

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

**BAKALÁŘSKÉ
PREZENČNÍ STUDIUM**

2012-2013

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Jakub Hynek

Zážitkové vzdělávání v praxi

Praha 2013

Vedoucí bakalářské práce: Doc. PhDr. Mužík Jaroslav, DrSc

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR
FULL-TIME STUDIES

2012 - 2013

BACHELOR THESIS

Jakub Hynek

Experiential learning in practice

Prague 2013

The bachelor Thesis Work Supervisor: Doc.
PhDr. Mužík Jaroslav, DrSc

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Jméno autora.....

Poděkování

Chtěl bych poděkovat svému vedoucímu Doc. PhDr. Jaroslavovi Mužíkovi, DrSc za odborné vedení, pomoc a trpělivost.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá popisem zážitkového učení z pohledu vzdělávání dospělých. Popisuje principy, obsah, proces učení a typy zážitkové pedagogiky. Teoretické poznatky jsou aplikovány v didaktickém popisu a hodnocení konkrétního zážitkového programu.

Klíčové pojmy

Kompetence, metody a formy učení zážitkem, outdoor, proces zážitkového vzdělávání, role a funkce lektora, teambuilding, vzdělávání pracovníků.

Annotation

This thesis deals with the description of experiential learning from the perspective of adult education. It describes the principles, content, learning process and types of experiential education. Theoretical knowledge is applied in didactic description and evaluation of a particular program.

Key words

Competencies, experiential learning process, methods and forms of experiential learning, outdoor, teambuilding, the role and function of the lecturer, training of staff.

OBSAH

ÚVOD	9
1. Vymezení pojmů	10
1.1 Zážitek a učení zážitkem.....	10
1.2 Komfortní zóna.....	13
1.3 Motivace.....	14
1.3 Reflexe.....	16
1.4 Kompetence.....	18
1.5 Role instruktora.....	20
1.6 Pojem hra.....	21
1.7 Vývoj zážitkového vzdělávání.....	22
Outward bound.....	23
Prázdninová škola Lipnice.....	24
2. Zážitkové vzdělávání ve firmách	25
2.1 Teamspirit.....	25
2.2 Teambuilding.....	26
2.3 Leadership.....	27
2.4 Outdoor assesment.....	27
2.5 Koučink.....	28
3. Formy zážitkového vzdělávání	29
3.1 Expediční programy.....	31
3.2 Indoor a pobyt s outdoorem.....	31
4. Typologie her zážitkového vzdělávání	32
Icebreakers.....	32
Dynamics.....	32
Terénní týmové strategické hry.....	33
Konstrukční týmové hry.....	33
Outdoorové sporty a lanové překážky.....	34

5. Empirická část.....	36
5.1 Didaktická studie zážitkového programu.....	36
5.2 Subjekty a požadavky programu.....	37
5.3 Studie programu, první část.....	39
5.4 Studie programu, druhá část.....	42
5.4.1. Přeshladomornu.....	42
5.4.2. Únikový východ.....	44
5.4.3 Nástrahy pevnosti.....	45
Zamořené území.....	46
Útěk z pevnosti.....	46
Cesta do věže.....	47
5.6 Předpokládané výsledky programu a jeho hodnocení.....	47
Závěr.....	50
Seznam použitých zdrojů.....	51

ÚVOD

Zážitkové vzdělávání je pro širokou veřejnost často spojováno s různým typem organizací, pracujících s mládeží jako skaut, junák, či školami pořádané školy v přírodě. Nicméně z hlediska vzdělávání dospělých je tento pojem diskutován v souvislosti s teambuildingem, který je obvykle nejvíce diskutovaným tématem. Ale obsah zážitkového vzdělávání u dospělých má mnohem širší charakter a náročnou metodiku. Odbornost tohoto tématu je často podceňována, což vede ke zbrklému využití ze strany manažerů svých týmů. V praxi je možno se setkat se situacemi, kdy nezkušený manažer sám zvolí pro svůj tým aktivitu, která sice nese znaky zážitkové pedagogiky, ale ve výsledku je to pouze ztráta času a peněz. Tato skutečnost může následně vrhat špatné světlo na tento druh vzdělávání a poškodit firmy a instituce, které zprostředkovávají zážitkové kurzy na vysoké úrovni a s potenciálem, který má pro firmy a samotné vzdělávané cennou hodnotu. Mnohdy se říká, že hra je pouze pro děti a dospělí si nehrají, tato práce ukazuje možnosti a důvody, které tento fakt vyvrací. Dále to popírá i skutečnost, že firmy tyto produkty využívají a neváhají zaplatit poměrně vysoké ceny s návratností ve výsledku vytvořeného pracovního týmu, či plně kompetentního manažera, který ho dokáže úspěšně vést.

Cílem této práce je vymezení pojmů týkajících se zážitkového vzdělávání a vymezení souvislostí využitelných v praxi. Dále analyzování procesu zážitkového vzdělávání na příkladu, stanovení možností a mezí této podoby edukačního působení. Ačkoli autor není odborník v daném oboru, tak jeho cílem je popsanou analýzu následně i vyhodnotit a přispět s inovativními návrhy případných změn.

Tato práce je rozdělena do dvou částí. První část obsahuje podrobnější vymezení pojmů, mezi které pochopitelně patří zážitek a zážitková metoda, nicméně tato kapitola je dále rozšířena o další pojmy a historická fakta charakteristické pro téma práce. Následně popisuje kurzy využívané ve firemním prostředí a uvádí přehled forem, ve kterých lze zážitkovou metodu využít. Druhá část obsahuje analýzu zvoleného zážitkového programu, který je navržen jako teambuilding pro reálnou firmu. Analýza obsahuje detailní popis každé hry a celého postupu. Autor navržený projekt objektivně hodnotí a porovnává s jinými produkty nabízenými na trhu. Přidává zde vlastní návrhy případné inovace.

TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

1.1 Zážitek a učení zážitkem

Vzhledem k tématu, kterému se autor věnuje, je potřeba se seznámit se základními pojmy a principy zážitkového vzdělávání. Tímto typem vzdělávání se zabývá zážitková pedagogika, která je dnes vyčleněna jako samostatný obor. Již z názvu vyplývá, že zážitková pedagogika pracuje se zážitkem, který má v procesu učení značnou roli. Pojem zážitek je jakýsi základní pilíř tohoto typu vzdělávání. Člověk si totiž zapamatuje nejlépe to, co sám prožije. Intenzivní zážitky si člověk pamatuje po celý život a vždy je schopen si je vybavit. Každý v dětství prožil nějaký zážitek, a posléze se choval jinak na základě předchozího prožitku. Svatoš a Lebeda (2005, s. 16) uvádí v literatuře jako příklad situace, kdy dítě šahá na rozpálená kamna, či mu přimrzá jazyk ke klice. Prožité zážitky si dítě zapamatuje a v budoucnu již neopakuje. Zážitkové kurzy této skutečnosti využívají a tvoří programy šité „na míru“ svým klientům tak, aby prožitek byl nejsilnější a měl nějaký význam.

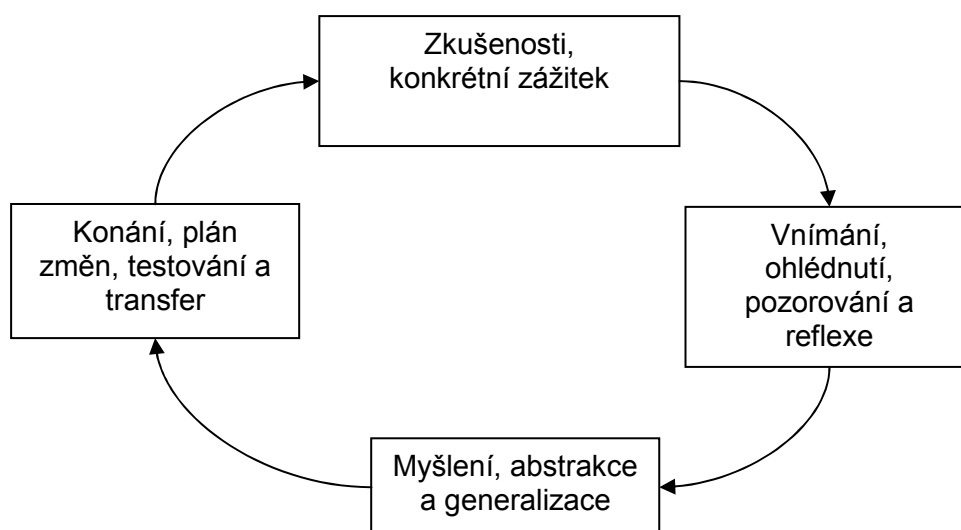


Diagram 1 Kolbův model cyklu učení, zdroj: Svatoš a Lebeda (2005, s. 18)

Na obr.1 v jedné z mnoha podob Kolbova učebního cyklu je vyznačen průběh učení, jehož cílem je dosáhnout z konkrétní aktivity užitečné zkušenosti. Z Kolbova modelu učení dnes vychází zážitkové vzdělávání. Jako pomyslný start se považuje aktivita, tou v rámci zážitkového vzdělávání může být konkrétní příklad,

teambuildingová hra, po této aktivitě tým s lektorem vytváří ohlédnutí nebo reflexi zkušenosti a následně ji hodnotí. Díky reflexi se tým učí a získává informace o určité zkušenosti, kterou získal. Důležitou částí je plán změn, to je okamžik, kdy si účastníci kurzu určují možné nové postupy a změny při postupu dosažení nové zkušenosti. S novým postupem a zkušenostmi při zopakování aktivity tým dosahuje kvalitnějších výsledků. Tento cyklus se shledává jako nejvyužitelnější postup v zážitkovém učení, je ovšem příhodné zmínit další modely, které tomuto modelu předcházely. Primárně jako první přichází Dewey se svoji teorií učení podle zkušenostního cyklu. Mezi další významné osobnosti patří např. Lewin a Piaget se svými modely učení. Deweyho třífázový model posloužil jako „základní kámen“ pro rozvoj toho Kolbova, který je čtyřfázový. Dewey svůj model dělí do tří částí, mezi které patří pozorování, promyšlení a úsudek. Tyto složky na sebe navzájem působí a ovlivňují se. Myšlenka Deweyho teorie popisuje tento proces založen na pozorování. Všechny informace, které člověk vstřebá, následně přesouvá do další fáze a tj. promyšlení. Zde vzdělávaný promýšlí, porovnává a posuzuje s dříve prožitými zkušenostmi. Výsledek vyhodnocení této fáze dále ovlivňuje úsudek a jednání. Často je Deweyho model spojován s tím, který koncipoval Lewin, nicméně u Lewinova modelu se do procesu zapojuje zpětná vazba, která je taktéž zastoupena i u Kolba.

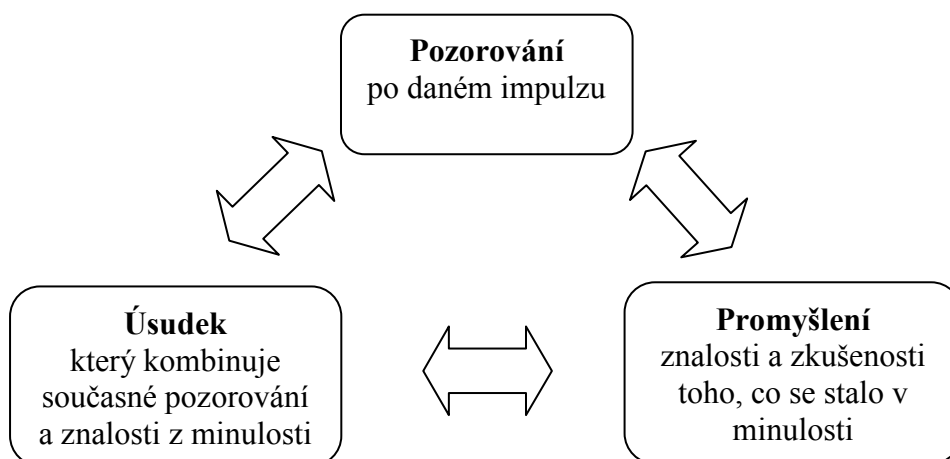


Diagram 2 Deweyho model učení, zdroj: Hanuš, Chytilová (2009, s. 36)

I zmíněný Piaget přichází z vlastní teorií a cyklem, v kterém taktéž figuruje pojem zážitek v souvislosti s inteligencí, ovšem autor se jí dále více nevěnuje, protože vzhledem k tématu je nevhodnější využití Kolbova cyklu.

V závislosti na Kolbově cyklu, Hroník (2007, s. 49) uvádí typologii učícího se člověka zasazenou právě do tohoto učebního cyklu. Určuje zejména čtyři typy a tj. divergující, asimilující, konvergující a akomodující typ. Stejně tak, jako u jiných typologií, nikdo vždy není stoprocentně např. cholerik, a stejné je to i v tomto případě. Každý učící má v sobě charakteristiky z více typů, ale některé charakteristiky se dostávají více do popředí, tudíž takový jedinec je charakterizován dle jeho dominantnějšího typu.

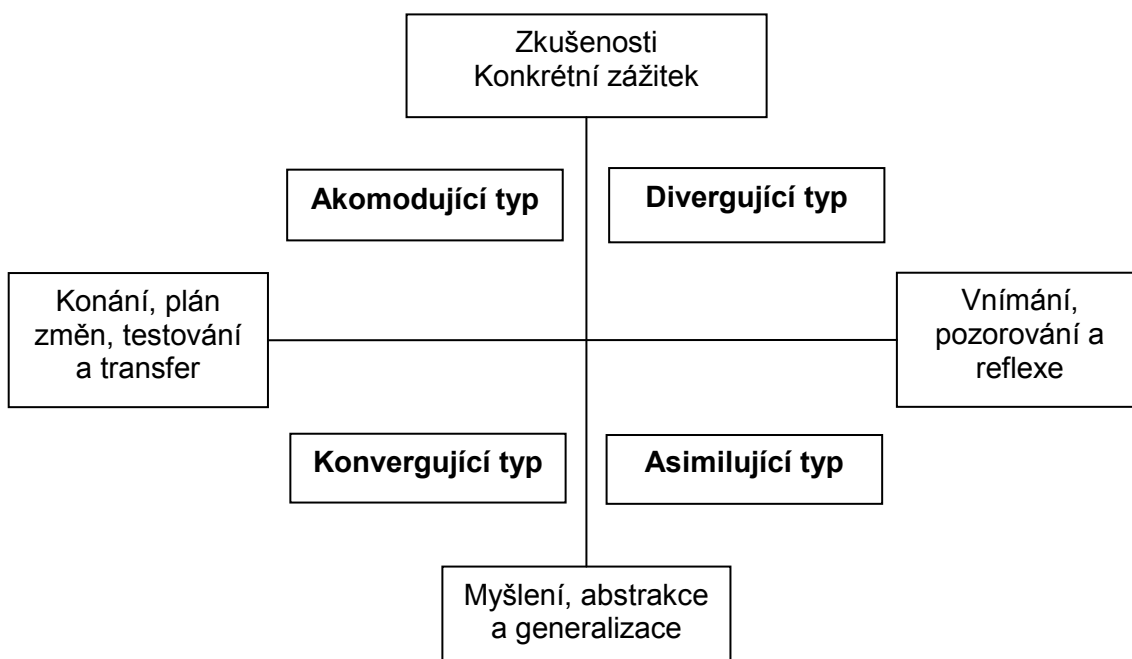


Diagram 3 Typologie učícího se člověka, zdroj: Hroník (2007, s. 49)

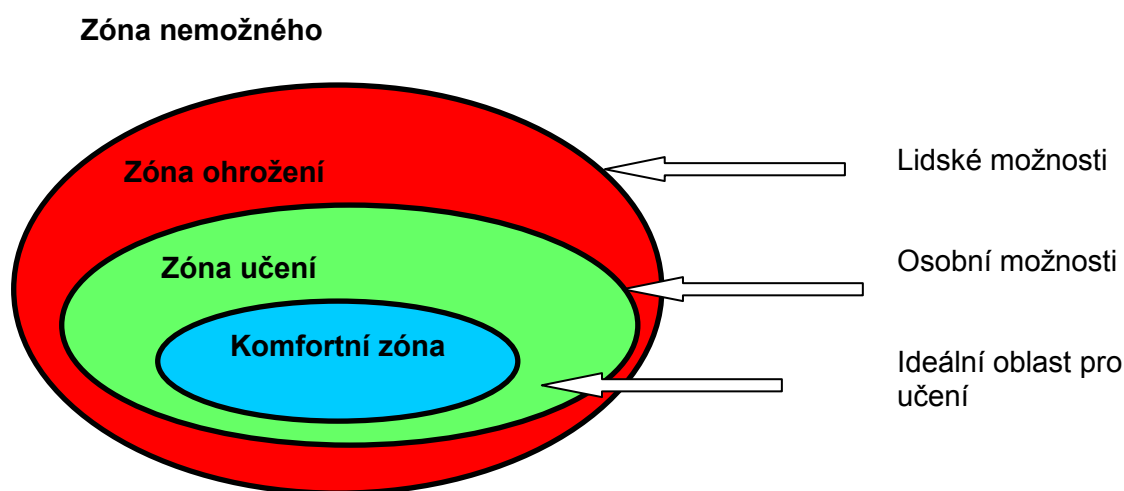
Divergující typ je takto vyobrazen mezi první a druhou fází cyklu z pochopitelných důvodů. Tento typ dokáže vstřebat mnoho podnětů a vcítit se do možných prožitků ostatních. Dokáže objektivně vyhodnocovat situaci a je velmi aktivní během reflexe a dokáže vytvářet různé scénáře aktivity. Divergující lektori jsou velmi aktivní a podněcující, což je staví právě mezi první dvě fáze, kde nejvíce vynikají. Asimilující typ nacházející mezi druhou a třetí fází dokáže ze získaných informací vytvářet obecné postupy a koncepce, nikoli přesné krůčky k dosažení cíle. Lektor asimilující nejdříve vše promyslí, než se bezhlavě pustí do realizace jím, nebo skupinově vytvořeném konceptu. Zakládá si na logickém a postupu a předcházení možných problémů. Konvergující typ se nachází mezi třetí a poslední fází, kde dle

Kolba probíhá realizace nových postupů. Taková osoba si jde jasně za dosažením stanoveného výsledku. Před finální fází se nachází akomodující typ. Hroník (2007, s. 45) ho definuje jako osobu, která se rychle přizpůsobuje novým situacím, vrhají se do nových aktivit, z kterých mohou vytěžit zkušenosti a něco se přiučit.

Zahrádková (2005, s.135) definuje zážitkovou metodu jako prostředek, díky kterému z prožité akce účastník těží maximum zkušeností a dovedností uplatnitelných ve své profesi. U zážitkového vzdělávání je klíčová samostatná aktivita vzdělávaného jedince. Vzdělávaný aktivně zapojuje jak tělo, tak i mysl a komplexně se rozvíjí. Ovšem stupeň či kvalita rozvoje závisí dále na zvolení správné zážitkové hry. Tyto hry především rozvíjí například postoje, osobnostní dovednosti, kompetence, vedení lidí a dále třeba sociální učení. Zážitková metoda není ideální metodou pro předání konkrétních informací nějakého matematického, fyzikálního nebo chemického charakteru. Pro takovéto informace se využívají klasické vzdělávací metody. Dále při tvoření ideální hry, se objevuje další pojem a tj. komfortní zóna.

1.2 Komfortní zóna

Tato zóna označuje pomyslné prostředí v kterém se každý cítí bezpečně. Ovšem zážitkové vzdělávání cíleně působí na vzdělávané tak, aby vykročili z této komfortní zóny a dostali se někam, kde se necítí tak dobře. A za určité pomoci si osvojili nové zkušenosti a rozšířili komfort do nové zóny, která dříve byla neznámou a nepohodlnou. Pro detailnější popis těchto zón autor vyobrazuje níže zobrazení, ilustrující zóny figurující v učení zážitkem.



Obrázek 1 Komfortní zóna, zdroj: Pelánek (2008, s. 23)

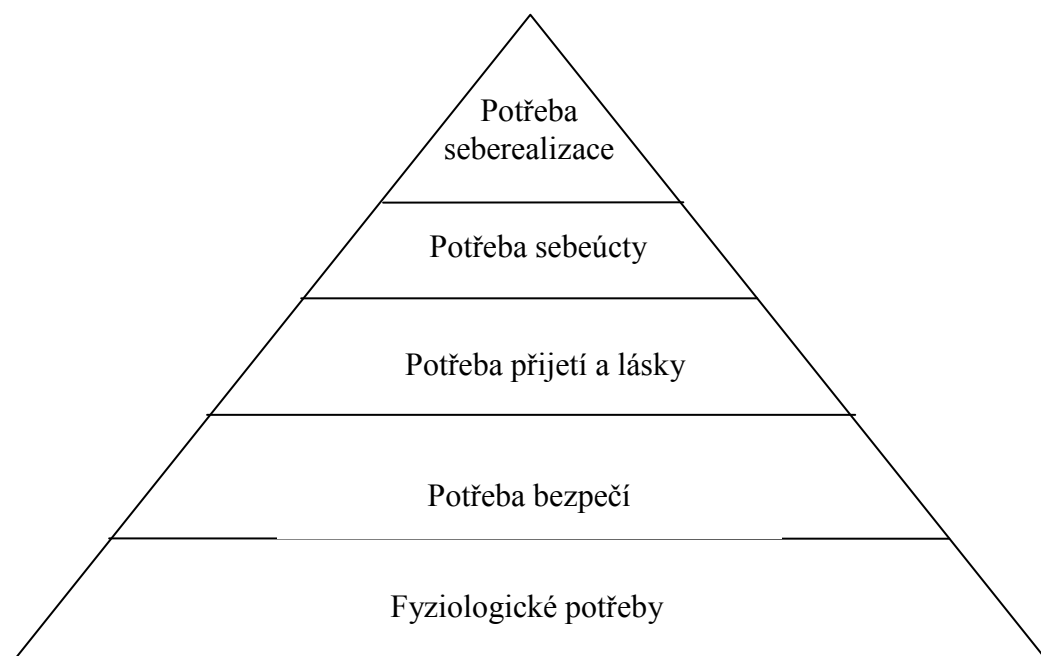
Dle diagramu jsou tedy hry koncipovány tak, aby donutily účastníky vystoupit z komfortní zóny, v opačném případě, by byly hry nudné, nemotivující a s minimálním edukačním potenciálem. Samotným vytvářením programů se věnuje dramaturgie, kvalita dramaturgie je přímo úměrná kvalitě výsledků. Práce dramaturga obnáší sestavování a vytváření programu kurzů. Pořadí a charakter her mají obrovský vliv na kvalitu a intenzitu výsledků z daného programu.

1.3 Motivace

Dalším podstatným pojmem, který hraje význačnou roli v zážitkovém vzdělávání je právě motivace. Hanuš a Chytilová (2009, s. 64) v literatuře uvádí, že univerzální metoda motivace neexistuje, ovšem se dá definovat jako příčina pohybu, důsledek změn stavu a organismu, důvod k rozhodování v situacích volby, výklad smysluplných souvislostí, proces zkoumání a usměrňování vnitřních procesů člověka, které řídí, aktivuje a udržuje chování. V procesu učení lektor pracuje s lidmi a snaží se jej posunout k vytyčenému cíli. Nicméně, každý má své potřeby a každý je individuální osobnost. Lektor se snaží účastníky kurzů poznat a vytváří hry, které zaujmou a mají edukační potenciál. Hry s takovým potenciálem, který naplňuje potřeby účastníků. Již Maslow s jeho pyramidou potřeb z roku 1954, ukazuje spektrum lidských potřeb a jejich hierarchii. Tyto potřeby souvisí taktéž s motivací, jelikož jednoduše řečeno, člověk dostatečně motivovaný může dosáhnout naplnění základních potřeb a následně se posune dál a naplnit ty další a postupně se rozvíjet. Obdobný princip se uplatňuje i u zážitkového vzdělávání.

U dalšího diagramu zobrazující hierarchii potřeb, je možno se zaměřit z pohledu procesu zážitkového programu, zejména samotný vrchol pyramidy, tedy seberealizace. K tomuto dovršení je vhodné, aby ze strany účastníka, byly naplněny základní potřeby např. odpočatost, najedenost a aktuální fyzický stav v pořádku. Další stupeň potřeby bezpečí bývá často uměle vytvořen, protože osobní pocit bezpečí při outdooru není vždy odpovídající realitě. Situaci, kterou člověk shledává za nebezpečnou, sám obvykle nepodstoupí. V tuto chvíli přichází na řadu podpora týmu a kladné působení instruktora, které aktuální úroveň nebezpečí snižuje a účastník mnohdy nakonec zkoušku podstoupí. U potřeby přijetí se dá polemizovat. Cíl programů na stmelování a posílení týmu klade důraz na vývoj skupinové koheze, v praxi pochopitelně začlenění a přijetí hraje významnou roli. Nenaplnění takové to potřeby ovlivňuje samotný výkon a lze ho označit za demotivující. Potřeba sebeúcty lze demonstrovat oceňování ze strany manažerů a ostatních pracovníků. Pochvala a

ocenění nemusí vždy motivovat, spíše se dá hovořit o těchto pojmech jako, že nedemotivují, protože pokárání a upozornění na nedostatky ve většině příkladech funguje jako motivační prostředek se zlepšit.



Obrázek 2 Maslowova pyramida potřeb, zdroj: Svatoš, Lebeda (2005, s. 27)

Motivace je v podstatě pomyslný hnací motor člověka. Výše autor zmínil zaujmutí hrou ze strany lektora, vyvolaný zájem vzdělávané motivuje a vytváří v nich pocit chuti a za pomoci své vlastní individuální vůle dosáhnout cíle. A proto je tento pojem tak důležitý v oboru zážitkového vzdělávání. Osoba s flegmatickým přístupem, bez motivace a úsilí vynaložit energii pro získání nových zkušeností je prakticky nevzdělatelná. Je důležité se držet v obstojné míře následujících kritérií, která mohou přispět k motivaci účastníků. Mezi tato kritéria patří např.

- primárně pro nejlepší efekt programu je důležité, aby lektori důvěřovali v efektivitu svých programů a byli „zapálení“ do své práce, laxnost, snížená aktivita apod. se velice snadno přenáší na účastníky a to pochopitelně vede ke zhoršeným výsledkům
- jako další kritérium je propracovanost programů, to zahrnuje všechny prostředky, které vytvářejí, co nejrealističtější simulaci pro vtáhnutí do hry, jsou to všechny kulisy, technické pomůcky, správná volba prostředí, kostýmy a především působení lektorů, kteří třeba u nějaké tematické hry, musí přizpůsobit své chování dle tématu.

- s druhým kritériem úzce souvisí i materiální kvalita zázemí, propracované pomůcky kulisy a všechny možné doplňky, které sice jsou náročnější na přípravu a čas, ale jejich efekt je nesrovnatelný s těmi lacinými a nepropracovanými.
- v neposlední řadě je velmi důležité zapojit každého do hry, nepřichází v úvahu, aby nějaký účastník byl odstrčen a neměl možnost se zapojit, hry proto musí být tak i koncipované, může nastat situace, kdy někdo z týmu třeba není přizpůsoben k náročnějším fyzickým úkonům, v takovém případě musí dopředu být vymyšlena alternativní funkce pro něj, aby byl pro tým nějakým způsobem jako přínos.

1.3 Reflexe

Autorem dříve zmíněná reflexe je silně charakteristická pro toto téma. Vychází z Kolbova učebního modelu a je nedílnou součástí zážitkového vzdělávání a také by měla být obsažena v každé zážitkové hře. Pojem reflexe často označován jako facilitace, odlišuje tento typ vzdělávání od toho klasického. Reflexe slouží jako zpětná vazba průběhu zážitkové hry, slouží k uvědomění si spojitostí hry a získaných zkušeností. Pro lepší ilustraci autor uvádí vlastní poznatek reflexe ze strany vzdělávaného. V praxi to může vypadat tak, že osoba zúčastněna při zážitkové hře se spontánně podílí na akci a přirozeně reaguje na podněty a požadavky hry, nicméně v danou chvíli si sám neuvědomuje spojitosti svých aktivit. Např. při extrémním vypětí při hře, která simuluje boj o přežití. Zde není pomyslný prostor na hlubší zamyšlení nad sebou samotným. Po takovémto typu hry přichází místo pro reflexi, ta se zařazuje po hře a v celé skupině, která se hry účastní plus moderátor diskuze. Tato forma je označována jako diskusní reflexe a je nejčastěji využívanou metodou reflexe. Je to čas, kdy lektor moderuje debatu o možných prožitcích, problémech a pocitech. Účastníci hry si zde objasňují a shrnují, co prožili a díky zpětné vazbě si uvědomují své přednosti a nedostatky, přehrávají si situace, které ovlivnily jejich činy a postup ve hře. Probíhá zde diskuse o konfliktech samotných účastníků.

To vyžaduje kvalitního moderátora, který dokáže mít skupinu pod kontrolou před případnými vyhocenými spory. Role moderátora či facilitátora¹ obnáší určité požadavky, na kterých vyloženě závisí úspěch zpětné vazby. Kvalitní moderátor si plně uvědomuje svoji roli a své kompetence. Dává připravené otázky, vedoucí k cíli reflexe tj. ty, které pomáhají účastníkům dosáhnout určitých zkušeností. Mužík (2011, s. 112)

¹ Facilitace- kladný vliv společenských podnětů na výkon jedince v malé skupině

uvádí, že během učebního rozhovoru si lektor ověřuje do jaké míry byl obsah pochopen a zároveň si vzdělávaný potvrzuje již osvojené znalosti. Díky svým otázkám vytváří kladný tlak na účastníky a již dále jim nechává prostor pro ně samotné, aby sami dosáhli cíle. Při pohledu do historie, může facilitace svými prvky připomínat Sokratovu metodu rozhovoru. Ovšem autor tyto metody pochopitelně neoznačuje za totožné.

V praxi reflexi předchází pozorování týmu a jednotlivců ze strany lektora. Pochopitelně tento proces nefunguje tak, že by dělal pouhý dohled a po skončení hry tým posadil a zadával otázky. Lektor musí podstoupit sběr informací, které budou zdrojem podnětů v dalším rozboru. Tyto podněty následně využívá dle situace a reflektuje v řízené diskusi. Všechny tyto poznatky může doprovázet příklady využití zkušeností po transferu. Je důležité, aby lektor na začátku stanovil jistá pravidla např., že se nesmí přerušovat, že každý postupně sděluje své poznatky apod. Zkušenosti jsou lektora jako facilitátora jsou nezbytné. V okamžiku rozboru je lektorovo řízení a usměrňování diskuze základním pilířem pro kvalitní výsledky celého kurzu. Na konci reflexe je dobře zrekapitulovat, co si účastníci odnášejí a co nového poznali.

Autoru pro lepší charakteristiku lektorovi činnosti uvádí přepis z časopisu Gymnasion, dle (Stránský, 2007, s. 84), ten uvádí, jak by měl a neměl lektor působit ve své činnosti.

Jak se chová v průběhu rozboru dobrý instruktor:

- spolu se skupinou nastaví pravidla diskuse a řídí její průběh
- dbá o stejné podmínky pro všechny, nestrání oblíbeným
- podporuje účast i méně průbojných členů skupiny
- krotí „mluvky“
- vrací slovo přerušným
- udržuje směr diskuse – vrací řečníky k tématu
- brání únikům do příliš obecné rozpravy, žádá konkrétní příklady a objasnění nejednoznačných formulací
- parafrázuje sporné momenty, pojmenovává situaci ve skupině
- přijímá i vyjádření pocitů, rozlišuje však pocity a fakta
- sumarizuje příspěvky
- vybízí k formulaci zobecňujících závěrů
- intervenuje v případě kritiky, která nemá parametry korektní zpětné vazby
- pomáhá zvládat krizové momenty

- **A co nedělá:**
- nerozhoduje za skupinu
- nemanipuluje
- nekritizuje ani nezlehčuje názory a pocity účastníků
- nemá dlouhé komentáře, stručné poznámky jsou naopak namístě
- nepřednáší, nevyučuje

Zdroj: chování instruktora, zdroj:Gymnasion, č.7, Stránský, 2007, s. 84
<http://www.gymnasion.org/library/gymnasion-7-jaro-2007>

1.4 Kompetence

U pojmu kompetence se lze konfrontovat s více významy a definicemi. Proto tedy autor zde uvádí několik autorů, kteří definují a dělí kompetence způsobem, který je zvolen v závislosti k tématu této práce. Samotná využitelnost kompetencí se dělí podle úhlu pohledu nebo „prostředí“, kde se dají nějakým způsobem využít. Armstrong (1999, s. 193-194) kompetence dělí z pohledu založeném na zaměstnání do tří skupin, na osobní, na kompetence založené na pracovním výkonu a na základní, druhové a specifické.

Osobní kompetence

Mezi tento typ se řadí soubor dovedností, které se označují jako „měkké“, toto užití pochází z překladu tzv. soft skills. Člověk převádí své získané dovednosti do pracovního prostředí. Z pohledu managementu sem lze zařadit třeba řízení a vedení lidí, jejich rozvoj, nebo regulace pracovních požadavků týkající se pracovníků. Pro ně je charakteristické, že se jejich úroveň nedá měřit.

Kompetence založené na pracovním výkonu

Tyto kompetence již jsou měřitelné a z označení vyplývá, že jsou zaměřené na výkon. Nehodnotí proces ale konkrétní výsledky, úspěšnost, neúspěšnost, zisky apod. Jako kritérium hodnocení jsou role a to, co se od nich očekává. V praxi se tedy nepohlíží na odbornost a kvality pracovníka, ale na to, co v jaké míře dokáže v rámci nastavených norem.

Druhové, základní a specifické kompetence

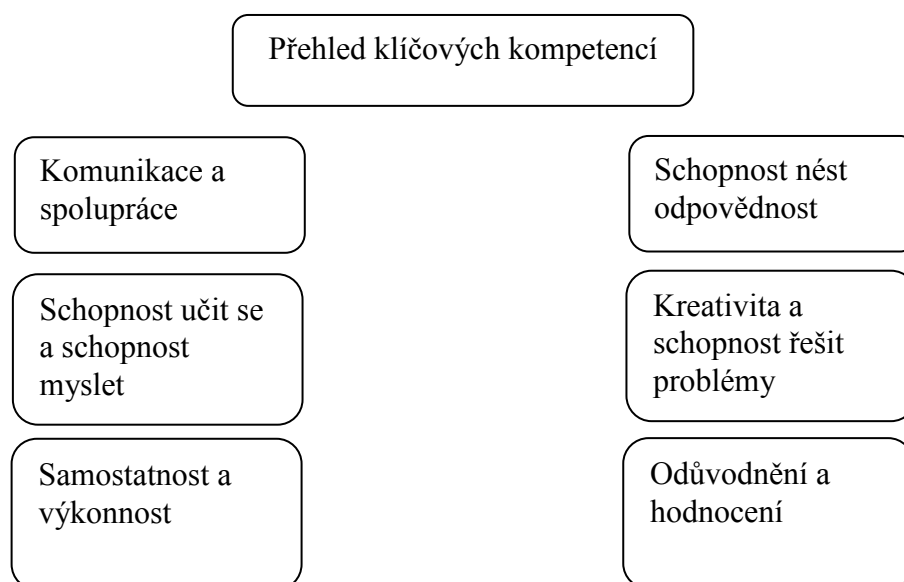
Tyto kompetence jsou specifické tím, že se dají kategorizovat. Mezi ty základní je možno zařadit ty, které jsou společné pro všechny v rámci nějaké skupiny např. celé firmy nebo společnosti. Specifické kompetence jsou typické pro menší nezávislé skupiny, či role které mají společné rysy, v profesním prostředí lze hovořit o

kompetencích, které jsou charakteristické pro určité profese, jako jsou třeba manažeři, sekretářky nebo právníci.

Pro lepší vykreslení této kapitoly, je nutné konkretizovat, co ve skutečnosti kompetence zastávají. V první řadě to jsou oprávnění k určité činnosti, toto oprávnění si vyžaduje vlastnit určité dovednosti. Jako ilustraci lze uvést příklad výběrového řízení, které obsahuje požadavky na dovednosti k této pozici, v případě splnění požadavků se dotyčná osoba stává kompetentní. Předpoklady pro tuto pozici uvádí Prokopenko a Kubr (1996, s. 23-25), kteří do těchto schopností zařazují především následující manažerské kompetence.

- Znalosti jsou informace o všech možných aspektech související s pracovním prostředím, to zahrnuje odborné informace ekonomického, finančního, kulturního charakteru, ale také znalosti, týkající se mezilidských vztahů, stručně všechny uchované znalosti, které jsou prospěšné v daném odvětví.
- Povahové rysy pro každou pozici je zapotřebí odlišných povahových rysů, každý má různé postoje a může na nich v případě potřeby zapracovat, ovšem nikde není stanoven univerzální soubor povahových rysů, které by dělaly z dané osoby tu kompetentní. Často v nabídce na pracovní obsazení bývají zařazeny mezi požadavky určité povahové rysy, které jsou výhodou.
- Postoje zastávají formu kritéria, podle kterého se manažer rozhoduje, je to určitá forma soudu, která ovlivňuje výběr, co je dobré a co špatné, postoje manažera mají vliv na komplexní činnost např. při výběrovém řízení, nebo volby strategie apod.
- Dovednosti lze označit jako schopnost využití a reakce za pomoci již získaných znalostí, zkušeností a informací.
- Zkušenosti obvykle jsou zkušenosti považovány za jeden z určujících faktorů, které mají vliv na kvalitu práce a vytváří zájem o osobu s takovými zkušenostmi, váha a důležitost zkušeností je často srovnávána s odbornými znalostmi získanými studiem, osoba, která prochází nejdříve praxí, získává teoretické znalosti v průběhu své činnosti, proto také ve většině případů nevyběrových řízení jsou zkušenosti nezbytné a vyžadované ze stran personalistů.
- Technické kompetence zahrnující znalosti zabezpečení, koordinace, využití a řízení v oblasti finanční, ekonomické, technologické.
- Kompetence v jednání s lidmi do této skupiny lze zařadit zejména komunikaci a spolupráci s osobami ve firmě i mimo ni takovým způsobem, který kladně ovlivňuje průběh, rozvoj a výsledek pracovní činnosti.

Autor považuje rozvoj klíčových kompetencí za pomyslný cíl, úkol nebo výsledek určitých metod vzdělávání. Účastník kurzu neumí vést tým z důvodu studu a problému komunikace s lidmi. Potřebuje si procvičit a vytrénovat své dovednosti, rozšířit kompetence a tedy stát více oprávněným vykonávat svoji profesi. Kurz tedy slouží jako prostředek k dosažení stanovených cílů a jako výsledek z této pomyslné rovnice v ideálním případě vychází manažer bez studu a jakýchkoliv problému komunikovat se svým týmem, stává se kompetentní pro výkon své práce. V případě, že již kompetentní je, tak si své znalosti a schopnosti zdokonaluje, což vede ke zlepšení pracovního procesu, nebo výsledků jeho činnosti. Samotné rozdělení kompetencí má nespočet forem a variant. Veteška a Tureckiová (2007, s. 48) uvádí tradiční přehled klíčových kompetencí..



Obrázek 3 Přehled klíčových kompetencí, zdroj: Veteška, Tureckiová (2007, s. 48)

Jelikož je kompetencí nespočet, je vhodnější je zobecňovat a slučovat do takovýchto přehledů, které zastávají široká spektra dovedností, které se dají komplexně využít a mohou být charakteristická pro požadavky u mnoha profesí.

1.5 Role instruktora

S kompetencemi úzce souvisí i role instruktora. Oproti minulé kapitole, kde se autor zabývá získanými kompetencemi z pohledu účastníků, tato část pojednává činnosti instruktora, která se liší v souvislosti s jeho rolí. Během zážitkového programu a zejména v tom, kdy figuruje v průběhu formální vedoucí pracovního týmu jako třeba

manažer, přichází v nutnost jasné srovnání rolí mezi školitelem a manažerem. Je možnost všechny kompetence přenechat na školiteli, který zastává plnohodnotnou roli vedoucího programu, nebo je možnost praktikovat určitou formu kooperace a rozdělení rolí mezi instruktory a manažera. V případě, kdy spolupracuje celý tým instruktorů, je zapotřebí koordinace rolí a dodržování svých kompetencí. Literatura nabízí různé typologie rolí, které s obvykle od sebe nějak zásadně neliší. Autor zde volí typologii dle Payne (2007, s. 23-24), který jej charakterizuje v souvislosti využití v teambuildingových programech, které jsou možně aplikovatelné na širší spektrum zážitkového vzdělávání.

- Advokát – je jakýsi rádce a „pravou rukou“ manažera. Radí a pomáhá během náročných situací, kladně ovlivňuje svým působením jeho činnost
- Odborník – zastupuje svou činností osobu, která přispívá svými znalostmi především při vytváření, nebo postupu ve strategii
- Řešitel problémů – tato role se podílí při problematických situacích, jak organizačního, tak personálního charakteru
- Sběrač dat a informací – instruktor působící v této roli často sbírá dostupné informace o účastnících z průběhu kurzu. Tato role je obvykle také uplatňována v assesment programech.
- Pomocník – role pomocníka zastává neutrální postoj k užitému kurzu a spíše předává důležité informace a možnosti postupu, založené na školitelské zkušenosti
- Učitel – učitel cíleně učí manažera, jak koncipovat a vést vlastní kurz, to vše ve stručném provedení s možností další konzultace
- Trenér – pozice trenéra zastává aktivní funkci při práci s celým týmem, doslova trénuje a pomáhá v průběhu her

Vědomí své role a svých kompetencí nese obrovskou váhu a má vliv na kvality všech aktivit v tomto typu vzdělávání. Rozdělení a koordinace kompetencí podle rolí je nutné si předem stanovit a dodržet jak v instruktorském týmu, tak v týmu účastníků. Docílit tomu lze, především zkušenostmi a odborností na straně lektorů.

1.6 Pojem hra

K závěru, této kapitoly se zde autor věnuje samotnému pojmu hra, všechny předešlé pojmy jsou úzce spjaty právě s hrou a jsou její součástí. Je možné abstraktně

vyjádřit, že hra je předchozím pojmům nadřazena a je tedy vhodné ji zařadit na počátek této práce. Autor tak nečiní z důvodu rekapitulace a potřeby zasazení předešlých aspektů do obsahu této kapitoly.

Každý zná podobu hry v odlišné formě a to už od raného dětství. Je to forma a prostředek činnosti, která rozvíjí určité schopnosti, dovednosti nebo rozvíjí vlohy. V mnoha případech je vnímána pozitivně a hlavně z důvodu, že dotyčná osoba podstupuje hru dle svého vlastního rozhodnutí. Stručně řečeno, ze svého vlastního podnětu se člověk podílí na hře, protože mu dává prostor k naplnění určitých potřeb a přináší zážitek, který nějakým způsobem dotyčného obohacuje. Podob her je nespočet a velmi těžko je lze nějakým způsobem rozčlenit. Rozlišení her může být založeno na prostředí, počtu zúčastněných, či typu zážitku, které nabízí. V situaci, kdy hra nabízí dostatečné uspokojení a silný zážitek, motivuje to k opakování účasti ve hře. Účastník hry, který si ze své vlastní vůle začíná hrát, je již sám dostatečně motivován k této činnosti. Toto je obvykle především u dětí, které v dětství hrají sami s nějakou hračkou. Z andragogického hlediska u zážitkového vzdělávání je to poměrně složitější. Aby dospělý člověk svévolně podstoupil hru, musí ho dostatečně zaujmout. Dramaturgie programu a zajímavost her je zásadní činitel, který donutí dospělého se zapojit. S touto myšlenkou jsou vytvářeny zážitkové kurzy pro dospělé.

Při pohledu zpět k předchozím pojmům, je nutné brát úvahu strukturu hry tak, aby z jejího průběhu šlo maximálně využít všech získaných poznatků. K docílení této podoby je na místě vytvořit hru, která je založena na principu Kolbova cyklu učení, který uceluje zážitky do zkušeností a dovedností pro další transfer. Program složený z her, které tento princip dodržují jsou obohaceny o zpětnou vazbu. Zmiňované kompetence a role mají také účast v této aktivitě. Hra totiž nabízí takové prostředí, kde obvykle spontánně objevují role a projevují různé dovednosti. Trénink při hře vytváří komplexní pohled na práci celého týmu v neformálním prostředí a díky této povaze odhaluje možnosti účastníků. Toto odhalení může být cílené a to zejména v assesment kurzech, či naopak. Nicméně na průběhu a výsledku hry lze prokázat i kompetentnost lektorů, která je přímo úměrná kvalitě.

1.7 Vývoj zážitkového vzdělávání

Nelze blíže určit, kdy a jak vzniká tento typ vzdělávání, ale např. primární kořeny je možno najít i v myšlenkách J.A. Komenského. Franc a Zouňková (2007, s. 12) uvádí jeho výrok, že je potřeba cíleně rozvíjet ducha, srdcem, jazyk i ruku. Mnohé z metod dnes využívaných, by se také dalo srovnat s těmi, které byly využívány

v armádních výcvikách v Evropě a USA. Od kořenu se autor věnuje zejména významným organizacím, které nesou význačný podíl v rámci zážitkového vzdělávání. Mezi tyto organizace patří především mezinárodní Outward bound a Prázdninová škola Lipnice, které nesou již dlouholetou tradici v tomto oboru.

Outward bound

U zrodu Outward bound stojí pedagog Kurt Hahn (1886 - 1974), který koncipoval metodu vzdělávající pomocí zážitku. V mnoha směrech ho lze označit za průkopníka, který začlenil do vzdělávacího procesu zážitky. V průběhu života zakládá dva typy škol a tj. klasické soukromé střední školy a pro toto téma zajímavé „kurzschule“. Druhý typ těchto škol praktikoval tělesný trénink a začleňoval Hahnovu prožitkovou terapii. Z těchto kurzchule se během války transformovaly do Outward bound, Tyto Outward bound školy kvůli válečné situaci už nenabízí své služby studentům, ale vojákům a především námořnictvu. Dle Hanuše a Chytilové (2009, s. 23) Outward bound symbolizuje cíl vzdělávání v této instituci jako plně vyzbrojenou loď, která je připravena vyplout. Tato škola postupuje k vzdělávání a školení dle vlastních principů, mezi které patří tyto.

- Člověk je schopen dokázat mnohem více, než se domnívá
- Jen málokdo si uvědomuje, čeho všeho je možné dosáhnout prostřednictvím týmové spolupráce

Tyto principy přímo kontrastují se zmíněným tématem komfortní zóny, která definuje pomyslné hranice možného a nemožného a kde se vzdělávaný pohybuje. Ve studii zážitkového programu, autor uvádí situaci, kde principy Outward bound (OB) jsou zrealizovány na příkladech v teambuildingovém programu.

Oproti klasickým středním školám, kde byl cíl předání informací studentům a rozvíjení inteligence, v OB je za cíl přednostně rozvoj charakterových vlastností, dále také intelektu jako na školách prvního typu a v neposlední řadě rozvoj po fyzické stránce. Za možné důvody vzniku OB, lze považovat nedostatcích rozvoje vlastní osoby. Mezi takové nedostatky patří např. celková neaktivita člověka po tělesné, kulturní, nebo učící se stránce. Takovéto chování má ve finále důsledky jako snížení mentálních, tělesných a emočních dovedností. V kontrastu s aktuálním děním dnešní doby, je tento úpadek stále aktuální, což autor shledává jako problém, který se zřejmě bude stále více prohlubovat.

Prázdninová škola Lipnice (PŠL)

Vývoj této organizace je značně ovlivněn komunistickým režimem, v kterém byla založena. Proto její působení je možno rozdělit do dvou období, a tj. první období do roku 1989 a následně období po Sametové revoluci. Lipnice byla založena jako nezisková organizace v roce 1977. Bohužel bylo následně fungování přerušeno ze strany tehdejšího režimu. Do revoluce ještě část instruktorů realizuje snahu tuto organizaci obnovit a to se i částečně povedlo a PŠL se přesouvá do ilegality. Po tomto období PŠL plně obnovuje svoji působnost a snaží obnovit, to co režim omezoval, ale také ponechat to, co pozitivního přinesl ve sféře zážitkového vzdělávání. Jistá změna přichází s příchodem britských lektorů, z tehdy již mezinárodní organizace OB. Jelikož metodika a principy se těchto dvou organizací dají v mnoha ohledech považovat za totožné, PŠL se stává součástí OB. V této podobě se dále rozvíjí a vytváří se projekt Česká cesta, která nabízí vzdělávání a rozvoj pracovních týmů. Pro kurzy Prázdninové školy Lipnice je charakteristický přístup instruktorů, čas a rozmanitost. Franc a Zounková (2007, s. 17) popisují programy PŠL, které svým působením poskytují následující možnosti.

- Lépe chápat sama sebe a svoje místo ve světě
- Objevit důležitost a smysl mezilidských vztahů
- Povzbudit občanskou angažovanost
- Rozvinout schopnost myslet a cítit
- Kreativně myslet a najít v sobě odvahu pro netradiční řešení

Původně kurzy byly pro dospívající mládež, která podstupovala programy v období svých prázdnin, jelikož program této školy je poměrně časově náročný a obvykle trvá až 14 dní. V současnosti je stále cílovou skupinou mládež, ale postupně se rozšiřuje i pro seniory, rodiče s dětmi, osoby s handicapem a v neposlední řadě pracovní skupiny, které jsou cílovou skupinou především zmíněné České cesty. Do metodiky programů PŠL lze zařadit zejména důraz na stanovení jasných cílů svých programů, které mají vliv na odbornost a rozmanitost vzdělávacích aktivit. K tomu přispívá přítomnost zkušeného instruktora, se znalostmi dramaturgie, reflexe apod.

2 ZÁŽITKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ VE FIRMÁCH

V této kapitole se autor přesouvá od základních prvků zážitkového vzdělávání k jehož výše zmíněným typům. Ve většině případech se jedná především o outdoorové formy aktivit, které jsou nejvíce nabízeny a také využívány. Typ určuje cíle a je nadřazen formě. Formy dále obsahují náplň programů. Mezi formy se řadí samostatné čistě outdoorové aktivity, dále forma využití rekreačního komplexu s prvky outdooru, expediční programy a incentivní turistika. Literatura uvádí i doplňkový outdoor, který působí jako doplněk indoorového školení. Autor ze zmiňovaných blíže charakterizuje především expediční programy a incentivní turistiku v kapitole zabývající se právě formami. Outdoor je většinou upřednostňován k rozvíjení dovedností a kompetencí, ale měl by se považovat pouze za kulisu. Získávání zážitků se ve většině případů odehrává právě v outdooru z důvodu možností aplikace aktivit ve větších počtech účastníků. Indoor je většinou spojován s profesním vzděláváním.

Typ outdoorových kurzů	Doba trvání cca	Cíl
Team spirit	1 den	Forma odměny, posílení soudržnosti firmy, odpočinek, zlepšení kolektivu, zprostředkování kontaktu mezi pracovníky, motivace pracovníků
Team building	1-5 dnů	Zlepšení práce a komunikace v týmu, zprostředkování poznání se mezi pracovníky, posílení kolektivu,
Leadership	2-4 dny	Zlepšení manažerských dovedností, posílení charisma a autority, komunikace s týmem, zlepšení vedení týmu
Outdoor assesment	2-4 dny	Vyhodnocování chování a reakcí, zápis výsledků a tvoření diagnostik s cílem zařazení do pracovní pozice, nástroj komplexnějšího výběrového řízení

Tabulka 1: Přehled typů outdoorových kurzů, zdroj: autor práce

2.1 Teamspirit

Pojem teamspirit neboli týmový duch nese označení pro aktivity, jejichž hlavním cílem je týmová sounáležitost, motivace, poznání se navzájem mezi samotnými pracovníky a tedy i stmelení kolektivu. V ideálním případě se těchto akcí zúčastňují celé firmy a všichni její zaměstnanci. V některých případech jsou zapojeny i jejich rodiny. Team spirit nenabízí zdokonalení nebo osvojení si nových dovedností ale společný prožitek, který vytváří prostor pro "nabrání sil", pro motivaci a v neposlední řadě poznání se mezi členy týmu, kteří v pracovním prostředí nemají možnost se poznat. Celé tyto akce jsou pořádány v poklidném a volnějším stylu. Je zde kladen důraz na neformálnost, boří se zde všechny pomyslné hranice v pracovní hierarchii. Vhodné je uspořádat teamspirit jako formu odměny, třeba po nějakém náročném pracovním období, kdy je na zaměstnance vytvářen větší tlak než obvykle. V takovém případě slouží i jako prevence před syndromem vyhoření.

Vhodnou formou zážitku pro menší firmy jsou např. rafting, bungee jumping apod. ovšem neexistuje žádná ideální forma teamspiritu, která by se dala uplatnit pro celou klientelu. V praxi to následně funguje tak, že vedení firem si stanovuje základní požadavky na vzdělávací program a následně zprostředkovatel vytváří nejvhodnější formu aktivit splňující zadání, tudíž každá forma programu je originál.

2.2 Teambuilding

Pojem teambuilding, který je dnes stále více skloňován a užíván v manažerském a firemním sektoru, je metoda kladoucí si oproti teamspiritu vyšší cíle. Účastníci tohoto kurzu jsou vystaveni zážitkům na základě kterých si odnášejí nové zkušenosti a dovednosti. Základní cíle tohoto programu jsou především zaměřeny na týmovou spolupráci a komunikaci ve skupině. Tato metoda je nejužitečnější při vytváření nových pracovních skupin, důvody jsou zcela jasné. Zprva program supluje seznamovací období mezi pracovníky na pracovišti a za druhé se ve skupině během teambuildingu formují role pracovníků. Jako příklad autor uvádí tuto situaci, kdy dominantní a vedoucí osoba, řídící skupinu při týmových hrách, je do jisté míry takto charakteristická i v pracovním prostředí, tudíž je vhodnější na obsazení řídicích pozic než jiná osoba, která se v týmu ztrácí či má problém prosadit své názory. Ale autor zdůrazňuje, že tento program nemá za cíl určovat pracovní zařazení, k tomu slouží jiný program, který se zabývá hodnocením, tyto role pouze vyplouvají na povrch v pozadí zážitkových her. Zde už je možné identifikovat Kolbův učební cyklus. U teambuildingu účastníci nejen, že absolvují pro ně vytvořené hry, ale také se dostává na řadu reflexe

či review. Se zapojením těchto prvků do učebního procesu se mění i role instruktora. Ve srovnání s teamspirem jeho role již nestojí v pomyslném ústraní, jelikož už působí jako facilitátor a vychází do popředí při vedení společných diskuzí v roli moderátora.

2.3 Leadership

Každý pracovní tým, který se podřizuje velení potřebuje dobrého vůdce. Kvalita práce je závislá stejnou měrou jak na kvalitním vedení týmu, tak i na kvalitách podřízených. Tým postaven ze sebelepších pracovníků s možnostmi vykonat špičkovou práci a naplnit stanovené cíle, může být degradován špatným vedením a v pomyslném žebříčku se stát podprůměrnou pracovní skupinou.

Kdo se stává tedy leaderem? Stává se jím osoba s určitým vzděláním, znalostí a kompetentností v daném oboru. Tyto prvky jsou ovšem do jisté míry podmíněny jím samotným ale schopnosti jako vést, komunikovat s týmem a mít potřebnou autoritu a charisma si dotyčný neosvojí ale musí mu být již předurčeny, počínaje narozením. U každého se tyto vlastnosti projevují, ovšem ne stejnou měrou. Každý není excelentní vůdce, nicméně s programem leadership dostává příležitost své třeba zatím neobjevené nebo zakrnělé dovednosti rozvíjet a stát se lepším vůdcem. K tomuto cíli opět pomáhají následující činitelé. Především na míru vytvořené, dle požadavků zážitkové hry, do kterých se promítá teoretické zázemí kvalitního vedení a v neposlední řadě lektor.

2.4 Outdoor assesment

V kapitole 2.2. autor vytýká v souvislosti s určováním pracovních rolí hodnotící programy. A právě pro outdoor assesment je charakteristická činnost hodnocení účastníků kurzu. Cíl tohoto programu spočívá v hodnocení a diagnostikování kompetencí pro určitou pracovní činnost. V praxi při pořádání výběrového řízení si pochopitelně tento program mohou dovolit pouze prosperující a ekonomicky prospěšné firmy. Nelze očekávat seznámení s tímto programem ve státním sektoru. Ale i přes finanční náklady je společně s ústním pohovorem přijímacího řízení nejkvalitnější předurčení pro výběrovou komisi, že získá opravdu kvalitní pracovníky.

Assesment program zahrnuje poměrně náročné hry vyžadující zapojení těla i hlavy. Zde účastníci nemají prostor ukázat nějaké odborné znalosti spjaté s náplní práce, tím autor myslí např. ekonomické, finanční či znalosti práce s PC, ale odhaluje se zde spontánní chování, přirozenost a reakce na náročné situace. Poodhaluje se hierarchie mezi členy, kdo vede a kdo se nechá vést. Tým často několika instruktorů

pozorně sleduje a hodnotí reakce zúčastněných a na základě finálních výsledků si zaměstnavatel může udělat komplexnější přehled a kandidátech na pracovní místo. Meredith Belbin se důkladněji zabýval skupinovými rolemi a charakterizoval osm základních druhů.

Týmové role	Charakteristika
Kouč	Orientace na lidi, motivátor, buduje osobní vztahy, příjemný, mezilidské dovednosti, pečuje o ostatní
Bojovník	Orientovaný na hodnoty, zaměřený na důležitá témata, zapálený pro věc, hledá a určuje priority
Objevitel	Zkouší nové věci, vytváří prototypy, miluje změnu a hledá neočekávané řešení, vytváří nové příležitosti, experimentuje, praktik
Zlepšovatel	Vytváří dlouhodobé vize, má radikální názory a pohledy, dělá předpovědi, hledá teorie a principy, teoretik
Sochař	Má rád akci, potřebuje konkrétní výsledky, potřebuje příklady, udělá, co je potřeba, vůdce první linie
Správce	Pozoruje, poslouchá, ujasňuje cíle, stanovuje realistická očekávání
Dirigent	Organizuje, dělá plány, stanovuje měřitelné cíle, koordinuje práci, řídí zdroje
Vědec	Analyzuje, používá modely, vysvětluje, srovnává, dělá statistiky, má rád intelektuální debaty

Tabulka 2: Druhy týmových rolí dle Belbin, M. zobrazené v Záhradková (2005, s. 124).

2.5 Koučink

Koučink se řadí obvykle do indoorových variant zážitkového vzdělávání. Dnes velice vyhledávaná, efektivní a lukrativní metoda koučování je především většinou zařazována do prostředí vedení firem, pracovních týmů, či projektových týmů. Tyto typy koučinku se označují jako profesní. Dnes již je možné zaznamenat i jiné formy, které nemají s firmou nic společného jako je např. sexuální koučink, ty spadají do tzv. osobního koučinku.

Z pohledu profesního vzdělávání dospělých je příhodné rozdělit koučink do dvou forem a tj. do individuální a skupinové. U individuální formy je pochopitelně všechen zájem kouče věnován přednostně k jedné osobě. Jedná se o formu

poradenství, která slouží k rozvoji určitých vlastností, kompetencí nebo třeba „pouze“ přidává další úhel pohledu v problémových situacích. Někdo by mohl namítat, že koučink je pouze alternativní název pro poradenství nebo psychologický pohovor a ve skutečnosti nelze ho považovat jako metodu zážitkového vzdělávání. Autor tuto domněnku vyvrací jednoznačným tvrzením. Samotný proces koučování probíhá na pracovišti, poradenství může probíhat přímo během vytváření hypotéz v pracovním procesu, či zprostředkované rady mentora lze později hned ověřit a sledovat postup a vývoj při řešení problému. V rámci kolektivní formy, se kouč především zabývá společným cílem jednotlivců a zajišťuje svými schopnostmi podporu k dosažení stanoveného cíle. Důležité je si zde uvědomovat své role a postavení. Kouč by se neměl ignorovat spolu s jeho názory, nápady a inovacemi. Během doby jeho působení např. u vytváření určitého projektu, by měl být kouč nadřazen manažerovi skupiny. Samotný manažer musí respektovat kouče a v praxi si ověřit jeho podporu. Zahrádková (2005) uvádí, že nemá jakýkoli smysl utrácet finance za koučink u týmů se silně direktivním vedením, kde platí názor, že stejně vše bude podle direktivního manažera. Na začátku této kapitoly autor označuje koučink jako lukrativní a pro představu finanční náročnosti uvádí jako příklad přepis cen nabídky koučinku.

- individuální koučink.....2500-7000 Kč / hod
- skupinový koučink.....12 000 Kč / hod
- skupinový koučink36 000 Kč / půl dne
- skupinový koučink 50 000 Kč / celý den

Tabulka 3 zdroj: <http://www.coachingworld.cz/cenik-koucinku>

V rámci firemního vzdělávání zážitkovými metodami je vysoká cena obvyklá. Ve většině případech si jí mohou dovolit jen finančně majetné společnosti, v jejichž oboru jsou vysoké zisky. Což je jeden z důvodů proč jsou ceny tak vysoké. Projektový tým svou činností je schopen dosáhnout vysokých zisků, jenže se vyskytl problém, který brání toho docílit ve stanoveném termínu. Za pomoci zvoleného kouče toho dosáhne a získá velký finanční obnos, který může několikanásobně koučink zaplatit. Ve finále je to tedy finančně náročně, ale ekonomicky výhodné.

3 FORMY ZÁŽITKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ

Autor níže v tabulce stanovuje pět forem zážitkových programů. Každá z nich má určitý charakter a využitelnost. Nelze vždy přesně určit, jaká forma se hodí nejvíce k typu ale jisté předpoklady jsou pro neefektivnější spojení.

Forma programu	Ideální pro využití v typech zážitkového vzdělávání
Hromadné outdoorové aktivity	Team spirit
Pobyt s outdoorem	Team building, profesní vzdělávání
Expediční programy	Team building, leadership, outdoor assesment
Incentivní turistika	Team spirit
Programy lanových center	Team spirit, team building, leadership, outdoor assesment
Indoor	Profesní vzdělávání

Tabulka 4: Formy programů zážitkového vzdělávání a jeho využití, zdroj: autor práce

Při zaměření na hromadný outdoor je z několika důvodů tuto formu využít právě pro team spirit. V praxi při využití spiritu pro větší firmu o 150ti osob je zvolení této formy zcela na místě. Za potřebí je velký prostor a zvolení obsahu, taky aby se mohli nějakým způsobem zapojit všichni zúčastnění. Představa takového počtu při zvolení formy lanových překážek je nemyslitelná. Finančně a časově náročná, kontraproduktivní a demotivující.

Pobyt s outdoorem je velmi efektivní forma a vyloženě se nabízí pro zvolení při team buildingu. Často je zvoleno nějaké rekreační centrum, hotel nebo camp, kde účastníci mají své sociální zázemí, nějakou společenskou místnost, kde mohou probíhat společné debaty, review, reflexe či jenom trávení volného času. U těchto objektů ale nesmí chybět prostředí pro venkovní aktivity, které dávají prostor pro zážitkové vzdělávání.

3.1 Expediční programy

Expediční programy patří napříč spektrem outdooru k těm nejnáročnějším a nejtvrdějším aktivitám, které jsou náročné jak na psychiku, tak na fyzickou zdatnost. Ano, patří k těm nejnáročnějším ale také nejatraktivnějším. Při zvolení nejjednodušší definice cíle pro tento program je, dostat se z bodu A do bodu B. Do značné míry to tak doopravdy je, ovšem důležité je, co účastníci zažijí na expedici mezi těmito body. Především komunikace a práce v týmu, vytváření pracovních rolí či adaptace na prostředí je podmíněna náročností, která zahrnuje 2-4 dny v přírodě, kde jsou všichni vystaveni přírodním vlivům a zbaveni většiny svého komfortu. V nejnáročnějších formách expedic si týmy obstarávají sami vodu, jídlo a staví přístřešky pro přečkání noci. I různorodost terénu určuje náročnost a komplikuje dosažení cíle. Vyskytne se řeka? Je potřeba postavit vor nebo přemostění. Vyskytne se skála? Je potřeba vyšplhat nebo se slanit. Je nutné zdůraznit, že po celou dobu expedice je u týmu dohlížející instruktor, který může pomoci a má roli dohledu a zabezpečení. Nesmí chybět první pomoc a maximální zabezpečení. Často před náročnou expedicí jsou účastníci proškoleni a připraveni za účelem eliminovat jakékoli nebezpečí. Reakce a chování při tomto cvičení do jisté míry simulují pracovní prostředí a lze jej očekávat při situacích všedního dne.

3.2 Indoor a pobyt s outdoorem

Tyto formy se od těch ostatních odlišují svým cílem. Autor již poznamenal v kapitole 2, že klasický outdoor rozvíjí především klíčové kompetence, které při transferu do pracovního procesu dokáže uplatnit a stát se tedy lepším např. manažerem. Samotný indoor jako kulisa učení může samozřejmě také být kvalitní prostředí pro rozvoj kompetencí, nicméně je vybírán především k profesnímu vzdělávání. Profesní vzdělávání je nedílnou a důležitou součástí tzv. „upgradu“ pracovníků. V mnoha soukromých firmách ale i státním sektoru, je potřeba se rozvíjení a rozšiřování dovedností svých pracovníků. Autor uvádí příklad školení prodejců bankovních účtů u nově zavedené banky. V praxi to může vypadat takto. Bankovní společnost si jako marketingový tah zvolí nabídku poskytnutí založení osobního bankovního účtu, který za dodržení jistých podmínek bude zprostředkován zcela zdarma a klientovi bude naskytnuta možnost dalších bonusů. Vedení společnosti tedy zařídí školení, nejlépe v nějaké konferenční místnosti, která slouží jako indolová kulisa. Zde probíhá klasické vzdělávání předáváním informací o produktech, podmínkách založení účtu, slev a bonusů. Po předání těchto informací se nabízí možnost např.

hraní scén, které simulují nabízení tohoto produktu pomyslnému zákazníkovi. Při těchto scénkách si pracovník ověřuje své znalosti o produktu a také se sžívá se svou rolí a trénuje práci s klientem.

Takováto forma lze kombinovat i s outdoorovými metodami, avšak konkrétně v tomto případě by to nedosahovalo zaručeně lepších výsledků. Např. využití teambuildingu je na místě při rozvoji klíčových kompetencí u manažerů a jejich pracovních týmů. U tohoto příkladu lze využít různé hry zaměřené třeba na komunikaci, či na stresové situace apod.

4 TYPOLOGIE HER ZÁŽITKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ

Z předchozích kapitol jsou tedy uvedeny programy s určitými cíli, jakožto třeba teambuilding, teamspirit aj. Dále se autor zabývá formami a mezi ně patří třeba doplňkový outdoor. Tato kapitola je věnována samotným typům her, které tvoří a naplňují obsah výše zmíněných forem a programů. Samotné kurzy jsou pak podle účelu tvořeny těmito typy her.

Mezi ně patří např.

- icebreakers
- dynamics
- komunikační hry
- konstrukční týmové hry
- outdoorové sporty - dynamics
- terénní týmové strategické hry
- lanové překážky

Výše je uveden pouze určitý orientační vzorek příkladů her, ve světě zážitkové pedagogiky se dá dohledat nepochybně mnoho dalších, nicméně rozsah a popis všech těchto her není cílem této práce. A v následující kapitolách autor uvádí pouze výčet her, které jsou z jeho pohledu nejdůležitější a nejatraktivnější.

Icebreakers

Icebreakers je typ časově kratšího charakteru, který nepřesahuje dvacet minut. V programu her, se dává na samý počátek. V opačném případě je tato hra bezúčelná a zbytečná. Důvod spočívá v charakteru hry. Icebreakers slouží k prolomení se snaží taková rizika eliminovat. A připravit dobrou „půdu“ ke splnění cílů.

Dynamics

Do kvalitně navržených programů je často volen typ hry dynamics. Tato hra často navazuje na icebreakers a po prolomení ledů a navázání prvního kontaktu ve skupině, přichází dynamics s o něco náročnějším charakterem. Cílem této hry je často zkoncipovat modelové situace, do kterých v ideálním případě zapojuje všechny členy týmu a z těchto situací lze vyzorovat chování a práci ve skupině. Lektor zde přichází k důležitým údajům o skupině, které pak slouží k dalšímu vývoji programu. Oproti icebreakers se časový horizont pohybuje okolo jedné hodiny, protože tato hra je často rozdělena do více úseků, kdy na konci každého z nich je zakončen skupinovým rozborom. Poznatky z těchto rozborů jsou následně uplatňovány v následujícím úseku hry. U takového programu je právě velmi důležité zapojit všechny členy, to ovšem je

neproveditelné u větších skupiny. Z tohoto důvodu jsou dynamics koncipovány maximálně pro patnáct účastníků.

Terénní týmové strategické hry

Tento typ hry je obvykle zařazován v programu za dynamics, a to především z důvodu dřívějších poznatků z rozborů, kde dále je možnost jejich využití. Tento typ bývá opět o něco náročnější pro týmy a již získané zkušenosti jsou zde na místě. Strategické hry nabízejí pestrou paletu možností realizace, což nevede k mnoha společným rysům. Nelze přesně určit časové rozmezí, možné pouze říci jen to, že mají delšího trvání. Tato hra přináší možnost s větším počtem účastníků, protože tento počet se u těchto her rozděluje do více menších skupin. Klasicky tato hra vypadá jako obnova nějakého orientačního běhu. Ten může být pojat jako soutěž tzv. „časovka“. Je na místě, aby bylo více lektorů, kteří by sledovali každý tým při práci, ale není to podmínkou. Celý vývoj hry a postupy týmu mohou být zrekapitulovány v rozboru po skončení, kde vyplývá a vyhodnocuje se práce, chování, role a způsob dosažení cíle. Také se srovnávají strategie a sami účastníci získávají nové zkušenosti a poučení i od jiných týmu. Tyto skutečnosti se projeví po transferu do pracovních činností.

Konstrukční týmové hry

Pro typ těchto her je charakteristické především vedení týmu, práce v časovém stresu, vynakládání se zdroji a kvalita výsledku práce. Je obvyklé využít outdoor pro konstrukce a následné testování. Např. se jedná především o konstrukce plavidel, zejména vorů s kterými se pak třeba přeplouvá řeka, nebo pořádají závody mezi pracovními skupinami. Náročnost na práci a rozhodování ve skupině je jeden z mnoha podnětů a témat do rozboru. Výhoda tohoto typu je, že výsledek práce lze rovnou přezkontrolovat a zaznamenat pouhým okem. Již od začátku jsou vidět rozdíly mezi skupinami. Vykreslující se zde týmové role a jejich kvality a to hlavně u vedoucí pozice. Lze konstatovat, že kvalita práce je závislá v tomto případě na kvalitě vedení. Např. vedoucí zvolí špatný materiál, aby si usnadnil práci a vše měl rychleji na úkor kvality, jako výsledek se mu vor se členy potopí a nepřepluje řeku. Toto při transferu do reálného pracovního světa simuluje výběr zdrojů, jak materiálních, tak finančních.

Outdoorové sporty a lanové překážky

Tato kapitola obsahuje často chybně spojované podskupiny. Zásadní rozdíl v outdoorových sportech a lanových překážkách je to, že sporty se dělají ve větším počtu např. sjíždění vody na raftech, či horolezectví a slaňování, kde jdou vždy minimálně dvě osoby, přičemž jedna jistí. Kdežto lanové překážky bývají zpravidla individuální, ovšem jsou formy, které toto pravidlo vyvracejí.

U outdoorových sportů jde především o převod zkušeností z týmu, kdo jak zabírá při sjíždění řeky, nebo s kým se účastník cítí dobře při jištění na skále. Všechny tyto prvky se projeví i v práci. Důvěra na raftu je téměř identická s důvěrou na pracovišti, třeba při vytváření projektu. Lanové překážky by měly znamenat výzvu. Je to forma adrenalinové činnosti, která slouží jako prostředek zbavení účastníka komfortu a posunutí ho za hranice strachu. Doslova zde účastníci překonávají sami sebe za účelem zocelení, či posílení odhodlanosti. Také je to trénink a simulace fyzické činnosti a práce ve stresových situacích.

4.1 Bezpečnostní kritéria

Charakter již zmiňovaných outdoorových sportů a lanových překážek, může v mnoha případech působit na účastníka kurzu odstrašujícím dojmem, může vyvolávat strach a obavy. Ve skutečnosti je tento fakt výhodou a účelem. Lektor a dramaturg, by si měl stanovit dvě základní pravidla. Zaprvé, hry by měly vyvolávat zmíněný strach, pocit nejistoty a nebezpečí. Ovšem ve skutečnosti musí tento dojem pouze vzbuzovat, v žádném případě by neměly obnášet nějaká rizika a to psychického a fyzického charakteru. Hry jsou zde pro rozvoj účastníků a ne pro jakákoliv rizika zranění nebo psychické újmy. Lektor pochopitelně musí zvolit obtížnost dle možností účastníků a zabezpečit svůj kurz ve všech možných ohledech. Hry se nesmí pohybovat na hranici nemožného, viz. kapitola komfortní zóna. Při výběru firem, které poskytují různé formy adrenalinového vyžití, do kterého lze zařadit i lanové překážky, musí lektor ověřit předem možná rizika ze strany zprostředkovatele.

Svatoš, Lebeda (2005, s. 171) uvádí kritéria prevence vzniku psychické újmy, a to jsou zejména např.

- sledování a vnímání psychického stavu účastníků, sledovat jejich chování a projev emocí.
- jasně stanovit možnost nepodstoupit, nebo v průběhu hry ukončit

- lektor, by měl znát všechna možná rizika
- nevyužívat psychoanalytické metody, ke kterým nemá oprávnění je provádět
- při reflexi neotvírat citlivá a intimní témata

Ke splnění těchto kritérií je potřebné zajistit všechny možné informace o účastnících kurzu. To zahrnuje kompletní seznam medikací, chorobopis, seznam úrazů a obvykle je nutné podstoupit zdravotní vyšetření a zátěžové testy. Všechny tyto postupy slouží pouze k jednomu, a to k ochraně jak účastníků, tak samotných poskytovatelů. Dá se hovořit, že zde figurují tři strany, které případné zranění poškozuje různým způsobem. A to je poskytovatel programu, vedení zúčastněné firmy a sami účastníci. V případě závažného zranění kvůli špatnému zabezpečení poškozuje zprostředkovatelské jméno a ničí reputaci, ale jelikož je to posuzováno jako úraz na pracovišti, tak zodpovědnost se vztahuje vedení zúčastněné firmy. V neposlední řadě účastník tyto nedostatky v zabezpečení odnáší v podobě zranění. Toto jsou důvody, proč je dobré, aby po celou dobu průběhu kurzu byl přítomen zdravotník, nebo lektor se zdravotním kurzem. Toto samozřejmě platí pro fyzicky náročné a adrenalinové kurzy. Tato pravidla nelze aplikovat do celého spektra zážitkových kurzů.

..

5 EMPIRICKÁ ČÁST

5.1 Didaktická studie zážitkového programu

Autor volí tuto kvalitativní metodu studie se záměrem podrobného prozkoumání reálného produktu, a především jeho postupy, výběr a kompletní strukturu designu zážitkového programu. Celý popis koresponduje s obsahem teoretické části a slouží také k jejímu doplnění, nicméně autor ověřuje, zda samotný program postupuje a navazuje na stanovená teoretická fakta z oboru zážitkového vzdělávání. Studie může v budoucnu posloužit jako příkladná ukázka pomáhající při vzdělávání v tomto oboru, a také jako ilustrační příklad, který zprostředkovává obecně teoretické informace snadno vyhledatelné v literatuře. Teorie stanovuje široká spektra variant vytváření zážitkových programů, ovšem i ty mají nějaké meze. Nedodržení těchto pomyslných parametrů silně může ovlivnit výsledek a zejména jeho kvalitu v negativním slova smyslu.

Tato studie didakticky popisuje a hodnotí výše zmíněné aspekty v andragogickém procesu. Nelze zde stanovit určitý problém jako u klasické případové studie, a to především z důvodů, že zúčastněný firemní subjekt, následující program sice absolvoval, ale již nezpracoval další vyhodnocení pracovních výsledků vzdělaného týmu. V opačném případě, kdyby byly výsledky a nejlépe negativní, dá se s takovýmto faktem pracovat jako s problémem a vypracovat klasickou případovou studii s hledáním řešení a hodnocením problému. Pro tuto práci lze stanovit základní kritérium a cíl.

- Kritérium: dodržení postupů při volbě her do stanoveného produktu a splnění požadavků žadatele o vzdělávací program
- Cíl: prozkoumání z didaktického pohledu a hodnocení, zda jsou kritéria v postupu následujícího programu dodržena, zejména volba her, jejich řazení a splnění původního požadavku žadatele

Celá studie se opírá a pracuje s třemi základními pojmy, a tj. zážitkové vzdělávání, které bylo již vysvětleno v úvodních kapitolách této práce, a dále andragogika a didaktika. Oba tyto pojmy nemají jednotné definice. Např. Skalková (2007, s. 13) uvádí historický vývoj definic didaktiky a jejího předmětu, kde lze shledat např. postoj J. A. Komenského z jeho díla Velká didaktika, kde označuje didaktiku jako

umění vyučovat. Nicméně z pohledu této studie autor vytýká z didaktiky především zkoumání obsahu, postupu a průběhu zážitkového kurzu.

Vzdělávání dospělých, dnes již označováno jako andragogika je stěžejní vědní obor v rámci této empirické části. Beneš (2008, s. 11) ho popisuje jako obor, který se zaměřuje na všechny se vyskytující aspekty ve vzdělávání a učení dospělých. Z pochopitelných důvodů lze sem zařadit i samotnou zážitkovou pedagogiku, která je zmíněna v první části, ale dle autora je příhodnější momentálně pracovat právě s pojmem andragogika, jelikož zkoumaný program je zařazen do firemního prostředí, tudíž mezi dospělé.

5.2 Subjekty a požadavky programu

Z praktického pohledu zážitkový program je pouze produkt, který v ideálním případě naplní požadavky, či kritéria žadatele o tento produkt. Při naplnění těchto požadavků poskytovatelem, se později přechází k realizaci samotného programu. V tomto případě se objevují dvě firmy. Z pohledu poskytovatele produktu, to je Project outdoor Slovakia, s.r.o. Na místě žadatele se vyskytuje firma Xerox Limited, o.z.

Poskytovatel

Historie této společnosti se datuje k roku 1999/2000. Ale stala se akreditovanou MŠMT později v roce 2008. Působí především na Slovensku, Polsku a ČR. Je zakládající člen Profesního sdružení pro zážitkové vzdělávání a nese zkušenosti práce z evropských vzdělávacích projektů. Poskytuje možnost programů na míru, teamspirit, teambuilding, assesment služby, ale třeba také školí nové trenéry kurzů. Outdoor centrum se prezentuje jako firma s dlouho praxí, originalitou svých programů, či profesionalitou a odborným týmem. Lektoři disponují osvědčeními jako je instruktor lanových aktivit I. a II., bezpečnost a management rizik aj. Jako základní principy uvádí bezpečnost na prvním místě, nenucenost do aktivit z různých omezujících důvodů, možnost pomoci v takovýchto případech, dobrá spolupráce s žadatelem, neformálnost, otevřenost a upřímnost při aktivitách.

Žadatel

Tato firma má již dlouhé trvání na mezinárodním trhu se vznikem ve Spojených státech. Původně obchodovala převážně s papírem a s postupným vývojem v daném oboru nabízený sortiment rozšířila např. o fotografický papír, nebo kancelářské technologie jako jsou tiskárny skenery apod. Slovenská pobočka má více

jak 40. zaměstnanců a žádá o program pro větší část svého pracovního týmu, který má absolvovat teambuildingový program navržený Outdoor centrem. Autor v následující kapitole uvádí další požadavky na program ze strany firmy Xerox.

Požadavky programu

Stanovené požadavky jsou nezbytnou součástí vzniku kontraktu mezi subjekty a správné rozhodnutí, co ve skutečnosti vzdělávaný tým potřebuje zdokonalit určuje, zda takový program má ve finále nějaký smysl. Tuto část lze označit jako primární fázi, které by se mělo věnovat dostatečné úsilí pro dobro dalšího vývoje programu. Společnost Xerox, zvolila následující kritéria vhodného programu pro její tým.

- Program, by měl být celodenní
- Mělo, by se jednat o teambuildingovou podobu kurzu
- Realizace ve venkovním prostředí
- Program, by měl být originální a nevšední
- Nesmí chybět sportovní aktivity a zábava
- Pracování v týmech, ne individuálně
- Prostor pro obědovou pauzu
- Zakončení večerním opékáním u táboráku
- Zajištění místa pro přenocování
- Program pro 25 osob
- Rozpočet do 2000 €.

I takto stručně v bodech může mít podobu úvodní seznam požadavků, je na místě, aby žadatel myslel na všechny možná kritéria, která chce zařídit pro svůj tým, ne vždy je vše samozřejmostí. Např. stravování, či ubytování není vždy zahrnuto do ceny programu apod. Dobrý manažer se musí o svůj tým postarat tak, aby zajistil ty nejlepší podmínky pro následnou realizaci. Samozřejmě vše stojí na komunikaci, jak mezi manažerem a jeho týmem, tak mezi manažerem a poskytovatelem kurzu. Je nutné si stanovit primárně místo, čas, cenu a účel akce. K tomu dále doladit další potřebné aspekty dohody.

Po zpracování těchto požadavků přichází Outdoor centrum se svojí odezvou a nabídkou možné podoby programu. Autor zde uvádí pouze stručný přehled vývoje hry a v následující kapitole se věnuje již podrobně každé části zvlášť.

- 09:00-9:30, Icebreakers, cestování po mapě, funny line
- 09:30-10:00, Dynamics, domino, klávesnice
- 10:30-12:00, Scrabble

- 12:00-13:00, Pauza na oběd
- 13:00-18:00, hlavní program, Pevnost Boyard
- 18:00-19:00, Závěrečná fáze u táboráku

Celý program s pěti lektory vychází se slevou na 1440 €.

5.3 Studie programu, první část

Zřizovatel tuto událost rozděluje na dvě části, které dělí obědová přestávka. Jelikož je tento program zvolen jako teambuilding, tak pochopitelně nese i jeho charakteristiky. Tudíž se dá předpokládat, že školený tým je složen z jedinců, kteří ještě nemají vytvořené pracovní vazby a moc se neznají. Na úvod jsou tedy zařazeny tzv. Icebreakers. Tyto krátké hry navodí příjemnější atmosféru před dalším průběhem a jistým způsobem předcházejí nepříjemným situacím v poměrně složitějších hrách. U Icebreakers je obsah nastaven takovým způsobem, aby se všichni vzájemně poznali, což lze považovat za hlavní úkol těchto her. Outdoor centrum pro tento úvod rozděluje tým na tři skupiny a volí dvě hry a tj. hry s názvem Mapy a Funny line. Jedná se o nenáročné hry na přípravu. U map každý člen putuje po městech, kde u této aktivity počíná seznamování, každý si může vybrat, kde třeba byl, kde se narodil, nebo které má pro něj určitý význam a podělit se o to se svoji skupinou. Funny line se dá charakterizovat jako seřazování se dle různých kategorií. Určitě každý zná řazení se do řady např. podle věku, či podle výšky apod. Na podobném principu funguje i tato hra, která obsahuje kategorie, tak aby se účastníci nejen pobavili, ale i opět o něco více poznali. U Icebreakers je pouze jedno jediné pravidlo, a to zejména jejich pozice v programu. Vždy musí figurovat na počátku. Není možné, aby se tým seznamoval při náročném hlavní hře, kde už nemusí být prostor a čas pro neustálé přemýšlení např. kdo se jak jmenuje apod. Nicméně v tomto případě je zařazení naprosto v pořádku a se získanými informacemi lze dále pracovat v následujícím průběhu.

Po prolomení ledů v rámci Icebreakers se přechází ke zvoleným Dynamics. Tato návaznost je obvyklá, a v rámci tohoto programu i na místě. Dynamics jsou zde opět koncipovány do dvou her a tým je rozdělen do tří skupin. První z nich se nazývá Domino, nejedná se o klasické stolní, ale o větší dominové kostky z kterých se staví had. Tato hra se může realizovat formou soutěže mezi týmy a navodit soutěžního ducha do dalších her. Účastníci se zde konečně dostávají do větší aktivity než v úvodu a to především díky soutěživosti a tlaku na kvalitu odvedené práce. Při stavění hada z kostek, každý člen z týmu nese určitou zodpovědnost, stačí udělat menší chybu a

právě vaše kostka zboří celého hada, v takovém případě musí tým začít znovu. Je to první moment, kdy se formují týmové role a skupina přejímá svou identitu.

Následující rozumově pohybová hra, nesoucí název Klávesnice rovněž nabízí jiný charakter poznatku. Klávesnice má formu venkovní aktivity, kdy se na zem umísťují symbolické klávesy s písmeny nebo číslicemi. Po zadání kódu lektorem mezi sebou skupiny soutěží, která docílí pomyslného odklepnutí kódu. Tato hra procvičuje tým zejména ve strategii rozhodnutí, týmové komunikaci a spolupráci.

Po Klávesnici tým absolvuje známou hru Scrabble, která opět jako Domino nemá stolní podobu, ale poněkud přizpůsobenou obdobu pro více osob. Zde je již tým rozdělen pouze do dvou skupin, které mohou a nemusí soupeřit. Princip doplňování a utváření nových slov je stejný jako v původní verzi. K dosažení cíle je zapotřebí kvalitní týmová organizace, rozdělení týmových rolí a především práce s velkým množstvím informací. Pochopitelně tým, který bude úspěšný v těchto činnostech, bude mít pravděpodobně i snadnější cestu k vítězství.

Tyto hry mají v programu samozřejmě místo, nicméně lze třeba Klávesnici i vynechat a nahradit hrou Scrabble, nebo úplně jinou hrou, která rozvíjí jiné kompetence. Je nutné podotknout, že tento program obsahuje obě tyto podobné hry, jdoucí za sebou. Je možno tedy polemizovat, zda by nebylo užitečnější jiné zvolení her. Ovšem v rámci náročnosti následujícího hlavního programu, chtějí lektori tým, co nejlépe připravit pro realizaci hry, takže v případě zvolení těchto dvou her s téměř identickým rozvojem kompetencí je v pořádku a splňuje nastavené požadavky. Program má být převážně outdoorového typu a při rekapitulaci tým absolvuje Icebreakres, které nejsou moc aktivní a mohou být realizovány v indooru. Dále začínají Dynamics se vyskytuje Scrabble, který je sice svoji užitečností nenahraditelný, ale je často také praktikován v indooru, tudíž je potřeba vložit do programu hru, která je situovaná do venkovního prostředí a tj. hra klávesnice. K designu složení her, nelze tedy nic vytknout. Avšak autor shledává jako problém, rozhodnutí o rozdělení týmu do skupin. Ve většině případech je navrženo, aby se tým rozdělil do tří skupin. Toto rozdělení nemá prakticky žádný vliv u Dynamics, ale v případě třeba hry Domino, to může způsobit nevyrovnanost mezi skupinami, protože celý tým je složen z 25 členů a po rozdělení vznikají skupiny s rozlišným počtem, což může být v určitých situacích demotivující. Vyšší počet členů znamená u Domina nevýhodu a u Scrabblu zase výhodu. Obvykle stačí, že skupina s odlišným počtem zůstává stejná ve všech hrách, ale v takovémto teambuildingovém programu je příhodné, aby si účastníci procvičili kolektivní práci s celým týmem a ne stále se stejným kolegy ze skupiny. V případě, že

tým v pracovním prostředí již je rozdělen do určitých skupin, tak i skupiny na tomto programu mohou zůstat stejné, protože finální výsledek a získané zkušenosti mají mnohem vyšší efektivitu po následném transferu do reálného života.

5.4 Studie programu, druhá část

Po obědové přestávce přichází nejnáročnější blok her, které jsou označeny jako hlavní program. Charakteristické rysy, které může hra nabídnout, jsou nároky, a to především, nároky na fyzickou a psychickou aktivitu, koordinační dovednosti, motivovanost a v neposlední řadě také důvěra ve své spoluhráče. Získané zkušenosti z první části, jsou zde naplno využity a rozvíjeny ve větším spektru. Hlavní program tohoto teambuildingu je koncipován na motivy známé televizní soutěže Pevnost Boyard. Náročnost této hry se dotýká oboru táborů, jak týmů, který vytváří hru, tak týmu, který jej absolvuje. Boyard je navržen na dobu trvání pět hodin a rozdělen do čtyřech úseků, kde se účastníci snaží splnit úkoly. Motiv televizní předlohy se promítá do hry v podobě odměn za úspěch. Odměny jsou indicie, které tvoří nápovědu pro finální rozluštění tajenky. Při nedostatku indicií, je zde možnost jako v reálné předloze obětovat jednoho ze členů, tak že se mu zaváže šátek přes oči a nemůže se dále zúčastnit soutěže, za účelem získání další nápovědy v podobě indicie. Pro lepší vžití se do děje, lektori navozují atmosféru, která simuluje originál pevnosti Boyard. Např. jeden z lektorů využívá převleku a prezentuje se jako otec Furat, který účastníkům rádí a pomáhá během své cesty po pomyslné pevnosti. Jak je již napsáno v teoretické části v kapitole motivace, všechny tyto doplňky a vyladění hrají velký význam k motivování a navození optimální atmosféry. K otci Furatovi, jsou zde další možnosti jako např. zvolený styl žargonu typického pro obsazení v původní televizní hře, dále se nabízí zvolení dalších technologií, velkou roli hraje doprovod hudebních podkladů, ať už známé úvodní znělky, nebo pouze doprovodné hudby dokreslující situace a atmosféru.

Všechny tyto tzv. „vychytávky“ úzce souvisí s plánovaným rozpočtem, který je žadatelská firma poskytnout. Konkrétně v tomto případě, jsou všechny hry situovány ve venkovním prostředí, tudíž je potřeba z pohledu instruktorů větší úsilí v navození prostředí, které opravdu simuluje samotnou pevnost Boyard. Tato hra již není úplně neobvyklá, dá se pokládat za jakýsi letní trend napříč nabídkou v zážitkovém vzdělávání. Je možnost dohledat obdobné variace, na zde zmíněný produkt, přičemž v rámci zmiňovaných motivujících doplňků autor dohledal záznam o vykonání teambuildingu Pevnosti Boyard, která byla realizována v ruinách starého hradu. Zvolení takovéto kulisy je nutné shledat jako „zásah do černého“, takovýto prvek zaručeně

nasimuluje téměř dokonale skutečnou pevnost. Toto zvolení hradu jako kulisy je ale finančně náročnější.

Jak již autor poznamenal, hra je rozdělena do čtyř úseků, které jsou vždy rozdílné a také trénují rozdílné dovednosti svých účastníků. Pro úspěšné zdolání překážek je potřeba různých dovedností, takže každý má možnost něco týmu nabídnout ze své osoby a pomoci. To vede k uvědomění, že je dotyčná osoba součástí týmu. V kapitole motivace, toto je jeden z nejdůležitějších prvků, který by hra měla obsahovat. Při úvaze o skupině absolvující např. pouze hry vyžadující dobrou fyzickou kondici, by se zapojili jen ti nejzdatnější a ostatní méně zdatní, by seděly v „koutě“. Což není případ hry tohoto typu a zejména výběru stanovišť ze strany instruktorského týmu. Mezi stanoviště patří tyto hry.

- Přes hladomornu
- Únikový východ
- Nástrahy pevnosti
- Cesta do věže

5.4.1 Přes hladomornu

Tato hra nese název přes hladomornu, ale jedná se pouze o název, který pomáhá ilustrovat celý příběh kurzu. Ve skutečnosti je možnost konfrontace s identickou hrou, ale pod jiným názvem.

Ve skutečnosti se jedná o lanovou dráhu, nebo spíše lanovou stezku. Hra nenabízí požitek pro adrenalinové nadšence jako např. překážky v lanových centrech, protože se jedná o silné popruhy, které jsou napnuty v lese mezi stromy cca půl metru nad zemí a nedosahují závratných výšin. Přes hladomornu nabízí více variant jak postupovat. V určitých situacích je potřeba přecházet překážku individuálně, někdy ve dvojicích a následně třeba i v celém týmu. Při vytváření této hry je neodmyslitelné zajištění, co největšího zabezpečení a omezení vzniku jakémukoliv zranění. Vymknutý kotník hned v počátku hlavního programu je velice demoralizující a kontraproduktivní pro celý tým a zásadně ovlivňuje další průběh programu. Pochopitelně překážky musí být tvořeny tak, aby byly bezpečné a šly překonat. I když během celého průběhu jsou přítomni lektoři se všemi potřebnými znalostmi z bezpečností apod. cílem této hry není, aby lektoři chránili a pomáhali při splnění přechodu překážek. Cíle musí dosáhnout tým sám. Členové si navzájem pomáhají a jistí se. Během takovýchto situací se rozvíjí důležité týmové prvky, jako spolehnutí se na svého kolegu, který pomáhá, nebo důvěra v ostatní členy. Dále při této hře působí tzv. „ořukávání“, protože zde dochází

k prvnímu fyzickému kontaktu mezi členy týmu při vzájemné opoře a jištění. I takovéto skutečnosti napomáhají samotnému principu utváření týmu. V případě, že by hra, která má potřebu účastníky nutit do fyzického kontaktu byla postavena v úvodu programu, takto vzniklá situace může způsobit negativní postoje a dostat účastníky do nepříjemných situací.

5.4.2 Únikový východ

Tato hra plynule navazuje na zkušenosti z té předchozí a má obrovský význam pro celý program. Charakteristické rysem pro Únikový východ je rozhodně adrenalin, vzájemná důvěra a spolupráce. Tyto rysy se objevují i u „hladomorný“, avšak jsou posunuty opět o úroveň výše a svoji náročností hra téměř vytlačuje zúčastněné z jejich komfortní zóny.

Únikový východ lze popsat jako klasické slaňování ze skály, což ve skutečnosti je, ale takto jednoduše ho charakterizuje zkušená osoba, která má ve svých zálibách tuto a podobné aktivity. V týmu vždy ale není každý člen, zabývající se adrenalinovými sporty. S těmito skutečnostmi je zřizovatel dopředu seznámen a to vede ke zvolení právě slaňování. V případě, kdy je v týmu většina účastníků zvyklých např. na horolezectví, tak tato hra ztrácí význam. Tým se jednoduše slaňuje a neprožívá nic nového, tudíž nezískává žádné zkušenosti. Komfortní zóna zůstává nenarušena, takže zde neprobíhá žádné zážitkové vzdělávání. V tomto případě se ale nejedná o složení takového týmu a proto je možnost takovéto volby. Z pohledu nezkušeného člena, hra nabízí mnohem širší rozměr zprostředkování zážitku. Slaňování je možné také nahradit šplháním a lezením po skalách, tato varianta je poněkud náročnější, takže její zvolení je pro zkušenější týmy.

Pod dohledem zkušených instruktorů každý člen nenuceně absolvuje slaňování skály po dvojicích, kde vždy jeden z páru druhého jistí. Tato aktivita pracuje hlavně s důvěrou v druhé a vlastním odhodláním pokořit strach. Dále se také projevuje týmový duch a motivace. Dobré je, aby zkušenější šli jako první, jelikož ti méně odhodlanější se přesvědčují, že aktivita není tak nebezpečná. V situacích, kde má účastník problémy začít se slaňováním, vyplouvá na povrch motivace ze strany týmu, ukazuje komu dotyčný důvěřuje a s kým se ve finále dokáže slanit. Před počátkem hry přichází člověk plně rozhodnutý, že něco tak nebezpečného nezvládne a na konci je překvapen, jak za pomoci a podpory svého týmu vše dokázal. Takováto zkušenost je k nezaplacení a pevně sdružuje osoby v týmu. Vzniká zde silné pouto mezi členy a jako další výsledek je to, že se v takové téměř kritické situaci někdo zocelí, někdo si

uvědomí, že je oporou pro druhé, nebo že je motivující vůdce. Tyto a jiné role a kompetence lze dosáhnout, když se týmu navodí aktivita dostatečně náročná na kondici a psychiku.

Při rozhodnutí zprostředkovat takovýto typ zážitku, je na prvním místě bezpečnost účastníků. Instruktorská skupina disponuje potřebnými zkušenostmi a potřebnými osvědčeními, avšak mnohdy je přizvána externí firma zabývající se těmito aktivitami, např. při výběru bezpečné a osvědčené skály v oblasti kurzu aj. Filosofie Outdoor centra stojí na bezpečí svých klientů a dlouholetých zkušenostech, takže působí věrohodně a jeho programy jsou bezpečné. Je nutné podotknout, že kvalitní zabezpečení ze strany zprostředkovatele chrání svou dobrou pověst, ale z pohledu zúčastněné firmy, je výběr nejbezpečnější nabídky ochrana pro ni samotnou. Důvod je prostý, protože v případě, kdy si pracovník způsobí zranění, je situace dle zákona hodnocena jako úraz na pracovišti, tudíž je zodpovědný zaměstnavatel.

5.4.3 Nástrahy pevnosti

Po dvou náročnějších typech her, účastníci překonávají tři překážky v podobě jednodušších aktivit, zaměřených zejména na koordinaci a komunikaci v týmu. Z hlediska designu programu, je tato část spíše oddechová oproti předchozím, nicméně stále jejich splnění vyžaduje jistou dávku fyzického úsilí. Avšak je zde možnost nabrat síly po zátěžovém úseku do poslední fáze programu.

První sekce se nazývá houština přes pavučiny. Jedná se o překážky vytvořené z napnutých lan mezi stromy, vytvářející obdobu pavučin. Celá skupina se postupně snaží dostat přes škvíry v pavučině, aniž by se dotkla lana. Na této překážce lze výtečně ukázat, že každý v týmu má svou roli, a že každý dokáže něco pro tým nabídnout. Drobnější účastníci se dokážou protáhnou sami bez jakékoli pomoci a pomáhat dalším při postupu skrze překážku. Větší a silnější zase opět mohou nabídnout svoji sílu a prostrčit nebo vyzdvihnout jiné. Umístění této hry je správně zařazené, jelikož členové již lépe znají navzájem své fyzické přednosti a mohou si zde dovolit takový postup, který nepřináší rizika jakéhokoliv zranění. Jako alternativa se dá také zvolit hra Skok důvěry, kde jeden člen z vyvýšeného místa dobrovolně padá pozadu do volného prostoru a zbytek skupiny jej musí zachytit a tedy prokázat, že v ně lze důvěřovat. Dá se konstatovat, že principy se shodují, avšak v rámci celého programového příběhu je příhodnější zvolit zmíněnou pavučinu jako překážku a nějak nevybočovat z této dějové linie, která podtrhuje myšlenku pevnosti Boyard.

Zamořené území

Následující překážka je ukázkou koordinace týmu při fyzické aktivitě. Opět se jedná o volnější hru, která sice nenabízí adrenalinové vyžití, ale nelze podceňovat její náročnost. Tak jako na obrázku, je možnost aktivitu realizovat za pomoci dvou trámů a přichytných lan. Aby se skupina dostala k vytyčenému cíli, musí zkoordinovat svoji činnost. Jakýkoliv problém v koordinaci členů, význačně narušuje postup celé skupiny. Důležitá otázka v této hře je vedoucí role v týmu, někdo musí skupinu vést. Nahodilé chování při postupu nepřináší dobré výsledky a může značně hru prodloužit, či znepříjemnit. Takováto situace by však už v této fázi hry neměla nastat. Tým, který se již zná a vůdčí role se během programu projevily, nemá s postupem zásadní problém. Po několika pokusech dokáže dosáhnout cíle a z náročné hry udělat zábavnou.



Obrázek 4 Project Outdoor, teambuilding, 2008, zdroj: příloha 1

Útěk z pevnosti

Organizačně nenáročná aktivita, kde Instruktor obstarává pouze tzv. lodičky, které mohou být tvořeny např. obyčejnými papírovými tácky. Tato hra v zážitkové pedagogice je známa z táborů, skautů a jiných organizací, které nabízejí volnočasové vyžití pro děti. Útěk je koncipován opět jako překážka a pracuje s fiktivní říčkou, přes kterou se musí účastníci dostat za pomoci lodiček. Zásadním problémem je počet lodiček, v praxi tedy na každého nevychází místo, což vede k upravení strategie v přechodu řeky najednou, aniž by se dotkli vody. Koordinace a komunikace v týmu je neodmyslitelnou kompetencí k zaručenému úspěchu. Skupina, která nedisponuje dostatečnou úrovní těchto aspektů, může dosáhnout toho, že jim lodičky odplují. Z hlediska umístění hra zapadá do příběhu hry a pořadí. Vyžadující někomu nepříjemný fyzický kontakt u již seznámeného týmu nepředstavuje takový problém, který vyvolává trapné situace.

Při rekapitulaci samotný program nabízí dvě možná ukončení příběhu a tj. útekem z pevnosti, či následujícím úsekem, který je popsán níže. V případě závěru po překonání překážek, autor shledává za vhodné zajistit podmínky situace pro okamžik ukončení programu her, tak aby samotný děj byl oficiálně a třeba i slavnostně zakončen.

Cesta do věže

Lanová překážka, která je zasazena do korun stromů, nabízí vyžití pro adrenalinové nadšence a k postupu je zapotřebí kooperace více členů. Takovouto aktivitu samozřejmě zajišťují lanová centra, kde se o účastníky stará školený personál s lektory z důvodu zvýšeného rizika úrazu.

Tato aktivita je prezentována centrem jako možnost pro ty, kteří chtějí další adrenalinový zážitek. V úvahu přichází otázka, zda je toto vhodná forma ukončení aktivní části programu. V případě, kdy lanové překážky neabsolvuje celý tým, může dojít ke vzniku rozdílů v zážitku ve skupině. Při reflexi k této fázi již nemá každý zkušenost s touto překážkou. Nutné podotknout, že k zakončení je tato hra přívětivější, avšak nelze zapojit do ni celý tým, pro to je na místě změna v dramaturgii, kde se využije každý. Zvolení překážek, nabízející všechny možné úrovně náročnosti. Toto zakončení působí spíše jako snaha zavděčit se členům, kteří si libují v adrenalinu i za cenu rozdělení týmu. Ovšem v úvahu přichází otázka, zda to ve skutečnosti může nějak už vytvořený tým poškodit. A zda vůbec někdo tuto část podstoupí, protože po náročném dni, který zahrnuje pěti hodinový hlavní program, je úbytek sil markantní. Po závěru aktivní části programu přichází čas u táboráku. Tato chvilka zaslouženého odpočinku nabízí prostor pro sdělení si navzájem získaných prožitků a reflexi celého dne a všech jeho částí. Je důležité tuto část nevynechat a věnovat potřebné úsilí k vedení diskuze.

5.5 Předpokládané výsledky programu a jeho hodnocení

Po předchozích kapitolách, které popisují samotný průběh programu je na místě analyzovat možný úspěch této zážitkové akce. Je vhodné zmínit, že autor není v této problematice odborníkem a hodnocení z jeho strany je založeno na teoretických podkladech souvisejících se zážitkovým vzděláváním. Tudíž se jedná pouze o snahu formulovat možné výsledky tohoto programu, zhodnotit jej a stanovit případné změny k zvýšení efektivity. Toto zhodnocení může sloužit jako nástroj pro zvolení si zážitkového programu pro svůj vlastní tým. Tento obor vzdělávání a zejména teambuildingové programy jsou dnes hojně zastoupeny na trhu a často může být problém si zvolit to nejvýhodnější. Primárně se tedy autor věnuje, co tento program nabízí dle jeho popisu. Jedná se o klasický teambuilding, který nemá další konkrétní zaměření. Program se snaží docílit vybudování týmu a stmelení kolektivu na dostatečné úrovni, která by měla význam pro pracovní prostředí. Je na místě si

stanovit požadavky tak, aby tato dosažená úroveň byla dostatečně vysoká a měla pro žádající firmu smysl a nejednalo se o zbytečně „vyhozené peníze“.

Tento teambuilding splňuje svůj primární cíl, který je charakteristický pro programy tohoto typu, což je stmelení kolektivu. Mezi další výsledky patří např.

- Posílení týmové komunikace
- Posílení týmové spolupráce
- Vytvoření týmových rolí
- Posílení strategických dovedností
- Působení na dynamiku skupiny
- Vytvoření koheze skupiny

Zvolení a uspořádání her má potenciál cíle dosáhnout a po jeho konci za sebou zanechat skupinu lidí, kteří po několika hodinách tvoří tým s vytvořenými vazbami mezi sebou, s projevenými rolemi a kompetencemi v takové úrovni, kterou by se tato skupina snažila docílit po delší časový horizont ve formálním prostředí svého zaměstnání. Splnění všech her vytváří podmínky pro to, aby účastníci na konci opravdu tým vytvořili. Charakter samotných her autor shledává za relevantní a jejich zvolení není zbytečné. Žádná z her svoji myšlenkou nějak zásadně nevybočuje z ideje celého programu. Přestože program není koncipován jako kurz pro zlepšení komunikace, většina zvolených klade důraz právě na komunikaci v týmu. Lze to označit jako vedlejší produkt tohoto programu, bez kterého by samotná skupina nemohla postupovat dále. Jako další neodmyslitelné produkty, které je možno zaregistrovat, je vytváření týmové strategie, vytvoření týmových rolí, nebo důvěra ve vlastní tým. Samotný produkt jako teambuilding je tedy v pořádku, ovšem je nutné konstatovat, že samotný příběh programu je možné zrealizovat vhodnější podobou. Jako zásadní problém autor stanovuje to, že příběh není zasazen do prostředí pevnosti. Tento fakt značně podtrhuje příběh a les jako kulisa není zrovna nejšťastnější volbou. Pochopitelně se každá hra vždy nelze praktikovat v pevnosti, jako např. slaňování, nicméně do odlišného prostředí je zasazena každá část programu. Často je problémem namotivování a vžití se do příběhu ze strany účastníků a s takovýmto problémem je vyšší možnost konfrontace z důvodu špatného prostředí. Jak je již zmíněno, trh je dnes přeplněn zážitkovými programy a jelikož Pevnost Boyard není považován za originální produkt s know how, tak je obvykle nabízen většinou zástupců zprostředkovatelů zážitkových akcí. Tento fakt vede ke konkurenci a je vhodné jej vytvořit tak, aby byl ze strany zprostředkovatele konkurenceschopný. Autor, tento program označuje za produkt, který není v dnešní nabídce schopen

konkurenceschopnosti. Lze snadno dohledat na internetu nabídky Pevnosti Boyard, které jsou pro spotřebitele atraktivnější z pohledu příběhu a zvoleného prostředí. Za takovou cenu je vhodné zvolit jinou dějovou linii, příběh a hry přizpůsobit prostředí tak, aby vše do sebe zapadalo a dávalo smysl. Cena programu se slevou vychází v přepočtu na cca 37 000Kč a tj. 1 480Kč/osoba. Tato cena je srovnatelná s ostatními nabízenými teambuildingy pro dané množství účastníků. Není tedy problém zvolit optimálnější podobu programu. Autor dále uvádí stručný popis jiných programů jako ukázkou, která ilustruje možnosti teambuildingu a jeho pojetí.

Ukázky forem teambuildingu

Jedná se o program s názvem Carlos, zdroj: <http://www.teambuildingandevent.cz/adventure-a-hry-s-legendou>. Program simuluje pátrání vyšetřovacího týmu po hledané osobě, kterou je v tomto případě Carlos. Přestože se jedná o nevšední verzi teambuildingu, stále si za cíl stanovuje rozvoj v týmové komunikaci, spolupráci, důvěře, kreativitě a time managementu. Příběh vyšetřování je zasazen do přirozeného prostředí měst, kde je možnost zapojit obyvatele města a využít MHD. Tak jako u Boyardu se získávají indicie, zde se tým snaží dohledat stopy, které pomáhají dopadnout hledanou osobu. Tyto stopy hledá v sérii aktivit za pomoci moderních technologií. Smartphony a GPS navigace, ale dále třeba vyšetřovatelé odhalují stopy napsané neviditelným inkoustem, schované v nádobě s červy, či zkoumání DNA a odlítků stop v bahně.

Jako další ukázkou autor zařazuje program Leonardo, zdroj: <http://www.teambuildingandevent.cz/kreativni-a-konstrukcni-hry>. Tato aktivita je specifická svou fyzickou nenáročností, avšak nabízí možnost zapojení týmu v konstruktivních a strategických aktivitách. Poukazuje na to, že i bez jakékoliv fyzicky náročné aktivity a adrenalinu, může být efektivním prostředkem k dosažení důležitých dovedností a kompetencí. Leonardo je tvořen sérií her, které při úspěšném pokoření poskytnou část z Leonardova deníku, která patří k plánu na sestavení jeho letadla. Specifické zde je to, že celý tým pracuje dohromady a pouze se rozděluje na menší skupiny. Tento fakt ukazuje, že hra klade nároky na organizaci a přerozdělování práce. Mezi další nároky pro úspěšné zakončení jsou komunikace, brainstorming, či hierarchie rolí ve skupině. Aby celý program a činnost účastníků měl smysl, tak postupně graduje k otestování vytvořeného letadla. Dle autora tento program simuluje nejlépe pracovní prostředí ze zdejších nabízených produktů s dějovou linií. Je ideální formou pro projektové týmy, rozdělení práce, skupin, vedení a komunikace, to vše je

nedílnou složkou úspěšného vzletu letadla, nebo zadaného projektu ve firmě. Obě dvě verze jsou z produkce společnosti Feelnat, a je možné je dohledat na internetu.

Originalita, příběh a nevšednost dělají z programu něco více než klasický teambuilding v lanovém centru. Momentálně je možnost navštívit lanová centra soukromě a prakticky se dnes již nejedná a nejzajímavější prostředek předání zážitku. Pochopitelně uvedený program je tvořený v roce 2008, a během následujících let se trendy v nabídce mění a přináší stále nové nápady. Dnes autorem vybraný produkt zřejmě postrádá na originalitě a je u něj nutnost vytvořit dramaturgické změny, které by přidaly na atraktivitě a poskytly důvod zúčastnit se.

Pro shrnutí, autorem zvolený program splňuje kritéria teambuildingu a takto zvolenou formou lze docílit efektivně kladných výsledků. Rozhodně má efekt a smysl pro zúčastněné. Bohužel, ale působí zastaralou formou a v nabídce trhu je možnost v nastaveném rozpočtu nalézt zajímavější produkt, který je také efektivní, ale nevšední. Tato specifika dále ještě více zvyšují intenzitu zážitku. Z pohledu zprostředkovatele, autor doporučuje konkrétně k tomuto případu zvolit jiné prostředí a hry za účelem většího propojení příběhové linie s tou aktivní. U zvoleného produktu je možnost zaznamenat pouze minimální spojitost s původní hrou Pevnost Boyard. Další uvedený produkt Carlos nabízí nápad a inspiraci pro možné změny v dramaturgii a pojetí teambuildingu. Je sice poměrně náročnější na organizaci, ale kladný výsledek je zaručen.

ZÁVĚR

K závěru je vhodné napsat, že zážitkové vzdělávání má široké uplatnění a jeho využitelnost má své místo. Své působení má již zakořeněné především ve vzdělávání dětí, ale rozšíření k dospělým nabízí nové možnosti v rozvoji zaměstnanců. Pochopitelně to není dokonalá forma vzdělávání, nikdy učení zážitkem nedokáže zprostředkovat odborné informace jako klasické učení, ale v rozvoji dovedností lze ji shledat jako nejúčinnější prostředek docílení kvalitních výsledků.

Leckdo se může domnívat, že tato metoda nabízí pouze programy, které slouží k pobavení svých zaměstnanců. I takové aktivity samozřejmě nabízí, ale je to pouze zlomek potenciálu, které učení zážitkem skrývá. Je potřeba si uvědomit, že toto vzdělávání vyžaduje odbornost a praxi. Pro někoho obyčejné hraní dospělých, pak ve skutečnosti přináší výsledky a rozvoj, o kterém člověk s předsudky nemá ani tušení. A proto je díky své efektivitě stále více se rozšiřující produkt na trhu. Trh zastupují především programy zaměřené na firemní prostředí, bohužel kvalita zástupu firem nabízející programy tohoto typu není jednotná. Proto je vhodné se dobře věnovat výběru lektorské společnosti a nedělat unáhlená rozhodnutí. Je nutné ověřovat reference nabízející firmy, zabezpečení programu, a v neposlední řadě samotný produkt, který pro žadatele vytváří.

Ačkoli jsou zážitkové programy poměrně nákladné, mohou zásadně člověka ovlivnit a díky zážitku předat takové zkušenosti, kterým může klasické učení jen těžce konkurovat. Zážitkovou metodu a její principy je tedy třeba brát na poli vzdělávání.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

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

BENEŠ, Milan, 2008, *Andragogika*, Praha, Grada: ISBN 978-80-247-2580-2

FRANC, D, ZOUNKOVÁ, D, MARTIN, A, 2007, *Učení zážitkem a hrou, praktická příručka instruktora*, Brno, Komputer press, ISBN 978- 80-251-1701-9

HANUŠ, Radek, CHYTILOVÁ, Lenka, 2009. *Zážitkově pedagogické učení*, Praha, Grada: ISBN 978-80-247-2816-2

HRONÍK, František, 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků, Vedení lidí v praxi*, Praha, Grada: ISBN 978-80-247-1457-8

MUŽÍK, Jaroslav, 2011. *Řízení vzdělávacího procesu, andragogická didaktika*, Praha, Wolters Kluwer Česká republika: ISBN 978-80-7357-581-6

PAYNE, Vivette, 2007, *Teambuilding workshop, trénink týmových dovedností*, Brno, Komputer press: ISBN 978- 80-251-1588-6

PELÁNEK, Radek, 2008. *Příručka instruktora zážitkových akcí*, Praha, Portál: ISBN 978-80-7367-363-6

PROKOPENKO, J, KUBR, M, a kol., *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha, Grada: ISBN: 80-7169-250-6

SKALKOVÁ, Jarmila, 2007, *Obecná didaktika*, Praha, Grada: ISBN 978-80-247-1821-7

SVATOŠ, Vladimír, LEBEDA, Petr, 2005. *Outdoor trénink, pro manažery a firemní týmy*, Praha, Grada: ISBN 80-247-0318-1

VETEŠKA, Jaroslav, TURECKIOVÁ, Michaela, *Kompetence ve vzdělávání*, Praha, Grada: 978- 80-247-1770-8

ZAHRÁDKOVÁ, Eva, 2005. *Teambuilding: cesta k efektivní práci*, Praha, Portál: ISBN 80-7367-042-9

Seznam použitých internetových zdrojů

Feelnat teambuilding a event, Carlos {online} 2.3.2013. Dostupný z WWW:

<<http://www.teambuildingandevent.cz/adventure-a-hry-s-legendou>>

Feelnat teambuilding a event, Leonardo {online} 2.3.2013. Dostupný z WWW:

<<http://www.teambuildingandevent.cz/kreativni-a-konstrukcni-hry>>.

Gymnasion, časopis pro zážitkovou pedagogiku, Prázdninová škola Lipnice, 2007, č. 7,

{online} 2.3.2013. Dostupné z WWW:<<http://www.gymnasion.org/library/gymnasion-7-jaro-2007>>

Coaching world, ceny koučinku{online} 2.3.2013. Dostupné z WWW:

<<http://www.coachingworld.cz/cenik-koucinku>>

Příloha I. Project Outdoor, team building, {online}10.2.2013. Dostupné z WWW:

<<http://www.ulozto.cz/xTat7kJ/project-outdoor-teambuilding-doc>>

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ a TABULEK

Seznam diagramů

Kolbův cyklus učení.....	10
Deweyho cyklus učení.....	11
Typologie učícího se člověka.....	12

Seznam obrázků

Komfortní zóna.....	13
Maslowova pyramida potřeb.....	15
Přehled kompetencí.....	20
Project Outdoor, Teambuilding.....	46

Seznam tabulek

Typy outdooru.....	25
Formy zážitkových kurzů.....	30
Týmové role.....	28

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Project Outdoor, Teambuildingový program.....	I
--	----------

Příloha A – Project Outdoor, Teambuildingový program

Predstavenie spoločnosti Project Outdoor

Project Outdoor je **medzinárodná vzdelávacia organizácia s viac ako desaťročnou tradíciou**, ktorej poslaním je rozvíjať osobnostný potenciál a sociálne zručnosti jedinca s dôrazom na tvorivú a výkonnostnú silu tímovej spolupráce.

- sme akreditovanou spoločnosťou na Ministerstve školstva SR od roku 2008
- medzi našich klientov patria **mnohé významné slovenské i medzinárodné spoločnosti**
- naši lektori odborne prepájajú oblasti psychológie a andragogiky s metodikou outdoorového zážitkového vzdelávania

Každý náš program je **originál**, vytvorený **presne na mieru zákazníkovi**, s ktorým spolupracujeme.

Ku programu Vám odporučíme vhodné prostredie pre jeho konanie a predložíme Vám scenár, v ktorom nájdete v čase popísané jednotlivé čiastkové aktivity.



ZADANIE PRE PONUKU

Navrhnuť celodenný teambuildingový program pre zamestnancov spoločnosti Xerox Limited, o.z. Program má byť nezvyčajný, vybočujúci z každodennej reality, ideálne v prírode, aktivity tímové, vtipné, športové – na spôsob pevnosť Boyard - nájsť indíciu, a pod.

Po doobedných aktivitách je záujem o obed, večer o opekanie. Klient spresní či účastníci prespia na mieste konania.

Typ programu: teambuilding

Termín: druhá polovica augusta (štvrtok)

Počet osôb: 25

Miesto: Modra, Senec

Rozpočet: do 2000 Eur

Časť 1, DOOBEDA:



Xerox Limited_Edition

■ 9:00 – 9:30 ÚVOD, PRIVÍTANIE ÚČASTNÍKOV, PREDSTAVENIE SA

ICEBREAKERS - iniciačné aktivity, cielené na spoznanie sa účastníkov po neformálnej stránke a naladenie sa na program. Účastníci budú rozdelení do 3 skupín.

Mapa - Putovanie po rôznych mestách na mape na lepšie zoznámenie sa.

Funny line - zoradovanie sa na lane podľa rozličných zábavných kategórií a pravidiel.

■ 9:30 – 10:30 DYNAMICS

Krátke zábavné aktivity zamerané na navodenie súťažného ducha a chute zvíťaziť, potrebnej pre poobedný výzovový program. Opäť v 3 skupinách.

Domino

Úlohou tímu je postaviť z veľkých drevených kociek domina hada, ktorý spĺňa určité podmienky a úspešne ho spustiť. Každý člen tímu má zodpovednosť za určitú časť domino dráhy. Po spustení dominovej dráhy musia dominové kocky bez prerušenia prejsť celou dráhou a na jej konci rozhybať nastavený predmet.



Klávesnica

Tri tímy, jedna rovnaká úloha. Ktorému tímu sa podarí odklepnúť radu čísel v čo najkratšom čase? Logická a zároveň pohybová aktivita, ktorá slúži k prehĺbeniu tímovej spolupráce, zlepšeniu komunikácie a uvedomeniu si výberu a procesu zdokonaľovania vhodnej stratégie.



■ 10:30 – 12:00 SCRABBLE

Tímová strategicko-komunikačná aktivita. Známa stolová hra (skladanie a dopĺňanie slov z rôznych písmen) je upravená do terénu. Účastníci sú rozdelení do 2 skupín, ktoré môžu vzájomne spolupracovať, aj súťažiť. Tímy si musia vytvoriť vlastnú organizáciu práce, štruktúru, rozdelenie rolí a spôsobov prenosu informácií a spôsobov práce s informáciami. Najdokonalejšia komunikácia a organizácia víťazí.



■ 12:00 – 13:00 OBEDOVÁ PRESTÁVKA

Časť 2, POOBEDE:

Pevnosť Boyard

Xerox Limited_Edition



■ 13:00 – 18:00 HLAVNÝ PROGRAM

Na účastníkov čakajú počas poobedia neľahké úlohy **na 4 rôznych stanovištiach** s



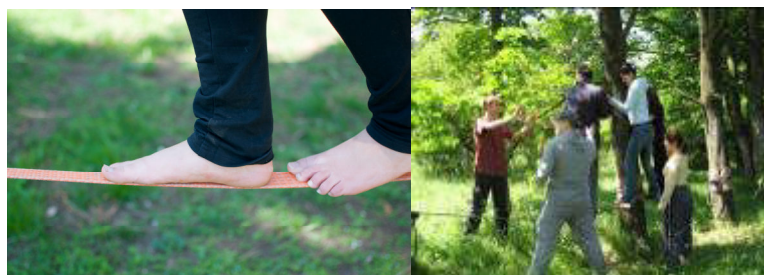
neobvyklými tímovými úlohami. Úlohy vyžadujú spoluprácu väčšiny členov tímu, pri niektorých je na splnenie nutná **fyzická aktivita**, iné sú **koordináčne náročné**, ďalšie sú **výzvou pre duševné schopnosti účastníkov**. Sú **pestré a zábavné**. Po zdolaní stanovišťa získava tím jednu indíciu, ktorá je súčasťou tajného hesla – to je nutné rozlúštiť. Všetko sa deje v časovom limite. Pri

nedostatku času môžu jednotlivé tímy obetovať niektorých svojich členov v prospech získania jednej indície. Obetovaný člen potom bude nútený pokračovať so zaviazanými očami. Na konci, po absolvovaní všetkých úloh a po rozlúštení tajného hesla dostane tím možnosť oddeliť spolu „zrno od pliev“ a váhou čistého zberu vyvážiť „kľúče“ od pevnosti Boyard zo studne a tým splniť najväčšie pranie svojho Otca Furasa, ktorý počas celej poobednej aktivity vstupuje do deja radami a bonusovými úlohami.

Stanovišťa:

1. PONAD HLADOMORNE

Lanové dráhy natiahnuté medzi stromami tvoria trasu, ktorú musí tím prejsť pri prekonávaní hlbokých tajomných zákutí pevnosti. Sériu zaujímavých lanových prekážok, ktoré prekonávajú jednotlivci, dvojice, prípadne celý tím súčasne. Vzajomne sa strážia a istia, aby sa nezranili, čo podporuje pocit „spoločnosti sa na kolegu“ a rozvíja vzájomnú dôveru.



2. ÚNIKOVÝ VÝCHOD

Tímová motivačná aktivita s dávkou adrenalínu. Posádka zlaňuje skalnú stenu. Ide o osobnú výzvu a zároveň aktivitu, kde je nevyhnutná vzájomná dôvera, spolupráca, spoľahnutie sa na druhého. Účastníci sa pri aktivite pod dozorom skúsených inštruktorov sami istia a teda sú za seba navzájom zodpovední.



3. NÁSTRAHY PEVNOSTI

■ HÚŠTINA CEZ PAVUČINY

Cesta za indíciami je zarastená trnám a pretkaná pavučinami. Tím sa musí dostať cez sieť pavučiny bez toho, aby sa dotkli jej vlákien.

■ ZAMORENÉ ÚZEMIE

Tím má absolvovať vopred vytýčenú trasu tak, teda že všetci stoja za sebou každou nohou na jednom tráme a ten ovládajú pomocou lanových slučiek. Každý krok vpred musí tím skoordinať a čo najrýchlejšie prejsť danú trasu.

■ ÚTEK Z PEVNOSTI

Aby sa tím dostal z pevnosti, musí prekonať rozbúrené more. Ide o aktivitu, kde skupina spoločne prechádza pomyselnú vodnú plochu za pomoci lodičiek, a jeden druhého navzájom. Nesprávna koordinácia spôsobí, že niektoré potrebné lodičky môžu odplávať a tak tímu sťažia postup.



4. CESTA DO VEŽE

Tímová vysoká lanová prekážka v korunách stromov pre tých, ktorým by v programe chýbal adrenalín. Medzi stromami bude naviazaný obrovský rebrík do výšky 6-8 metrov, so zaistením na lane zhora. Priečky rebríka sú od seba vzdialené viac ako 1 m, preto sa dá prekonať len vo dvojici vzájomnou spoluprácou a podporou.

■ 18:00 – 19:00 VEČERA - OPEKAČKA

CENOVÁ PONUKA



Celodenný teambuildingový program s 5 lektormi
..... 1800 €

Výsledná cena so zľavou
20%..... **1440 €**

Ceny sú uvádzané v EUR bez DPH.

Cena akcie zahŕňa odborné vedenie outdoorových aktivít, dopravu lektorov a materiálu, materiálne outdoorové vybavenie, fotodokumentáciu, poistenie zodpovednosti.

V cene programu nie je zahrnuté: strava a občerstvenie pre účastníkov a lektorov (hradí objednávateľ), prenájom vnútorných priestorov v prípade nepriaznivého počasia, ubytovanie.

Organizačné zabezpečenie, garancie

Project Outdoor Slovakia s.r.o. organizačne, personálne a materiálne zabezpečí priebeh celého programu. Program povedú 5 lektori. Každú zmenu či úpravu programu bude komunikovať vedúci lektor so zadávateľom.

Princípy, ktorými sa riadime

- bezpečnosť na prvom mieste
- lektori/inštruktori nie sú prednášajúci, ale facilitátori procesu, ktorí pripravujú podmienky a podporujú účastníkov, aby sami nachádzali riešenia, vyvodzovali závery a ďalšie kroky
- princíp dobrovoľnosti: nikoho do aktivity nenútime, ak má psychickú zábranu, zdravotný problém alebo iný dôvod - v takom prípade sa snažíme spolu s dotýčným hľadať spôsob jeho zapojenia, aby nevypadol z tímovej práce
- koľko do programu vložím, toľko z neho môžem pre seba vyťažiť
- neformálnosť v konaní, vzťahoch, otvorenosť a úprimnosť

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Jakub Hynek

Obor: Vzdělávání dospělých

Forma studia: Prezenční

Název práce: Zážitekové vzdělávání v praxi

Rok: 2012/2013

Počet stran textu bez příloh: 43

Celkový počet stran příloh: 5

Počet titulů českých použitých zdrojů: 13

Počet internetových zdrojů: 4

Vedoucí práce: Doc. PhDr. Mužík Jaroslav, DrSc