

Outdoor trénink a teambuilding

1. Outdoor trénink – základní vymezení

V této kapitole se dozvíte:

- *co znamená outdoor trénink,*
- *jaké jsou další varianty outdoor tréninku,*
- *jaké rozlišujeme typy programů.*

1.1. Outdoor trénink

Pokud si termín rozložíme do jednotlivých výrazů, nevznikne nám nijak složitý překladatelský oříšek. Termín **outdoor** (který si opět můžeme rozdělit na slova out = venku a door = dveře), znamená **venku, za dveřmi**. Tento termín se používá nejen pro rozvojové programy, ale najdeme ho i u označení vybavení či oblečení do přírody. Příroda však není, v tomto kontextu, jediným významem pro termín outdoor – znamená také označení něčeho, co se odehrává mimo běžné prostředí, což je pro tento typ rozvojových programů někdy důležitější než kontext přírody.

Na české Wikipedii je k tomuto termínu (alespoň v době vzniku těchto skript) přiřazen termín „venkodveřismus“, což je, doufejme, ukázkou smyslu pro humor autora této definice.

Dokázali byste přijít na jiný, český název vystihující popis tohoto prostředí?

Co se týká termínu trénink, Buckley a Caple přicházejí s následující definicí: trénink je, podle nich, plánovaná a systematická snaha uzpůsobit nebo rozvinout znalosti/schopnosti/postoje skrze učení se, úsilím o dosažení efektivnějšího výkonu v určité činnosti nebo skupinách činností. Účelem této snahy je umožnit jedinci osvojit si způsobilosti, využitelné pro adekvátní pracovní výkon a využití svého potenciálu (Buckley, Caple, 2009). Tato definice odpovídá zaměření outdoor tréninku na rozvoj schopností či dovedností, které jsou soustředěny na konkrétní činnosti, v případě zaměření tohoto textu na **činnosti spojené s pracovním výkonem**. Plamínek ve svém schématu rozdělení forem vzdělávání spojuje trénink s předáváním dovedností, posílením řešitelských schopností a poskytováním zpětné vazby v převážně **uměle vytvořených situacích** (Plamínek, 2010). I toto vymezení by podporovalo použití termínu trénink ve spojení s outdoorovým prostředím.

Jelikož však do charakteristik jedince, na které působíme prostřednictvím outdoor tréninku, zahrnujeme i tzv. soft skills, do kterých řadíme např. empatii, schopnost týmové spolupráce, tvořivost či ochotu riskovat (Dočekal, 2007; Mühleisen, Oberhuber, 2008), objevují se minimálně jazykové obtíže při kombinaci termínu trénink a těmito soft skills. Dostali bychom

se tím k termínům jako např. trénink empatie, trénink tvořivosti či ochoty riskovat – u těchto soft skills, které zasahují více do osobnostní struktury než do (tréninkem) osvojitelných dovedností bychom zřejmě hledali jiný termín. Tím by mohl být např. **rozvoj**, který je zaměřený na budoucí potřeby pracovního výkonu a uplatnění zaměstnanců v podniku. Rozvojové aktivity jsou přitom postaveny na individuálním rozvoji pracovníků a řízení jejich kariéry (Průcha, Veteška, 2012).

Při spojení obou termínů dojdeme k definici outdoor tréninku jako **rozvoji v podmínkách venkovního prostředí** nebo **prostředí mimo organizaci či běžné učební prostředí**, které nabízí rozvojovým programům impulzy nezbytné pro vznik nové zkušenosti.

V souvislosti s rozvojovými programy se můžete setkat i s termínem indoor. Tato varianta programů se také většinou odehrává mimo organizaci (a zachovává si tak svůj charakter programu mimo pracovní prostředí) a je svým charakterem velmi podobná variantě outdoorové. Aby to nebylo příliš jednoduché, zařazují se indoorové aktivity i do outdoorových programů. Někteří lektori tento rozdíl neshledávají důležitým – důležitější je, že se jedná o jiné prostředí, než na které jsou účastníci zvyklí. To, jestli zvolíme aktivity čistě indoorové, outdoorové nebo jejich kombinaci má na konečný výsledek rozhodně menší vliv než zaměření jednotlivých aktivit a kvalita vedení celého programu.

1.2. Typy programů

Jednotlivé typy programů, se kterými se níže společně seznámíme, dělíme podle jejich zacílení. Základní otázka, podle které budeme vybírat typ programu, by tedy zněla: „**K čemu má program sloužit?**“ (Svatoš, Lebeda, 2005). Náповědou může být také očekávaná kombinace rozvoje a zábavy. Nemůžeme říci, že by se v rozvojových programech nenacházela špetka zábavy (jak si ukážeme v kapitole o dramaturgii a motivaci), ale v některých typech programů, které jsou zaměřeny primárně na zábavu, se s rozvojovým potenciálem setkáme v minimální míře. Na závěr si necháme teambuilding, kterému se budeme věnovat ve zvláštní kapitole.

1.2.1. Teamspirit

V tomto typu outdoorových programů se orientujeme na tzv. **týmového ducha**.

Poměrně neuchopitelný termín, že? Co si pod takovým týmovým duchem představíte vy?

Týmového ducha můžeme definovat jako **vědomí existence a zapojení do týmu**. Je to směs týmové nálady, motivace, tvořivosti či pocitu sounáležitosti všech členů týmu (Evangelu, Fridrich, 2011). Právě podporou těchto prvků se teamspirit zabývá. Je zaměřen na rozvoj či

oživení **neformálních vztahů** mezi členy (klidně i napříč organizační strukturou), podporuje vzájemné pozná(vá)ní. Program se většinou zaměřuje na zprostředkování **společných zážitků** – ty poskytují silný prvek pro zapamatování a spoluutvářejí pocit společných témat a zažitých situací mezi jednotlivými účastníky. Velmi často proto nejsou tyto programy spojeny s rozbohem či prací se vzniklými zážitky, které jsou směřovány do oblasti příjemného prožívání společně stráveného času (Svatoš, Lebeda, 2005).

Teamspiritové akce mají mezi ostatními zvláštní postavení. Jedná se o velmi často využívaný typ programu, který je ve firemním prostředí organizován; o existenci termínu teamspirit, jako označení outdoorového programu, však veřejnost z velké části netuší. Důvodem je zřejmě zahrnutí teamspiritu do akcí teambuildingových. Tento omyl nemůžeme veřejnosti vyčítat – z pohledu vnějšího pozorovatele mají oba typy programů více společných prvků než rozdílů. Z pozice andragogů, vzdělavatelů či personalistů se nám však oddělení těchto dvou typů může určitě hodit, protože je pro rozeznání typů programu a jejich zaměření klíčové.

1.2.2. Outdoor AC/DC

Jelikož už máte za sebou předměty zaměřené na firemní vzdělávání, nepředstavíte si pod zkratkou v nadpisu rockovou skupinu, ale správně odhalíte termíny assessment centre a development centre. Jedná se o metody, pomocí kterých dokážeme rozpoznat především **sociální dovednosti** nutné pro výkon práce či odhadnout **osobnost jednotlivce** formou projevů v chování (Kyrianová, Gruber, 2006). Určité informace mohou poskytnout i o výkonových charakteristikách jedince. Pro účastníky je v AC i DC připravena sada úkolů, aktivit či situací, které umožňují projevit se v oblastech, které jsou pro organizaci důležité. Typický je pro obě metody **vysoký počet pozorovatelů**, kteří se na projevy účastníků zaměřují. AC i DC jsou také výrazně propojeny s psychodiagnostikou účastníků, která hodnotitelům poskytuje doplňující informace.

Jak vnímáte rozdíl mezi AC a DC? K čemu slouží výstupy obou metod?

V AC se zaměřujeme na hodnocení (assessment), příp. porovnání kvalit jednotlivých účastníků – jeho výstupy nám mohou sloužit k rozhodnutí o výběru nových pracovníků či obsazení stávající pozice z vnitřních zdrojů. V DC slouží výstupy spíše jako vstup pro další rozvoj (development) – můžeme je chápat jako identifikované rozvojové potřeby jednotlivce nebo celého týmu.

Outdoor AC/DC je specifickou formou těchto programů. Ve své podstatě je stejná – účastníci jsou vystavováni různým situacím, jejichž zaměření odpovídá zadání zadavatele. I počet pozorovatelů je stejně vysoký. Výrazným rozdílem je, jak už sami tušíte, právě prostředí, kdy se z konferenčních salónek a kanceláří přesunujeme do venkovního prostředí.

Nemusíme zde nutně hovořit o přírodním venkovním prostředí – tím mám na mysli např. možnost zařazení prostředí neznámého města.

Pro pozorování účastníků v rámci běžného AC/DC slouží úkoly odrážející pracovní realitu (specifické modelové situace). V outdoorové variantě tyto situace na své specifčnosti ztrácejí – často se jedná o úkoly, které účastníci v předchozím pracovním či osobním životě dosud nemuseli zvládat. Touto modifikací nabízí outdoor AC/DC takové situace, pro které účastníci nemají zažité „správné“ chování. Tento fakt umožňuje pozorovat participanty bez masek, se kterými mohou absolvovat a řešit předpokládané problémy. Důležitou roli sehrává **přírodní prostředí** také ve formě jeho náročnosti – kombinací psychického a fyzického nepohodlí můžeme ověřovat odolnost, odhodlání či způsob práce se stresem. Kombinací těchto prvků outdoor AC/DC obecně **oslabujeme schopnost sebekontroly** směrem navenek, což nám umožňuje nahlédnout více na osobnost jednotlivců (Svatoš, Lebeda, 2005). Charakter „přírodní“ varianty AC/DC souvisí především s jiným pozadím zadání úkolů – účastníci jsou zde vystaveni situaci, která postrádá velké množství jistot, které nabízí prostředí klasického AC/DC – od samozřejmosti elektrického proudu a světla, možnosti sednout si na židli apod. až po situaci otevřít dveře kanceláře a ocitnout se zpět ve světě, na který jsme zvyklí.

Všechno má své meze. Není tedy třeba nechat skupinu kandidátů přežívat na lesních plodech jenom proto, abychom zjistili, jestli se náhodou trochu nepřetvařují. Důležitou roli v těchto případech hraje také faktor rozdílu mezi subjektivně vnímaným a objektivně hrozícím nebezpečím či etické aspekty lektorské/hodnotitelské práce – těm se budeme věnovat v jedné z posledních kapitol.

Je také samozřejmě možné použít odlišné prostředí i v běžném AC/DC – ne všechna z nich se odehrávají v konferenční místnosti. Zvoleny tak mohou být speciální prostory – trávník fotbalového stadionu, koncertní či divadelní pódium – tato prostředí mohou být pro účastníka stejně významně odlišná jako prostředí přírodní. Rozdělení na indoor a outdoor se nám zde tedy opět rozpadá spíše na označení v a mimo běžné prostředí.

Nevýhoda outdoorové varianty AC/DC se ukrývá v její výhodě – tedy nových situacích, do kterých jsou účastníci vsazováni. Pomocí těchto úkolů často nedokážeme ohodnotit úroveň specificky pracovních dovedností (např. schopnost třídění a práce s doručenou poštou, která může být jedním z ukazatelů dobře zvládnutého time managementu). Další nevýhodou je cenová náročnost – ta je vysoká i u běžné varianty – vysoký počet kvalifikovaných pozorovatelů v kombinaci s nízkým počtem hodnocených a časová náročnost jsou v rozpočtu outdoor AC/DC doplněny o zajištění často materiálně náročných aktivit či o specialisty na outdoorové sporty (Mohauptová, 2009).

1.2.3. Kurzy týmové práce

Kurzy týmové práce můžeme chápat jako **propojení teorie s praxí**. Účastníci jsou při nich seznámeni se základními či pokročilými principy a technikami týmové práce za účelem jejího dalšího rozvoje (Svatoš, Lebeda, 2005). Doplnění těchto kurzů o skutečné situace, ve kterých si nové informace mohou ověřit či spojit s vlastním zážitkem, vede k vyšší míře zapamatovatelnosti – rozvoj zde neprobíhá pouze formou přejímání informací od lektora, ale vytvářením vlastních vztahů mezi jednotlivými principy týmové práce a reálnými vztahy a procesy ve skupině. Kurzy týmové práce mohou být určeny **pro skupiny různě zkušené či rozvinuté** v této společné kompetenci. **U týmů s žádnou zkušeností** a znalostí výše zmíněných principů můžeme kombinací outdoorového programu s kurzem týmové práce docílit snadnějšího napojení týmu na program. Účastníci s vyšší informovaností o technikách týmové práce a jejího rozvoje přistupují k programu méně bojácně, neboť více chápou spojení mezi snahou lektorského týmu a směřováním celého programu. Kurzem týmové práce si tak můžeme připravit půdu pro aktivitu účastníků, jejich motivaci ke sdílení apod. **U týmů s vyšší zkušeností** s podobnými kurzy je vhodné kurzy týmové práce více specifikovat – např. na jednotlivé teorie fungování týmů, či doplnit o některé z poznatků a modelů spojených s osobnostním rozvojem. Příkladem může být např. teorie týmových rolí (např. Belbin) či různé osobnostní typologie (např. MBTI) a další.

Belbinova teorie týmových rolí

Na základě svých zkušeností a pozorování týmů stanovil M. Belbin devět rolí, které musejí být obsazeny a vykonávány, pokud chceme, aby tým fungoval efektivně (Hanuš, Chytilová, 2009).

Týmové spolupráci podle Belbina nesvědčí firemní kultura založená na „klonování“ – mimořádně dominantní přístup a zaměstnávání pouze jednoho typu lidí (Belbin, 2012). Teorii

týmových rolí se budeme věnovat i v dalších částech textu, kde si vysvětlíme i co jednotlivé role znamenají.

Myers Briggs Type Indicator (MBTI)

Tento nástroj je metodou sebepoznání vycházející z badatelské činnosti C. G. Junga. Jedná se o velmi rozšířený nástroj pro zjištění osobnostního typu a vysvětlení rozdílů mezi lidmi. Předpokládá, že chování jednotlivců ovlivňují vrozené tendence využívat psychiku různými způsoby. Osobnostní typy jsou rozděleny podle rozdílů v následujících oblastech (Crkalová, Riethof, 2007):

- *extraverze vs. introverze (odkud získáváme energii),*
- *smysly vs. intuice (odkud získáváme informace),*
- *myšlení vs. cítění (odkud pocházejí naše rozhodnutí),*
- *rozhodování vs. vnímání (jak si organizujeme život).*

Tyto informace mohou účastníkům pomoci získat nový pohled na probíhající interpersonální procesy či ujasnit vliv vlastní osobnosti na probíhající sociální interakce. **Týmům na vrcholu své výkonnosti** mohou kurzy týmové spolupráce nabídnout prostor pro ohlédnutí či zastavení. I v těchto velmi dobře kooperujících týmech můžeme najít velmi zajímavé rezervy, které jsou jedinci po nabídnutí inspirace od lektora schopni rozpoznat.

Kdo by ale přemýšlel, o co vlastní týmový přístup obohatit, když všechno klape?

Právě tímto typem programů můžeme odkrýt oblasti, které mohou být novou inspirací a dodat týmu novou energii či prodloužit dobu jeho efektivního fungování.

V tomto typu programu bychom zřejmě doplnili naši úvodní diskuzi o termínech vhodných pro outdoor trénink o termín vzdělávání. I když jsou tyto programy velmi často pouze součástí teamspiritového či teambuildingového bloku, dochází v nich přece jen k systematickému předávání často strukturovaného obsahu, který si jedinci osvojují.

1.2.4. Fun & Event programy

Tento typ programů není, až na výjimky (Mohauptová, 2009), v knižních zdrojích k tématu příliš rozebírán – velká část organizací, zaměřených na outdoor trénink v jeho různých podobách, jej však nabízí jako doplnění rozvojové a vzdělávací stránky o oblast oddychovou s přesahem do organizační kultury organizace. Pokud jsme u předchozích typů programů váhali nad užitím vhodných termínů ze škály trénink, vzdělávání či rozvoj, zde váhat nemusíme. Tyto

programy **mají blíže k marketingu** (a jeho specifické podobě ve formě personálního marketingu) než ke vzdělávání a rozvoji pracovníků. Svou úlohu v práci s lidskými zdroji v organizaci však také sehrávají a ve své outdoorové verzi dokáží své vstupy zesílit. Pokud se vrátíme k debatě nad terminologickým pojmenováním, mohli bychom se dostat až k termínu **podniková výchova** – tedy k tvorbě norem, hodnot a jejich předávání či potvrzování. Výchovou (nebo chcete-li socializací), jejíž součástí je i socializace jednotlivců, zvyšujeme soudržnost celé skupiny a snižujeme riziko jejího rozpadu.

Do této skupiny programů řadíme např. rodinné dny, dny pro klienty či partnery organizace (kde dochází k rozvoji neformálních vztahů mezi zaměstnanci a jejich obchodními partnery, dodavateli apod.). Podobné akce slouží, právě na poli personálního marketingu, ke **zvyšování pocitu sounáležitosti** s organizací, **loajality**, a to nejen zaměstnance, ale celé rodiny, která jako výsledek přenáší informaci o pozitivní image organizace dále. Organizace tak může podobný typ akcí chápat jako investici, snižující náklady na získávání zaměstnanců (nemusíme inzerovat, všichni u nás chtějí pracovat) a fluktuaci, která je příčinou právě následných procesů získávání a výběrů nových pracovníků.

1.2.5. Speciální a další typy programů

Ne každý program se dá jednoduše zaškatulkovat, zadání (a představy) zadavatelů jsou různá a často nejasná či nespecifikovaná. Formou outdoor tréninku může program usnadnit realizaci významné **organizační změny** – např. nastavení nového systému odměňování či spojení (nebo naopak rozdělení) pracovních týmů. Outdoorový program může být chápán jako **poděkování**, shrnutí a ukotvení důležitých principů dobře fungujícího projektového týmu, který splnil své zadání, a jeho členové se rozcházejí do týmů nových. Outdoorové prostředí také můžeme využít při **rozvoji leadershipu** (tedy schopnosti a dovednosti vést, motivovat a inspirovat tým) nebo při rozvoji dalších manažerských dovedností. Do speciálních programů můžeme řadit i různé **expediční** (ať už reálné – od výstupu na kopec až po přechod pouště nebo simulované s fiktivní legendou) programy. Objevovat se mohou i **kreativní programy**, či programy orientované na **společenskou zodpovědnost** organizací. Záleží pak na představě zadavatele a účastníků, v jakém poměru má program naplňovat míru zábavy a rozvoje.

Zažili jste na vlastní kůži některý z vyjmenovaných typů akcí? Pokud se v tuto chvíli v žádné kategorii nenajdete, nezoufejte. Možná se jednalo o teambuilding, kterému budeme věnovat samostatnou kapitolu.

V tuto chvíli by bylo dobré, pokud byste rámcově znali charakteristiky jednotlivých typů programů. Pokud u některých váháte, prolistujte předchozí kapitolu ještě jednou.

2. Teambuilding

Na konci této kapitoly byste měli:

- vědět, jak teambuilding definujeme,
- znát, jaké jsou základní prvky teambuildingu,
- znát aktivity, které můžeme (nejen) v rámci teambuildingu využít,
- umět rozpoznat rozdíl mezi teambuildingem a jinými typy programů.

Touto velmi širokou kapitolou si představíme poslední z výčtu typů programů, který jsme představili v předchozí části. Zvláštní a rozsáhlá kapitola je tomuto typu programu věnována proto, že **termín teambuilding je poměrně zprofanovaný**, což může být dáno i nedostatkem informací o charakteru jednotlivých typů programů a rozdílech mezi nimi.

Schválně – kdy někdo z vašich známých, kamarádů či kolegů vyprávěl o teamspiritovém programu? A kolikrát jste už slyšeli o teambuildingu?

Druhým důvodem je to, že jej lze nejvíce spojit s prací s lidským kapitálem v organizaci (což určitě částečně mohou i další typy programů) a může tak výrazně doplnit vzdělávací a rozvojové plány. Nechci zde snižovat význam dalších typů akcí – záleží vždy na konkrétní situaci, která určí, jaký typ akce je pro organizaci vhodný. Rozhodně bych ve vás nechtěl vyvolat pocit, že se teambuilding dá použít na všechny problémy, se kterými se organizace potýkají – naopak. Jak si ukážeme v jedné z následujících kapitol, měli bychom vždy přemýšlet, jaký potenciál rozvoje v sobě jednotlivé programy ukrývají a jak souvisejí s naší poptávkou po rozvoji či řešení problematické situace.

Teambuilding bychom mohli krátce definovat jako **cílený rozvoj pracovních týmů**. Definice bychom určitě našli několik, věřím však, že představení kontextu, který teambuilding obklopuje, pro vás bude mnohem více přínosné. Tento rozvojový program je určen spíše pro **malé skupiny**¹ a klíčovou charakteristikou je práce s impulzy, které účastníkům jako

¹ V literatuře se setkáme s různými rozsahy, ideální počet bychom zřejmě našli mezi 8–12 účastníky. Tento počet je dán dostatečným zastoupením týmových rolí (kterých např. v Belbinově teorii, jež si představíme níže, nalezneme devět). Úlohu sehrává také možnost komunikace všech členů týmu najednou. Ve větších týmech nedokážeme poskytnout potřebný prostor pro participaci všem členům jako právě ve skupinách malých.

organizátoři poskytujeme ve formě nových zážitků. Tuto práci můžeme v literatuře najít pod termínem **cílená zpětná vazba**, reflexe zážitku apod.

V předchozím odstavci bychom našli několik prvků, kterými můžeme odlišit teambuilding od teamspiritu. Kolik jich dokážete najít?

Teambuildingové programy nejčastěji **sledují naplnění cílů** jako jsou (Svatoš, Lebeda, 2005; Mohauptová, 2009):

- rozvoj komunikace mezi členy týmu,
- rozvoj koordinace,
- bližší poznání jednotlivců v neformálním prostředí mimo organizaci,
- testování rozdělení rolí,
- identifikace bariér týmové práce a práce s nimi,
- budování vzájemné důvěry aj.

Některé z uvedených dílů najdeme i v jiných typech programů, převážně v těch teamspiritových, opět tedy můžeme odmítnout striktní dělení cílů na pouze teambuildingové a pouze teamspiritové.

K dosažení těchto cílů můžeme využít právě specifika teambuildingu, které Svatoš (Svatoš, Lebeda, 2005) představuje pod termínem pilíře outdoorového tréninku.

2.1. Pilíře teambuildingu

Považuji za důležité uvést, že některé níže uvedené pilíře můžeme využít i v dalších typech programů, které jsme si vyjmenovali v první kapitole. Zároveň např. pilíř přírodního prostředí u teambuildingových programů nemusíme vždy využít (vzpomeňte si na indoorovou variantu). Dohromady však **svazek prvků podporujících efekt** tohoto rozvojového programu tvoří poměrně silný nástroj pro osobnostní a týmový rozvoj, a tedy i pro dosahování výše uvedených cílů. **K základním pilířům tedy Svatoš s Lebedou (2005) řadí:**

- reálnost zadaných úkolů při zachování aspektu hry,
- vykročení z komfortní zóny,
- sociální skupina bez formální struktury,
- příroda jako nové pozadí,
- cílená zpětná vazba.

Kromě těchto pilířů se v literatuře objevují i další body, které jsou pro teambuildingové programy důležité. Jedná se především o dramaturgii, která je výrazně spojena s motivací (k oběma tématům se vrátím v kapitole 4.4) a sociální dynamiku, kterou nastíním v kapitole 3.3.

2.1.1. Reálnost zadaných úkolů při zachování aspektu hry²

Reálností zadaných úkolů mám (spolu se Svatošem) na mysli, že situace, ve kterých se jedinci v rámci teambuildingu ocitnou, **nejsou fiktivní** – neprobíhají v hlavách účastníků, ale odehrávají se ve skutečném světě. Zároveň však prostředí podobných kurzů nabízí bezpečí, a to díky **nevztažení k reálným dopadům v organizačním prostředí**, kde mají činy jasný efekt, např. v podobě neúspěchu zakázky, ztráty klienta apod. Tento aspekt hry tedy umožňuje vystoupit z osvojeného a ověřeného chování (které eliminuje negativní dopady rozhodnutí) a vyzkoušet různé způsoby chování, řešení a přístupů. Neznalost reálií hry (tzn. její vytržení z reálného kontextu pracovního prostředí) umožňuje účastníkům se v této uměle vytvořené realitě **soustředit pouze na proces** (Plamínek, 2010).

I tuto nereálnost nelze do programu zasazovat bezměrně. Někteří účastníci naopak ztrácejí motivaci k účasti ve chvíli, kdy nevidí reálné důsledky svého chování.

Stalo se:

Na kurzu pro jednu z organizací jsme kdysi zcela uhasili zájem zástupce vedoucího účastnit se aktivity, když odmítl roli koordinátora skupiny v zadání stanoveném schválně mimo současné reálné podmínky organizace.

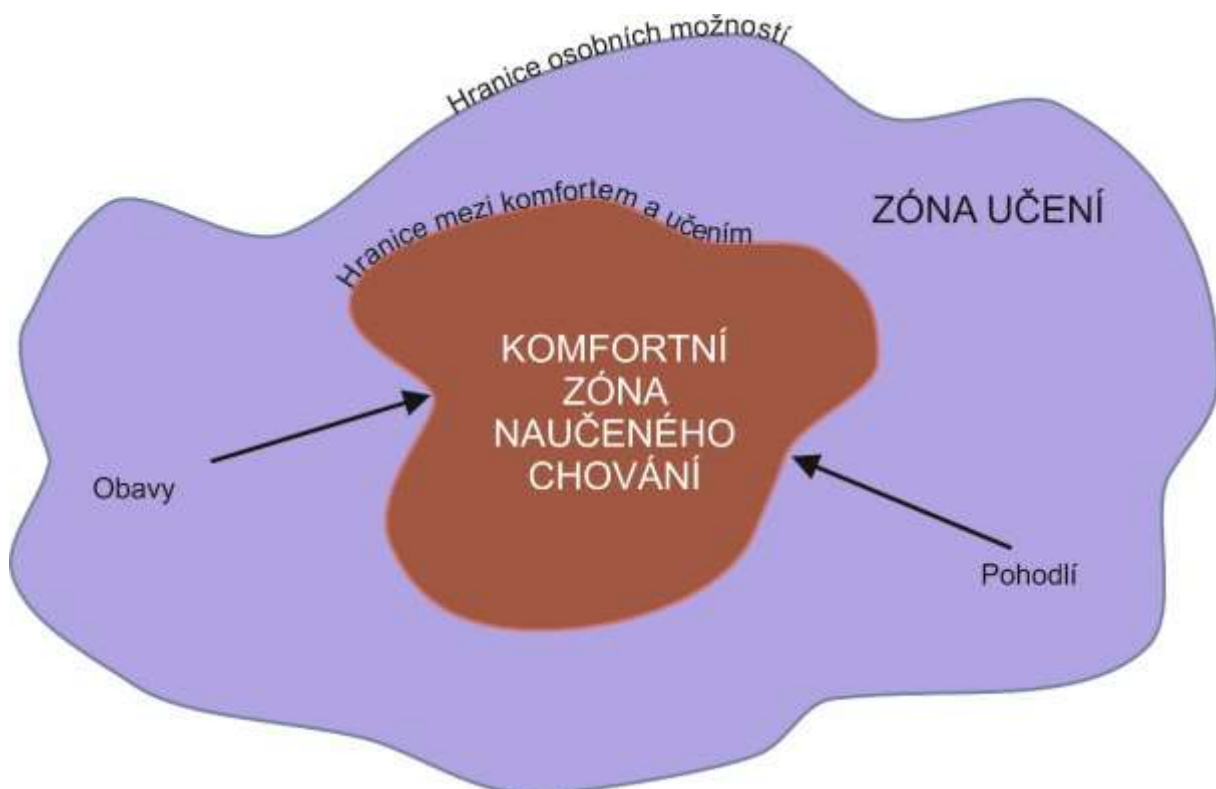
Reálné zůstávají procesy personální a skupinové (Svatoš, Lebeda, 2005) – uvnitř samotných účastníků se odehrávají reálné emoční reakce a myšlenkové procesy, stejně jako mezi účastníky navzájem probíhá reálná komunikace ve všech možných podobách (verbální, neverbální, konfliktní apod.). Možnost poskytnout personálním a skupinovým procesům podnětné prostředí hry vede k jinému pohledu vnímání, např. stereotypních reakcí jednotlivce či skupiny, objevení nové role jedince v týmu či odhalení pro tým zajímavých kompetencí jednotlivců. Tento aspekt

² Použití termínu hra je spojeno také s jistou diskuzí. U některých se hra objevuje zcela běžně (Hanuš, Chytilová, 2009), jiní hovoří o aktivitě. Termín aktivita někteří lektori využívají k odstranění jisté dětinskosti termínu hra, čímž zvyšují vnímání jejích dopadů. Příkladem může být interpretace teambuildingu jako „dětského tábora pro dospělé“, kde si dospělí „hrají“. V termínu aktivita pak termín hra rozšiřujeme o vlastnost záměrnosti a směřování pro budoucí využití. Bývá také chápána více jako nástroj než jako cíl. Ve spojení „zachování aspektu hry“ v názvu tohoto pilíře je však termín hra uložen záměrně – jde zde o možnost zkoušet nové přístupy, hrát nové role, která je navíc spojena s určitou mírou zábavy. Právě možnost odpojení se od vážného prostředí dodává tomuto pilíři určitý objevný potenciál.

hry umožňující (v ideálním případě) **zkoušet bez rizika selhání** je výrazně propojen s bodem dalším, tedy komfortní zónou.

2.1.2. Vystoupení z komfortní zóny

Komfortní zónou je zde myšlena oblast, pro kterou máme připravené scénáře a schémata jednání, a proto se v nich cítíme bezpečně. Hranice komfortní zóny však nejsou příliš zřetelné. Setrvání v ní sice vede k většímu pocitu bezpečí, omezuje však tvůrčí a další schopnosti člověka a týmu. Vystoupení z komfortní zóny brání často naše vlastní pohodlí – „proč měnit něco, co už funguje“, nebo obavy – „co když v nové roli neuspěju, co když nové řešení nebude fungovat“. Úlohou teambuildingu je zde **otevírat možnosti vystoupení z komfortní zóny** a umožnit jedincům vstoupit do **zóny učení**. Toto sebepotvrzení je důležitým prvkem, který se přenáší v rámci transferu zkušeností z kurzu do běžných pracovních situací. Rozhodnutí o vystoupení z komfortní zóny a ochota oddat se neznámému posilují schopnost rozhodování i v jiných oblastech.



Obr. 1 Komfortní zóna (upraveno dle Svatoš, Lebeda, 2005)

Jistě jste si všimli, že hranicí zóny učení je zóna osobních možností. Prostor za touto hranicí bychom mohli pojmenovat jako zónu paniky. Jedinec se zde už příliš neučí – vliv situace a jejích vlivů je tak silný, že není schopen situaci brát jako podnět k učení, spíše se snaží zachránit, ať už fyzicky nebo formou snahy o zachování osobní integrity. Proto je třeba na tuto hranici myslet

při plánování aktivit – neplatí zde pravidlo „čím více, tím lépe“, každý účastník může zároveň míru komfortu/učení/paniky vnímat rozdílně.

Dokázali byste si vzpomenout, kdy jste ve svém pracovním či osobním životě naposledy vystoupili z komfortní zóny do zóny učení?

2.1.3. Skupina bez formální struktury

Působení na jedince, kteří se účastní vzdělávání založeného na týmové bázi, je možno posílit různými **zásahy do formální struktury**. Nejčastěji se v rámci takových programů k formální hierarchické struktuře vůbec nepřihlíží a jednotlivé úkoly jsou svěřeny celému týmu. Důležité je také zaměření úkolů tak specifickým způsobem, aby žádný z členů nebyl situačně zvýhodněn z důvodu své odbornosti v dané oblasti. Veškeré působení na skupinu je většinou realizováno s **cílem zrovnoprávnit jednotlivé členy** a umožnit tak projevy jejich přirozených dispozic – ty totiž lektorskému týmu výrazně odkryjí skutečnosti o vnitřním stavu skupiny a skupinové kultuře. Další možností je také **uměle navozené rozdělení týmových rolí** – účastníci tak mohou zažít sami sebe či ostatní v rolích, do kterých by se sami přirozeně nenominovali. Díky následné zpětné vazbě se tento podnět může změnit v novou možnost zařaditelnou do repertoáru stávajícího chování.

Příkladem mohou být oba typy extrémů – někoho, kdo svou pozici v týmu spíše upozaduje (i když je jeho přínos kolegy hodnocen pozitivně), protože nedůvěřuje síle svého úsudku či kvalitě možného vedení ostatních, vybidneme, aby se v rámci části programu zhostil role koordinátora či vedoucího. Skupinová zpětná vazba pak poskytuje ostatním možnost podpořit chování, které je ostatními hodnoceno pozitivně. Zároveň jedinec může (ale samozřejmě nemusí) tuto roli začít chápat jako méně stresogenní. Dochází tím k vystoupení z komfortní zóny a jejímu případnému rozšíření. Jakmile jedinec toto jednání začne chápat jako běžné, stává se součástí jeho komfortní zóny, v důsledku čehož dochází i k rozšíření možné zóny učení.

Druhým příkladem může být pozice vedoucího, ze které často není vidět, kdo ve skupině spolupracovníků vyniká rolí koordinátora. Skupina také může z pohledu nadřazeného působit jako nesamostatná. Odsazení formálního manažera (pokud bychom opět chtěli dojít do krajnosti, tak manažera s výraznou tendencí k autoritativnímu vedení týmu) do role bez možnosti skupinu vést vede často k překvapivým odhalením. Zároveň umožňuje získat pohled z druhé strany – „takové to tedy je, když já vedu?“ nebo „nemyslel jsem si, že vedení naší skupinky je tak náročné“.

2.1.4. Přírodní prostředí

Součástí outdoorových programů je bezesporu příroda. Tato kulisa sice není nutnou součástí teambuildingových aktivit, výrazně však podporuje některé z principů, které jsem zmínil výše nebo zmíním dále. Podle některých výzkumů existuje výrazný rozdíl mezi vlivem přírodního a městského prostředí na lidskou psychiku v oblasti sociálního chování, spokojenosti či regenerace pozornosti apod. (Franěk, 2009). **Příroda je také silně spojena s komfortní zónou** (Svatoš, Lebeda, 2005; Mohauptová, 2009) – a to nejen na úrovni fyzické, ale také psychické. Přírodní kontext nabízí pro většinu pracujících velmi odlišné prostředí od prostředí pracovního (výjimkou by mohl být zřejmě program zaměřený na lesníky, myslivce či zemědělce). Ve své kanceláři tak účastníci mohou zanechat své problémy (zde plní přírodní prostředí funkci relaxační), ale také naučené chování z komfortní zóny. V některých případech rovněž nabízí intenzivnější spolupůsobení psychických a fyzických stresových faktorů. Na druhou stranu účastníky přírodní prostředí často **uklidňuje**³ (pokud nejsou silnými alergiky) – přispívá tomu i neformální oblečení, které vyměníme za obleky a kostýmky. Často je s tímto momentem výměny kostýmů a kulis spojena i výměna herců a postav, které v těchto kulisách ztvárňují.

2.1.5. Cílená zpětná vazba

Cílená zpětná vazba je kategorií, o které by se dala napsat celá kniha – důkazem může být např. titul Cílená zpětná vazba od Reitmayerové a Broumové (2007). Zpětné vazbě jsme se věnovali více v přednášce a doprovodném textu k zkušenostnímu učení.

³ Přírodní prostředí působí svým vlivem i na snížení stresu a zvýšení pozitivních emocí i ve formě výhledu z okna do zeleně (Franěk, 2009). O to více je tento vliv silnější při pobytu přímo v ní.

Seznam použitých zdrojů

1. Buckley, R. – Caple, J. *The Theory & Practice of Training*. 6. vyd. London: Kogan Page, 2009.
2. Crkalová, A. – Riethof, N. *Jak zefektivnit práci v týmu*. Praha: Grada, 2007.
3. Dočekal, V. Soft skills a jejich rozvoj prostřednictvím outdoor trainingu. In *AUPO Sociologica – Andragogica*. Olomouc: UP, 2007, s. 117–129.
4. Evangelu, J. E. – Fridrich, O. *133 her pro motivaci a rozvoj týmů*. 2. vyd. Praha: Grada, 2011.
5. Franěk, M. Vliv kontaktu s přírodním prostředím na lidskou psychiku. In *Člověk + příroda = udržitelnost?* Praha: Zelený kruh, 2009, s. 8–15.
6. Hanuš, R. – Chytilová, L. *Zážitkově pedagogické učení*. Praha: Grada, 2009.
7. Kyrianová, H. – Gruber, J. *AC/DC vyber si tým*. Praha: Alfa, 2006.
8. Mohauptová, E. *Teambuilding*. 2. vyd. Praha: Portál, 2009.
9. Mühleisen, S. – Oberhuber, N. *Komunikační a jiné měkké dovednosti*. Praha: Grada, 2008.
10. Plamínek, J. *Vzdělávání dospělých*. Praha: Grada, 2010.
11. Průcha, J. – Veteška, J. *Andragogický slovník*. Praha: Grada, 2012.
12. Svatoš, V. – Lebeda, P. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada, 2005.