odůvodněte.



8. Uvedte jméno a příjmení osoby ze své skupiny, kterou byste označili za nejoblíbenější (nejvyšší postava ve středu celého grafu). Svě rozhodnutí odůvodněte.



9. Uvedte jména a příjmení osob, která podle Vás jsou nejbližšími spolupracovníky (na grafu červeně označené postavy) pro vás nejoblíbenější osoby. Svě rozhodnutí odůvodněte.

