

**Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta**

ROZVOJ SOFT SKILLS STUDENTŮ VYSOKÉ ŠKOLY

Magisterská diplomová práce

Studijní program: Filologie

Vedoucí práce: Doc. ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D.

Autor: Bc. Radka Kozáková

Olomouc 2010

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma: „Rozvoj soft skills studentů vysoké školy“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne.....

Podpis.....

Děkuji Doc. ing. Jaroslavě Kubátové, Ph.D. za odborné vedení mé magisterské diplomové práce, za podnětné rady a připomínky. Dále bych jí, Bc. Ivě Pátkové a Bc. Tomáši Krpatovi chtěla poděkovat za pomoc s přípravou kurzu rozvoje soft skills i za to, že na něm působili jako nadšení lektori. Byli mi nejenom oporou a inspirací, ale dokázali vytvářet pozitivní atmosféru, která je základem úspěchu každého podobného zážitkového kurzu. Samozřejmě děkuji též panu ing. Zdeňku Puchingerovi za ochotu zapůjčit pro kurz potřebné vybavení.

V neposlední řadě děkuji své rodině a přátelům, kteří měli se mnou v období psaní této práce nesmírnou trpělivost a kamarádům ze skautského střediska Hraničář Trutnov. Tito lidé mi jako první ukázali, že hra může člověka obohatit a rozvíjet jeho dovednosti nejenom v dětství, ale po celý život.

Obsah

ÚVOD	6
1 VÝZNAM SOFT SKILLS	8
2 MOŽNOSTI ROZVOJE SOFT SKILLS	10
3 ROZVOJ SOFT SKILLS NA ČESKÝCH UNIVERZITÁCH	12
4 PŘÍPRAVA KURZU ROZVOJE SOFT SKILLS PRO STUDENTY UNIVERZITY PALACKÉHO	15
4.1 Cíle kurzu rozvoje soft skills pro studenty vysoké školy	17
4.2 Cílová skupina	19
4.2.1 Charakteristika věkové kategorie „mladší dospělí“	19
4.2.2 Oslovení a výběr účastníků kurzu	20
4.2.3 Zdravotní prohlášení a vstupní dotazník	22
4.3. Instruktorový tým.....	24
4.3.1 Výběr instruktorů.....	24
4.3.2 Příprava instruktorů	24
4.3.3 Role instruktorů	25
4.4 Obsah kurzu.....	28
4.4.1 Seznámení s metodou zážitkového vzdělávání	28
4.4.2 Rozvoj soft skills	30
4.5 Prostředky a metody využívané v průběhu kurzu	35
4.5.1 Samostudium a týmový projekt.....	35
4.5.2 Hra	36
4.5.3 Kreativní metody řešení problémů	38
4.5.4 Zpětná vazba	39
4.6 Skupinové učení	41
4.6.1 Skupinová dynamika.....	41
4.6.2 Rozdělení skupiny na týmy.....	44
4.7 Organizační příprava a zabezpečení kurzu	47
4.7.1 Prostředí zážitkového kurzu.....	48
4.7.2 Materiální a technické zabezpečení.....	50
4.7.3 Rozpočet.....	51
4.7.4 Dramaturgie akce.....	51
4.7.5 Plánovaný harmonogram akce	53

5 PRŮBĚH KURZU ROZVOJE SOFT SKILLS	56
5.1 Úvodní setkání.....	57
5.2 Víkendový kurz	61
5.2.1 Pátek 12. 2. 2010	61
5.2.2 Sobota 13. 2. 2010	66
5.2.3 Neděle 14. 2. 2010.....	74
5.2.4 Pozitivní aspekty kurzu a technické problémy.....	76
5.3 Závěrečné setkání	80
6 VÝSTUPY Z KURZU ROZVOJE SOFT SKILLS.....	82
ZÁVĚR.....	86
SHRNUTÍ V ANGLICKÉM JAZYCE.....	88
SEZNAM PŘÍLOH.....	1
Příloha 1:	2
Příloha 2	4
Příloha 3	6
Příloha 4	9
Příloha 5	12
Příloha 6	16
Příloha 7	17
Příloha 8	18
Příloha 9	19
Příloha 10	20
Příloha 11	28
Příloha 12	30
Příloha 13	32
ANOTACE	38
ANNOTATION	39
SEZNAM PRAMENŮ A POUŽITÉ LITERATURY	40

ÚVOD

Hlavním cílem této magisterské diplomové práce je příprava, realizace a organizace kurzu rozvoje soft skills. Tento kurz přispívá k obohacení studentů, kteří se ho zúčastnili, o nové poznatky z oblasti komunikačních dovedností, schopnosti řešit problémy, tolerance vůči stresu a týmové spolupráce. Dalším cílem je objasnit studentům význam soft skills pro jejich profesní, studijní i osobní život. Práce nabízí přehled možných způsobů, jimiž lze sociální dovednosti zlepšovat a ukazuje možnosti, které mohou studenti vysokých škol pro rozvoj využít.

V diplomové práci *Rozvoj soft skills studentů vysoké školy* navazují na své dvě předchozí bakalářské práce zaměřené na outdoor training, rozvoj soft skills a aktuální požadavky zaměstnavatelů na úroveň soft skills uchazečů o zaměstnání¹. Teoretický základ v oblasti soft skills byl získán nejenom v průběhu psaní těchto textů, ale i při tvorbě a přípravě jiných zážitkových akcí jak pro skautský oddíl, tak pro soukromé outdoorové společnosti² zaměřené na teambuilding a rozvoj manažerských dovedností. Získané poznatky jsem aplikovala v průběhu přípravy, organizace a realizace netradičního zážitkového kurzu rozvoje soft skills pro studenty Univerzity Palackého v Olomouci.

V práci vytváříme díky porovnání aktuální nabídky vzdělávacích možností vybraných vysokých škol přehled možností rozvoje soft skills pro vysokoškolské studenty. Při přípravě, organizaci a realizaci kurzu rozvoje soft skills byly využity jak znalosti z předchozí instruktorské praxe, tak teoretické poznatky získané v průběhu psaní předchozích bakalářských prací. Ke zjištěním uvedeným v této práci docházíme na základě srovnání poznatků čerpaných z odborné literatury³ s jejich praktickou realizací v průběhu kurzu. Zhodnocení úspěšnosti kurzu provádíme na základě analýzy tří hodnotících dotazníků, jež účastníci obdrželi před zahájením kurzu, po skončení víkendového kurzu a na závěrečném setkání s odstupem jednoho měsíce.

Práci dělíme do tří hlavních částí. V první části se zabýváme významem soft skills pro osobní a profesní život. Pojem soft skills značí širokou škálu obtížně měřitelných sociálních dovedností, kterým se učíme v průběhu celého života a jež všichni (někdo lépe a někdo hůře) využíváme v osobních a profesních situacích. Jako ve

¹ Blíže viz úvod Kapitoly 4 : Příprava kurzu rozvoje soft skills pro studenty Univerzity Palackého

² Např. Lanové centrum PROUD, Project Outdoor s.r.o., CK Klíč, Vertige de l'Adour aj.

³ Zejména BELZ, Horst; SIEGRIST, Marco. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení : Východiska, metody, cvičení a hry*. Vyd. 1. Praha : Portál, 2001, s. 28. ISBN 80-7178-479-6, REITMAYEROVÁ, Eva; BROUMOVÁ, Věra. *Cílená zpětná vazba : Metody pro vedoucí skupin a učitele*. Vyd. 1. Praha : Portál, 2007, s. 31, ISBN 978-80-7367-317-8, SVATOŠ, Vladimír., LEBEDA, Petr. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*, Vyd. 1. Praha : Grada Publishing, a.s., 2005, s. 74, ISBN 80-247_0318-1

všech dovednostech, i v těch sociálních (např. komunikace či týmová spolupráce) se můžeme zlepšovat. Dále rozebíráme různé způsoby rozvoje těchto sociálních dovedností a zkoumáme možnosti jejich zlepšování. Ty studentům nabízí nejenom vysoké školy, ale i jiné organizace, jež jsou v práci uvedeny.

Druhá část této práce popisuje přípravu kurzu rozvoje soft skills a zaměřuje se na teoretická východiska, jež byla při jeho realizaci využita. Kurz je postaven na principech zážitkové pedagogiky, skupinového učení, holistického pohledu na svět a hry. Zážitková pedagogika pro učení využívá pozitivní atmosféru, dobrodružství, nezvyklé prostředí a zážitky, které záměrně vyvolává. Na rozdíl od „rekreačních“ zážitků dochází však při „pedagogických“ zážitcích ke zpětnému zkoumání průběhu aktivity, při níž se odehrály. Díky němu účastníci vzájemně sdílejí pocity, postoje a zkušenosti a navzájem se obohacují. Získané poznatky a zkušenosti jsou zobecněny a přeneseny do osobního a profesního života. Další směr, který ovlivňuje přípravu kurzu je celostní (holistický) pohled na svět⁴, který vychází z myšlenky, že „*Celek je víc než součet částí.*“ Z této myšlenky vyplývá, že fungování celku nemůžeme pochopit, aniž bychom pochopili jeho jednotlivé části a brali v potaz jejich vzájemné vztahy a interakce. V neposlední řadě vycházíme ze skupinového učení⁵. Proto pro kurz vybíráme takové aktivity, které upřednostňují spolupráci účastníků kurzu při řešení úkolů před soutěžením jednotlivců.

Ve třetí části práce podrobně popisujeme průběh zážitkového kurzu rozvoje soft skills a zhodnotíme jeho výstupy. Je zařazen přehled všech použitých her⁶, vysvětlena jejich pravidla a je popsáno jejich využití k rozvoji konkrétních sociálních dovedností. Na hrách jsme si zkusili nové přístupy k řešení problémů, ke komunikaci a týmové spolupráci, které pak můžeme v praxi dobře použít. Na základě poznatků z průběhu kurzu pak vytváříme seznam pozitivních a negativních aspektů kurzu, z nichž se organizátoři podobných kurzů mohou inspirovat. Dosažení cíle kurzu hodnotíme v závěru práce prostřednictvím analýzy hodnotících dotazníků. Aby práce mohla sloužit jako skutečně ucelený informační zdroj pro jiné zážitkové akce obdobného typu, jsou na jejím konci zařazeny přílohy, jež upřesňují některé rozebírané aktivity a problémy.

Tato práce slouží jako zdroj informací o významu soft skills a možnostech jejich rozvíjení nejenom pro studenty, ale pro všechny zájemce o tuto problematiku. Jejím hlavním přínosem je vylepšení sociálních dovedností účastníků kurzu. Popsaný kurz pak slouží jako inspirace pro organizátory obdobných kurzů a poznatky získané jeho realizací využijeme při tvorbě programů pro soukromou outdoorovou společnost.

⁴ Viz podkapitola 4.7.4 Dramaturgie akce.

⁵ Viz podkapitola 4.6 Skupinové učení.

⁶ Viz podkapitola 4.5.2 Hra

1 VÝZNAM SOFT SKILLS

V úvodní kapitole stručně definujeme pojmy soft skills⁷ a hard skills, vymezíme jejich rozdíly a srovnáme jejich přínos pro budoucí profesní život studentů vysokých škol. Jelikož podstatu této diplomové práce tvoří kurz zaměřený na rozvoj soft skills, budeme se zabývat zejména významem sociálních dovedností (tedy soft skills).

Pro vysokoškolské studenty je otázka soft skills a hard skills klíčová zejména z hlediska hledání možností budoucího uplatnění. Při přijímacích pohovorech se personalisté zajímají o oba typy těchto dovedností. Litecky dělí nábor do dvou stádií⁸. V prvním stádiu personalisté či zaměstnavatelé vyberou žadatele, kteří splňují adekvátní úroveň technických a odborných znalostí, kterým říkáme **hard skills**. Tyto znalosti získáváme v průběhu školní docházky, díky nejrůznějším školením a učíme se jim při zaměstnání. Coates tvrdí⁹, že hard skills se vyznačují tím, že se dají poměrně lehce vymezip a naučit a jejich ovládnutí můžeme snadno změřit. Jako příklad hard skills bychom mohli uvést čtení a psaní, které se děti učí na základní škole a znalost softwarových aplikací či zásad obchodní korespondence¹⁰. Zaměstnavatel získává povědomí o úrovni technických a odborných znalostí žadatele o zaměstnání například z jeho životopisu, motivačního dopisu, anebo zadáním a vyhodnocením testu či úkolu.

Naproti tomu druhá fáze přijímacího řízení bývá, jak tvrdí Litecky, založena spíše účastníkových soft skills. Ty jsou prověřovány při osobních pohovorech nebo v assesment centrech. Pojmeme **soft skills** označujeme sociální dovednosti, které jsou méně hmatatelné než hard skills a jsou obtížněji měřitelné. Jsou charakteristické svojí přenositelností, což značí, že mohou být využitelné v nových a nepředvídatelných situacích. Můžeme mezi ně zařadit jak komunikační dovednosti, tak schopnost řešit problémy, týmovou spolupráci či odolnost vůči stresu. Škála soft skills je však ještě mnohem širší než pouze tyto čtyři zmíněné sociální dovednosti, kterými se budeme zabývat na našem kurzu rozvoje soft skills pořádaném pro studenty Univerzity Palackého v Olomouci. Mohli bychom je doplnit o vůdcovské schopnosti (tzv. leadership), dovednost naslouchat, vyjednávat, předcházet konfliktům, kreativitu,

⁷ Podrobně se vymezení významu soft skills autorka věnuje ve své bakalářské diplomové práci viz Kozáková, Radka. *Employee soft skills development*, Olomouc, 2009, 59 s. Diplomová práce. Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta, Katedra anglistiky a amerikanistiky

⁸ LITECKY, Richard; KIRK, Arnett; BIPIN, Prabhakar. The paradox of soft skills versus technical skills in hiring. *Journal of Computer Systems*. 2004, 9, s.74.

⁹ <<http://www.2020insight.net/PeopleSkills.htm>, [cit. 2010-04-09]

¹⁰ FOOT, Margaret; HOOK, Caroline. *Introducing Human Resource Management*. 4. Edinburgh : Prentice Hall, 2005, 81 s., ISBN 10:0273681745. (dále jen FOOT, M., HOOK, C., *Introducing Human Resource Management*)

analytické dovednosti, samostatnost, efektivní práci s informacemi aj. Těmto sociálním dovednostem se nevědomky učíme v průběhu celého života při interakcích se svými rodinami, přáteli, ve škole i v zaměstnání. Proto si je nelze dokonale osvojit během jednorázového školení. Kvalitní rozvojový kurz nám však může pomoci je rozvíjet a najít správný směr, kterým by se naše úsilí v oblasti soft skills mělo ubírat. Jako další důvod, proč by se nejenom studenti, ale i jiní lidé, měli o rozvoj svých soft skills zajímat, uveďme, že jsou s technickými a odbornými znalostmi propojeny více, než by si mnohý z nás připustil. Uveďme jednoduchý příklad. Uchazeč o zaměstnání usiluje o post obchodního manažera a má perfektní teoretické znalosti z této oblasti. Neumí však komunikovat s lidmi, vyjednávat či vést tým. Je tedy nasnadě, že zaměstnavatel upřednostní člověka s perfektním vystupováním a případnými nižšími odbornými znalostmi. Činí tak proto, že technické a odborné znalosti si uchazeč dostuduje rychleji.

V neposlední řadě dodejme, že dnešní doba je specifická rychlým vývojem technologií a soft skills dopomáhají se s tímto vývojem vyrovnávat. Belz tvrdí¹¹, že :

...při aktuálních rychlých změnách v profesním světě musí být profesně specifické jednání neustále modifikováno, oživováno, obohacováno, nebo nahrazováno jinými prvky. Ke zvládnutí tohoto procesu jsou ovšem potřebné jiné schopnosti, představující trvalou hodnotu v procesu změn – a to jsou soft skills.

Mimoto Belz uvádí, že tradiční schéma získávání profesních schopností, které se řídilo modelem *předvést – napodobit – kontrolovat - procvičovat*, se mění. Moderní pracovní procesy využívají nové výukové koncepty, při nichž se klade důraz na samostatnost, týmovou práci a práci v komplexních systémech. Rozvojem soft skills vykračujeme vstříc těmto novým konceptům a učíme se jak zvládat rámcová zadání pracovních úkolů, při nichž je zapotřebí velká samostatnost. Od pracovníků se vyžaduje, aby dle vlastního uvážení převedli cílové zadání na dílčí kroky, hledali různé možnosti řešení, vybrali ta nejlepší a sami provedli jednotlivé činnosti. Při případných závadách by měli být schopni provést analýzu chyb a hledat možnosti, jak je odstranit. Celý tento postup vyžaduje širokou škálu soft skills. Tyto dovednosti nemohou hard skills nahradit, mohou však vést k jejich lepšímu využívání. Studentům chceme díky kurzu, který je zaměřen na rozvoj sociálních dovedností ukázat, že některé podobné komplexní úkoly lze simulovat hrou. Díky poznatkům získaným tímto způsobem se pak budou moci v reálných pracovních procesech některých případných chyb vyvarovat.

¹¹ BELZ, Horst; SIEGRIST, Marco. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení : Východiska, metody, cvičení a hry*. Vyd. 1. Praha : Portál, 2001, s. 28. ISBN 80-7178-479-6 (dále citováno jako Belz, H., Siegrist, M., *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení : Východiska, metody, cvičení a hry*).

2 MOŽNOSTI ROZVOJE SOFT SKILLS

V této diplomové práci si ukážeme jeden z hlavních způsobů, jak rozvíjet soft skills, a to je účastí na rozvojovém školení soft skills. Přestože jsme se snažili navrhnout kurz, který čerpá z různých výukových metod (např. přednáška, diskuze, hraní rolí, outdoor training, samostudium založené na televizním pořadu zaměřeným na tuto tematiku apod.), zdaleka jsme nevyčerпали veškeré možnosti, jak soft skills rozvíjet. V kapitole *Možnosti rozvoje soft skills* bychom Vám tedy rádi představili i jiné způsoby, které nabízejí příležitost k vylepšování tzv. měkkých dovedností.

Lidé se učí různým způsobem a ne každému může účast na rozvojovém kurzu vyhovovat a přinášet stejné obohacení. Proto bývá doporučováno, aby lidé při svém rozvoji a dalším vzdělávání využívali různé výukové techniky¹². Každá technika přináší jiné výhody a jejich kombinací lze dosáhnout ideálního výsledku.

Základním prvkem rozvoje soft skills, jakožto sociálních dovedností, je samozřejmě osobní kontakt. K němu dochází zejména při vzájemném setkávání a působení lidí na rozvojových kurzech. Rozlišujeme tři hlavní typy školení – **indoor training**, **outdoor training** a jejich kombinaci tzv. **neardoor**¹³. Indoorová školení probíhají ve třídách a zaměřují se zejména na rozvoj manažerských dovedností, komunikační schopnosti, prezentační dovednosti či schopnost vést pohovor se zaměstnanci. Na druhé straně outdoor training je primárně určen k vytváření nových týmů, podpoře spolupráce a k rozvoji schopnosti řešení problémových situací.

Těchto školení se lidé mohou zúčastnit individuálně (zdrojem informací o kurzech mohou být internetové servery www.eu-dat.cz¹⁴, www.educity.cz¹⁵, www.akurzy.cz¹⁶, www.skoleni.cz¹⁷ aj.). Kurzy jsou však také často poskytovány zaměstnavateli v rámci firemního vzdělávání, kraji¹⁸ či Ministerstvem práce a sociálních věcí skrze úřady práce¹⁹ jakožto rekvalifikační kurzy zaměřené na podporu zaměstnanosti. Často se tak děje za podpory fondů Evropské unie. Studenti VŠ mají možnost účastnit se kurzů poskytovaných kariérními či poradenskými centry při vysokých školách, a to většinou zdarma. Školy také mají často vlastní předměty zaměřené na „měkké“ dovednosti (více v kapitole 3).

¹² FOOT, M., HOOK, C., *Introducing Human Resource Management*, s. 200, 214.

¹³ Viz podkapitola 4.7.1 Prostředí zážitkového kurzu.

¹⁴ www.eu-dat.cz, [cit. 2010-04-10], databáze akcí dalšího profesního vzdělávání vedená Ministerstvem práce a sociálních věcí.

¹⁵ www.educity.cz, [cit. 2010-04-10], největší nabídka školení a kurzů v ČR a SROV.

¹⁶ www.azkurzy.cz, [cit. 2010-04-10].

¹⁷ www.skoleni.cz, [cit. 2010-04-10].

¹⁸ Např. www.mamenato.cz, [cit. 2010-04-10].

¹⁹ Např. http://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/esf/projekty/vzdelavejte_se, [cit. 2010-04-10].

Za základní zdroj informací o soft skills můžeme považovat **odbornou literaturu** (knihy a odborné časopisy), jež se touto tematikou zabývá (viz Seznam pramenů a použité literatury nebo online seznam literatury Masarykovy univerzity zaměřené na soft skills²⁰). Z této literatury čtenáři načerpají nejen teoretické znalosti, ale často i praktické rady, testy a návody. Většina knih se nezabývá soft skills komplexně, protože se jedná o velmi široké téma, ale zpracovává pouze jednu konkrétní sociální dovednost.

Dalším zdrojem informací mohou být televizní pořady (např. pořad České televize *Komunikace je hra*²¹), které jsou s rozvojem internetu stále častěji přístupné i online. Užitečné a aktuální informace o soft skills naleznete i na webových stránkách zaměřených na rozvoj lidských zdrojů (např. www.personalista.com/celozivotni-uceni²²) nebo na pracovních portálech (např. <http://poradna.jobs.cz/image-a-uspech>²³).

Důležitou formou dalšího vzdělávání jsou **e-learningové kurzy**. Ačkoliv jsou tyto kurzy vhodnější pro výuku hard skills, stále častěji se objevují i kurzy zaměřené na měkké dovednosti. Davis²⁴ vysvětluje, že velkou výhodou e-learningových kurzů manažerských dovedností a jiných soft skills je eliminace časové závislosti účastníka kurzu na termínu jeho konání. Kdokoliv má přístup k internetu, může se kurzu účastnit v jakoukoliv denní dobu. Zatímco knihy ani časopisy neposkytují zpětnou vazbu, e-learningové kurzy často umožňují změřeni znalostí účastníka prostřednictvím testů a jejich okamžité automatické vyhodnocení. Některé kurzy jsou nabízeny zdarma (např. *Kurz práce s informacemi*²⁵), jiné za úplaty (např. *Kontis e-learning*). Často jsou e-learningové kurzy vyráběny na zakázku přímo pro firmy a jsou buď v češtině, nebo angličtině. E-learningových kurzů využívá čím dál více českých firem. Jako příklad uveďme *České dráhy, Institut klinické a experimentální medicíny v Praze (IKEM)* nebo *ČSOB*²⁶. V neposlední řadě zmiňme kurzy v prostředí *Second life*²⁷, které v sobě spojují výhody e-learningových kurzů a virtuálních tříd, ve kterých dochází k přímé komunikaci mezi účastníky a lektorem. Na závěr dodejme, že online kurzy soft skills by měly sloužit pouze jako doplněk tradičních forem vzdělávání, protože klíčovým prvkem rozvoje sociálních dovedností stále zůstává osobní kontakt s ostatními lidmi.

²⁰ <http://www.softskills.wz.cz/html/literatura.html>, [cit. 2010-04-10].

²¹ <http://www.ceskatelevize.cz/program/10169534357-komunikace-je-hra.html>, [cit. 2010-04-10].

²² <http://www.personalista.com/celozivotni-uceni/>, [cit. 2010-04-10].

²³ <http://poradna.jobs.cz/image-a-uspech/>, [cit. 2010-04-10].

²⁴ DAVIS, James. Traditional vs. on-line learning : It's not an either/or proposition. *Employment Development Today*. 2000, 4, s. 47-60.

²⁵ http://is.muni.cz/elportal/estud/ff/js07/informace/materialy/kurz_prace_s_informacemi.html, [cit. 2010-04-10].

²⁶ Efektivní vzdělávání, ale ne pro každého. *Finanční management*. 2008-02-21, 2, s. 51.

²⁷ www.secondlife.com, [cit. 2010-04-10].

3 ROZVOJ SOFT SKILLS NA ČESKÝCH UNIVERZITÁCH

V návaznosti na předchozí kapitolu se nyní budeme blíže zabývat rozvojem soft skills na českých univerzitách. Zaměříme se i na postoj Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy k této tematice. Naším záměrem není poskytnout čtenáři podrobný přehled všech vysokých škol, předmětů zaměřených na soft skills či organizací, které studentům a absolventům nabízejí možnost rozšiřovat si znalosti a dovednosti v této oblasti. Chtěli bychom však alespoň v obecné rovině nastínit, možnosti, kterých vysokoškolští studenti mohou v průběhu studia využít a své kompetence si tak zvyšovat.

Jelikož spolupráce mezi školami a firmami nebyla zejména v minulosti příliš efektivní a školy nepřizpůsobovaly sylaby podnikové praxi, začaly vznikat tzv. firemní univerzity. První univerzitou tohoto typu byla *Škoda Auto Vysoká škola*. Její vizí bylo vytvořit studijní programy, které by připravily odborníky pro práci ve velkém nadnárodním koncernu jak po teoretické stránce (s důrazem na ekonomické a technické vzdělávání), tak v oblasti cizích jazyků. Byla však také jednou z prvních českých univerzit, která zdůrazňovala rozvoj soft skills²⁸.

V současné době se Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy snaží v souladu *Strategií celoživotního učení ČR*²⁹, jež byla schválena v roce 2007, podporovat iniciativy jednotlivých univerzit ve zlepšování sociálních dovedností svých studentů tak, aby se zvyšovala jejich uplatnitelnost na trhu práce.

Vizí zmíněné strategie celoživotního učení v ČR je:

„Poskytnout všem skupinám populace v průběhu celého života příležitosti k získávání a uznávání kvalifikací použitelných na trhu práce a ke zdokonalování klíčových kompetencí potřebných pro uplatnění v pracovním, občanském i osobním životě³⁰“.

Pojem **klíčové kompetence** je zde vnímán v širší rovině než je obsah pojmu soft skills. Ve strategii jsou klíčové kompetence definovány jako: „*schopnost poradit si s úlohami každodenního života³¹“*. Jako příklad autoři uvádí metodologické kompetence – řešení problémů, používání informačních a komunikačních technologií, komunikativní kompetence – cizí jazyky, písemné a ústní vyjadřování, osobnostní kompetence – kritické myšlení, schopnost týmové práce, schopnost učit se, sebekontrola a environmentální kompetence. Strategie varuje před nízkou úrovní těchto kompetencí jak u dětí, tak v dospělé populaci a navrhuje změny v obsahu a metodách výuky. Zaměřuje

²⁸ KUČEROVÁ, Karolína. Spolupráce vysokých škol a firem stále vážne. *Týden*. 2007-03-17, 3, s. 15.

²⁹ <http://www.msmt.cz/mezinarodni-vztahy/publikace-strategie-celozivotniho-uceni-cr>, [cit. 2010-04-10].

³⁰ Tamtéž, s. 46.

³¹ Tamtéž, s. 29.

se zejména na základní a střední školství, kde by mělo docházet k největším změnám díky *kurikulární reformě*³², která omezuje důraz kladený na předávání vědomostí a podtrhuje naopak rozvoj obecnějších klíčových kompetencí.

Rozvoj klíčových kompetencí, a tedy i soft skills, na vysokých školách není celorepublikově systematický. Na druhou stranu pozitivně hodnotíme, že důraz na tyto kompetence roste. Studenti univerzit mají zpravidla více možností, kde se semináře, přednášky či kurzu zaměřeného na soft skills zúčastnit. Tyto kurzy mohou být spolufinancovány z Fondu rozvoje vysokých škol. V roce 2010 získaly dotace například tyto projekty rozvoje soft skills: „*Podpora prezentačních dovedností studentů* (dotace 216 tisíc), *Inovace předmětu "Prezentační dovednosti"* (118 tisíc)³³.

Výběr možností na jednotlivých vysokých školách se liší. Uvedme alespoň některé z nich. Různé katedry univerzit nabízejí pro své studenty předměty, které se zabývají soft skills a které si mohou zapisovat studenti celé univerzity jako volitelné předměty typu „C“. Příkladem může být např. ucelený seznam předmětů vyučovaných na Masarykově univerzitě³⁴. Jednotlivé fakulty UPOl a jejich katedry taktéž nabízejí předměty zaměřené na soft skills. (Např. *Komunikativní dovednosti* nabízí Katedra rekreologie či Katedra politologie a společenských věd, předmět *Student's soft skills* nabízí Katedra aplikované ekonomie a na Katedře politologie a evropských studií se studenti mohou účastnit kurzů *Prezentačních dovedností, Vytváření a fungování pracovních týmů, Vyjednávání* atd.). Na většině univerzit (Masarykova univerzita je spíše výjimkou) neexistuje ucelený seznam předmětů zabývajících se měkkými dovednostmi, a proto se o nich studenti často nedozvědí a kurzy navštěvují pouze studenti dané katedry. Nemusíme dodávat, že mnoho kateder obdobně zaměřené kurzy nevypisuje, a tak jejich studenti zůstávají problematikou soft skills nedotčeni.

Vedle předmětů, které si studenti mohou zapsat na katedrách, jsou kurzy a semináře soft skills nabízeny ještě **kariéerními a poradenskými centry**, které působí při fakultách vysokých škol (např. Profesně poradenské centrum FF UP, Kariéerní centrum MU, Poradenské centrum MU, Informačně-poradenské centrum KU, aj.). Kurzy jsou pro studenty a zaměstnance univerzit často zcela zdarma. Některé univerzity mají navíc specializované portály, díky nimž se studenti mohou lépe připravit pro svou budoucí profesi a na nichž se mohou do kurzů soft skills zaregistrovat. Jako příklad zmiňme projekt Karlovy univerzity s názvem *Absolvent*³⁵. Tento portál nabízí pro studenty a

³² Tamtéž, s. 51.

³³ http://www.frvs.cz/docf/Financovane_2010.pdf, [cit. 2010-04-10].

³⁴ <http://www.softskills.wz.cz/html/predmety.html>, [cit. 2010-04-10].

³⁵ <http://ipc1.cuni.cz/absolvent/>, [cit. 2010-04-10].

budoucí absolventy semináře a dvoudenní kurzy na nejrůznější témata (např. *Umění vyjednávat, Práce s informacemi, Příprava na přijímací pohovor, Týmová spolupráce* aj.). Z velké většiny se bohužel jedná pouze o jednorázové dvouhodinové semináře, na druhou stranu jsou taktéž poskytovány zdarma.

Dalšími organizacemi, jež působí při univerzitách a nabízejí rozvojové semináře a kurzy jsou **Instituty celoživotního vzdělávání**. Tyto instituty inzerují vícedenní kurzy akreditované Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy i jednorázové semináře. Kurzy bývají zpoplatněné. Jako příklad uveďme odborné kurzy nabízené *Institutem celoživotního vzdělávání FF UP*³⁶ nebo kurzy a konference pořádané *Institutem celoživotního vzdělávání VUT*³⁷ (pro studenty a zaměstnance VUT jsou částečně zdarma). Oproti kurzům nabízeným portálem *Absolvent*, se v tomto případě jedná jak o několikahodinové semináře (týmová spolupráce – 8 hodin), tak dvousemestrální kurzy.

Dále musíme vzpomenout na studentské organizace typu *Aiesec*³⁸ či *IAESTE*³⁹ apod., které spolupracují s firmami a zprostředkovávají studentům odborné praxe jak v ČR, tak v zahraničí. I tyto organizace nabízejí svým členům možnost zdokonalit se v některých ze soft skills prostřednictvím jejich seminářů.

Na závěr připomeňme, že mimo výše zmíněných možností rozvoje soft skills existují pro mladé lidi i jiné organizace, které mají za cíl osobní rozvoj člověka skrze zážitkovou pedagogiku, hry a akce v přírodě a vzájemné setkávání. Mezi tyto organizace zajisté patří neziskové organizace a občanská sdružení jako *Junák – svaz skautů a skautek ČR, Prázdninová škola Lipnice, Instruktoři Brno, Hnutí GO, Hnutí Brontosaurus*, turistické oddíly Pionýr, YMCA a mnohé další.

³⁶ <http://www.icv.upol.cz/czv/ok.html>, [cit. 2010-04-10].

³⁷ <http://www.lli.vutbr.cz/kurzy>, [cit. 2010-04-10].

³⁸ <http://www.aiesec.org/czech-republic/>, [cit. 2010-04-10].

³⁹ <http://www.iaeste.cz/>, [cit. 2010-04-10].

4 PŘÍPRAVA KURZU ROZVOJE SOFT SKILLS PRO STUDENTY UNIVERZITY PALACKÉHO

Hlavním přínosem této magisterské diplomové práce je návrh, příprava a realizování kurzu rozvoje soft skills pro studenty univerzity Palackého v Olomouci (UPOL). Myšlenka tohoto kurzu pramení ze dvou mých bakalářských diplomových prací zaměřených na tematiku outdoor management trainingu (OMT) a rozvoje soft skills. Poznatky získané při teoretickém studiu oblasti soft skills v průběhu tvorby těchto prací jsem si měla možnost ověřit a samostatně je aplikovat v praxi při přípravě a realizaci kurzu rozvoje soft skills pro studenty UPOL. Základním výstupem kurzu je rozvoj sociálních dovedností u dvanácti studentů, kteří se tohoto kurzu zúčastnili.

Cílem mé bakalářské práce „**Outdoorová metoda podnikového vzdělávání**“^{40c} bylo zmapování současného postavení této metody vzdělávání na českém trhu a nastavení kritérií pro výběr optimálního poskytovatele kurzu. Práce objasňuje výhody zkušenostního učení a vyzdvihuje možnosti využití outdoorových programů pro rozvoj soft skills. Na základě odborné literatury, případové studie využití outdoor trainingu v českých firmách a strukturovaného rozhovoru s projektovým manažerem společnosti Project Outdoor⁴¹ jsme došli ke klíčovým kritériím, která by měl kurz rozvoje sociálních dovedností splňovat. Z těchto základních kritérií jsme vycházeli při přípravě kurzu soft skills pro studenty UPOL.

Mezi tato kritéria patří včasné a dostatečné informování účastníků o kurzu. Pro zadavatele kurzu zaměřeného na rozvoj soft skills je při výběru kurzu nejdůležitější atraktivita aktivit a jejich pestrost. Atraktivita aktivit by však neměla znamenat snížení bezpečnosti účastníků. Zadavatelé kurzu by si měli klást cíle, které jsou splnitelné v časovém rámci, ve kterém se kurz bude konat. Kurz, který si klade za cíl rozvoj soft skills by měl trvat minimálně 2 - 3 dny. Konkrétní cíl se musí shodovat s vhodným typem programu, který by měl obsahovat prvky zpětné vazby.

Ve své druhé bakalářské práci s názvem „**Employee soft skills development**“^{42c} jsem se zabývala aktuálními trendy v oblasti neformálního vzdělávání, firemního vzdělávání a rozvojových kurzů.

Práci tvoří teoretická část, jež mapuje aktuální trendy vzdělávání soft skills a opírá se zejména o novinové články, které byly publikovány v českých médiích na téma

⁴⁰ Kozáková, Radka. *Outdoorová metoda podnikového vzdělávání*, Olomouc, 2008, 43 s. Diplomová práce. Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta, Katedra aplikované ekonomie.

⁴¹ Firma nabízející OMT. Viz: http://projectoutdoor.cz/cz/project_outdoor, [cit. 2010-02-26].

⁴² Kozáková, Radka. *Employee soft skills development*, Olomouc, 2009, 59 s. Diplomová práce. Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta, Katedra anglistiky a amerikanistiky.

soft skills a firemní vzdělávání mezi lety 2000 a 2009. Praktická část pak obsahuje případovou studii, která zkoumá požadavky zaměstnavatelů na žadatele o zaměstnání a také postoje zaměstnanců vůči kurzům soft skills. V teoretické části práce byly popsány nejdůležitější zásady efektivního školení pro zaměstnance. Vysvětlili jsme, že různí lidé mají různý styl učení, a proto je důležité, aby v průběhu kurzu byly využívány odlišné vzdělávací metody. Školení zaměřená na rozvoj soft skills bývají zaměstnancům nabízeny formou tzv. systémů Cafeterie, který funguje obdobně jako menu v restauraci. Díky tomuto systému je zaměstnanci nabídnuto, ať zkombinuje benefity poskytované zaměstnavatelem podle vlastního uvážení. Společnost PricewaterhouseCoopers⁴³ podrobila v rámci soutěže „Zaměstnavatel 2008“ 129 nejoblíbenějších českých zaměstnavatelů průzkumu, který ukázal, že 92% z nich nabízí rozvojová školení. Proto pravděpodobně, že se velká část dnešních studentů s těmito kurzy ve svém zaměstnání setká a měli by vědět, co od těchto kurzů očekávat.

Při přípravě případové studie jsem využívala dvou rozdílných nástrojů. Za prvé to byla analýza inzertních nabídek zaměstnání publikovaných dne 26. března 2009 na internetovém serveru www.jobs.cz a v deníku Mladá Fronta⁴⁴. Tato analýza přinesla zjištění, že pouze 11% nabídek nepožadovalo od uchazečů o zaměstnání dobrou úroveň soft skills. Za druhé jsem provedla dotazníkové šetření mezi stovkou zaměstnanců či potencionálních žadatelů o zaměstnání. Toto šetření bylo založeno na seznamu nejvíce vyžadovaných sociálních dovedností, které byly v inzerátech uváděny. Jeho výsledky nás dovedli k závěrům, jež potvrdily trendy naznačené v teoretické části práce. Mezi tyto trendy patří fakt, že největší zájem o netradiční rozvojové kurzy mají v České republice mladší lidé dospělého věku a lidé s vyšším vzděláním. Jak zaměstnanci, tak uchazeči o zaměstnání pokládají kurzy za důležité pro svůj osobní rozvoj. Většina respondentů upřednostňovala kombinaci indoorového a outdoorového kurzu (tzv. neardoor). Požadavky zaměstnavatelů a názory zaměstnanců na soft skills se příliš nelišily. Za nejdůležitější soft skills pokládají komunikační dovednosti, schopnost řešit problémy, týmovou spolupráci a toleranci vůči stresu.

Na tyto čtyři konkrétní soft skills jsem se rozhodla zaměřit kurz rozvoje soft skills pro studenty vysoké školy (VŠ). Kurz byl připraven ve spolupráci s Katedrou aplikované ekonomie (UPOL) a byl nabídnut primárně jejím studentům. Jeho struktura vycházela z výše uvedených poznatků, trendů a zásad, které se týkají zaměstnanců firem a byla přizpůsobena pro vysokoškolské studenty.

⁴³ <http://kariera.ihned.cz/e1-25655370-benefity-v-podani-nejoblibenejsich-zamestnavatelu>, [cit. 2010-02-27].

⁴⁴ Tato media patří mezi nejvyužívanější, co se týče inzerce pracovních pozic na českém trhu.

4.1 Cíle kurzu rozvoje soft skills pro studenty vysoké školy

Jak již bylo řečeno, cílem tohoto kurzu je bližší seznámení studentů VŠ pojmem soft skills a jejich rozvoj. Kurz se zaměřuje na ty sociální dovednosti, jež jsou v současné době považovány zaměstnavateli a uchazeči o zaměstnání za klíčové pro jejich profesní rozvoj. Podstatu kurzu proto tvoří aktivity zaměřené na **rozvoj komunikačních dovedností, schopností řešit problémy, týmovou spolupráci a toleranci vůči stresu.**

Odborná literatura a poznatky z výše uvedených bakalářských diplomových prací a vlastní praxe z obdobných kurzů jak v roli účastníka, tak v roli instruktora mi umožnily uvědomit si, že třídní kurz si nemůže klást za cíl „naučení“ soft skills.

Mojí snahou je tedy vysvětlit studentům, že „*Přes noc soft skills zázkam nezískají*“. Jak trefně konstatuje Jan Vaněček ve svém článku *Soft skills, hard skills*⁴⁵, ve chvíli, kdy účastníci přijíždějí na víkendový kurz, mají za sebou již desítky let zkušeností se sociálními dovednostmi. Nežijeme v izolovaném světě, protože jak řekl Aristoteles, „*Člověk je tvor společenský*“⁴⁶. Soft skills využíváme ať již vědomě či častěji nevědomě v každodenním styku s našimi rodinami, přáteli, v pracovním kontaktu i při setkání s dosud neznámými lidmi. Vzájemně komunikujeme a spolupracujeme s druhými lidmi jak při studiu, tak v zaměstnání. Méně či více úspěšně čelíme konfliktům a jsme nuceni řešit každodenní osobní, studijní a pracovní problémy. Často to pak vede k tomu, že na náš organismus působí zvýšená míra stresu.

V průběhu života se učíme s těmito situacemi vyrovnávat, aniž bychom se vědomě zabývali otázkou, zda jim čelíme efektivně. Vaněček přirovnává člověka, který se poprvé účastní kurzu soft skills k tenistovi-samoukovi, který mohl získat v průběhu samostudia některé špatné tenisové návyky. Pokud si uvědomí, že mu hra nejde podle jeho představ, zavolá si na pomoc trenéra. Změna starých zvyků však může trvat velmi dlouho. Pokud si tenista neuvědomí, co dělal špatně a pokud nebude mít dlouhodobější trénink, může mít tendence sklouznout k dřívějším špatným návykům.

Stejně tak i účastník kurzu má své hluboce zakořeněné sociální dovednosti, jejichž změna je během na dlouhou trať. Avšak pokud se lidé o tuto problematiku zajímají, zastaví se na okamžik a zamyslí se nad tím, jakým způsobem své soft skills využívají, pak učiní první krok k jejich rozvoji.

Cílem tohoto kurzu je proto také **nabídnout studentům možnost se zamyslet nad způsoby jakými komunikují, spolupracují v týmu, řeší problémy a stres.**

⁴⁵ <http://www.jakzkrize.cz/cz/707.soft-skills-hard-skills>, [cit. 2010-02-27].

⁴⁶ <https://www.phil.muni.cz/fil/texty/dst/1.html>, [cit. 2010-02-27].

Zároveň jim umožňuje **pozorovat vlastní chyby v těchto sociálních dovednostech v prostředí hry**. Hra pouze simuluje reálný svět, a proto umožňuje účastníkovi v bezpečném prostředí zkoumat své dovednosti. Kurz dále vede studenty k příležitosti **poučit se z chyb druhých nebo se naopak nechat inspirovat jejich přístupem k soft skills**. V neposlední řadě je cílem kurzu **ukázat studentům, co od podobných kurzů očekávat**.

Struktura kurzu je koncipována tak, aby v sobě kombinovala prvky indoorových a outdoorových teambuildingových kurzů. Některé aktivity jsou využívány i v tzv. Assessment centrech⁴⁷, se kterými se studenti mohou setkat, až se budou ucházet o zaměstnání. Assessment centrum je speciální diagnostická metoda, která slouží k výběru klíčových zaměstnanců (nejčastěji odborníci či manažeři) z většího počtu uchazečů a která je běžnou součástí personalistických nástrojů.

Svatoš konstatuje, že *„Nejhlubších poznatků o jednotlivých pracovnících či uchazečích lze dosáhnout kombinací standardních psychodiagnostických nástrojů (pohovory, osobnostní dotazníky, výkonové testy) a pozorování reálného chování kandidátů při řešení modelových situací.“*⁴⁸ Svatoš také uvádí, že Outdoorová assessment centra využívají nespécifické outdoorové modelové situace, které na první pohled nesouvisí s pracovním ani soukromým životem uchazečů o zaměstnání, a proto na ně účastníci kurzů nemají vytvořeny standardní vzorce chování. Umožňují tak přítomným psychologům, budoucím nadřízeným a hodnotitelům pozorovat, jaké mají kandidáti na pracovní pozici odhodlání přijímat neobvyklé výzvy a jakou mají schopnost spolupracovat a překonávat stresové situace. Díky neobvyklosti outdoorových aktivit a narůstající náročnosti programu a přirozené zpětné vazbě kandidáti opouštějí nepřirozenou sebekontrolu, ke které mají tendence se uchýlovat na začátku kurzu a záhy se projeví jejich skutečné reakce. Svatoš varuje, že v souvislosti s assessment centry musí být respektovány etické a zákonné normy. To znamená, že účastník musí vědět předem, že bude v průběhu kurzu pozorován a hodnocen a musí podpisem stvrdit, že s tímto souhlasí. K nasbíraným informacím o své osobě musí mít přístup a musí vědět, k jakým účelům budou použity⁴⁹. Kurz soft skills připravený pro studenty UPOL má proto za cíl i **seznámit účastníky s některými aktivitami využívanými na outdoor assessment centrech** tak, aby v budoucnu věděli, co mají od těchto hodnotících programů očekávat a byli tak na ně lépe připraveni.

⁴⁷ <http://www.orlita.cz/detail.php?clanek=65>, [cit. 2010-02-27].

⁴⁸ SVATOŠ, Vladimír., LEBEDA, Petr. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*, Vyd. 1. Praha : Grada Publishing, a.s., 2005, s. 74, ISBN 80-247_0318-1 (dále citováno jako Svatoš, V., Lebeda, P., *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*).

⁴⁹ Tamtéž

4.2 Cílová skupina

Jak vyplývá z názvu této diplomové práce, skupinu, na kterou se kurz zaměřil, tvořili studenti prvních až pátých ročníků Filozofické fakulty UPOL. Primárně byli osloveni studenti Katedry aplikované ekonomie (KAE), protože konání kurzu bylo pod záštitou této katedry. Katedra také nesla část nákladů na kurz jejích finančních prostředků.

4.2.1 Charakteristika věkové kategorie „mladší dospělí“

Věková kategorie, do níž účastníci náleží, do velké míry ovlivňuje přístup účastníků ke kurzu i k lektorům. Výběr aktivit pro různé věkové kategorie (věk školní, dospívání, mladá dospělost, střední dospělost a zralost) může být stejný, avšak aktivity by měly být uváděny odlišně jak z hlediska obsahového, tak z hlediska motivačního.

Autor Radek Pelánek se ve své knize *Příručka instruktora zážitkových akcí*⁵⁰ zabývá mimo jiné srovnáním účastníků rozvojových kurzů podle jejich věku. Mladé dospělé charakterizuje jako lidi, kteří jsou samostatní, hledají partnera, odpovědi a sebepoznání. Mají rádi rozmanitost, náročné úkoly, problémy k řešení, komplexní nasazení nejenom fyzických, ale i psychických sil, volnost a smysluplnost. Naopak nemají rádi samoučelnou činnost a bodování. Občas si rádi zasoutěží, ale vyhledávají též příležitosti ke vzájemné spolupráci. Nedělá jim problémy vlastní iniciativa, ačkoliv k ní nezřídka potřebují pobídnout. Z hlediska jejich odolnosti vůči únavě lze konstatovat, že mají velkou výdrž, avšak pomalou regeneraci.

Ivo Jirásek v předmluvě ke knize *Zlatý fond her I*⁵¹ uvádí, že pro mladší dospělé je vhodná nejenom zvýšená složitost pravidel jednotlivých aktivit, ale i zvýšená náročnost situací i prostředí, které v ideálním případě nejsou zdolatelné pouhým jedincem. Jedná se o situace a překážky, které vyžadují síly, dovednosti, zkušenosti a spolupráci všech členů týmu pro jejich úspěšné překonání.

Nespornou výhodou kurzu pro mladé dospělé je, že lze v něm efektivně využívat metafor a abstrakcí. Mladí lidé je mají rádi a chápou je. Pelánek se zabývá též vztahem různých věkových kategorií k autoritám. Mladší dospělí podle něj autority respektují, pokud ovšem nenabudou pocitu, že je autorita zneužívána.

⁵⁰ PELÁNEK, Radek. *Příručka instruktora zážitkových akcí*. Vyd. 1. Praha : Portál, 2008, 31 s. ISBN 978-80-7367-353-6 (dále citováno jako Pelánek, R., *Příručka instruktora outdoorových akcí*).

⁵¹ JIRÁSEK, Ivo, et al. *Zlatý fond HER I : Hry a programy připravené pro kurzy Prázdninové školy Lipnice*. Vyd. 1. Praha : Portál, 2002, s. 13, ISBN 80-7178-636-5 (dále citováno jako Jirásek, I., et al, *Zlatý fond her I*).

Vedení instruktorů a přístup k účastníkům je jednoznačnější, pokud účastníci patří do jedné věkové kategorie. Lidé ve věku mladší dospělosti mívají ze všech věkových kategorií k outdoorovým kurzům soft skills nejpozitivnější přístup.

4.2.2 Oslovení a výběr účastníků kurzu

Tento kurz rozvoje soft skills pro studenty VŠ se z hlediska zacílení pohybuje na pomezí mezi programy „teambuilding“ a „trénink manažerských dovedností“. Zahrádková uvádí, že teambuilding⁵² bývá určen konkrétní pracovní skupině a tvoří ho promyšlené a strukturované budování a rozvíjení týmu a jeho tvůrčího a výkonového potenciálu. Programů se zaměřením na teambuilding se běžně účastní 8-12 osob a délka kurzu se pohybuje v rozmezí mezi dvěma až čtyřmi dny.

Naproti tomu trénink manažerských dovedností⁵³ se více zaměřuje na soft skills (např. komunikace, prezentování úkolů pracovní skupině, řešení konfliktů, stanovování priorit apod.), které jsou nutné k efektivnímu vedení lidí. Podle Svatoše se u tohoto programu optimální velikost skupiny pohybuje mezi 8-16 osobami a kurz by měl trvat čtyři dny. Při určování délky námi pořádaného kurzu a počtu jeho účastníků jsme vycházeli z výše zmíněných charakteristik.

Celková délka našeho kurzu by měla tedy činit minimálně 3 dny. Kurz byl proto rozdělen na tři části. Informační setkání, které mělo umožnit seznámení účastníků mezi sebou i s lektory, bylo naplánováno o týden až dva týdny dříve, než se konal samotný víkendový kurz. V týdnu před kurzem se účastníci mohli věnovat samostudiu a zadanému týmovému projektu.

Samotný kurz trval od 12. – 14. 2. 2009, což byl poslední víkend před koncem zkouškového období. Tento termín byl ideální vzhledem k tomu, že ještě nezačal nový semestr a zároveň bylo ukončeno zkouškové období. Díky tomu bylo zaručeno, že studenti budou mít menší časové problémy se kurzem zúčastnit a zároveň nehrozilo, že by se jim křížil s jinou výukou. Rozvojový kurz začal v pátek od 14 hod a trval až do neděle do 15 hodin. Dvuhodinové hodnotící závěrečné setkání pak proběhlo měsíc po víkendovém kurzu.

Vzhledem k cílům kurzu jsme volili mezi 8 až 16 osobami, které se mohly kurzu zúčastnit. Nakonec jsme se rozhodli pro **12 účastníků**. Poněvadž je tento počet dělitelný dvěma, třemi, čtyřmi i šesti, je velmi výhodný. Umožňuje tak totiž široké možnosti rozdělení skupiny na menší týmy o stejné velikosti a různé kombinace osob.

⁵² Zahrádková, Eva. *Teambuilding - cesta k efektivní spolupráci*. Vyd. 1. Praha : Portál, 2005, s. 150, ISBN 80-7367-042-9 (dále citováno jako Zahrádková, E., *Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci*).

⁵³ Svatoš, V., Lebeda, P., *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*, s. 71.

Na strukturu skupiny účastníků kurzu má vliv nejenom jejich věk a počet, ale také to, zda se jedná o skupinu žen, mužů či smíšenou skupinu. Přestože rozdílné charakteristiky pohlaví nemusí mít vliv na skladbu programu⁵⁴, pro účastníky je v rámci širšího rozvoje soft skills užitečné pozorovat rozdílné přístupy mužů a žen k řešení problémů a krizových situací. Vzájemným kontaktem se mohou obohacovat. Zároveň hry a aktivity ve smíšené společnosti lépe simulují reálný svět, kde také vstupují do interakcí obě pohlaví. Nevýhodou smíšených kurzů⁵⁵ může být podle Pelánka sociální napětí, které automaticky vzniká ve smíšené společnosti. Na druhou stranu však účastníci bývají více motivováni se kurzu zúčastnit a většinou se lépe baví.

Pelánek uvádí záměrně vyostřené obecné charakteristiky pohlaví takto:

Muži: bývají přímější a čitelnější, mají rádi jasně daná pravidla hry, touží po uznání, jsou více soutěživí než ženy, mají rádi konstrukčně zaměřené problémové úlohy, bojové hry a překonávání překážek.

Ženy: bývají tvořivější a přemýšlivější, rády spolupracují v týmech, tváří se méně soutěživě, vyhovují jim volnější pravidla hry, jsou pro ně důležité mezilidské vztahy a mají vyšší schopnost empatie.

Naším záměrem bylo vytvořit takovou skupinu, aby v ní v ideálním případě bylo zastoupení obou pohlaví ve skupině vyrovnáno. Oproti firemním školením měl námi pořádaný kurz tu výhodu, že se do něj studenti mohli hlásit dobrovolně a na základě vlastního rozhodnutí. Jelikož byl kurz vypsán jakožto nepovinný předmět KAE, tak studenti mohli za jeho absolvování získat 2 kredity. Pokud se proto studenti do kurzu přihlásili a byli vybráni, měli silnou motivaci kurz dokončit. Studenti byli osloveni dne 9. 11. 2009 na blogu Katedry aplikované ekonomie⁵⁶, kde jim byla nabídnuta účast v kurzu. Nabídka vypadala následovně:

Ve spolupráci s diplomantkou Radkou Kozákovou vám Katedra aplikované ekonomie nabízí kurz rozvoje soft skills. Předmět bude zaměřen na komunikační dovednosti, schopnost řešit problémy, týmovou spolupráci a toleranci vůči stresu. Jedná se o dovednosti, které jsou dnes českými zaměstnavateli považovány za klíčové! Z velké části outdoorový kurz proběhne v průběhu víkendu ve dnech 12. – 14. 2. Zajištěno bude ubytování na chatě v blízkosti Olomouce a bude hrazeno z prostředků KAE. Stravu si účastníci hradí sami. Nedílnou součástí předmětu bude společné setkání před kurzem a po kurzu. Předmět bude ohodnocen dvěma kredity. Zájemci se mohou do kurzu přihlásit do 22. 11. 2009 na emailové adrese softskills@seznam.cz. Počet míst je omezen!

⁵⁴ Pelánek, R., *Příručka instruktora outdoorových akcí*, s. 30.

⁵⁵ Tamtéž.

⁵⁶ <http://www.kae.cz/page/4/>, [cit. 2010-02-27].

Studenti měli možnost se přihlašovat do kurzu na výše uvedené emailové adrese v období mezi 9. 11. 2009 – 22. 11. 2009. V průběhu tohoto období se do kurzu přihlásilo celkem 31 zájemců, z nichž bylo 6 mužů a 25 žen. Všem zájemcům bylo emailem zasláno potvrzení o přijetí jejich přihlášky do kurzu a byli informováni, že konečný seznam účastníků a případných náhradníků bude vytvořen po 22. 11. 2009. Z důvodu nižšího zájmu mužské části studentů⁵⁷ o účast v kurzu byli do výběru nejdříve zařazeni muži (přestože se přihlásili později) a poté bylo vybráno 6 studentek, jež se přihlásily jako první. Vznikla tak vyvážená skupina 12 účastníků kurzu, kteří obdrželi emaily s bližšími informacemi o kurzu a o plánovaném prvním setkání.

Datum prvního setkání byl zvolen prostřednictvím aplikace Doodle⁵⁸. Tato aplikace umožňuje pozvaným osobám hlasovat dle svých možností pro jednotlivé nabízené termíny konání setkání. Jejím přínosem je zejména rychlé a názorné rozhodnutí o konkrétním dnu, kdy se akce bude konat. Na základě hlasování účastníků byl vybrán čtvrtek 4. února 2009 v čase od 13:30 do 15:30, s místem konání v učebně KAE.

4.2.3 Zdravotní prohlášení a vstupní dotazník

Všichni účastníci obdrželi emailem již před prvním setkáním formuláře zdravotního prohlášení⁵⁹. Na základě jejich výsledků mohl být případně scénář víkendového kurzu přizpůsoben zdravotním dispozicím skupiny. Formulář byl vytvořen ze vzoru zdravotního prohlášení, které je využíváno *Profesním sdružením zážitkového vzdělávání*⁶⁰. Zdravotní prohlášení je nezbytnou součástí vstupních informací o účastnících a je zdrojem důležitých údajů pro případ nenadálého úrazu. Lebeda doporučuje, aby toto prohlášení bylo důvěrné a bylo stvrzeno podpisem⁶¹, což bylo učiněno na prvním setkání.

Dalším dokumentem, který studenti obdrželi, byl vstupní dotazník. Tento dotazník měl blíže zmapovat charakteristiky účastníků, jejich zkušenosti s obdobnými kurzy a jejich očekávání od kurzu. Z výsledků dotazníků vyplynulo, že všichni studenti, kteří byli vybráni, jsou studenty KAE a jejich průměrný věk je 22 let. Nejmladšímu studentovi je 20 let a nejstaršímu 25 let.

⁵⁷ Na Filozofické fakultě UPOL i na KAE ovšem z velké části převažují dívky, proto zájem 6 chlapců se nám jeví jako poměrně vysoký.

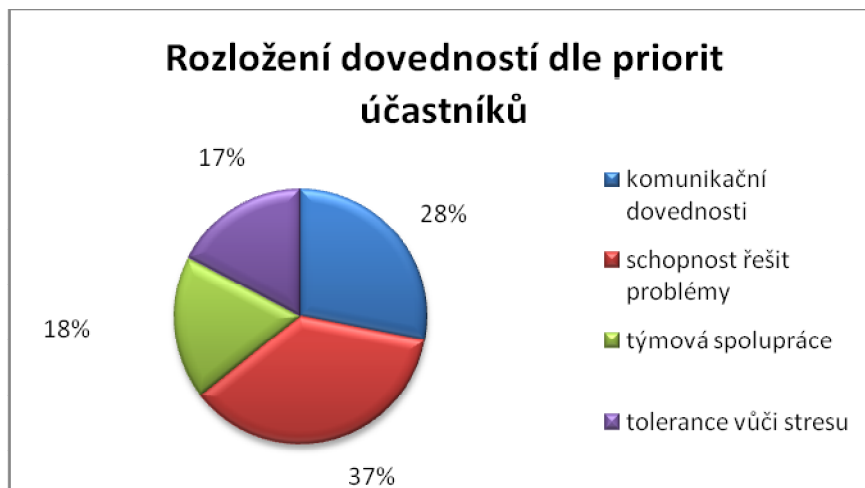
⁵⁸ <http://www.doodle.com/a8hdkgvx3xn2kug5>, [cit. 2010-02-27].

⁵⁹ Vzor formuláře zdravotního prohlášení obsahuje Příloha 1.

⁶⁰ <http://adm.jinsoft.cz/GetFile.ashx?File=11-Zdravotni-prohlaseni-PSZV-listopad-2007.pdf>, [cit. 2010-02-27].

⁶¹ Svatoš, V., Lebeda, P., *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*, s. 157.

Studenti v dotazníku dostali za úkol seřadit čtyři sociální dovednosti, kterými se kurz zabývá, dle priorit. Graf 1 ukazuje, jakou váhu účastníci přisuzují jednotlivým sociálním dovednostem. Z grafu 1 vyplývá, že studenti pokládají schopnost řešit problémy za nejdůležitější sociální dovednost.



Graf 1: Rozdělení soft skills dle priorit účastníků

Další odpovědi studentů upřesňují, že pouze dva z nich se již jednou zúčastnili školení zaměřeného na rozvoj soft skills, konkrétně pak na prezentační dovednosti⁶². Jednalo se o čistě indoorový kurz, který byl pořádán v rámci studia a s jehož průběhem byli spokojeni.

V závěru dotazníku byli studenti požádáni, aby z nabídnutých možností zvolili tři, které nejlépe odpovídají očekávání, jež mají od kurzu (viz Graf 2). Informace z této otázky měly umožnit vyvrátit v průběhu prvního setkání případné falešné představy o přínosech kurzu, které by studenti mohli mít. Nejvíce studentů očekávalo, že jim kurz přinese rozvoj soft skills, konkrétně pak jmenovali zejména komunikační schopnosti a schopnost řešit problémy. Studenti také doufali, že kurz jim přinese sebezpoznání.



Graf 2: Očekávání účastníků

⁶² Jednalo se o kurz, který proběhl na podzim roku 2009 taktéž pod záštitou KAE.

4.3. Instruktorový tým

Instruktorový tým do vysoké míry ovlivňuje úspěch každého zážitkového kurzu. Pelánek zmiňuje ve své příručce zajímavý princip: „*Jaký tým, takoví účastníci.*“⁶³ Tým instruktorů vytváří na akci atmosféru a (leckdy nevědomky) je pro účastníky vzorem. Proto by mělo být snahou vedoucího kurzu, aby instruktorový tým fungoval co nejlépe a mezi členy týmu byly přátelské a kooperující vztahy.

4.3.1 Výběr instruktorů

Kurzu se mělo zúčastnit 12 osob a naplánovaný program vyžadoval, aby se z tohoto počtu vytvářely i menší skupinky. Proto bylo vhodné, aby kurz vedli nejméně čtyři instruktoři. Studenti dopředu věděli, že kurz tvoří součást magisterské diplomové práce, a proto instruktoři nebudou odborníky, kteří jsou profesionálními lektory zážitkových kurzů. Kurz tak umožnil nejenom rozvoj soft skills účastníků, ale mohl být přínosem i pro instruktory, kteří si rozšířili zkušenosti v oblasti „lektorského řemesla“. Vzdělání instruktorů pro zážitkové kurzy v České republice není oficiálně stanoveno a největší roli hraje právě praxe instruktorů z podobných kurzů⁶⁴. Pokud by se však jednalo o kurz pro firemní klientelu, bylo by vhodné, aby zkušenosti instruktorů byly vyšší než v našem případě.

Vedoucí mé diplomové práce Doc. ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D. převzala záštitu nad tímto zážitkovým rozvojovým kurzem, a proto se účastnila všech jeho částí a zároveň působila i jako instruktorka. Jakožto vedoucí kurzu jsem zvolila dva další instruktory - Bc. Ivu Pátkovou a Bc. Tomáše Krpatu (dále jen Iva a Tomáš), kteří jsou rovněž studenty navazujícího magisterského programu na filozofické fakultě UPOL. O těchto instruktorech jsem věděla, že mají zkušenosti s herními aktivitami, zajímají se o outdoorové sporty a zároveň jim nevádí investovat do kurzu svůj volný čas, aniž by za to byli finančně ohodnoceni.

4.3.2 Příprava instruktorů

V běžné praxi je program zážitkového kurzu tvořen spoluprací mezi všemi členy týmu a vzniká v průběhu mnoha schůzek, které předcházejí samotnému konání akce⁶⁵. Jelikož se v našem případě jednalo o kurz, který tvořil podklad pro mou diplomovou práci, tak samotná příprava kurzu byla jen v minimální míře delegována mezi ostatní členy týmu.

⁶³ Pelánek, R., *Příručka instruktora outdoorových akcí*, s. 38.

⁶⁴ Zahrádková, E., *Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci*, s. 170.

⁶⁵ Pelánek, R., *Příručka instruktora outdoorových akcí*, s. 46-47.

Instruktoři byli již v říjnu 2009 informováni o termínu konání víkendového kurzu a o tom, v jakých rolích budou na kurzu působit. Podrobnější informace pak dostali zhruba 2 týdny před konáním kurzu a intenzivní spolupráce na doladování programu a organizačních záležitostech probíhala v týdnu před konáním víkendového kurzu.

4.3.3 Role instruktorů

Průběh různých fází přípravy neardoorového⁶⁶ zážitkového kurzu, jeho realizace a vyhodnocování, klade na instruktory komplexnější nároky než klasický indoorový kurz⁶⁷. Instruktoři během celého procesu vstupují do velkého množství rolí a naší snahou bude jmenovat a stručně popsat alespoň některé z nich⁶⁸:

Vedoucí instruktorského týmu: Organizování neardoorových kurzů a koordinace jednotlivých částí programu nezbytně vyžadují od vedoucího lektora manažerské schopnosti. Vedoucí týmu také rozhoduje o složení instruktorského týmu.

Logistik: Kurzy, jejichž aktivity ze značné části probíhají ve venkovním prostředí, s sebou nesou vysoké nároky na logistiku. Instruktoři si musí být již při dramaturgické přípravě vědomi, jaká je dostupnost potřebných terénů (v našem případě zejména pro hry *Pavučina*, *Klávěsnice*, *Ovčák a Hon na Yettiho*). V případě zimní kurzu je však použitelnost terénu do vysoké míry ovlivněna počasím. Proto je třeba vykonat obhlídku terénu i těsně před kurzem a doufat, že se počasí nezmění.

Dále musí instruktor-logistik naplánovat příjezd účastníků, jejich ubytování, délku jednotlivých programů a denní harmonogram. Důležité je též zabývat se realitou přesunů účastníků mezi jednotlivými stanovišti a přípravou potřebného materiálního vybavení. V neposlední řadě je třeba uvědomit si časovou kapacitu instruktorského týmu tak, abychom navrhli efektivní rozmístění jednotlivých instruktorů při aktivitách a vyvážené rozdělení rolí pozorovatelů a iniciátorů. Role logistika se obvykle ujímá vedoucí lektor.

Dramaturg: Definované cíle kurzu vedou lektora k návrhu optimálního programu, který dosáhne jejich naplnění. Dobrý dramaturg kurzu koná podobnou práci, jako divadelní dramaturg⁶⁹.

⁶⁶ Neardoorový kurz je spojením indoorových a outdoorových kurzů.

⁶⁷ Svatoš, V., Lebeda, P., *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*, s. 106.

⁶⁸ Pro bližší seznámení s rolemi, se kterými se lektoři na zážitkových kurzech musí ztotožnit, doporučuji knihu Vladimíra Svatoše a Petra Lebedy *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*, s. 106-121.

⁶⁹ HRKAL, Jan; HANUŠ, Radek. Zlatý fond HER II : Výběr her a programů připravených pro kursy Prázdninové školy Lipnice. Vyd. 1. Praha : Portál, 1998, s. 21, ISBN 80-7178-153-3.

Dramaturg volí takové aktivity, které vyhovují věku, možnostem a potřebám dané skupiny. Aktivity řadí za sebou tak, aby odpovídaly vývoji skupinové dynamiky, vývoji křivky únavy⁷⁰ a aby dodržovaly vyváženost fyzické a intelektuální náročnosti. Zároveň je třeba, aby si připravil vhodné aktivity do zásoby. Jednotlivé části programu by měly být mezi sebou provázány pointou a červenou nití. Na základě dramaturgické přípravy vzniká podrobný scénář harmonogramu programu⁷¹ s detailním plánem náplně jednotlivých dnů. Tento harmonogram by pak instruktoři měli být připraveni operativně měnit v průběhu samotného kurzu v závislosti na časových dispozicích a potřebách kurzu.

Bezpečnostní expert a zdravotník: S běžnými outdoorovými kurzy je spojená vysoká míra rizika, zvláště pokud obsahují aktivity jako rafting, horolezectví či lanové překážky. Jelikož náš kurz podobné aktivity neobsahoval, bylo třeba pouze informovat účastníky, že veškerých her se mohou účastnit dobrovolně, a pokud budou mít fyzické či zdravotní problémy, je třeba, aby informovali instruktory. Všichni účastníci předem vyplnili zdravotní prohlášení, z nichž zdravotnice kurzu (Iva) vyčetla případná zdravotní omezení studentů. Kromě ojedinělých případů alergií a jednoho lehkého astmatu však studenti byli úplně zdraví.

Iniciátor: Tato klíčová role souvisí bezprostředně s vedením programu⁷². Úkolem lektorů je představit účastníkům jednotlivé aktivity, vysvětlit pravidla a motivovat je k aktivní účasti ve hře. Tato role nezbytně vyžaduje dobré prezentační schopnosti a schopnost zaujmout a leckdy i herecké schopnosti. Pořadí jednotlivých her bylo určeno v harmonogramu programu a jednotlivé aktivity byly dopředu rozděleny mezi instruktory tak. Instruktoři věděli, ve které hře budou v roli iniciátora a ve které budou působit jako pozorovatelé. Pravidla her si nastudovali dopředu. K dispozici je měli i v průběhu samotného kurzu, a pokud hru dosud nehráli, tak byla v týdnu před kurzem provedena jejich sehračka. Instruktor v roli iniciátora nesl zároveň hlavní odpovědnost za materiální zabezpečení hry.

Pozorovatel: Rozvojové kurzy odlišuje od zábavních kurzů tzv. zpětná vazba, kterou instruktoři vedou s účastníky po některých aktivitách. Aby tato zpětná vazba mohla proběhnout, je nutné, aby v průběhu aktivity byl přítomen instruktor – pozorovatel, který pozorně sleduje činnost skupiny, aniž by ji však vyrušoval při samostatné práci nebo do její práce zasahoval. Jelikož pomocní instruktoři neměli s pozorováním předchozí zkušenosti, obdrželi na začátku kurzu „manuál“, kde bylo

⁷⁰ O skupinové dynamice a křivce únavy více v kapitole 4.6.6 Organizační příprava a zabezpečení akce

⁷¹ Původní plánovaný harmonogram víkendového kurzu naleznete v příloze 3.

⁷² Svatoš, V., Lebeda, P., *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*, s. 110.

vysvětleno, jakým způsobem skupinu pozorovat. Pečlivé pozorování by podle Reimayerové⁷³ mělo přinést odpovědi na otázky:

Co se odehrálo? Jaká byla skupinová dynamika? Jaká byla intenzita a směr jednotlivých interakcí mezi lidmi a na co měly tyto interakce vliv?

V průběhu našeho kurzu jsme využívali jak tzv. nespecifické pozorování, které nabízí všeobecný a předem nezacílený pohled, tak specifické pozorování, kdy jsme se zaměřovali na konkrétní vytipované jevy (např. jakým způsobem účastníci komunikují, spolupracují, přistupují k řešení problému apod.)⁷⁴. Pozorovatel zapisuje jednotlivé subjektivní postřehy, popis situace, zajímavé okamžiky a výroky účastníků. Na základě pozorování je připraveny otázky pro následovné vedení zpětné vazby. Při tvorbě otázek má na vědomí, že interpretace pozorovaného je subjektivní, a proto by záznam neměl být ukazován účastníkům⁷⁵.

Facilitátor: Svatoš uvádí, že lektor v roli facilitátora má za úkol pomáhat účastníkům v procesu uvědomění si vlastních prožitků a v jejich racionalizaci do podoby využitelné zkušenosti⁷⁶. Lektor si na základě záznamu z pozorování připraví otázky ke skupinovému rozboru aktivity. Facilitátor ulehčuje komunikaci ve skupině, přičemž však neovlivňuje věcnou stránku diskuze, ani nikomu nestraní⁷⁷. Krátké rozboru mohou probíhat ihned po aktivitě. Po zaškolení je vedli všichni instruktoři vždy s menší skupinkou účastníků. Pro významnější cílenou zpětnou vazbu je lépe využít prostředí společenské místnosti⁷⁸. Této zpětné vazbě byli přítomni všichni členové kurzu, vedoucí kurzu působila jako hlavní facilitátor a její otázky byly případně doplňovány dalšími instruktory.

Odborná a lidská autorita: Rozvojové kurzy soft skills jsou specifickou formou vzdělávání, která od lektorů vyžaduje nejenom dovednosti z kategorie outdoorových aktivit, ale i dostatečnou míru teoretických znalostí z oblasti managementu a vzdělávání dospělých. Svatoš ve své knize upozorňuje, že přestože by outdoorový kurz nikdy neměl sloužit jako individuální či skupinová psychoterapie, může se stát, že lektoři se v průběhu firemního kurzu setkají s důvěrně laděnými rozhovory a měli by na ně být osobnostně připraveni. V případě našeho kurzu pro

⁷³ REITMAYEROVÁ, Eva; BROUMOVÁ, Věra. *Cílená zpětná vazba : Metody pro vedoucí skupin a učitele*. Vyd. 1. Praha : Portál, 2007, s. 31, ISBN 978-80-7367-317-8 (dále citováno jako Reitmayerová, E., Broumová, V., *Cílená zpětná vazba : Metody pro vedoucí skupin a učitele*).

⁷⁴ Svatoš, V., Lebeda, P., *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*, s. 111.

⁷⁵ Reitmayerová, E., Broumová, V., *Cílená zpětná vazba : Metody pro vedoucí skupin a učitele*, s. 36.

⁷⁶ Svatoš, V., Lebeda, P., *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*, s. 113.

⁷⁷ PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení porad : Jak dosáhnout maximálního výsledku s minimem lidí, času a energie*. Vyd. 1. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007, s. 50, ISBN 978-80-247-2073-9.

⁷⁸ Více k cílené zpětné vazbě v kapitole 4.5 Prostředky a metody.

vysokoškolské studenty byla většina účastníků v podobném věku jako instruktoři. Přírodní prostředí navíc dopomohlo k uvolnění atmosféry, a proto byly neformální rozhovory hlavně v průběhu společných obědů a večerů běžnou součástí kurzu.

Hodnotitel: Účastníci kurzu od instruktorů v jeho průběhu přirozeně očekávají, že jim budou poskytovat zpětnovazební postřehy k fungování skupiny. Lektor by měl být ve svém hodnocení opatrný, vždy je lépe, aby k samotnému zhodnocení dospěli účastníci sami a byli schopni za jeho pomoci pro něj nalézt pádné argumenty.

4.4 Obsah kurzu

Pelánek varuje, že vzdělání, zvláště pak vysokoškolské, je stále zaměřeno na jednostranný vývoj jedince, přičemž se zabývá z velké části pouze teorií a mnohdy nabízí jen tunelové vidění světa⁷⁹. Poněvadž zážitkové kurzy nabízejí pestrý a bohatý program, který studentům umožňuje ověřit si teoretické poznatky z oblasti soft skills v praxi⁸⁰, můžeme v nich hledat možnost jak běžné vzdělání rozšířit nebo obohatit. Kurzy rozvoje soft skills navíc podporují všestranný rozvoj osobnosti a poskytují různé pohledy na svět.

V průběhu našeho kurzu měli studenti možnost pochopit, v čem spočívají přínosy zážitkové vzdělávání a byla jim objasněna jedna základních teorií, z níž zážitková pedagogika vychází, a to Kolbův cyklus. Aktivity, kterých se studenti účastnili, jim pomohly procvičit sociální dovednosti a aplikovat teoretické poznatky.

4.4.1 Seznámení s metodou zážitkového vzdělávání

Lektoři zabývající se zážitkovou pedagogikou se shodují, že podstatu této metody vzdělávání bychom mohli vystihnout následujícím čínským příslovím:

*„Řekni mi a já zapomenu.
Ukaž mi a já si možná vzpomenu.
Zapoj mě a já pochopím“⁸¹*

Odborněji je podstata zážitkové pedagogiky vysvětlena ve výzkumné práci Davida Kolba (1976), který tvrdí, že *„plných 80% našeho poznání pramení z vlastních zážitků, které si následovným racionálním zpracováním přetavíme do podoby obecného poznatku, jímž se nadále řídíme“⁸²*. Laicky bychom mohli tuto definici připodobnit

⁷⁹ Pelánek, R., *Příručka instruktora outdoorových akcí*, s. 14.

⁸⁰ Mezi povinné předměty KAE dotýkající se problematiky soft skills patří např. Management, Řízení lidských zdrojů či Manažerské rozhodování.

⁸¹ Pelánek, R., *Příručka instruktora outdoorových akcí*, s. 21.

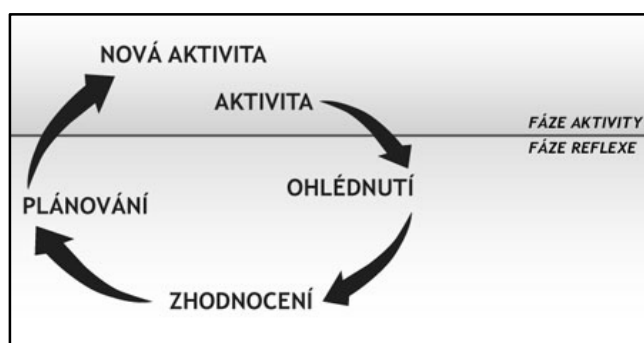
⁸² Svatoš, V., Lebeda, P., *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*, s. 17.

situaci, kdy chceme malému dítěti vysvětlit, že na horkou plotnu není radno sahat. Dítě, které dobře míněné rady dospělého neuposlechne a na rozžhavenou plotnu si přeci jenom šáhne, si tuto informaci zapamatuje jistě lépe než jeho vrstevník, kterému ji sdělíme pouze ústně, a sám si ji neověří v praxi. Ač je tento příklad poněkud vyhocený, dobře demonstruje, že poznatky vyvozené ze zážitku jsou dlouhodobě zapamatovatelné a snadno vybavitelné⁸³.

Samotný zážitek však nestačí k tomu, abychom se z něho něčemu naučili⁸⁴. Rozdíl mezi zážitkovými zábavními kurzy a zážitkovými rozvojovými kurzy tkví v následné **cílené zpětné vazbě**⁸⁵.

Zahrádková uvádí, že podstatu většiny zážitkových metod tvoří cykly učení⁸⁶. Zážitkové kurzy rozvoje soft skills často využívají buďto dvoufázový cyklus⁸⁷: *aktivita – otevřená diskuze o průběhu a zážitcích* nebo tzv. Kolbův cyklus⁸⁸ (viz obrázek 1⁸⁹).

Kolbův cyklus má následující vývoj: Účastníci prožívají zážitky v průběhu plnění různých úkolů či při řešení modelových problémových situací, na nichž se aktivně podílí (*aktivita*). Cílená zpětná vazba (CZV), která následuje po aktivitě, má za účel zkoumání a zpracování zkušenosti, kterou tento zážitek vyvolal (*ohlédnutí – jak jsme splnili úkol*). Tato reflexe je usměrňována instruktorem-facilitátorem a vede až k transformaci zážitku do podoby zkušenosti (*zhodnocení – co jsme udělali dobře a co špatně*), kterou můžeme následně využít v praxi (*plánování – jak budeme postupovat příště*⁹⁰). Po cílené zpětné vazbě následuje nová aktivita, při níž by mělo dojít k posunu díky nově získaným zkušenostem⁹¹. Proto je Kolbův cyklus na obrázku znázorněn spíše jako spirála, do níž byl postupně dalšími autory upraven, a která lépe vyjadřuje vývoj skupiny.



Obrázek 1: Kolbův cyklus

⁸³ Svatoš, V., Lebeda, P., *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*, s. 17.

⁸⁴ Pelánek, R., *Průručka instruktora outdoorových akcí*, s. 21.

⁸⁵ Různí autoři tuto fázi nazývají různě např.: zhodnocení a zobecnění, reflexe, zpětná vazba apod.

⁸⁶ Zahrádková, E., *Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci*, s. 136.

⁸⁷ Tamtéž, s. 137.

⁸⁸ Podrobněji se Kolbovým cyklem zabývám ve své bakalářské práci „Outdoorová metoda podnikového vzdělávání“.

⁸⁹ Obrázek převzat: <http://www.julesajim.cz/cile-a-metody.php>, [cit. 2010-03-02].

⁹⁰ http://www.ceskacesta.cz/homepage/vice_o_cc/konference_hry/Hry2006_SH, [cit. 2010-03-02].

⁹¹ Pelánek, R., tamtéž.

4.4.2 Rozvoj soft skills

V kapitole „Význam soft skills“ jsme vysvětlili, že soft skills jsou závislé na hard skills a stejně tak to platí i naopak. Znakem technických znalostí a dovedností (hard skills) je jejich omezení na konkrétní situace a extrémně rychlé zastarávání⁹². Zaměstnanci firem jsou nuceni si tyto znalosti neustále doplňovat. Soft skills s sebou nesou další vzdělávání, které přesahuje rámec profese pracovníka. Jsou proto široce využitelné a mohou sloužit jako základ při nabývání nových znalostí v odborné oblasti⁹³. Jak uvádí Belz⁹⁴, soft skills nemohou zastoupit odborné znalosti, mohou však vést k jejich efektivnějšímu využívání.

Rozvoj soft skills je celoživotním procesem. Mezi tyto kompetence bychom mohli zařadit nejenom komunikační dovednosti, schopnost řešit problémy, týmovou spolupráci a toleranci vůči stresu, jimiž se zabýval náš kurz, ale i kreativitu, schopnost myslet a učit se, zdůvodňovat, hodnotit, prezentovat, schopnost nést odpovědnost, flexibilitu, samostatnost apod. Tyto dovednosti vedle sebe nestojí izolovaně, nýbrž se navzájem prolínají a musí být chápány jako součást celého procesu vzdělávání.

Aktivity, které byly součástí víkendového kurzu, měly za úkol umožnit rozvíjet všechny čtyři soft skills, na které jsme se zaměřili. Jelikož se však velká část kurzu konala v přírodě, rozhodli jsme se využít výhody, jež outdoorové prostředí poskytuje a kurz jsme zaměřili zejména na týmovou spolupráci a schopnost řešit problémy. Schopnosti řešit problémy přikládali účastníci na počátku kurzu nejvyšší prioritu (37%), týmová spolupráce pak byla třetí v pořadí⁹⁵. Outdoorové teambuildingové kurzy jsou vhodné právě pro rozvoj spolupráce mezi všemi členy skupiny a pro rozvoj schopnosti efektivního řešení problému⁹⁶. Naproti tomu indoorové kurzy umožňují lépe procvičovat např. komunikační a prezentační dovednosti⁹⁷.

Následovně si objasníme, jakým způsobem jsou soft skills, na které jsme se orientovali, definovány v odborné literatuře a vyjmenujeme prostředky a metody využití k jejich rozvoji v průběhu našeho kurzu⁹⁸.

Horst a Belz definují **komunikační dovednosti** jako „*schopnosti jedince vypovídat o sobě ostatním co nejjasněji a nejsrozumitelněji, vědomě ostatním*

⁹² BELZ, Horst; SIEGRIST, Marco. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení : Východiska, metody, cvičení a hry*. Vyd. 1. Praha : Portál, 2001, s. 33. ISBN 80-7178-479-6 (dále citováno jako Belz, H., Siegrist, M., *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení : Východiska, metody, cvičení a hry*).

⁹³ Tamtéž.

⁹⁴ Tamtéž, s. 34.

⁹⁵ Viz Graf 1: Rozdělení priorit účastníků kurzu.

⁹⁶ Zahrádková, E., *Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci*, s. 136.

⁹⁷ Svatoš, V., Lebeda, P., *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*, s. 97.

⁹⁸ Prostředkům a metodám je pak věnována samostatná podkapitola 4.5.

*naslouchat, umět rozlišit podstatné od nepodstatného, být vstřícný k potřebám jiných a pečlivě dbát na neverbální signály, jež druzí projevují.*⁹⁹“ Pojem „komunikace“ vyjadřuje vzájemnou výměnu myšlenek slovem, písmem nebo obrazem mezi odesílatelem (mluvčí, pisatel) a adresátem (čtenář nebo posluchač). Aby komunikace mezi odesílatelem a adresátem byla úspěšná, nesmí mezi nimi vznikat tzv. *komunikační šumy*¹⁰⁰. K těm dochází v případě, že odesílatel má na mysli něco jiného, než co říká. Naopak adresát může slyšet něco, co odesílatel vůbec neměl na mysli. S komunikační dovedností úzce souvisí jak prezentační dovednosti, tak schopnost řešit konfliktní situace či empatie.

Komunikační dovednosti jsme začali procvičovat již při úvodním setkání v seznamovací hře *detektivové*¹⁰¹. V průběhu týdne před víkendovým kurzem dostali studenti za úkol shlédnout dva online pořady ze série „*Komunikace je hra*“ na téma „*Řešení konfliktů*“¹⁰² a „*Umění prezentace*“¹⁰³, které během kurzu zpracovali ve skupinkách do vlastní prezentace. Na kurzech rozvoje soft skills jsou komunikační dovednosti často reprezentovány týmovým řešením logických problémů a případových studií¹⁰⁴. V našem případě se touto tematikou zabývaly komunikační programy *Obraz*, a *Tichá dohoda* či *Dopravní zácpa*¹⁰⁵.

Týmová spolupráce byla klíčovou sociální dovedností, na niž byl kurz zaměřen. Belz tuto kompetenci definuje jako „*připravenost a schopnost jedince podílet se aktivně a zodpovědně na skupinových pracovních procesech, tzn. poskytovat své vědomosti, být vstřícný k ostatním a respektovat jejich představy a názory, dodržovat dohodnutá „pravidla hry“ a neztrácet ze zřetele společný cíl.*“¹⁰⁶

Cílem her zaměřených na rozvoj spolupráce je urychlit vývoj skupinové dynamiky¹⁰⁷ a umožnit jedinci poznat svou roli v konkrétní skupině. Hry zaměřené na týmovou spolupráci se sehrávají v menších skupinkách, kde ideální počet je šest účastníků¹⁰⁸. Hlavní motivací by měl být definovaný cíl a výzva, která si žádá o

⁹⁹Belz, H., Siegrist, M., *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*, s. 185.

¹⁰⁰PETERS-KÜHLINGER, Gabriele ; FRIEDEL, John. *Komunikační a jiné „měkké“ dovednosti : Využijte svůj potenciál, rozvíňte své soft skills a staňte se úspěšnějšími* . Vyd. 1. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008, s. 36, ISBN 978-80-247-2145-3.

¹⁰¹Jednotlivé hry budou popsány v kapitole 5 Průběh kurzu rozvoje soft skills.

¹⁰²<http://www.ceskatelevize.cz/ivysilani/208572231010003-komunikace-je-hra/>, [cit. 2010-03-03].

¹⁰³<http://www.ceskatelevize.cz/ivysilani/208572231010005-komunikace-je-hra/>, [cit. 2010-03-03].

¹⁰⁴Svatoš, V., Lebeda, P., *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*, s. 97.

¹⁰⁵Další aktivity, které jsou vhodné pro procvičení této kompetence, naleznete v příloze 4: Hry – kurz soft skills, Radíkov 2010.

¹⁰⁶Belz, H., Siegrist, M., tamtéž.

¹⁰⁷O skupinové dynamice se blíže zmiňujeme v kapitole 4.6. Organizační příprava a zabezpečení kurzu.

¹⁰⁸Pelánek, R., *Příručka instruktora outdoorových akcí*, s. 113.

překonání. Po těchto aktivitách by měla následovat cílená zpětná vazba, která je zaměřena na týmové role a vztahy ve skupině.

Pelánek rozděluje týmové hry do dvou kategorií. Za první se jedná o hry, kde skupině zadáme jednoduchý úkol a současně ztížíme komunikaci. Do této kategorie patřily například aktivity *Zkouška spolupráce*, *Slepé S*, *Tichá dohoda* či *Ovčák a ovce*. Podstatu her patřících do druhé kategorie tvoří velmi složitý problém, který si vyžaduje zapojení všech účastníků týmu, avšak má více řešení. Skupina se učí definovat problém a společně vymýšlet různé způsoby jeho řešení. Jejich úspěšnost lze ověřit v praxi. Lektori mají možnost dát hráčům více pokusů. Díky nim mohou postupně vylepšovat své výsledky, poučit se z předchozích chyb a nalézat tak stále efektivnější řešení. V této kategorii se naplno projevuje, že soft skills se navzájem prolínají, protože účastníci jsou vedeni k tomu, aby týmově vyřešili určitý problém. Mezi aktivity, jež vyžadovaly řešení problému ve skupině šesti účastníků, patřily např. *Klávesnice*, *Bludiště*, *Monstrum* nebo *Dopravní zácpa*.

Svatoš k výše jmenovaným kategoriím přidává navíc tzv. kreativní programy, jež jsou tak trochu specialitou českého outdooru¹⁰⁹. Jedná se o velmi komplexní aktivity inspirované uměleckými činnostmi (např. sehrávka divadla, natáčení videoklipu, hraní muzikálu apod.). Tyto aktivity umožňují účastníkům plně zapojit kreativitu a nabízejí prostor pro týmovou spolupráci při řešení netradičního úkolu. Výhodou těchto aktivit je, že zároveň přinášejí uvolnění atmosféry a zábavu. Při výběru hudby, kostýmů, vymýšlení scénáře, obsazení rolí aj. mají účastníci obvykle volné pole působnosti.

I tato aktivita byla do víkendového kurzu zařazena v podobě *Týmového projektu – divadelní představení Ř-C-Ž*, který zpracovávaly skupinky po čtyřech osobách. Příprava scének probíhala v týdnu před víkendovým kurzem a umožnila tak účastníkům vyzkoušet si úskalí vzájemné komunikace v případech, že se osoby nenachází na stejném místě. Samotné představení se pak konalo během víkendového kurzu. Při zpětné vazbě jsme využili techniku řešení problému nazvanou *Řeka*. Na závěr jsme na základě zkušeností z týmové spolupráce na projektu společně definovali deset nejdůležitějších zásad pro spolupráci v týmu.

Objasněme si nyní, v čem spočívá **schopnost řešit problémy**. Belz ve své knize *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení* uvádí, že se jedná o „*připravenost a schopnost jednotlivce převzít v přiměřeném rozsahu odpovědnost a spoluodpovědnost, zpracovávat samostatně informace, plánovat výsledky, dokumentovat a shrnovat a*

¹⁰⁹ Svatoš, V., Lebeda, P., *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*, s. 99.

*systematickými postupy a prozíravým myšlením optimalizovat průběh prací*¹¹⁰“. Problémy bychom se měli snažit řešit systematicky: vytyčit a dohodnout cíle, obstarat informace a plánovat, činit rozhodnutí, uskutečnit plán a provést zpětnou kontrolu výsledku. K popisu problému, cíle a ke hledání řešení může docházet různými kreativními technikami. Marc Siegrist tvrdí, že „být kreativní“ znamená používat nové techniky a principy myšlení¹¹¹. Prvním krokem k novému vzájemnému kombinování informací je princip volné asociace. Volné asociace bývají využívány například u *Brainstormingu* nebo *Řeky*, což jsou techniky, které si studenti vyzkoušeli.

Většina her, se kterými se účastníci na kurzu setkali, v sobě obsahovala prvek řešení problémové situace. Byly však přítomny i aktivity zaměřené na tuto sociální dovednost primárně. V aktivitě *Rozřezaný čtverec* se jednalo o cvičení, kde docházelo k řešení problému a které zároveň sloužilo k vyzkoušení vlastního chování za speciálních komunikačních situací a k posílení snahy o optimalizaci verbální komunikace.

Konstrukční úloha *Stavba věže* spočívala v simulaci projektové úlohy. Mezi dva týmy jsme rozdělili část plánovací a realizační, takže tyto týmy pracovaly samostatně. Zároveň však byly na sobě závislé. Pro konstrukční úlohy je typické, že účastníci nemají předem definovaný správný postup pro jejich plnění. K dispozici jim je omezené množství materiálu. Pouze za pomoci tohoto materiálu mají realizovat úlohu, v níž se hodnotí jak estetické kritérium, tak funkčnost (v našem případě výška věže, která musí unést hořící svíčku)¹¹². Konstrukční úlohy studentům umožňují vidět v krátkém časovém rozsahu reálné dopady jejich rozhodnutí.

Poslední sociální dovednost, na kterou byl kurz zaměřen, byla **tolerance vůči stresu**. V životě se setkáváme s nejrůznějšími situacemi a problémy, jež vyžadují naši neustálou flexibilitu a schopnost se adaptovat při řešení malých i velkých problémů¹¹³.

Tomáš Novák definuje stres jako „*stav psychické zátěže, která vzniká působením rušivého faktoru na člověka po dobu uspokojování jeho potřeb nebo v době, kdy dosahuje nějakého cíle. Stres svým působením ztěžuje, ba znemožňuje uspokojení potřeby nebo dosažení cíle.*“¹¹⁴

¹¹⁰ Belz, H., Siegrist, M., *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*, s. 231.

¹¹¹ Tamtéž, s. 235.

¹¹² Pelánek, R., *Příručka instruktora outdoorových akcí*, s. 176.

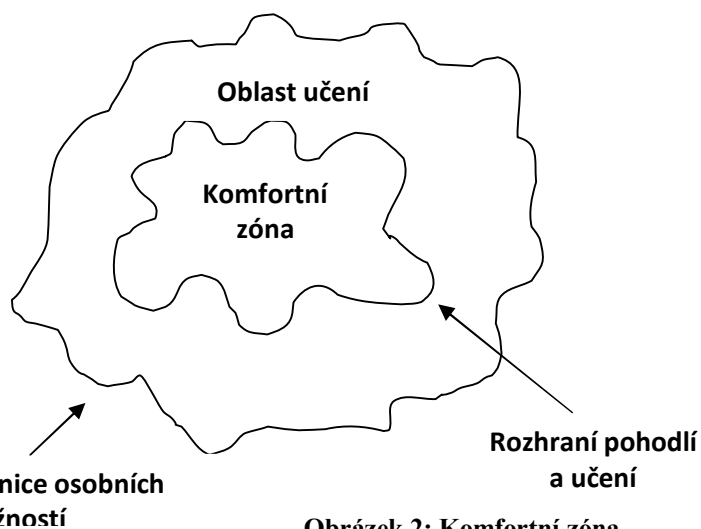
¹¹³ PRÁŠKO, Ján. *Jak se zbavit napětí, stresu a úzkosti*. Vyd. 1. Praha : Grada Publishing, a.s., 2003, s. 25, ISBN 80-247-0185-5 (dále citováno jako Práško, J., *Jak se zbavit napětí, stresu a úzkosti*).

¹¹⁴ NOVÁK, Tomáš. *Jak bojovat se stresem*. Vyd. 1. Praha : Grada Publishing, a.s., 2004, s. 77, ISBN 80-247-0695-4 (dále citováno jako Novák, T., *Jak bojovat se stresem*).

Podle odborné literatury stres způsobují vnější nebo vnitřní stresory¹¹⁵. Vnitřní faktory mohou být vrozené (např. zvýšená citlivost) nebo naučené v průběhu života (nadměrná ctížádostivost, perfekcionismus, negativní sebehodnocení apod.). Nejčastější vnější stresory můžeme rozdělit do čtyř kategorií: vztahové stresory¹¹⁶, pracovní a výkonové stresory¹¹⁷, stresory související s životním stylem¹¹⁸, nemoci a handicapy¹¹⁹. Kromě těchto stresorů na nás každodenně působí řada drobných situací, které spouštějí obavy a starosti¹²⁰.

Jak již bylo výše řečeno, pokud je člověk vystaven problémům, které vyvolávají stres, měl by se snažit nepropadat panice a naopak je začít systematicky řešit. Řešení má několik fází. V první řadě problém konkretizujeme, stanovíme cíle a brainstormingem dojdeme k možným řešením¹²¹. Z nalezených možností pak zvolíme optimální řešení, a vytvoříme plán jednotlivých kroků a časový harmonogram, podle nichž sledně postupujeme. Na závěr dochází k vyhodnocení, ve kterém si zodpovíme na otázku, do jaké míry se nám podařilo dosáhnout stanovaného cíle, a odměníme se.

V rámci bloku zaměřeného na toleranci vůči stresu jsme si vysvětlili nejdříve **teorii komfortní zóny**¹²², na níž jsme si objasnili přínosy outdoorového zážitkového kurzu pro zvýšení odolnosti vůči stresu. Komfortní zóna je oblast pohodlí, která nám je dobře známa a ve které se cítíme dobře. Ze své komfortní zóny vykročíme v případě, že do našeho života vstupují změny, novinky, nejrůznější krizové situace apod. Takové vykročení s sebou může nést zvýšenou hladinu stresu. Výhodou zážitkových kurzů je, že umožňují tuto zónu rozšiřovat a dostat se tak za hranici poznaného a nepoznaného, naučeného a zcela nového, bezpečného a riskantního.



Obrázek 2: Komfortní zóna

¹¹⁵ Práško, J., *Jak se zbavit napětí, stresu a úzkosti*, s. 26-27

¹¹⁶ Např. neshody s rodiči, rozvod, rozchod s partnerem, problémy dětí ve škole, žárlivost, nesoulad v sexuálním životě aj.

¹¹⁷ Např. nízký příjem, ztráta zaměstnání nebo její hrozba, velké dluhy a splátky, konflikty s nadřízenými a kolegy, nedostatečná organizace práce, „nestíhání“, neschopnost říci „NE“ při přetěžování, nuda aj.

¹¹⁸ Např. Nevyhovující bydlení, nedostatek příjemných aktivit, stereotypní životní styl, chybění koníčků a zájmů, nedostatek přátel, uzavřenost rodiny

¹¹⁹ Např. vlastní fyzická nebo psychická nemoc, nemoc člena rodiny, závislost na drogách, alkoholu či lécích, hazardní hráčství, tělesný nebo psychický handicap

¹²⁰ Např. Kritika, potlačování vzteku, podceňování a přehlížení ze strany okolí, nedostatek uznání a ocenění, porovnávání s druhými lidmi, nerozhodnost, odkládání a nedodělání činnosti apod.

¹²¹ Práško, J., *Jak se zbavit napětí, stresu a úzkosti*, s. 177.

¹²² Svatoš, V., Lebeda, P., *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*, s. 32.

Oblast učení je specifická tím, že člověk o kousek opouští komfortní zónu a v oblasti učení se setkává s novými podněty, na něž nemá předem vytvořené vzorce chování¹²³. Svatoš uvádí, že „*outdoorové kurzy programově vyhánějí účastníky z jejich komfortní zóny ...a vybízejí je ke krokům do sféry učení.*“¹²⁴ Předpokladem je, že lektoři zvolí přiměřeně těžké úkoly a poskytnou účastníkům dostatečnou psychickou oporu a pozitivní zpětnou vazbu. Řízeným vykračováním ze zóny komfortu dosahujeme zvětšení této oblasti.

V další části bloku zaměřeného na toleranci vůči stresu si účastníci vyzkoušeli *test schopnosti zvládat stres* podle lékařů Harrisona M. Blacka, M.P., Ph.D a Prof. MUDr. Pavla Jansy, DrSc.¹²⁵ Následovně proběhla diskuze o různých stresových situacích, ve kterých se účastníci dosud ocitli a o způsobech, jak jim čelili. Na závěr jsme za pomoci metody brainstormingu došli k seznamu způsobů, jak odolávat stresu (viz Příloha 6)¹²⁶.

4.5 Prostředky a metody využívané v průběhu kurzu

V průběhu kurzu byla použita široká škála prostředků a metod, které jsme již částečně zmínili v předchozích kapitolách. V této podkapitole je vyjmenujeme pohromadě a zároveň vysvětlíme, v čem spočívá jejich podstata a způsob, jakým byly na kurzu využity. Některé použité aktivity a hry mohou být zařazeny do více kategorií najednou.

4.5.1 Samostudium a týmový projekt

Samostudium je učební metoda, s níž se studenti setkávají na vysokých školách nejčastěji. V případě našeho kurzu se jednalo o řízené samostudium, které probíhalo v týdně před víkendovým kurzem. Studenti obdrželi na úvodním setkání internetové adresy k vybraným dílům online televizního pořadu „*Komunikace je hra*“¹²⁷. Vodítkem k samostudiu jim byly otázky (viz Příloha 7: Komunikace je hra – otázky a odpovědi) zaměřené na obsah pořadů, které obdrželi společně s internetovými adresami. Efektivita samostudia byla prověřena v průběhu kurzu, kdy účastníci dostali za úkol ve dvou týmech připravit prezentaci na dané téma.

¹²³ Pelánek, R., *Příručka instruktora outdoorových akcí*, s. 22.

¹²⁴ Svatoš, V., Lebeda, P., *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*, s. 33.

¹²⁵ <https://www.zdravotniportal.cz/testy.php?seltest=3>, [cit. 2010-03-08].

¹²⁶ Pro srovnání se způsoby, jež nabízí odborná literatura, můžete konzultovat knihu: Práško, J., *Jak se zbavit napětí, stresu a úzkosti*, s. 197.

¹²⁷ Viz kapitola 4.4.2 Rozvoj soft skills – Komunikační dovednosti.

Jak již bylo uvedeno¹²⁸, na konci úvodního setkání účastníci obdrželi zadání **týmového projektu (kreativní program)**. Jejich úkolem bylo v týmech po čtyřech osobách připravit divadelní představení. Jednalo se o velice komplexní typ týmového projektu, který si klade vysoké nároky na vzájemnou komunikaci a spolupráci. Týmové role režiséra, choreografa, textaře a hudebníka byly rozděleny předem. Jako možné prostředky vzájemné komunikace se nabízely osobní setkání, telefonáty, emailová komunikace, komunikační internetové aplikace typu *Skype, Icq, Facebook* aj.

4.5.2 Hra

Hra je jedním ze základních programových prostředků výchovy v přírodě a zároveň je pro každého z nás z dětství i něčím důvěrně známým a bezproblémovým¹²⁹. Svatoš uvádí, že hra hlavním pilířem českých outdoorových kurzů, který je u nás používán v mnohem větším měřítku než v zahraničí. Na jejím pozadí můžeme v bezpečném prostředí, kde vše funguje jakoby „nanečisto“ a bez rizika materiálních ztrát, pozorovat charakteristické rysy našeho chování¹³⁰.

Hrát si lidé dovedou bez ohledu na věk. Aby však hra dospělého zaujala, musí být nejenom zábavná, ale i výzvou k překonání překážek, překonání sebe sama a k uplatnění životních zkušeností. Hru můžeme vysvětlit buď pragmaticky¹³¹, nebo můžeme účastníky vtáhnout do děje motivační historkou či scénkou. Studenti, kteří se zúčastnili našeho kurzu, byli ve věku mladých dospělých. Výhodou této věkové kategorie je, že jí většinou nedělá problémy odhodit svoji strojenou důstojnost a ponořit se do světa hry.

V průběhu kurzu jsme využily následující typy her a programů:

Icbreakers: Cílem těchto krátkých programů není vzdělávání, ale „prolomení ledů“ mezi účastníky a navození přátelské atmosféry. Využili jsme je v rámci úvodního setkání a na začátku víkendového kurzu. Patří mezi ně **seznamovací hry**, které slouží k vzájemnému představení, zapamatování jmen, odstranění ostychu a zábran (např. hry *Ráda radostná* a *Detektivové*). Dalším typem „ledolamek“ jsou **zahřívací kontaktní hry**, jejichž cílem je překonání fyzického odstupu, boření bariér, zábava a změna nálady¹³². Z úvodního setkání bychom mezi ně zařadili např. *Gordický uzel*, *Jedna-dva-tři* či *Smyčku*. V rámci víkendového kurzu mezi ně patřily páteční hromadné hry určené

¹²⁸ Viz kapitola 4.4.2 Rozvoj soft skills – Komunikační dovednosti.

¹²⁹ Hrkal, J., Hanuš, R., *Zlatý fond HER II*, s. 19.

¹³⁰ Svatoš, V., Lebeda, P., *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*, s. 57-58.

¹³¹ Popíšeme ji jako modelovou situaci, která je ideálním tréninkovým nástrojem pro rozvoj soft skills a vysvětlíme mechanismy jejího fungování.

¹³² Pelánek, R., *Příručka instruktora outdoorových akcí*, s. 111.

k budování kolektivu¹³³. Více her tohoto typu i s případnými odkazy na literaturu, kde jsou popsány, naleznete v příloze 4.

Dynamics¹³⁴: Hry tohoto typu jsme umístili za úvodní blok hříček typu Icebreakers, protože se jedná o složitější hry, jež hrají menší týmy (ideálně o šesti účastnících) a které dynamizují skupinové dění. Dynamics nemají dopředu dané jasné řešení. Vyžadují spolupráci všech účastníků a kvalitní řízení skupiny. Při těchto hrách se začínají projevovat charakteristické povahové rysy účastníků a efektivita fungování skupiny. Bezprostředně po aktivitě by měla proběhnout krátká reflexe, na níž účastníci pochopí, jak vypadají rozborů aktivit a k čemu mohou být užitečné. Z aktivit použitých v rámci víkendového kurzu bychom mezi ně zahrnuli např. páteční *Pavučinu* či *Uzlování*.

Řešení problémových situací – práce v malé skupině¹³⁵: K aktivitám tohoto druhu můžeme přistupovat teprve poté, co proběhly hromadnější hry v rámci celé skupiny (minimálně *Icebreakers*). Práce v malé skupince (tři až čtyři účastníci) podporuje vzájemný kontakt účastníků, takže jednotlivci, kteří se cítí od skupiny oddělení, se do ní opět integrují. V menších skupinkách mají jednotlivci větší možnost se zapojit do diskuze a hledat řešení. Z toho vyplývá, že osobní zodpovědnost za výsledek skupiny je vyšší. Práci v malých skupinách si účastníci vyzkoušeli jak při týmové přípravě divadelního představení, tak při aktivitách *Rozřezaný čtverec* a *Stavba věže*.

Případová analýza¹³⁶: Případová analýza umožňuje účastníkům kurzu vyřešit na konkrétní situaci reálný problém. Případ je vhodné zpracovávat v alespoň dvou skupinách tak, aby se různá řešení mohla na závěr porovnat.

Aktivita, která byla na kurzu pro případovou analýzu použita, se nazývá *Dobrodružství v Antarktidě¹³⁷*. Dva týmy byly nejdříve seznámeny s reálným počátečním stavem problémové situace¹³⁸. Skupiny měly omezený čas na diskuzi a vyřešení problému (zhruba hodina). Účelem diskuze je identifikace a různé posuzování případu. Při řešení problému se účastníci snažili nalézat různé alternativy, které porovnávali v závislosti na jejich možných dopadech a souvislostech. Úkolem skupin

¹³³ Viz Příloha 3, pátek – hromadné hry na budování kolektivu.

¹³⁴ Svatoš, V., Lebeda, P., *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*, s. 90.

¹³⁵ Belz, H., Siegrist, M., *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*, s. 94.

¹³⁶ Tamtéž, s. 97.

¹³⁷ Tamtéž, s. 226.

¹³⁸ Z účastníků se stávají členové polární expedice, kteří se cestou k výzkumné stanici ztratili ve sněhové bouři. Motorové saně mají omezené množství nafty. Vedoucí skupiny odešel i s kompasem a je pryč již 1,5 dne, přestože výzkumná stanice by měla být vzdálena jen 25 km. Členové expedice mají k dispozici jen omezené množství materiálu.

bylo nalézt takové řešení, se kterým by mohli všichni členové souhlasit. Na závěr řešení zapsali, prezentovali a obhajovali před ostatními účastníky kurzu. Obě verze byly porovnány a při zpětné vazbě jsme objevovali, v čem se jejich přístupy shodovaly a odlišovaly. Následujícími aktivitami jsme se již zabývali v podkapitole 4.4.2 Rozvoj soft skills, proto je jen stručně připomeňme:

Hry na rozvoj spolupráce: Jedná se o hry, při nichž účastníkům kurzu zadáme jednoduchý úkol a současně ztížíme komunikaci (*Zkouška spolupráce, Slepé S, Tichá dohoda* nebo *Ovčák a ovce*). V druhém případě můžeme použít hry, ve kterých zadáme složitý problém, který si vyžaduje zapojení všech účastníků týmu (*Klávesnice, Bludiště, Monstrum* nebo *Dopravní zácpa*).

Komunikační programy: Tyto aktivity jsou zaměřené na rozvoj komunikačních dovedností. Účastníci většinou při nich mají jen omezené množství informací. Na základě kvalitní strukturované komunikace (verbální či neverbální) může tým dojít k řešení¹³⁹. (Např. *Obraz, Tichá dohoda* či *Dopravní zácpa*)

4.5.3 Kreativní metody řešení problémů

Ve skupině se při hledání řešení určitého problému střetávají názory a informace členů týmu. Různí lidé mají odlišné vzorce myšlení. Následující dvě metody, jež byly na kurzu použity, umožňují, aby byly prostřednictvím volných asociací vyprovokovány nové podněty. Hlavní devízou těchto metod je, že umožňují volné proudění nápadů. Tyto nápady nejsou v průběhu kreativního myšlení kritizovány ani odsuzovány, protože každá přednesená myšlenka je důležitá a potřebná a v kombinaci s jinou, zdánlivě nepotřebnou myšlenkou, může vést k finálnímu vyřešení problému¹⁴⁰.

Brainstorming: Brainstorming využívá zejména principů asociace a odloženého hodnocení. Díky nepředvídaným asociačním řetězcům umožňuje v krátkém čase získat mnoho nápadů. Nejdříve lektor seznámí osoby s pravidly brainstormingu¹⁴¹:

- Každý nápad je přípustný.
- Je zakázána veškerá verbální nebo mimická kritika.
- Myšlenky mají být formulovány co nejkonkrétněji.
- Nápady mají být verbalizovány co nejspontánněji, rychle za sebou.
- Mohou být použity a dále sledovány i myšlenky jiných osob, zájem je přitom zejména o nové a nevšední nápady.
- Všechny výroky se zapisují, v případě potřeby se zaznamenávají na zvukový pásek.

¹³⁹ Svatoš, V., Lebeda, P., *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*, s. 97.

¹⁴⁰ Belz, H., Siegrist, M., *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*, s. 239.

¹⁴¹ Belz, H., Siegrist, M., *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*, s. 241.

Dále předloží účastníkům otázku či problém k vyřešení (Na kurzu: „*Vymyslete způsoby, které umožňují odolávat stresu*“.). Následovně zapisuje bez cenzury jednotlivé nápady na tabuli a stimulačními poznámkami podporuje účastníky k dalším a dalším nápadům (viz Příloha 6). Na závěr jsou výsledky utříděny a posouzeny.

Řeka¹⁴²: Tato aktivita se využívá v případě, že tématem řešení problému je konkrétní otázka, která dává prostor pro kompromisy. Příkladem může být snaha sestavit desatero určitých zásad (v našem případě *Zásady pro spolupráci v týmu*, viz Příloha 6). Metoda je výhodná tím, že zapojuje do dialogu všechny účastníky a jejich společným úsilím tak vytváří výsledek, na kterém jsou všichni zainteresováni.

Aktivita se skládá z několika postupných kol. Ve verzi použité na kurzu diskutovaly v prvním kole dvojice, které měly za úkol se shodnout na deseti zásadách pro spolupráci v týmu. Ve druhém kole jsme sloučili dvojice do čtveřic, jejichž členové se měli vzájemným přesvědčováním a vysvětlováním opět shodnout pouze na deseti nejdůležitějších zásadách. V následujícím kole jsme vytvořili dvě šestice, které dostaly opět stejný úkol. Na závěr předložily obě skupiny výstupy svých diskuzí a všech dvanáct studentů došlo ke společnému závěru, tedy deseti klíčovým zásadám pro spolupráci v týmu.

4.5.4 Zpětná vazba

O cílené zpětné vazbě (CZV, reflexe), roli pozorovatelů a facilitátorů jsme se zmiňovali již v kapitole 4.3.3 Role instruktorů.

Cílená zpětná vazba¹⁴³ nám umožňuje poznat sebe sama, sdílet zážitky s ostatními a lépe porozumět jejich chování. Díky informacím, které v průběhu CZV sdělují ostatní účastníci, má jedinec zprostředkováno prožívání téže situace jinými očima. Díky těmto informacím může jedinec přizpůsobovat své chování okolnímu prostředí. Na základě CZV můžeme i nemusíme dojít k nějakým závěrům¹⁴⁴. Reflexe je nedílnou součástí Kolbova cyklu¹⁴⁵, z něhož vychází zážitková pedagogika a umožňuje, aby docházelo k osobnostnímu rozvoji. Mezi zásady, které by měly být při cílené zpětné vazbě dodržovány, patří vytyčení cíle CZV. Ten můžeme stanovit buď před aktivitou (pokud víme, na jakou sociální dovednost je hra zaměřena) anebo při pozorování

¹⁴² BARTŮNĚK, Dušan. *Kniha her a činností v klubovně i venku*. Vyd. 1. Praha : Portál, 2002, s. 34, ISBN 80-7178-618-7 (dále citováno jako Bartůněk, D., *Kniha her a činností v klubovně i venku*).

¹⁴³ Prvním česky psaným dílem pojednávajícím o cílené zpětné vazbě je kniha od autorek: REITMAYEROVÁ, Eva; BROUMOVÁ, Věra. *Cílená zpětná vazba : Metody pro vedoucí skupin a učitele*.

¹⁴⁴ Reitmayerová, E., Broumová, V., *Cílená zpětná vazba : Metody pro vedoucí skupin a učitele*, s. 9-14

¹⁴⁵ Viz Kapitola 4.4.1 Seznámené s metodou zážitkového vzdělávání.

chování jedinců během aktivity¹⁴⁶. Reflexe je základním prvkem, jenž odlišuje rozvojové kurz od zábavních. Jejím nebezpečím je však stereotypnost. K té dochází, pokud je do programu CZV zahrnuta příliš často (po každé aktivitě), trvá příliš dlouho nebo je využívána pouze jedna rozborová technika. Reitmayerová uvádí, že na počátek kurzu, kdy účastníci teprve seznamují navzájem a s novým prostředím, by měly být zařazeny jednoduché formy CZV. S rostoucí náročností aktivit a s postupným zadaptováním účastníků zvyšujeme i hloubku CZV¹⁴⁷. Délka CZV by neměla přesáhnout délku aktivity, jíž se týká¹⁴⁸.

Jmenujme některé techniky, jež byly na kurzu využity:

Mezi **techniky rychlého shrnutí zážitku**¹⁴⁹, které nejdou do hloubky, ale jsou poměrně efektivní, patřil například *Teploměr*, *Ruce mluví* nebo *Ruku na toho, kdo...* Některé techniky využívají k CZV i pomůcky¹⁵⁰ (lano, karty, papír a tužku). Pomůcky jsou oproti prostému verbálnímu vyjádření názornější. Při kurzu jsme využili metodu zvanou *Karty*.

Nejčastější formou CZV je **řízená skupinová diskuze**, při níž má klíčovou roli facilitátor. Tento lektor si na základě pozorování účastníků při aktivitě připraví vhodné otázky (častěji *otevřené* – mají jinou odpověď než jen ANO/NE). Facilitátor začíná *nepřímými* otázkami, které jsou adresované všem. Dále pokračuje *přímými otázkami*, které jsou adresované konkrétním osobám. Otázky vybrané v souladu s cílem by měli být jednoznačné, konkrétní a neutrálně formulované¹⁵¹.

Diskuze by měla probíhat v klidném prostředí, kde jsou účastníci rozsazeni v kruhu tak, aby na sebe všichni viděli. Diskuze je vedena účastníky, z nichž každý má stejný prostor k reakci. Jednotlivci vyjadřují pouze vlastní názor a diskutují o konkrétních situacích. Vždy však mluví pouze jedna osoba a ostatní jí věnují úplnou pozornost¹⁵². Facilitátor diskuzi pouze usměrňuje a neklade příliš mnoho otázek za sebou. Otázky je vhodné klást ve schématu *Průběh-Pocity-Poznatky-Příležitosti*, jež vychází z Kolbova cyklu. Facilitátor by neměl pomocí otázek diskuzi násilně manipulovat ani hodnotit účastníky. Na konci cílené zpětné vazby mohou dojít účastníci ke společnému závěru, není to však podmínkou.

¹⁴⁶ Tamtéž, s. 46.

¹⁴⁷ Reitmayerová, E., Broumová, V., *Cílená zpětná vazba : Metody pro vedoucí skupin a učitele*, s. 81.

¹⁴⁸ Maximálně však 45 minut.

¹⁴⁹ Reitmayerová, E., Broumová, V., *Cílená zpětná vazba : Metody pro vedoucí skupin a učitele*, s. 120.

¹⁵⁰ Tamtéž, s. 124.

¹⁵¹ Reitmayerová, E., Broumová, V., *Cílená zpětná vazba : Metody pro vedoucí skupin a učitele*, s. 63.

¹⁵² Tamtéž, s. 96.

4.6 Skupinové učení

Ve skupinách fungujeme jak ve škole, tak v práci, a proto je vhodné, abychom věděli, co od skupinových vztahů očekávat a jak se v rámci skupiny můžeme chovat. Podle Zahrádkové je v dnešní době pro práci ve skupině nutná emoční inteligence, kdežto vysoké IQ je pouze kladem¹⁵³. V průběhu zážitkových kurzů měli studenti možnost rozvinout si svou emoční inteligenci pro skupinovou práci.

Účastníci kurzu vytvořili malou sociální skupinu. Pojem skupina bychom mohli definovat jako sociální jednotku, jež má určitý počet osob a usiluje o nějaký cíl¹⁵⁴. Maximální počet členů malé sociální skupiny je 30 osob¹⁵⁵. Aby tohoto cíle dosáhli, musí mezi nimi docházet k pravidelnému vzájemnému kontaktu a komunikace, čímž vzniká pocit sounáležitosti. Ve skupině by měl fungovat otevřený komunikační systém, který je založen na právu každého člena skupiny být uznáván a slyšen.

Žádná skupina není úplně homogenní, a proto její členové přirozeně vstupují do určitých rolí a získávají různé sociální statusy. Jádro skupiny bývá tvořeno jejími dominantními členy, na které se navazují ostatní účastníci kurzu¹⁵⁶.

Prostřednictvím skupiny dochází ke skupinovému učení. Jednotlivec svými hodnotami a normami ovlivňuje ostatní členy¹⁵⁷. Mezi členy skupiny probíhá neustálá zpětná vazba, čímž je jednotlivci umožněn přístup k té části sebe samé, kterou nezná, a kterou však ostatní znají velmi dobře. Členové skupiny působí jako zesilovač motivace jednotlivců a prohlubují efekty učení. Belz tvrdí, že „učení ve skupině umožňuje jednotlivci rozšiřovat oblast prožitků a zkušeností a zprostředkovává tak nové poznání¹⁵⁸.“ Proto je skupinové učení vhodné zvláště pro rozvoj sociálních dovedností.

4.6.1 Skupinová dynamika

Termín skupinová dynamika využívá obor psychoterapie, avšak pro zážitkové kurzy má tento pojem také široké uplatnění. Obdobně jako jsou v životě jedince různá vývojová období, i vývoj skupiny se dá rozdělit do několika postupných fází. Tyto fáze nazýváme souhrnným pojmem skupinová dynamika¹⁵⁹.

Život skupiny se nevyvíjí přímo, nýbrž stupňovitě. Různí autoři uvádí odlišný počet fází, nejčastěji však jmenují **pět základních vývojových stupňů¹⁶⁰**: první

¹⁵³ Zahrádková, E., *Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci*, s. 113.

¹⁵⁴ Belz, H., Siegrist, M., *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*, s. 38.

¹⁵⁵ Pelánek, R., *Příručka instruktora outdoorových akcí*, s. 33.

¹⁵⁶ Tamtéž.

¹⁵⁷ Belz, H., Siegrist, M., *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*, s. 43.

¹⁵⁸ Tamtéž, s. 40.

¹⁵⁹ Pelánek, R., *Příručka instruktora outdoorových akcí*, s. 33.

¹⁶⁰ Belz, H., Siegrist, M., *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*, s. 52-56.

kontakt - orientace, **krize** – boj o moc a kontrolu, **stabilizace** – vyjasnění, důvěrnost a intimita, **produktivní fáze** – diferenciacie a jednání, **rozpuštění skupiny** – rozdělení a odchod¹⁶¹.

Těmito fázemi procházejí všechny nově vznikající skupiny. Proto je pro lektory zážitkových kurzů vhodné znát, čím jsou tyto fáze charakteristické, jakou podporu mohou procesu poskytnout a co by mělo být cílem jejich intervencí. Belz a Siegrist ve své knize *Klíčové kompetence* uvádějí, že tým se stává schopným práce a může zpracovávat také témata zatížená afekty až ve třetí, respektive čtvrté fázi¹⁶².

V následující části si jednotlivé vývojové stupně přiblížíme¹⁶³.

1. První kontakt a orientace:

Tato fáze nastává v okamžiku vzniku skupiny. Cílem úvodního setkání bylo, aby skupina účastníků kurzu tímto vývojovým stupněm prošla pokud možno již před víkendovým kurzem. Předpokládali jsme, že účastníci budou přicházet na setkání s rozdílnými očekáváními a s různými předchozími zkušenostmi, jež jejich očekávání ovlivnily. V této fázi skupina není soudržná, jednotlivci si drží odstup a jsou zdrženliví. Osoby hledají svoji roli ve skupině a zároveň se snaží odhadnout, v jakých rolích budou vystupovat ostatní. Obvykle mezi nimi panuje uměle pěkné chování a až trochu nucený humor¹⁶⁴.

Cílem našich intervencí v období prvního kontaktu a orientace bylo vytvořit vstřícnou atmosféru, odbourat jejich obavy a usnadnit účastníkům vzájemné poznávání. Prvotní očekávání od kurzu, o kterých jsme se informovali již na základě odpovědí ve vstupních dotaznících¹⁶⁵, bylo potřeba vyjasnit. Lektor vystupuje v této fázi jako autorita. Abychom podpořili rychlejší orientaci účastníků a vyjasnili jejich vzájemná očekávání a potřeby, poskytli jsme jim jasné informace o průběhu a struktuře víkendového kurzu formou PowerPointové prezentace. Dále jsme na program zařadili seznamovací hry a cvičení ve dvojicích (např. *Rád'a radostná, 1-2-3, Detektivové*).

2. Krize – boj o moc a kontrolu:

Jak již vyplývá z názvu tohoto vývojového stupně, jedná se o fázi, ve které dochází k ventilaci nespokojenosti a lektora i program vnímají účastníci spíše kriticky.

¹⁶¹ CAIN, Jim; CUMMINGS, Michelle; STANCHFIELD, Jennifer. *A Teachable Moment : A Facilitator's Guide to Activities for Processing, Debriefing, Reviewing and Reflecting*. Dubuque : Kendal/Hunt publishing company, 2005. 288 s. ISBN 978-0-7575-1782-2.

¹⁶² Belz, H., Siegrist, M., *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*, s. 54.

¹⁶³ Belz, H., Siegrist, M., *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*, s. 52-56 a Pelánek, R., *Příručka instruktora outdoorových akcí*, s. 32-34.

¹⁶⁴ Pelánek, R., *Příručka instruktora outdoorových akcí*, s. 34.

¹⁶⁵ Viz Graf 2: Očekávání účastníků.

Všichni se již navzájem více znají, a tak jsou ve svém chování uvolněnější a více experimentují. Postupně se tvoří a ujasňují nepsaná pravidla či představy o způsobu vzájemného kontaktu i komunikace. Může docházet ke konfliktům a střetům různých názorů. Hlavním tématem se stávají skupinové role, které jsou přijímány a opouštěny. Účastníci se musí se svými rolemi naučit vyrovnávat, protože později by je to zbrzd'ovalo a stálo by je to více času. Celá skupina je rozdělena na malé podskupiny. Tato turbulentní fáze je pro všechny účastníky velmi zatěžující. Je však nezbytné, aby si jí prošli, neboť až po ní se skupina stává schopnou akce.

V této části skupinové dynamiky je třeba připustit soupeření o obsazení pozic a zároveň vymežit rámec fungování kurzu. Účastníkům jsme chtěli umožnit vyříkat si otevřeně vzájemné problémy. Proto jsme zahrnuli hry a komunikační cvičení, při nichž bylo třeba podporovat konstruktivní řešení problému, a po nichž následovala cílená zpětná vazba (*Pavučina, Uzlování* apod.). Abychom ventilovali emoce členů skupiny nedestruktivním způsobem, zařadili jsme též soutěživé hry mezi týmy (např. *Zkouška spolupráce, Ovčák a ovce, Kostičky, Bludiště a Klávesnice*).

3. Stabilizace – vyjasnění, důvěrnost a intimita:

V období stabilizace ztrácí osobní zájmy na intenzitě a členové skupiny si začínají uvědomovat, že konkurenčním chováním poškozuji sami sebe. Proto se spolupráce a vzájemná otevřená komunikace mezi všemi účastníky zintenzivňuje. Dochází k přijímání rolí a instruktor začíná být vnímán jako partner. Podskupiny se rozpouštějí a stabilizuje se kultura v rámci celé skupiny.

Pelánek pro tuto fázi doporučuje hry, které stojí na řešení složitých úkolů pro celou skupinu a podporují vylepšování vzájemné komunikace¹⁶⁶. Jakožto vhodnou aktivitu jsme zvolili *Dopravní zácpu*. Tento úkol vyžadoval zapojení všech členů skupiny a jejich vzájemnou spolupráci při řešení problému. Další aktivity zaměřené na tuto část vývoje skupinové dynamiky, které jsme vybrali, byly *Rozřezaný čtverec* a *Stavba věže*. Tyto úkoly nejenom vyžadovaly vzájemnou spolupráci na řešení problému, při níž si účastníci vyměňovali nápady a názory, ale dávaly i prostor pro úplné zapojení všech členů a využití kreativního myšlení.

4. Produktivní fáze – diferenciac a jednání:

Čtvrtá fáze je charakteristická tím, že skupina tvoří pevný celek, který má společný cíl. Členové se navzájem podporují a jsou si blízcí. Role jednotlivců jsou jasně

¹⁶⁶ Pelánek, R., *Příručka instruktora outdoorových akcí*, s. 34.

dané a účastníci maximálně využívají svých silných stránek. Panuje mezi nimi dobrá a otevřená komunikace. Pokud jsou mezi účastníky konflikty, nejsou vnímány negativně, ale jako příležitost k rozvoji. Role instruktora přechází do pozadí a skupina přebírá zodpovědnost sama za sebe. Abychom účastníkům umožnili se plně projevit, předkládáme jim složité a méně strukturované úkoly.

Jako náročnou komunikační aktivitu jsme použili *Dobrodružství v Antarktidě*. Pro tuto vývojovou fázi jsou také doporučovány hry, které se odehrávají v nezvyklém prostředí, pod časovým tlakem a za stresu. Zároveň by to měly být aktivity, při kterých mají účastníci možnost vlastní volby strategie. V tomto duchu byla závěrečná hra *Hon na Yetiho*.

5. Rozpuštění – rozdělení a odchod:

Konec kurzu s sebou nese rozpuštění skupiny. Ke konci spějí také osobní a emocionální vztahy. Dynamika přirozeně ochabuje a účastníci vzpomínají na společné zážitky a pozitivní zkušenosti. Někteří členové mohou mít snahu vyhnout se procesu rozcházení, je však třeba je usměrnit, protože skupinové zážitky už skočily a je třeba, aby si začali své zkušenosti ověřovat ve skupinách ve vlastním sociálním a pracovním prostředí.

Této fázi jsme věnovali částečně konec víkendového kurzu a zejména závěrečné setkání. V průběhu tohoto setkání proběhla reflexe víkendového kurzu formou dotazníků, které účastníci vyplnili. Stručně jsme shrnuli podstatné body kurzu a vyzdvihli pozitivní zážitky. Tyto zážitky jsme připomněli formou promítání okomentovaných fotografií z jednotlivých aktivit. Na závěr jsme pak vyhodnotili zkušenosti získané v průběhu kurzu.

4.6.2 Rozdělení skupiny na týmy

Jednou z hlavních sociálních dovedností, kterou jsme chtěli na kurzu rozvíjet, byla týmová spolupráce. Proto jsme na kurzu upřednostňovali týmové kolektivní hry před individuálními. Jejich výhodou je, že vedou ke vzájemné komunikaci, spolupráci a komplexnímu rozvoji soft skills.

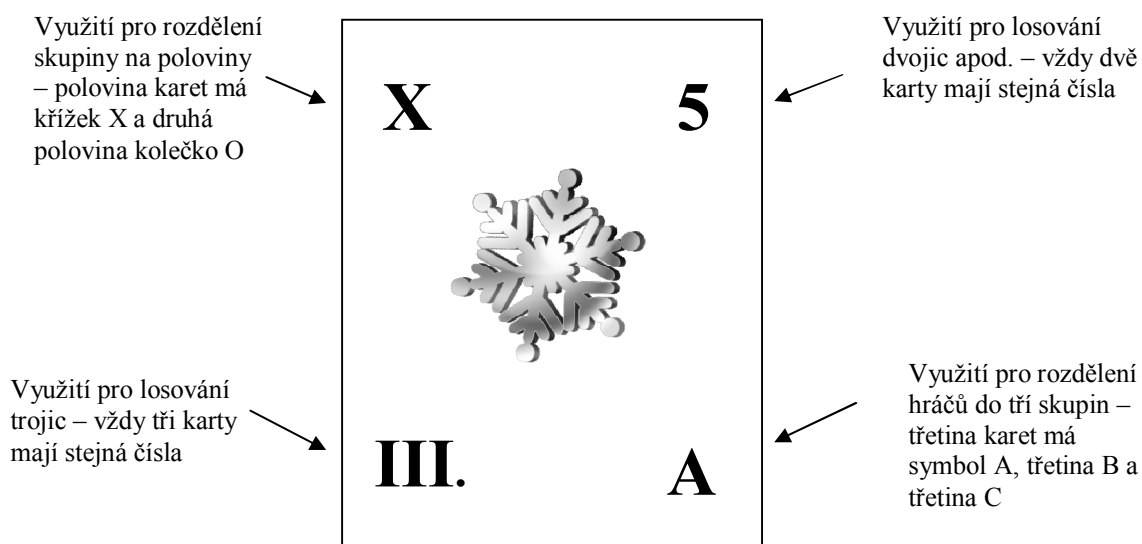
Pro různé hry jsme potřebovali vytvořit družstva o různém počtu hráčů. Rozdělování hráčů do družstev bychom neměli brát na lehkou váhu. Pokud družstva spolu nesoutěží a nezáleží tolik na tom, aby síly byly vyrovnané, snažíme o vytváření co nejrozumnějších náhodných kombinací. Vhodný výběr členů skupin však může také posloužit našim záměrům a výrazně ovlivnit vývoj vztahů ve skupině. Naší snahou může být například seznámení účastníků, kteří se vůbec neznají. Dalším záměrem může

být zapojení pasivních členů či outsiderů do týmu tím, že z nich uděláme kapitány. V neposlední řadě se můžeme snažit o rozházení ustálených skupinek.

Pro rozdělení účastníků existuje více metod, které volíme na základě toho, zda nám záleží na složení družstev či ne. Metody volíme zejména podle her, z nichž vychází velikost potřebných skupin, heterogenost apod. Při výběru metod bychom se měli snažit o jejich pestrost. Zároveň bychom si však měli být vědomi, že vhodně využitou metodou můžeme ovlivnit průběh kurzu.

Na kurzu jsme využili například následující metody¹⁶⁷:

1. Náhodné rozdělení: Pokud chceme vytvořit náhodně rozdělená družstva o určitém počtu osob, můžeme k tomu použít losování. Nejjednodušší metodou je **losování lístků z osudí** (pytlík) a rozdělení na týmy podle barev. Nejvhodnější a univerzální metodou rozdělení účastníků do družstev jsou **speciální losovací kartičky¹⁶⁸** (viz obrázek 3). Tyto kartičky nám umožňují díky různým symbolům, které mají ve svých rozích, sestavit libovolné dvojice, trojice až n-tice. Příklad kartiček, které jsme využili v průběhu víkendového kurzu, naleznete na Obrázku 3. Kartičky jsme využili například pro aktivity *Bludiště* a *Kostičky*.



Obrázek 3: Losovací kartička

Na úvodním setkání bylo třeba rozdělit skupinu na páry, které se při hře *Detektivové* měly vzájemně co nejlépe poznat. K rozdělení jsme použili metodu zvanou **Šňůrky**, která je jednoduchou, leč zábavnou a napínavou formou, jak vytvořit libovolné dvojice. Lektor má při ní k dispozici poloviční počet stejných provázků než je počet osob ve skupině (v našem případě šest provázků dlouhých zhruba 1,5m). Na konci

¹⁶⁷ Metody byly inspirované *Zlatým fondem HER II* a vlastními zkušenostmi z instruktorské praxe.

¹⁶⁸ Hrkal, J., Hanuš, R. *Zlatý fond HER II : Výběr her a programů připravených pro kursy Prázdninové školy Lipnice*, s. 23

provázků jsou vytvořena oka na jejich uchopení. Lektor všechny šňůrky drží v sevřené dlani a z hrsti mu tak splývají konce provázků. Každý hráč má za úkol přidržet se jednoho konce provázku. Netuší však, která osoba bude stát na jeho druhém konci.

Nejjednodušší a nejrychlejší metodou, jak rozdělit hráče, je **náhodné seskupení**. Účastníkům stojícím v řadě stačí sdělit, že po hráče X se nachází první družstvo a od hráče Y je družstvo druhé. Tuto metodu jsme použili na úvodním setkání, kdy jsme ze vzniklých skupin utvořili dva zástupy, a naproti sobě stojící účastníci vytvořili dvojice (aktivita 1-2-3). Podruhé byla využita při aktivitě *Monstra*.

2. Samostatné rozdělení: Pokud necháme na začátku kurzu hráčům možnost vytvořit dvojice podle vlastních preferencí, mají jednotlivci tendenci spárovat se s těmi, které buď znají z dřívějšíka, anebo jsou jim nejsympatičtější. Abychom zabránili tomu, že tyto dvojice se budou izolovat a abychom hráče motivovali k vzájemnému poznávání, využijeme metodu samostatného rozdělení. Hráče požádáme, ať vytvoří zástup dvojic. Hráči přirozeně předpokládají, že následující hru budou hrát ve vzniklých dvojicích. Lektor však účastníky požádá, aby se řady o dva kroky rozestoupily, a družstvo vzniká právě z těchto řad.

4. Volba spoluhráčů: V závěru kurzu, kdy se účastníci znají, a skupina funguje jako celek, můžeme hráčům umožnit, aby si složení týmů určili sami. Takovou hrou byla aktivita zvaná *Balónky*, při níž jsme potřebovali vytvořit smíšené dvojice. Hráče jsme tedy stejně jako v tanečních požádali, aby se zadali. Podruhé jsme tuto metodu zvolili u problémové úlohy *Dobrodružství v Antarktidě*, která proběhla téměř na úplný závěr víkendového kurzu, a jejímž účelem bylo vytvořit týmy, v nichž si účastníci nejlépe rozumí a jsou schopni efektivně vyřešit úlohu.

3. Kapitáni: Chceme-li vytvořit vyrovnaná družstva a buď pasivní hráče či osoby, které na kurzu spíše zaostávají, zapojit do hry, použijeme metodu zvanou *Kapitáni*. Při závěrečné hře *Hon na Yettiho* jsme potřebovali vytvořit čtyři týmy o třech členech. Naším cílem bylo rozdělit hráče rovnoměrně podle pohlaví a zároveň jsme chtěli více zapojit tu mužskou část osazenstva, která se jevila pasivnější. Proto jsme za kapitány zvolili čtyři muže¹⁶⁹. Následovně si kapitáni mezi účastníky vybírají spoluhráče. Aby tato metoda nebrzdila začátek hry a zabránili jsme negativnímu psychologickému dopadu na slabší hráče, poskytneme kapitanům na výběr dalšího člena jen omezený čas (např. tři sekundy).

¹⁶⁹ Dívčákům jsme vysvětlili, že vzhledem k tomu, že se děj odehrává v Himalájích, kam emancipace dosud nedorazila, je nutné, aby se vedení ujali muži.

4.7 Organizační příprava a zabezpečení kurzu

Úspěch kurzu je do velké míry ovlivněn organizační přípravou, která probíhá již před samotným začátkem kurzu. Organizace víkendového neardoorového kurzu spočívá nejenom v přípravě vhodné dramaturgie celé akce, ale také v zabezpečení kvalitních ubytovacích stravovacích a doplňujících služeb, které jsou pro správný chod kurzu nezbytné.

Termín našeho kurzu připadal na zimní období. Zimní kurzy jsou oproti letním náročnější na organizační přípravu, protože se organizátor vystavuje většímu riziku nepřízně počasí.

Jedním z cílů tohoto kurzu bylo seznámit studenty s podstatou rozvojových kurzů a s tím, co mohou od těchto kurzů očekávat. Většina firemních kurzů se koná hlavně v letní sezóně, protože zadavatelé chtějí účastníkům nabídnout slunečné jarně-letní počasí, které z kurzu vytvoří prvoplánově příjemný a milý zážitek¹⁷⁰. Velká část firem zabývajících se zážitkovým vzděláváním dnes však již nabízí i zimní kurzy¹⁷¹. Tyto kurzy mohou být zvláště v období ekonomické krize zadavateli upřednostňovány vzhledem k příznivějším cenám¹⁷².

Letní aktivity mohou některým účastníkům připomínat léta dětských táborů. Zimní hry bývají již ze své podstaty pro účastníky něčím novým a neznámým, a proto na ně nemají předem vytvořené vzorce chování. V zimním prostředí stavíme lidi před náročnější výzvy a katalyzujeme uvolnění skutečně přirozeného chování¹⁷³. Zimní aktivity proto oproti letním umožňují delší vykročení ze zóny komfortu, protože účastníci musí čelit většímu nepohodlí. Se vzrůstající náročností dosaženého cíle stoupá i míra uspokojení a osobního rozvoje. Vždy je však třeba dbát na to, aby míra nepohodlí a náročnost prostředí nezastínila účel pobytu, což rozvoj soft skills.

¹⁷⁰ Svatoš, V., Lebeda, P., *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*, s. 183.

¹⁷¹ <http://www.akord-ot.cz/nase-publikace/dobre-zadani=-polovina-uspechu-svatos-v-hr-tip-4-2007-28-1740928030.htm>, [cit. 2010-03-15].

¹⁷² Na základě vlastních zkušeností s působením ve firmě *Project outdoor* mohu říct, že jelikož se v zimním období koná méně kurzů, snaží se poskytovatel nabízet výhodnější ceny, aby nalákal zákazníky. Dále viz např.: <http://www.outdoor-center.cz/outdoorove-programy-pro-skoly-zimni-kurzy.html> [cit. 2010-03-15].

¹⁷³ Svatoš, V., Lebeda, P., *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*, s. 183.

4.7.1 Prostředí zážitkového kurzu

Má bakalářská práce *Employee soft skills development*¹⁷⁴ obsahovala případovou studii, na základě které jsem došla k závěru, že většina účastníků zážitkových kurzů upřednostňuje kombinaci indoorových a outdoorových programů.

Tento typ kurzů bývá nazýván neardoor. Neardoor je zážitková rozvojová metoda inspirovaná pozitivními prvky outdoorového tréninku. Svatoš uvádí, že v neardooru jsou klasické indoorové techniky (výklad, případová studie apod.) rozšířeny o drobné, didakticky vhodně využitelné, hry v bezprostřední blízkosti ubytovacího zařízení (nádvoří, park, les za hotelem)¹⁷⁵. Na rozdíl od letního neardooru, který si neklade nároky na sportovní a funkční oblečení, kurz pořádaný v zimním období vyžaduje vhodné teplé a sportovní svršky.

Náš kurz rozvoje soft skills se skládal ze tří částí – úvodního setkání, víkendového kurzu a závěrečného setkání. Úvodní a závěrečné setkání se odehrávala v čistě indoorovém prostředí, tzn. uvnitř budovy. Jelikož byl kurz pořádán pod záštitou Katedry aplikované ekonomie, dostali jsme pro tyto účely k dispozici učebny.

Vybavení těchto místností ideálně odpovídalo požadavkům kladeným na zážitkový kurz¹⁷⁶. K příslušenství učeben patřily datový projektor a počítač, které nám umožnily ukázat PowerPointovou prezentaci i s hudebním doprovodem. Výklad mohl být dostatečně názorný díky tomu, že jsme měli k dispozici bílou tabuli.

Při rozsazování v rámci učebny mají studenti ze školy naučené tendence sedat si do zadních řad, ideálně co nejdále od vyučujícího. To však není vhodné pro vzájemnou komunikaci s lektorem ani pro vytvoření přátelské atmosféry, kde si účastníci jsou navzájem blízcí. Rozmístění míst k sezení jsme se snažili uzpůsobit tak, aby co nejméně připomínalo školní třídu. Židle proto byly většinou uspořádány buď do kruhu, nebo půlkruhu tak, aby všichni účastníci viděli nejenom na plátno, ale i na sebe navzájem. Součástí židlí byl stoleček, kam si mohli položit sešity na poznámky. Výhodou učeben byl mobilní nábytek, který mohl být přemístěn, aby tak byl vytvořen dostatečný prostor pro hry.

Víkendový kurz obsahoval jak aktivity odehrávající se uvnitř budovy, tak venku. Z tohoto důvodu se kurz musel odehrávat v prostorech mimo školní budovu. Co se týče

¹⁷⁴ Kozáková, R., *Employee soft skills development*.

¹⁷⁵ <http://www.akord-ot.cz/treninkove-metody/neardoor.htm>, [cit. 2010-03-15].

¹⁷⁶ JÍRA, Otakar; RAMPOUCHOVÁ, Jaroslava; VESELÝ, Vladimír. *Základy lektorské práce*. Praha : Institut dětí a mládeže MŠMT, 2004, s. 67, ISBN 80-86784-07-X (dále citováno jako Jíra, O., Rampouchová, J., Veselý, V., *Základy lektorské práce*).

výběru lokality, Svatoš doporučuje, aby organizátoři kurzu upřednostňovali programové možnosti okolí ubytovny a kvalitu přírodních terénů nad luxusem interiérů hotelu a kuchyně¹⁷⁷.

Při výběru ubytovny jsme se proto řídili těmito základními kritérii¹⁷⁸: přiměřený komfort ubytovny, dostatečné společenské prostory uvnitř, zajímavé a pestré okolí, dostupnost přiměřená délce akce a izolovanost od okolí.

Ubytovna pro neardoorové i outdoorové kurzy by ideálně měla být obklopena lesem a v její blízkosti by měla být i louka nebo jiné herní prostranství. Ve výběru našeho ubytování hrála roli také vzdálenost hotelu od města Olomouc, protože s rostoucí vzdáleností rostou náklady na kurz. Vzhledem k tomu, že se jednalo o víkendový kurz, preferovali jsme co nejmenší vzdálenost od Olomouce. Při výběru lokality jsme se nakonec přiklonili k **Chatě Pod věží – Radíkov¹⁷⁹**.

Vesnice Radíkov je z Olomouce dostupná městskou hromadnou dopravou a rekreační středisko Pod věží je vzdáleno od autobusové zastávky pouze 15 minut. I přes tuto ideální dostupnost se však jedná o místo, které je mimo zástavbu a obklopené přírodou. Z tohoto vyplývá, že vybraná lokalita je velmi vhodná pro rozvojový kurz. V tomto středisku se běžně pořádají vzdělávací akce a dětské tábory, a proto je také kurzu dobře přizpůsobeno. Středisko nabízí pokoje pro tři až pět osob a poskytuje zázemí ve formě velké společenské místnosti.

Objekt jsme navštívili na říjnu 2009 a dopředu jsme se informovali, zda je možno ho využívat pro zimní kurz. Na základě kladné odpovědi jsme ho zarezervovali pro 16 osob a dopředu jsme se informovali na cenu ubytování (180 Kč/osoba/noc). V objektu byla zavedena elektřina a k dispozici byla hygienická zařízení.

Důležitou součástí organizačního zabezpečení kurzu je i domluva na formě stravování účastníků kurzu. Jelikož součástí objektu bylo i restaurační zařízení, domluvili jsme se na úvodním setkání s účastníky kurzu na společných obědech a večerech, které jsme předem objednali u správce objektu. Účastníky jsme informovali o cenách stravování pro ubytované, které jsou uvedeny na internetových stránkách provozovatele objektu¹⁸⁰.

Objekt a jeho okolí jsme znovu navštívili a ověřili si podmínky pro konání kurzu zhruba týden předem a potřebný materiál jsme tam zavezli o den dříve, než byl začátek kurzu. V objektu tou dobou nebyli žádní ubytovaní, tudíž tepelné podmínky rozhodně

¹⁷⁷ <http://www.akord-ot.cz/nase-publikace/dobre-zadani=-polovina-uspechu-svatos-v-hr-tip-4-2007-28-1740928030.htm>, [cit. 2010-03-15].

¹⁷⁸ Pelánek, R., *Příručka instruktora outdoorových akcí*, s. 56.

¹⁷⁹ <http://www.radikov.com/radikov.htm>, [cit. 2010-03-15].

¹⁸⁰ Tamtéž, sekce Restaurace – kapacita, akce.

neodpovídaly potřebnému komfortu. Správkyně nás však znovu ubezpečovala, že vytopení místností není problém a v objektu se i v zimě běžně konají podobné akce.

4.7.2 Materiální a technické zabezpečení

Neardoorový kurz konaný mimo školní budovu s sebou nezbytně nese vysoké nároky na materiální a technické zabezpečení. Organizátoři si musí před kurzem ujasnit jaký materiál, jakou techniku a v jakém množství je budou na kurzu potřebovat. Logicky jsme vycházeli z plánovaného harmonogramu celé akce (viz Příloha 3). Dále je třeba stanovit, kdo a jakým způsobem toto vybavení do objektu a z objektu dopraví.

Co se týče technického vybavení, na kurzu jsme uplatnili mj. počítač s bedýnkami, fotoaparáty, prodlužovací šňůry, rozdvojky a flip-chart. Toto vybavení bylo z části poskytnuto organizátory a z části KAE. Výhodu využití flip-chartu spatřujeme v tom, že umožňuje přehledné zaznamenávání myšlenek a nápadů na bílou tabuli a také zavěšování plakátů. Zároveň tato didaktická pomůcka působí na účastníky kurzu profesionálněji než papíry připevněné na zdi.

Důležitou součástí materiálního vybavení jsou „kancelářský kufr“, textilie, herní vybavení a sportovní vybavení¹⁸¹ a odborná literatura. Náš kancelářský kufr obsahoval¹⁸² např. psací potřeby, papíry, lepidla, nůžky apod. Protože se jedná o věci, které se snadno ztrácí, počítali jsme i s nutnou rezervou. Do kategorie textilie bychom zařídili šátky, hábity a kostýmové doplňky¹⁸³. Ty byly zapotřebí vzhledem k tomu, že rámec programu a jeho červenou nit tvořily divadelní scénky. Přestože se nejednalo o akci zaměřenou vyloženě sportovně, v průběhu akce jsme ze sportovního náčiní využili například míč či horolezecké lano nebo silný provaz¹⁸⁴.

Do poslední kategorie, tedy herního vybavení, spadaly např. balónky, Jenga kostky, obrázkové kostky apod. Dále tam patřily speciální pomůcky, jež bylo třeba vyrobit již před začátkem kurzu. Jednalo se např. o vytištěná pravidla her¹⁸⁵, provázkového pavouka s gumičkou na aktivitu *Kostičky*, z kartonu vystřižené dílky na aktivitu *Rozřezaný čtverec* či vytištěné otázky uzavřené v nepropustných fóliích k závěrečné hře *Hon na Yettiho*.

¹⁸¹ Pelánek, R., *Příručka instruktora outdoorových akcí*, s. 59.

¹⁸² Obsah kufru např.: psací potřeby (tužky, fixy, pastelky, vodové barvy, tempery), papíry (čistý papír, bílé a barevné papíry, šmíráky, tvrdé papíry, velkoformátové papíry, krepový papír), lepidla (izolepy, papírové lepicí pásky, lepidlo na papír, barevné izolepy, kobercová páska), svorky, provázky, špejle, igelitové sáčky, připínáčky, špendlíky, svíčky, modelínu, barevné balonky.

¹⁸³ Např. staré brýle, kravaty, čepice apod.

¹⁸⁴ Využitý na pavučinu a vázání uzlu na smyčce.

¹⁸⁵ Např. k *Dopravní zácpě*, *Tiché dohodě* či *Rozřezanému čtverci*.

Mezi materiál potřebný na kurzu řadíme i lékárníčku. Přestože na rozvojových kurzech pro dospělé není přítomnost člověka se zdravotnickým vzděláním (minimálně základy první pomoci) vyžadována zákonem¹⁸⁶, je samozřejmě vhodné, aby jeden z lektorů působil v roli zdravotníka¹⁸⁷ (v našem případě Iva, kurz první pomoci měla i vedoucí kurzu). Obsah lékárníčky by měl být předem přizpůsoben podle informací ze zdravotnického prohlášení, které účastníci vyplňují již před začátkem kurzu. Využili jsme osobních lékárníček Ivy a Radky odpovídajícím požadavkům lékařské komise Českého horolezeckého svazu na základní modul lékárníčky¹⁸⁸.

Během programů jsme měli k dispozici také mobilní telefony, abychom v případě nehody byli schopni zavolat včas rychlou záchrannou pomoc. Aby se případným úrazům předcházelo, bylo při aktivitách dbáno na bezpečnost (výběr vhodného terénu, přítomnost dostatečného počtu instruktorů, vhodný výběr her, které jsou adekvátní danému prostředí). Účastníci byli navíc na začátku kurzu informováni, že účast při hrách je dobrovolná a nikdo nebude do ničeho nucen¹⁸⁹.

4.7.3 Rozpočet

Hospodářská stránka je důležitým prvkem každé akce. V této podkapitole si vyjmenujeme základní položky, které tvoří rozpočet našeho kurzu¹⁹⁰. Zmíníme i výdaje, se kterými je nutno počítat u firemních kurzů, ale v našem případě byly poskytnuty zdarma, protože kurz tvořil součást magisterské diplomové práce.

Do výdajové stránky bychom zařadili: náklady na ubytování, stravování, dopravu, lektorné, péči o lektory (stravování, doprava), provozní pomůcky pro kurz, pomůcky pro účastníky, použití PC techniky, běžné provozní náklady (kopírování, spotřební materiál apod.) aj. Položky byly částečně hrazeny účastníky (např. stravování), částečně KAE (např. ubytování, technické vybavení, psací potřeby, papíry) a částečně instruktory (herní vybavení, textilie, lektorné, péče o lektory apod.)

4.7.4 Dramaturgie akce

Literatura zaměřená na aktivity v klubovně i v přírodě skýtá velký výběr zajímavých her (viz Příloha 4), a proto není problém, abychom program kurzu naplnili. Hry však není vhodné vybírat nahodile, ale je potřeba je za sebou řadit tak, aby

¹⁸⁶ Pelánek, R., *Příručka instruktora outdoorových akcí*, s. 59.

¹⁸⁷ Viz kapitola 4.3.3. Role instruktorů – Bezpečnostní expert a zdravotník.

¹⁸⁸ <http://www.horosvaz.cz/res/data/021/002362.pdf>, [cit. 2010-03-15].

¹⁸⁹ Na druhou stranu si však studenti byli vědomi toho, že mají za kurz obdržet kredity, proto by případnou neúčast ve hře ať ze zdravotních či jiných důvodů měli lektorům objasnit.

¹⁹⁰ Jíra, O., Rampouchová, J., Veselý, V., *Základy lektorské práce*, s. 59.

směřovaly k předem stanoveným cílům¹⁹¹. Aktivity by na sebe měly navazovat, doplňovat se, stupňovat se či naopak být v kontrastu.

Tento typicky český přístup se nazývá **celostní (holistický)**¹⁹². Pelánek uvádí, že celostní přístup využívá kombinaci her, jež namáhají tělo i ducha, levou i pravou hemisféru a vedou jak ke smíchu, tak k zamyšlení¹⁹³. Pokud hry dobře vybereme a seřadíme, může dosáhnout většího celkového účinku než je součet účinků jednotlivých her. Dramaturgie kurzu spočívá tedy ve využití celostního přístupu, kde „celek je více než součet částí“¹⁹⁴.

Všechny aktivity by měly být zasazeny do určitého rámce vytvořeného na základě jasně určených cílů, které říkají, proč akci děláme a co by mělo být jejím výsledkem¹⁹⁵. Celý program však nestačí vzájemně provázat pouze cíly, ale je vhodné vybrat sjednocující téma nebo příběh, který aktivity propojí. Příběh nemusí být nutně pevně spojen se všemi aktivitami, ale měl by tvořit pointu celé akce. Pro starší účastníky můžeme zvolit volnější a abstraktnější propojení her. Pelánek upozorňuje, že bychom se logikou příběhu, neměli nechat svazovat¹⁹⁶. Příběh by měl být pro nás jen prostředkem a nemůžeme pro něj obětovat logiku skladby programu.

Rámec naší akce tvořil příběh s názvem **Hon na Yettiho**. S příběhem se účastníci poprvé setkali na začátku víkendového kurzu, kde tvořil úvodní scénku. Příběhem provázeli tři vědci: Emílie Neomylná, Květoslava Květáčková a Rudolf Nerudný (instruktoři Radka, Iva a Tomáš). Životním cílem těchto vědců je nalézt a prozkoumat bájného Yettiho. Profesorka Květoslava Květáčková se proto z Čech vydává do Himalájí, aby pátrala po jeho stopách. Emílie a Rudolf si mezitím vybírají pomocný tým vědců (účastníci kurzu), které chtějí připravit na společné pátrání po Yettim. Členové této expedice musí být odolní jak psychicky tak fyzicky. Navíc však musí zvládat i náročné přírodní a teplotní podmínky. Mezi jejich dovednosti nezbytně patří i efektivní vzájemná komunikace, týmová spolupráce a schopnost řešit problémy. Tyto dovednosti si mohli účastníci expedice v průběhu výcviku vylepšit.

Příběh *Hon na Yettiho* vtipně doplnil předem daný cíl kurzu, tedy rozvoj soft skills, o další pointu a dotvořil tak rámec celé akce. V průběhu pátečních a sobotních aktivit jsme se k příběhu dále nevraceli.

¹⁹¹ Pelánek, R., *Příručka instruktora outdoorových akcí*, s. 63.

¹⁹² Svatoš, V., Lebeda, P., *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*, s. 60.

¹⁹³ Pelánek, R., *Příručka instruktora outdoorových akcí*, s. 59.

¹⁹⁴ Pelánek, R., *Příručka instruktora outdoorových akcí*, s. 59.

¹⁹⁵ Viz kapitola 4.1 Cíle kurzu rozvoje soft skills pro studenty vysoké školy.

¹⁹⁶ Pelánek, R., *Příručka instruktora outdoorových akcí*, s. 67.

Dalším prvkem, který propojuje aktivity dohromady je tzv. **červená nit**. Tento pojem používáme pro pravidelně se opakující činnosti, které se prolínají celým pobytem, dotváří atmosféru akce a pomáhají vytvořit soudržnou skupinu¹⁹⁷. Červenou nit, jež aktivity propojila, a která účastníkům připomínala přítomnost příběhu v průběhu celého kurzu, tvořily speciální čipy (dřevěné kuličky se jmény připevněné na oblečení). Tyto čipy museli mít účastníci i instruktoři neustále při sobě, aby se v horách neztratili. Pokud byl někdo přistižen bez čipu, musel splnit úkol zadaný od člověka, který ho nachytil.

Příběh jsme díky scéně znovu připomněli v neděli před závěrečnou hrou. Účastníci se ocitli v Himalájích a jejich úkolem bylo pátrat po informacích o Yettim (viz Příloha 8). V závěrečné hře zvítězilo družstvo, které těchto informací získalo nejvíce. S Yettim se však účastníci nesetkali. Tato postav totiž posloužila jako motivace pro studenty, aby se zúčastnili závěrečného setkání, které proběhlo zhruba měsíc po víkendovém setkání.

Příběh Hon na Yettiho jsme považovali za vhodný k podpoře dosažení cílů kurzu rozvoje soft skills. Vybrané téma bylo nejenom ve spojitosti s chladem a zimním obdobím, ale podporovalo taky myšlenku, že je dobré vzájemnou spoluprací překonávat překážky.

4.7.5 Plánovaný harmonogram akce

Plánovaný harmonogram akce je vytvářen na základě dramaturgie kurzu. Pelánek zjednodušeně znázorňuje dramaturgii akce ve formě **křivky akce**¹⁹⁸. Tato křivka, která by měla být postupně rostoucí, znázorňuje celkovou atmosféru ve skupině. Pelánek upozorňuje, že dlouhodobá gradace není možná, a proto by měl být vrchol akce umístěn zhruba v polovině kurzu (viz Graf 3¹⁹⁹). Po tomto vrchol následuje zvolnění. V závěru akce by atmosféra měla opět gradovat k závěrečnému vrcholu.

Při sestavování plánovaného harmonogramu akce (viz Příloha 3) jsme se drželi jak křivky akce, tak obecně známých zásad pro skladbu programu²⁰⁰. Podle těch bychom hry měli řadit od jednoduchých ke složitějším a od konkrétních k abstraktním.

Na začátek programu jsme zvolili spíše hry hromadné, soutěživé, s jasnými a jednoduchými pravidly a s vysokým tempem (hry na úvodním setkání, hromadné hry v pátek odpoledne). Při těchto hrách se buduje kolektiv. Postupně jsme přešli

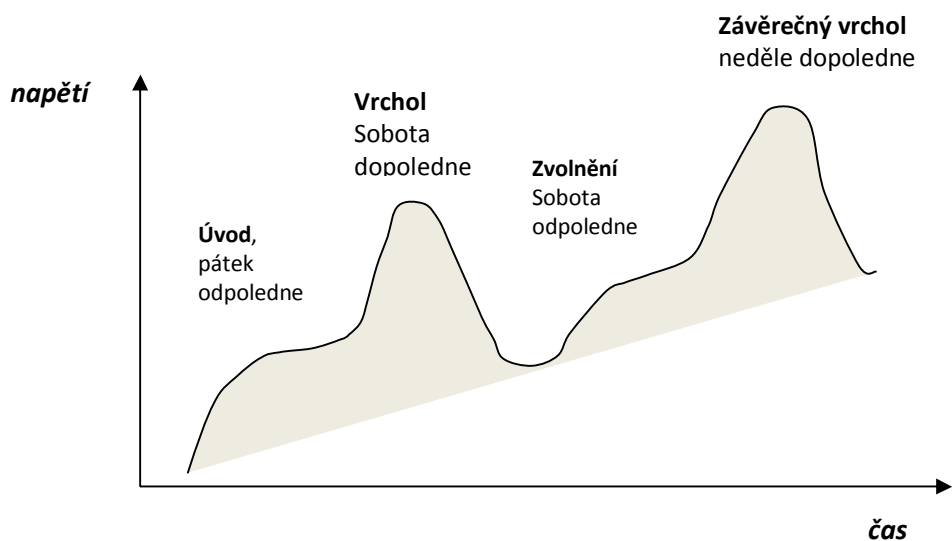
¹⁹⁷ Pelánek, R., *Příručka instruktora outdoorových akcí*, s. 75.

¹⁹⁸ Pelánek, R., *Příručka instruktora outdoorových akcí*, s. 71.

¹⁹⁹ Obrázek podle Pelánka, tamtéž.

²⁰⁰ Tamtéž, s. 70.

k týmovým aktivitám a ke komplikovanějším a méně strukturovaným hrám (sobotní hry). Závěrečnou hru hráli proti sobě malé skupinky, takže byl kladen důraz jak na úzkou spolupráci mezi jednotlivci, tak na individuální schopnosti. Ke kolektivní hře jsme se vrátili na úplném konci víkendového kurzu, abychom na závěr vytvořili přátelskou atmosféru. Hry jsme volili tak, aby směřovaly k rozvoji vybraných soft skills a uspořádali jsme je do bloků podle toho, na jakou sociální dovednost jsou primárně zaměřeny.



Graf 3: Křivka akce

Skladbu programu jsme vytvářeli tak, abychom u účastníků oddálili **nástup únavy**²⁰¹. Při únavě dochází k úbytku výkonnosti jedince, což je doprovázeno nepříjemnými fyzickými a duševními pocity. Snažili jsme se vyhýbat především psychické únavě, která je způsobena nezájmem o předkládaný program nebo nudou. S fyzickou únavou se studenti v běžném vzdělávacím procesu nesetkají, a proto jsme se nesnažili příliš ji eliminovat, ale naopak jsme ji upřednostňovali.

Pokud je program dostatečně pestrý, můžeme psychické únavě předcházet. Snažili jsme se proto střídat pohyb (*Housenky, Závin* apod.) a myšlení (*Pavučina, Uzlování*), napětí (*Dopravní zácpa*) a uvolnění (*Monstrum, Přeskoč bližního svého*), logické myšlení (*Rozřezaný čtverec*) a uměleckou tvorbu (*Stavba věži*).

Pestrý program umožňuje, aby si každý jednotlivec našel aktivitu, v níž vynikne nebo se něčemu novému naučí. Je vhodné, aby se při vysvětlování pravidel, při vedení cílené zpětné vazby i při výkladu střídali v mluvení různí lektori. Pokud by účastníci měli neustále poslouchat jenom jednoho lektora s neustále stejným projevem, mohlo by

²⁰¹ Jíra, O., Rampouchová, J., Veselý, V., *Základy lektorské práce*, s. 61.

to vést k poklesu jejich pozornosti. Naopak střídání různých vjemů, tedy i různých tváří lektorů vede k jejímu udržení.

Skladbu programu musíme přizpůsobovat také skupinové dynamice (viz kapitola 4.6.1 Skupinová dynamika). Program a zařazení her je možno operativně měnit podle toho, jakou rychlostí skupina prochází vývojovými fázemi skupinové dynamiky. Podle Pelánka můžeme se znalostí zásad skupinové dynamiky konstruovat program tak, abychom skupinu cíleně posouvali z jedné fáze do druhé.

Harmonogram akce se také odvozoval od režimu dne. O denním režimu byli účastníci informováni již před začátkem víkendového kurzu. U vícedenních kurzů je důležité, aby byly stanovené časy dodržovány jak účastníky, tak lektory. S programem není vhodné začínat příliš brzy, proto jsme zvolili obvyklou dobu, kdy běžně začíná zaměstnání či školní vyučování. Jíra doporučuje, aby se instruktoři s účastníky předem domluvili na případné krátké pauze na kávu či jiné občerstvení, která pomůže studentům i lektorům načerpat novou sílu²⁰². Obědy a večere by se měly odehrávat v jiných prostorech než je společenská místnost. Výhodou Chaty pod Věží bylo, že její součástí je i restaurační zařízení, kde se mohly odehrávat společná jídla.

08:00 – 08:30	Individuální snídane
08:30 – 12:30	Dopolední aktivity
12:30 – 14:00	Společný oběd, relaxace
14:00 – 17:30	Odpolední aktivity
18:00 – 19:30	Společná večere a odpočinek
19:30 – 21:00	Večerní zaměstnání

Tabulka 1: Režim dne

²⁰² Jíra, O., Rampouchová, J., Veselý, V., *Základy lektorské práce*, s. 66.

5 PRŮBĚH KURZU ROZVOJE SOFT SKILLS

Náš netradiční kurz rozvoje soft skills se skládal ze tří částí: úvodního setkání, víkendového kurzu, který proběhl týden poté a závěrečného setkání, jež se odehrálo s měsíčním odstupem. Studenti byli informováni, že se musí zúčastnit všech částí tohoto kurzu.

Kurz byl sestaven na základě teoretických poznatků z odborné literatury. Na základě těchto poznatků jsme sestavili program kurzu a vymysleli, naplánovali a seřadili aktivity tak, aby umožnili rozvoj týmové spolupráce, schopnosti řešit problémy, komunikačních dovedností a tolerance vůči stresu.

V následujících podkapitolách si probereme průběh kurzu a nutné změny oproti plánovanému harmonogramu, jež v programu nastaly. Zážitek akce nelze naplánovat na minutu, a proto jsme již při plánování akce počítali s možnými změnami ve scénáři a připravili jsme si i vhodné hry do zásoby (viz Příloha 4). Lektoři by měli mít předem rozmyšleno, které aktivity mají prioritu, protože jsou nezbytné k naplnění cíle kurzu, a které hry je naopak možno vynechat či zařadit do programu jindy.

Podle Pelánka může ke změnám ve scénáři dojít z mnoha důvodů²⁰³. V našem případě se jednalo zejména o špatně odhadnutou délku hry, nepředpokládaný vývoj skupiny (psychický nebo fyzický stav), prodloužení průběhu cílené zpětné vazby, neočekávaný dobrý nápad, technické problémy (chybějící fotografie) a vnější události.

V rámci jednotlivých podkapitol si uvedeme různé typy her, které jsme na program zařadili. Jedná se buď o hry převzaté²⁰⁴ (např. *Dopravní zácpa*, *Dobrodružství v Antarktidě*), upravené pro naše podmínky (*Stavba věže*), osvědčené hry z instruktorské praxe autorky textu (*Kostičky*, *Přeles bližního svého*) nebo aktivity vymyšlené speciálně pro tento kurz (*Týmový projekt – Divadlo ŽŘC*, *Hon na Yettiho*).

V možnostech této diplomové práce není poskytnout čtenáři podrobná pravidla těchto her. Proto jsou jednotlivé aktivity pouze stručně popsány a podrobný popis naleznete buď v uvedené odborné literatuře, nebo v přílohách. Naopak bychom rádi čtenáři objasnili přínos jednotlivých aktivit k rozvoji soft skills a zmínili případné zajímavé okamžiky, jež se v jejich průběhu odehrály. Abychom Vám hry lépe přiblížili, zařadili jsme do příloh fotografie z některých aktivit, které dokumentují průběh kurzu.

²⁰³ Pelánek, R., *Příručka instruktora outdoorových akcí*, s. 75.

²⁰⁴ Přesný odkaz na literaturu naleznete u jednotlivých her, zkratka v závorce značí název knihy a číslo stránky).

5.1 Úvodní setkání

Úvodní setkání proběhlo ve čtvrtek 4. února 2009 v čase od 13:30 do 15:30 hodin v učebně 1.25 na Katedře aplikované ekonomie UPOL. Hlavním záměrem tohoto setkání bylo vzájemné seznámení účastníků a seznámení s instruktory. K tomuto účelu jsme využili seznamovací hry a tzv. icebreakers (viz kapitola 4.5.2 Hra). Naším dalším záměrem bylo studenty motivovat a představit jim víkendový kurz. Účastníkům jsme chtěli objasnit, co mohou od kurzu soft skills očekávat, a to v kontrastu s očekáváním, která uvedli v předem vyplněných dotaznících. Téma kurzu (*Hon na Yettiho*) jsme studentům nesdělili, aby jejich pozornost zůstala zaměřena čistě na problematiku soft skills.

Místnost, kde se setkání odehrávalo, byla částečně vyklizena, aby co nejméně připomínala obvyklou třídu. Rozestavení židlí jsme během setkání operativně měnili. Během prezentace seděli účastníci v půlkruhu. Na hraní her a diskuzi byly židle rozmístěny do kruhu, tak aby na sebe všichni navzájem viděli nebo byly vyklizeny. Při práci v týmech vytvořili studenti v rozích třídy čtveřice.

Jelikož se jednalo pouze o dvouhodinové setkání, bylo uváděno jen jedním lektorem, a to vedoucí kurzu. Další dvě instruktorky měly buď na starosti administrativní záležitosti (vyplnění dotazníků, podpisy zdravotních prohlášení, vybrání fotografií z dětství, zápis rozdělení účastníků do družstev apod.) nebo se aktivně zapojovaly do her. Studentům jsme nabídli vzájemné tykání, protože tykání vytváří atmosféru vzájemné blízkosti a dostává instruktory z roviny učitelů do roviny partnerů.

Přestože jsme již ze vstupních dotazníků znali zkušenosti studentů s kurzy soft skills²⁰⁵, položili jsme hned v úvodu setkání otázku na toto téma. Studentům jsme tak usnadnili první vývojovou fázi skupinové dynamiky, při níž se osoby snaží poznat, co mají navzájem od sebe očekávat a jaké má kdo zkušenosti s podobnými kurzy ve srovnání s nimi samotnými.

Poté jsme na základě drobné diskuze se studenty ozřejmili rozdíl mezi hard skills a soft skills a společně tak došli k důvodům, proč je třeba soft skills rozvíjet. Vysvětlili jsme si, že soft skills je třeba rozvíjet v průběhu celého života a kurz může být pro studenty jednou z inspirací, jak v rozvoji postupovat. Dále jsme formou PowerPointové prezentace a krátké přednášky poskytli studentům informace o cílech kurzu, obsahu, metodách a prostředcích, jež budou v průběhu kurzu využity²⁰⁶.

²⁰⁵ Dvě studentky se zúčastnily dvoudenního indoorového kurzu prezentačních dovedností, s nímž byly spokojeny.

²⁰⁶ Viz kapitola 4.1 Cíle kurzu rozvoje soft skills pro student vysoké školy.

Nezbytnou součástí prvního bloku setkání byly i základní informace jako je příjezd, odjezd, ubytování, stravování, vhodné oblečení do zimy apod. o nadcházejícím víkendovém kurzu. Veškeré informace byly studentům promítány. V papírové podobě je obdrželi až v závěru setkání, aby tak jejich pozornost při prezentaci nebyla rozptýlována čtením.

Po prvním informačním bloku následoval blok seznamovacích her. Nejdříve jsme ve třídě vytvořili prostor a vyzvali účastníky, aby si každý vymyslel ke svému jménu přízvisko, které ho co nejlépe charakterizuje²⁰⁷.

V následující hře s názvem „*Rád'a Radostná*“²⁰⁸ se měli účastníci za úkol v co nejkratší době se všemi pozdravit a představit se. Účelem hry bylo také uvolnit atmosféru po předchozí přednášce, překonat alespoň částečně bariéry a dostat se do prvního bližšího kontaktu s ostatními účastníky kurzu.

Hra měla tři kola, která se od sebe lišila. Hráči například museli v ohraničeném poskakovat snožmo, přičemž dvojice hráčů se vždy musely vzájemně sobě uklonit a představit. Pokaždé vyhrál ten účastník, který se v co nejkratší době seznámil se všemi účastníky hry. Na závěr hry jsme vytvořili kruh a vyhlásili vítěze. Pak jsme si vyzkoušeli, zda si již někdo pamatuje všech dvanáct hráčů²⁰⁹. Ve finále jsme popořadě studenty vyzvali, aby zkusili vyjmenovat své sousedy v kruhu.

Další aktivitou na seznámení a budování kolektivu byla známá hra *Gordický uzel*²¹⁰. Při ní se hráči shluknou do těsného kruhu a zavřou oči. Poslepu napřáhnou ruce nad hlavy, nahmatají cizí ruce a chytanou se jich. Následovně všichni otevrou oči a jejich úkolem je rozmotat propletenec, aniž by se pustili. Při této hře jsme měli poprvé možnost zapojit všechny hráče do společného řešení problémové situace a studenti si tak mohli vyzkoušet kooperaci a svoji obratnost.

Abychom účastníky ještě více seznámili, vytvořili jsme dvě naproti sobě stojící řady studentů a zahráli jsme si aktivitu *I-2-3*²¹¹. I tato aktivita má tři kola, jejichž složitost se postupně zvyšuje. Naproti sobě stojí asi metr od sebe vždy dva hráči a střídavě počítají stále dokola jedna-dva-tři. Čísla se postupně zaměňují za úkoly – jednička za tlesknutí, dvojka za plácnutí do stehů a trojka za výskok. V posledním kole již studenti vůbec nepočítají a dělali pouze úkony. Vyhrála ta dvojice, která vydržela

²⁰⁷ Vznikly tak přezdívky jako „Ondra Obratný“, „Vysoký Vašek“, nebo „Malá Mirka“.

²⁰⁸ Tato hra je částečně inspirovaná hrou *Mlsná Mařena* - Pelánek, R., *Příručka instruktora outdoorových akcí*, s. 110.

²⁰⁹ Všech dvanáct nikdo nevyjmenoval.

²¹⁰ NEUMAN, Jan. *Dobrodružné hry a cvičení v přírodě*. Vyd. 4. Praha : Portál, 2007, s. 80, ISBN 978-80-7367-276-8 (dále citováno jako Neuman, J. *Dobrodružné hry a cvičení v přírodě*).

²¹¹ Hra vychází z instruktorské praxe v Lanovém centru PROUD.

střídat úkony nejdéle, aniž by učinila chybu. Tato jednoduchá a veselá hříčka nejenom odreagovala účastníky od soukromých starostí, ale byla i jednou z prvních možností, kdy skupinu diagnostikovat. Zjistili jsme díky ní, že motorické dovednosti účastníků jsou na dobré úrovni a všichni studenti respektují instruktora jako autoritu a jsou ochotni ponořit se do hry.

Po skončení této aktivity řady vytvořily dva týmy, které hrály proti sobě při hře *Smyčka*²¹². Šest studentů ve skupince se chytlo za ruce a vytvořilo kruh. V jednom místě se kruh rozpojil a lektor tam vložil smyčku. Tým měl za úkol nechat kruhem kolovat smyčku tak, aby se vrátila na původní místo v co nejkratším čase, přičemž se však nesmí rozpojit. Účastníci měli k dispozici cvičný pokus, na němž si mohli úkol nacvičit a připravit si tak co nejlepší taktiku k vyřešení úlohy. Vyhrálo družstvo, které úkol splnilo rychleji. I tato aktivita měla za cíl nasměrovat studenty k efektivní spolupráci v rámci týmu.

V dalších minutách jsme rozdělili účastníky do náhodných dvojic pomocí metody zvané Šňůrky²¹³. Účastníkům jsme vysvětlili pravidla aktivity zvané *Detektivové*. Dvojice se rozmístily po místnost, aby měly soukromí a dostaly deset minut na to, aby se jejich členové vyzpovídali. Detektivové se zajímali o základní informace, snažili se vyzkoumat nějakou zajímavost, vzájemné obavy a plány a očekávání ve vztahu ke kurzu soft skills. Po uplynutí daného časového limitu všichni společně zasedli do kruhu, v němž zůstala jedna volná židle. Na ní si postupně jednotlivci sedali. Partner každého hráče se vždy postavil za jeho záda, snažil se vžít do jeho role a v první osobě ho představoval. Během této aktivity se studenti učili vzájemně si naslouchat a zároveň přesně interpretovat získané informace. Lektor-pozorovatel se zaměřil na to, jak přesně a plynule jsou informace prezentovány a jak dlouho mluvčí hovoří. U sedících osob si všiml, zda mluvčího opravují (ať už verbálně či nonverbálně), pokud se domnívají, že jeho výpověď není podávána správně. Po skončení aktivit neprobíhala žádná zpětná vazba, protože hlavním účelem bylo seznámení účastníků a ne rozvoj soft skills.

Po skončení herního bloku jsme se vrátili k PowerPointové prezentaci. Studentům jsme vysvětlili, v čem bude spočívat jejich samostatné studium²¹⁴ (viz Příloha 7), které bylo zaměřené na rozšíření znalostí z oblasti řešení konfliktů a umění prezentace. Účastníci kurzu obdrželi pomocné otázky a témata byla dále zpracována v průběhu víkendového kurzu.

²¹² Hra vychází z instruktorské praxe v Lanovém centru PROUD.

²¹³ Tato metoda byla vysvětlena již v kapitole 4.6.2 Rozdělení skupiny na týmy.

²¹⁴ Více v podkapitole Samostudium a týmový projekt.

Závěrečný blok tvořilo zadání týmového projektu²¹⁵. Dříve než jsme studenty obeznámili s jeho podstatou, rozlosovali jsme je pomocí barevných lístečků²¹⁶ do tří skupin po čtyřech členech. Týmy se rozmístily do rohů místnosti a každému družstvu byla podle barvy lístečků přidělena obálka s písmenem Ž, Ř nebo C. Prvním týmovým úkolem bylo v omezeném čase napsat co nejvíce slov začínajících na zadané písmeno. Ze slov pak skupiny vylosovaly deset, která byla použita pro týmový projekt²¹⁷. Teprve poté, co skupiny měly vybrána slova, jsme jim vysvětlili podstatu projektu. Studenti dostali za úkol připravit na víkendový kurz buď muzikál, nebo tragikomickou divadelní scénku o délce pět až deset minut, ve kterých měla být vymyšlená slova použita. Zbylý čas úvodního setkání (zhruba deset minut) účastníci využili k domluvě na způsobu přípravy projektu a způsobu komunikace. Na závěr kurzu jednotlivá družstva nahlásila, jak si mezi svými členy rozdělili roli režiséra, choreografa, textaře a hudebníka, a zda budou připravovat muzikál či divadlo.

Jelikož se úvodní setkání konalo indoor, neovlivňovalo jeho průběh počasí. Navíc setkání trvalo pouze dvě hodiny, a proto nenastaly žádné výrazné změny v plánovaném harmonogramu.

Ze zajímavých postřehů bychom mohli uvést pozdní příchod jednoho ze studentů na setkání²¹⁸. Přesto se však student velmi rychle do programu zapojil. Na rozdíl od ostatních účastníků mu však nebyly verbálně dostatečně zdůrazněny všechny potřebné informace²¹⁹, což mohlo vést nejenom k jeho nepřipravenosti na outdoorové podmínky během kurzu, ale i k trochu odlišným očekáváním od kurzu.

Co se týká atmosféry, jež panovala v průběhu setkání, tak tato odpovídala prvnímu stupni vývojové dynamiky (viz kapitola 4.6.1 Skupinová dynamika). Oproti některým jiným skupinám jsme však na většině studentů mohli pozorovat živý zájem o danou problematiku. I ve zbývajících několika málo případech jsme však viděli alespoň motivovanost se kurzu aktivně zúčastnit a pozitivní přístup, protože kurz pro ně představoval dobrý způsob, jak získat kredity potřebné ke studiu. Účastníci se nebáli otevřeně projevovat své názory bez ohledu na přítomnost vedoucí katedry paní Doc. ing. Jaroslavy Kubátové, Ph.D., která se stejně jako oni účastnila aktivně většiny her.

²¹⁵ Tamtéž.

²¹⁶ Viz podkapitola 4.6.2 Rozdělení skupiny na týmy.

²¹⁷ Ř: Řáholec, Říman, řezat, řečiště, Řecko, řemdich, řezník, řeč, ředitelna, řádka. Ž: žrádlo, žužu, Žeryk, žíla, žákyně, žůžo, ženich, Žilina, žebrat, zoužel. C: cena, cpát se, ceník, celulitida, Cyril, cvičit, cech, cukrátko, city, celer.

²¹⁸ Student přišel až na závěrečnou půlhodinu, protože zaspal.

²¹⁹ Avšak dostal k dispozici jak PowerPointovou prezentaci i písemné informace.

5.2 Víkendový kurz

Víkendový kurz soft skills na chatě Pod věží - Radíkov začal v pátek 12. února 2010 a trval až do neděle 14. února do 15 hodin. Celé akce se zúčastnilo všech dvanáct přihlášených studentů a čtyři lektoři.

Jak již bylo řečeno, tento neardoorový kurz si kladl za cíl rozvoj týmové spolupráce, schopnosti řešení problémů, tolerance vůči stresu a komunikačních dovedností formou zážitkového vzdělávání. Studentům jsme chtěli umožnit poznat, v čem podobné kurzy spočívají a co od nich očekávat. Zároveň jsme jim chtěli poskytnout možnost zhodnotit úroveň jejich sociálních dovedností a poučit se z vlastních chyb i ze špatných přístupů dalších účastníků kurzu. Na druhou stranu jim tyto tři intenzivní dny strávené na kurzu měly dát příležitost inspirovat se od ostatních studentů v případě, že využívají své sociální dovednosti lépe než oni sami.

V této kapitole se budeme zabývat průběhem kurzu a vymežíme si změny, které nastaly oproti plánovanému harmonogramu. Zmíníme také pozitivní a negativní aspekty celého kurzu. Pozitivními aspekty myslíme věci, jež dopomohly zdárnému průběhu celé akce. Negativními aspekty máme naopak na mysli technické problémy a nepříjemnosti, jež částečně ovlivnily chod kurzu a z nichž jsme si vzali ponaučení pro organizaci a přípravu dalšího podobného kurzu.

5.2.1 Pátek 12. 2. 2010

Příprava společenské místnosti chaty Pod věží²²⁰ a venkovního herního prostředí začala v pátek v dopoledních hodinách. Přestože jsme se u provozního vedení chaty již dopředu ujistovali, že prostory budou řádně vytopené a připravené na podobnou akci, nebylo to bohužel pravdou, a tak naší snahou bylo zajistit pro studenty alespoň základní komfort.

Do příjezdu účastníků bylo nutné vyklidit velkou společenskou místnost obdélníkového tvaru, kterou jsme rozdělili na dvě části. Na jednom konci místnosti se v průběhu kurzu odehrávaly přednášky, diskuze, cílená zpětná vazba apod. V této části, byly do půlkruhu rozestavěné židle, za nimiž stály stoly, na které si studenti mohli odkládat věci. K dispozici jsme měli též flipchart a počítačovou techniku.

Druhý konec místnosti byl připraven na sobotní aktivity (*Bludiště*, *Dopravní zácpa*). Mimo budovu jsme si pak dopředu nainstalovali pavučinu a vymežili jsme herní prostory pro aktivity, jako jsou *Klávesnice*, *Ovčák a ovce* nebo *Hon na Yettiho*.

²²⁰ <http://www.radikov.com/radikov.htm>, [cit. 2010-03-15].

Pátek odpoledne:

Příjezd účastníků na kurz se odehrál bez komplikací. Všichni účastníci byli tedy ve 14 hodin v pořádku ubytováni a připraveni na samotný začátek programu, který se konal ve společenské místnosti.

Celý kurz byl zahájen scénkou, která proběhla ve společenské místnosti a při níž se studenti seznámili s příběhem, který vytvářel rámeček celé akce (viz 4.7.4 Dramaturgie akce). Jakožto zástupci akademické obce byli studenti přivítáni vědci Emílií Neomylnou (Radka) a Rudolfem Nerudným (Tomáš). Studenti byli vyzváni, aby se zúčastnili jejich expedice s názvem Hon na Yettiho. Celá víkendová akce měla být psychickou a fyzickou přípravou na náročnou výpravu do Himalájí.

Následovně vědci vyzvali účastníky, aby nakreslili své vysněné obydlí a na základě vzniklých kreseb vybrali nejlepšího malíře. Malíř dostal za úkol výtvarně ztvárnit společnou představu celé skupiny o bájném stvoření Yetti²²¹. Touto drobnou aktivitou jsme navodili tvůrčí a pozitivní atmosféru. Nenápadně jsme tím také studenty přiměli, aby odhodili ostych a začali vzájemně komunikovat.

Poté profesor Nerudný sdělil motto, které bylo inspirací pro vedoucí expedice: „*Nelze hnát klackem lidi do ráje*²²²“ (Masaryk) a motto pro celou expedici: „*Vykonat věc, které se bojíme, je první krok k úspěchu*²²³“ (Gándhí). Na závěr úvodní scénky předali vědci účastníkům expedice speciální čipy (dřevěné kolíčky), které museli mít neustále při sobě, abychom je byli schopni v horách nalézt, pokud by se ztratili²²⁴.

Po úvodním indoorovém bloku následovala outdoorová část programu, takže jsme se s účastníky přesunuli na herní prostranství vedle chaty. Zbytek pátečního odpoledne byl pak věnován přechodu mezi první a druhou fází vývojové dynamiky²²⁵. Proto jsme na program zařadily nejdříve **rychlé a soutěživé kolektivní hry s jednoduchými pravidly**, které nabízejí možnost k seznámení, překonání vzájemných bariér a ostychů a k budování kolektivu.

Na začátku herního bloku jsme studenty vyzvali, aby učinili dvojice (jednotlivci se tak přirozeně seskupili s těmi účastníky, se kterými se znají nebo si jsou na první pohled sympatičtí). Poté všichni vytvořili zástup dvojic a lektor je požádal, aby se rozestoupili o dva kroky. Vznikla tak dvě samostatná družstva, která si mohla proti sobě zahrát aktivitu s názvem **Housenky**²²⁶. Při ní členové družstev stáli v zástupu těsně za

²²¹ Viz Příloha 10: Fotografie z víkendového kurzu (FK) 1: Společná představa o Yettim.

²²² <http://citaty.kukulich.cz/autori/m/tomas-garrigue-masaryk>, [cit. 2009-11-23].

²²³ <http://citaty.kukulich.cz/autori/g/mohandas-karamcand-gandhi>, [cit. 2010-03-23].

²²⁴ Viz kapitola 4.7.4 Dramaturgie akce – červená nit.

²²⁵ 4.6.1 Skupinová dynamika.

²²⁶ Hra je z instruktorské praxe autorky textu.

sebou a měli rozkročené nohy. Aby vznikla housenka, museli všichni účastníci svojí levou rukou chytit spoluhráče, který stál před nimi za jeho pravou ruku, a to tak, že ji prostrčili mezi jeho nohama (pro lepší představu viz Příloha 10: FK 3). Družstva mezi sebou závodila, které z nich překoná vymezenou trať dříve, aniž by došlo k rozpojení housenky.

Při aktivitě **Závin**²²⁷, která následovala, účastníci vytvořili dlouhého hada tak, že se všichni drželi za ruce. Jeden konec hada se poté začal namotávat, aby ve finále osoby vytvořili závin, v němž jsou všichni zabaleni. Vzniklý závin dostal za úkol překonat v tomto seskupení desetimetrový úsek, což vyžadovalo úzkou spolupráci mezi všemi členy skupiny. Při této hře se studenti dostali do úzkého tělesného kontaktu, což na některé mohlo působit stresově a bylo tak umožněno, aby vykročili ze zóny svého komfortu.

Podobný cíl měla i další hra s názvem **Zasedání**²²⁸ (viz FK: 4). V ní byl však kladen také velký důraz na motorické schopnosti studentů. Skupinka si stoupla do těsného kruhu tak, aby všichni stáli levým bokem dovnitř. Poté si každý sedl na kolena člověka, který stál za ním. Jakmile všichni seděli a skupina byla stabilní, byli vyzváni, aby všichni: 1) pozvedli paže, 2) zatleskali, 3) posunuli levou nohu vpřed, 4) posunuli pravou nohu vpřed a 5) provedli výskok a opětovný sed, aniž by spadli.

Abychom se rozhýbali a zároveň zahřáli, zařadili jsme aktivitu, která se jmenuje **Slepička**. Jedná se o typický příklad rychlé soutěživé kolektivní hry usnadňující první fázi vývojové dynamiky. Na druhou stranu je však i pro mladé lidi, kteří nejsou zvyklí sportovat, velice náročná. Hráči zůstali ve stejných družstvech, která soutěžila proti sobě již dříve. Jejich úkolem bylo nasbírat sto bodů. Body získávali tím, že utvořili kruh, v němž se drželi za ruce a za každý dřep v tomto seskupení obdrželi jeden bod. Při dřepování si účastníci body nahlas počítali. Dřepovat však začínali až ve chvíli, kdy jeden člen skupiny odhodil „slepičku“²²⁹ do dálky a pokračovali až do té doby, než slepičku odhodil někdo z druhého družstva, které k ní (celé) doběhlo. V tuto chvíli se role vyměnily a dřepy začínalo dělat druhé družstvo.

Další hrou podobnou *Zasedání* a se stejným smyslem byla aktivita **Ostrov**²³⁰. Ostrov byl představován kruhem z lana položeného na zem, na který se musela celá skupina vměstnat. Podle legendy je ostrov obklopen vodou, které se nikdo z hráčů nesmí dotýkat žádnou částí těla. Problémem je, že se ostrov neustále zmenšuje, a proto

²²⁷ Neuman, J. *Dobrodružné hry a cvičení v přírodě*, s. 90.

²²⁸ Neuman, J. *Dobrodružné hry a cvičení v přírodě*, s. 79.

²²⁹ V našem případě představoval slepičku míč.

²³⁰ Podrobná pravidla naleznete online: <http://www.hranostaj.cz/hra904>, [cit. 2010-03-23].

studenti museli společně hledat různé polohy nohou a různé možnosti držení, které jim umožňovali setrvat na ostrově. Po skončení této aktivity jsme studenty poprvé požádali, aby zkusili popsat, jak při aktivitě postupovali. Přiměli jsme je tak, aby se dostali do druhé fáze Kolbova cyklu²³¹, která spočívá v ohlednutí za právě proběhlou aktivitou. Tímto způsobem jsme se snažili je nasměřovat k tomu, aby se při hrách soustředili nejenom na jejich průběh, ale i na to co dělají a proč to dělají.

Při hře *Pulci*²³² jsme proti sobě postavili opět dva týmy. Každý tým si zvolil jednoho pulce a zbytek hráčů vytvořil úzký kruh. Hráči se museli držet těsně kolem ramen. Úkolem pulce bylo dostat se do středu kruhu druhého týmu, v čemž se mu snažili protivníci v kruhu zabránit. Zvítězilo družstvo toho pulce, kterému se podařilo kruh prolomit dříve.

Následovalo *Protažení* zaměřené na spolupráci ve dvojicích a poslední hrou typu *icebreakers* bylo *Kyvadlo*. Tuto hru jsme úmyslně začlenili až na závěr úvodního programu, protože je zaměřená na rozvoj důvěry mezi účastníky kurzu. Hráči při ní vytvořili libovolné trojice. Vždy dva studenti se postavili naproti sobě, a to čelem k sobě. Mezi nimi stál na místě s nohama snožmo třetí hráč - kyvadlo, který byl zpevněný jako prkno. Student představující kyvadlo zavřel oči, překřížil si ruce na prsou a kýval se mezi dvojicí. Úkolem dvojice, která si ho mezi sebou posílala, bylo nedopustit, aby spadl na zem.

Závěr odpoledního bloku patřil **týmovým hrám - dynamics**²³³, po nichž následovala první krátká reflexe. Hráče jsme nechali ve stejných šestičlenných týmech, jaké jsme vytvořili již při první aktivitě *Housenky*. Jedno družstvo se s Tomášem odebralo do lesa, aby samostatně vyřešilo úkol *Pavučina* (FK 6) a druhé družstvo zůstalo s Radkou v herním prostoru vedle chaty a zabývalo se úlohou *Uzlování*.

*Pavučina*²³⁴ je motoricky náročná úloha, kterou družstvo vyřeší, jen pokud všichni dobře spolupracují. Na okraji lesa byla lektory vytvořena pavoučí síť (viz Příloha 10: FK 6). Celé družstvo dostalo za úkol projít skrze připravenou pavučinu. Nikdo se jí však nesměl dotknout, ani ji obejít. Každé otvor v pavučině bylo možno použít jen jednou, takže pokud jím někdo prolezl, uzavřel se pro ostatní. Na aktivitu dostali účastníci čas omezený dvaceti minutami. Tento čas využili na plánování přípravu taktiky a samotnou realizaci. Družstvo mělo na úkol více pokusů, během nichž mohli vylepšovat taktiku.

²³¹ Viz 4.4.1 Seznámení s metodou zážitkového vzdělávání.

²³² Jinak známá i pod názvem *Spermie* – spermie z jednoho družstva se snaží dostat do vajíčka (kruhu) druhého družstva, viz <http://www.hranostaj.cz/hra467>, [cit. 2010-03-23].

²³³ Viz podkapitola 4.5.2 Hra: Dynamics.

²³⁴ Podrobná pravidla viz Neuman, J. *Dobrodružné hry a cvičení v přírodě*, s. 178.

Po *Pavučině* proběhla **krátká cílená zpětná vazba** (tentokrát již kompletní), v níž měli účastníci společnou diskuzi shrnout průběh hry. Dále se lektor zajímal o to, jakým způsobem přišli členové týmu na správné řešení, kdo byl při hře aktivní a kdo se choval jako lídr. Při hře bylo možno pozorovat velké rozdíly v přístupu obou družstev. V prvním družstvu se hned na začátku našel přirozený vůdce, který zorganizoval skupinu k efektivnímu řešení²³⁵. V druhém družstvu se naopak všichni překřikovali a déle jim trvalo nalézt správné řešení²³⁶. Zároveň ztráceli čas hledáním mezer v pravidlech²³⁷. Nakonec i toto družstvo však poměrně rychle došlo k vyřešení úkolu.

Zatímco jeden tým se věnoval prolézání *Pavučiny*, druhá skupina se snažila vyřešit problémovou úlohu *Uzlování*²³⁸. Tým jsme rozdělili do dvou trojic a každou trojici jsme umístili na jeden konec lana. Všichni uchopili lano asi v půlmetrových rozestupech a mezi nimi zůstalo zhruba 1,5m volného lana. Skupině jsme ukázali na provázku jako předlohu jednoduchý uzel (a v druhém kole osmičkový uzel). Jejich úkolem bylo uvázat ve vymezeném prostoru mezi trojicemi stejný uzel jako na předloze. Podmínkou však bylo, aby drželi neustále lano oběma rukama na stejném místě. Čas byl opět omezen dvaceti minutami. Hra byla zaměřena na řešení problému, představivost a tělesný kontakt.

Po aktivitě jsme provedli reflexi zvanou *Teploměr*²³⁹. Při ní si účastníci představovali, že jsou teploměr a rukama naznačovali míru²⁴⁰. Na pokyn lektora studenti zavřeli oči a pouze nonverbálně se vyjadřovali k tomu, co právě ve hře prožili. Lektor se tázal například: „*Jak jste se cítili při předchozí aktivitě?*“, „*Jak myslíte, že se dařilo skupině spolupracovat?*“, „*Do jaké míry myslíte, že jste přispěli k vyřešení úlohy?*“ apod. Po otázce byli vždy vyzváni instruktorem, aby otevřeli oči a následovala diskuze na téma „*Co by se muselo změnit, aby Váš teploměr ukazoval vyšší hodnoty?*“. Studenti se tedy opět zamysleli nad způsobem, jakým úlohu řešili a jak by příště mohli postupovat, aby řešení bylo efektivnější.

Pátek večer

V souladu s harmonogramem proběhla od 18 hodin do 19:30 společná večeře. Po ní se někteří odebrali k odpočinku a ti aktivnější k dopilování divadelních scének, jež byly předmětem jejich týmového projektu²⁴¹ a měly proběhnout v pátek večer. Od 20

²³⁵ Přestože byla zima, neváhali se například účastníci vysvléct, aby jim oblečení nepřekáželo.

²³⁶ Nejdříve prolezli dva kluci a jeden větší zůstal na druhé straně. Dívky si pak podávaly vzduchem.

²³⁷ Například chtěli zkoušet šplh po stromech.

²³⁸ Podrobná pravidla viz Neuman, J. *Dobrodružné hry a cvičení v přírodě*, s. 173.

²³⁹ Reitmayerová, E., Broumová, V., *Cílená zpětná vazba : Metody pro vedoucí skupin a učitele*, s. 120.

²⁴⁰ Ruce nad hlavou značí „vysoké hodnocení“, ruce při zemi „nízké hodnocení“.

²⁴¹ Viz podkapitola 4.5.1 Samostudium a týmový projekt.

hodin jsme pak společně zhlédli tři velice zdařilé a vtipné scénky (zdokumentováno v Příloze 10: FK 7, 8), které obsahovaly předem vybraná slova na písmena C, Ž a Ř.

Po scénkách jsme studenty požádali, aby každá skupina vyplnila dotazník s názvem **Týmový projekt** zaměřený na průběh přípravy projektu, vzájemnou spolupráci a možnosti jejího zefektivnění (Příloha 12). Poté co dotazníky zpracovali, proběhla společná diskuze. Zaměřili jsme se na to, jak si jednotlivé týmy rozdělili povinnosti, co jim způsobilo největší problémy a za co by se naopak pochválily.

Diskuze umožnila porovnat jednotlivé přístupy a inspirovat se navzájem. Ze společného rozboru projektu vyplynulo, že největší problémy činily skupinám komunikace a nácvik scénky. Týmy se na projektu domlouvaly zejména emailem a telefonicky. Osobně se naopak scházely jen velice málo (ve zkouškovém období to bylo obtížné) a zejména vůbec nevyužily možností moderních komunikačních prostředků, jako jsou Skypové konference, Facebook apod. Na otázku, jak spolupráci napříště zefektivnit, se pak studenti shodli: „*Osobní setkání a více času na nacvičení*“, „*Sejít se dříve a vícekrát si zkusit scénku*“, „*Vidět se osobně kvůli vytvoření scénáře a zkouškou*“ (viz Příloha 12).

Role režiséra, choreografa, textaře a hudebníka byly rozděleny již na úvodním setkání a během přípravy se jich také všichni řádně drželi. Z těchto rolí vyplynulo, že hnacím motorem byli textaři, protože právě Ti vymysleli celou scénku.

Po skončení rozboru jsme využili kreativní metody řešení problému s názvem **Řeka** (vysvětleno výše, viz podkapitola 4.5.3 Kreativní metody řešení problémů), aby se všichni účastníci společně dokázali shodnout na **deseti zásadách pro týmovou spolupráci** (viz Příloha 6). Tyto zásady byly ovlivněny předchozími zkušenostmi s týmovou spoluprací, znalostmi studentů o této problematice, které se naučili v průběhu studia a zejména poznatky, které získali spoluprací na týmovém projektu a jeho následným rozbohem.

5.2.2 Sobota 13. 2. 2010

Sobotní den byl věnován soutěživým hrám pro týmy, které měly umožnit rozvinout týmovou spolupráci a zároveň schopnost řešit problémové situace. Do odpoledního bloku jsme zahrnuli komunikační cvičení a blok týkající se dovednosti zvládat stres. Den jsme ukončili prezentacemi na témata, která studenti zpracovali v průběhu samostudia.

Sobota dopoledne

V průběhu sobotního dopoledne jsme chtěli dosáhnout prvního vrcholu na křivce celé akce (viz Graf 3: Křivka akce). Den jsme zahájili aktivitou nazvanou **Zkouška spolupráce**²⁴² (viz FK 9: Zkouška spolupráce – slepý čtverec). Tato jednoduchá hra umožňuje rozvinout souhru mezi hráči, intuici a komunikaci. Skupinu jsme rozdělili pomocí speciálních losovacích kartiček na dva týmy. Zkouška probíhala ve čtyřech kolech. V každém kole družstvo plnilo tři úkoly: seřadit se na čas podle určitého kritéria²⁴³, vytvořit z lana obrazec²⁴⁴ (měřil se čas a přesnost) a předvést taneček „Kolo, kolo mlýnský“ (na estetický dojem). Lektor postupně zvyšoval náročnost jednotlivých kol. V prvním kole byli hráči bez omezení. Ve druhém kole pak nemohli mluvit, ve třetím měli zavázané oči a v posledním kole ani nemluvili, ani neviděli.

Po úvodní aktivitě jsme nechali studenty ve stejných družstvech a zaměřili jsme se na týmové řešení složitějších problémových úloh. Úkoly trvaly dvacet minut a probíhaly paralelně tak, že po skončení jedné úlohy se družstva vystřídala. Jedna hra vždy probíhala indoor a druhá outdoor. Přítomni byli dva lektori. První byl v roli vedoucího a jeho úkolem bylo důkladné a jasné vysvětlení pravidel. Druhý instruktor měl na starosti pozorování skupinové dynamiky, taktiky a porovnávání odlišných přístupů obou družstev. Díky tomuto pozorování jsme získali podklady pro následnou cílenou zpětnou vazbu. Po prvních dvou hrách jsme zařadili zhruba dvacetiminutový odpočinek na občerstvení a uvolnění a následovaly další dvě aktivity zaměřené stejným způsobem.

Na hřišti v blízkosti Chaty pod věží se studenti snažili nalézt nejefektivnější řešení **Klávesnice**²⁴⁵. Na rovné ploše byl vymezen kruh o průměru deseti metrů, který obsahoval zpřeházené kartičky s písmeny abecedy. Družstvo dostalo za úkol se co nejrychleji popořadě dotknout všech písmen abecedy (viz FK 10: Klávesnice). Jestliže byl sled písmen porušen, pokus byl neplatný. Podle pravidel mohly být uvnitř kruhu v jednom okamžiku pouze tři nohy a jedna ruka. Zadání a plánování akce probíhalo tak, aby nikdo předem klávesnici neviděl. Družstvo dostalo na splnění úkolu pět pokusů, během nichž mohlo svoji taktiku vylepšovat. Čas by měřen od překročení startovní linie, která se nacházela zhruba 300 metrů od klávesnice, prvním běžcem do návratu posledního člena skupiny. Obě družstva dokázala postupně vylepšovat svoji taktiku i svoje časy, avšak ani jedno nevyužilo všech pěti možných pokusů.

²⁴² http://herka.deka.cz/index.php/Zkou%C5%A1ka_spolupr%C3%A1ce, [cit. 2010-03-29].

²⁴³ Např. začáteční písmeno křestního jména matky nebo podle měsíce, ve kterém jsou narozeni.

²⁴⁴ Čtverec či trojúhelník.

²⁴⁵ Podrobná pravidla viz Neuman, J. *Dobrodružné hry a cvičení v přírodě*, s. 204.

Zároveň s *Klávesnicí* probíhala aktivita s názvem **Bludiště**²⁴⁶, při které jsme opět byli limitováni dvaceti minutami. Bludiště bylo vymezeno obdélníkovým polem 10 x 12 čtverců. Lektoři měli k dispozici předlohu, ve které byly vyznačeny „špatné“ čtverce, na nichž byly umístěny bomby. Studenti dostali za úkol projít bludištěm z jedné kratší strany obdélníku na druhou, aniž by předem znali správnou cestu. Rozmístění bomb umožňovalo, aby hráči prošli bludištěm po „dobrých“ čtvercích. Úkol měli splnit co nejrychleji a tak, aby ztratili co nejméně životů. Učit se však mohli pouze formou pokus – omyl. Při jednotlivých pokusech se střídali. Pokud osoba stoupnula na bombu a zvládla se vrátit na start stejnou cestou, neztratila život. Jestliže se však na zpáteční cestě hráč spletl, tak byl ze hry vyřazen. Členové týmu si mohli vzájemně radit, avšak pouze nonverbálně a nikdo si nesměl nic psát ani naznačovat. Pro hru byla nutná spolupráce všech členů, taktické myšlení a zvláště dobrá pozornost jak hráčů, tak lektorů.

Po krátké přestávce na občerstvení následovaly další dvě aktivity, které probíhaly paralelně: *Kostičky* a *Ovčák a ovce*. Družstva jsme ponechali ve stejné sestavě, abychom mohli pozorovat zvyšování kooperace v rámci týmů.

Aktivita **Kostičky** probíhala uvnitř společenské místnosti a již vyžadovala naprostou souhru všech členů týmu. Hráči měli k dispozici gumičku, na kterou byly navázány metr a půl dlouhé provázky. Na koncích provázek byla vytvořená očka. Každý člen týmu se držel jednoho očka a společně tak družstvo mohlo gumičku roztahovat a smršťovat. Pomocí gumičky pak celý tým na startovní čáře sebral kostičku, prošel náročnou trasu a na jejím konci měl za úkol z kostek postavit co nejvyšší věž (viz FK 11: *Kostičky – stavba věže*). Pokud jim kostka v průběhu trasy upadla, museli se vrátit na start pro kostku novou. V průběhu ohraničeného limitu se skupina mohla kdykoliv rozhodnout, že chce skončit a započítal se jim aktuální počet kostek, který tvořil věž.

Venku se mezitím odehrávala hra **Ovčák a ovce**²⁴⁷. V této hře musel ovčák co nejrychleji zahnat ovce do ohrady. Osoby, které představovaly ovce, však měly zavázané oči a nikdo (včetně ovčáka) nemohl mluvit. Pravidla hry jsme vysvětlili hráčům mimo hrací pole, aby neměli možnost vidět umístění ohrady a poskytli jsme jim deset minut na zvolení signalizace a celkové strategie. Poté jsme všem zavázali oči, dovedli je na hrací pole a několikrát je zatočili. Hráči předem netušili, kdo bude vybrán jako ovčák. Vybraný hráč se nesměl hnout z místa a pouze pomocí předem

²⁴⁶ Podrobná pravidla viz Neuman, J. *Dobrodružné hry a cvičení v přírodě*, s. 206.

²⁴⁷ Podrobná pravidla viz Neuman, J. *Dobrodružné hry a cvičení v přírodě*, s. 222.

domluvených signálů musel ovce zkontaktovat a navést je všechny do ohrady²⁴⁸, jež se nacházela uprostřed hracího pole. Ovce v průběhu hry nesignalizovaly a jen dávaly pozor na ovčákovy povely. Hra skončila v okamžiku, kdy se všechny ovce nacházely uvnitř ohrady.

Dopolední program byl ukončen náročným cvičením zaměřeným na kooperaci, tělesný kontakt, odolnost vůči stresu a týmové řešení problémů v nestandardních podmínkách. Cvičení se nazývá **Dopravní zácpa**. Všech dvanáct studentů se při něm rozmístilo do boxů vyznačených na podlaze jako na Obrázku 4. Šest studentů z prvního týmu stálo na polích 1A - 6A a zbývajících šest z druhého týmu na polích 1B - 6B (viz Obrázek 4). Skupiny stály čelem k sobě. Družstva měla za úkol se vyměnit z jedné strany kříže na druhou a to tak, že každý zaujal na protější straně stejné stanoviště²⁴⁹. Při výměně však musela být dodržována přesná pravidla²⁵⁰, která studenti obdrželi písemně až ve chvíli, kdy byli v poli rozmístěni. Veškerá následná komunikace mezi hráči probíhala uvnitř vyznačených boxů (viz FK 12: Dopravní zácpa). Hra trvala půl hodiny, během níž lektori nedávali studentům jiné informace než ty, které měli napsané v pravidlech.

Dopravní zácpa vyžaduje dobré plánování, zvažování různých možností řešení, komunikaci a vzájemné naslouchání, spolupráci a hlavně trpělivost. Aby cvičení bylo náročné a trénovalo toleranci vůči stresu, tak byla hra záměrně zařazena až na konec dopoledního programu a těsně před oběd. Psychická náročnost rostla i tím že v průběhu vymezených třiceti minut studenti nesměli opustit úzký prostor hracího pole a vstupovali si tak do svých osobních zón, což je mnohým lidem nepříjemné. Přestože v průběhu vymezeného času padly návrhy, jež by mohly vést k vyřešení úkolu, studenti nebyli schopni se na správném řešení dohodnout.

6A	5A	4A	3A	2A	1A	X	1B	2B	3B	4B	5B	6B
----	----	----	----	----	----	---	----	----	----	----	----	----

Obrázek 4: Dopravní zácpa – Hrací pole pro 12 osob

Sobota odpoledne

Společný oběd byl velmi ovlivněn předchozí aktivitou, což dokazovalo, že studenty *Dopravní zácpa* zaujala. Pozorovali jsme rozdílný přístup různých členů skupiny. Někteří chtěli znát správné řešení, jiní naopak ne a snažili se k němu dojít i ve volném čase za pomoci kreseb na papíře či názorného rozmísťování pivních táček po

²⁴⁸ Kruh vymezený lanem o průměru 1,5 metru.

²⁴⁹ Takže např. 2A se vymění za 2B.

²⁵⁰ Pravidla naleznete: Belz, H., Siegrist, M., *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*, s. 228 nebo Neuman, J. *Dobrodružné hry a cvičení v přírodě*, s. 166.

stole. Nakonec dvě dvojice došly ke správnému řešení, a názorně ho ostatním ukázaly na začátku odpoledního programu.

Podle křivky akce (viz Graf 3) mělo v průběhu sobotního odpoledne dojít k celkovému zvolnění a až na konci dne jsme zařadili opět náročnější týmové aktivity. Poté, co studenti došli k řešení *Dopravní zácpy*, jsme se zaměřili na **cílenou zpětnou vazbu** (viz 4.5.4. Zpětná vazba).

Nejdříve jsme použili techniku rychlého shrnutí zážitku nazvanou ***Ruku na toho, kdo...***²⁵¹ Tato technika ukazuje přínos a důležitost jednotlivých členů skupiny. Při aktivitě jsme pokládali otázky zaměřené na všechna dopolední cvičení, v jejichž průběhu byli osoby ve stálých týmech. Lektor postupně vyřkl několik tvrzení a úkolem účastníků bylo po každém tvrzení položit levou ruku na rameno toho z hráčů, který podle nich nejlépe splňoval obsah lektorovy věty (viz FK 13: *Ruku na toho, kdo...*). U některých tvrzení jsme pak studenty nechali jejich volbu nahlas vysvětlit.

Příklady tvrzení:

„Položte ruku na toho, kdo (komu)...“

...se stará ve skupině o dobrou náladu a smích, ...má dobré nápady, ...je dobrý vůdce, ...dobře naslouchá, ...ti pomohl, ...bychom měli více naslouchat, ...je šikovný, ...se stará o to, jak se ostatní cítí, ...bys chtěl poděkovat, ...tě překvapil, ...byl trpělivý.

Po úvodním rozboru přínosů jednotlivých členů skupiny jsme pokračovali ve zpětné vazbě, avšak tentokrát jsme použili **skupinovou diskuzi**. V průběhu jednotlivých aktivit si pozorovatelé zapisovali poznámky o skupinové dynamice a zajímavých situacích, které nastaly. Na základě těchto poznámek jsme následně vedli velkou skupinovou diskuzi, při níž vystupovali lektoři, kteří byli přítomni při aktivitě, jako facilitátoři. Poznámky (viz Příloha 11) jsme studentům nesdělovali, protože se jednalo pouze o subjektivní pozorování lektorů. Ve skupinové diskuzi jsme se postupně vraceli k jednotlivým aktivitám. Nejdříve jsme oba týmy požádali, aby shrnuly průběh aktivity, a poté jsme rozdílné přístupy porovnali. Dále studenti společně hledali, jakým způsobem bylo možno spolupráci v týmech vylepšit a v čem dělali chyby. Nakonec jsme se snažili tyto poznatky zobecnit.

Cílená zpětná vazba pokračovala otázkou: **„Kterou z těchto her byste doporučili pro výběr velitele hasičského sboru?“**²⁵² Jeden z účastníků navrhl *Bludiště*, protože bomby pro něj byly metaforou nebezpečí. Ostatní se však shodli, že tato hra neukazovala, kdo je dobrý vůdce a kdo se umí rychle rozhodovat. Jako další návrh

²⁵¹ Reitmayerová, E., Broumová, V., *Cílená zpětná vazba : Metody pro vedoucí skupin a učitele*, s. 122.

²⁵² Aktivita podle paní Doc. ing. Jaroslavy Kubátové, Ph.D.

padla *Dopravní zácpa*. U ní by však studenti doporučili zvýšit hladinu stresu tím, že by hasiči museli dohrát hru do konce a neopustit hrací pole, dokud by hru nevyřešili. Jako poslední návrh padla aktivita *Ovce*, při níž plánování a diskuze dostaly největší prostor a lídři se mohli tak nejlépe projevit. V další části CZV měli studenti doporučit hru pro výběr **organizačního týmu konference**. Zmiňovali zejména *Bludiště* a *Kostičky*.

Na závěr zpětné vazby dostali studenti lístečky, na nichž měli za úkol vyznačit na **škále kolektivismus – individualismus**²⁵³ jeden bod (viz FK: 22). Pokud si mysleli, že jejich skupina vystupovala při aktivitách spíše jako tým, přibližovali se umístěním bodu ke hranici kolektivismus. Jestliže byli přesvědčeni, že každý člen jednal spíše sám za sebe, měli označit místo blíže k individualismu.

Po ukončení Cílené zpětné vazby jsme zařadili hry zaměřené na jak na verbální, tak neverbální komunikaci. Za pomoci losovacích kartiček jsme opět rozdělili studenty na dva týmy, které proti sobě soutěžily ve cvičení *Tichá dohoda*. Skupiny dostaly čas na promyšlení taktiky a poté oba týmy obdržely stejnou větu, jejíž obsah měly co nejrychleji zrealizovat. Po zaznění startovního signálu však již nikdo nesměl ani mluvit, ani psát²⁵⁴. Daná věta vyjadřovala jednoduché úkoly pro celou skupinu. Každý člen družstva dostal lísteček s částí věty: „*Dejte si všichni*“ – „*pravou*“ – „*ruku za hlavu*“ – „*stoupněte si na levou*“ – „*nohu*“ – „*a třikrát dupněte.*“ Vyhrálo družstvo, které se dříve bez použití slov dohodlo a celé předvedlo zadání.

Abychom si vyzkoušeli aktivitu zaměřenou pouze na komunikační schopnosti, začlenili jsme do programu komunikační cvičení *Obraz*²⁵⁵. Toto cvičení mělo ozřejmit, jak je v každodenní praxi důležité aktivně naslouchat a dotazovat se. Ze všech dvanácti studentů jsme vylosovali čtyři, které jsme poslali mimo místnost. Když se první z těchto hráčů do místnosti vrátil, obdržel papír A4, na který měl za úkol nakreslit rybník, strom, postavu a připsat k obrázku větu „*Čerstvé ryby nelétají.*“ Poté jsme tento obrázek zakryli a jeho úkolem bylo popsat co nejpřesněji obrázek následujícímu hráči, kterého jsme přivolali do místnosti. Takto jsme pokračovali až k poslednímu studentovi, jenž dostal za úkol obrázek nakreslit tak, jak mu byl popsán.

Ze zbývajících osob se mezitím stali pozorovatelé, kteří si měli v průběhu aktivity zaznamenávat, jakým způsobem byly informace o obrázku předávány. Navíc se zaměřovali na to, kdy se dostaly do řetězu sdělení chyby a čím to bylo způsobeno. Na závěr cvičení jsme poznámky studentů společně rozebrali.

²⁵³ Aktivita podle paní Doc. ing. Jaroslavy Kubátové, Ph.D.

²⁵⁴ Obtížnost jsme zvýšili tím, že jsme zakázali prstovou abecedu a tím, že jsme jim zadali kousky věty ve špatném pořadí.

²⁵⁵ Belz, H., Siegrist, M., *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*, s. 198.

Předchozí aktivity probíhaly uvnitř budovy, byly poměrně statické a dále měl následovat teoretický blok věnovaný schopnosti odolávat stresu. Proto jsme se rozhodli udělat změnu v předem plánovaném harmonogram a zařadili jsme veselé outdoorové aktivity při kterých se studenti mohli provětrat, protáhnout a rozhýbat.

Při hříčce **Přelez bližního svého**²⁵⁶ proti sobě závodila dvě družstva. Členové družstev stáli za sebou v zástupu. Úkolem každého bylo přelézt všechny ostatní členy tak, aby se postupně všichni vystřídali. Zvítězil ten tým, jehož hráči se všichni přelezli rychleji. Podstatou dalšího cvičení s názvem **Monstrum**²⁵⁷ byl vzájemný kontakt, spolupráce, řešení problému a kreativita. Týmy při něm vytvářely živé monstrum (viz FK 14), které se dotýká země jen určitým počtem končetin, tvoří jeden celek a dovede překonat určitou vzdálenost (zhruba pět metrů). Během pohybu tohoto stvoření museli být všichni v neustálém kontaktu, protože porušení celistvosti monstra znamenalo ukončení pokusu a návrat na startovní čáru. Vyhrál ten tým, který dokázal překonat vzdálenost rychleji.

Po krátké pauze jsme zahájili další indoorovou část odpoledního programu, jež se zabývala **schopností odolávat vůči stresu**. V tomto bloku jsme si nejdříve formou přednášky objasnili teorii komfortní zóny²⁵⁸. Prodiskutovali jsme také, jakým způsobem kurzy soft skills umožňují zónu komfortu rozšiřovat a tudíž zvyšovat odolnost vůči stresu. Studentům jsme zadali *test schopnosti zvládat stres* podle lékařů Harrisona M. Blacka, M.P., Ph.D a Prof. MUDr. Pavla Jansy, DrSc.²⁵⁹, který jim měl být zároveň návodem, jak si v běžném životě udržovat vnitřní pohodu. Po testu jsme zahájili diskuzi o různých stresových situacích, se kterými se účastníci v osobním, studijním či pracovním životě setkali. Studenti při ní popisovali, jak daným stresorům čelili a společně jsme hledali i jiná možná řešení. Na konci tohoto bloku jsme prostřednictvím brainstormingu vytvořili seznam doporučení, jak zvládat stres (viz Příloha 6)²⁶⁰.

Před koncem odpoledního bloku si studenti vyzkoušeli vizuálně atraktivní aktivitu **Balónky**. Jedná se o cvičení, při kterém je důležitá motorická schopnost, pozornost, koordinace pohybů a spolupráce ve dvojici. Jelikož se do této chvíle studenti již poměrně dobře poznali a my potřebovali vytvořit smíšené dvojice, postupovali jsme stejně jako v tanečních a vyzvali jsme pány, ať se zadají. Vzniklé dvojice se rozmístily po místnosti a dostaly nafouknutý balonek. V místnosti ležely kupičky kostek. Na

²⁵⁶ Použito z instruktorské praxe Ivy Pátkové.

²⁵⁷ Neuman, J. *Dobrodružné hry a cvičení v přírodě*, s. 164.

²⁵⁸ Vysvětleno v podkapitole 4.4.2 Rozvoj soft skills, Obrázek 2: Komfortní zóna

²⁵⁹ <https://www.zdravotniportal.cz/testy.php?seltest=3>, [cit. 2010-03-08].

²⁶⁰ Pro srovnání se způsoby, jež nabízí odborná literatura, můžete konzultovat knihu: Práško, J., *Jak se zbavit napětí, stresu a úzkosti*, s. 197.

lektorův signál si hráči ve dvojici začali balónkem pinkat (pravidelně se střídali) a přitom se snažili postavit co nejvyšší věž, aniž by jim balónek upadl. Vyhrála ta dvojice, jejíž věž byla po vyčerpání všech kostek nejvyšší.

Sobota večer

Po společné večeři jsme účastníkům zadali náročné týmové úkoly *Stavba věži* a *Rozřezaný čtverec*²⁶¹, které měly simulovat práci na projektech. Oba projekty probíhaly paralelně ve společenské místnosti a měly stejnou strukturu. Sloužily k vyzkoušení vlastního chování za speciálních komunikačních situací a k posílení snahy o optimalizaci verbální komunikace. Studenti si procvičili jak abstraktní, tak konstrukční myšlení a kreativitu. Skupiny se na projektech postupně vystřídaly. Projekty byly rozděleny na část plánovací, která trvala čtvrt hodiny a realizační trvající také patnáct minut. Tři plánovači měli k dispozici materiál, kterého se však nesměli dotýkat. Jejich práce spočívala v přípravě instrukcí pro další tři členy týmu, kteří měli projekt následně zrealizovat. Realizátoři nesměli být přítomni plánovací fázi a zároveň plánovači neměli možnost ovlivňovat je při provádění zadané úlohy. Členové týmu, kteří působili v druhé fázi projektu, měli uskutečnit úlohu přesně podle plánu. Změnit ho mohli jen v případě, že dovedli změnu následně dostatečně obhájit.

V úloze *Rozřezaný čtverec* dostali plánovači k dispozici 14 dílků kartonu, ze kterých lze složit čtverec (viz FK: 16). Jejich úkolem bylo připravit pro realizátory přesný plán jak čtverec složit, aniž by se dílků dotkli. Realizátoři měli podle něho úlohu co nejrychleji splnit.

Když plánovači řešili úkol *Stavba věži*, měli k dispozici omezený materiál²⁶². Dostali za úkol z tohoto materiálu naplánovat konstrukci věže, která by unesla hořící svíčku. Realizátoři podle připraveného plánu zkonstruovali co nejvěrnější věž (zdokumentováno na FK 15 a 17). Hodnotila se její výška a estetický dojem.

Na závěr sobotního večera jsme skupinám dali k dispozici patnáct minut, aby si pro ostatní připravili prezentace na témata „**Řešení konfliktu**“ a „**Umění prezentace**“. Tato témata vycházela z předem zadaného samostudia a studenti měli možnost témata prezentovat libovolným způsobem. Obě skupiny při interpretaci nabytých informací zapojily všechny členy. Týmy vytvořily prezentace, v níž zapojily jak přednášku s využitím flipchartu, tak názorné scénky a diskuzi s publikem. Jelikož si studenti vyžádali na závěr večera ještě poslední hříčku, zahráli jsme si hru *Bouchaná*²⁶³, kterou

²⁶¹ Belz, H., Siegrist, M., *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*, s. 251-253.

²⁶² Papír, špejle, provázek, nůžky, modelína, připínáčky, svíčka, sirky,

²⁶³ Hra z instruktorské praxe vedoucí kurzu.

jsme v předchozím programu vynechali a která je veselá, zapojuje všechny účastníky zároveň a procvičuje pozornost.

Posadili jsme se na židle do kroužku tak, aby se naše kolena dotýkala. Všichni položili svoji pravou ruku na levé koleno souseda vpravo a levou ruku na pravé koleno souseda sedícího po levici. Vznikl tak kroužek překřížených rukou. Úkolem hráčů bylo bouchat rukama do kolenou tak, jak jdou ruce v kruhu za sebou. Ruka, která bouchnutí spletl, byla ze hry vyřazena. Aby se úkol ztížil, tak jsme začali na dvě bouchnutí měnit směr až do té chvíle, než ve hře zůstali poslední dva vítězní hráči.

5.2.3 Neděle 14. 2. 2010

V průběhu neděle jsme se snažili postoupit na křivce akce (viz Graf 3) skrze kooperační aktivitu *Dobrodružství v Antarktidě* až k závěrečnému vrcholu kurzu, který byl tvořen velkou outdoorovou hrou s názvem *Hon na Yettiho*. Na závěr víkendového kurzu jsme pak celou akci společně zhodnotili formou dotazníků a zmínili jsme možné další inspirativní zdroje pro rozvoj soft skills.

Neděle dopoledne

V rámci dopoledního cvičení *Dobrodružství v Antarktidě* si studenti měli vyzkoušet simulaci zvládání obtížné situace. Zároveň jsme se opět soustředili na jejich schopnost kooperovat a činit společná rozhodnutí, a to i ve stavu nouze. Skupiny jsme rozdělily formou losů na dva týmy, které obdržely velký papír A3 a psací potřeby. Týmům jsme přečetli následující zadání a dostaly hodinu na zpracování úkolu.

Stali jste se členy expedice, kteří chtějí zkoumat ozonovou díru nad Antarktidou. Cestou k výzkumné stanici na motorových saních se osádka dostane do sněhové bouře. Když se bouře utiší, zjistí vedoucí expedice, že skupina sešla úplně z cesty. Odhaduje, že výzkumná stanice je přibližně 25 km směrem k jihu od místa, kde se právě nacházejí. Protože nádrž motorových saní je prázdná a v rezervním kanystru je už jenom 10 litrů benzínu, rozhodl se, že pomocí kompasu se vydá sám pro pomoc. Ta by měla dorazit nejpozději za 24 hodin. Teď už ale uběhl jeden a půl dne a pomoc nepřišla. Je 9 hodin večer a zásobu na saních tvoří: krabička zápalek, kapesní nůž, tři vlněné přikrývky, stan, sáček bonbónů, tři signální rakety, puška, pět malých konzerv játrového salámu, pět malých balíčků chleba, lopata a pět časopisů.

V zadání jsme také studenty vybídli k tomu, aby našli takové řešení, se kterým by se mohli všichni ztotožnit. Požádali jsme je, aby ho zapsali a po skončení aktivity prezentovali ostatním. U obou skupin byli opět přítomni pozorovatelé, kteří sledovali skupinovou dynamiku, postupy řešení, přístup jednotlivých členů k úkolu a případné konflikty.

Po uplynutí vymezeného času obhajovaly týmy svá řešení této imaginární situace. Poté jsme konfrontovali oba přístupy a vedli cílenou zpětnou vazbu. Ta proběhla nejdříve technikou rychlého rozboru *Ruce mluví*²⁶⁴, při níž jsme byli posazeni v kruhu. Všichni účastníci měli zavřené oči a k hodnocení právě proběhlé aktivity používali svých deset prstů na ruku. Na výzvu facilitátora se hráči vyjadřovali k tomu, co právě prožili ukázáním určitého počtu prstů. Čím vyšší počet prstů, tím vyšší hodnocení. Po každé otázce, kterou lektor položil, studenti otevřeli oči. Lektor pak případně požádal některé účastníky o vysvětlení, proč zvolili právě takový počet prstů nebo co by se muselo změnit, aby počet prstů snížili či zvýšili. Aby cílená zpětná vazba byla kompletní, provedli jsme i klasickou skupinovou diskuzi vycházející z Kolbova cyklu, při níž facilitátoři pokládali otázky vycházející z pozorování aktivity.

Po skončení cvičení následovala **scénka** (viz FK 18: Vědci – Hon na Yettiho), při které se účastníci opět setkali s vědci Emilií Neomylnou (Radka) a Rudolfem Nerudným (Tomáš). Navíc se k nim přidala i profesorka Květoslava Květáčková (Iva). Scénka studenty zavedla doprostřed Himalájí (viz Příloha 8). Vědci jim vysvětlili, že trojice hráčů vytvoří výzkumné týmy, které v horách budou hledat potřebné informace k výzkumu Yettiho. Trojice však budou zároveň soupeřit i proti sobě, protože vítězství v podobě grantu obdrží jen jedna z nich.

Pro závěrečnou hru s názvem *Hon na Yettiho* jsme vybrali za kapitány²⁶⁵ čtyři muže pod záminkou toho, že do Himalájí emancipace dosud nedošla. Kapitáni si k sobě na střídačku volili spoluhráče. Členové týmů si na záda připevnili cedulky s číselnými kódy tak, aby je před zahájením aktivity soupeřící týmy navzájem neznaly. Úkolem týmů pak bylo získat co nejvíce kódů soupeřících družstev. Za každý získaný kód družstvo obdrželo tři body. Hráči si nesměli zakrývat karty s číslicemi rukama, ani se nesměli opírat o stromy. Povoleno bylo pouze vzájemné krytí zády či zalehnutí na zem (viz FK 19: Hon na Yettiho – špionáž).

Vzniklé týmy měly za úkol pokusit se v průběhu jedné hodiny odpovědět na otázky, které byly rozmístěny na stromech v lese na území vymezeném fáborčky (viz FK 20: Hon na Yettiho: řešení úkolů). Jednotlivé úkoly byly ohodnoceny podle náročnosti od nejjednodušších za jeden bod po nejobtížnější za tři body (viz Příloha 5). Zvítězilo družstvo, které ve vymezeném čase získalo nejvíce bodů.

Průběh hry a dodržování pravidel kontrolovali instruktoři. Všechny týmy přistupovaly ke hře aktivně a hra měla velkou dynamiku. *Hon na Yettiho* byl pro

²⁶⁴ Neuman, J. *Dobrodružné hry a cvičení v přírodě*, s. 318.

²⁶⁵ Tito hráči byli vybráni proto, abychom je motivovali k aktivnější účasti ve hře.

studenty náročný jak fyzicky, tak psychicky. Fyzická náročnost se projevovala zejména v nutnosti koordinovaného pohybu členů týmu při ukryvání číslic a v běhu po lese ve vysokém sněhu. Psychika hráčů byla ovlivněna především ve fázi špionáže, kdy týmy byly vystaveny vzájemným nátlakům, aby získaly kódy a studenti se tak dostávali do stresových situací.

Neděle odpoledne

Hra byla vyhodnocena po obědě, kdy studenti dostali i správné odpovědi k úkolům. Vítězné družstvo obdrželo cenu v podobě gumových medvídků. Následovalo krátké zhodnocení celé akce, při kterém jsme studentům předali k vyplnění dotazník zaměřený na průběh víkendového kurzu, který měl poskytnout vedení zpětnou vazbu (viz Příloha 12).

Kurz rozvoje soft skills měl umožnit studentům zjistit, jak podobné rozvojové kurzy fungují. Naším přání bylo však nabídnout jim inspiraci pro budoucí rozvoj soft skills. Proto všichni účastníci obdrželi seznam knih, webových stránek a organizací, jež se zážitkovou pedagogikou, soft skills a hrami zabývají.

Jelikož by kurz neměl být ukončen psychicky náročnou hrou a účastníci by z něj neměli odjíždět s nevyřešenými konflikty, rozhodli jsme se na úplný závěr kurzu zařadit společenskou hru pro veškeré osazenstvo. Tato hra se nazývá *Čokoláda* a její velkou výhodou bylo, že přinesla pro všechny skvělou náladu, uvolnění a přirozeně při ní z hráčů opadlo napětí. Hráči seděli okolo stolu a posupně házeli hrací kostkou. Na stole ležely palčáky, čepice, šála, příbor a čokoláda. Komu z hráčů padla na kostce šestka, měl právo obléci si toto oblečení. V palčácích za pomoci příboru pak jedl čokoládu. Tento šťastlivec mohl jíst tak dlouho, dokud dalšímu hráči nepadla šestka. Poté co jsme snědli celou čokoládu a dostatečně se zasmáli, proběhla přirozená diskuze o závěrečné hře, při níž se vyjasnili vzájemné pocity a postoje.

5.2.4 Pozitivní aspekty kurzu a technické problémy

Na konci zážitkového kurzu by jeho vedení mělo zhodnotit, zda akce proběhla podle plánu a zda byly splněny její cíle. Dalším důležitým hlediskem, jsou dojmy účastníků z kurzu, zda se jim kurz líbil a byl jim přínosem. Těmito otázkami se budeme zabývat v kapitole s názvem *Výstupy z kurzu rozvoje soft skills*. V této kapitole si rozebereme jak výsledky dotazníků, které studenti obdrželi ihned po skončení kurzu, tak dotazníky vyplněné s odstupem času.

V podkapitole *Pozitivní aspekty kurzu a technické problémy* bychom chtěli zdůraznit, co se nám kurzu povedlo a co se naopak nevydařilo. Dále bychom zmínili,

pozitivní aspekty víkendový, které kurz měl a z čeho bychom si naopak do budoucna měli vzít ponaučení a snažit se to vylepšit.

Pokud porovnáte původně plánovaný harmonogram (viz Příloha 3) a skutečný průběh víkendové kurzu (viz podkapitola 5.2 Víkendový kurz) zjistíte, že došlo k jeho úpravám. Docházelo ke třem typům změn. V prvním případě jsme určitou aktivitu zcela vynechali, protože v harmonogramu byla naplánována pouze do zásoby, anebo protože jsme ji časově nestíhali, jelikož jsme špatně odhadli délku předchozích her²⁶⁶. Další možností bylo, že jsme hru v programu přesunuli na vhodnější místo²⁶⁷. V posledním případě jsme zahrnuli do programu hru, která nebyla ani uvedena v plánovaném harmonogramu, kvůli vnějším okolnostem (důvodem mohlo být počasí²⁶⁸ nebo zpestření jednotvárného programu a změna skupinové dynamiky²⁶⁹). Ke změnám v programu došlo i proto, že jsme do programu začlenili krátké odpočinkové pauzy. Počtu přestávek jsme navýšili, jelikož jsme dopředu dostatečně neodhadli, jak náročný program kurzu pro studenty bude.

V průběhu pobytu na Chatě Pod věží jsme se potýkali zejména s **technickými problémy**, které by nenastaly, kdyby se kurz konal v hlavní sezoně jaro-léto. My jsme se rozhodli uspořádat netradiční zimní kurz. Jelikož jsme jednali s provozovateli chaty s dostatečným předstihem a byli jsme ujištěni, že objekt je i v průběhu zimy běžně využíván, neměli jsme obavy o teplotní komfort účastníků. Naneštěstí byly pokoje a společenská místnost vytápěny velmi nedostatečně a celý objekt se kvalitně vyhřál až v neděli, tedy na závěr kurzu. Protože to byla naše první zkušenost se zimním kurzem, neuvědomili jsme si, že přestože Chata nabízí lůžkoviny, jsou tyto určeny především pro letní pobyty. Pro příště bychom proto doporučili všem studentům mít s sebou pro jistotu vlastní spací pytel. Při dalším kurzu bychom také vybrali objekt, se kterým mají pořadatelé buď předchozí zkušenosti, nebo mají ubytovnu doporučenou od jiných klientů, kteří s ní mají zkušenosti za obdobných podmínek.

Dalším drobným zádrhelem byla cena stravování, která byla oproti avizovaným cenám o něco vyšší²⁷⁰. Přestože jídlo bylo chutné, napříště bychom měli požádat provozovatele, aby nám sdělili možný jídelníček v ostatečné předstihu a my ho tak mohli zkontrolovat s účastníky již na úvodním setkání. Jak vyřizování ubytování, tak stravování by měl mít na starosti jiný lektor, než vedoucí kurzu, protože vedoucí kurzu

²⁶⁶ Např. páteční *Test empatie*.

²⁶⁷ *Monstrum* bylo přesunuto z pátku odpoledne na sobotní odpoledne.

²⁶⁸ Případ *Slepičky*, kterou jsme zahrnuli, aby se studenti zahřáli.

²⁶⁹ Případ *Přelez bližního svého*. Tuto aktivitu jsme v sobotu odpoledne začlenili do programu spolu se hrou *Monstrum*, abychom jednolitý indoorový program rozdělili outdoorovou aktivitou.

²⁷⁰ Provozovatel nás odkazoval na své webové stránky, kde je cena pro ubytované uvedena.

nemá v jeho průběhu na vyřizování těchto záležitostí dostatek času a kvalita celého kurzu tím upadá²⁷¹. Vhodné by též bylo, aby byly finanční prostředky na zaplacení ubytování a stravování vybrány od účastníků předem a platbu by vyřizoval lektor. Takto jsme se dozvěděli o změně cen jídla až ve chvíli, kdy většina účastníků měla ubytování a stravou zaplacené.

Dalším negativním aspektem, kterým bychom se chtěli zabývat, jsou pozdní příchody na začátek programu jak účastníků, tak instruktorů. Přestože k nim nedocházelo často, napříště by bylo vhodné se jich vyvarovat zcela, protože narušují rytmus programu. Co se týče pozdních příchodů účastníků, lektoři by měli více zdůraznit, že včasný příchod je nezbytný a jakýkoliv pozdní příchod by měl mít následky²⁷².

Pozdní příchody účastníků způsobily, že lektoři napříště naplánovali pro účastníky kratší pauzy a počítali s tím, že se většina z nich i tak dostaví o deset minut později a tudíž bude ve výsledku přestávka stejně dlouhá jako jindy. Nicméně se však poté stalo, že se někteří účastníci dostavili na program dříve než instruktoři a to se pak odrazilo v ojedinělých nespokojených ohlasech.

Poslední naše poučení do budoucna se týká samotných aktivit, na nichž byl kurz postaven. Pravidla většiny her byla účastníkům vysvětlena lektory, kteří si je mohli před uvedením hry znovu přečíst v příručkách. Pouze u složitějších her (*Dopravní zácpa*, *Rozřezaný čtverec*) studenti obdrželi pravidla v písemné formě. Přestože lektoři hru už dříve hráli a měli možnost si přečíst pravidla před jejím započítím, stalo se, že některé aspekty pravidel opomenuli. Toto opomenutí občas vedlo k drobným zmatkům a k nejasnostem, kterých si účastníci sice nebyli příliš vědomi, ale příště bychom se jich měli vyvarovat úplně. Pro další kurz by bylo proto vhodné vytvořit databázi pravidel her. Pravidla bychom vytiskli na malé kartičky tak, aby je lektoři při uvádění hry měli přímo v rukou. Díky těmto kartičkám by si lektoři mohli ihned ověřit, zda studentům sdělili všechny potřebné části pravidel.

Předchozí vyjmenované negativní aspekty víkendového kurzu nemohly potlačit celkové velmi pozitivní vyznění akce. Zmiňme proto alespoň hlavní okolnosti, které přispěly ke zdárnému průběhu kurzu. Každý zážitkový kurz je nejvíce ovlivněn týmem instruktorů, účastníky, prostředím, ve kterém se kurz odehrává, programem a počasím. Na dvanáct účastníků jsme, jakožto vhodný počet instruktorů, zvolili čtyři osoby. Tento

²⁷¹ V našem případě nebyly tyto povinnosti na další lektory delegovány z toho důvodu, že lektoři na průběhu kurzu nebyli finančně zainteresováni, a proto se mu věnovali pouze v průběhu kurzu a soustředili se zejména na přípravu her a pozorování aktivit.

²⁷² V neděli ráno nám například pozdně příchozí účastníci připravili zábavnou rozevčičku.

počet se ukázal jako ideální, protože kdyby bylo instruktorů méně, nebylo by možné, aby probíhalo kvalitní pozorování, nebo aby skupina byla dělena na menší týmy. Kdyby kurz měl trvat déle, bylo by vhodné zapojit ještě dalšího pomocného instruktora, protože program byl pro ně velmi fyzicky i psychicky náročný²⁷³. Zvláště bychom proto vyzdvihli aktivní přístup lektorů k přípravě her, k jejich uvádění a k pozorování. Z týmu instruktorů musí vyzařovat pozitivní přístup ke kurzu i k účastníkům a i to se nám dobře dařilo.

Všichni studenti se zúčastnili všech her a zapojovali se do nich aktivně. Přestože museli čelit technickým problémům (nedostatek tepla), neovlivnilo to jejich nadšení pro hry a většina si nestěžovala. Studenti prošli první a druhou fází skupinové dynamiky velmi rychle a skupinových diskuzí se účastnili velice otevřeně. Přestože veškerým aktivitám byla přítomna jejich vyučující z KAE, nikdo neměl zábrany a všichni vyjadřovali své názory velmi otevřeně.

Výše jsme se zmínili o nedostatcích ubytování, které jsme zvolili. Na druhou stranu je však třeba uvést, že co se týče polohy Chaty Pod věží, tak jsme si takřka nemohli vybrat lépe. Objekt se nachází v blízkosti Olomouce a je snadno dosažitelný městskou hromadnou dopravou. Zároveň je však obklopen lesy a je mimo zástavbu, což skýtalo pro hry mnoho možností. Pro letní kurz nebo při dostatečném vytopení objektu by tato ubytovna byla ideální.

Při hrách jsme se snažili dbát na bezpečnost účastníků a měli jsme k dispozici lékárničky. Přesto je však třeba uvést, že polovina úspěchu kurzu tvořilo už to, že se na něm nikdo nezranil²⁷⁴. V neposlední řadě je třeba uvést, že ke zdárnému průběhu akce přispěla i ochota vedení KAE zapůjčit kurzu potřebný materiál a následná pomoc s jeho dopravou.

Na závěr této kapitoly zmiňme, že jsme nemohli ovlivnit, jaké budou v průběhu kurzu meteorologické podmínky, protože termín kurzu byl naplánován dlouho dopředu. Zejména u zimních outdoorových kurzů je počasí klíčovým hlediskem jejich úspěchu. My jsme si mohli gratulovat, protože počasí nám skutečně přálo.

²⁷³ Lektori v průběhu přestávek mezi aktivitami připravují další hry, a proto nemají dostatek času k regeneraci a dochází k jejich vyčerpání.

²⁷⁴ Na zimním kurzu nemusí být drobná zranění typu vyvrkнутý kotník výjimkou.

5.3 Závěrečné setkání

Při vyhodnocování kurzu nás nezajímaly pouze bezprostřední dojmy účastníků, ale snažili jsme se zjistit, jaké dopady na ně tato zážitková akce měla s odstupem času. Proto bylo nedílnou součástí kurzu rozvoje soft skills i závěrečné setkání. Toto hodnotící setkání mělo studentům ve zkratce připomenout, co se na kurzu dozvěděli a pro nás mělo být zpětnou vazbou toho, co si z kurzu studenti odnesli.

Termín setkání jsme opět domluvili formou internetové aplikace *Doodle* a připadl na 11. března 2010 od 18 do 20 hodin. Datum bylo záměrně zvoleno měsíc po konání víkendového kurzu, aby tak mohlo proběhnout adekvátní hodnocení kurzu s odstupem času. Obdobně jako úvodní setkání, i toto proběhlo v prostorách učebny KAE, kde jsme měli k dispozici plátno a zpětný projektor. Celé setkání bylo motivováno větou „*Možná přijde i Yetti...*“ a již při příchodu do učebny si studenti mohli povšimnout stop od Yettiho tlapy jak na podlaze²⁷⁵, tak na dveřích.

Na úvod setkání jsme studenty požádali o vyplnění dotazníku hodnocení kurzu soft skills 2010 s odstupem času (viz Příloha 9). Tento dotazník jsme studentům záměrně rozdali ještě před začátkem společného vzpomínání na průběh kurzu, abychom zjistili, jaké dojmy ve studentech po uplynutí jednoho měsíce kurz zanechal²⁷⁶.

Následovala úvodní prezentace, při které jsme se společně vrátili k cílům kurzu a obsahu kurzu. Společnou diskuzí jsme se snažili objasnit, do jaké míry kurz zamýšlené cíle a obsah naplnil. Nutno podotknout, že zejména na počátku byla diskuze strnulejší ve srovnání s obdobnými diskuzemi v průběhu víkendového kurzu. Mohlo to být způsobeno několika důvody. Atmosféru mohlo ovlivnit školní prostředí či to, že jsme na začátek setkání nezahrnuli hru, která by znovu uvolnila atmosféru. Setkání se navíc konalo poměrně pozdě večer a ve školní den, kdy studenti za sebou měli vyučování.

Po rozebrání cílů a obsahu jsme si k jednotlivým probíraným soft skills promítli slidy, na kterých bylo uvedeno, k jakým poznatkům jsme na víkendovém kurzu došli (např. viz Příloha 6). Dříve, než jsme přistoupili k pokračování prezentace, dostali studenti možnost se seznámit s Yettim, který se přišel podívat na promítání fotografií z kurzu. Plyšový téměř metrový Yetti měl své čestné místo mezi studenty a dopomohl k celkovému uvolnění atmosféry.

Hlavním bodem programu závěrečného setkání bylo promítání prezentace fotek z víkendového kurzu za hudebního doprovodu. Prezentace podrobně mapovala veškeré aktivity, jež na této zážitkové akci proběhly. Naší snahou bylo připomenout výrazné

²⁷⁵ Stopy byly vytvořeny Doc. ing. Jaroslavou Kubátovou, Ph.D. z modré lepicí fólie.

²⁷⁶ Výsledky dotazníků jsou zpracovány v následující kapitole 6.

okamžiky kurzu. Hlavně jsme chtěli zdůraznit, že studenti na kurzu byli schopni efektivně komunikovat, spolupracovat, tvořit, kreativně řešit problémy a to vše i v situacích, kdy byli vystaveni stresu. Studentům jsme i měsíc po kurzu chtěli připomenout, že efektivní využívání soft skills je možné a jejich rozvíjení může být přínosné, obohacující a zároveň zábavné.

Po prezentaci si studenti sedli do kruhu a mezi sebou si posílali své fotografie z dětství, které byly očíslovány, a nikdo netušil, komu která fotka patří. Jelikož se studenti v průběhu kurzu stihli dobře poznat, bylo jejich úkolem zkusit odhadnout majitele fotografie. Vyhrál student, který na fotografiích poznal nejvíce lidí²⁷⁷. Ke každému jménu pak přiřadili takovou pozitivní vlastnost dané osoby, díky které si jí váží. V průběhu víkendového kurzu se všichni soustředili zejména na své chyby a málo koho napadlo se zamyslet i nad tím, co mu jde a co umí. Účelem této hry, bylo poskytnout všem účastníkům pozitivní zpětnou vazbu. Toto cvičení navíc umožnilo každému studentovi vidět se očima druhých.

V další aktivitě každý napsal deset věcí, které nás v dětství bavily a vypíchlí jsme ty, ke kterým bychom se rádi vrátili i v dospělosti, ale nemáme na to čas. Naší snahou bylo upozornit studenty, že bychom v životě neměli zapomínat na drobné radosti, které náš život obohatí. Na závěr společného setkání jsme na videonahrávkách shlédli několik momentů z kurzu a proběhlo závěrečné focení všech účastníků kurzu, včetně Yettiho (viz FK 23).

²⁷⁷Nejvíce se podařilo uhodnout jedenáct jmen ze třinácti.

6 VÝSTUPY Z KURZU ROZVOJE SOFT SKILLS

Závěr kurzu by měl být věnován zhodnocení efektivity kurzu. Vyhodnocení jsme provedli jak neformálně (diskuze s účastníky), tak formálně, a to formou dotazníků. Výstupním hodnocením jsme si ověřili, zda se nám podařilo předat účastníkům vědomosti, které jsme chtěli a zda se nám povedlo zformovat jejich postoje k soft skills.

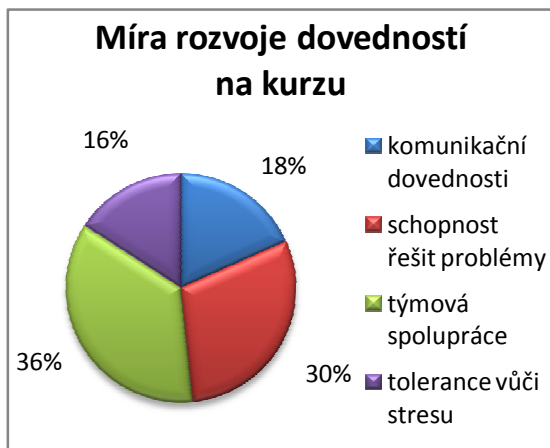
K vyhodnocení naplnění cílů a obsahu kurzu jsme využili dva typy dotazníků. První dotazník účastníci obdrželi na závěr víkendového kurzu a tento dotazník byl zaměřen na jejich bezprostřední dojmy z kurzu (viz Příloha 12). Na druhou stranu jsme však chtěli účastníkům poskytnout i delší čas k zamyšlení nad tím, co jim kurz přinesl a jak to využijí ve svém dalším profesionálním a osobním životě. To byl důvod, proč jsme navíc provedli i vyhodnocení kurzu s měsíčním odstupem od jeho ukončení (viz Příloha 9). Dotazníky nám dali zpětnou vazbu, díky které můžeme zjistit efektivitu našeho působení, poznat, které aktivity účastníci považovali za nejpřínosnější a poučit se z nedostatků, jež nám byly studenty vytknuty.

V této kapitole si shrneme výsledky obou dotazníků. Konkrétní odpovědi studentů na otázky z dotazníků naleznete v Příloze 13. Celý soubor všech dotazníků je k dispozici u autorky textu. Z odpovědí studentů vyplývá, že cíl kurzu (viz kapitola 4.1 Cíle kurzu rozvoje soft skills pro studenty vysoké školy) byl dosažen. Více než polovina studentů uvedla, že cíle byly zcela naplněny díky dostatečnému množství informací o soft skills, možnosti poznat lépe své silné a slabé stránky a možnosti spojit teoretické poznatky o soft skills s praxí. Podle pětice studentů bylo cíle kurzu jen dosaženo jen částečně²⁷⁸. Jedna studentka vytkla, že od kurzu očekávala větší zaměření na komunikační dovednosti.

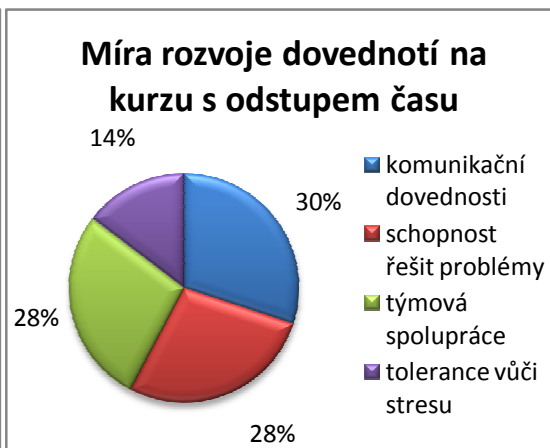
Podobné očekávání se ukázalo již ve vstupním dotazníku, kde studenti byli požádáni, aby seřadili sociální dovednosti dle priorit. V tomto seřazení komunikační dovednosti (na které bývají více zaměřeny čistě indoorové kurzy) figurovaly na druhém místě, hned po schopnosti řešit problémy (Viz Graf 1: Rozložení dovedností dle priorit účastníků). Samozřejmě jsme požádali účastníky, aby přínos kurzu k rozvoji jednotlivých soft skills zhodnotili i v závěrečných hodnotících dotaznicích. Měli jsme tak možnost pozorovat posun názorů studentů, kteří ihned po skončení kurzu tvrdili, že kurz přispěl nejvíce k týmové spolupráci a poté ke schopnosti řešit problémy. Komunikační dovednosti se objevily až na třetím místě. Naproti tomu výsledky z dotazníků vyplněných měsíc po kurzu přisuzují nejvyšší hodnoty komunikačním

²⁷⁸ Viz Příloha 13, 1) Otázka 2

dovednostem, za nimiž jsou v těsném závěsu týmová spolupráce a schopnost řešit problémy. Lze tedy tvrdit, že tyto tři dovednosti kurz rozvíjel rovnocenně, kdežto tolerance vůči stresu byla spíše opomíjena.



Graf 3: Míra rozvoje dovedností na kurzu



Graf 4: Míra rozvoje dovedností na kurzu s odstupem času

Před každou životní událostí mívají lidé určitá očekávání. Studenti, co se týče víkendového kurzu, nejčastěji uváděli rozvoj soft skills, sebepoznání, seznámení s novými lidmi a zjištění, co od podobných kurzů očekávat. Dvě třetiny studentů v dotaznících napsaly, že kurz zcela splnil jejich očekávání a čtyři studenti uvedli, že jejich očekávání byla naplněna do velké míry²⁷⁹.

Naší snahou bylo, aby studenti pochopili, že rozvoj soft skills je může obohatit jak pro profesionální, tak osobní život. Účastníci, kteří zaznamenali, že kurz měl pro ně velký přínos²⁸⁰, vyzdvihovali zejména ověření teoretických poznatků o fungování týmu v praxi. Oceňovali též nové náměty na aktivity, jež soft skills rozvíjejí a to, že jim kurz umožnil pochopit, jakým způsobem rozvojové kurzy fungují. Dále se shodli, že v budoucnu uplatní zejména poznatky ohledně různých přístupů k řešení problémů v týmech, při kterých je třeba předcházet konfliktům a ohledně komunikace jak s nadřízenými, tak s klienty. Pouze dva studenti zaškrtnuli, že přínos kurzu pro jejich život byl spíše nedostatečný. Přesto však i tito účastníci zmínili, že kurz jim pomohl uvědomit si, jak je týmová spolupráce důležitá a že prezentační schopnosti, které si na kurzu vylepšili, v budoucnu využijí.

Aby zpětná vazba od účastníků kurzu nebyla pouze v obecné rovině, zajímali jsme se o konkrétní aspekty průběhu kurzu. Mezi důležitá hlediska jsme zařadili kvalitu zprostředkování poznatků, vedení kurzu lektory, metodické a didaktické postupy a míru,

²⁷⁹ Konkrétní odpovědi v Příloze 13, 1) Otázka 4

²⁸⁰ Konkrétní odpovědi v Příloze 13, 1) Otázka 5

do jaké byl pracovní materiál poskytnutý účastníkům dostačující. Pro velkou většinu studentů (deset) bylo zprostředkování poznatků srozumitelné a postačující. Přínosné jim připadaly například cílené zpětné vazby, při nichž jsme analyzovali různé způsoby řešení aktivit²⁸¹. Vedení kurzu považovalo jedenáct účastníků za vynikající²⁸². Jednotlivci vyzdvihovali dostatečné zajištění informací před zahájením kurzu, dobře připravený a nabitý program, jehož aktivity na sebe navazovaly, dobrou organizaci a spolupráci mezi lektory a zvláště přátelskou atmosféru. Pouze jediný účastník zkritizoval občasné pozdní příchody organizátorů na začátek programu. Avšak i tento student jinak hodnotí vedení kurzu dobře.

Na základě výsledků dotazníků usuzujeme, že metodicky byl kurz taktéž dobře zvládnutý (Velmi dobře: 9 účastníků, Dobře: 3 účastníci). Jeden student by ocenil, kdyby se některé problémy detailněji rozebraly a kdybychom se při CZV více snažili nalézt ideální řešení. Obecně však lze uvést, že poznatky nebyly pro studenty příliš teoretické a byly prezentovány srozumitelně a trpělivě. Aktivity byly podle nich zajímavě vybrané²⁸³. V odpovědích na poslední otázku týkající konkrétního aspektu na kurzu se studenti shodli, že považují pracovní materiál či podklady poskytnuté vedením kurzu za dostatečné (Vynikající: 5 účastníků, Dobré: 7 účastníků). Přesto by však na příště upřednostnili ještě více písemných podkladů²⁸⁴.

Celkový dojem účastníků ihned po skončení kurzu bychom mohli rozdělit na dvě části. Co se týče programu a vedení kurzu, tak účastníci nešetřili chválou. Celkový dojem však kazila úroveň ubytování, zejména pak nedostatečné teplotní podmínky²⁸⁵. K otázce zaměřené na celkový dojem jsme se znovu vrátili v dotazníku hodnocení kurzu soft skills s odstupem času. Zajímali jsme se, co po měsíci, který uplynul od skončení kurzu, zanechalo ve studentech největší dojem. V odpovědích se vesměs opět prolínala tato dvě hlediska, avšak pozitivní aspekty již převládaly. Z negativních bodů nám byla opět vytknuta kvalita ubytování (zima). Pozitivně však studenti hodnotili dobře připravené a načasované aktivity (zejména pak outdoorové), spolupráci v týmech při řešení úkolů, hledání strategií, dobrý kolektiv a vzájemnou komunikaci.

Pro inspiraci do budoucna i zhodnocení vhodnosti začlenění jednotlivých aktivit jsme se zajímali, které z her účastníci považují za nejpřínosnější, co se týče rozvoje soft

²⁸¹ Viz Příloha 13, 1) Otázka 6

²⁸² Viz Příloha 13, 1) Otázka 7

²⁸³ Konkrétně Příloha 13, 1) Otázka 8

²⁸⁴ Konkrétně Příloha 13, 1) Otázka 9

²⁸⁵ Viz Příloha 13, 1) Otázka 10

skills. Nejlépe byly hodnoceny hry, při nichž týmy musely úzce spolupracovat na řešení problému, a to *Kostičky*, *Ovčák a ovce*, *Stavba věže* a *Bludiště*²⁸⁶.

Na druhou stranu jsme však samozřejmě chtěli i vědět, které z aktivit bychom podle studentů napříště zařazovat neměli, protože jejich přínos nepovažují za adekvátní²⁸⁷. Favoritem mezi neoblíbenými aktivitami byla *Slepička*²⁸⁸. Jednotlivci tuto hru kritizovali, protože byla příliš fyzicky náročná a bez řádného protažení je při dřepování bolely nohy. Jiní studenti, by zase vyřadili hru *Čokoláda*²⁸⁹, protože jim připadala „*krajně nechutná*“. Poslední aktivitou, která byla uvedena více než jednou, je *Dopravní zácpa*. Při ní však studenti nehodnotili kvalitu hry, nýbrž to, že se jim nepodařilo nalézt správné řešení ve vymezeném čase.

Za hlavní pozitivní výstup tohoto kurzu považujeme fakt, že se všichni studenti shodli, že by se znovu chtěli zúčastnit obdobného kurzu zaměřeného na rozvoj soft skills. Na závěr uveďme některé reakce účastníků²⁹⁰, které se objevily v prostoru pro komentáře:

„Asi týden po příjezdu domů, jsem s tatškou debatovala nad týmovou spoluprací, kdy on si stál za tím, že týmová spolupráce je vždy lepší, než individuální. A já mu oponovala se zkušenostmi ze hry „Dopravní zácpa“, že se domnívám, že ne vždy to tak je...“

„Kurz výborný, chata trochu pokulhává ☺.“

„Ještě jednou bych pochválil a ocenil vedoucí kurzu. Za aktivní a zábavné vedení.“

„Poněkud chladnější indoorové podmínky, ale nic, co by se nedalo vydržet.“

„Rozhodně nový zážitek, a vůbec toho víkendu nelituju – bylo to super!“

„Rozhodně byl tento víkend přínosný. Poznala jsem vlastní schopnosti a ty, které musím doladit...rozhodně bych se zúčastnila ráda i příště.“

„Byla to sranda, příště snad nebude tolik sněhu a správce objektu bude topit.“

²⁸⁶ Viz Příloha 13, Graf 5: Nejpřínosnější aktivity z hlediska rozvoje soft skills

²⁸⁷ Viz Příloha 13, 2) Otázka 5.

²⁸⁸ Aktivita zařazená v pátek mimo plánovaný harmonogram, jejíž hlavním cílem bylo zahřátí účastníků.

²⁸⁹ I tato aktivita byla zařazena mimo plánovaný harmonogram a to z toho důvodu, aby se po psychicky náročné závěrečné hře uvolnila atmosféra. Většině studentů hra připadala velmi veselá, což byl její hlavní účel.

²⁹⁰ Více viz Příloha 13, 1) Otázka 13, 2) Otázka 7

ZÁVĚR

Magisterská diplomová práce *Rozvoj soft skills* vycházela z teoretických poznatků z oblasti soft skills, zážitkové pedagogiky, skupinového učení aj. Tyto poznatky jsem získala při tvorbě svých bakalářských prací *Outdoor management training*²⁹¹ a *Employee soft skills development*²⁹². V těchto pracích jsem zkoumala aktuální trendy v rozvoji soft skills, kritéria, jež by rozvojový kurz měl splňovat a požadavky z oblasti sociálních dovedností, kterým jsou uchazeči o zaměstnání v současné době vystavováni. Na jejich základě jsem došla k závěru, že sociální dovednosti uchazečů o zaměstnání, včetně absolventů vysokých škol, neodpovídají požadavkům zaměstnavatelů. Soft skills jsou dovednosti, které zlepšují kvalitu osobního i profesního života a stejně jako technické a odborné znalosti (hard skills) mohou být rozvíjeny. Jestliže se vysoké školy snaží připravovat studenty na budoucí povolání, neměly by je vybavovat pouze hard skills, ale měly by studentům umožňovat i rozvoj sociálních dovedností.

Cílem práce *Rozvoj soft skills* bylo objasnit studentům přínos rozvoje soft skills pro zvýšení kvality jejich pracovního, studijního či osobního života. Práce skýtá přehled různých možností a způsobů, jak rozvíjet sociální dovednosti. Zaměřili jsme se na možnosti, jež nabízejí vysoké školy či jim přidružené organizace aj.

Hlavním cílem práce pak byla příprava, organizace a realizace netradičního zimního kurzu rozvoje soft skills pro dvanáct studentů Univerzity Palackého v Olomouci. Díky tomuto kurzu se studenti mohli seznámit s problematikou soft skills.

Na tomto kurzu jsme chtěli studentům pomoci pochopit, že někdy je užitečné odhlédnout od tradičních výukových metod a zkusit „školu hrou“. Studenti došli skrze zajímavé aktivity v netradičním prostředí a díky následné zpětné vazbě k vlastním poznatkům z oblasti soft skills, jež přispěly k jejich osobnímu rozvoji. Prostřednictvím tohoto kurzu si tak mohli zlepšit nejenom komunikační dovednosti, ale i schopnost řešit problémy, týmovou spolupráci a toleranci vůči stresu. V neposlední řadě jsme chtěli studentům ukázat, jakým způsobem podobné kurzy probíhají, a motivovat je k dalšímu rozvoji soft skills.

Dosažení těchto cílů jsme zkoumali prostřednictvím analýzy výsledků závěrečných hodnotících kurzů, které účastníci vyplnili jak ihned po skončení kurzu, tak s měsíčním odstupem. Z tohoto hodnocení vyplynulo, že všichni studenti se nad svými

²⁹¹ Kozáková, Radka. *Outdoorová metoda podnikového vzdělávání*, Olomouc, 2008, 43 s. Diplomová práce. Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta, Katedra aplikované ekonomie.

²⁹² Kozáková, Radka. *Employee soft skills development*, Olomouc, 2009, 59 s. Diplomová práce. Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta, Katedra anglistiky a amerikanistiky.

soft skills v průběhu kurzu zamysleli a poučili se ze svých chyb i z chyb ostatních účastníků. Studenti se shodli, že mají i na dále zájem své sociální dovednosti rozvíjet, a že tuto formu rozvoje považují za přínosnou.

Práce je rozdělena na tři hlavní části. V první části jsme srovnali hard skills a soft skills, přičemž jsme objasnili význam sociálních dovedností pro osobní i profesní život každého člověka. Dále jsme se v obecné rovině zaměřili na různé možnosti, které může zájemce využít pro rozvoj těchto dovedností, jako jsou zážitkové kurzy, e-learningové kurzy, odborná literatura aj. V neposlední řadě jsme uvedli konkrétní možnosti rozvoje soft skills, které jsou nabízeny vysokoškolským studentům.

Další část se zabývala přípravou kurzu rozvoje soft skills, jež tvořil podstatu této diplomové práce. V této kapitole jsme podrobně vysvětlili teoretická východiska, na jejichž základě jsme kurz připravovali. Vysvětlili jsme podstatu zážitkové pedagogiky, celostního přístupu, skupinového učení, hry a zejména zpětné vazby, která zážitkový kurz odlišuje od rekreačního. Tato kapitola může být inspirací pro organizátory podobně zaměřených zážitkových akcí, protože krok po kroku podrobně objasňuje přípravnou fázi z hlediska programu, personálního a materiálního zabezpečení apod.

V poslední části jsme rozebrali průběh kurzu rozvoje soft skills. Podrobně jsme popsali pravidla jednotlivých aktivit i to, které dovednosti rozvíjely. Zaměřili jsme se na úskalí, která nám kurz přinesl, a naopak jsme vyzdvihli některé jeho pozitivní aspekty. Na závěr jsme pak na základě zpětné vazby od účastníků, kterou jsme získali formou dotazníků, zhodnotili výstupy z kurzu. Na základě tohoto hodnocení můžeme konstatovat, že diplomová práce splnila vytyčené cíle.

Pouze dva studenti, kteří se kurzu zúčastnili, měli se soft skills předchozí zkušenosti. Přestože na Univerzitě Palackého v Olomouci existuje poměrně velké množství podobně zaměřených seminářů, domníváme se, že studenti nejsou o těchto možnostech uceleně informováni, a proto je v dostatečné míře nevyužívají. Na druhou stranu je však o tyto semináře zájem, a proto by nám tato situace mohla být inspirací, co do budoucna na univerzitě vylepšit.

Všichni dospělí byli nejdříve dětmi. (Ale málokdo se na to pamatuje)

Antoine de Saint-Exupéry²⁹³

²⁹³ DE SAINT-EXUPÉRY, Antoine. *Malý princ*. 12. Praha : Albatros, 2005. 96 s. ISBN 978-80-00-01462-3, (úvodní část, Věnování Léonu Wérthovi).

SHRNUTÍ V ANGLICKÉM JAZYCE

The objective of this paper is to prepare and organize the winter experience training which devotes to the soft skills development. The university students who took part in this training improved their communication skills, teamwork, problem solving and stress management. We present different soft of training activities that are based on an experiential approach. Our further objective concerns explanation of the importance of soft skills for the professional, student and personal life. Moreover, the possibilities of soft skills development not only at a university but also in other organizations are mentioned.

The thesis *Soft skills development of university students* was inspired by my previous bachelor theses that dealt with outdoor training, employees soft skills development and lifelong learning. They also introduced the current requirements of Czech employers on the job applicants and trends in soft skills training in the Czech Republic. The theoretical background in the soft skills that was utilized in this master thesis was obtained not only due to these two papers but also in terms of the preparation of other experience trainings for private outdoor companies which are focused with teambuilding activities.

The thesis is divided into three parts. The first part emphasizes the role of soft skills for the professional, student and personal life, as their importance seems to be on the increase. Their growing importance is influenced by the fact that organizations more and more recognize the need of the development and the use of the knowledge of their workers in order to stay competitive. They have to concentrate on both hard and soft skills. The first part explains the difference between these two kinds of skills.

Hard skills are acquired through training or education or learned on the job. These academic or technical skills are easy to observe, quantify, train and measure. We can name the following, e.g.: typing, proficiency with software applications or sales administration. On the other hand soft skills are difficult to assess and that is why the development of soft skills is often impugned. These skills include e.g. the following: leadership, listening, teamwork, negotiation, the ability to interact and communicate effectively, positively and productively with other people, teamwork, problem solving, and stress management.

The first part also compares the offers of soft skills development that Czech universities announce at their web sites. Based on this survey, we discuss the different possibilities of soft skills development that university student can take advantage of.

The second part of this paper includes the preparation of our winter experience training. We mention the concepts that inspired the training. Firstly, the experience pedagogy and its contribution are explained. The experience pedagogy refers to the learning from experience. Its emphasis is placed on the nature of the subjective experiences of the participants. The role of experiential educator is to organize and facilitate direct experiences of the activity under the assumption that this will lead to meaningful and long lasting learning. This also requires reflective exercises.

Secondly, the holistic approach that develops students to be critical, confident and independent, is described. It aims to make learning a process of self-improvement that explicitly recognizes the self and the social context of learning and teaching, and recognizing the needs of the individual learner in the interaction.

Finally, we point out the role of team education in contrast with the individual rivalry. Our target was to let the students understand the principle of soft skills development by practicing game activities where they can cooperate in a problem solving.

The last part of the training discusses in detail the course of training. The rules of the games that were played are presented. Equally, their concrete contribution to the development of concrete soft skills is explained. The participants tried new approaches to the problem solving, communication and teamwork and as a result they can use them afterwards in real life and real situations.

The assessment of the training contribution is made by means of the final questionnaires analysis. The positive and negative aspects of the training are discussed in detail and they can provide an inspiration for the organizers of similar trainings.

Every student and future job applicant needs to possess both technical and social skills. This thesis serves as a source of information about the importance of soft skills. In addition, it provides the list of possible ways of their development not only for the students but also for everybody who are interested in this area. Its main contribution lies in the soft skills improvement of university students that took part in our training. The training that is described in detail can serve as an inspiration for all the educators that want to prepare a similar training.

SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha 1: Zdravotní prohlášení podle PSZV**
- Příloha 2: Vstupní dotazník - kurz soft skills, Radíkov 2010**
- Příloha 3: Harmonogram - kurz soft skills, Radíkov 2010**
- Příloha 4: Hry - kurz soft skills, Radíkov 2010**
- Příloha 5: Hon na Yettiho - kurz soft skills, Radíkov 2010**
- Příloha 6: Společně vytvořené zásady**
- Příloha 7: Komunikace je hra – otázky a odpovědi**
- Příloha 8: Hon na Yettiho – závěrečná scénka**
- Příloha 9: Dotazník hodnocení kurzu soft skills 2010 s odstupem času**
- Příloha 10: Fotografie z kurzu soft skills**
- Příloha 11: Pozorování lektorů při sobotních dopoledních aktivitách**
- Příloha 11: Týmový projekt**
- Příloha 12: Dotazník hodnocení kurzu soft skills 2010**
- Příloha 13: Výsledky dotazníků hodnocení kurzu soft skills 2010**

Příloha 1:

ZDRAVOTNÍ PROHLÁŠENÍ PODLE PSZV (Profesní sdružení zážitkového vzdělávání)

Vyplňte, prosím, pravdivě toto zdravotní prohlášení, které nám bude sloužit pro případné poskytnutí odpovídající zdravotní pomoci v případě nenadálých situací. Veškeré Vámi uvedené informace slouží výhradně pro potřeby zajištění Vaší bezpečnosti na akci a nebudou nikomu sděleny.

1. Vaše osobní údaje:

Jméno a příjmení:

Datum narození:

Kontaktní email na vás:

V případě nutnosti podejte zprávu (jméno, telefon):

2. Aktuální zdravotní stav (prosím zaškrtněte):

- jsem úplně zdrav
- mám menší zdravotní omezení (viz dále)
- mám velká zdravotní omezení (viz dále)

3. Berete pravidelně nějaké léky? Pokud ano, specifikujte (název, jak často, vedlejší účinky, atd.)

4. Jste alergický na nějaký podnět? Pokud ano, specifikujte (na jaký podnět, jak se projevuje reakce, zda je nutno použít léků a kde je případně máte):

5. Aktuální zdravotní profil (Vámi označené kategorie - příznaky, omezení - prosím rozepište

podrobněji na další straně):

ANO NE 1. Onemocnění srdce nebo onemocnění cévního aparátu

- | | | | | |
|--------------------------|-----|--------------------------|----|---|
| <input type="checkbox"/> | ANO | <input type="checkbox"/> | NE | 2. Astma nebo jiné dýchací potíže |
| <input type="checkbox"/> | ANO | <input type="checkbox"/> | NE | 3. Infekční onemocnění |
| <input type="checkbox"/> | ANO | <input type="checkbox"/> | NE | 4. Problémy či onemocnění páteře a pohybového aparátu |
| <input type="checkbox"/> | ANO | <input type="checkbox"/> | NE | 5. Psychické obtíže (strach z uzavřeného prostoru, výšek, vody) |
| <input type="checkbox"/> | ANO | <input type="checkbox"/> | NE | 6. Diabetes mellitus (cukrovka) |
| <input type="checkbox"/> | ANO | <input type="checkbox"/> | NE | 7. Epilepsie nebo jiné záchvatové stavy |
| <input type="checkbox"/> | ANO | <input type="checkbox"/> | NE | 8. Těhotenství (otázka jen pro ženy) |

7. V případě, že máte nějaká jiná fyzická či psychická omezení, uveďte prosím jaká:

POTVRZUJI ŽE:

- jsem porozuměl/-a všem výše uvedeným skutečnostem
- budu respektovat bezpečnostní pravidla, s nimiž budu seznámen/a
- oznámím svoji případnou zdravotní indispozici přítomnému instruktorovi

Datum:

Podpis:

Podrobnější informace k otázce 5 - Váš aktuální zdravotní profil

(uveďte číslo kategorie, příznaky a omezení):

Příloha 2

VSTUPNÍ DOTAZNÍK – KURZ SOFT SKILLS, RADÍKOV 2010

Tento dotazník slouží jako podklad pro kurz rozvoje soft skills studentů VŠ pořádaný KAE a zároveň pro diplomovou práci „Rozvoj soft skills studentů vysoké školy“. Dotazník je anonymní a jeho vyplnění zabere 5 – 10 minut. Případným zájemcům ráda poskytnu výstupy své práce.

Děkuji za spolupráci.

Radka Kozáková, studentka FF UP v Olomouci

1. Vaše osobní údaje.

Pohlaví:

Věk:

Studijní obor:

2. Seřadte prosím uvedené dovednosti dle Vašich priorit od 1 (nejdůležitější) do 4.

komunikační dovednosti

schopnost řešit problémy

týmová spolupráce

tolerance vůči stresu

3. Zajímal/a jste se již o rozvoj soft skills?

- Ano – způsob:
- odborná literatura
 - odborný článek (internet, časopis)
 - televizní pořad (např. Komunikace je hra)
 - e-learningový kurz
 - součást výuky ve škole
 - jiné:
- Ne (uvedte případně důvody:)

4. Zúčastnil/a jste se již někdy kurzu zaměřeného na rozvoj soft skills ?

- Ano (kolikrát:)
- Ne (Přejděte na otázku č. 10)

5. Jednalo se o kurz probíhající indoor (v místnosti), outdoor (převážně venku) či jejich kombinaci?

- indoor
- outdoor
- kombinace indoor a outdoor

6. Jaká byla délka tohoto kurzu?

7. Na kterou dovednost byl kurz zaměřen?

8. Splnil kurz, kterého jste se zúčastnili, Vaše očekávání?

- Ano
 Ne (upřesněte proč)

9. V rámci jaké příležitosti jste se kurzu zúčastnil/a?

- při studiu
 při zaměstnání
 v rámci volného času
 jiné:

10. Jaká jsou Vaše očekávání od kurzu soft skills pořádaného KAE?

(Zaškrtněte maximálně 3 možnosti, které mají pro Vás největší váhu.)

- rozvoj soft skills
 rozvoj konkrétní dovednosti, na kterou je kurz zaměřen – uveďte prosím které:
- seznámení s novými lidmi
 splnění studijních povinností – získání kreditů
 odreagování
 sebepoznání
 zjištění, jakým způsobem podobné kurzy probíhají
 zvýšení sebedůvěry
 aktivní využití volného času
 jiné:

11. Prostor pro Vaše komentáře.

Děkuji za vyplnění dotazníku a těším se, že nás nadcházející kurz vzájemně obohatí. :-)

Příloha 3

HARMONOGRAM - KURZ SOFT SKILLS, RADÍKOV 2010

Pátek do 14:

- Příprava společenské místnosti:** flip-chart, šachovnice, plakáty, uspořádání, pavučina
- Ubytování**
- Vybrat fotky, vybrat splněné úkoly**
- Sraz 14:00 klubovna**

Pátek 14-17,30 : KOMUNIKACE: rychlé, soutěživé, jednoduchá pravidla, kolektivní

Do 14,30:

- Pointa: Hon na Yettiho**
- Kolíčky**
- Motto** → Nelze hnát lidi klackem do ráje (Masaryk), Vykonat věc, které se bojíme, je první krok k úspěchu (Ghándí)

Od 14,30: VENKU – budování kolektivu

S sebou: papír, tužka

Hromadné:

- Housenky** → na čas obíhají
- Závin**
- Zasedání** → zasednou vodorovně, pozvednou paže, zatleskají, posun levou nohou, posun pravou, výskok, sed
- Ostrov** → zmenšuje se
- Pulci**
- Slepé S**
- Kyvadlo**

Týmové: krátká reflexe

- Lano a uprostřed utvořit smyčku** } rozdělit na polovinu, jedno družstvo Tom, jedno Radka
- Pavučina**
- Monstrum:** 2 družstva

Uvnitř:

- Bouchaná**
- Elektrika**
- Test empatie:** voda, oheň, vzduch/měsíc/čtverec, kruh, přímka/dub, ořech, lípa/0,7, nekonečno/mozek, srdce, duše/písnička/pohovořit: Karel IV, Masaryk, V Havel/dívčí jméno/chlapecké/jablko, kiwi, ananas/pes, kočka, prase/...

Pátek 19,30-21 :

19:30-20:00 – příprava scének

20:00 -20:25

Vyplnění dotazníku o spolupráci

Scénky → vypiš slova u každé skupiny, sehrají

Rozbor přípravy

Tvorba 7 zásad pro efektivnější spolupráci na projektu

- Obraz** → 5 hráčů: v každodenní praxi je důležité naslouchat a dotazovat se: Nakresli na A4 rybník, strom, postavu. Mezi to napiš větu: „čerstvé ryby nelétají“. Poslední kreslí.
- Překládaná**

Sobota 8,30-12,30 : soutěživé hry pro týmy, řešení problémových situací

- Zkouška spolupráce:** 4 kola:bez omezení/ nemluví/ nevidí/ nemluví+nevidí
 - 1)seřadit se podle kritéria (čas)
 - 2)vytvořit z lana obrazec (čas, přesnost)
 - 3)předvést taneček (kolo, kolo mlýnský)**Reflexe:**
- Klávesnice (DHCP204) (venku) + krátká reflexe:** } → dosáhnout nejlepšího času za 20 minut, 5 pokusů
- Bludiště (DHCP206)(uvnitř)** } → 20 minut a 5 životů + **krátká reflexe**
- Ovčák a ovce (DHCP222) venku :** 2 družstva proti sobě
- Kostičky**
- Pauza**
- Dopravní zácpa:** všech 12 najednou, reflexe uvnitř
- Řeka: 1,3,6,12:** desatero, aby vznikl dobrý tým
- Tichá dohoda:** dejte si všichni/pravou/ruku za hlavu/stoupněte si na levou/nohu/tříkrát dupněte
- Spolupráce ve dvojici:** pinkání s balonkem a postavit co nejvíc kostiček na sebe

Sobota 14-17,30 : komunikace, řešení problémů, stres

- Kresba postav + barvy na podklad+ Moje silné a slabé stránky:** Co se mi honí často hlavou, Co mi zvoní v uších, Pro co se mi nedostává slov, Co mi leží v žaludku, Z čeho se mi podlamují kolena, Na čem si stojím
- „Já už ten chleba nechci“** →jakým způsobem lze něco říct, číslují, losují,
- Balon** → 4, argumentují, ostatní píší, koho vyhodíme
Reflexe: Co byly silné argumenty?
- pauza**
- Stres**
- Rozřezaný čtverec** }
- Stavba věži** }
- Obrácení prostěradla**

Sobota 19,30-21 :

- Prezentace na téma: Umění prezentace X Konfliktní situace** (v 6 dají dohromady zásady, 2 z každé skupiny delegují a ti to prezentují)
- Čerstvě zamilovaní** – 2 skupiny paralelně, jak se cítili v rolích, jaké argumenty je přesvědčily
- Vymyslet konfliktní situace, sehrát scénky**
- Fotka**

- Slepý sochař
- Čokoláda

Neděle 8,30-12,30 : kolektivní hra – dobytí severního pólu

- Dobrodružství v Antarktidě (226KK)
- Zpráva z expedice
- Elektrický plot
10:30 – Honba za Yettim

Neděle 14-15: zhodnocení akce

- Inspirace k rozvoji: knihy, web, semináře
- Graffiti
- Výstupní dotazník

Příloha 4

HRY – KURZ SOFT SKILLS, RADÍKOV 2010

1) ČERVENÁ NIT

- Kolíček se jménem, kdo ho nemá, tomu ten, co ho nachytal, může dát úkol

2) BUDOVÁNÍ KOLEKTIVU

- Tanec na kládě (DHCP)
- Lano a uprostřed vytvořit oko
- Pavučina (DHCP)
- Gordický uzel (DHCP)
- 1-2-3
- Smyčka
- „Ráďa radostná“
- Živé stavby (DHCP)
- Zasedání (DHCP)
- Evoluce (WH)
- Molekuly (WH)
- Housenka
- Závin
- Obíhání – seznamování (získat podpis, cestou se něco dozvědět, vítězí kdo nejdřív, běží za ruce)
- Slepá řada (s. 74 DHCP) – zákaz mluvení, doteky
- Zasedání (s. 79 DHCP)
- Vstávání (s. 78 DHCP)
- Kontakt (s. 82 DHCP)
- Električka (s. 86 DHCP)
- Dračí souboj (s. 104 DHCP)
- Pulci
- Blbárna (s. 134 DHCP)
- Pavoučí síť (s. 178 DHCP)
- Bouchaná (s. 27 KHC)
- Výměna na kládě
- Haptikon (s. 266 ZF)

3) HRY DŮVĚRY

- Pád důvěry (DHCP)
- Ulička důvěry (DHCP)
- Houpání (s. 140 DHCP) – po fyzickém vypětí
- Padání ve dvojici (s. 149 DHCP)
- Mraveneček

4) KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI

- Testy empatie – snaha odhadnout, co si myslí většina (s. 32 KHC)
- Scény: odmítnout požadavek, zdůvodnit své stanovisko, přívětivý, milý, vyslovit pochopení
nakupování-předbíhání, vrátit jídlo, mladší pustit, přítel chce vypůjčit něco, co nechceme půjčit
- Namaluj obrázek podle instrukcí
- Namaluj partnera podle instrukcí

- Balon
- Kdy dva dělají totéž
- Manažeři (s. 214, DHCP)
- Počítám s tvou pomocí (s. 215, DHCP)
- Paprsek ve tmě (s. 218 DHCP)
- Ovčák a ovce (s. 222 DHCP)
- Komunikace beze slov (s. 224 DHCP)
- Překládaná, příběh, kresba
- Řeka – demokracie v praxi (s. 34KHC) → Návrat ze stěny (s. 42KHC), (s. 115 ZF1) – desatero, kterým bychom se měli řídit, aby vznikl kvalitní tým/partnerský vztah
- Reklamní kampaň – vymyslet výrobky, které použijí při cestě, napsat název, losování, udělat na něj reklamu (s. 64 HPO)
- Art-invest: (s. 239 ZF) → konkurs, projekt, výběr, tvorba týmu, realizace projektu, vernisáž
- Zvířetník profesora péráka (s. 150 ZF2)
- Obraz (s. KK 198)
- Parkoviště → konfliktní situace (s. 224 KK)
- Řeč spatra (s. 360 KK)
- Čerstvě zamilování (s. 365 KK)
- DRAMATICKÉ HRY
- Cvičení ve dvojicích – vnímání druhé osoby – podvlékání, balonky – pinkají a plní drobný úkol (sevření špejlí) – snaží se na sebe postavit co nejvíc kostiček
- Já už ten chleba nechci (romanticky, nazlobeně, tajemně, lhostejně
- Jednominutový monolog na téma „Výhody/nevýhody cestování vlakem“
- Tichá dohoda: dejte si všichni/pravou /ruku za hlavu/ stoupněte si na levou/nohu a/ třikrát dupněte (Wikiherka)
- Aura (s. 71 DHCP) – paže, dlaně před tělem
- Slepý sochař (s. 94 DHCP)
- Pepíčku pípni (s. 131 DHCP)

5) SCHOPNOST ŘEŠIT PROBLÉMY, STRES

- Maximalistické požadavky – nesmíte se dotknout země, nejrychleji, nejvýše
- Předměty – postavit maják, nejvyšší, návrh, realizace, nakoupí si věci
- Kolik lidí se vejde na...
- Nalévání vody, Pyrotechnici, Klávesnice, Bludiště,
- Pyramida z těl (s. 162 DHCP)
- Monstrum (s. 164 DHCP) – přenést nádobu s vodou, zavázané oči, soutěž
- Živé stavby (s. 92 DHCP)
- Dopravní zácpa (s. 166 DHCP)
- Ostrov (s. 170 DHCP)
- Obrácení prostěradla
- Uzlování (s. 173 DHCP)
- Slepý čtverec (s. 176 DHCP)
- Atomová bomba (s. 180 DHCP)
- Lodě
- Elektrický plot (s. 185 DHCP)
- Dobrodružství v Antarktidě (s. 226 KK)
- Rozřezaný čtverec (s. 252 KK)
- Hrad (s. 256 KK)

6) TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE

- Ztížená komunikace: Zákaz mluvení, zavázání očí, rozdělení zadání, komunikace psaným slovem
- Zkouška spolupráce (s. 113 PIZA): seřadit se podle kritéria (čas), vytvořit z lana obrazec (čas přesnost), předvést taneček (kolo, kolo mlýnský – estetika) 4 kola:bez, mluvení, nevidí, nevidí, nemluví → na začátku kola domluvení strategie
- Slepé S: zavaž oči všem: zadání: chytněte se za ruce, vytvořte dlouhý řetěz a postavte se do tvaru písmene S
- Ovčák a ovce, Slepý čtverec, Manažeři, Slepý stan (DHCP)
- Pointilismus (s. 176 PIZA), portrét (s. 176 PIZA)
- Klávesnice
- Bludiště (s. 206 DHCP)
- Zpráva z expedice (s. 236 KK) text + obrázek, 2 různá družstva – jedno taktiku dohromady, jedno pod vedením kapitána, porovnej
- Aktivní dýchání 340 KK

7) ZAMYŠLENÍ SE, PLAKÁT

- Fotografie →tma, svíčky:co to Dítě dělalo, jaká byla dětská přání, tajemná hudba
- Životní motto
- Nakreslená postava podle vlastního popisu→šipky (s. 36 PO)
- Vybarvit barvami podle charakteru – kreslí partneři, neřvají se, pak budeme poznávat kdo je kdo
- Nakreslit vlastní erb: informace, charakteristiky, oblíbené činnosti, barvy písně, zvířata, jídla

8) BOJOVÁ HRA

- Na zádech čísla, orientační běh po úkolech, zjišťují si je navzájem, družstva po 3, 4 společnosti, kdo dřív,
- Od jednoduchého k složitému, pestré
- Logická hádanka: kolik je čtverečků: (4X4) ZF2 – 30
- Zprávy: v lahvi, rozstříhaná,
- Šifry (s. 127-137 KHC)

9) HRY PRO REFLEXI

- Ruce mluví 318: zavřené oči, počet prstů
- Jedním slovem pocit ze hry – napsat
- Úvodní stránka z novin
- Největší zážitek
- Diagram na zdi nářků – prospěšnost, závěrečné hodnocení řetězce her
- Moje role (321)
- Jak bylo – nelíbilo, povedlo, stanovisko
- Graffiti (138KK) → naučil jsem se zde, nenaučil jsem se zde, cítil jsem se dobře, protože, necítil jsem se dobře protože, Ve skupině jsem ...

Příloha 5

HON NA YETTIHO – KURZ SOFT SKILLS, RADÍKOV 2010

1) 😊

1 - 3 - 7 - 15 - 31 - ?

😊

J - L - N - P - R - ?

2) ♣

Ve společnosti se sešlo 12 dam. Při loučení se každá dáma se všemi políbila. Kolik polibků bylo celkem?

3) ♣

U uvedených výroků přiřaďte autora:

- a) „ Kostky jsou vrženy“
- b) Stát jsem já!
- c) Není důležité zvítězit, ale zúčastnit se.
- d) Uč se synu moudrým býti!
- e) V zdravém těle zdravý duch

Tyrš, Ludvík XIV, Komenský, Pierre de Coubertin, Caesar

4) 😊

Co znamená zkratka WC v plném znění?

5) ♣

Doplňte jméno do páru:

Radúz a _____

Hamlet a _____

Adama a _____

Motýl Emanuel a _____

Křemílek a _____

7) 😊

Přiřaďte k pojmu vlastní jméno:

Např: archa Noemova

Abeceda _____

Hrniec _____

Miska _____

Pyramida _____

Roucho _____

Vary _____

Ruchadlo _____

8) ♣

Nejvyšší hora Jižní Ameriky

9) 😊

Kdo je autorem písně „Včelka Mája“ a kdo ji zpívá?

10) 😊

Kolikátého je dnes?

11) ♣

Hlavní město Gruzie?

12) 😊

Kolik čtverečků slyšíte?

13) ☺

Kdo má vpředu dvě oči, ale vzadu ještě spoustu dalších?

14) ♣

Neustále to mění tvar a přesto je to stále kulaté?

15) ♣

Ve stáji jsou lidé a koně. Celkem je zde 22 hlav a 72 nohou. **Kolik koňů a kolik lidí je ve stáji?**

16) ☹

1. Angličan bydlí v červeném domku.
 2. Španěl chová psa.
 3. Káva se pije v zeleném domku.
 4. Polák pije vodku.
 5. Zelený domek stojí vpravo vedle domku bílého (z pohledu pozorovatele domků).
 6. Fotbalista pěstuje hlemýžď.
 7. Ve žlutém domku bydlí cyklista.
 8. Mléko se pije v prostředním domku.
 9. V prvním domku bydlí Nor.
 10. Nesportovec bydlí vedle domku, v němž je chována liška.
 11. Domek cyklisty sousedí s domkem, v němž je chován kůň.
 12. Zápasník pije pomerančovou šťávu.
 13. Japonec je hokejista.
 14. Nor bydlí vedle modrého domku.
 15. V jednom domku se pije voda.
 16. V jednom domku je chována zebra.
- Z těchto údajů lze zjistit, kdo chová zebra a kdo pije vodu.**

17) ♣

Král měl tři dcery: Anežku, Bertu a Cecílii. Anežka vždycky mluvila pravdu, Berta vždycky lhala a Cecílie někdy mluvila pravdu a někdy lhala.

Ke dvoru přijel cizí princ, aby se ucházel o pravdomluvnou Anežku. Král jej zavedl do síně, kde všechny tři dcery seděly vedle sebe a řekl, že princ Anežku dá, pokud pozná, která z nich to je. Přitom smi každé z nich položit jedinou otázku.

Princ chvíli přemýšlel a pak položil všem tutéž otázku: "Jak se jmenuje princezna, která sedí uprostřed?"

Princezna sedící vlevo odpověděla: "Anežka."

Princezna sedící uprostřed odpověděla: "Berta."

Princezna sedící vpravo řekla "Cecílie."

Princ se jen maličko zamyslel a princeznu podle odpovědí poznal. Která z princezen je pravdomluvná Anežka?

18) ☹

Jednoho dne se starý vesničan vracel z trhu domů. Měl s sebou kozu, vlka a v podpaží svíral hlávku zelí. Vesele si pískal, jak se mu handlování povedlo, když přišel k řece. Na břehu měl přivázanou malou pramici a už chtěl nasednout, když tu ho náhle dobrá nálada opustila. "Safra," říkal si, "vždyť

já se do té lodičky se vším tím nevejdu.

A když tu nechám vlka samotného, sní mi kozu. Když tu nechám kozu, sní mi zelí. Jak já to jenom provedu?"

Pomozte staříkovi dostat vlka, kozu a zelí na druhý břeh. Do loďky se mu při tom vejde jen jedna věc. A na žádném z břehů při tom nesmí nechat samotného vlka s kozou nebo kozu a zelí...

19) 😊

**Přišel k nám bílý kůň,
zalehl nám celý dvůr.**

20) 😊

**Pokud v závodě předběhnete
závodníka na druhém místě, na
kolikátém místě budete?**

21) 😊

Hleďme na ni, parádnici:

puntíky má na čepici.

Bílý závoj, nožka laní...

Pozor na tu krásnou paní!

22) 😊

Které zrcadlo

na jaře roztaje?

23) ♣

Na rybníku naroste za jeden den 1 leknín, za dva dny 2 lekníny, za tři dny 4 lekníny, za čtyři dny už tam narostlo 8 leknínů, za 5 dnů 16 leknínů. Za 30 dnů zaroste úplně celý rybník. Za kolik dní zaroste přesně polovina rybníku?

24) 😊

Leze, leze po železe, nedá pokoj, až tam vleze. Co je to?

ŘEŠENÍ:**1)** 63 (1+2=3 +4=7)

1b

2) T

1b

3) 66

2b

4) „ Kostky jsou vrženy“ → Caesar

Stát jsem já! → Ludvík XI

Není důležité zvítězit, ale zúčastnit

se. → Pierre de Coubertin

Uč se synu moudrým býti! →

Komenský

V zdravém těle zdravý duch → Tyrš

2b

5) WC → water closet

3b

6) Doplňte jméno do páru:

Radúz a Mahulena

Hamlet a Ofélie

Adama a Eva

Motýl Emanuel a Maková panenka

Křemílek a Vochomůrka

2b

7) Abeceda Morseova

Hrnc Papinův

Miska Petriho

Pyramida Cheopsova

Roucho Evinino

Vary Karlovy

Ruchadlo Veverkovi

3b

8) Nejvyšší hora JA: Acconcagua**9)** Karel Svoboda, Karel Gott

1b

10) 14.2.

1b

11) Hlavní město Gruzie, Tbilisi

2b

12) Žádný

3b

13) Páv

1b

14) Měsíc

2B

15) 14koní

2b

16) Na konci řešení**17)** Vpravo**18)** Stařík nejprve naloží a převezve

kozu, pak se vrátí pro vlka a při

vysazování na druhém břehu si

vezme kozu zase do člunu a

vrátí ji na původní břeh. Tam jí

vysadí, naloží zelí, aby ho koza

nesnědla a odveze ho k vlkovi

na druhý břeh. Pak už se jen

vrátí pro kozu. A hurá domů.

19) sníh

1b

20) Na druhém místě

1b

21) Mochomůrka

1b

22) Led

1b

23) Přesně polovina zaroste za 29

dní. Proč? Každý následující den

je na rybníku dvojnásobné

množství leknínů

2B

24) Klíč

1b

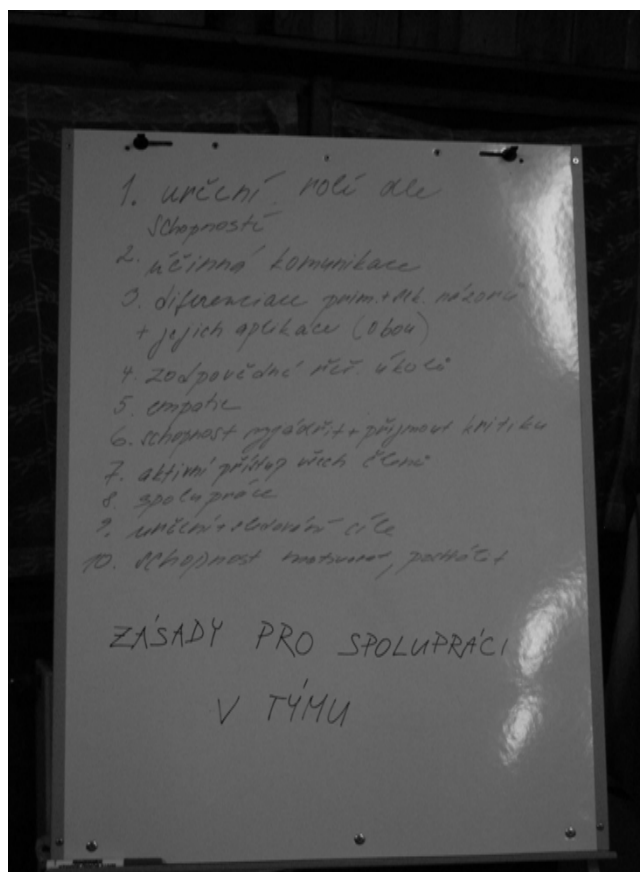
25) A4, b6,C1, D5,E2,F3**16)** 3b

Dům - zleva:	Národnost:	Nápoj:	Sport:	Zvíře:
Žlutý	Nor	Voda	Cyklista	Liška
Modrý	Polák	Vodka	Nesportovec	Kůň
Červený	Angličan	Mléko	Fotbalista	Hlemýžď
Bílý	Španěl	Pomerančová šťáva	Zápasník	Pes
Zelený	Japonec			

Příloha 6

ZÁSADY PRO SPOLUPRÁCI V TÝMU

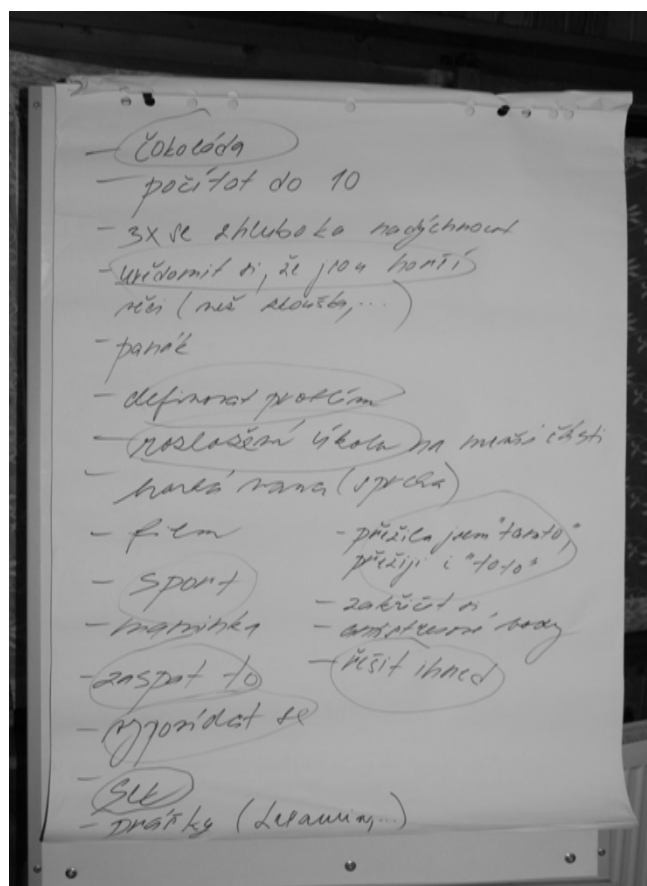
1. Určení rolí dle schopností
2. Účinná komunikace
3. Diferenciace primárních a sekundárních názorů a jejich aplikace
4. Zodpovědné řešení úkolů
5. Empatie
6. Schopnost vyjádřit a přijmout kritiku
7. Aktivní přístup všech členů
8. Spolupráce
9. Určení a sledování cíle
10. Schopnost motivovat, pochválit



Obrázek 5: Zásady pro spolupráci v týmu

ZASADY PRO ZVYŠOVÁNÍ TOLERANCE VŮČI STRESU

- Čokoláda
- Počítání do 10
- 3 x se zhluboka nadechnout
- **Uvědomit si, že jsou horší věci**
- Panák alkoholu
- **Definovat problém**
- **Rozložení úkolu na menší části**
- Horká vana (sprcha)
- Film
- **Sport**
- Uklidnění od maminky
- **Zaspat to**
- **Vypovídat se**
- **Sex**
- Prášky
- **Říct si: „Přežil/a jsem tamto, přežiji i toto“**
- Zakřičet si a uvolnit tak napětí
- **Řešit problém ihned**
- Antistresové body



Obrázek 6: Brainstorming řešení stresu

Příloha 7

KOMUNIKACE JE HRA – OTÁZKY A ODPOVĚDI

ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ (21. 1. 2009)

Co je to konflikt

Střetnutí dvou nebo více protikladných sil, tendencí, motivů, cílů a snah, o

Tipy pro správné zvládnání pracovního konfliktů

- 1) Vybrat pro řešení vhodné místo a chvíli (jsme nerušeni, vhodná doba, ohlásit se, domluvit se)
- 2) Popište přesně situaci a chování zaměstnance a to co vám na něm vadí
- 3) Snažte se pochopit pohled zaměstnance (schopnost nechat druhého vyjádřit)
- 4) Hledat řešení, které vyhovuje oběma stranám
- 5) Podpořte zaměstnance v jeho předsevzetí
- 6) Řeč těla

Jak reagovat na frustrovaný protějšek? (viz řidič zastavený policistou)

Dopřát moment zklidnění: na agresivní tón neoplácet stejně, nenasazovat stejně silný hlas, ale tišší, nereagovat a oponovat, nechat dotyčného vymluvit, až se vybouří začít s věcnou racionální komunikací

Co je to řešení Win-win a jak ho můžeme dosáhnout?

Vyhrávají oba, pokud zjistíme přesně, co jednotliví zúčastnění chtějí, pak najdeme řešení, které vyhoví oběma stranám

UMĚNÍ PREZENTACE (25. 3. 2009)

Čeho se při prezentaci vyvarovat?

Nepřipravenost (nevíme co, komu, otázky, pomůcky), upoutání jen vzhledem, být příliš ležérní, dávat ruce v bok, postavit se k posluchačům zády, tréma = řeč těla (shrbenost, nedostatečný kontakt pohledem)

Jak se připravit na prezentaci?

Co, komu, otázky, body, přizpůsobit oblečení, jazyk, pomůcky, seznámit se s prostorem, technikou, nezapomínat proč jsme přišli, číst body, mít zpětnou vazbu (oční kontakt, důrazná slova – dramatická, gradace, změna tempa řeči, krátké věty)

Co si představit pod pojmem „Tygr na lovu“?

Tlama se zakousne (zaujmout), tělo – zajímavá a logická přednáška, jasné a věcné argumenty, ocas švihne – zajímavost na závěr

Příloha 8

HON NA YETTIHO – ZÁVĚREČNÁ SCÉNKA

Postavy:

Emílie Neomylná (Emilka), Květoslava Květáčková (Květuška), Rudolf Nerudný (Rudolfek)

- *Emilka s Rudolfem vystupují z letadla (vzít vlaštovku a předvést let)*
- *Vystupují a zahřívají se pohybem rukou křížmo po horní části paží a stěžují si na zimu*
- *Květuška je vítá (teplota - 15 °C)*

Květuška: Vítejte drazí kolegové, máte štěstí, dnes máme krásný teplý den. Ovšem pro Yettiho panují drasticky teplé klimatické podmínky, tudíž se ukrývá vysoko v horách.

Rudolfek: Drahá kolegyně, rychle, rychle, tak jdeme...Yetti je jistě někde poblíž. Poběžíme a zahřejeme se.

Květuška: Rudolfku, lépe se zahřejeme čajem s jačím máslem a solí. Yetti je veliký horoběžník a chytit ho, to není jen tak. Vyžaduje to trpělivost, bystrou mysl a tepelnou odolnost. Navrhuji vestu z kamenné vaty a čepici z jačí vlny.

Emilka: Květuško, sestavili jsme pro naši expedici elitní výběr vědců, kteří jsou připraveni na každou situaci a za každého počasí. Dovol nám, abychom tě o tom přesvědčili.

Květuška: Ale pozor. Yetti není žádný plyšový medvídek, se kterým děti usínají. Je to obrovská, ale nesmírně moudrá chlupatá bytost se čtyřmi prsty a velkýma nohama.

Rudolfek: Tedy Květuško, ten popis mi připomíná spíše kolegu Bořivoje Borůvku. Nicméně určitě víš, o čem hovoříš. Jistě jsi Yettiho prozkoumala již natolik, že pro nás nebude problém s ním navázat kontakt.

Emilka: Tedy Rudolfku, proto jsme přeci zde, abychom Květušce pomohli Yettiho vyhledat a zkoumat.

Květuška: Přesně tak Emilko. Přesuňme se nyní za devatero hor a patero řek, kdy byl chlupatý Yetti naposledy spatřen.

- *Účastníkům vysvětlit, že grant pokryje odměnu jen pro Květušku, Rudolfku, Emilku a tři další vědce. Proto je nutné, aby vytvořili skupinky, jejichž kapitány jsou muži. Emancipace totiž do Himalájí ještě nedošla. Kapitáni si sami vybírají členy svých týmů. Jejich úkolem bude v horách zjišťovat potřebné informace a zároveň se snažit získat know-how od konkurenčních týmů.*
- *Dále vysvětlit pravidel závěrečné hry „Hon na Yettiho“*

Příloha 9

DOTAZNÍK HODNOCENÍ KURZU SOFT SKILLS 2010 S Odstupem ČASU

Tento dotazník slouží k Vašemu zhodnocení kurzu rozvoje soft skills studentů VŠ pořádaného KAE odstupem jednoho měsíce. Dotazník je anonymní a jeho vyplnění zabere 5 - 10 minut. Případným zájemcům ráda poskytnu výstupy své práce.

Děkuji za spolupráci. _____ Radka Kozáková, studentka FF UP v Olomouci

1. Vaše osobní údaje.

Pohlaví:

Věk:

Studijní obor:

2. Seřadte prosím uvedené dovednosti dle toho od 1 (nejdůležitější) do 4 podle toho, jak kurz pomohl k jejich rozvoji (je možné, že Váš názor, se oproti dotazníku hodnocení kurzu, který jste obdrželi na jeho konci, změnil)

komunikační dovednosti

schopnost řešit problémy

týmová spolupráce

tolerance vůči stresu

3. Co z kurzu ve Vás s odstupem času zanechalo největší dojem?

4. Které tři aktivity byly podle Vás nejpřínosnější, co se týče rozvoje soft skills? (seřadte podle důležitosti od 1 – nejpřínosnější do 3)

Aktivita 1:

Aktivita 2:

Aktivita 3:

5. Které aktivity byste naopak vynechali?

Aktivita/aktivity:

Důvod:

6. Chtěl/a byste se zúčastnit dalšího kurzu zaměřeného na rozvoj soft skills?

Ano Ne

7. Prostor pro Vaše komentáře (případně na druhé straně listu).

Děkuji za vyplnění dotazníku i za účast v kurzu :-)

Příloha 10

FOTOGRAFIE Z KURZU SOFT SKILLS



Fotografie 1: Společná představa o Yettim



Fotografie 2: Závín



Fotografie 3: Housenky
20



Fotografie 4: Zasedání



Fotografie 5: Kyvadlo



Fotografie 6: Pavučina



Fotografie 7: Týmový projekt – písmeno Ž



Fotografie 8: Týmový projekt – písmeno C



Fotografie z 9: Zkouška spolupráce – slepý čtverec



Fotografie 10: Klávesnice



Fotografie 11: Kostičky – stavba věže



Fotografie z víkendového kurzu 12: Dopravní zácpa



Fotografie 13: Ruku na toho, kdo...



Fotografie 14: Monstrum



Fotografie 15: Stavba věže



Fotografie 16: Rozřezaný čtverec



Fotografie 17: Stavba věže – finální dílo



Fotografie 18: Vědci – Hon na Yettiho



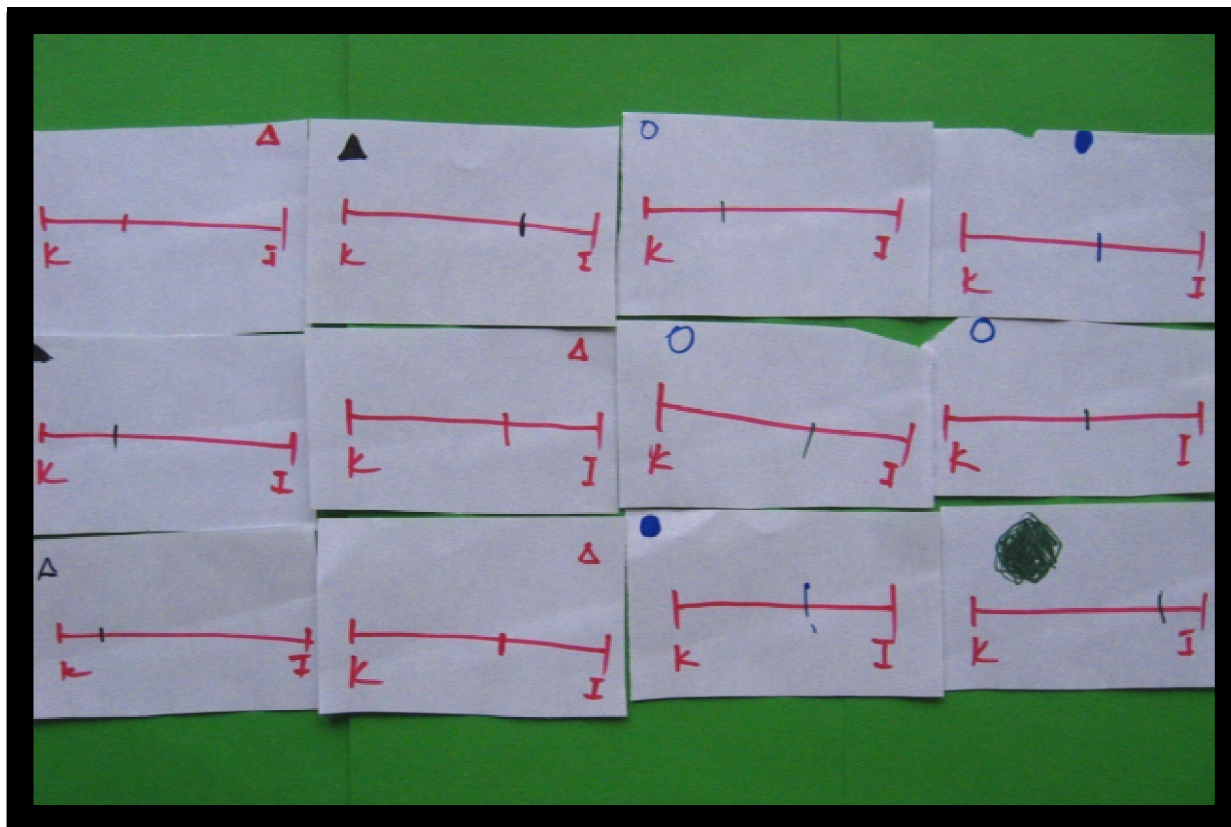
Fotografie 19: Hon na Yettiho – špionáž



Fotografie 20: Hon na Yettiho – řešení úkolů



Fotografie 21: Čokoláda



Fotografie 22: Škála kolektivismus – individualismus, družstvo A: trojúhelník, družstvo B: kolečko



Fotografie 23: Závěrečné setkání – společná fotografie

Příloha 11

POZOROVÁNÍ LEKTORŮ PŘI SOBOTNÍCH DOPOLEDNÍCH AKTIVITÁCH

Abychom chránili soukromí účastníků, nejsou v poznámkách uváděna jejich jména. Pro muže používáme zkratku X a pro ženy Y.

Klávesnice

Družstvo A: Snažili se hledat mezery v pravidlech. Y: „Písmeno CH přeci není na klávesnici!“ V prvním kole si nepřipravili důkladně taktiku. Nenapadlo je, že by mohl stát někdo uprostřed kruhu a nerozmístili se podél celého obvodu kruhu. (1. kolo čas 3 minuty 46 vteřin) Běhali při obou kolech. Dělal si legraci z X, protože je rychlý, ale nezná abecedu popořadě. Y proto začala odříkávat abecedu, avšak nedotýkala se písmen. V druhém kole si o hodně vylepšili čas (1 minut 59 vteřin), proto nechtěli další pokus. Lepší čas byl 1 minuta 59 vteřin.

Družstvo B: V prvním kole nebyli motivovaní běhat. Písmen se dotýkala pouze Y, ostatní ji jen napovídali, kde písmena jsou. (Čas téměř 5 minut). Druhého kola se nechtěli účastnit. Když jim lektor sdělil čas druhého družstva, který byl o několik minut lepší, rozhodli se pro druhý pokus. Zvolili efektivní taktiku – rychlého běžce X poslali dotýkat se písmen dříve, než zbytek doběhl. Abecedu říkali všichni nahlas. X, který neměl vhodné oblečení, a nechtělo se mu běhat, poslali napřed, díky tomu získali čas lepší, než mělo družstvo A.

Bludiště²⁹⁴

Obě skupiny neměli na přípravu taktiky možnost se verbálně domluvit, a proto poměrně chaoticky pobíhaly okolo hracího pole.

Družstvu B zabralo řešení 12 minut.

Družstvo A skončilo těsně před koncem dvacetiminutového limitu.

Ovčák a ovce

Družstvo A: Důkladná příprava taktiky. Zprvu vymysleli, že budou směřovat ovce do ohrady jednu po druhé, ale pak X přišel s nápadem, že si ovčák nejdříve svolá všechny ovce tleskáním k sobě a pomůže jim vytvořit jednoho hada. Toto zrealizovali. Ovčák pak nasměroval hráče k ohradě a štěkáním jim naznačil, když vstoupili do ohrady. Ovce měly pokyn, aby se na signál zaštěkání k sobě co nejlíže přitiskly a vešly se tak všechny do ohrady. Skupina hledala skutečně týmové řešení. Čas dvě minuty.

Družstvo B: Všichni mluvili najednou. Skupina zvolila individuální přístup. Hráči si mezi sebou rozdali čísla. Ovčák počtem tlesknutí naznačil, kterou ovci bude navádět a tato ovce mu

²⁹⁴ Tato aktivita je náročná na hlídání dodržování pravidel a na orientaci v plánku, a proto byly záznamy z pozorování méně detailní.

dala zvednutím paže najevo, že ho vnímá. Ovčák mlaskáním naznačoval správný směr a tleskáním ovci otáčel kolem její osy. Signál „Hu“ značil zastavit a signál „HUHU“ znamenal, že se ovce nachází v ohradě. Družstvo úkol splnilo za čtyři minuty.

Kostičky

Družstvo B: Začali, aniž by si domluvili taktiku. Měli přirozeného lídra, který je řídil. Když to zkazili a spadla jim kostička, tak X ihned nepříjemně osočil Y (byla to sice její vina, avšak nesdělil jí to adekvátně situaci). Nekoordinovaně podlézali stůl, přičemž jim jednou málem spadla kostka. Hodně jim pomáhalo při stavbě štěstí. X chtěl pokračování ve stavění vzdát, ale nikdo ho neposlouchal. Společně se dohodli, že vyzkouší postavit poslední kostku a pak skončí, avšak lídr je vyhecoval, ať zariskují a zkusí i další kostičku. X je pesimistický: „*Stejně to spadne*“. Dosáhli 8 kostek.

Družstvo A: Nedomluvili si taktiku. Všichni se nebyli schopni dlouho dohodnout, kdo bude dělat co, překřikovali se a nebyli zkoordinovaní. Hráči byli sice aktivnější a zapálenější než družstvo A, ale neměli jednoho člena, kterého by všichni uposlechli. Y: „*Co vlastně děláme? Koumáme, stavíme?*“ Y to začala následně koordinovat. Více komunikuje celé družstvo. Při pokládání páté kostky se věž zbořila. Y, která koordinovala: „*Mně už se nechce*“. Ptali se po důvodech, proč věž spadla, a hledali chyb. Jedna hráčka téměř nepromluvila v průběhu celého cvičení.

Dopravní zácpa

Všichni byli unavení a těšili se na oběd. Na některých bylo vidět, že jim dělalo problémy zůstat uvnitř hracího pole. Nebyla jim příjemná tělesná blízkost ostatních hráčů a špatně se jim vymýšlelo řešení, aniž by si mohli nad řešením přemýšlet samostatně v klidu a ideálně s pomůckami (minimálně papír a tužka). Hráči vždy vymysleli řešení, vyzkoušeli ho, a pokud se jim nezdařilo, tak začali od začátku. **1. kolo:** Přečetli nahlas pravidla a poslali si je mezi sebou. X: „*Tu hru už jsem viděl někdy na internetu, ale nikdy jsem to nezvládl vyřešit*.“ Y: „*Ví někdo, jak máme jít dál?*“. X: „*Mě napadlo...blbost*.“ **2. kolo:** Překřikovali se. Nekoukali do pravidel. **3. kolo:** Y: „*Děláme to pořád dokola*.“ Nehledali, kde je chyba. X, Y mlčeli a neúčastnili se. X opouštěl hrací pole. **4. kolo:** Stres. Hledali mezery v pravidlech: „*Tam není napsané, že nemůžeme být dva v jednom poli*.“ Dřepli si, aby X (obvyklý lídr) viděl. X: „*Nějak se to udělá*.“ Y: „*Neohýbejme pravidla*.“ **5. kolo:** Y měla řešení, ale nikdo ji neposlouchal a nedokázala ho prosadit. **6. kolo:** X: „*Prostě to nějak zkusíme*.“ X: „*Vždyť měl někdo dobrý nápad, ale kdo...?*“ Další Y měla řešení, ale řekla ho jen sousedkám.

Příloha 12

DOTAZNÍK HODNOCENÍ KURZU SOFT SKILLS 2010

Tento dotazník slouží k Vašemu zhodnocení kurzu rozvoje soft skills studentů VŠ pořádaný KAE a zároveň pro diplomovou práci „Rozvoj soft skills studentů vysoké školy“. Dotazník je anonymní a jeho vyplnění zabere 10 -15 minut. Případným zájemcům ráda poskytnu výstupy své práce. Děkuji za spolupráci. Radka Kozáková, studentka FF UP v Olomouci

1. Vaše osobní údaje.

Pohlaví:

Věk:

Studijní obor:

Pracovní cíle:

Oblast Vašeho „vysněného“ povolání:

2. Cíle kurzu bylo:

Plně dosaženo Vůbec nedosaženo

Zdůvodnění:

3. Seřadte prosím uvedené dovednosti od 1 (nejdůležitější) do 4 podle toho, jak kurz pomohl k jejich rozvoji.

komunikační dovednosti

schopnost řešit problémy

týmová spolupráce

tolerance vůči stresu

4. Má očekávání byla:

rozvoj soft skills

rozvoj konkrétní dovednosti, na kterou je kurz zaměřen – uveďte prosím které:

seznámení s novými lidmi

splnění studijních povinností – získání kreditů

odreagování

sebepoznání

zjištění, jakým způsobem podobné kurzy probíhají

zvýšení sebedůvěry

aktivní využití volného času

jiná:

Zcela splněna Vůbec nesplněna

Zdůvodnění:

5. Praktický přínos pro mě:

Velmi dobrý **Nedostatečný**

Zdůvodnění:

Jaké užitečné podněty jste získal/a?

Co v budoucnosti a při které příležitosti uplatníte?

6. Zprostředkování poznatků:

Srozumitelné **Nesrozumitelné**
Postačující **Nedostatečné**

Poznámky:

7. Vedení kurzu:

Vynikající **Neuspokojivé**

Poznámky:

8. Metodika/didaktika:

Velmi dobrá **Špatná**

Poznámky:

9. Pracovní materiál/podklady:

Vynikající **Neuspokojivé**

Poznámky:

10. Celkový dojem:

Velmi dobrý **Špatný**

Všeobecné poznámky:

11. Prostor pro Vaše komentáře.

Děkuji za vyplnění dotazníku i za účast v kurzu :-)

Příloha 13

VÝSLEDKY DOTAZNÍKŮ HODNOCENÍ KURZU SOFT SKILLS 2010

Dotazník hodnocení kurzu soft skills 2010 – reakce účastníků

Otázka 2: Cíle kurzu bylo: Plně dosaženo, spíše dosaženo, spíše nedosaženo, nedosaženo

- **Plně dosaženo: 7 účastníků**

„Byl podán dostatek informací, naplnilo to mé očekávání.“

„Jsem unavená jak pes, ale zároveň jsem poznala plno svých vlastností, o kterých jsem nevěděla a naučila jsem se pozorovat i vlastnosti druhých.“

„Poznal jsem své slabé i silné stránky, spojil jsem některé teoretické informace s praxí a seznámil jsem se s lidmi.“

„Pokud bylo cílem sblížení účastníků, považuji kurz za úspěšný.“

„Dobrá organizace a spolupráce, dobrý kolektiv.“

„Potkal jsem nové lidi, zablblí jsme si a zároveň jsem v aktivitách viděl procvičení soft skills.“

- **Spíše dosaženo: 5 účastníků**

„Původně jsem očekávala větší zaměření na komunikační dovednosti.“

„Vyzkoušeli jsme si, jak je někdy složité komunikovat v týmu, ale pokud to dokážeme, můžeme dosáhnout lepších výsledků.“

Otázka 4: Má očekávání byla: Zcela splněna, spíše splněna, spíše nesplněna, nesplněna

- **Zcela splněna: 8 účastníků**

„Naštěstí jsme to tu nebrali nějak moc vážně, to pomohlo k tomu, aby se člověk uvolnil a odreagoval. Hry prověřovaly naše soft skills – pomohly nám tyto soft skills poznat, rozvíjet.“

„Kurz probíhal téměř úplně podle mých očekávání (spousta her, debaty, prezentace...)“

„Kurz se mi líbil, poznal jsem nové lidi a aktivně si odpočinul.“

„Těšila jsem se hlavně na práci v týmu, jak to s ostatními bude fungovat. Což je splněno na 100%.“

„Něco jsem se naučila a zároveň poznala nové lidi, se kterými jsem se dobře bavila.“

„Šlo asi o 1. intenzivnější kurz zaměřený na týmovou spolupráci, vesměs s cizími lidmi, takže jsem si vyzkoušela, jak se v takových situacích chovám.“

- **Spíše splněna: 4 účastníci**

„Splněno sebezpoznání, samozřejmě do určité míry. Co se týče zvýšení sebedůvěry, tak částečně jsem se v některých oblastech zlepšil. Soft skills to ještě bude běh na dlouho trat“.

„Moje řešení problémů mě samotnou překvapilo – to tedy bylo splněno. Komunikační dovednosti – když se po mně nechtělo, abych se vyjadřovala k problému a neměla jsem co říct, tak jsem se do toho nehrnula – tím pádem jsem nemusela mluvit.“

„Zjistila jsem, jak kurzy probíhají, ale zatím nepocituji nějaké výraznější rozvinutí soft skills.“

Otázka 5: Praktický přínos pro mě: Velmi dobrý, dobrý, spíše nedostatečný, nedostatečný

- **Velmi dobrý: 4 účastníci**

Zdůvodnění:

„Nebudu se bát jít příště do podobné akce.“

„U různých her jsme zjišťovali, kdy je dobré zvolit vůdce a kdy dát naopak prostor zcela všem.“

„Poznal jsem nové osobnosti, typy chování.“

„Ověření teoretických poznatků.“

„Řešení různých situací v týmu za různých podmínek.“

„Pochopila jsem smysl a principy práce v týmu a její důležitost.“

„Vím, jak by mohly přibližně probíhat assesment centra aj.“

Jaké užitečné podněty jste získal/a:

„Jak funguje psychologie skupiny“

„Aby byl tým úspěšnější, je třeba hledat efektivní spolupráci a komunikovat.“

„Že na každé takové akci se pozná osobnost.“

„Schopnost pracovat v týmu, řešit problémy, konflikty mezi lidmi apod.“

„Měl bych se snažit být aktivnější v týmu a pokoušet se důrazněji prosazovat své názory.“

„Feedback“

Co v budoucnosti a při které příležitosti uplatníte?

„Přijímací pohovory, řízení, spolupráce v týmech pod stresem,...“

„Kolektivní řešení problému (ve škole, práci, rodině...)“

„Rozhodně nápady jak řešit problémy, a také schopnost vyjednávat v týmu.“

„Práci v týmu, snahu se nějak domluvit.“

„V práci, při jednání s klienty.“

- **Dobry: 3 účastníci**

Zdůvodnění:

„Příjemný aktivní odpočinek po zkouškovém.“

Jaké užitečné podněty jste získal/a:

„Týmová spolupráce plus diferenciacie primárních a sekundárních nápadů a jejich aplikace ☺“

„Exkurz po 4 základních soft skills.“

„Náměty na hry, náměty, jak lépe rozvíjet soft skills.“

Co v budoucnosti a při které příležitosti uplatníte?

„Určitě spolupráce v týmu, kurz praktikoval mé teoretické znalosti.“

„Prezentace, předcházení konfliktů, schopnost najít řešení pro všechny.“

„Momentálně nevím, možná v rodině a ve vztazích, dále nevím.“

- **Spíše nedostatečný: 2 účastníci**

Zdůvodnění:

Žádná odpověď

Jaké užitečné podněty jste získal/a:

„Alespoň trochu jsem si uvědomil, že týmová spolupráce je důležitá...“

Co v budoucnosti a při které příležitosti uplatníte?

„Prezentační schopnosti při prezentacích.“

Otázka 6: Zprostředkování poznatků: Srozumitelné, spíše srozumitelné, spíše nesrozumitelné, nesrozumitelné

- **Srozumitelné: 10 účastníků**

„Bylo dobré, že jsme si po každé aktivitě tuto rozebrali a pokusili analyzovat silné a slabé stránky řešení.“

„Přednášky byly srozumitelné a dostačující.“

„Škola hrou mi vyhovuje.“

„Přednášky byly srozumitelné a zajímavé.“

„Srozumitelně vyjádřené, ochota, nepříliš náročné, nepříliš teoretické = fajn.“

- **Spíše srozumitelné: 2 účastníci**

„Většinou srozumitelné, někdy méně.“

„Bez větších problémů.“

Otázka 7: Vedení kurzu: Vynikající, spíše dobré, spíše neuspokojivé, neuspokojivé

- **Vynikající: 11 účastníků**

„Vtipné, aktivní, kamarádské 😊.“
„Plno nápadů, her, ani chvíli jsme se nenudili.“
„Skvěle připraveno, dostatek aktivit, které na sebe navazovaly.“
„Bez problémů, omezení, naprosto v pořádku.“
„Je vidět, že s takovými akcemi máš bohaté zkušenosti.“
„Velice dobře organizované a uspořádané vedení instruktory.“
„Zajištění informací, odpovídání na maily, pečlivě připravené hry.“
„Naprosto připraveni, time management na jedničku, zábavné.“

- **Dobré: 1 účastník**

„Mínusem pozdní příchody organizátorů.“

Otázka 8: Metodika/didaktika: Velmi dobrá, dobrá, spíše špatná, špatná

- **Velmi dobrá: 9 účastníků**

„Schopní prezentující.“
„Zajímavý výběr her.“
„Příjemné vystupování, trpělivost, srozumitelnost.“
„Nakonec i ta hra na Yettiho mě bavila.“
„Nebylo moc teorie, takže se mi nezhnusila, seděla na dané situace.“

- **Dobrá: 3 účastníci**

„Docela fajn přístup od metodiků.“
„Možná by bylo dobré některé problémy více rozebírat, případně zkusit dát dohromady ideální řešení.“

Otázka 9: Pracovní materiál/podklady: Vynikající, spíše dobré, spíše neuspokojivé, neuspokojivé

- **Vynikající: 5 účastníků**

„Kostýmy bych vylepšil.“
„Mohlo být více podkladů.“
„Bylo toho málo, netřeba moc studovat = to bylo fajn.“
„Monitorovací čipy nízké kvality (ale nápad výborný).“

- **Dobré: 7 účastníků**

„Skvěle připravené hry.“

Otázka 10: Celkový dojem: Vynikající, spíše dobré, spíše neuspokojivé, neuspokojivé

- **Velmi dobrý: 9 účastníků**

„Spokojenost, unavenost 😊.“
„Nehodnotím místo, ale kurz.“
„Celkový dojem kazila pouze úroveň chaty. V létě ideální, v zimě lehce nepohodlné.“
„S kurzem jsem byl velmi spokojen, předčil mé očekávání.“
„Kurz perfektně zvládnutý, všechno nadupané, bez zádrhelů.“

- **Dobrá: 2 účastníci**

„Možná trošku víc tepla by neškodilo.“

- **Spíše špatný: 1 účastník**

„Vše ok, ale příště bych zvolil vhodnější ubytovací podmínky (strašná zima a strava).“

Otázka 11: Další komentáře

„Chtěl bych menší pauzy ☺ Možná větší propojenost her – celková pointa.“

„Ještě jednou bych pochválil a ocenil vedoucí kurzu. Za aktivní a zábavné vedení.“

„Poněkud chladnější indoorové podmínky, ale nic, co by se nedalo vydržet.“

„Děkuji.“

„Až na tu zimu OK, cena jídla byla jiná ☹.“

„Kurz výborný, chata trochu pokulhává ☺.“

„Rozhodně nový zážitek, a vůbec toho víkendu nelituju – bylo to super!“

Dotazník hodnocení kurzu soft skills 2010 s odstupem času

Otázka 3: Co z kurzu ve Vás s odstupem času zanechalo největší dojem?

„Připravenost lektorů (hry + time management).“

„Outdoorové aktivity.“

„Pracování v týmech. To, že ne vždy jsme dokázali komunikovat. Naopak dobrý pocit, když jsme přišli na řešení.“

„Zima, dobrý kolektiv.“

„Oživení vzpomínek na letní tábory a možnost si to zopakovat. Ohromná zima.“

„Díky nelidským podmínkám jsem pak byl týden nemocný.“

„Yetti, jenže nepřišel, a tak zůstala bolestivá vzpomínka na nesplnění úkolu → chycení Yettiho.“

„Ovečky a strategie, které jsme vymýšleli.“

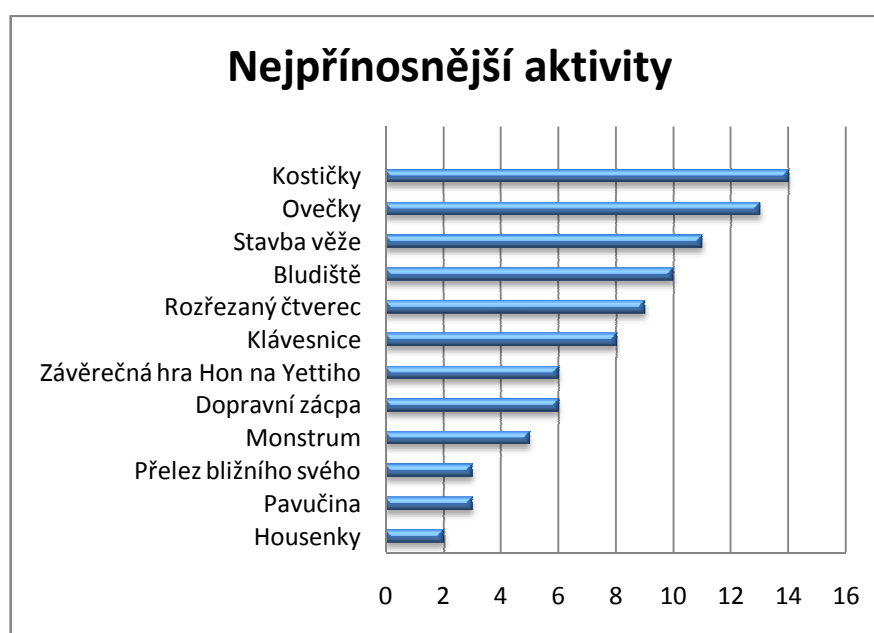
„Týmová spolupráce a řešení úkolů v týmu.“

„Ubytování a hry.“

„My všichni šli do her s plným nasazením (skoro všichni ☺)“

„Vražedné fyzické vypětí při hraní slepiček.“

Otázka 4: Které aktivity byly nejpřínosnější, co se týče rozvoje soft skills.



Graf 5: Nejpřínosnější aktivity z hlediska rozvoje soft skills

Otázka 5: Které aktivity byste vynechali?

„Slepička: Bez protažení to mělo za následek natažené svaly.“

„Slepička: Kolena dostala dost zabrat 😊.“

„Slepička: Moc fyzicky náročné.“

„Slepička: Už to bylo hodně dávno, co jsem udělal během několika minut 80 dřepů...následky byly značné... 😊“

„Čokoláda: Krajně nechutné!“

„Čokoláda: Žádný přínos, nechutné.“

„Monstrum, dopravní zácpa: Nepodařilo se nám to vyřešit.“

„Dobytí Antarktidy: Protože si z toho většina týmu dělala legraci.“

„Hon na Yettiho: V létě by to bylo příjemnější.“

„Housenky, Závěrečná hra: moc sněhu.“

„Dopravní zácpa: Bylo to moc zdlouhavý, pro mě naprosto bez přínosu – v ničem mi to nepomohlo.“

„Obraz: Nezapojeni aktivně všichni.“

Otázka 7: Závěrečné komentáře

„Znovu pochvala pro vedoucí kurzu.“

„Rozhodně byl tento víkend přínosný. Poznala jsem vlastní schopnosti a ty, které musím doladit...rozhodně bych se zúčastnila ráda i příště.“

„Bydlení nic moc, jinak fajn.“

„Byla to sranda, příště snad nebude tolik sněhu a správce objektu bude topit.“

„Asi týden po příjezdu domů, jsem s tatškou debatovala nad týmovou spoluprací, kdy on si stál za tím, že týmová spolupráce je vždy lepší, než individuální. A já mu oponovala se zkušenostmi ze hry Dopravní zácpa, že se domnívám, že ne vždy to tak je...“

SEZNAM ZKRATEK

CZV	Cílená zpětná vazba
DHCP	Dobrodružné hry a cvičení v přírodě
FK	Fotografie z kurzu
HPO	Hry pro posílení psychické odolnosti
KAE	Katedra aplikované ekonomie
KHC	Knihy her a činností
KK	Klíčové kompetence
KU	Karlova univerzita
MU	Masarykova univerzita
OMT	Outdoor management training
PIZA	Příručka instruktora zážitkových akcí
PSZV	Profesní sdružení zážitkového vzdělávání
UPOL	Univerzita Palackého v Olomouci
VŠ	Vysoká škola
ZF1	Zlatý fond her I
ZF2	Zlatý fond her II

ANOTACE

Autor:	Bc. Radka Kozáková
Název katedry a fakulty:	Katedra aplikované ekonomie
Název diplomové práce:	Rozvoj soft skills studentů vysoké školy
Vedoucí diplomové práce:	Doc. ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D.
Počet znaků:	157 240 (bez mezer)
Počet příloh:	13
Počet titulů použité literatury:	70
Klíčová slova:	soft skills, měkké dovednosti, komunikační dovednosti, týmová, spolupráce, řešení problémů, tolerance vůči stresu, prezentační dovednosti, rozvoj osobnosti, zážitková pedagogika, celoživotní učení
Abstrakt:	<p>Práce se zabývá významem soft skills pro profesní, studijní a osobní život. Popisuje možnosti rozvoje těchto sociálních dovedností jak na vysoké škole, tak prostřednictvím jiných organizací. Podstatu práce tvoří příprava, organizace a realizace zimního zážitkového kurzu rozvoje soft skills (komunikační dovednosti, týmové spolupráce, schopnosti řešit problémy a tolerance vůči stresu) pro studenty vysoké školy. Při přípravě kurzu jsme vycházeli zejména z principů zážitkové pedagogiky, holistického přístupu a skupinového učení. Prostřednictvím her a následnou zpětnou vazbou jsme se snažili, aby účastníci pochopili podstatu soft skills a aby si tyto dovednosti vylepšili. Práce obsahuje podrobný popis průběhu programu, jednotlivé aktivity a závěrečné zhodnocení pozitivních a negativních aspektů, z nichž si mohou vzít organizátoři obdobných kurzů inspiraci.</p>

ANNOTATION

Author:	Bc. Radka Kozáková
Department:	Department of Applied Economics
Title:	Soft skills development of university students
Final paper supervisor:	Doc. ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D.
Number of characters:	157 240
Number of appendices:	13
Number of works cited:	70
Keywords:	soft skills, communication skills, teamwork skills, problem solving skills, stress management, presentation skills, personal development, experience pedagogy, lifelong learning
Abstract:	<p>The Master Thesis deals with the importance of soft skills for the professional, student and personal life. It explains the possibilities of soft skills development not only at a university but also by means of other organizations that are mentioned. The thesis is based on the preparation, organization and realization of the winter experience training whose aim was to develop soft skills of university students (communication skills, team work, problems solving and stress management). The principles of experience pedagogy, holistic approach and team education were used during the preparatory phase. Our aim was to let the students understand the basis of soft skills development by practicing activities and experiencing following feedback. Our training leads to the improvement of their skills. The thesis incorporates the detailed description of training, constituent games and the final assessment of positive and negative aspects. Therefore it provides an inspiration for the organizers of similar trainings.</p>

SEZNAM PRAMENŮ A POUŽITÉ LITERATURY

- BARTŮNĚK, Dušan. *Knihy her a činností v klubovně i venku*. Vyd. 1. Praha : Portál, 2002. 192 s. ISBN 80-7178-618-7.
- BELZ, Horst; SIEGRIST, Marco. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení : Východiska, metody, cvičení a hry*. Vyd. 1. Praha : Portál, 2001. 376 s. ISBN 80-7178-479-6.
- CAIN, Jim; CUMMINGS, Michelle; STANCHFIELD, Jennifer. *A Teachable Moment : A Facilitator's Guide to Activities for Processing, Debriefing, Reviewing and Reflecting*. Dubuque : Kendal/Hunt publishing company, 2005. 288 s. ISBN 978-0-7575-1782-2.
- DAVIS, James. Traditional vs. on-line learning : It's not an either/or proposition. *Employment Development Today*. 2000, 4, s. 47-60.
- Efektivní vzdělávání, ale ne pro každého. *Finanční management*. 2008-02-21, 2, s. 51.
- FOOT, Margaret; HOOK, Caroline. *Introducing Human Resource Management*. 4. Edinburgh : Prentice Hall, 2005. 528 s. ISBN 10:0273681745.
- Fond rozvoje vysokých škol* [online]. 2010 [cit. 2010-04-10]. Dotace na řešení projektů úspěšných ve výběrovém řízení Fondu rozvoje vysokých škol pro rok 2010. Dostupné z WWW: <http://www.frvs.cz/docf/Financovane_2010.pdf>.
- HRKAL, Jan; HANUŠ, Radek. *Zlatý fond HER II : Výběr her a programů připravených pro kurzy Prázdninové školy Lipnice*. Vyd. 1. Praha : Portál, 1998. 168 s. ISBN 80-7178-153-3.
- JÍRA, Otakar; RAMPOUCHOVÁ, Jaroslava; VESELÝ, Vladimír. *Základy lektorské práce*. Praha : Institut dětí a mládeže MŠMT, 2004. 88 s. ISBN 80-86784-07-X.
- JIRÁSEK, Ivo, et al. *Zlatý fond HER I : Hry a programy připravené pro kurzy Prázdninové školy Lipnice*. Vyd. 1. Praha : Portál, 2002. 160 s. ISBN 80-7178-636-5.
- KOZÁKOVÁ, Radka. *Employee soft skills development*. Olomouc, 2009. 59 s. Diplomová práce. Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta, Katedra anglistiky a amerikanistiky.
- KOZÁKOVÁ, Radka. *Outdoorová metoda podnikového vzdělávání*. Olomouc, 2008. 43 s. Diplomová práce. Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta, Katedra aplikované ekonomie.
- KUČEROVÁ, Karolína. Spolupráce vysokých škol a firem stále vázne. *Týden*. 2007-03-17, 3, s. 15.
- LITECKÝ, Richard; KIRK, Arnett; BIPIN, Prabhakar. The paradox of soft skills versus technical skills in hiring. *Journal of Computer Systems*. 2004, 9, s. 69-76.
- NOVÁK, Tomáš. *Jak bojovat se stresem*. Vyd. 1. Praha : Grada Publishing, a.s., 2004. 140 s. ISBN 80-247-0695-4.
- NEUMAN, Jan. *Dobrodružné hry a cvičení v přírodě*. Vyd. 4. Praha : Portál, 2007. 325 s. ISBN 978-80-7367-276-8.

PELÁNEK, Radek. *Příručka instruktora zážitkový akcí*. Vyd. 1. Praha : Portál, 2008. 208 s. ISBN 978-80-7367-353-6.

PETERS-KÜHLINGER, Gabriele ; FRIEDEL, John. *Komunikační a jiné „měkké“ dovednosti : Využijte svůj potenciál, rozvíňte své soft skills a staňte se úspěšnějšími* . Vyd. 1. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. 112 s. ISBN 978-80-247-2145-3.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení porad : Jak dosáhnout maximálního výsledku s minimem lidí, času a energie*. Vyd. 1. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 112 s. ISBN 978-80-247-2073-9.

PORTMANOVÁ, Rosemarie. *Hry pro posílení psychické odolnosti*. Vyd. 1. Praha : Portál, 1999. 104 s. ISBN 80-7178-331-5.

PRÁŠKO, Ján. *Jak se zbavit napětí, stresu a úzkosti*. Vyd. 1. Praha : Grada Publishing, a.s., 2003. 204 s. ISBN 80-247-0185-5.

REITMAYEROVÁ, Eva; BROUMOVÁ, Věra. *Cílená zpětná vazba : Metody pro vedoucí skupin a učitele*. Vyd. 1. Praha : Portál, 2007. 176 s. ISBN 978-80-7367-317-8.

SVATOŠ, Vladimír; LEBEDA, Petr. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. Vyd. 1. Praha : Grada Publishing, a.s., 2005. 192 s. ISBN 80-247_0318-1.

ZAHRÁDKOVÁ, Eva. *Teambuilding - cesta k efektivní spolupráci*. Vyd. 1. Praha : Portál, 2005. 173 s. ISBN 80-7367-042-9.

INTERNETOVÉ ZDROJE

Absolvent : Přednášky a kurzy nejen pro absolventy [online]. 2010 [cit. 2010-04-10]. Dostupné z WWW: <<http://ipc1.cuni.cz/absolvent/>>.

Aiesec [online]. 2009 [cit. 2010-04-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.aiesec.org/czech-republic/>>.

AZkurzy.cz [online]. 2001-2009 [cit. 2010-04-10]. Kurzy, školení a rekvalifikace. Dostupné z WWW: <www.azkurzy.cz>.

BLACK, Harrison; JANSKA, Pavel. *Zdravotní portál* [online]. 2006 [cit. 2010-03-08]. Test schopnosti zvládat stres. Dostupné z WWW: <<https://www.zdravotniportal.cz/testy.php?seltest=3>>.

Centrum outdoorových programů [online]. 2009 [cit. 2010-03-15]. Netradiční Zimní a lyžařské kurzy. Dostupné z WWW: <<http://www.outdoor-center.cz/outdoorove-programy-pro-skoly-zimni-kurzy.html>>.

Cíle a metody - Kolbův cyklus učení : Občanské sdružení podporující rozvoj kolektivu školních tříd i osobnosti jednotlivce [online]. 2007, 2010-03-02 [cit. 2010-03-02]. Jules a Jim. Dostupné z WWW: <<http://www.julesajim.cz/cile-a-metody.php>>.

Citáty [online]. 2003 - 2010 [cit. 2010-03-23]. Citáty - Móhandás Karamčand Gándhí. Dostupné z WWW: <<http://citaty.kukulich.cz/autori/g/mohandas-karamcand-gandhi>>.

Citáty [online]. 2003 - 2010 [cit. 2009-11-23]. Citáty - Tomáš Garrigue Masaryk. Dostupné z WWW: <<http://citaty.kukulich.cz/autori/m/tomas-garrigue-masaryk>>.

COATES, Dennis. *20/20 Insight* [online]. 2004 [cit. 2010-04-09]. People Skills Training: Are you getting a return on your investment?. Dostupné z WWW: <<http://www.2020insight.net/PeopleSkills.htm>>.

Česká televize [online]. 2008 [cit. 2010-04-10]. Komunikace je hra. Dostupné z WWW: <<http://www.ceskatelevize.cz/program/10169534357-komunikace-je-hra.html>>.

DAT CZ : Ministerstvo práce a sociálních věcí [online]. 2002-2009 [cit. 2010-04-10]. Databáze akcí dalšího profesního vzdělávání. Dostupné z WWW: <www.edu-dat.cz>.

EduCity [online]. 2010 [cit. 2010-04-10]. Katalog veřejných školení a kurzů. Dostupné z WWW: <www.educity.cz>.

Gmail - Doodle : První setkání kurzu soft skills [online]. 2010-01 [cit. 2010-02-27]. Dostupné z WWW: <<http://www.doodle.com/a8hdkgvx3xn2kug5>>.

HOLZBACHOVÁ, Jana. *Dějiny společenských teorií : Antická teorie společnosti* [online]. Brno : Masarykova univerzita, 2006 [cit. 2010-02-27]. Dostupné z WWW: <<https://www.phil.muni.cz/fil/texty/dst/1.html>>.

HONZÍK, Martin; NEUMANN, Pavel; TUČEK, David. *Český horolezecký svaz : Doporučení lékařské komise* [online]. 2004 [cit. 2010-03-15]. Lékárnička horolezce - zdravotnický materiál - základní modul. Dostupné z WWW: <<http://www.horosvaz.cz/res/data/021/002362.pdf>>.

Hranostaj.cz : Nejen skautské hry [online]. 2010 [cit. 2010-03-23]. Ostrov. Dostupné z WWW: <<http://www.hranostaj.cz/hra904>>.

Hranostaj.cz : Nejen skautské hry [online]. 2010 [cit. 2010-03-23]. Pulci. Dostupné z WWW: <<http://www.hranostaj.cz/hra467>>.

Chata pod věží [online]. 2009 [cit. 2010-03-15]. Ubytování. Dostupné z WWW: <<http://www.radikov.com/radikov.htm>>.

IAESTE : The International Association for the Exchange of Students for Technical Experience [online]. 2002-2010 [cit. 2010-04-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.iaeste.cz/>>.

Integrovaný portál MPSV [online]. 2010-02-15 [cit. 2010-04-10]. Projekt: "Vzdělávejte se!". Dostupné z WWW: <http://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/esf/projekty/vzdelavejte_se>.

Institut celoživotního vzdělávání FF UP [online]. 2010 [cit. 2010-04-10]. Odborné kurzy. Dostupné z WWW: <<http://www.icv.upol.cz/czv/ok.html>>.

Institut celoživotního vzdělávání VUT [online]. 2010 [cit. 2010-04-10]. Kurzy a konference. Dostupné z WWW: <<http://www.lli.vutbr.cz/kurzy>>.

Jakzkrize.cz [online]. 2009 [cit. 2010-02-27]. Soft skills, hard skills. Dostupné z WWW: <<http://www.jakzkrize.cz/cz/707.soft-skills-hard-skills>>.

Jobs.cz: spojení s elitou [online]. 1996-2010 [cit. 2010-02-27]. Dostupné z WWW: <www.jobs.cz>.

Jobs.cz : spojení s elitou [online]. 1996-2010 [cit. 2010-04-10]. Image a úspěch. Dostupné z WWW: <<http://poradna.jobs.cz/image-a-uspech/>>.

KAE.cz - Katedra aplikované ekonomie : Rozvoj soft skills studentů VŠ - netradiční kurz v únoru [online]. 2009 [cit. 2010-02-27]. Dostupné z WWW: <<http://www.kae.cz/page/4/>>.

Kariera.Ihned.cz [online]. 2008-06-25 [cit. 2010-02-27]. Benefity v podání nejoblíbenějších zaměstnavatelů. Dostupné z WWW: <<http://kariera.ihned.cz/c1-25655370-benefity-v-podani-nejoblibenejsich-zamestnavatelu>>.

Komunikace je hra : Řešení konfliktů [online]. 2009-01-21 [cit. 2010-03-03]. Dostupné z WWW: <<http://www.ceskatelevize.cz/ivysilani/208572231010003-komunikace-je-hra/>>.

Komunikace je hra : Umění prezentace [online]. 2009-02-04 [cit. 2010-03-03]. Dostupné z WWW: <<http://www.ceskatelevize.cz/ivysilani/208572231010005-komunikace-je-hra/>>.

Kontis : e-learning [online]. 1994-2010 [cit. 2010-04-10]. Kurzy. Dostupné z WWW: <http://www.e-learn.cz/produkty_kurzy.asp>.

MLYNÁŘOVÁ, Alice. *Assessment centrum v otázkách a odpovědích* [online]. 2005-03-07 [cit. 2010-02-27]. Orlita. Dostupné z WWW: <<http://www.orlda.cz/detail.php?clanek=65>>.

MALEČKOVÁ, Monika. *MOŽNOSTI ROZVOJE V SOFT SKILLS NA MASARYKOVĚ UNIVERZITĚ* [online]. 2009 [cit. 2010-04-10]. Literatura v knihovnách MU. Dostupné z WWW: <<http://www.softskills.wz.cz/html/literatura.html>>.

MALEČKOVÁ, Monika. *MOŽNOSTI ROZVOJE V SOFT SKILLS NA MASARYKOVĚ UNIVERZITĚ* [online]. 2009 [cit. 2010-04-10]. Všechny předměty. Dostupné z WWW: <<http://www.softskills.wz.cz/html/Vsechny%20predmety.html>>.

Outward Bound : Česká cesta [online]. 2006 [cit. 2010-03-02]. Hry na kurzech. Dostupné z WWW: <http://www.ceskacesta.cz/homepage/vice_o_cc/konference_hry/Hry2006_SH>.

Personalista.com [online]. 2003-2010 [cit. 2010-04-10]. Celoživotní učení. Dostupné z WWW: <<http://www.personalista.com/celozivotni-uceni/>>.

Portál zaměstnanosti a adaptability v Moravskoslezském kraji [online]. 2008 [cit. 2010-04-10]. Kompetence pro trh práce. Dostupné z WWW: <www.mamenato.cz>.

Profesní sdružení zážitkového vzdělávání [online]. 2007-11 [cit. 2010-02-27]. Zdravotní prohlášení. Dostupné z WWW: <<http://adm.jinsoft.cz/GetFile.ashx?File=11-Zdravotni-prohlaseni-PSZV-listopad-2007.pdf>>.

Project outdoor [online]. 2005-2008 [cit. 2010-02-26]. Dostupné z WWW: <www.projectoutdoor.cz/cz/project_outdoor>.

ROBERTS, Bill. *HRMagazine* [online]. 2008-01-01 [cit. 2010-04-10]. Hard facts about soft-skills e-learning: companies are increasing their use of the web for management and other training. Dostupné z WWW: <<http://www.allbusiness.com/media-telecommunications/internet-www/6796923-1.html>>.

Second life [online]. 2010 [cit. 2010-04-10]. Dostupné z WWW: <www.secondlife.com>.

Skoleni.cz [online]. 1999-2010 [cit. 2010-04-10]. školení, vzdělávací kurzy, rekvalifikace. Dostupné z WWW: <www.skoleni.cz>.

Strategie celoživotního učení ČR [online]. Praha : Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2007 [cit. 2010-04-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.msmt.cz/mezinarodni-vztahy/publikace-strategie-celozivotniho-uceni-cr>>.

SVATOŠ, Vladimír. *Akord Outdoor Training : Naše publikace* [online]. 2007 [cit. 2010-03-15]. Dobré zadání = polovina úspěchu. Dostupné z WWW: <<http://www.akord-ot.cz/nase-publikace/dobre-zadani=-polovina-uspechu-svatos-v-hr-tip-4-2007-28-1740928030.htm>>.

SVATOŠ, Vladimír. *Akord Outdoor Training* [online]. 2008 [cit. 2010-03-15]. Neardoor - nový přístup. Dostupné z WWW: <<http://www.akord-ot.cz/treninkove-metody/neardoor.htm>>.

Wikiherka : Hry pro každého [online]. 2005-08-19 [cit. 2010-03-31]. Tichá dohoda. Dostupné z WWW: <http://herka.deka.cz/index.php/Tich%C3%A1_dohoda>.

Wikiherka : Hry pro každého [online]. 2005 [cit. 2010-03-29]. Zkouška spolupráce. Dostupné z WWW: <http://herka.deka.cz/index.php/Zkou%C5%A1ka_spolupr%C3%A1ce>.