

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Teologická fakulta

Katedra pedagogiky

Bakalářská práce

FENOMÉN INSTRUKTORSTVÍ: DĚLNÍK NEBO OSOBNOST?

Vedoucí práce: Mgr. Richard Macků, Ph.D.

Autorka práce: Bc. Veronika Röhrerová

Studijní obor: PVČ

Ročník: 3.

2017

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že, v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění, souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne: 28. 3. 2017

.....

Bc. Veronika Röhrerová

Poděkování patří zejména Mgr. Richardovi Macků, Ph.D. za projevenou důvěru, pomoc při volbě tématu i literatury, podnětné rady, vstřícnost a trpělivost, se kterými mne vedl až do konce.

Obsah

Úvod	6
1 Instruktorství	8
1.1 Instruktorství ve vztahu k vůdcovství	8
1.2 Instruktor v roli učitele	9
2 Instruktor	11
2.1 Vymezení pojmu instruktor	12
2.2 Instruktorská role	12
2.3 Požadavky na instruktory	13
2.3.1 Kompetence	13
2.3.1.1 Dovednosti	15
2.3.1.2 Výkon	16
2.3.1.3 Vlastnosti	16
2.3.1.4 Postoje	16
2.3.1.5 Kvality a kompetence dle Hricy	17
2.3.2 Rozvoj instruktora	18
2.4 Motivace	20
3 Tým	21
3.1 Struktura týmu	21
3.1.1 Vedení, řízení, výkon	22
3.1.1.1 Způsoby vedení týmu	23
3.1.2 Týmové role	25
3.1.3 Týmové pozice	25
3.1.3.1 Šéf - instruktor	26
3.1.3.2 Instruktor	26
3.1.3.3 Elév	27
4 Výzkum a jeho průběh	28
4.1 Cíl	28
4.2 Metody a výzkumné otázky	28
4.3 Cílová skupina	29

5	Analýza a interpretace dat	29
5.1	Kódování	29
5.2	Interpretace dat	30
5.2.1	V čem lektori vnímají své silné stránky a potřeby pro postup?	30
5.2.2	Jaké lektori vnímají faktory důležité pro jednotlivé pozice v organizaci?	30
5.2.3	S jakými lidmi se jim dobře spolupracuje?	32
5.2.4	Jak vnímají pojmy instruktor-dělník a instruktor-osobnost?	34
	Závěr	37
	Seznam literatury	39
	Seznam příloh	41

Úvod

Bakalářská práce se zabývá tématem instruktorství a vnímáním pojetí role instruktora. S pojmem instruktor se setkáváme ve více oblastech. Instruktorství obecně s sebou nese záměr někoho instruovat, tedy něčemu ho naučit. Instruktor je tedy v tomto smyslu učitelem. Instruktor zároveň vede člověka nebo skupinu skrze podněcování a směřování k cíli. Instruktoři mohou postupovat na různé pracovní pozice a působit tak jednotlivě nebo v různě početných týmech. Jednotlivé pozice nazýváme elév, instruktor a šéf-instruktor a s každou z těchto pozic se pojí konkrétní požadavky. Tato bakalářská práce je zaměřena na charakteristiku jednotlivých pozic a možnosti postupu, dále na sebevnímání vlastních silných stránek jednotlivých respondentů a jejich vnímání možnosti postupu na vyšší pozice.

První tři kapitoly práce jsou zaměřeny popisně. V první kapitole (*1. Instruktorství*) vymezujeme pojem instruktorství v širších souvislostech z pohledu nejen pedagogické psychologie, ale také psychologie vůdcovství, neboť instruktor je člověk, který učí, ale také vede a směřuje lidi. Ve druhé kapitole (*2. Instruktor*) se zaměříme na instruktora, jeho roli a požadavky, které s sebou nese¹. Téma třetí kapitoly (*3. Tým*) je tým. Tým je skupina lidí, mezi kterými působí určité vztahy a tyto vztahy mají vliv na práci jednotlivců i celého týmu.

Následující kapitola (*4. Výzkum a jeho průběh*) je věnována výzkumu, jehož cílem bylo zmapovat vnímání problematiky témat souvisejících s instruktorstvím mezi samotnými instruktory. Pro výzkum bylo využito polostrukturovaných rozhovorů. Při tvorbě dotazníků i následném rozboru rozhovorů jsme vycházeli z poznatků z předchozích kapitol. Oslovenými respondenty bylo devět instruktorů ze tří organizací. Záměrem výzkumu bylo udělat rozhovor s elévem, instruktorem a šéf-instruktorem z každé organizace. Během rozhovorů jsme se zaměřili na témata sebevnímání instruktorů, co instruktoři považují za důležité, vzhledem k jednotlivým pozicím, které mohou zastávat, dalším tématem byla spolupráce s ostatními v týmu a posledním tématem vnímání pojmů *instruktor-dělník* a *instruktor-osobnost* (*instruktor-animátor* – viz vysvětlení obou pojmů níže).

Instruktor-dělník a *instruktor-animátor* jsou dvě neoddělitelné dimenze instruktorství. Každý instruktor inklinuje více k jedné z těchto částí. Na instruktora jsou v podstatě kladeny dva nároky – profesní a osobnostní. S *instruktorem-dělníkem* jsou

¹ Vzhledem k osloveným organizacím se bude jednat především o instruktory využívající zážitkových kurzů jako prostředku práce s účastníky, a tak jsou v práci často využívány kurzy jako ilustrační příklady.

spojené hlavně profesní nároky, avšak s *instruktorem-animátorem* spojujeme zároveň osobnostní požadavky na roli instruktora. Profese *instruktora - animátora* je jakousi nadstavbou nad *instruktorem-dělníkem*. Každý takový instruktor pojímá plnění úkolu osobitě a dává do své práce část své osobnosti.² Jednotlivý účastník programu je jiný a má za sebou jiné životní zkušenosti a je tedy potřeba umět jednat individuálně. V tento moment je potřebné pružné reagování a využití znalostí *instruktora-animátora*. Zároveň i *animátor* potřebuje strukturu, která se pojí například s řešením krizových situací, které potřebují jasně daný řád a rychlé a efektivní řešení – v tento moment nastupuje *dělnická* část instruktora.

Poslední kapitola 5. *Analýza a interpretace dat* se zabývá analýzou dat získaných skrze rozhovory. Při analýze rozhovorů je využito kódování a přepisu do tabulek a následného vyhodnocení. Cílem této práce je pomocí polostrukturovaných rozhovorů zmapovat vnímání instruktorů v uvedených oblastech.

Poznatky jsou čerpány nejen z metodických publikací, které tvoří instruktorské příručky například *Instruktorský slabikář*, který vydala Prázdňinová škola Lipnice, knihy *Průručka pre skautských vodcov*, *Příručka instruktora zážitkových akcí*, *Učení zážitkem a hrou: praktická příručka instruktora*. Využili jsme také publikace zaměřené na řízení lidí od autora *Jiřího Plamínka*, dále čerpáme poznatky z psychologických publikací od autorů *Čáp a Nakonečný* a jeho *Sociální psychologie* a od *Josefa Lucase* a *Josefa Smolika* *Psychologii vůdcovství*. Pro tvorbu výzkumu je čerpáno především z knihy *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách* od *Kláry Šedové* a *Romana Švaříčka*.

² V celé práci se snažíme jednotně užívat pojem instruktor-animátor, v odůvodněných případech však využíváme pojem instruktor-osobnost; stejně jako v titulu této práce. Označení této kvality instruktora se v průběhu vytváření bakalářské práce vyvíjelo, k pojmu instruktor-animátor jsme dospěli až poté, co jsme uskutečnili sběr dat; v některých případech tak považujeme za přesnější uvést pojem tak, jak o něm uvažovali respondenti.

1 Instruktorství

Tato kapitola představuje pojem instruktorství z obecnějšího pohledu a v širších souvislostech. Instruktorství s sebou nese záměr někoho instruovat, tedy něčemu ho naučit a instruktor je tedy v tomto smyslu učitelem. Zároveň instruktor vede člověka nebo skupinu skrze podněcování a směřování k cíli. Lukas uvádí možnost chápání vůdce jako někoho, kdo má schopnost „podněcovat a inspirovat druhé ke spolupráci prospěšné pro skupinu,“ (Lukas, 2008, str. 58) a proto se pokusíme definovat instruktora jako někoho, kdo vede a učí novému oba pohledy se doplňují a místy prolínají, neboť i učitel může být vůdcem.

1.1 Instruktorství ve vztahu k vůdcovství

I přesto, že kniha Psychologie vůdcovství nahlíží na tento fenomén především z pohledu politického, tak mnoho z uvedených principů lze zobecnit na vůdcovství jako takové. Lukas uvádí pojem *leadership*, který se může překládat jako *vedení* nebo *vůdcovství*. Vedení se dle něj pojí především s řízením organizací, zatímco pod pojem vůdcovství zařazuje „hlavně řízení státu, stran, hnutí a obdobných sociálních skupin.“ (Lukas, 2008, str. 57) Zároveň uvádí, že při „vedení jakékoliv organizace se uplatňují stejné či obdobné principy a modely“ (Lukas, 2008, str. 58) jako pro vedení státu, a tak se nebudeme striktně držet této terminologie.

Ve velmi obecné rovině můžeme vůdce rozdělit na *formálního* a *neformálního*. Formální vůdce je někdo, kdo je v této roli ze své pozice (např. šéf) a neformálním vůdcem je poté někdo, kdo je vnímán jako vůdce na základě myšlenek, postojů a schopnosti vhodně a přitažlivě interpretovat své věci, aniž by k tomu potřeboval oficiální pozici. Instruktor jako vůdce se projevuje především ve chvíli, kdy vede tým³ nebo skupinu účastníků, obě možnosti by se daly zařadit k formálnímu vůdcovství, ovšem ideální je situace, pokud je formální vůdce svým okolím vnímán jako vůdce nejen pro svou pozici. (Lukas, 2008, str. 79)

Lukas se zabývá také myšlenkou motivace.⁴ „Motivy rozumíme ty aspekty osobnosti spojené s cíli jedince a jeho chováním k nim směřujícím, které podporují a usměrňují lidské chování, říkají nám *proč* se člověk chová určitým způsobem.“ (Lukas,

³ Vedení týmu nemusí znamenat pouze to, že je šéf-instruktozem, ale může vést i dílčí část programu - pro tu chvíli vede i tým.

⁴ Motivací se budeme více zabývat v 2.4. *Motivace* a proto zde jenom nastíníme vysvětlení pojmu a vztahu mezi motivací a hodnotami.

2008, str. 53) S motivací jsou úzce spojené hodnoty, které mají vliv na způsob dosahování cíle. V momentě, kdy se motivy nadřadí nad hodnoty, tak nastává situace, kdy se hodnoty podřizují potřebě. Dalo by se říci, že v takovém případě člověk začne jednat bez skrupulí pro dosažení *svého* cíle. Mezi motivací (podněcováním ve prospěch jiných) a manipulací (ovlivňování ve vlastní prospěch vůdce) je velmi tenká hranice, na které vůdce (instruktor) mající moc balancuje. Autor zmiňuje potřebu moci, která by se dala považovat za významný motiv, který ovlivňuje chování jedince. Potřebu moci lze vnímat jako nástroj dosažení cíle a negativním projevem využití moci může být např. „ovládat druhé díky svému postavení.“ (Lukas, 2008, str. 66)

Aby vůdce získal své stoupence, tak je musí „dokázat přesvědčit o „své“ pravdě, předložit jim jasnou vizi budoucnosti, zároveň ale ukázat cestu k dosažení této vize“ a popřípadě i poukázat na překážky na cestě. A pokud je dostatečně přesvědčivý, tak své stoupence získá a přijmou jeho vizi za *svou a společnou* věc. „Jedinec si osvojuje a upevňuje takové formy chování, které chápe jako odpovídající principu, ideologii, kterou přijal a jejíž prosazování prožívá jako silně uspokojující.“ (Čáp, Mareš, 2001, str. 195) V instruktorské terminologii by se dalo hovořit o získání lidí do týmu tvořícího kurz nebo získání účastníků pro kurz ve smyslu jejich motivování, které povede k aktivnímu zapojení a ideálně nějakému následnému přesahu⁵. A tím už se dostáváme k instruktorově roli učitele, které je věnována následující kapitola.

1.2 Instruktor v roli učitele

Pro pojednání instruktorství ve vztahu k učitelství využijeme knihy Psychologie pro učitele. I přesto, že se jedná o knihu zaměřenou na učitele a žáky, můžeme si pod těmito pojmy představit instruktora a účastníky jakéhokoliv věku, neboť u většiny uvedených věcí nepodléhá platnost tvrzení věku.

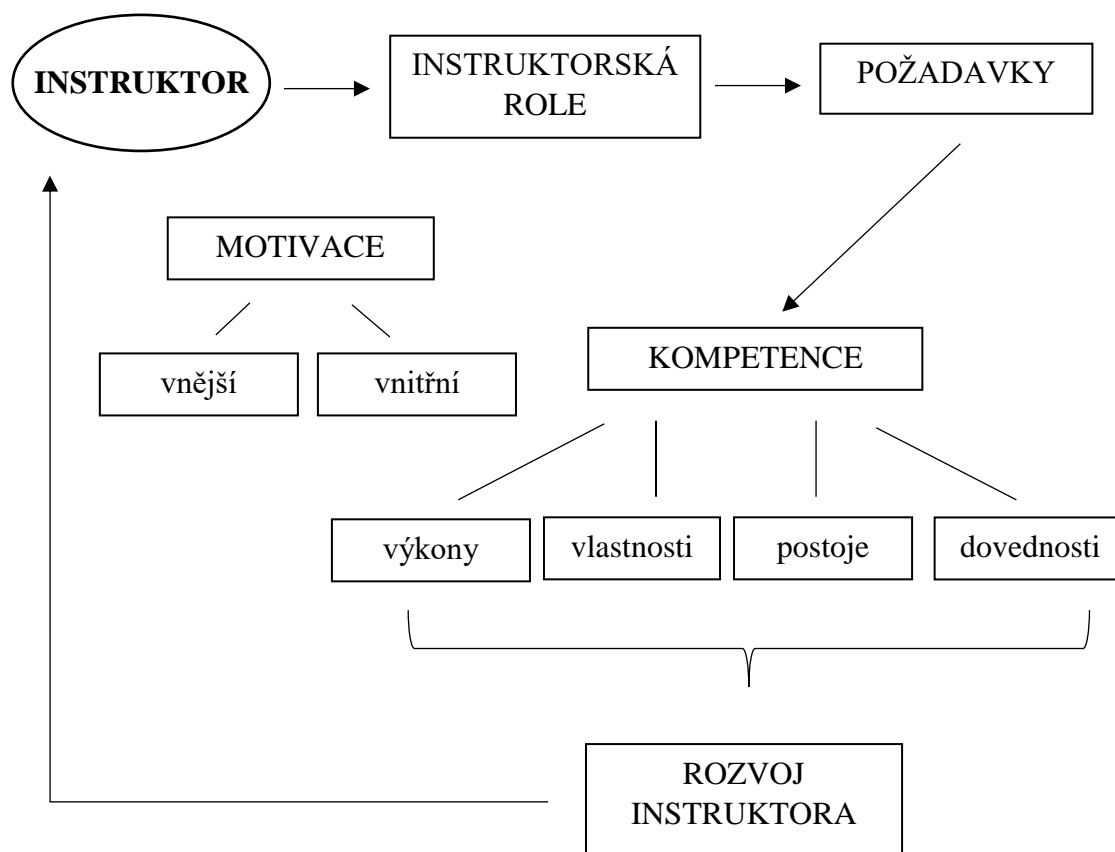
Instruktor pro předání nových poznatků účastníkovi využívá rozličné metody stejně jako učitel. Vzhledem k tomu, že „sociální skupina má často silnější vliv než jednotlivec, i když je to pracovník vysoce kvalifikovaný a zkušený,“ (Čáp, Mareš, 2001, str. 273) tak je pro učitele výhodné, když se snaží „získat ke spolupráci sociální skupinu, aby mohl působit na její jednotlivé členy.“ (Čáp, Mareš, 2001, str. 273) Neznamená to nutně pouze formu skupinové práce, ale nastavení takového přístupu, aby byl účastnickou skupinou přijímán, a tak mohl využívat její spolupráce. Rozvojové působení instruktora na kurzu

⁵ Přesahu ve smyslu naučení se něčeho nového a využití této získané dovednosti i v jiných situacích.

může být zaměřené na různé oblasti účastníků a k tomu mimo jiné může využívat i sociálního učení, které funguje na principu, kdy se lidé učí z interakce s ostatními, neboť „určitá vlastnost osobnosti se rozvíjí především v těch činnostech, které kladou zvýšené požadavky na tuto vlastnost.“ (Čáp, Mareš, 2001, str. 282) Stejně to platí i k ostatním oblastem člověka. Lidská „socializace probíhá v podstatě po celý život, a tak i postoje a jejich systémy podléhají během života jedince menším či větším změnám.“ (Lukas, 2008, str. 39) Díky tomu mají instruktoři možnost působit na účastníky a mohou je inspirovat ke změnám. Na kurzech bývá využíváno her a připravených situací pro nácvik - pokud se totiž „činnosti (nebo jejich části) opakují stejným způsobem, vznikají návyky.“ (Čáp, Mareš, 2001, str. 296) Když člověk získá vlastní zkušenost s řešením v připravené situaci, tak se zvyšuje možnost, že situaci zvládne vyřešit obdobně i v reálné situaci.

2 Instruktor

Tato kapitola je zaměřená na představení osobnosti instruktora a jeho role. Pro lepší srozumitelnost stěžejních pojmů (jakož i dílčích kapitol v této části práce) slouží vyobrazení vztahů mezi jednotlivými podkapitolami a pojmy schéma na obrázku 1. Instruktorská role s sebou přináší požadavky, ke kterým se řadí kompetence. Kompetence, které instruktor má, může dále rozvíjet a stávat se kvalifikovanějším instruktorem. Motivace je téma, které se prolíná všemi výše – je v podstatě motorem pro jednání instruktora a zároveň nástrojem, který užívá při své práci. Všechny následující podkapitoly směřují k uchopení a sjednocení pojmu instruktor a tím přichystávají teoretický rámec pro výzkum.



Obr. 1 Schéma instruktora

2.1 Vymezení pojmu instruktor

Instruktozem můžeme nazvat pedagogického pracovníka, který vzdělává v dalším vzdělávání děti i dospělé. Jedná se o pojem hojně užívaný v oblasti zážitkové pedagogiky. Setkáváme se také s pojmem lektor. Oba pojmy se významově překrývají, zaleží tedy na autorovi, který je používá.⁶ Pochopit, kdo je to instruktor nám více pomohou následující kapitoly.

2.2 Instruktorská role

Role instruktora na zážitkovém kurzu může být během kurzu velice proměnlivá – „organizátor, pedagog, rozhodčí, herec nebo i účastník“ (Pelánek, 2008, str. 39-40) a instruktor by měl každou roli ovládat. Měl by „umět od všeho trochu a zároveň být v něčem profík,“ (Pelánek, 2008, str. 40) neboť není neobvyklé, že během kurzu vystřídá mnoho rolí nebo popřípadě zastává několik rolí najednou. Instruktorovi by měla být blízká „empatie, citlivost k náladě druhých, úcta a respekt k ostatním lidem, vřelost.“ To vše může využívat pro jednání s lidmi a náhled do aktuálního stavu skupiny, kdy může pozměnit připravené a reagovat tedy aktuálně ve prospěch skupiny. Ve chvíli, kdy tak instruktor nereaguje a neustoupí ze svého plánu ani v momentě, kdy to skupina potřebuje, může se minout nejen s vytyčeným cílem, ale i se skupinou a tím může přijít i o přínos pro účastníky. Důležitá je také autorita, ale vzhledem k tomu, že instruktor by měl umět zavelet, mít „autoritu a zároveň má být součástí kolektivu“ tak neustále balancuje mezi způsoby přístupu, na ty se ještě zaměříme v kapitole 3.1.1.1. Způsoby vedení týmu. (Pelánek, 2008, str. 40)

Podle Holce se stává, že role instruktora nekončí v momentě, kdy se za posledním účastníkem zavřou dveře. „Zejména v mladší věkové kategorii (asi do 20 let) se instruktoři stávají osobním vzorem pro řadu účastníků. Ti často přebírají – většinou nekriticky – zvyky, názory i postoje instruktorů na dlouhou dobu.“ Během kurzu se „mezi účastníky a instruktory vytvářejí velmi hluboké a pevné vztahy“ a právě z důvodu přesahu

⁶ Rozhodují také zvyky jednotlivých organizací. Můžeme se setkat s různými ekvivalenty k pojmu instruktor, které pojmenovávají stejnou funkci např. lektor a vedoucí. I v této práci používáme tyto pojmy užívané jako ekvivalenty. Šéfovi týmu říkáme šéf-instruktor, šéf-lektor nebo hlavní vedoucí. A éléva, tedy člověka, který se teprve učí, nazývají v některých organizacích instruktor. Je možné setkat i s dalším odlišným pojmenováním těchto pozic, ale vzhledem k výběru organizací, ze kterých jsou respondenti, je dostačující výčet – šéf-instruktor, instruktor, élév; šéf-lektor, lektor, élév a hlavní vedoucí, vedoucí, instruktor. V této části používáme pojem instruktor obecně pro všechny pozice. Pokud bude potřeba zdůraznit něco konkrétního pro určitou pozici, tak upřesníme.

do dalšího života účastníků pro instruktory „musí bezvýhradně platit imperativ výborných charakterových vlastností, jasného světového názoru a široce rozvinutých kulturních zájmů.“ (Holec, 1977, str. 9)

Holec i Pelánek dávají velký důraz na orientaci lektora, jeho umění a kompetence a vzhledem k tomu, že instruktor je především v pozici působitele na další lidi, tak nelze nesouhlasit. V následující kapitole se blíže zaměříme na požadavky, které jsou kladeny na instruktora.⁷

2.3 Požadavky na instruktory

Ideální instruktor je podle Pelánka „flexibilní, schopný, tvořivý, nevyčerpatelný, překvapující. Neupadá do stereotypu, rutiny. Stále se učí zejména⁸ z vlastních chyb. Pozoruje, co a jak dělají ostatní. Má zdravé sebevědomí a současně zná svá slabá místa. Je si vědom svých možností i hranic. Protože však ideální není nikdo, instruktor by hlavně měl být upřímný. Pokud dělá něco, v čem není příliš zkušený, přizná to na rovinu.“ (Pelánek, 2008, str. 40) Instruktor je pořád člověk a je tedy potřeba, aby si byl vědom svých hranic a limitů a zároveň na nich pracoval. Pracovat ve smyslu směřovat k tomuto ideálu, ale stále si uvědomovat, kde právě jako člověk a instruktor jsem. Cílem není být ideální, ale vědět, kde jsem a umět s tím pracovat. Pokud člověku něco opravdu nejde a ví, že někdo jiný je v tom dobrý, pak mu může úkon přenechat. Nemusí to znamenat, že vzdává tuto oblast, ale že dokáže zhodnotit své možnosti a především přínos pro účastníky. Jedná se o volbu priorit, kdy nejsou hlavní zájmy instruktora, ale účastníků. Zároveň se může učit tím, že pozoruje někoho jiného, jak se úkonu chopí a příště už to může zkusit. Jedná se tedy o Pelánkem zmiňovanou upřímnost a učení se.

Lidé se liší ve „způsobu, jak vnímají podněty a jak s nimi pracují. Odlišně vnímají riziko, jinak si užívají života, jsou různě uzavření, liší se míra vlivu rozumu a citů na jejich chování.“ (Plamínek, 2011, str. 56) Vše uvedené má vliv na to, jakými jsme lidmi a jakými můžeme být instruktory. Jistě bude rozdíl v přístupu instruktora, který je

⁷ Vše, zde popisované, vyplývá z osobnosti instruktora, neboť na jeho osobnosti jsou postavené role a hlavně jejich pojetí. Zda vybalancuje postoj mezi autoritou a bytím součástí kolektivu záleží také na jeho osobnosti a další uvedené požadavky taktéž. Vše, co je zde uvedené by měl každý instruktor mít, ale zároveň se jedná o nadstavbu, kterou se budou jednotliví instruktoři lišit. Je to nadstavbou nad základní zvládnutí řemesla.

⁸ Učení se z vlastních chyb přináší velký přínos, ale je jen součástí učení se z vlastní zkušenosti a vzhledem k tomu, že učení instruktora probíhá z mnoha různých zdrojů a různí instruktoři by měli procentuálně tyto zdroje rozložené odlišně, tak by bylo spíše na místě uvést, že se instruktoři stále učí a mimo jiné i z vlastních chyb.

přirozeně otevřený, hlučný a komikem a instruktorem, který je spíše uzavřený a vážný. Ovšem oba přístupy (a mnoho dalších kombinací) mohou najít účastníky, kterým bude daný přístup vyhovovat a ty, kterým ne. Zároveň pokud je instruktorovi něco přirozené, nebrání mu to učit se a rozšiřovat si paletu toho, co ovládá. Plamínek uvádí, že se učíme např. vztahovému chování převážně nevědomě, tedy přebíráme ho z rodiny a okolí. Můžeme se také učit vědomě například se učit ve smyslu vzdělávání se, vědomě měnit své chování a podobně. Můžeme se jistě věci naučit, ale jak zdůrazňuje, tak „opravdu dominovat a spoluurčovat naše chování může (to, co se naučíme vědomě) jenom ve chvílích klidu a pohody, kdy máme dostatek času myslet.“ (Plamínek, 2011, str. 56) A také zdůrazňuje vznik návyků při učení, abychom byli schopni využívat naučené i v krizových situacích.

Plamínek se na základě vlastního pozorování několika lektorů, koučů a mediátorů z jeho okolí zmiňuje o tom, že se zdá, že „velkou část výjimečně úspěšných, skutečně užitečných lektorů totiž tvoří – možná trochu překvapivě – introverti, kteří si osvojili návyky extravertů. Takoví, kteří si zvykli být středem pozornosti a ústředním uzlem komunikace navzdory svému založení, a platí za to obvykle zvýšeným vyčerpáním a potřebou po výkonu nikoho nevidět, s nikým nemluvit a nikomu nebýt na očích.“ (Plamínek, 2010, str. 274) Jedná se tedy o naučený přístup, který se liší od přirozené polohy. Na druhou stranu tím, že mají naučené extravertní vystupování se dokáží naladit i na účastníky, kteří jsou introvertní a možná je pochopit lépe než ten, kdo zná jen polohu extrovertní.

2.3.1. Kompetence

Kompetence učitele je „soubor profesních dovedností a dispozic, kterými má být vybaven učitel, aby mohl efektivně vykonávat své povolání. (...) Obvykle jsou uváděny jako hlavní kompetence osobnostní a kompetence profesní⁹.“ (Průcha, Walterová, Mareš, 2003, str. 103) Částečně odlišné pojetí kompetence najdeme u Plamínka dle něhož má také dvě složky – vlastní výkon a potenciál. Výkonem rozumíme lidskou práci a potenciálem rozumíme lidské zdroje. „Člověk je kompetentní, pokud vyhovuje požadavkům v obou složkách způsobilosti – tedy pokud prokazuje relevantní zdroje a

⁹ K osobnostním kompetencím Průcha řadí zodpovědnost, tvořivost, schopnost řešit problémy, týmově spolupracovat, být sociálně vnímavý a reflexivní. Mezi profesní kompetence učitele řadí obsahovou složku výkonu profese, („znalost předmětu“) a dnes je větší zaměření na komunikativní, řídicí, diagnostické a další kompetence.

podává očekávaný výkon.“ (Plamínek, 2011, str. 59) Potenciál je pevná složka odměny a výkon je pohyblivá složka odměny. To znamená, že výkon se může měnit velice rychle v závislosti na různých faktorech ovšem potenciál, tedy to, čím konkrétní člověk disponuje se mění méně. Ke změně potenciálu můžeme jako příklad uvést doplnění si vzdělání nebo ztrátu řidičského průkazu (pokud jeho vlastnění souvisí s prací). Jedná se tedy o dlouhodobější změny. Lidské zdroje jsou takové zdroje, které nosí lidé, nejsou jimi lidé samotní. „Představují potenciál, který se může i nemusí viditelně a pravidelně projevit měřitelnými výkony.“ (Plamínek, 2011, str. 60) Můžeme tedy říci, že potenciál, který instruktor má, se nemusí shodovat s výkonem, který provede.

Podle Plamínka se k lidským kompetencím řadí výkony, vlastnosti, postoje a dovednosti. (Plamínek, 2010, str.101) Zde by mohl následovat dlouhý seznam kompetencí roztríděných do jednotlivých kategorií, ale to není záměrem této práce, a proto ke každé kategorii uvedeme jen několik příkladů.

2.3.1.1 Dovednosti

Dovednost je „učení získaný předpoklad pro vykonávání určité činnosti nebo její části, je to postup či „strategie“ určité činnosti.“ (Čáp, 2013, str. 81) Mezi dovednosti můžeme zařadit i zrcadlení toho, co prospěje účastníkovi. Umět např. depersonifikovat tedy přenést to, co chce lektor předat, do obecné roviny, ve které se účastníkovi lépe vnímá a zpracovává předávané, než když se to týká účastníka osobně a jmenovitě. Záměrem je propojení obecného s osobou účastníka. Empatické dovednosti, které již byly zmiňované, slouží k lepšímu vnímání účastníků, jejich stavu a potřeb. Kompetencí, kterou by měl lektor mít ve svém portfoliu je dovednost učit, neboť k práci instruktora patří rozvíjení účastníků, tedy jejich učení. Dovednost učit se pojí s nastavením správného poměru mezi poučením, zábavou a motivací směřující k celému kurzu, aby mohlo být učení co nejvíce efektivní. Pokud bude instruktor neustále mluvit a předávat poučky, tak je pravděpodobné, že osloví jen zlomek účastníků¹⁰ nebo v opačném případě při skládání aktivity za aktivitou jen pro zábavu, nenaplní pedagogické cíle. Dovednosti jdou ruku v ruce se znalostmi, neboť „skutečný expert se pozná podle toho, že ví, proč říká to, co říká.“ (Plamínek, 2010, str. 276) Jinak řečeno, expert má nejen znalosti, ale zároveň dovednost, kterou určí, kdy je vhodné je použít. Znalost tématu, které chce předat je nezbytná. Stejně jako rozlišení objektivních znalostí a subjektivních názorů. (Plamínek,

¹⁰ Samozřejmě záleží na typu akce a cílové skupině, ale balanc mezi těmito třemi složkami – zábavou, poučením, motivací - je třeba promýšlet vždy.

2010, str. 275-277) Instruktor je na programu často za nějakou organizaci a ne sám za sebe a je potřeba mít na paměti kulturu organizace, ale také poslání organizace i programu.

Dovednosti můžeme nalézt u *instruktora-animátora* i *instruktora-dělníka*, ale rozdílně zpracované. Načíst a naučit se znalosti k tématu by patřilo mezi dovednosti *dělníka* – něco má a naučí se to. Ovšem to, jak ty znalosti zpracuje a hlavně jakou formou je bude předávat účastníkům, je již o *osobnosti* lektora, ale jedno bez druhého by nemohlo být – pokud se je nenaučí, tak nemá co předávat. Na druhou stranu, pokud se je jen mechanicky naučí a mechanicky je předá, tak je pravděpodobné, že osloví minimum účastníků.

2.3.1.2 Výkon

„Výkonem rozumíme dosažení určité úrovně splnění daného úkolu je však determinován i vnějšími okolnostmi a dalšími činiteli.“ (Caattel in Nakonečný, 1995, str. 94) Výkon souvisí s dovedností umět určit poměr mezi poučením, zábavou a motivací, neboť tento poměr by se měl odvíjet od cílů, ke kterým se směřuje. A naplnění cílů by se dalo považovat za měřítko výkonu. Ovšem čí cíle (očekávání) se snaží instruktoři naplnit? Setkávají se zde cíle a očekávání instruktorů, účastníků a popřípadě zadavatele, ale tyto tři skupiny mohou mít cíle, které se nepřekrývají vůbec nebo se překrývají jen částečně. Aby mohl být výkon úspěšný, je potřeba si dopředu vyjasnit očekávání, neboť ve chvíli, kdy se hodnotí, tak se porovnává rozdíl mezi očekáváním a skutečným průběhem.

2.3.1.3 Vlastnosti

„Vlastnosti jsou produktem učení a konstitučních vlivů.“ (Nakonečný, 1995, str. 51) Vlastnosti patří k lidským zdrojům, ale nelze je téměř měnit, neboť souvisejí s naší biologickou (fyzické) nebo psychologickou podstatou (psychické). Z tohoto důvodu je podle Plamínka ideální pro šéfa, znát vlastnosti instruktora předtím, než ho zaměstná nebo vezme do týmu.

2.3.1.4 Postoje

Postoj znamená „hodnotící vztah zaujímaný jednotlivcem vůči okolnímu světu, jiným subjektům i sobě samému.“ (Čáp, 2013, str. 280) Jak Plamínek výstižně uvádí, tak „postoje souvisejí se snahou, ochotou, loajalitou a pozitivní motivací člověka k výkonu.“ (Plamínek, 2011, str. 60) Postoje se dají rozdělit na názory a touhy. Názory jsou to, čemu lidé věří a touhy, jak již název napovídá, označují to, po čem touží, co chtějí. Názory jsou právě tou subjektivní složkou, kterou je potřeba odlišovat od objektivních poznatků.

Jedná se i o postoj vůči účastníkům. Za výhodu se považuje, pokud má instruktor opravdový zájem o účastníky. Předstíraný zájem by vycítili.

2.3.1.5 Kvality a kompetence dle Hrica

Knihy Průručka pro skautských vodcov uvádí pět lidských kvalit skautského vedoucího, kterých by se měl snažit dosáhnout – „mať osobný záujem o každého člena; byť nadšený a veselý; budovať vzťahy; byť rýchly k povzbudeniu a pomalý do trestania; byť pozitívnym príkladom.“ (Hrica et al., 2004, str. 57) Stejně kvality by měli přinášet i instruktoři vůči účastníkům kurzu i šéfinstruktor vůči svému týmu přitom není důležité, o jakou věkovou kategorii se jedná. Samozřejmě, že osobní zájem o každého člena, stejně jako budování vztahů mezi lektorem a účastníky, bude jiný ve skautském oddíle, kde se scházejí pravidelně po celý rok a tráví spolu čas a jiné na jednorázovém kurzu. Ovšem i tam by měl účastník mít pocit, že lektor je tam pro něj. Nadšení lze najít u člověka, který dělá práci instruktora a práce ho baví a nachází v ní smysl. Samozřejmě instruktoři jsou také lidé a mají právo cítit únavu a jiné emoce ve spojitosti se svou prací, ale zde je myšlen dlouhodobý stav. Povzbuzování se pojí se vstřícností a motivací, na kterou se zaměříme v kapitole 2.4. Motivace. Být příkladem patří ke každé profesi, kde se pracuje s lidmi. Pokud se instruktor snaží předat účastníkům něco, čemu sám nevěří, tak to účastníci vycítí, instruktor ztrácí na důvěryhodnosti a oni nemají důvod přijmout předávané za své.

Hrica dále uvádí pět organizačních kompetencí – „organizovat z úzadia; vedieť plánovať; vedieť prijímať spätnú väzbu; dohovárať sa na pravidlech vopred; garantovať bezpečnosť.“ (Hrica et al., 2004, str. 58) Uvedené kompetence pro skautského vedoucího korespondují i s kompetencemi instruktorů obecně – především šéf-instruktorů. Organizace z pozadí dává prostor pro rozvoj účastníků nebo lektorů v jeho týmu. S organizací z pozadí se pojí schopnost předat zodpovědnost a rozdělit úkoly. Umět naplánovat program jak časově, tak i s ohledem na cílovou skupinu je důležité stejně jako schopnost umět ustoupit od plánu a upravit ho vzhledem k aktuální situaci. Domlouvat se na pravidlech dopředu a tím vytvořit bezpečný rámec a zároveň tato pravidla dodržovat a trvat na jejich dodržování je důležité jak pro pocit bezpečí týmu, tak účastníků. Garantovat bezpečnost je potřeba nejen u účastníků, ale i u týmu, neboť obě skupiny jsou propojené. Přijímání a dávání zpětné vazby není jednoduché, ale je důležité. Například instruktor zadává pravidla aktivity, ale u účastníků nedojde k pochopení. I přesto ve chvíli, kdy je člověk uprostřed procesu, nemusí odhalit původ nedorozumění na rozdíl od člověka, který má odstup a může vnímat situaci z nadhledu. Zpětná vazba tedy slouží

k rozvíjení se, kdy si lektori vymění informace o tom, co bylo podle nich dobré, funkční a na čem je naopak potřeba ještě zapracovat. Vystihuje to kniha Zlatý fond her, kde je uvedeno, že „umění „jak“ připravovat a organizovat hry je z velké části dovedností, která se dá nacvičovat a natrénovat. Je k tomu zapotřebí zbavit se ostychu a předstoupit před skupinu hráčů s připravenou hrou. Uvést ji, řídit a případně korigovat. Ale hlavně po jejím zakončení upřímně požádat o velmi otevřenou, tj. i kritickou zpětnou vazbu, trpělivě ji vyslechnout a velmi pečlivě a přesně vnímat a registrovat všechny chyby a nešvary, jež byly skupinou hráčů zpozorovány. Protože každý instruktor uvádějící hry takové chyby udělá a jenom ten, kdo se o nich dozví, kdo je ochoten si je připustit až k tělu, byť by to bylo sebenepříjemnější, jenom ten se z nich může poučit a příště se pokusit o uvedení lepší, promyšlenější, zajímavější.“ (Hrkal et al., 2013, str.4)

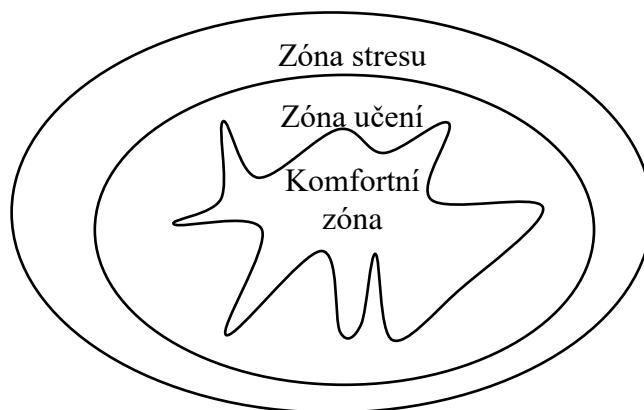
Nabízí se nám tedy pohled na *instruktora - dělníka* a *instruktora – animátor*. Jak je výše uvedeno - „jak“ připravit a organizovat aktivity se dá nacvičit a natrénovat – může to evokovat pokyn pro *dělníka*, který se učí splnit svůj úkol. Pokud však řídí a koriguje aktivitu, může se pohybovat instruktor již dál, pokud uplatňuje více ze své osobnosti než jen naučené dělnické postupy. Jestliže striktně oddělíme *dělníka* a *animátora*, tak *dělník* vezme naučené, aplikuje to a tím končí a příště to udělá stejně. *Animátor* by se měl rozvíjet a s tím se pojí část o pracování na sobě i na základě zpětné vazby.

2.3.2 Rozvoj instruktora

„Ti nejlepší lektori často potřebují k dobrému výkonu a ke svému rozvoji výzvy.“ (Plamínek, 2010, str. 279) Přijetím výzvy můžeme překonávat vlastní komfortní zónu ¹¹ (Obr. 2), která je „bezpečná, známá, pohodlná a předvídatelná.“ (Franc, Zounková, Martin, 2007, str. 28) Vykročením z komfortní zóny se člověk dostává do zóny učení, kde překonává a je schopen překonat strach a stres z nastalé situace. Učením člověk může svou komfortní zónu rozšiřovat, neboť se nová oblast stane známou a zkušeností zjistí, že i v ní se může cítit bezpečně a pohodlně. Pokud dojde k přílišnému vykročení, tak se dostane mimo zónu učení do tzv. zóny stresu, kde dochází k negativní zkušenosti. Zóna komfortu se tedy nerozšiřuje a v závažnějších případech se může i zmenšit. Vykročení

¹¹ Trochu jiným způsobem popisuje komfortní zónu Jaroslav Dušek v divadelním zpracování Čtyř dohod. Mluví o tom, že žijeme v ohrádce. Ohrádka je imaginární a stavíme si ji sami sobě v hlavě. V ohrádce se cítíme bezpečně a nechce se nám z ní, ale pokud v ní zůstaneme, tak se nemůžeme rozvíjet. Vykročení z ní je výzva, která s sebou nese krok do neznáma, ale pokud tuto výzvu přijmeme a překonáme strach, tak ohrádku překonáme a můžeme se rozvíjet a učit se novému, získávat zkušenosti. (Čtyři dohody, 2013.)

z komfortní zóny pro někoho může být při lektorování např. zadání nové aktivity, práce s jinou věkovou kategorií - než je pro něj běžné, mluvit před skupinou nebo naopak nechat mluvit někoho jiného – každý má komfortní zónu jinou.¹² (Franc, Zounková, Martin, 2007, str. 28 - 29)



Obr. 2 Komfortní zóna

Podle Plamínka lze rozlišovat tři fáze ve vývoji instruktora. Jedná se o jakousi cestu od nabízení konkrétních postupů k podnětům k přemýšlení. Zároveň zmiňuje, že „nikde není zaručeno, že každý lektor musí vstoupit do třetí, nebo dokonce už i do druhé fáze tohoto vývoje.“ (Plamínek, 2010, str. 268) Tři fáze rozděluje podle zaměření instruktora na *já – oni – ono*.

V první fázi – *já fázi* – se instruktor soustředí především sám na sebe a sebehodnotí se podle vzoru. Dle Plamínka mohou být v podstatě dva výstupy v této fázi a to „eskalující tréma“ nebo „obsahová jistota a procesní zručnost“. (Plamínek, 2010, str. 268-269) V této fázi je lektor velmi zaměřený na proces. Vše dodržuje tak, jak je naplánováno a vše má důsledně nachystané. Zaměření na proces může vytvářet propast mezi cílem lektora, aby vše bylo, tak jak má být a mezi potřebami účastníků. (Plamínek, 2010, str. 270) Tato fáze by se dala částečně považovat za fázi instruktora *dělníka* – dělá vše podle plánu. Je to fáze, kdy se může lehce minout s potřebami skupiny právě z důvodu soustředění se na sebe a zaměření se na plán.

Druhou fázi nazývá *oni-fázi*, kdy se lektor při sebehodnocení zaměřuje především na zpětnou vazbu od účastníků i organizátorů. Opět mohou být dva opoziční výstupy – podbízění se účastníkům i na úkor programu, nebo získání empatických návyků a dobré

¹² Zážitková pedagogika využívá vystoupení z komfortní zóny a získávání zkušeností pro učení se. Pro účastníky to tedy funguje na stejném principu.

image. (Plamínek, 2010, str. 269) Lektor se zde opírá o dovednosti a podněcující úvahy. Pokud se nejedná o šikovného lektora, tak může působit chaoticky. (Plamínek, 2010, str. 271)

Třetí etapu nazývá jako *ono-fázi*, kdy je pro lektora důležitější zaměření na věc a snahu prospět účastníkům více než zalíbit se jim. Svě sebehodnocení směřuje ke svému přesvědčení o užitečnosti a prospěšnosti toho, co dělá. Výstupem často bývá osobitost lektorů, která má „stinné i světlé stránky“. Osobitý přístup bývá užíván se záměrem dosažení užitku. (Plamínek, 2010, str. 269) Od lektora si v této fázi mohou více vzít účastníci, kteří již něco k tématu vědí a ti zvědaví. Ovšem na ty pomalejší a pasivní účastníky může působit roztržitě a nepochopitelně. (Plamínek, 2010, str. 271)

Když je vývoj správný, tak si již naučené věci nese lektor do další fáze s sebou.

2.4 Motivace

Instruktoři by měli mít „motivaci o moc silnější než účastníci,“ neboť oni do kurzu vkládají více než účastníci. (Pelánek, 2008, str. 39) S motivací souvisejí pojmy motiv a stimul. Motivy jsou spojené s vnitřní motivací, jsou to tedy „podněty působící v nitru člověka.“ (Plamínek, 2011, str. 70) Stimuly spojujeme s vnější motivací a jsou to „podněty přicházející z vnějšího prostředí.“ (Plamínek, 2011, str. 70) Důležité je vnímat rozdíl mezi motivací a manipulací. O motivaci účastníků nebo pracovníků se jedná, pokud je brán ohled i na ně samotné – jejich zájmy a potřeby. V případě manipulace manipulátor jedná pouze ve svém zájmu bez ohledu na manipulovaného. Hranice mezi motivací a manipulací je velmi tenká.

Vnější motivace je poměrně jednoduchá – něco nabídneme, dáme (např. plat) a účastník nebo pracovník za to vykoná, co po něm chceme. Pokud ale přestaneme dávat, tak je velká pravděpodobnost, že přestanou vykonávat činnost.

Vnitřní motivace funguje poněkud odlišně. Člověk to, co dělá, přijímá za své a ztotožňuje se s tím. Je zde možnost, že ve vykonávané činnosti bude pokračovat i bez vnější motivace. Plamínek také uvádí zlaté pravidlo, že se úkoly mají přizpůsobovat lidem a ne lidi úkolům. To by patřilo k vedení týmu, kdy je lepší vybrat člověku úkol, který je mu obsahově blízký. Zároveň se dají různé úkoly zadat různými způsoby.

3 Tým

Tým je skupina lidí se vzájemnými vztahy. Vztahy jsou ve vzájemné kooperaci a obsahují prvky, které se odvíjejí od jednotlivých členů týmu. Tým může měnit svou strukturu zvyšováním nebo snižováním počtu jeho členů. Tým je tvořen často za účelem splnění určitého úkolu. Nakonečný zmiňuje příčiny, proč lidi láká pracovat v týmu. „Navzdory nebezpečí procesních ztrát pracuje mnoho lidí na úkolu raději společně, protože obecně předpokládají, že spolupráce je zábavná, radostná, zajímavá (což velmi často je), a že se může touto cestou dojít k vyšší účinnosti a tvořivosti. Například se všeobecně přijímá názor, že generováním myšlenek při interaktivním brainstormingovém setkání vznikají plodnější návrhy, než když se lidé o své jedinečné myšlenky a nápady nedělí.“ (Nakonečný, 1999, str. 197-198)

Aby tým fungoval a byl efektivní, tak si potřebuje nastavit jakýsi rámec, ve kterém se budou jeho členové pohybovat – jasně si určit cíl a strukturu týmu, vhodný způsob vedení, vzájemnou komunikaci mezi členy včetně zpětné vazby, kompetentnost členů, vhodnou pracovní atmosféru a způsob hodnocení dosažené práce. Zároveň by měl být dáván prostor pro další rozvoj členů týmu. Každý, kdo někdy pracoval v týmu, by jistě našel i další neuvedené podmínky, které považuje za důležité. Tyto patří k základním a obecně platným pro všechny týmy.

Neboť „skutečný tým je definován silou rovnající se součtu sil táhnoucí za jeden provaz stejným směrem,“ (Beneš et al., 2015, str. 250) je potřeba, aby lidé v týmu za jeden provaz táhli, aby v případě plnění úkolu – např. příprava zážitkového kurzu – měli společnou vizi a šli za jedním cílem. Neznamená to, že ji musí mít okamžitě, ale aby po diskuzi a domlouvání se, si každý člen týmu vzal vymyšlené za své. Pokud tomu tak není, bude nespokojený nejen člen týmu, ale svou nespokojeností také bude narušovat celý tým. Na druhou stranu „názorově a osobnostně homogenní tým nebývá ani výkonný, ani efektivní! Základní kvalitou týmu je *různorodost*, ale zároveň *respekt* a schopnost *spolupráce*.“ (Beneš et al., 2015, str. 249) Měli by jít za stejným cílem, ale o jeho naplnění mohou debatovat a každý přinášet návrhy a ideje odlišné od druhých.

„Jaký tým, taková účastníci.“ (Pelánek, 2008, str. 38) Tým je ten, kdo připravuje program a k němu propagaci, podle které se pak hlásí účastníci. Na kurzu poté podle týmu fungují nevědomě i účastníci, a proto by měl tým fungovat. Pokud tým totiž přináší rozhádanou a nefungující atmosféru, tak se to přenáší i na účastníky.

3.1 Struktura týmu

3.1.1 Vedení, řízení, výkon

Plamínek uvádí tři základní funkce pro funkční model firmy a firma je v podstatě tým lidí. Tyto funkce nazývá – vedení, řízení, výkon.

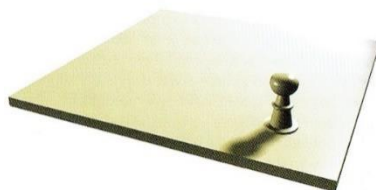
Vedení stojí na strategii a ta je spojena s firemní myšlenkou. V terminologii týmové práce bychom mohli hovořit o myšlence týmu. „Vytváření a prosazování strategických myšlenek je obsahem role lídra a zároveň vedení firmy.“ (Plamínek, 2011, str.34) Můžeme říci, že je to obsahem role šéfinstruktora a vedení týmu.

Šéfinstruktor je často i v roli manažera, který má na starosti řízení týmu. Manažeři „definují a řídí procesy, zajišťují a vyhodnocují interní produkty a samozřejmě také garantují vznik a kvalitu externích produktů směřujících k vnějšímu zákazníkovi.“ (Plamínek, 2011, str. 34) Pokud to aplikujeme na týmy, tak interními produkty jsou týmy a členové týmu a šéf je ten, který si tým sestavuje. Pod externí produkty by se daly zařadit programy, které jsou připravovány pro účastníky – vnější zákazníky.

S výkonem se pojí tvorba produktů – programů a ti, kteří tyto programy vykonávají – instruktoři. „Potenciální výkon skupiny odráží způsob, kterým by měla skupina pracovat při optimálním využití svých dostupných zdrojů, jako jsou odpovídající znalosti, schopnosti, dovednosti, nástroje, čas a peníze, aby splnila požadavky úkolu. Pokud členové skupiny společně nebo individuálně disponují potřebnými zdroji, má skupina větší potenciál, než když jí některé zdroje potřebné ke splnění úkolu chybí. Z každodenního života však víme, že dostupnost všech potřebných zdrojů nezaručuje skutečný vysoký výkon skupiny.“ (Nakonečný, 1999, str. 197) Nakonečného tvrzení, že ani všechny potřebné zdroje nezaručují vysoký výkon skupiny, doplňuje svým tvrzením Plamínek, když uvádí, že „úspěch firmy je v nebezpečné míře závislý na velmi nejistém, vrtkavém a rizikovém faktoru – totiž na chování lidí uvnitř i vně firmy.“ (Plamínek, 2011, str.56)

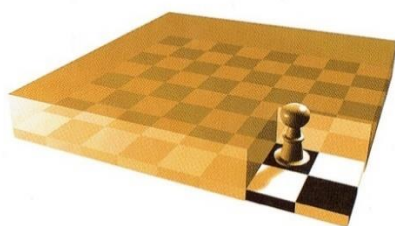
3.1.1.1 Způsoby vedení týmu

Vedení týmu se dá rozdělit na čtyři základní způsoby a to „direktivní, formální, týmové, liberální.“ (Plamínek in Pelánek, 2008 str. 41) Obdobné pojetí můžeme nalézt v knize Průručka pro skautských vodcov, kde jsou popsány přístupy k dětem s metaforickým obrázkem šachovnice. Obdobné je to i u šefování týmů nebo týmu směrem k účastníkům.



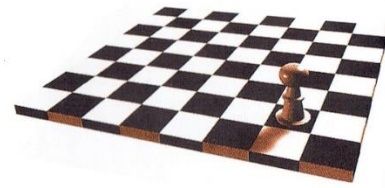
Obr. 3 Anarchistický způsob vedení (Hrica et al., 2004, str. 51)

Dítě je figurka zobrazená na prázdné ploše (Obr. 3), to naznačuje anarchistické vedení (dle dělení podle Plamínka by se to dalo připodobnit k liberálnímu přístupu). Značí to vedení, kdy šéf nezasahuje – nejsou zde určena pravidla ani rámec, ve kterém se mají účastníci pohybovat. Může to přejít v poflakování a nudu účastníků – především u dětí. Z pohledu vedení týmů šéf sice poskytuje prostor pro členy týmu, ale nevede je a neřídí, a tak je vysoká pravděpodobnost nastolení chaosu. (Plamínek in Pelánek, 2008 str. 41)



Obr. 4 Direktivní způsob vedení (Hrica et al., 2004, str. 51)

Direktivní vedení naznačuje omezený ohraničený prostor, který má figurka – dítě k dispozici. (Obr. 4) Ohraničení vyjadřuje velmi pevné vedení plné rozkazů a nařízení s důrazem na hierarchii. Výhodou je jednoduché řízení a striktní disciplína, ale je velmi omezující jak pro děti, tak i při vedení v týmu, neboť nedovoluje vlastní iniciativu. Zde se Hrica shoduje s Plamínkovou terminologií.



Obr. 5 Demokratický způsob vedení (Hrica et al., 2004, str. 52)

Vyobrazení demokratického přístupu k vedení (Obr. 5) znázorňuje stanovená pravidla a jejich dodržování – nastavuje bezpečný rámec. Zároveň bezpečný rámec umožňuje svobodu účastníků, kdy mohou „objavovat“ svoje cesty, mohou robit rozhodnutia a môžu sa učiť z ich dôsledkov.“ (Hrica et al., 2004, str. 52) V podstatě je to stejné i v týmu, kdy by měl zkušený šéf dávat prostor méně zkušeným členům týmu, aby se mohli rozvíjet. Oni přebírají nejen větší prostor pro iniciativu, ale také více zodpovědnosti. Šéf celý proces koordinuje a deleguje úkoly. Plamínek uvádí pojem týmové vedení, který by v podstatě odpovídal pojmu demokratický přístup, ale zdá se výstižnější a méně zavádějící.

Hrica uvádí, že by mělo být optimální vedení kombinací těchto přístupů a výběr konkrétního přístupu je na zvážení dle dané situace. V krizových situacích je výhodné umět užít direktivní přístup, neboť je vhodné situaci racionálně, rychle a efektivně vyřešit. V momentě, kdy nastavíme účastníkům situaci, ve které se mají rozvíjet, je vhodné se přesunout naopak do role pozorovatele a nechat účastníky řešit úlohu. A poté lze z prožité situace těžit v review. Většinou by však šéf měl být přítomný jako „sprievodca, motivátor a usmerňovač života oddielu.“ Měl by nechávat „dostatek slobody a motivovať ich, aby sami premýšľali, sami sa hýbali a sami hodnotili svoje napredovanie.“ (Hrica et al., 2004, str. 53)

Plamínek uvádí ještě jeden typ vedení – formální. Jedná se o situaci, kdy se šéf věnuje formalitám a tak tým není příliš řízen, ale dodává, že se jedná především o státní sektor. (Plamínek in Pelánek, 2008 str. 41)

Pelánek kromě vedení hovoří i o způsobech rozhodování – autoritativní, většinové, kompromis, shoda (konsenzus). A protože by se daly nalézt výhody i nevýhody těchto způsobů rozhodování, tak opět záleží na zvážení šéf-instruktora, který v jaký moment využije. Hrica se s Pelánkem shoduje: „neexistuje tedy univerzální způsob

vedení a rozhodování, vždy záleží na konkrétním týmu a situaci. Ano pro konkrétní tým neexistuje univerzální způsob rozhodování.“ (Pelánek, 2008, str. 43)

3.1.2 Týmové role

Jak je již uvedeno v kapitole 3. Tým a složení týmu by mělo být pestré a vyvážené z pohledu zaměření, funkcí, rolí a pohlaví tedy mužského a ženského prvku. Z ideálního pohledu jsou zastoupeny v týmu všechny role, kdy každý člen týmu – především v menších týmech - většinou zaujímá několik rolí. „Podle Belbinovy klasifikace (1981) patří k nejdůležitějším týmovým rolím „předseda, rejža, chrlič, hodnotitel/kritický analytik, tahoun, shánil, hasič, dotahovač.““ (Franc, Zounková, Martin, 2007, str. 49)

Skladba týmu se v realitě může lišit od doporučovaného složení uvedeného v literatuře. Učebnicově začínáme určením šéfa, který si k sobě dle zaměření akce vybírá tým. Tým je vyvážený dle uvedených hledisek, je stálý a všichni se účastní všech částí příprav i realizace. Tomuto modelu se mohou přibližovat především komerční firmy, kde jsou zaměstnanci, kteří mají na plný úvazek na starost právě tuto činnost. Z hlediska neziskového nebo dokonce dobrovolnického sektoru může být pohled poněkud odlišný. Do týmu se vybírají lidé na základě kompetencí, touhy patřit do týmu a s ohledem na mezilidské vztahy – především u dobrovolnických činností. Pokud nastane situace, kdy tým není vyvážen ať už z jakéhokoliv důvodu, tak „dobrý instruktor je flexibilní a přizpůsobuje své chování a svou roli potřebám týmu.“ (Pelánek, 2008, str. 45-46) Samozřejmě i pro role máme určité předpoklady, a tak se těžko budeme vžívat do role naprosto opačné než je naše přirozenost, ale Pelánek uvádí, že většina lidí má předpoklady pro více rolí – dle něj minimálně tři – a umí se všemi zacházet a využívat je.

3.1.3 Týmové pozice

„Poskládáš-li hvězdný tým, nezapomeň zaangažovat i pár „nosičů vody“.“ (Beneš et al., 2015, str. 250) V týmu je důležité jasné rozdělení kompetencí a hierarchie. V prostředí kurzů se užívá pojem garant, který má na starosti danou aktivitu a zodpovídá za její správný průběh. Být garantem neznamená, že musí vše zařídit, naopak on může být jen ten, kdo rozdává úkoly a kontroluje, zda je vše tak jak má být. V tuto chvíli se pro danou aktivitu stává šéfem klidně instruktor nebo pro jednodušší aktivity i zkušenější elév. Šéf-instruktor kurzu deleguje aktivitu na garanta a ten může dílčí části delegovat na

kohokoliv v týmu, neboť „delegování vůbec nemusí respektovat hierarchii (oficiální či přirozenou).“¹³ (Pelánek, 2008, str. 42)

3.1.3.1 Šéf-instruktor

Hlavní úkol šéfa je: „*nahodit motor týmu*, vytvořit a poskytnout prostor, vtáhnout tým do tvoření, rozběhnout týmovou energii.“ (Beneš et al., 2015, str. 257) Šéf-instruktor má být zkušený a kompetentní, neboť „zodpovědnost za uskutečnění úspěšného a bezpečného kurzu přechází hlavně na šéfinstruktora.“ (Franc, Zounková, Martin, 2007, str. 48) V rámci zodpovědnosti za organizaci ovlivňuje realizaci celého kurzu i tým, že „sestavuje tým, řídí přípravu kurzu a má ve sporných situacích poslední slovo.“ Pokud je na kurzu zástupce šéfa, tak by měl být schopen ho plně zastoupit. (Franc, Zounková, Martin, 2007, str. 50) Obdobnou definici o zodpovědnosti šéf-instruktora nalezneme i v Instruktorském slabikáři a dále je uvedeno, že „šéf je ten, kdo by měl udržovat rovnováhu mezi cílem, procesem a osobními potřebami v týmu, aby tým mohl dobře fungovat.“ (Beneš et al., 2015, str. 270) Šéf-instruktor je vlastně ten, kdo má konečnou zodpovědnost za všechno a všechny. A právě proto by především šéf-instruktor měl vládnout již zmiňovanou dovedností delegování a dělení úkolů, vždyť jsou úkoly, na které stačí jeden člověk a naopak takové, na které je potřeba celý tým. S tím souvisí i znalost lidí a jejich potenciálu ve svém týmu, tak aby oboje mohl vhodně a efektivně využívat. (Beneš et al., 2015, str. 267)

3.1.3.2 Instruktor

Velmi výstižné shrnutí role instruktorů je uvedeno v Učení z zážitkem a hrou: praktické příručce instruktora: „instruktoři s formální kvalifikací tvoří jádro týmu. Uvádějí aktivity a pomáhají elévům.“ (Franc, Zounková, Martin, 2007, str. 50) Jedná se o lidi, kteří již mají zkušenost s daným typem práce, jsou schopni přebrat zodpovědnost za aktivitu a uvést ji. Elévové se od nich učí a získávají pod jejich vedením zkušenosti. Jedním ze způsobů je předat elévům dílčí úkol při garanci aktivity, aby si postupně

¹³ Důvody k delegování části aktivity mohou být různé: dotyčný zvládne úkol lépe než my (např. sehrání motivace), aktivita může být náročná časově na přípravu nebo prostorově či personálně. Dalším důvodem může být časová vytíženost garanta nebo delegujeme na toho, koho chceme zapojit do procesu. (Pelánek, 2008, str. 42) Ať už je důvod delegování jakýkoliv, tak mnoho lidí s ním neumí pracovat, neboť mají pocit, že předáním třeba jen části své činnosti ukazují slabost nebo pocit, že předáním někomu jinému úkol nebude udělán tak dobře, jako když ho udělají sami.

jednotlivé činnosti mohli osvojovat. Formální kvalifikace nebo množství praxe může být požadováno odlišně v jednotlivých organizacích.

3.1.3.3 Elév

Stejně jako u instruktorů se požadovaná kvalifikace liší dle organizace. V některých organizacích se ještě odlišují *prvoélévové*, tzn. élévové, kteří jedou prvně na kurz nebo například jen sledují určený počet kurzů. Opět záleží na interním nastavení organizace a zároveň záleží na jejich zkušenostech a schopnostech, jak velkými dílčími úkoly jsou pověřeni. Hlavní jejich činnost je pomáhat instruktorům a jak již jejich pojmenování napovídá, tak se učít, aby mohli postoupit na vyšší pozici (élév pochází z francouzského élève tzn. žák, začátečník).¹⁴

¹⁴ Pokud vztáhneme pojetí élévů ke kurzům, tak nalezneme u France a Zoukové obdobný popis, kdy élévové „ještě nemají instruktorskou kvalifikaci. V závislosti na schopnostech a zkušenostech uvádějí aktivity (pod dozorem zkušenějších), asistují instruktorům. Obvykle nemají na starosti zásadní a komplexní programy.“ (Franc, Zouková, Martin, 2007, str. 50)

4 Výzkum a jeho průběh

Následující kapitola se zaměřuje na samotný výzkum. V kapitole je uveden popis průběhu výzkumu a stanovených cílů. Dále jsou zde zformulované výzkumné otázky a popis zpracování a analýzy dat. Analýzu a interpretaci dat popisuje kapitola 5. Analýza a interpretace dat. Tato kapitola se následně zabývá výsledky výzkumu a je v ní sepsáno shrnutí závěrů, k nimž autorka dospěla.

4.1 Cíl

Prvotním záměrem bylo oslovit instruktory a zjistit jejich vnímání nejen sebe, ale také ostatních v týmu. Dále zmapování jejich asociací a názorů na pojmy *instruktor – dělník* a *instruktor – animátor*.¹⁵

4.2 Metody a výzkumné otázky

Prvotní metodou bylo nastudování teoretického kontextu v oblasti pojící se s tématem instruktorství a následně byly tyto poznatky využity pro vytvoření uvedených výzkumných otázek.

- V čem lektori vnímají své silné stránky a potřeby pro postup?
- Jaké faktory vnímají lektori jako důležité pro jednotlivé pozice v organizaci?
- Jak lektori vnímají nastavené požadavky na pozice v rámci organizace?
- S jakými lidmi se jim dobře spolupracuje?
- Jak vnímají pojmy *instruktor-dělník* a *instruktor-osobnost*?

Vzhledem k výzkumným otázkám, které vyplynuly z analýzy teoretického kontextu, se jako vhodný přístup jevil kvalitativní. Jak uvádí Švaříček a Šed'ová, postup kvalitativního výzkumu je induktivní a teprve když máme data, tak se dávají do souvislostí a odhalují se pravidelné vzorce. Výstupem kvalitativního přístupu je vytvoření teorie nebo hypotézy.

Zvolenou hlavní metodou sběru dat se stal polostrukturovaný rozhovor, který byl využit pro rozhovory s cílovou skupinou – instruktory. Právě skrze rozhovor „jsou zkoumání členové určitého prostředí, určité specifické skupiny,“ (Švaříček, Šed'ová, 2007, str. 159) a skrze otevřené otázky je snahou „porozumět pohledu jiných lidí“ (Švaříček, Šed'ová, 2007, str. 159) bez zúžení možných odpovědí.

¹⁵ Jak již bylo vysvětleno v Úvodu, tak pro lepší srozumitelnost používáme v rozhovorech pojem *instruktor-osobnost*.

Šed'ová a Švaříček zdůrazňují důležitost přípravy i na polostrukturovaný rozhovor a to hned na dvě oblasti s ním spojené. Zaprvé je potřeba být obeznámen s teorií v dané oblasti, neboť otázky jsou otevřené a odpovědi respondentů nás mohou zavést do pro ně souvisejících témat a za druhé je potřeba být připraven i na oblast dotazování – tedy mít připravené alespoň témata (lépe již hlavní otázky), tak aby odpovídaly výzkumné otázce. Po vybrání metody proběhla příprava na rozhovory formou vytvoření konkrétnějších otázek pro rozhovory (*Příloha I.: Otázky na rozhovor*), které vycházejí z položených výzkumných otázek. Otázky pro elévy a lektory jsou oddělené od otázek pro šéf-lektory. Většina z nich koresponduje s obdobnou otázkou u druhé skupiny, ale zároveň se snaží mít na zřeteli rozdíly spojené s těmito pozicemi.

4.3 Cílová skupina

Respondenti byli vybráni ze tří rozličných organizací. Záměrem bylo vést rozhovor s lidmi na různých pozicích (elév, instruktor a šéf - instruktor) z každé vybrané organizace, aby se mohla data porovnávat i napříč pozicemi i v různých organizacích. Mezi respondenty bylo pět mužů a čtyři ženy. Jeden z mužů několikrát přislíbil rozhovor, ale pokaždé z něho sešlo, takže nakonec jsou rozhovory vytvořeny se čtyřmi ženami a čtyřmi muži.

5 Analýza a interpretace dat

5.1 Kódování

Analýzu dat můžeme rozdělit na dvě části, kdy v první shromažďujeme data a organizujeme je pro následující druhou fázi, kterou je interpretace dat. V první fázi byly rozhovory nahrávány na diktafon.¹⁶ Pro zachování anonymity je v přepisu využito pro respondentky písmen J, K, L, M a respondenty písmen O, P, Q, R, zároveň označujeme i tři organizace čísly 1,2,3. Rozhovory byly vedeny vždy s každým z respondentů zvlášť. Po nahrání následoval průběžný přepis nahraných rozhovorů a na převod do textové podoby navazovala redukce a kódování dat. Pro názornost a lepší orientaci v materiálech bylo využito poznámek a tabulek (*Příloha II.–IX. Kódovací tabulka rozhovoru s respondentem*), kdy v prvním sloupečku jsou uvedeny prvotní data, tedy úryvky rozhovorů, ve druhém sloupečku je zobecnění dat na významové jednotky a ve třetím sloupečku následují přiřazené názvy. Po zakódování informací do tabulek byly vytvořeny

¹⁶ Před nahráváním byli respondenti požádáni o svolení s nahráváním rozhovoru a následného využití pro bakalářskou práci a zároveň ujištění o zachování anonymity

myšlenkové mapy, které měly pomoci s vyhodnocením informací získaných v rozhovorech. Ty využíváme v následující kapitole pro interpretaci.

5.2 Interpretace dat

5.2.1 V čem lektori vnímají své silné stránky a potřeby pro postup?

První z otázek, kterou jsme si položili se týkala vnímání silných stránek respondentů pro jejich pozici a toho, co by potřebovali lektori a elévové pro postup na vyšší pozici.

Respondent P-3 v minulosti působil také jako šéfinstruktor, ale přišel na to, že mu více vyhovuje pozice instruktora a pro tuto pozici je jeho silnou stránkou čtení skupiny, pozorování nálady ve skupině a čtení vzorců chování, které se ve skupině po několika dnech vyskytují.

Respondent O-3 ke svým silným stránkám pro pozici lektora uvádí smysl pro detail a organizační dovednosti, dramaturgie kurzu a her, schopnost vytvořit velkolepost, zápal pro tvorbu nových her nebo precizování konceptů k jednoduché pochopitelnosti a hraní si s kostýmy. Pro postup na místo šéfinstruktora by byl důležitý jeho zájem o tuto pozici, ale jemu vyhovuje jeho současná pracovní pozice, protože na místě šéfa by byl více koučem než instruktorem.

R-1 si v organizaci prošel téměř všemi pozicemi a nyní je na pozici hlavního vedoucího tedy šéfa. Za důležité na své pozici považuje zkušenosti a společné zážitky s ostatními. Vše také považuje jako podklad pro současnou kvalitu práce.

J-1 považuje za své silné stránky pro pozici vedoucí, tedy lektorky, komunikativnost, zájem o činnost, hravost a schopnost nadchnout ostatní pro činnost. Vnímá se zodpovědnou, aby mohla vést děti, umí si dělat legraci i ze sebe, je otevřená a empatická. Pracovní postup záleží na osobní domluvě s ostatními členy týmu, ale na své pozici je spokojená. Ostatní pozice jsou jinak směřované, takže o ně nemá zájem. V možnosti posunu na pozici vedoucí vnímá prostor pro situaci, kdy by zaškolovala někoho nového – eléva.

Elévka M-1 vnímá svou sílu v tom, že má ráda děti a práci s nimi a zároveň jezdí na tábor od dětských let, takže zná jeho chod a fungování a také zná lidi, kteří skládají tým. K postupu na pozici vedoucího dle svých slov potřebuje „zkušenosti na pozici toho instruktora a pak už je to asi na tom vedení, jestli postoupím dál.“

Šéflektorka L-2 si na sobě cení vzhledem ke své pozici dobrý vhléd do situace, schopnost zaštitit a zorganizovat velké množství věcí, schopnost odvést přímou lektorskou činnost, její starání se o externí lektory, zkušenosti, seberozvoj a vzdělávání se a používání strategických přístupů a individuální jednání s jednotlivci i skupinami.

Lektor Q-2 uvádí schopnost improvizace a herecké zkušenosti a práce s hlasem, čtení skupiny a dynamiky a sledování jednotlivců a jejich osobního procesu, ochotu učit se a rozvíjet se. Podle potřeby je na pozici lektora nebo šéflektora.

Elévka K-2 jako silnou stránku vidí to, že je nová a díky tomu může vidět věci z jiného úhlu nebo si všimnout jiných věcí a přináší zábavu. Pro postup na lektora by podle ní potřebovala „Zkušenosti, víc zkušeností. Lépe se v tom orientovat.“

Instruktorská role s sebou nese určité požadavky na jednotlivé pozice. Můžeme říci, že podle míry kompetencí se mohou instruktoři posouvat na jiné pozice. Mezi kompetence se řadí dovednosti a to je oblast, kterou může instruktor rozvíjet. S rozvojem je úzce spjato získávání zkušeností, které uvádějí elévky jako to, co potřebují pro postup na další pozici. To koresponduje s pojetím eléva jako žáka, jak je uvedeno v kapitole 3.1.3.3. *Elév*. Lektoři, již uvádějí konkrétní dovednosti, které mají a připadají jim důležité pro jejich pozici a tím korespondují s odpověďmi elévů, kteří považují zkušenosti za to, co teprve potřebují získat pro postup na instruktorskou pozici. Pokud odpovědi lektorů vztáhneme k oblasti týmu, tak jejich škála různých dovedností odpovídá i požadavku různorodosti týmu uvedené v kapitole 3. *Tým*. Zároveň jsme zjistili, že většina respondentů lektorů ví, co by potřebovala pro postup na další pozici, ale nestojí o něj, neboť je role odlišná od jejich nynější pozice, kde jsou spokojeni. Šéf-lektoři jsou v kapitole 3.1.3.1. *Šéfinstruktor* popsáni v podstatě jako manažeři, kteří koučují tým, mají konečnou zodpovědnost za vše. Respondenti v podstatě popsali dovednosti k šéf-lektorské pozici odpovídající kouči a manažerovi.

Lze tedy říci, že respondenti jsou si vědomi svých dovedností, které mají pro svou pozici. Pokud mohou postupovat setkáváme se s možností představy toho, co potřebují nebo s možností spokojenosti na své pozici. Přináší to s sebou představu vstřícnosti jejich organizací pro možnost postupu i setrvání na pozici, která jim vyhovuje.

5.2.2 Jaké lektoři vnímají faktory důležité pro jednotlivé pozice v organizaci?

Dalším tématem bylo vnímání faktorů důležitých pro jednotlivé pozice v organizaci. Někteří respondenti uváděli informace dohromady pro všechny tři pozice. Respondenti P-3 a O-3 ochotu dávat a přijímat zpětnou vazbu a rozvíjet se. Respondenti R-1 a M-1 vzhledem k tomu, že pracují v dobrovolnické organizaci věnující se práci s dětmi zmiňují, že by na všech pozicích měli být lidé, kteří mají rádi děti. Lidé, kteří umí s dětmi pracovat a práce by je měla bavit.

Všichni respondenti se shodli na faktorech, které by měl mít elév v jejich organizaci a těmi jsou chuť do práce, chuť se učit a ochota a vůle se rozvíjet a investovat. Tato charakteristika eléva koresponduje s charakteristikami v kapitole 3.1.3.3 *Elév*.

Lektory si představují jako někoho, kdo má k nadšení zkušenosti, dovednosti, schopnosti a znalosti. Zmíněné by bylo možné doplnit ještě o kompetentnost ve smyslu odvést si část programu, jak uvádí respondentka L-2. Respondentka J-1 navíc uvedla, že by měli dávat prostor elévům a vést je. A to se shoduje s nároky uvedenými v kapitole 3.1.3.2 *Instruktor*. Respondent R-1 navíc zmiňuje pokoru k tomu, že lektoři stále neumí vše a to lze propojit s rozvojem a ochotou vzdělávat se.

Šéf by k uvedenému měl být podle respondentů jakýmsi manažerem, tedy někým, kdo podle respondenta P-3 umí motivovat, delegovat a udržet si nadhled během kurzu. Respondentka L-2 připojuje schopnost komunikovat nejen s týmem, ale i navenek s klienty (ať školou nebo účastníky) a vést samostatně program. Respondent R-1 uvádí míru tolerantnosti k rozdílnému pojetí práce v týmu. Můžeme opět konstatovat, že vnímání role šéf-lektora koresponduje s uvedeným v kapitole 3.1.3.1 *Šéfinstruktor*.

Představy o faktorech důležitých pro jednotlivé pozice se shodují s uvedenými faktory v literatuře. V obecné rovině se shodují i napříč organizacemi, ale u jednotlivých respondentů se částečně liší v konkrétním pojetí. Výjimkou je pozice eléva, neboť instruktoři napříč organizacemi se shodují na požadavcích na eléva. Můžeme konstatovat, že i přes rozdílné zaměření jednotlivých organizací se představy o jednotlivých pozicích shodují.

5.2.3 S jakými lidmi se jim dobře spolupracuje?

Třetím tématem rozhovoru byla spolupráce s ostatními. Někteří respondenti odpovídali pro všechny pozice najednou a jiní své odpovědi rozdělili podle pozice šéflektor a ostatní v týmu. Respondenti šéflektori navíc uváděli, podle čeho si vybírají lidi do týmu.

Podle respondentů se jim dobře pracuje se šéfem, který je zodpovědný a má autoritu, ale zároveň je to J-1 „člověk, s kterým jsem si schopná normálně popovídat,“ umí se rychle rozhodnout ve vypjatých situacích a směřovat a vést lidi. Šéf by měl mít vizi a záměr, měl by být schopný uzemnit a ukotvit a zároveň mít svou vlastní šťávu – energii.

V týmu je jim dobře s lidmi, se kterými mají zkušenosti a zážitky, mají k sobě důvěru, mají schopnost řešit efektivně konflikty a věci narovinu a jsou otevření. Dobře vychází s lidmi, kteří dělají dobře svou práci a ví, co dělají, pracují na vzájemném vztahu, dávají prostor pro rozvoj a chybování, zároveň rady a zpětnou vazbu. Upřednostňují spolupracovníky, s nimiž si rozumí, jsou dobře naladěni a jde se s nimi domluvit, je s nimi zábava, ale zároveň berou svou práci vážně. Je to někdo, s kým se doplňují a jsou podobně naladěni a pečují o ostatní nejen v týmu, ale i o účastníky; někdo, kdo respondenta O-3 může zastoupit a kdo umí dobře vést reflexi, aby měl volné ruce pro kreativní úkoly. L-2 se dobře pracuje s lidmi, kteří dělají, co mají bez říkání, naopak chodí a aktivně se nabízí a jsou invenční sami o sobě. Pokud se jedná o elévy, tak je pro ni příjemné, když mají“ furt s sebou k dispozici foťák nebo vědí, kde leží jaký klíče od jaký místnosti“ – a ona tedy nemusí myslet na drobné věci. K lektorovi pro ni navíc patří důvěra, že zvládne skupinovou dynamiku a sám část programu a je pro ni partner, se kterým může konzultovat. R-1 pracuje rád s lidmi, kteří mají rádi děti a chuť pracovat, jsou loajální, vědomi toho, že každý svou funkci vykonává nejlépe, jak dovede a že každá funkce nese zodpovědnost i pravomoc, a pokud to respektují, tak vznikne fungující tým.

Šéf R-1 na dětský tábor vybírá nové elévy demokratickou dohodou s vedoucími a většinou jsou to původně děti, které jezdily na tábor. Šéflektorka L-2 se snaží do týmu vybírat různorodé lidi a takové, kteří jsou kreativní a tvořiví. Snaží se o zastoupení mužů i žen v týmu kvůli různým mužsko-ženským pohledům a také životním situacím, zároveň tím vystihuje i zastoupení ve skupině. A také lidi, kteří jsou schopní ve smyslu snahy učit se a pracovat na sobě. P-3 si vybírá podle předchozí zkušenosti s lidmi a kvality vztahu

s nimi, má k nim velkou míru důvěry, podle jejich schopností, a jejich energie – i kdyby nepřinášeli mnoho jiného, tak na sebe umí stáhnout energii.

Pokud se zaměříme na porovnání požadavků na jednotlivé pozice v předchozích otázkách a porovnáme je s informacemi, s kým se respondentům dobře pracuje, tak u spolupráce se šéf-lektory korespondují dovednostní požadavky v obou případech. Lze tedy říci, že požadavky na šéfa jsou odpovídající jeho roli v týmu. A zároveň příjemná spolupráce šéf-lektorů s ostatními v týmu odpovídá také požadavkům na jednotlivé pozice. Šéf-instruktoři si vybírají do týmu lidi, které znají a na základě nějakého vztahu s nimi. Evokuje to již přesah pracovních dovedností, ale zároveň je to vlastně doplňuje, neboť tyto faktory podporují fungování týmu. Stejně tak uvedené zastoupení mužů i žen není o dovednostech, ale koresponduje s různorodostí týmu (viz. kapitola 3. *Tým*).

5.2.4 Jak vnímají pojmy *instruktor-dělník* a *instruktor-osobnost*¹⁷?

A nakonec jsme se zaměřili na možnosti vnímání pojmů *instruktor-osobnost* a *instruktor-dělník*. Představy spojené s pojmy *instruktor-dělník* a *instruktor-osobnost* se liší. U každého pojmu je lze rozdělit do několika podkategorií. U *instruktora-dělníka* by mezi podkategorie patřila rutina a mechaničnost, manuální práce, strukturovaný přístup. K mechaničnosti a rutině patří také práce bez inovací. *Instruktoři-dělníci* jsou podle K-2 vysílení instruktoři, dle názoru M-1 někteří dělají svou práci pro peníze, jejich práce je mechanická a nebaví je. O-3 a L-2 říká, že *instruktor-dělník* ráno vstane, jde do práce a udělá jí, po práci zase domů. Q-2 stále stejná práce, nebo má naplánované, co bude dělat a drží se plánu i ve chvíli, kdy to není prospěšné pro skupinu. Manuální práce je kategorie, kam spadají instruktoři-dělníci podle respondentky J-1 jsou *instruktoři-dělníci* ti, kteří plní zadání beze smyslu, energie a nějakého rozvoje. Instruktoři, kteří dělají to, co se jim řekne. Strukturovaný přístup by byl takový, kdy má instruktor naučené metodiky a postupy, potřebuje strukturu a neumí vůbec nebo velmi málo improvizovat. Je to někdo, kdo nepřináší inovaci. Podle R-1 je to fáze, kdy má instruktor nějaké dovednosti a dělá své podle norem a pravidel.

Mezi nevýhody *instruktora-dělníka* respondenti řadí to, že nepřináší inovace, nemá pružné reakce při práci se skupinou, má nízkou nebo žádnou schopnost improvizace,

¹⁷ Jak je uvedeno v Úvodu, pojem instruktor-animátor obsahuje určité osobnostní požadavky na instruktora. Připomínáme, že rozhovory jsme uskutečnili ještě před zavedením pojmu instruktor-animátor, proto jsme během nich používali ještě pojem instruktor-osobnost. Tento pojem bylo vhodné použít také z praktického hlediska, protože pojem animátor by mohl být bez vysvětlení příliš zavádějící. V textu této práce však – až na odůvodněné výjimky – používáme jednotně pojem instruktor-animátor.

nemusí být propojen s přítomným okamžikem – tady a teď na kurzu. Pokud ho práce nebaví, tak i jeho výkony mohou být nižší. Mezi výhody *instruktora-dělníka* respondenti řadí efektivní řešení krizových situací, kdy je potřeba jasné a strukturované chování. Tento typ instruktora podle respondentů ví, co dělá a je si vědom sám sebe. Také u něj najdeme dodržování postupů a spolehlivost.

U instruktora, který působí jako *osobnost*, vystupují podkategorie charisma, způsob práce a přesah. Do podkategorie charisma by se dalo zařadit to, že instruktor zaujme účastníka, budí respekt a obdiv, působí přirozeně a zároveň inspiruje. Patří sem způsob práce, kdy je schopný reagovat na aktuální situaci ve skupině, dokáže motivovat, ví, kdo je a dokáže si své postavení ustát, ví, co dělá a jak to dělá, udržuje si nadhled nad situací, nevnímá svou práci pouze jako rutinu, ale přidává do ní něco ze sebe, přináší inovace. Pro R-1 je *instruktor-osobnost* fází – nadstavbou nad *instruktorem-dělníkem*, kdy je podle dané osobnosti individuálně pojatá stejná práce. Přesah ve smyslu toho, že ho práce baví, je ochotný investovat do své práce i čas navíc a věnuje se práci na sobě tedy seberozvoji.

Nevýhodou může být stav, kdy ego vyhrává nad harmonií, jak uvádí respondent P-3 a jinými slovy i další respondenti. Je to stav, kdy se protlačuje osobnost na úkor práce a klimatu ve skupině i v týmu. Může překombinovat inovace, které přináší či opomíjet postupy a potřeby ostatních. Výhodou *instruktora-animátora* uvádějí respondenti stmelování týmu, přinášení energie, motivace a inovací. *Instruktor-animátor* má individuální přístup, vizi a má co předat. Práce ho baví a je ochotný udělat i něco navíc, nad rámec své práce.

Respondenti byli tázáni, zda je podle nich vhodnější u instruktora, když je *dělník* nebo *osobnost*. Podle Q-2 je to vývoj, kdy je *osobnost dělníkem* a poté *osobností*, ale *osobností* se stát nemusí. Podle J-1 je vhodný *instruktor-osobnost*, který se nevyhýbá dělnickým dílčím úkonům a je to tedy prolnuté u instruktorů, ale je potřeba si být vědom role v danou chvíli a té se držet. Podle obou tázaných elévek M-1 a K-2 je vhodný *instruktor-osobnost*, kdy jedna uvádí, že děti vycítí, pokud člověka práce nebaví. Obdobně vnímá *instruktora-dělníka* K-2, když říká, že instruktor má vliv na lidi a měl by chápat smysl své práce a pokud by to byl *dělník*, tak ten podle ní dělá práci bez hledání smyslu. Několik respondentů řeklo, že je vhodná *osobnost* i *dělník* a záleží na situaci. L-2 přináší myšlenku, že je vhodný *instruktor-osobnost* s alespoň částečným řádem a zároveň

individuálním přístupem. Řád připisuje právě *instruktorovi-dělníkovi* a individuální přístup *instruktorovi-osobnosti*.

Všichni respondenti se shodují, že nelze, aby byl člověk pouze *instruktor-dělník* nebo *instruktor-osobnost*. R-1 uvedl, že *osobnost* je nadstavbou nad *dělníkem*, a tak nemůže být jen jedno. Někteří respondenti uvádějí inklinaci k jednomu či druhému. O-3 řekl, že se tyto dva přístupy prolínají a vzájemně doplňují a zlepšují. J-1 vnímá přiřazení role pro danou chvíli, kdy pro určitý instruktorský úkol se hodí *instruktor-dělník* a pro jiný *instruktor-osobnost*.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zmapování sebevnímání instruktorů a vnímání jejich rolí. Dále zmapování v oblasti požadavků na jednotlivé pozice (elév, lektor, šéf-lektor) a spolupráce v týmu. Poslední mapovanou oblastí bylo vnímání pojmů *instruktor-dělník* a *instruktor-animátor*.

Jak již bylo uvedeno výše, s pojmem instruktor se setkáváme ve více oblastech. Instruktorství zároveň přináší záměr někoho instruovat, tedy něčemu ho naučit. Zároveň instruktor vede člověka nebo skupinu skrze podněcování a směřování k cíli. Vzhledem k poměrně širokému pojetí instruktorství jsme zasadili v první části tento pojem do teoretického kontextu a zároveň jsme ho definovali z několika úhlů a ve spojitosti s různými oblastmi. Dále jsme se věnovali tématům spojeným s instruktorství a těmi jsou instruktor, jeho role, pozice, rozvoj a tým.

Druhá část práce byla věnována výzkumu, k němuž byly využity polostrukturované rozhovory. Výzkum mapuje čtyři oblasti spojené s instruktorstvím – sebevnímání silných stránek a možnost postupu, požadavky na jednotlivé pozice, spolupráce v týmu a pojmy *instruktor-animátor* a *instruktor dělník*.

Skrze vedené rozhovory a jejich analýzu jsme zjistili, že instruktoři, i když jsou z různých organizací a na různých pozicích, vnímají po zobecnění¹⁸ své silné stránky pro konkrétní pozice velmi obdobně. A zároveň korespondují nejen s teoretickým kontextem, ale také vzájemně na jednotlivých pozicích. Možnosti postupu jsou spojovány se získáváním zkušeností a rozvoje, ale také především u instruktorů se spokojeností s pozicí.

Požadavky na jednotlivé pozice v podstatě odpovídají teoretickému rámci. Elév je vnímán jako někdo, kdo se učí a je od něho vyžadována chuť do práce i rozvoje. Lektor je někdo, kdo má mít navíc zkušenosti, dovednosti a znalosti.¹⁹ A šéf-lektor je navíc vnímán jako manažer, který řídí tým, drží si nadhled nad děním, komunikuje s týmem i s účastníky a má konečnou zodpovědnost. Postup z pozice na pozici souvisí s rozvojem instruktora, ale zároveň každá pozice s sebou přináší trochu odlišné nároky i roli v týmu. Proto každému může vyhovovat jiná pozice.

¹⁸ Respondenti uvádějí především dovednosti i když se konkrétní výčet jednotlivých dovedností liší.

¹⁹ Popřípadě nějaké školení, které vyžaduje konkrétní organizace

U spolupráce v týmu většinou v odpovědích respondentů korespondovaly dovednostní nároky s vnímáním nároků na jednotlivé pozice, ale zároveň všichni respondenti zmiňovali přesah těchto osobnostních požadavků. Většinou se jednalo o uvádění vztahu s lidmi, popřípadě různorodosti v týmu např. muži i ženy. Sice se nejedná o dovednosti, ale jedná se o faktory posilující fungování týmu, a tak i tyto nároky korespondují s teoretickou částí této práce.

Stejně jako nejsou plně oddělitelné součásti člověka, tak nejsou oddělitelné ani dimenze instruktorství (viz. Úvod), které v této práci pojmenováváme *dělník* a *animátor*. Během mapování teoretického kontextu i vnímání těchto pojmů u jednotlivých respondentů jsme došli k závěru, že každý instruktor v sobě má *dělníka* i *animátora*, ale k některé části více inklinuje. Zároveň se celou prací prolínalo téma seberozvoje. S tím souvisí další pojetí, které v podstatě doplňuje předchozí a nabízí možnost rozvoje. Toto pojetí nastiňuje fáze vývoje instruktora, kdy se fáze *animátora* dá považovat za nadstavbu nad fází *dělníka*. S tím se pojí představy o jednotlivých pozicích v oblasti instruktorství, kdy elév může být vnímán jako *dělník*, který se učí; lektor a šéf-lektor již využívají nadstavby nad tuto část. I když je instruktor ve fázi *animátora*, neměl by zapomínat na to, že byl i *dělníkem* a pamatovat si, že i *dělnické* úkoly jsou důležité. Obě části – *dělník* i *animátor* – s sebou nesou výhody i nevýhody, a tak je potřeba myslet na to, která část je vhodná pro jakou situaci či aktuální úkol. Mohou nastat momenty, kdy je potřeba se přizpůsobit situaci a upozadit jednu nebo druhou část. V opačném případě to může negativně ovlivňovat jak tým, tak účastníky.

Vše propojujícím tématem celé práce byl tedy rozvoj instruktorů. Rozvoj a sbírání zkušeností, které pak může instruktor využít, je požadavek na všechny pozice. Jedná se o neustálé pracování na vlastním růstu a to nejen získáváním zkušeností, ale také sebevzděláváním se. Pokud na *instruktora-dělníka* a *instruktora-animátora* nahlížíme jako na možné fáze a vývoj, je třeba právě rozvoje, aby instruktoři mohli využívat obě fáze podle potřeby a konkrétní situace.

Seznam literatury

- BENEŠ, Zdeněk, Daniel DRAHANSKÝ, Jana HAKOVÁ, Milan HANUŠ, Miroslav HANUŠ, Radek HANUŠ a Aleš POKORNÝ. *Instruktorský slabikář: Příručka (nejen) pro účastníky Instruktorského kurzu 2015*. 2. přepracované vydání. Prázdninová škola Lipnice, 2015.
- ČÁP, Jan. *Psychologie pro učitele*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-717-8463-X.
- *Čtyři dohody* [divadelní premiéra: 17. 10. 2004; divadelní záznam ze dne 14. a 15. května 2006, Klub Lávka, Praha]. Režie Olga ŠPÁTOVÁ, Miroslav JANEK. Česká republika, 2013.
- FRANC, Daniel, Daniela ZOUNKOVÁ a Andy MARTIN. *Učení zážitkem a hrou: praktická příručka instruktora*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, vii, 201 s. Edice aktivit a her. ISBN 978-802-5117-019.
- GAVORA, Peter. *Výzkumné metody v pedagogice: příručka pro studenty, učitele a výzkumné pracovníky*. Brno: Paido, 1996. Edice pedagogické literatury. ISBN 80-859-3115-X
- Holec, P. (1977). *Problematika metodického využití moderních forem pobytu v přírodě v SSM. Metodické listy pro tělovýchovně brannou činnost*, 7(2), s. 9.
- HORA-HOŘEJŠ, Petr. *Prázdniny se šlehačkou: malá instruktorská čítanka : inspiromat pro chvíle bezradnosti*. 1. vyd. Praha: Mladá fronta, 1984.
- HRICA, Pavel, Stanislava GAJDOŠOVÁ, Pavol ŠVEDA, Martin BENKO a Zuzana MAZANCOVÁ. *Příručka pre skautských vodcov: Výchovní program pre chlapcov a dievčatá od 11 do 15 rokov*. Bratislava: VKÚ Harmanec, 2004. ISBN 80-89136-08-7.
- HRKAL, Jan, Radek HANUŠ, Daniela SOBKOVÁ ZOUNKOVÁ a Veronika HILSKÁ (eds.). *Zlatý fond her: hry a programy připravené pro kurzy Prázdninové školy Lipnice*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2013. ISBN 80-717-8636-5.
- LUKAŠ, Josef a Josef SMOLÍK. *Psychologie vůdcovství*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2139-9.
- NAKONEČNÝ, Milan. *Psychologie osobnosti*. Praha: Academia, 1995. ISBN 80-200-0525-0.
- NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie*. 1. vyd. Praha: Academia, 1999. ISBN 80-200-0690-7.

- PELÁNEK, Radek. *Příručka instruktora zážitkových akcí*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2008, 205 s. ISBN 978-80-7367-353-6.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Řízení neziskových organizací: první český rádce pro pracovníky v občanských sdruženích, nadacích, obecně prospěšných společnostech, školách, církvích a zdravotnických zařízeních*. 1. vyd. Praha: Nadace Lotos, 1996.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3664-8.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3235-0.
- PRŮCHA, Jan, Eliška WALTEROVÁ a Jiří MAREŠ. *Pedagogický slovník*. 4. aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-717-8772-8.
- ŠVAŘÍČEK, Roman a Klára ŠEĐOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-313-0.

Seznam příloh

Příloha I.: Otázky na rozhovor

Příloha II.: Kódovací tabulka rozhovoru s respondentem R-1

Příloha III.: Kódovací tabulka rozhovoru s respondentkou J-1

Příloha IV.: Kódovací tabulka rozhovoru s respondentem M-1

Příloha V.: Kódovací tabulka rozhovoru s respondentem L-2

Příloha VI.: Kódovací tabulka rozhovoru s respondentem Q-2

Příloha VII.: Kódovací tabulka rozhovoru s respondentem K-2

Příloha VIII.: Kódovací tabulka rozhovoru s respondentem P-3

Příloha IX.: Kódovací tabulka rozhovoru s respondentem O-3

Přílohy

Příloha I.: Otázky na rozhovor

Otázky na rozhovor s instruktory

- V jaké organizaci děláš a jak dlouho?
 - Proč jsi v této organizaci začal/a pracovat?
 - Jakou pozici v týmu zastáváš?
- 1) V čem lektori vnímají své silné stránky a potřeby pro postup?
- Čeho si na sobě ceníš vzhledem ke Tvé pozici? Jinak řečeno co je „to“, proč na téhle pozici jsi?
 - Pro: E/L: Co si myslíš, že potřebuješ, abys mohl/a postoupit na další pozici?
- 2) Jaké lektori vnímají faktory důležité pro jednotlivé pozice v organizaci a jak si myslí, že má nastavené požadavky pro pozice organizace?
- Co si myslíš, že by měl mít elév, lektor a šéflektor ve tvé organizaci? (dovednosti/charakteristika) (A proč?)
 - Pro:E/L: Máš informace o tom, co požaduje tvoje organizace, abys mohl/a postoupit na další pozici?(A co to tedy je?)
 - Pro: Š: Jaké podmínky požaduje Tvoje organizace, aby mohl E a L postoupit na další pozici?
 - Jak se může člověk dostat k vám do organizace, tedy stát se elévem?
- 3) S jakými lidmi se jim dobře spolupracuje?
- Pro: E/L: S jakým šéfem a lektory/elévy se Ti dobře pracuje?
 - Pro: Š: Podle čeho si vybíráš lidi do svého týmu?
 - Pro: Š: (S jakými lektory/elévy se Ti dobře pracuje?)
- 4) Jak vnímají pojmy instruktor dělník a instruktor osobnost?
- Co si představíš, když se řekne instruktor – dělník?
 - Co si představíš, když se řekne instruktor – osobnost?
 - Která charakteristika (dělník X osobnost) je podle Tebe vhodná u instruktora?
 - Myslíš si, že může být člověk pouze jedno nebo druhé? A proč?
 - Pokud obojí, tak ve kterých aspektech lektorovy práce bys hledal/a výhody a nevýhody instruktora-dělníka a instruktora-osobnosti?

Příloha II.: Kódovací tabulka rozhovoru s respondentem R-1

R-1			
1) V jaké organizaci děláš a jak dlouho?	V pionýru. Jako dítě jsem začal, tak to znamená, že když budu počítat i to tak nějakých hrozných 30 let. Přes 30 určitě, nevím kolik to je přesně.	Pionýr včetně doby jako dítě přes 30 let	Jako dítě Zůstal
2) Proč jsi v této organizaci začal/a pracovat?	Ze začátku to v podstatě bylo dobou a zajímavější je proč jsme neskončili. My jsme měli tak dobrý zážitky, nezatížený tou dobou, že jsme se rozhodli, že ani v roce 89 toho nenecháme a že ten oddíl budeme držet dál.	Zůstali i po roce 89, protože dobré zážitky nezatížené dobou – pokračování	Celkové zůstání u organizace i po roce 1989 - dobré zážitky nezatížené dobou
3) Jakou pozici v týmu zastáváš?	Za tu dobu všechny a teď hlavní vedoucí jednoho běhu letního tábora.	Za tu dobu všechny Teď hlavní vedoucí tábora (Š)	Za tu dobu všechny Teď hlavní vedoucí tábora (Š)
4) Čeho si na sobě ceníš vzhledem ke Tvé pozici? Jinak řečeno co je „to“, proč na téhle pozici jsi?	Zkušenosti,...ze všech těch pozic.... nějaký společný zážitky s těma lidma, se kterýma pracuju, tak ty jsou dobrým podkladem pro současnou kvalitu tý práce, kterou odvádíme.	Zkušenosti Společné zážitky s ostatními jako podklad pro současnou kvalitu práce	Zkušenosti I jiné zážitky s těmi lidmi
6) Co si myslíš, že by měl mít elév, lektor a	Instruktor by měl mít nadšení a chuť něco nového se naučit. Že mají mít všichni rádi děti to je jasný –	Všichni rádi děti E (instruktor) – nadšení a chuť učit se nové	Všichni rádi děti E– nadšení a chuť učit se nové L– nadšení a dovednosti

<p>šéflektor ve tvé organizaci? (dovednosti/charakteristika) (A proč?)</p>	<p>v dobrovolných organizacích to tak funguje. Vedoucí by měl mít to nadšení a už by měl mít nějaký ty dovednosti prostě, který získal a okoukal a naučil se. A měl by mít pokoru k tomu, že nikdy neví všechno. A hlavní vedoucí by měl samozřejmě nějakým způsobem umět řídit lidi, ale měl by být i tolerantní k tomu, že každé tu práci děláme maličko po svém.</p>	<p>L (vedoucí) – nadšení a dovednosti Pokoru k tomu, že nikdy neví všechno Š (hlavní vedoucí) – umět řídit lidi a tolerantní k různým způsobům práce</p>	<p>Pokoru k tomu, že nikdy neví všechno Š - umět řídit lidi a tolerantní k různým způsobům práce</p>
<p>8) <u>Pro:</u> <u>Š:</u> Jaké podmínky požaduje Tvoje organizace, aby mohl E a L postoupit na další pozici?</p>	<p>To my, si myslím, nemáme úplně propracovaný. Samozřejmě v rámci organizace, v rámci Pionýra jsou nějaký oborový školení, ať už je to instruktor, vedoucí dětského kolektivu a tak dál. Ale my tyhle požadavky striktně neurčujeme, protože by to znamenalo pro některý lidi, že by nemohli na té pozici pracovat a jsou třeba natolik prostě kvalitně erudovaný tou praxí a tím, co už na těch táborech zažili, že to nepovažuju za důležitý, aby to měli nějakým způsobem potvrzený na papíře. U nás je to v podstatě věkem a pokud jsou u oddílu dva, kteří by mohli být u oddílu vedoucí, tak je to v podstatě spíš o dohodě nebo o těch prioritách, možná o zkušenostech a o vzájemném respektu těch dvou, jak se</p>	<p>Pionýr – školení My, striktně nepožadujeme Důležitější praxe a co na táborech zažili Věk Dohoda, priority, zkušenost, vzájemný respekt dvou u oddílu</p>	<p>Školení (Pionýr) (19.PS) Hlavní je praxe, zážitky Věk, dohoda, priority, zkušenost</p>

	dohodnou a já to jejich rozhodnutí akceptuju a ve většině případech je to i tak, jak si myslím, že by to mělo být.		
11) Pro: Š: Podle čeho si vybíráš lidi do svého týmu?	Tábor potřebuje nějaký určený množství..... tábor přestal fungovat při větším množství lidí než v současné době je.... pokud s tím fungující party nikdo neodchází, tak tam ani nikdo nepřichází.... příchod nových členů je na pozici instruktorů... nějakou demokratickou dohodou těch vedoucích, protože jsou to všechno původně děti, které známe, tak ty vedoucí je hodnotí a vyberou si, koho na ten tábor chtějí.	Tábor potřebuje pouze určené množství pro funkčnost Pokud nikdo neodchází, tak nikdo nepřichází Nový instruktoři – výběr demokratickou dohodou vedoucích; původně děti na táboře	Určené množství lidí Pokud nikdo neodchází, tak nikdo nepřichází Nový instruktoři – výběr demokratickou dohodou vedoucích; původně děti na táboře
12) Pro: Š: S jakými lektory/elévy se Ti dobře pracuje?	...mají tu chuť, mají rádi děti a jsou dostatečně loajální a vědomi si toho, že každý na tom táboře máme nějakou funkci a tu děláme nejlépe jak umíme. A z této funkce vyplývá nějaká zodpovědnost, ale i nějaké pravomoci, takže o něčem rozhoduje oddílák, o něčem rozhoduje zdravotník, o něčem rozhoduje hlavní vedoucí a pokud tohle budeme respektovat, tolerovat, tak musí vzniknout fungující tým.	Mají chuť Rádi děti Loajální Vědomi toho, že každý svou funkci a tu děláme nejlépe jak umíme a funkce s sebou nese zodpovědnost a pravomoci A to je potřeba respektovat, tolerovat → fungující tým	chuť Rádi děti Loajální Respekt k ostatním funkcím (každá funkce - zodpovědnost a pravomoci) ⇒ funkčnost
13) Co si představíš, když se řekne instruktor – dělník?	... fáze toho dělníka je daná tím, že má nějaké dovednosti, že dělá tu svou práci, funguje správně podle nějakých pravidel a norem.	Fáze dělníka – dovednosti, dělá tu svou práci, funguje dle pravidel a norem	Fáze Dovednosti Dělá svou práci dle pravidel a norem

<p>14) Co si představíš, když se řekne instruktor – osobnost?</p>	<p>A ve fázi osobnosti to je, dejme tomu nějaká nadstavba, ta individualita, protože to dělnictví, tu práci jako takovou máme všichni jasně, stejně danou, ale každá osobnost ji nebude vykonávat stejně.</p>	<p>Fáze osobnosti – nadstavba na dělníka – individualita Dělnictví – práci jako takovou – všichni jasně a stejně danou, ale každá osobnost ji nebude vykonávat stejně</p>	<p>Fáze Nadstavba nad dělníka Individuálnost Osobnostně pojatá práce</p>
<p>16) Myslíš si, že může být člověk pouze jedno nebo druhé? A proč?</p>	<p>To si myslím, že ne.</p>		

Příloha III.: Kódovací tabulka rozhovoru s respondentkou J-1

J-1			
1) V jaké organizaci děláš a jak dlouho?	vedoucí na dětském táboře (19.PS) a to více než deset let.	Dětský tábor 19.PS	19.PS Jako vedoucí přes 10 let
2) Proč jsi v této organizaci začal/a pracovat?	...jezdila jsem jako dítě, od zhruba čtvrté třídy a to i na několik táborů za prázdniny, takže jsem chtěla pokračovat dál v této tradici. Zároveň mě lákala možnost vyzkoušet si tu roli opačnou, kdy já připravuju ty hry a někdo jiný je hraje a něco z nich má.	Od dětství; příprava her pro jiné	Od dětství příprava her pro jiné (lákalo)
3) Jakou pozici v týmu zastáváš?	oddílová vedoucí	Vedoucí	Vedoucí
4) Čeho si na sobě ceníš vzhledem ke Tvé pozici? Jinak řečeno co je „to“, proč na téhle pozici jsi?	...jsem velmi komunikativní a baví mě, když můžu lidi svým chováním nadchnout pro nějakou činnost. ...dostatečně zodpovědná na to, abych vedla tým dětí. Zároveň mě baví ten úzký kontakt, který s nimi mám jako ta oddílová vedoucí – že si vlastně vytvořím ten velmi blízký vztah k těm zhruba 10 – 12 dětem. Je pro mě velmi zajímavé poslouchat jejich rozhovory a bavit se s nimi a zjišťovat detaily o jejich životě, protože mají dost často než dospělí, což mě přijde velmi osvěžující. Zároveň mě baví si hrát sama od sebe, takže mě baví, když já můžu i vstupovat do těch jejich her nebo do těch připravených	Komunikativnost; zájem o činnost; hravost a schopnost nadchnout ostatní pro činnost; zodpovědná, aby mohla vést děti; dělat si legraci i ze sebe; otevřenost; empatie	Komunikativnost zájem o činnost hravost a schopnost nadchnout ostatní pro činnost zodpovědná, aby mohla vést děti dělat si legraci i ze sebe otevřenost empatie

	<p>her. Nebo je naopak povzbuzovat a motivovat vyzkoušet si něco nového a najít si nové kamarády.</p> <p>Zodpovědnost, určitě hravost, to že si ze sebe umím udělat legraci, nějaká jako otevřenost a empatie.</p>		
<p>5) <u>Pro:</u> <u>E/L:</u> Co myslíš, že potřebuješ, abys mohl/a postoupit na další pozici?</p>	<p>mě jako ta pozice vyhovuje. Možná jako kdybych chtěla postoupit někam dál, tak mít třeba nějakýho vyloženě jako instruktora k sobě nováčka. Že bych já musela opravdu zastávat nejenom funkci vedoucího oddílu, ale zároveň vlastně i učitele toho nováčka. S tím jak to vlastně chodí mezi týmem vedoucích a ty důležité věci, které vlastně musí dodržovat a které jako dítě je řešit nemusel, tak aby si na ně dával pozor a tak asi to. A jinak samozřejmě dá se v tom postupovat, ale jako to už jsou pak jiné směry, pokud člověk tvoří hry nebo jde dělat nějakou jinou funkci, tak to jsou věci, které mě vlastně nelákají.</p>	<p>Spokojenost s pozicí – ostatní jinak směřované Posun na pozici vedoucího - zaškolení někoho nového Osobní domluva</p>	<p>Spokojenost s pozicí ostatní jinak směřované Posun na pozici vedoucího - zaškolení někoho nového Osobní domluva</p>
<p>6) Co si myslíš, že by měl mít elév, lektor a šéflektor ve své</p>	<p>Elév je pro mě nějaký nováček, který je nadšený pro to, co dělá a snaží se vlastně učit se od těch starších. Zároveň ale přináší něco nového, svého. Beru to tak, že</p>	<p>E – nováček, nadšený, snaha učit se, přináší nové - své, chybovat, získat zkušenosti pro další pokrok</p>	<p>E – nadšený, snaha učit se, přináší nové – své; chybovat, získat zkušenosti pro další pokrok</p>

<p>organizaci? (dovednosti/charakteristika) (A proč?)</p>	<p>je pro něj charakteristické chybovat tím, že je nováček. A přijde mi, že to je ta podstatná část, že to se prostě děje. A je to vlastně důležité odžít si to v té fázi eléva podle mě, aby člověk získal víc zkušeností pro ten další pokrok.</p> <p>Lektora si představuju jako člověka, který už má nějaké zkušenosti. Je schopný komunikovat i se šéflektorem i lektory a elévy. A podle mě by měl právě motivovat ty elévy k tomu, aby se vlastně mohli stát lektory. Měl by jim nechat prostor proto, aby se mohli právě učit. A představuju si prostě někoho, kdo už má zkušenosti a dokáže je předávat dál.</p> <p>A šéflektor je pro mě spíš takový jakoby manažer. Ten je schopný zvládnout už celý ten tým lidí a jinak má hodně podobné vlastnosti jako lektor vlastně.</p>	<p>L – má zkušenosti, komunikovat s E,L,Š motivovat elévy k postupu, dát jim prostor k učení se, předávat zkušenosti Š - manažer, zvládá celý tým lidí, podobně jako lektor</p>	<p>L – má zkušenosti, komunikovat s E,L,Š motivovat elévy k postupu, dát jim prostor k učení se, předávat zkušenosti Š - manažer; podobně jako lektor</p>
<p>7) Pro:E/L: Máš informace o tom, co požaduje tvoje organizace, abys mohl/a postoupit na další pozici?</p>	<p>...žádné dané podmínky nejsou, vzhledem k tomu, že ten tým funguje dlouho v podobném složení, tak je to spíš všechno na osobní dohodě. Pokud má někdo zájem o nějakou pozici nebo někdo někde chybí, tak se to vyřeší. Samozřejmě jsou určité dané kurzy, které člověk musí</p>	<p>Nejsou podmínky – osobní dohoda a zkušenosti; někteří – kurzy – zdravotník; E → L: 18 let</p>	<p>Nejsou podmínky osobní dohoda a zkušenosti někteří – kurzy – zdravotník,... E → L: 18 let</p>

	<p>splnit. Například zdravotník musí prostě mít zdravotní vzdělání.</p> <p><i>a z instruktora třeba na vedoucího?</i> Tak tam je to věkově hlavně, hranicí 18 let. A jinak to přesně dané není, jinak je to opravdu na osobní dohodě a zkušenosti.</p>		
<p>10) <u>Pro:</u> <u>E/L:</u></p> <p>S jakým šéfem a lektory/elévy se Ti dobře pracuje?</p>	<p>...s lidmi, kteří jsou otevření novým lidem, pokud se neznáme. Jsou ochotni pracovat na tom vztahu, pokud tedy já jsem elév, tak jsou schopni mi dávat prostor a zároveň i rady. Nechají mě právě chybovat a dělat si to po svém, abych se mohla rozvíjet. Zároveň mi dávají zpětnou vazbu. A pak je pro mě taky dost důležité nějaké pozitivní naladění a humor.</p> <p>To je asi pro mě hlavní. A svou práci dělají dobře.</p> <p>Šéf je zodpovědný a cítím z něj autoritu. Ale zároveň to pro mě není nějaká vzdálená modla, ale je to člověk, s kterým jsem si schopná normálně popovídat. A zároveň ve vypjatých situacích je schopný se rychle rozhodnout, naprosto jasně a tak, že vlastně ty lidi vede k tomu, aby plnili to tak, jak on si představuje, že ta organizace se povede, kam bude směřovat</p>	<p>Otevřenost novým lidem; pracování na vztahu, dávat prostor i rady, možnost chybovat a dělat po svém pro rozvoj, dávají zpětnou vazbu, dělají dobře svou práci</p> <p>Š – zodpovědný, autoritu a zároveň možnost normálně si popovídat, rychle rozhodnout ve vypjatých situacích, směřuje a vede lidi</p>	<p>Otevřenost Tvoření vztahu Prostor, rady a zpětná vazba Možnost chybovat – rozvoj Dělají dobře svou práci</p> <p>Š – zodpovědný Autorita lidský Rychle rozhodnout</p>

<p>13) Co si představíš, když se řekne instruktor – dělník?</p>	<p>představím manuální práci asi v podstatě. Ve smyslu toho, že ten člověk dělá nějakou práci, která mu byla zadána, ale nevidí v ní žádný moc další smysl, něco z čeho by se moc učil. Jenom, ...já nevím..., něco nosí ze skladu do skladu nebo sedí na stanovišti a jenom odříkává úkol, který má zadat.... a... nedává do toho žádnou energii a nějaké svoje osobnostní kouzlo, osobní kouzlo, nebo něco zajímavého ze své osobnosti. Nedokážu si představit, že by tohle člověk mohl dělat naplno dlouhodobě. Samozřejmě jsou úkony, které je třeba dělat, ale člověk ví, že vedou k něčemu dalšímu, tak už mi pak nepřijde jako dělník a nevnímám to v té představě instruktora dělníka.</p>	<p>Manuální práce, plní zadání bez smyslu a učení se, bez energie a osobnosti, nemohl by dlouhodobě jet naplno; jsou úkony, které jsou třeba, ale člověk ví, že k něčemu vedou – v tu chvíli není dělník</p>	<p>Manuální práce plní zadání bez smyslu a učení se, bez energie a osobnosti nelze dlouhodobě dělat naplno jsou úkony, které jsou třeba, ale člověk ví, že k něčemu vedou – v tu chvíli není dělník</p>
<p>14) Co si představíš, když se řekne instruktor – osobnost?</p>	<p>představím člověka, který mě zaujme svým přístupem. Vidím, že dělá věci, tak jak sedí k jeho osobnosti – někdo je hlučnější, někdo je naopak tišší. A když s ním mluvím někde...já nevím... na kafi, tak vlastně se chová podobně pak, když se chová k účastníkům. Že jenom neodříkává naučená slova, poučky a nedělá všechno jen podle pravidel, ale přidává tam nějakou svou osobnostní složku, která je jedinečná, specifická.</p>	<p>zaujme svým přístupem, věci, tak jak sedí k jeho osobnosti, v soukromí jako k účastníkům, neodříkává naučená slova, poučky a nedělá všechno jen podle pravidel, ale přidává tam nějakou svou osobnostní složku</p>	<p>Zaujme Přirozený Přidaná osobnostní složka (ne jen rutina – odříkání, dle pravidel)</p>

<p>15) Která charakteristika (dělník X osobnost) je podle Tebe vhodná u instruktora? A proč?</p>	<p>je důležité, aby instruktor byl osobnost, s tím, že se nesmí vyhýbat dělnickým úkonům, ale ty by podle mě měli být jen dílčí. A nemělo by to být, tak že někdo je ta osobnost a ten dělá to zajímavé a někdo je jenom ten dělník a ten dělá tu rutinu a tu manuální práce a nezáživné práce.</p>	<p>osobnost, s tím, že se nesmí vyhýbat dělnickým úkonům, ale ty by podle mě měli být jen dílčí. A nemělo by to být, tak že někdo je ta osobnost a ten dělá to zajímavé a někdo je jenom ten dělník a ten dělá tu rutinu a tu manuální práce a nezáživné práce</p>	<p>Osobnost bez vyhýbání se dělnickým úkonům (dílčí)</p>
<p>16) Myslíš si, že může být člověk pouze jedno nebo druhé? A proč?</p>	<p>v reálu to asi být může a může to asi fungovat, ale mě v reálu by to nevyhovovalo tohle rozdělení týmu. Ale jako jsem takhle nastavená, že v jiných složkách to takhle funguje, že jsou dělníci, kreativci a jsou šéfové. Ale osobně mi přijde, že v menších týmech obecně je jako lepší, když ty role nejsou tak přesně rozdělené./a v čem by to nevyhovovalo Tobě?/ Mě by to nevyhovovalo v tom, že..... Takhle, kdybych byla já ta osobnost, tak bych se cítila hloupě a nepatřičně, když by za mě někdo dělal v uvozovkách tu špinavou práci. Zatímco já bych si vlastně jen tak přišla, zadala úkol a pak zase odešla. A přijde mi, že to potom i podrývá ty vztahy, které v tom týmu vzniknou. Ten jeden si pak</p>	<p>asi být může a může to asi fungovat v menších týmech lepší, když role nejsou přesně rozdělené podrývá to vztahy jako dělník jenom dělník a nic neumím. člověk může postupně ztratit vůli učit se něco nového a zkoušet nové věci a obecně touhu učit se. problémem pak může být, že do té pozice pak zabředne a zůstane v ní pokud to někomu vyhovuje, tak může být instruktor dělník. jen z pozice dělníka může lehce dojít ke ztrátě zájmu</p>	<p>Může Menší tým – lepší jasně rozdělené role Jinak podrývá vztahy a vůli rozvoje</p>

	<p>řekne: „aha, tak já tu jen tahám ty věci a ten druhý je asi nějaký lepší než já, když já nemohu k tomu nic říct.“ A jako dělník bych se cítila přesně takhle – že jako já jsem jenom dělník a nic neumím. Podle mě ten člověk může postupně ztratit vůli učit se něco nového a zkusit nové věci a obecně touhu učit se.</p> <p><i>/takže si myslíš, že je to role, do které je ten člověk postavený nebo že je to přirozenost, kterou máme v sobě?/</i></p> <p>Já bych si řekla, že je k tomu postavený takhle. Ale může to být samozřejmě....já k tomu netíhnu, tak možná proto je to zatížený mým pohledem.... Ale může to být, že člověk, který přijde do prostředí, které nezná a lidi, které nezná, tak vlastně inklinuje k tý práci, která je jednoduchá na pochopení; je malá pravděpodobnost chyb. A tak může inklinovat k tomu, vlastně brát si tyhle úkoly, které jsou na zadávání v uvozovkách jednoduché. Ale problémem pak může být, že do té pozice pak zabředne a zůstane v ní, protože... samozřejmě pokud to někomu vyhovuje, tak může být</p>	o nějaký obor nebo o ten tým.	
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------	--

	instruktor dělník. Ale přijde mi, že jen z pozice dělníka může lehce dojít ke ztrátě zájmu o nějaký obor nebo o ten tým. Ale to je můj osobní názor.		
17) Pokud obojí, tak ve kterých aspektech lektorovy práce bys hledal/a výhody a nevýhody instruktora-dělníka a instruktora-osobnosti?)	<p>Když je to tým podle mě větší právě, tak je dost důležité, aby každý věděl jakou má roli právě v té dané chvíli. Může se vlastně stát, že se tam pomíchá příliš osobnostních přístupů v tu samou chvíli. V podstatě asi to, může být ten největší problém. Vždycky je práce, která je potřeba, aby ji někdo udělal a tím pádem je potřeba si nastavit, kdo co kdy jak bude dělat. Kdo teda v tu chvíli má něco někam přinést, kdo má zahrát v uvozovkách divadýlko. Myslím, že problém je v tom, že pokud je člověku v určitou chvíli přidělena nějaká role, která může být dělnická a on do ní začne vkládat osobnostní složku, tak může vlastně podryvat celý ten koncept celého kurzu. A naopak pokud je po člověku vyžadována nějaká motivace účastníků a on jenom odvede rutinně práci, tak to také může vlastně zničit myšlenku toho kurzu.</p>	<p>Větší tým – jasně dané role v danou chvíli Pomíchání příliš osobnostních přístupů Držet se role Když ne, tak pokud má být dělník, tak podryvá koncept a osobnost může zničit myšlenku</p>	

Příloha IV.: Kódovací tabulka rozhovoru s respondentkou M-1

M-1			
1) V jaké organizaci děláš a jak dlouho?	začínám nebo pojedu první rok na letní pionýrský tábor Vávrovka.	LPT Vávrovka, 1 rok	LPT Vávrovka, 1 rok
2) Proč jsi v této organizaci začal/a pracovat?	... pracují tam oba moji rodiče a jezdím odmalička na tábor...	Rodiče od dětství	Rodiče od dětství
3) Jakou pozici v týmu zastáváš?	Instruktor	Instruktor (= E)	Instruktor
4) Čeho si na sobě ceníš vzhledem ke Tvé pozici? Jinak řečeno co je „to“, proč na téhle pozici jsi?	mám ráda děti, takže ráda pracuju s dětma a tím, jak tam jezdím od mala, tak vlastně ty hry už nějak zvládám nebo vím o co tam jde nebo tak.	Ráda děti Ráda práci s dětmi Od mala – znalost fungování	Ráda děti Ráda práci s dětmi Od mala – znalost fungování
5) <u>Pro:</u> <u>E/L:</u> Co myslíš, že potřebuješ, abys mohl/a postoupit na další pozici?	... zkušenosti na pozici toho instruktora a pak už je to asi na tom vedení jestli postoupím dál	Zkušenosti Pak už je to asi na vedení	Zkušenosti Pak už je to asi na vedení

<p>6) Co si myslíš, že by měl mít elév, lektor a šéflektor ve tvé organizaci? (dovednosti/charakteristika) (A proč?)</p>	<p>... všichni by měli mít rádi děti, umět s nima pracovat a aby je to bavilo hlavně.</p>	<p>Všichni: Rádi děti Umět s nimi pracovat Aby je to bavilo</p>	<p>Rádi děti Umět s nimi pracovat Aby je to bavilo</p>
<p>7) <u>Pro:E/L:</u> Máš informace o tom, co požaduje tvoje organizace, abys mohl/a postoupit na další pozici? (A co to tedy je?)</p>	<p>Tak podmínka 18 let a jinak asi nevím jestli něco je.</p>	<p>Věk - 18 let</p>	<p>Věk - 18 let</p>
<p>10) <u>Pro: E/L:</u> S jakým šéfem a lektory/elévy se Ti dobře pracuje?</p>	<p>...jsou to vlastně hodně dobrý kamarádi a taková parta super. ... Tak abychom si rozuměli, abychom se mohli domluvit. A já nevím. Abychom si rozuměli, abychom si „sedli“.</p>	<p>Znám je, dobrý kamarádi a parta Rozuměli a mohli se domluvit</p>	<p>Zážitky Rozumět si Domluvit se</p>

13) Co si představíš, když se řekne instruktor – dělník?	...naskočí nějaká továrna... někdo pro koho je to jenom práce. Jako někdo, kdo to dělá třeba jenom kvůli penězům nebo tak. Že je to prostě jenom mechanický, že ho to nebaví a tak.	Je to pro něj jenom práce Někdo kvůli penězům Mechanické a nebaví ho to	Jen práce Kvůli penězům Rutina Nebaví
14) Co si představíš, když se řekne instruktor – osobnost?	...že je do toho zapálený, že to prostě chce dělat a že to dělá z vlastní vůle, že tam nejsou žádné tlaky a baví ho to.	Zapálenost pro práci Chce to dělat Dělá to z vlastní vůle Baví ho to	Zapálenost Baví ho to, chce to dělat
15) Která charakteristika (dělník X osobnost) je podle Tebe vhodná u instruktora? A proč?	Určitě ta osobnost, aby ho to bavilo. Je to lepší a i ty děti cítí, že ho to baví.	Osobnost, aby ho to bavilo Vycítí to i děti	Osobnost – baví ho to Děti to vycítí
16) Myslíš si, že může být člověk pouze jedno nebo druhé? A proč?	...většina lidí asi ne, že je to tak třeba půl napůl nebo někdo je třeba víc ta osobnost nebo tak.	Většinou ne Někdo víc dělník, někdo víc osobnost	Většinou ne Někdo víc dělník, někdo víc osobnost
17) Pokud obojí, tak ve kterých aspektech lektorovy práce bys hledal/a výhody a nevýhody instruktora-dělníka a instruktora-osobnosti?)	Při tý práci s těma dětma je lepší, když ho to baví a když pak někdo potřebuje, aby něco udělal pro tu realizaci tý akce, tak je lepší když ho něco donutí – i když se mu nechce, tak to udělá. Když by to dělal jenom z donucení nebo ten dělník, tak by ty výkony nemuseli být takový, jako když to dělá rád.	Osobnost baví ho to – udělá pro realizaci i třeba něco navíc když jen z donucení dělník – nemusí být takové výkony Osobnost – přílišná angažovanost až to bude narušovat	Osobnost baví ho to – udělá pro realizaci i třeba něco navíc když jen z donucení dělník – nemusí být takové výkony Osobnost – přílišná angažovanost až to bude narušovat

Příloha V.: Kódovací tabulka rozhovoru s respondentkou L-2

L-2			
1) V jaké organizaci děláš a jak dlouho?	v DO SVĚTA z.s., že jo. To je to od letošního roku 2016 a od roku 2010 to bylo pouze DO SVĚTA. A dělám tam 3 roky na plnej úvazek a tři roky předtím externě, takže 6 let.	Do světa, z.s. 6 let – 3 roky externě a 3 roky na plný úvazek	Do světa, z.s. 6 let – 3 roky externě a 3 roky na plný úvazek
2) Proč jsi v této organizaci začal/a pracovat?	Protože v tý organizaci pracoval v té době můj přítel jako externí lektor. A protože mě ta práce hodně zajímala a člověk, můj kolega, který v tý organizaci pracuje do teďka, tak byl v tý době i můj kamarád. Což znamená vlastně, že já jsem se k nim přidala, protože mě zajímalo, co dělají a začala jsem s nima pracovat. A po těch třech letech, co sem tam dělala externě, vlastně pak už i šéflektora, tak jsem se domluvila s šéfem, že chci začít pracovat na plný úvazek a to vyšlo.	Pracovali tam přítel a kamarád Zájem o to, co dělají	Zájem o způsob práce Lidi
3) Jakou pozici v týmu zastáváš?	V současné době jsem ředitelkou prevence a vedoucí adaptačních kurzů. Na kurzech jsem šéflektor.	Ředitelka prevence a adaptačních kurzů V týmu šéf-lektor	Šéf - lektor
4) Čeho si na sobě ceníš vzhledem ke Tvé pozici? Jinak řečeno	určitej jako dobrej vhlad do situace, kterej je spojenej s jako nějakou organizací. Myslím si, že jsem schopná zaštitit a zorganizovat velký množství věcí od prostě	Dobry vhlad do situace Zaštitit a zorganizovat velké množství věcí Přímou lektorskou činnost	Dobry vhlad do situace Zaštitit a zorganizovat velké množství věcí Přímou lektorskou činnost Starat se o externí lektory

<p>co je „to“, proč na téhle pozici jsi?</p>	<p>projektů podávaných na kraj a na MŠMT až po jako různý nadační fondy. A pak až se dostáváme k tý konkrétní práci, tzn. jsem schopná zařídit přímou lektorskou činnost, ale zároveň se starat nějakým způsobem o ten externí tým lektorů, kterej máme, resp. dvou lektorů, které máme.</p> <p>Z pohledu šéflektora.... Jo... tak je to asi hodně zkušenost a určitě seberozvoj a vzdělávání, který je u nás v organizaci vlastně hodně důležitý. A my se vzděláváme a máme k tomu k dispozici každoročně určitý množství peněz a ta časová dotace na to vzdělání pro nás není zas až tak důležitá, takže vlastně tomu vzdělání v každým tom roce můžeme věnovat poměrně dost času, takže to je jedna věc, kterou bych ocenila a taky proces sebevzdělání určitě u nás.</p> <p>A z pozice šéflektora je to zkušenost, protože pro mě je to hodně o strategických přístupech, individuálním jednání s jednotlivějma žákama, jednotlivějma skupinama.</p>	<p>Starat se o externí lektory Zkušenosti Seberozvoj a vzdělávání se Strategické přístupy individuální jednání s jednotlivci i skupinami</p>	<p>Zkušenosti Seberozvoj a vzdělávání se Strategické přístupy individuální jednání s jednotlivci i skupinami</p>
----------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>6) Co si myslíš, že by měl mít elév, lektor a šéflektor ve tvé organizaci? (dovednosti/charakteristika) (A proč?)</p>	<p>popsaný v interní směrnici organizace, kde máme jasné vydefinované kompetence eléva, lektora a šéflektora, ale za mě je to u všech tří stupňů určitě chuť pracovat. Protože jsme neziskovka, tak je to chuť pracovat ne za úplně luxusní prachy.</p> <p>A potom je to pro mě u eléva určitě velká chuť se učit, sebevzdělávat a sebe se rozvíjet at' už na tý osobnostní stránce, tak i na tý teoretický, kterou s sebou nesou ty programy primární prevence. Protože ten záběr těch programů preventivních je poměrně dost široký a je potřeba umět teorie poměrně dost. Takže to je podle mě potřeba u eléva.</p> <p>U lektora tam za mě přibývá schopnost vést program sám, tzn. je to člověk, který je kompetentní reagovat a zvládat situace v kolektivu směrem k žákům. A být si postupně krok, po kroku jistější a jistější v práci se skupinovou dynamikou a se skupinou jako takovou.</p> <p>A šéflektor k tomu všemu, co už jsem teď říkala, tak tam za mě má ještě rozměr a to je komunikace se školou a především s třídním učitelem, protože to je zase high level, pro mě o krok vyšší, když šéflektor je</p>	<p>E – chuť pracovat za ne úplně luxusní prachy Velká chuť učit se – osobnostně i teoreticky L – schopnost vést sám program Být kompetentní k reagování a zvládání situace v kolektivu směrem k žákům Být si krok po kroku jistější v práci se skupinovou dynamikou Š – viz výše + Komunikace se školou a třídním učitelem na úrovni a dle situace</p>	<p>Elév – chuť do práce, vzdělávat se Lektor – schopnosti, dovednosti, znalosti Šéflektor – navíc k tomu Komunikace se školou a učitelem</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	kompetentní mluvit s učitelem na nějaký úrovni podle situace, podle toho jaký je to učitel a tak dále.		
8) Pro: Š: Jaké podmínky požaduje Tvoje organizace, aby mohl E a L postoupit na další pozici?	<p>No tak základní vlastně, nebo jeden ze dvou základních dokumentů všech neziskových organizací je ve své podstatě základní interní směrnice a pak je ještě operační manuál a v operačním manuálu je za mě popsány všechno procesně. To znamená, jaký programy se realizují, pro jaký věkový kategorie se ty programy realizují, s jakými cíli, jsou tam popsány jednotlivé aktivity, ucelený metodický koncepce.</p> <p><i>/a je tam popsán, co potřebuju ten elév, aby se u vás stal elévem? / U nás se může stát elévem vlastně kdokoliv, kdo má tu chuť a kdo nějakým způsobem je ochotný se učit. S tím, že máme nastavený nějak organizačně, že na začátku jezdí nějaký programy bez nároku na mzdu. A vlastně lektorem se stává ve chvíli, kdy v ideálním případě o to projevím sám zájem, tzn., že on se cítí sám být připraven postoupit o příčku výše a pak to konzultuje vlastně v tento okamžik se mnou nebo s mým kolegou. Takže je to hodně o osobním pocitu – „toho chci dělat víc.“</i></p>	<p>E – kdokoliv, kdo má chuť a má ochotu se učit Organizačně -ze začátku programy bez nároku na mzdu L – projevím sám zájem = cítí se být připraven a konzultuje to se šéfy Š – cítí se být jistý v komunikaci s učitelem, chce být zodpovědný za program a sám ho vést Doporučení 2 šéflektorů a zpětná vazba od nich</p>	<p>E – chuť a ochotu - zpočátku bez peněz L – chce => řekne => doporučení Š - chce => řekne => doporučení</p>

	<p><i>/a z lektora na šéflektora?/</i></p> <p>Z lektora na šéflektora je to jako podobný - „cítím se být jistý v komunikaci s učiteli, chci si to zkusit, chci být zodpovědný za ten program, chci si ten program vést sám.“ A zase je to o tom, že ten člověk se na to cítí být a samozřejmě šéflektor, který je nad ním.....ve chvíli kdy je to z lektora na šéflektora, tak mu dva šéflektori dávají doporučení a probíhá tam zpětná vazba.</p>		
<p>11) <u>Pro: Š:</u> Podle čeho si vybíráš lidi do svého týmu?</p>	<p>aby byli jiný než já, proto aby nás bylo víc různorodých. Protože pak ta škála je samozřejmě pestřejší. Snažím se si k sobě vybírat, pokud to jde, lidi jako kreativní ať už divadelně, výtvarně nebo jakýmkoliv způsobem prostě tvořivý. Možná to slovo tvořivý hodně, protože mám pocit, že ta tvořivost je u mě upozaděná vůči nějakým věcem a tak to je jedna z věcí. A druhá z věcí je, že si k sobě snažím vybírat chlapi, nebo chlapa respektive. Pokud budu brát ideální složení týmu, kdy jsme tam prostě tři, čtyři, pět lidí, nějaký větší tým. Tak je to pro mě o tom, že tam vždycky ke mně je žena a potom je</p>	<p>Jiný než já pro různorodost Kreativní, tvořivý Chlapa i ženu – vyrovnané ke skupině, různé pohledy mužsko-ženské i životní situace Schopné = snaha učit se a makat na sobě</p>	<p>Různorodost a kreativnost – pro doplňování Ženy i muže Snaha učit se a rozvíjet se</p>

	<p>tam i v zastoupení i určitý prvek mužů, protože to gendrově krásně zastává vlastně celou tu škálu těch potřeb potom žáků. Je možný reagovat na různé situace, můžeme přinášet různé pohledy – nejen mužského a ženského, ale i z různých životních situacích. A asi si k sobě vybírám lidi, který jsou schopný. Ale tou schopností je u mě to, že je tam snaha se učit a chuť a makat na sobě. Tak to je asi to, jak si vybírám někoho k sobě do týmu.</p>		
<p>12) Pro: Š: S jakými lektory/elévy se Ti dobře pracuje?</p>	<p>úplně nejlíp se mi pracuje s někým, komu jako nemusím říkat, co je potřeba udělat a ten člověk to udělá. Ale já si hrozně uvědomuju, že je to těžký tohle jako na začátku. Že když jako opravdu nevíš, tak vlastně nevíš, co máš dělat. Ale čím víc jako šéfuju programy, tak vlastně zjišťuju, že je pro mě náročnější myslet na všechny věci okolo. Dám příklad, třeba mít furt s sebou k dispozici foťák nebo vědět, kde leží jaký klíče od jaký místnosti. A je pro mě hrozně příjemný, když to dělá někdo za mě a já o tom vlastně nemusím mluvit a ono se to děje, protože ten člověk na to ještě má kapacitu,</p>	<p>Člověk udělá, co je potřeba bez říkání E - Nemusím myslet na věci kolem (foťák, klíče) Kdo chodí a sám se aktivně nabízí – invenční sám o sobě (nesedí a nekouká) L – navíc důvěra, že zvládne skupinovou dynamiku; část programu sám Partner a konzultujeme</p>	<p>Dělají sami, co je potřeba E - + nabízí se a je invenční L - + důvěra , delegace části programu, partner</p>

protože zrovna třeba nemusí myslet na tolik věcí jako já v ten okamžik. Tak to je jako asi nejvíc nejlepší, co pro mě ten elév může udělat. A je to někdo, kdo jako nesedí a jenom nekouká. Je to někdo, kdo chodí a sám se aktivně nabízí – „Hele, je teď něco potřeba, co můžu udělat? Napadlo mě, co kdybych udělal tohle a tohle“ – vlastně nějakým způsobem invenční sám o sobě.

Noo, u lektora je tam pro mě ještě rozměr toho, že můžu z toho programu v klidu odejít a vím, že všechno bude probíhat....všechno bude probíhat, tak aby nedošlo k nějakému průšvih, že ten člověk.... Nechci použít jako slovo v pořádku, zároveň, že něco nezkazí. Ale je tam pro mě velká důvěra toho, že ten člověk zvládne tu skupinovou dynamiku, tak aby asi ten kolektiv nerozsypl, pokud tam není zase ten jeho záměr toho jako třeba naštvat ty žáky, že tam není ten cíl. A ještě je tam pro mě lektor působí jako někdo jako partner hodně. Že já mám velkou potřebu i s elévem, ale tam si umím představit, že bývám direktivnější, ale u lektora je pro mě důležitý partnerský přístup tzn, že hodně

	<p>konzultuju věci. A vlastně ty věci potřebuju sdílet s tím lektorem a zajímá mě jeho názor, co on si myslí. Doufám.</p>		
<p>13) Co si představíš, když se řekne instruktor – dělník?</p>	<p>představím člověka, který prostě ráno vstane, vezme si na sebe kalhoty, triko, jde do tý práce, tu práci udělá a tím to pro něj hasne a končí. A ta práce je každý den stejná, i když jsou jiný děti, jiný lidi, tak on stejně odvádí stejnou práci. A je to pro mě někdo, kdo jede podle předem naplánovaného programu bez toho, aniž by z něj dokázal podle potřeb, situačních potřeb, z toho programu odejít. Je to někdo, kdo má jasnou linku, ale v žádném případě z ní neuhne. Asi mi to hodně evokuje, to že když bych stála u linky a lifrovala bych nějaký součástky, tak každá ta součástka musí být stejná, že jo. Tam na to ten prostor je, ale podle mě, každý ten člověk je natolik individuální a není možný s lidmi pracovat podle mustru. Částečného jo, nějaký hranice nějakýho obalu ano, ale ta náplň je podle mě pokaždý jiná.</p>	<p>Jde do práce, udělá jí a to je vše Každý den stejná práce Předem naplánovaný program Jasnou linku a neuhne Pro práci s lidmi je potřeba individuální přístup</p>	<p>Jde do práce – udělá jí – jde domů rutina struktura ⇒ při práci s lidmi je třeba individualita</p>

<p>14) Co si představíš, když se řekne instruktor – osobnost?</p>	<p>instruktor osobnost je každý člověk, který si rozhodne, že na sobě bude makat, ta práce ho bude bavit a bude pro ní dělat hodně věcí i ve svém volném čase klidně, nebo v práci. Ale pro mě je to někdo, kdo je pro mě velmi inspirativní. Někdo od koho já se můžu učit. Je to někdo, kdo mě něčím zaujme něčím, co zrovna udělal nebo nějakým strategickým přístupem nebo použitím slov nebo tím jak se tváří, tím jak mluví, jaký má tón hlasu. Je to někdo od koho se můžu učit, ale zároveň je to pro mě každý instruktor, který prostě dělá svou práci rád a zároveň je ochotnej sám sebe rozvíjet skrze tu svojí práci. To znamená, že je to někdo, kdo ten proces toho sebeučení a učení se točí neustále dál a dál a dál. Že to neskončí. Takže asi dvě roviny.</p>	<p>Rozhodne se, že na sobě bude makat Práce ho baví Věnuje čas věcem spojeným s prací Inspirativní pro ostatní Zaujme způsobem práce Každý, kdo dělá práci rád a ochotný se rozvíjet skrze práci, proces učení a sebeučení</p>	<p>Rozhodnutí o rozvíjení se Práce ho baví Čas a ochota Inspirativní, zaujme</p>
<p>15) Která charakteristika (dělník X osobnost) je podle Tebe vhodná u instruktora? A proč?</p>	<p>Jako já si umím představit, že jako je to kombinace, že jo, nějakým způsobem. Samozřejmě bych mohla říct, že jasně, je to instruktor osobnost, ale i instruktor osobnost podle mě potřebuje nějaký řád. Pokud ten řád nemá, tak si myslím, že je dobrý, aby s ním byl někdo ve dvojici, kdo ten řád má a jenom mu ukazuje nějaký ty hranice a</p>	<p>Kombinace I osobnost potřebuje řád nebo někoho k sobě, kdo má řád Když pracuje s lidmi nemůže být dělníkem Instruktor osobnost s alespoň částečným řádem</p>	<p>Kombinace Osobnost – potřebuje řád či někoho s řádem S lidmi nelze být dělníkem => instruktor osobnost s alespoň částečným řádem</p>

	<p>ty kolonky a ten bezhraniční lektor si v něm dokáže tvořit. A rozhodně jako...ve chvíli, kdy podle mě instruktor pracuje s lidma, tak není možný, aby byl dělníkem. Protože pokud jsme každý jiný na tomhle světě, což asi je možný, že jo, jsme jako jednotlivosti a jednotlivý osobnosti, tak není možný používat mustr na všechny stejny. Takže za mě je to instruktor osobnost s alespoň částečným řádem.</p>		
<p>16) Myslíš si, že může být člověk pouze jedno nebo druhé? A proč?</p>	<p>Jsem si vybavila instruktora-dělník, jsem si vybavila všechny ty vyhořelý paní učitelky a pány učitele, který nesnáší chodit do tý školy a chodí tam jenom proto, že musí. A ještě jenom nenazrál ten čas na to z tý školy odejít. Nejspíš nazraje nebo nenazraje, to je jedno. A tam si umím představit, že se i v tom velkým množství těch dětí, které ten pedagog potká, tak se najde nějaký, ke kterému bude muset i přesto s ním jednat individuálně. Takže já bych řekla, že za mě ta situace téměř není možná, aby to byl jenom instruktor dělník. A zároveň instruktor-osobnost, ta podle mě může fungovat samostatně jako je to super, ale ten dělník</p>	<p>Není možné jenom ID (nejsme stroje, budou rozdíly aspoň v drobnostech – liší se) IO může fungovat samostatně</p>	<p>Nelze jen instruktor dělník (nejsme stroje, budou rozdíly aspoň v drobnostech – liší se) Instruktor osobnost může fungovat samostatně</p>

	<p>neumím si to představit, protože nejsme stroje. A tu práci, kdykoliv jí vykonávat dělat, i když bude furt stejná, tak vlastně ten obsah se bude lišit i když v drobných nuancích, tak se bude lišit.</p>		
<p>17) Pokud obojí, tak ve kterých aspektech lektorovy práce bys hledal/a výhody a nevýhody instruktora-dělníka a instruktora-osobnosti?)</p>	<p>výhoda jako v tom, že ten přístup je asi pokaždý jinej a umím si představit, že pokud mám nalajnováno jako instruktor dělník, že v nějaké krizové situaci jedním přesně takhle, takhle a takhle, tak ve chvíli, kdy se ta krizová situace stane a on dokáže dodržet to takhle a takhle a takhle, tak to může být velmi efektivní. Takže tam bych viděla tu výhodu. A u instruktora osobnosti, tak jak tomu rozumím já, tak je to asi o tom individuálním přístupu, tam bych viděla jako celý široký spektrum těch výhod. Asi to není jenom jedna nebo dvě nebo tři, ale je tam toho mnoho.</p>	<p>Dělník – krizová situace – jedná podle daných postupů – efektivní Osobnost – individuální přístup a široké spektrum výhod</p>	<p>Dělník je efektivní v krizi Osobnost má individuální přístup</p>

Příloha VI.: Kódovací tabulka rozhovoru s respondentem Q-2

Q-2			
1) V jaké organizaci děláš a jak dlouho?	Do Světa z.s. Zhruba necelé 3 roky.	Do Světa z.s. Skoro 3 roky	Do Světa z.s. Skoro 3 roky
2) Proč jsi v této organizaci začal/a pracovat?	Líbil se mi kolektiv. I způsob jejich práce. Zajímala mě práce s dětmi a mládeží a bylo mi to nabídnuto.	Zaujetí: Kolektiv Způsob práce Zájem o práci s mládeží a dětmi Bylo mu nabídnuto	Zaujetí způsobem práce s kolektivem Zájem o práci s mládeží a dětmi Dostal nabídku
3) Jakou pozici v týmu zastáváš?	Lektor i šéflektor	Lektor, šéflektor	Lektor, šéflektor
4) Čeho si na sobě ceníš vzhledem ke Tvé pozici? Jinak řečeno co je „to“, proč na téhle pozici jsi?	Dokážu improvizovat. Velmi dobře dokážu číst skupinu a její dynamiku, přitom dokážu mít na zřeteli i jednotlivce a jejich osobní proces. Zvládám práci s hlasem (dikce, intonace,...), tak aby byl pro můj záměr podporující. Mám herecké zkušenosti. Jsem ochotný se dál učit a rozvíjet.	Schopnost improvizace Čtení skupiny a dynamiky a sledovat jednotlivce a jejich osobní proces Práce s hlasem Herecké zkušenosti Ochota učit se a rozvíjet se	Schopnost improvizace Čtení skupiny a dynamiky a sledovat jednotlivce a jejich osobní proces Práce s hlasem Herecké zkušenosti Ochota učit se a rozvíjet se
6) Co si myslíš, že by měl mít elév, lektor a šéflektor ve tvé organizaci?	Ochotu poslechnout si zpětnou vazbu, ochotu pracovat na sobě, smysl pro humor	Ochotu poslechnout si zpětnou vazbu Ochotu pracovat na sobě Smysl pro humor	Ochotu poslechnout si zpětnou vazbu Ochotu pracovat na sobě Smysl pro humor

<p>7) <u>Pro:E/L:</u> Máš informace o tom, co požaduje tvoje organizace, abys mohl/a postoupit na další pozici? (A co to tedy je?)</p>	<p>Nevím, ale vím, kam bych se šel zeptat.</p>	<p>Nevím, ale vím, kam bych se šel zeptat.</p>	<p>Nevím, ale vím, kam bych se šel zeptat.</p>
<p>9) Jak se může člověk dostat k vám do organizace, tedy stát se elévem?</p>	<p>Za první náhodou. Druhá možnost je aktivně oslovit někoho z organizace s tímto přáním. Nebo za třetí bude osloven někým z organizace a řekne „Ano.“</p>	<p>1) Náhodou 2) Aktivně oslovit někoho z organizace s tímto přáním 3) Bude osloven někým z organizace a řekne „Ano“</p>	<p>1) Náhodou 2) Aktivně oslovit někoho z organizace s tímto přáním 3) Bude osloven někým z organizace a řekne „Ano“</p>
<p>10) <u>Pro: E/L:</u> S jakým šéfem a lektory/elévy se Ti dobře pracuje?</p>	<p>Kolegyně, která ví, co dělá. Při práci se doplňujeme, jsme společně naladěni a je pečující o nás jako lektory i skupinu.</p>	<p>Ví, co dělá Doplňujeme se Podobné naladění Pečuje o ostatní</p>	<p>Ví, co dělá Doplňujeme se Podobné naladění Pečuje o ostatní</p>
<p>13) Co si představíš, když se řekne instruktor – dělník?</p>	<p>Někdo, kdo má zvládnutou metodiku, postupy, teorii, ale nemá/má jen malou schopnost</p>	<p>Má zvládnuté metody, postupy, teorie Nemá/ malou schopnost improvizace</p>	<p>zvládnuté metody, postupy, teorie Nemá/ malou schopnost improvizace</p>

	improvizovat. Zvládá standardní postupy. Potřebuje strukturu.	Zvládá standardní postupy Potřebuje strukturu	Zvládá standardní postupy Potřebuje strukturu
14) Co si představíš, když se řekne instruktor – osobnost?	Dokáže zaujmout účastníky svým vyzařováním, být příkladem. Má nadhled nad tím, co se na kurzu děje. Vidí a chápe širší souvislosti toho, co se na kurzu děje. Dokáže zareagovat pružně a kreativně na nečekané/neplánované situace. V případě potřeby je pozitivně motivující uvnitř týmu lektorů.	Dokáže zaujmout Je příkladem Má nadhled nad děním na kurzu Vidí a chápe širší souvislosti dění na kurzu Reaguje pružně a kreativně na nečekané/neplánované situace Umí být pozitivně motivující uvnitř týmu lektorů	Zaujme, je příkladem Nadhled nad děním na kurzu Pružné a kreativní reagování Pozitivně motivující uvnitř týmu
15) Která charakteristika (dělník X osobnost) je podle Tebe vhodná u instruktora? A proč?	Vnímám to jako možný vývoj – z dělníka se stane osobnost. Není však pravidlem že se tak stane. Pokud ano, tak je dobré, když osobnost nezapomene, že býval dělníkem.	Možný vývoj - z dělníka osobnost, ale nemusí to tak být Pokud ano, aby osobnost nezapomněla, že byla dělníkem	Možný vývoj - z dělníka osobnost, ale nemusí to tak být Pokud ano, aby osobnost nezapomněla, že byla dělníkem
16) Myslíš si, že může být člověk pouze jedno nebo druhé? A proč?	Klidně obojí. Někdy je na kurzu potřeba někdo, kdo odvede jen technickou, systematickou práci. I to je kumšt. Dokážu přepnout mezi oběma mody. Když o tom tak přemýšlím, zdá se mi to velmi	Obojí – podle potřeby	Obojí – podle potřeby

	podobné, jako role v týmu – vizionář (chrlič nápadů) = osobnost, dotahovač (realizátor) = dělník		
17) Pokud obojí, tak ve kterých aspektech lektorovy práce bys hledal/a výhody a nevýhody instruktora-dělníka a instruktora-osobnosti?)	<p>U dělníka bych jako výhody viděl to, že dodržuje postup a je na něj spoleh.</p> <p>Nevýhodou by bylo to, že neumí improvizovat, nemusí být vždy ve spojení s přítomným okamžikem – s děním na kurzu právě teď.</p> <p>Výhodou instruktora osobnosti je to, že je zajímavý pro účastníky a díky tomu může lépe předat smysl a cíle kurzu, také lépe je s sebou vzít do děje a atmosféry kurzu, aktivity...</p> <p>Nevýhodou se může stát to, že díky své „oslnivosti“ může opomíjet některé základní postupy a/nebo potřeby týmu a skupiny.</p>	<p>Dělník – dodržuje postup a je na něj spoleh Neumí improvizovat Nemusí být ve spojení s přítomným okamžikem – s děním na kurzu teď Osobnost – zajímavý pro účastníky – lépe předá smysl a cíle kurzu, vtáhne do atmosféry... - „oslnivost“ – může opomíjet základní postupy, potřeby týmu a skupiny</p>	<p>Dělník – dodržuje postup a je na něj spoleh Neumí improvizovat Nemusí být ve spojení s přítomným okamžikem – s děním na kurzu teď</p> <p>Osobnost – zajímavý pro účastníky – lépe předá smysl a cíle kurzu, vtáhne do atmosféry... - „oslnivost“ – může opomíjet základní postupy, potřeby týmu a skupiny</p>

Příloha VII.: Kódovací tabulka rozhovoru s respondentkou K-2

K-2			
1) V jaké organizaci děláš a jak dlouho?	v organizaci DO SVĚTA a dělám tam prvním rokem.	Do Světa, 1. rok	Do Světa, 1. rok
2) Proč jsi v této organizaci začal/a pracovat?	Protože už několik let vedu skautskej oddíl, bavilo mě to a chci načerpat nový zkušenosti. Zajímalo mě to	Skautský oddíl - chce nové zkušenosti Zaujímalo jí to	Skautský oddíl - chce nové zkušenosti Zaujímalo jí to
3) Jakou pozici v týmu zastáváš?	Elév	Elév	Elév
4) Čeho si na sobě ceníš vzhledem ke Tvé pozici? Jinak řečeno co je „to“, proč na téhle pozici jsi?	Myslím si, že zrovna jak jsem tady nově, tak si můžu všimnout i jiných věcí než ty lidi, kteří už to dělají dlouho a mají to nějak zajetý. Zábavu.	Nová – všimnout si i jiných věcí Zábavu	Nová – všimnout si i jiných věcí Zábavu
5) <u>Pro:</u> <u>E/L:</u> Co myslíš, že potřebuješ, abys mohl/a postoupit na další pozici?	Zkušenosti, víc zkušeností. Lépe se v tom orientovat.	Víc zkušeností Lépe se v tom orientovat	Víc zkušeností Lépe se v tom orientovat
6) Co si myslíš, že by měl mít elév, lektor a	Tak elév by měl určitě mít hodně chuti do toho dělat něco nového a pak jakože se učit nové věci a dále se rozvíjet. Lektor už by měl určitě vědět co a jak. A nevím	E – chuť dělat něco nového Učit se nové věci	E – chuť dělat něco nového Učit se nové věci Dále se rozvíjet

<p>šéflektor ve tvé organizaci? (dovednosti/charakteristika) (A proč?)</p>	<p>je to podobný. Šéf by měl mít kontrolu všude. Určitě chuť se rozvíjet mají mít všichni.</p>	<p>Dále se rozvíjet L – vědět co a jak Š – kontrolu všude Všichni chuť se rozvíjet</p>	<p>L – vědět co a jak Š – kontrolu všude Všichni chuť se rozvíjet</p>
<p>7) <u>Pro:E/L:</u> Máš informace o tom, co požaduje tvoje organizace, abys mohl/a postoupit na další pozici? (A co to tedy je?)</p>	<p>Ne. Nevím, ale asi nějaký určitý počet odjetých programů nebo nějakou dobu.</p>	<p>Nevím Určitý počet odjetých programů nebo nějakou dobu</p>	<p>Nevím Určitý počet odjetých programů nebo nějakou dobu</p>
<p>9) Jak se může člověk dostat k vám do organizace, tedy stát se elémem?</p>	<p>Projevit zájem a domluvit se</p>	<p>Projevit zájem a domluvit se</p>	<p>Projevit zájem a domluvit se</p>
<p>10) <u>Pro: E/L:</u> S jakým šéfem a lektory/elévy se Ti dobře pracuje?</p>	<p>Protože jsem neměla ještě moc možnost pracovat se všema, s tolika lidma. Tak určitě aby tam bylo veselo, protože jinak se to moc nedá než mít nějaký nadhled. Musí s nimi být zábava a musí umět bavit i v situacích ne zrovna lehký a mít nadhled. Zároveň to musí brát vážně a ne na lehkou váhu. A je to docela umění někdy. A praktický – kteří řeší situace hned a nečekají. Aby se</p>	<p>Veselo pro nadhled Zábava Zároveň to musí brát vážně Praktický – řeší situaci hned, nečekají Říkají si věci</p>	<p>Veselo pro nadhled Zábava Zároveň to musí brát vážně Praktický – řeší situaci hned, nečekají Říkají si věci</p>

	to řešilo hned a ne se to táhlo do nekonečna. A určitě lidi, kteří si ty věci řeknou.		
13) Co si představíš, když se řekne instruktor – dělník?	Asi instruktora, který... Buď někdo, kdo je tím hodně vysílený, tím co dělá. A dělá to hlavně tak, že je už ubitej těma věcmá a lidma pro který to dělá. Je otrok tý svojí práce.	Hodně vysílený tým, co dělá Otrok svojí práce Jeden určitý postup Nepřináší nové věci	Hodně vysílený tým, co dělá Otrok svojí práce Jeden určitý postup Nepřináší nové věci
14) Co si představíš, když se řekne instruktor – osobnost?	No.. ví co dělá, baví ho a ví jak pracovat s těma lidma a rozhodně má nové nápady. Nebere to jako rutinu a snaží se to oživovat. Kdežto ten dělník je prostě někdo, kdo to jede v jednom určitým postupu a nepřináší nové věci, protože si myslí, že takhle je to dobře. Hodně se to pro mě vztahuje na některé učitel, kteří to dělají jenom proto, aby to dělali.	Ví, co dělá Baví ho to Ví jak pracovat s lidmi Má nové nápady	Ví, co dělá Baví ho to Ví jak pracovat s lidmi Má nové nápady
15) Která charakteristika (dělník X osobnost) je podle Tebe vhodná u instruktora? A proč?	Určitě osobnost. Protože instruktor musí být osobnost, aby něco dokázal a aby nějak ovlivnil ty lidi, který vede. Protože když je instruktor dělník, tak se ani nesnaží hledat, kde je smysl.	Osobnost, aby ovlivnil lidi Dělník se nesnaží hledat smysl	Osobnost, aby ovlivnil lidi Dělník se nesnaží hledat smysl
16) Myslíš si, že může být člověk pouze jedno nebo druhé? A proč?	Asi ne, protože...svět není černobílý. Prostě v každým je to i to. Prostě instruktor dělník je pro mě rutina a i instruktor osobnost, který to dělá dlouho, tak se to pro něj stane jakousi rutinou, i když nechce.	Každý je to i to Dělník značí rutinu, ale i pro osobnost se to stane rutinou, když to dělá dlouho	Každý je to i to Dělník značí rutinu, ale i pro osobnost se to stane rutinou, když to dělá dlouho
17) Pokud obojí, tak ve kterých aspektech lektorovy práce bys hledal/a výhody a	Tak z toho jak jsem charakterizovala dělníka, tak že tou rutinou ví, jak vytipovat určitý situace. A nevýhoda je ta, že nenachází nová řešení, jak to řešit. Jede podle	Dělník – rutinou vytipuje určité situace Nenachází nová řešení	Dělník vytipování situace Nenachází nová řešení

<p>nevýhody instruktora- dělčíka a instruktora- osobnosti?)</p>	<p>nějakýho vzoru, který si vytvořil a prostě funguje tak dál, protože se mu to zdálo dobrý. Kdežto osobnost se snaží a vymýšlí ta nová řešení. A nevýhodou může bejt to překombinování. Tak moc se snaží najít nová řešení až to překombinuje.</p>	<p>Osobnost – vymýšlí nová řešení Může to překombinovat</p>	<p>Osobnost vymýšlí nová řešení překombinování</p>
-------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------

Příloha VIII.: Kódovací tabulka rozhovoru s respondentem P-3

P-3			
1) V jaké organizaci děláš a jak dlouho?	prázdninová škola Lipnice a dostal jsem se tam v roce 2007 takže 10 let	PŠL, 10 let	PŠL, 10 let
2) Proč jsi v této organizaci začal/a pracovat?	...mě zajímala ta metoda a v té době...na kurz jako účastník... prázdninovka v Český republice tou top organizací, věnující se zážitkový pedagogice...pro mě vrchol, kam se v metodě dostat. Šel jsem hodně za tou expertností, za tou pověstí tý organizace.	Zájem o metodu Účastník Expertnost v zážitkové pedagogice a pověst organizace	Zájem o metodu
3) Jakou pozici v týmu zastáváš?	Tak jsem byl několikrát elév, pak jsem absolvoval instruktorkej kurz prázdninový školy a tím jsem se dostal na pozici instruktora a jednou jsem byl i šéfinstruktořem.	Vším jsem si prošel E, I, Š	E, I, Š
4) Čeho si na sobě ceníš vzhledem ke Tvé pozici? Jinak řečeno co je „to“, proč na téhle pozici jsi?	Mě vyhovuje pozice instruktora. Ve chvíli, kdy jsem v pozici šéfinstruktora je pro mě zodpovědnost tak vysoká, že přestávám sledovat skupinu a jsem jako hodně soustředěnej se na sebe, což je spíš ke škodě. Takže v pozici instruktora si myslím, že mi jde dobře číst skupinu. Myslím si, že umím pozorovat nálady, který jsou ve skupině. Myslím si, že umím sledovat vztahy, kdo to jak má. A myslím si, že dokážu... no jak to jako pojmenovat... že umím vidět ty vzorce chování, který se v té skupině po několika dnech objevujou.	Instruktor Dobře číst skupinu Pozorovat nálady ve skupině Vidí vzorce chování ve skupině	Instruktor Dobře číst skupinu Pozorovat nálady ve skupině Vidí vzorce chování ve skupině
5) <u>Pro: E/L:</u> Co myslíš, že potřebuješ,	Myslím si, že hlavní nebo jedna z těch hlavních věcí, které by měl elév mít je ochota a vůle. Je ochotnej investovat čas, je ochotnej se tomu věnovat, ochotnej se rozvíjet a má čas a ty zdroje investovat. A instruktor by podle mě měl mít nějaký základní zkušenosti,	E - mít ochotu a vůli Ochotný investovat čas, věnovat se tomu, rozvíjet se	E – ochota, vůle, rozvoj I – zkušenosti, dovednosti, znalosti

<p>abys mohl/a postoupit na další pozici?</p>	<p>dovednosti prací s metodou. Přemýšlím jako moc musí být instruktor empatickej nebo navázaný na lidi... Myslím si, že to úplně důležitý není, protože ten tým to dokáže efektivně naplnit. Že mám zkušenosti s lidma, kteří jsou jako „ajtáci,“ programátoři, mají hodně matematicko-logickou inteligenci a nemají moc rozvinutou empatii a vlastně to bylo úplně v pohodě a velmi se myslím využil. Takže ten instruktor by měl mít zkušenosti, znalosti práce s metodou a pak nějaký zákonitosti.</p> <p>No a šéf by podle mě měl být schopen dobře motivovat, dobře delegovat, měl by mít nějakou důvěru v ten tým, sám by měl být důvěryhodnej, ale přemýšlím jak se ta důvěryhodnost buduje. A myslím si, že šéfinstruktor by měl mít schopnost nadhledu nad to, co se děje v týmu, nad to, co se děje na kurzu jako takovým, měl by být schopnej vnímat kurz jako celek. A měl by bejt jako dobrej jako manažer v tom smyslu, že dokáže komunikovat s lidma v tom týmu, s lidma z vnějšku.</p>	<p>Má čas a zdroje a investovat je I – zkušenosti, dovednosti a znalosti práce s metodou, V empatii a navázanosti na lidi může zastoupit tým Š – dobře motivovat Dobře delegovat Důvěru v tým Být důvěryhodný Schopnost nadhledu – co děje na kurzu i v týmu; vnímat kurz jako celek Dobrý manažer - dokáže komunikovat s lidmi v tom týmu, s lidmi z vnějšku</p>	<p>Š – motivovat, delegovat, nadhled, manažer</p>
<p>7) <u>Pro:E/L:</u> Máš informace o tom, co požaduje tvoje organizace, abys mohl/a postoupit na další pozici? (A co to tedy je?)</p>	<p>Jedna z cest jak se dostat do prázdninovky a ta nejstandartnější je skrze účastnickou zkušenost. ...aby se člověk stal instruktorem, tak musí mít elévskou zkušenost s dlouhým kurzem, musí absolvovat úspěšně instruktorský kurz, musí mít doporučení od dvou šéfů,...podmínka je i ZdrSem – zdravotnickej seminář. A to je podle mě všechno.</p> <p>A aby se z instruktora stal šéf, tak to znamená, že instruktor vede tým, který přihlásí kurz, konkurzní komise ten kurz schválí, konkurzní komise se rozhodne, že tým je dostatečně silnej a kurz se začíná připravovat</p>	<p>E => I – elévská zkušenost s dlouhým kurzem Instruktorský kurz Doporučení od dvou šéfů ZdrSem – zdravotnický seminář I => Š – instruktor vede tým, který přihlásí kurz</p>	<p>E => I – elévská zkušenost s dlouhým kurzem Instruktorský kurz Doporučení od dvou šéfů ZdrSem – zdravotnický seminář I => Š – instruktor vede tým, který přihlásí kurz Komise rozhodne, že tým je dostatečně silný a kurz se začíná připravovat</p>

	a v tu chvíli se z instruktora stává šéf. Tam není žádná administrativní podmínka, tam je to o tom, že vnitřní struktura prázdninovky to odsouhlasí. Takže v podstatě šéfem se může stát kdokoliv, kdo se rozhodne připravovat kurz.	Komise rozhodne, že tým je dostatečně silný a kurz se začíná připravovat Žádná administrativní podmínka	Žádná administrativní podmínka
9) Jak se může člověk dostat k vám do organizace, tedy stát se elévem?	Jsou lidi, kteří se do prázdninovky dostali přes členství v týmu, kdy ten tým hledal někoho do konkrétní role a v prázdninovce nikdo takovej tu roli nenaplňoval, tak se ozvali třeba kamarádovi nebo někomu s kým by chtěli ten kurz dělat a kdo se jim tam hodil rolově nebo osobnostně, pozvali ho do týmu aniž by byl členem prázdninovky a pak mu nabídli elévství a členství v prázdninovce. Takže to je jako druhá cesta.	Přes účastnictví Přes členství v týmu	
10) Pro: E/L: S jakým šéfem a lektory/elévy se Ti dobře pracuje?	...je mi dobře s šéfama, který ví kam to směřuje. Který mají cíl, ke kterému jdou, ale není to o tom výkonu, že se jde za tím cílem, kterež vidí ten šéf, ale že ten šéf má nějakou vizi. Nebaví mě pracovat s lidma, který jsou chaotický na šéfovský pozici, když jsou zmatkaři. Mám rád šéfy, kteří jsou schopni to uzemnit, ukotvit a to mě baví. Když do toho ty šéfové dávají svojí vlastní šťávu, tak je to úžasný. Vlastně jsem pracoval s takovýma šéfama, který to tak měli. Kromě jednoho šéfa, tam to bylo trošku náročnější a tam to bylo, že bylo dáno hodně na tu sebemotivaci a myslím si, že ten šéf do toho nepřinášel to svoje vlastní sádlo. Ale pak ty šéfové věděli, kam jdou, co dělají, s jakým záměrem a byli pro mě schopný to zastávat jako nést ten prapor toho kurzu. To pro mě bylo super. V týmu se mi dobře pracuje s lidma, který si umí udělat srandu – smysl pro humor je pro mě základ. Pak se mi	Š – ví kam směřuje – k cíli – má vizi, záměr Ne – chaotický a zmatkař Schopný uzemnit a ukotvit Mají svou vlastní šťávu V týmu – umí dělat randu jiný zkušenosti a zážitky s nimi – kamarádi, blízký lidi velká míra důvěry schopnost řešit efektivně konflikty neutíká se do zbytečných věcí	Š - ví kam směřuje – k cíli – má vizi, záměr Ne – chaotický a zmatkař Schopný uzemnit a ukotvit Mají svou vlastní šťávu V týmu umí dělat randu jiný zkušenosti a zážitky s nimi – kamarádi, blízký lidi velká míra důvěry schopnost řešit efektivně konflikty neutíká se do zbytečných věcí vysoká míra otevřenosti řešení věcí na rovinu

	dobře pracuje s lidma, se kterými máme i jiný zkušenosti, jiný zážitky, že to jsou kamarádi, blízký lidi. A typově...přemějším...cítím tu zkušenost s lidma se kterými mi bylo dobře jenom hledám ty slova. Vlastně v tom týmu byla veliká míra důvěry, veliká schopnost řešit konflikt efektivně, neutíkalo se do zbytečných věcí kolem a vysoká míra otevřenosti, že se věci řešily fakt na férovku. V tom mi bylo dobře.	vysoká míra otevřenosti řešení věcí na rovinu	
11) Pro: Š: Podle čeho si vybíráš lidi do svého týmu?	Podle zkušeností, jaký s těma lidma mám, tzn. že je tam cítit velká míra důvěry. Že když tam potřebuju lidi na některou pozici nebo osobnostní roli, tak s nima mám tu zkušenost, že to tak jako je. Podle schopností. Kdybych chtěl na kurzu dělat nějaký lanový věci, tak mi stačí do týmu možná nějaký outdorák, ale lanař může být béčák – béčkovej tým, tzn. že si ho můžeme pozvat, ale nemusí být v tom kmenovým týmu. Je to hodně o kvalitě toho vztahu, kterej mezi náma je. I o tý energii, že bych si vybral do týmu lidi, který mají svou vlastní šťávu, energii byť nepřinesou nic nebo málo do, já nevím, třeba analýzy situace. Ale jsou to schopný lidi, kteří na lusknutí prstu stáhnou energii na sebe.	Zkušenost s těmi lidmi Velká míra důvěry Schopnosti Kvalita vztahu s nimi Mají svou energii i kdyby nepřinesli mnoho někde jinde, tak ji na sebe stáhnou	Zkušenost s těmi lidmi Velká míra důvěry Schopnosti Kvalita vztahu s nimi Mají svou energii i kdyby nepřinesli mnoho někde jinde, tak ji na sebe stáhnou
13) Co si představíš, když se řekne instruktor – dělník?	Člen týmu, kterej udělá to, co se mu řekne. Dělá, co se mu řekne. Mám zatím nějaký předsudek, že je to člověk, který nepřinese žádnou svojí inovaci a že dělá.	Udělá, co se mu řekne Dělá, co se mu řekne Předsudek, že nepřináší inovaci a dělá	Udělá, co se mu řekne Dělá, co se mu řekne Předsudek, že nepřináší inovaci a dělá
14) Co si představíš, když se řekne instruktor – osobnost?	Tam já nevím. Osobnost je každej. Jestli to má jako vyzdvihovat jeho charisma. Jestli osobností je tady myšlenej někdo, kdo má kouzlo osobnosti. Kdo nemá tendenci svoje ego tlačit přes nalazení v týmu. Osobnost je někdo, kdo má zkušenosti?	Ten, kdo si dokáže ustát sám sebe. I před lidmi pořád ví, kdo je a je si toho vědomí.	Dokáže si ustát sám sebe pořád ví, kdo je a je si toho vědom

	Osobností pro ě je někdo, kdo si dokáže ustát sám sebe. To je asi ono. Když si stoupne před lidi, tak pořád ví kdo je, kým je, je si toho vědomej.		
15) Která charakteristika (dělník X osobnost) je podle Tebe vhodná u instruktora? A proč?	Aj, aj - jak se to hodí do týmu, aby tým mohl efektivně fungovat. Myslím si, že jsou situace, kdy se velmi hodí instruktor dělník nebo osobnost. Záleží na situaci – nemyslím si, že by se to dalo, tak jako zjednodušit.	Oboje pro efektivní fungování týmu Záleží na situaci Nelze takto zjednodušit	Oboje pro efektivní fungování týmu Záleží na situaci Nelze takto zjednodušit
16) Myslíš si, že může být člověk pouze jedno nebo druhé? A proč?	Myslím si, že lidem je něco bližší a něco vzdálenější. Myslím si, že lidé mají větší portfolio těch rolí a jsou možná na nějaký ose, pomyslný ose mezi dělníkem a osobností. Jsou lidi, kteří jsou schopní pružně reagovat podle situace. Myslím si, že člověk může k něčemu víc inklinovat.	Lidem je něco bližší Pomyslná osa a k něčemu více inklinuje	Lidem je něco bližší Pomyslná osa a k něčemu více inklinuje
17) Pokud obojí, tak ve kterých aspektech lektorovy práce bys hledal/a výhody a nevýhody instruktora-dělníka a instruktora-osobnosti?)	Instruktor dělník se podle mě může velmi osvědčit v situacích, kdy je potřeba rychlé a efektivní řešení. Zranění na kurzu - tam prostě, když jeden bude řídit celou akci, není prostor pro nějaký zdržování. Tam si myslím, že instruktor dělník rozhodně má svoje místo. Příprava lanových překážek – víš, co děláš a jdeš to dělat. A instruktor osobnost – myslím si, že je to nějaký stmelující prvek toho týmu, může bejt. A podle mě je to někdo, kdo může vytvářet energii, která tak jako obohacuje ten tým. Nemyslím si, že instruktor osobnost je protipólem instruktora dělníka. Přemýšlím, když je instruktor osobnost... myslím si, že ideální stav v týmu je takový,	Dělník + rychlé a efektivní řešení (zranění) ví co dělá a dělá to (lana) - nemusí přinášet inovaci, nápady, neposunuje témata Osobnost + stmelující prvek týmu Může tvořit energii Obohacuje tým - pokud patologická – protlačování osobnosti na úkor práce a klimatu	Dělník rychlé a efektivní řešení (zranění) ví co dělá a dělá to (lana) nemusí přinášet inovaci, nápady, neposunuje témata Osobnost stmelující prvek týmu Může tvořit energii Obohacuje tým pokud patologická – protlačování osobnosti na úkor práce a klimatu

	<p>aby tam byli všichni takový. Aby v tom týmu byli takový instruktoři, kteří jsou schopní vnímat sebe, netlačit se, být sami se sebou, vědomý. U instruktora dělníka nevýhoda, v závislosti na situaci, nemusí přinášet inovace, nemusí obohacovat tým svezma nápadama, věcma, neposunuje témata. A nevýhoda u instruktora osobnosti, může být ve chvíli, kdy ta osobnost je jako, jak bych to nazval, jako patologická, když má člověk tendenci tu svojí osobnost tlačit někam, kde to vůbec není potřeba. Tak pak si myslím, že je to hodně na úkor práce, klimatu. Kdy ego v tom spirituálním smyslu, vítězí nad harmonií.</p>	Ego vítězí nad harmonií	Ego vítězí nad harmonií
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------	-------------------------

Příloha IX.: Kódovací tabulka rozhovoru s respondentem O-3

O-3			
1) V jaké organizaci děláš a jak dlouho?	PŠL od roku 2010	PŠL od roku 2010	PŠL od roku 2010
2) Proč jsi v této organizaci začal/a pracovat?	Začal jsem studovat PVCČ a profesor mi doporučil zážitkový kurz ze kterého sem se stal elévem. Zážitkovou sem vnímal jako směr, co mě zajímá a dobrovolničení mi přišlo smysluplné vyvážení světa ženoucího se za penězi.	Kurz => elév Zájem o metodu Dobrovolničení = smysl	Kurz => elév Zájem o metodu Dobrovolničení = smysl
3) Jakou pozici v týmu zastáváš?	Řadový člen, často grafik a vedoucí propagace. Lektor	Lektor	Lektor
4) Čeho si na sobě ceníš vzhledem ke Tvé pozici? Jinak řečeno co je „to“, proč na téhle pozici jsi?	Vážím si u sebe smyslu pro detail, organizačních dovedností, práce s dramaturgií kurzu i hry, schopnosti vytvořit velkolepost. Tam kde sem asi i pro velký zápal dělat nové hry, hrát si s kostýmy a cizelovat herní koncepty až k jednoduché pochopitelnosti	Smysl pro detail Organizační dovednosti Dramaturgie kurzu a hry Schopnost vytvořit velkolepost Zápal pro tvorbu nových her a precizování konceptů k jednoduché pochopitelnosti Hraní si s kostýmy	Smysl pro detail Organizační dovednosti Dramaturgie kurzu a hry Schopnost vytvořit velkolepost Zápal pro tvorbu nových her a precizování konceptů k jednoduché pochopitelnosti Hraní si s kostýmy
5) <u>Pro:</u> <u>E/L:</u> Co myslíš, že potřebuješ, abys mohl/a postoupit na další pozici?	No nejspíš drive k tomu chtít postoupit, v šéfovské roli v PŠL se nevidím ani mě to k ní netáhne. Člověk se stává víc koučem a mentorem než instruktorem.	Chtít, ale netáhne ho Více koučem než instruktorem	Neláká ho to Š = více koučem než instruktorem

<p>6) Co si myslíš, že by měl mít elév, lektor a šéflektor ve tvé organizaci? (dovednosti/charakteristika) (A proč?)</p>	<p>To je složitý, v PŠL stavíme na silné diverzité osobností, zákad je asi umět dávat a přijmat zpětnou vazbu, mít sociální citění, umět pracovat v týmu, umět sdílet své názory a pocity. Samozřejmě asi není na místě vznětlivost, urážlivost, lhaní a manipulace s lidmi a fakty.</p>	<p>Dávat a přijímat zpětnou vazbu Sociální citění Pracovat v týmu Sdílet názory a pocity Bez vznětlivosti, urážlivost, lhaní a manipulace s lidmi a fakty</p>	<p>Dávat a přijímat zpětnou vazbu Sociální citění Pracovat v týmu Sdílet názory a pocity Bez vznětlivosti, urážlivost, lhaní a manipulace s lidmi a fakty</p>
<p>7) Pro:E/L: Máš informace o tom, co požaduje tvoje organizace, abys mohl/a postoupit na další pozici? (A co to tedy je?)</p>	<p>V PŠL je linie kvalifikace prvoelév/elév/instruktor/šéfinstruktor (šéf kurzu může být jakýkoli instruktor, který si vytvoří kurz) tedy pro tvorbu autorského kurzu člověk musí být instruktorem, kterýmž se stane absolvováním instruktorského kurzu PŠL.</p>	<p>Kvalifikace Š = instruktor, který si vytvoří kurz I = absolvováním instruktorského kurzu PŠL</p>	<p>Kvalifikace Š = instruktor, který si vytvoří kurz I = absolvováním instruktorského kurzu PŠL</p>
<p>9) Jak se může člověk dostat k vám do organizace, tedy stát se elévem?</p>	<p>Může jet na kurz jako účastník a z něj být vybrán jako prvoelév, což ho zvýhodňuje na jeden rok, protože každý kurz pod pšl musí mít v týmu prvoeléva. Cesta do PŠL může vést taky přes vstoupení do spolku a zaplacení příspěvku a vyjetí na interní setkání členů.</p>	<p>E = z kurzu / vstoupení do spolku</p>	<p>E = z kurzu / vstoupení do spolku</p>

<p>10) <u>Pro: E/L:</u> S jakým šéfem a lektory/elévy se Ti dobře pracuje?</p>	<p>Napadá mě jedině je vyjmenovat, ale to asi není k ničemu. Asi mi vyhovuje mít k sobě někoho s kým můžu kravit, závoreň mi přináší klid na duši mít v týmu někoho, kdo by mě mohl zastoupit. Taký mi vyhovuje mít někoho, kdo umí dobře vést reflexe a tím pádem můžu mít volné ruce na kreativní úkoly.</p>	<p>s kým můžu kravit někoho, kdo by mě mohl zastoupit kdo umí dobře vést reflexe a tím pádem můžu mít volné ruce na kreativní úkoly</p>	<p>Kravit Může ho zastoupit Umí vést reflexe</p>
<p>13) Co si představíš, když se řekne instruktor – dělník?</p>	<p>Někoho kdo umí zvládnout rutinně nějaké kurzové úkoly, třeba sklad materiálu, či produkce. Zároveň pak lektora, který bez velké přípravy přijde a vyšvihne školení a pak sbalí krám a běží domů</p>	<p>zvládnout rutinně nějaké kurzové úkoly, třeba sklad materiálu, či produkce lektora, který bez velké přípravy přijde a vyšvihne školení a pak sbalí krám a běží domů</p>	<p>zvládnout rutinně nějaké kurzové úkoly, třeba sklad materiálu, či produkce lektora, který bez velké přípravy přijde a vyšvihne školení a pak sbalí krám a běží domů</p>
<p>14) Co si představíš, když se řekne instruktor – osobnost?</p>	<p>Instruktor osobnost je pro mě člověk, který budí přirozený obdiv a respekt, který dokáže motivovat účastníky i na rovině osobní - ne jen kurzové.</p>	<p>budí přirozený obdiv a respekt dokáže motivovat účastníky i na rovině osobní, nejen kurzové</p>	<p>budí přirozený obdiv a respekt dokáže motivovat účastníky i na rovině osobní, nejen kurzové</p>
<p>15) Která charakteristika (dělník X osobnost) je podle Tebe vhodná u instruktora? A proč?</p>	<p>Oboje je třeba, není vždy posvácení, aby člověk mohl tvořit a překračovat svůj stín, občas je třeba prostě dobře pracovat a dokonce se umět svěřit do rukou jiného instruktora, který ví co chce a tobě dá jen dílčí úkol.</p>	<p>Oboje je třeba pro tvoření a překračování svého stínu Někdy třeba dobře pracovat Umět se svěřit do rukou jiného instruktora, který ví, co chce a tobě dá jen dílčí úkol</p>	<p>Oboje – dle situace je třeba pro tvoření a překračování svého stínu Někdy třeba dobře pracovat Umět se svěřit do rukou jiného instruktora, který ví, co chce a tobě dá jen dílčí úkol</p>

<p>16) Myslíš si, že může být člověk pouze jedno nebo druhé? A proč?</p>	<p>Nemůže. Abych mohl být dobrý dělník, zákonitě musela přijít situace ve které sem byl osobnost, situace která mě utvářela a díky které umím co umím. A zároveň jsem-li dobrý dělník tak i proto, že jsem osobnost s integritou a umím být 'jen' dělníkem když je třeba.</p>	<p>Nemůže. Abych mohl být dobrý dělník, zákonitě musela přijít situace ve které sem byl osobnost, situace která mě utvářela a díky které umím co umím. A zároveň jsem-li dobrý dělník tak i proto, že jsem osobnost s integritou a umím být 'jen' dělníkem když je třeba.</p>	<p>Prolínají se a doplňují jedna druhou</p>
<p>17) Pokud obojí, tak ve kterých aspektech lektorovy práce bys hledal/a výhody a nevýhody instruktora-dělníka a instruktora-osobnosti?)</p>	<p>Výhoda dělníka je asi jistá míra uvědomění sebe sama a práce s vlastními zdroji, nevýhoda může být opomenutí optimalizace programu pro skupinu, ale dobrý dělník ví, že skupina je pokaždé jiná. Osobnost má spoustu výhod, je to někdo, za kým jde jak účastník, tak i tým, umí si prosadit svou vizi a má co předávat. Zároveň může být nebezpečné, pokud je osobnost nějakým způsobem příliš silná na tým a tým je valcován.</p>	<p>Dělník + míra uvědomění sebe sama a práce s vlastními zdroji - opomenutí optimalizace programu pro skupinu, ale dobrý dělník ví, že skupina je pokaždé jiná Osobnost + někdo, za kým jde jak účastník, tak i tým, umí si prosadit svou vizi a má co předávat - nebezpečné, pokud je osobnost nějakým způsobem příliš silná na tým a tým je valcován</p>	<p>Dělník míra uvědomění sebe sama a práce s vlastními zdroji opomenutí optimalizace programu pro skupinu, ale dobrý dělník ví, že skupina je pokaždé jiná Osobnost někdo, za kým jde jak účastník, tak i tým, umí si prosadit svou vizi a má co předávat nebezpečné, pokud je osobnost nějakým způsobem příliš silná na tým a tým je valcován</p>

Abstrakt

RÖHREROVÁ, V. *Fenomén instruktorství – dělník nebo osobnost?* České Budějovice 2017. Bakalářská práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Teologická fakulta. Katedra pedagogiky.

Vedoucí práce: Mgr. Richard Macků, Ph.D.

Klíčová slova: fenomén instruktorství, elév, lektor, šéf-lektor, tým, vedení týmu, rozvoj, kompetence, motivace, vůdcovství

Bakalářská práce se zaměřuje na fenomén instruktorství z různých úhlů pohledu. Cílem práce je zmapovat požadavky organizace na éléva (lektora) a šéflektora s jejich vnímáním sebe sama v této roli a tím vnímání svých možností postoupit na vyšší pozici. Dále se zaměřuje na podmínky, podle kterých si svůj tým vybírá šéflektor. Jedná se v podstatě o trojúhelník mezi organizací, šéflektorem a élevem (lektorem) jehož jednou dimenzí je i sebepojetí lektora. Další zkoumanou oblastí je vnímání pojmů *instruktor – dělník* a *instruktor - osobnost*. V první části je téma instruktorství uvedeno do teoretického kontextu.

Druhá část je věnována kvalitativnímu výzkumu. Autorka využívá pro výzkum polostrukturovaný rozhovor s instruktory třech organizací se zastoupením všech třech pozic – éléva, lektora a šéf-lektora. Výsledky výzkumu zobrazují zmapování výše uvedených oblastí.

Abstract

Phenomenon of instructors – just a worker or a personality?

Key words: phenomenon of instructors, elev traitor, mentor, leading mentor, team, teamleading, development, competence, motivation, leadership

The bachelor thesis is focusing on the phenomenon of instructory according to different points of view. The main object is to chart organisation requirements towards elev traitor and leading mentor with their own perception of themselves in the role and them being aware of a possible progress. Then the thesis focuses on the conditions for choosing team members by the leading mentor. Another researched fact is difference between an instructor as a worker and an instructor with a personality. In the first part the theme is dealt in the teoretical context.

The second part is a practical investigation. For the research the author uses half structured interview with instructors of three organisations, representing all the three positions – elev traitor, mentor and leading mentor. The results complete the theoretical part.