

Vladimír Svatoš, Petr Lebeda

# Outdoor trénink

pro manažery  
a firemní týmy

## Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

*Používání elektronické verze knihy je umožněno jen osobě, která ji legálně nabyla a jen pro její osobní a vnitřní potřeby v rozsahu stanoveném autorským zákonem. Elektronická kniha je datový soubor, který lze užívat pouze v takové formě, v jaké jej lze stáhnout s portálu. Jakékoliv neoprávněné užití elektronické knihy nebo její části, spočívající např. v kopírování, úpravách, prodeji, pronajímání, půjčování, sdělování veřejnosti nebo jakémkoliv druhu obchodování nebo neobchodního šíření je zakázáno! Zejména je zakázána jakákoliv konverze datového souboru nebo extrakce části nebo celého textu, umístování textu na servery, ze kterých je možno tento soubor dále stahovat, přitom není rozhodující, kdo takovéto sdílení umožnil. Je zakázáno sdělování údajů o uživatelském účtu jiným osobám, zasahování do technických prostředků, které chrání elektronickou knihu, případně omezují rozsah jejího užití. Uživatel také není oprávněn jakkoliv testovat, zkoušet či obcházet technické zabezpečení elektronické knihy.*





Copyright © Grada Publishing, a.s.

# Obsah

<b>O autorech</b> .....	<b>9</b>
<b>Úvod</b> .....	<b>11</b>
<i>Proč jsem napsal tuto knihu</i> .....	11
<i>Jak s knihou pracovat</i> .....	12
<i>Poděkování</i> .....	13
<b>1. kapitola</b>	
<b>Teoretická východiska a podstata outdoorového tréninku</b> .....	<b>15</b>
1.1 Zázitek a zkušenost, zážitkové učení .....	16
1.2 Specifika vzdělávání dospělých .....	20
<i>Vědomí potřebnosti a užitečnosti programu</i> .....	22
<i>Soulad s dosavadními zkušenostmi účastníků</i> .....	22
<i>Respekt k osobnosti účastníků</i> .....	23
<i>Rozvíjet, nikoliv konfrontovat</i> .....	24
<i>Volba vhodné formy kurzu a zajištění odpovídajících         technických podmínek</i> .....	25
<i>Osobní důvěryhodnost lektora</i> .....	26
1.3 Pět pilířů outdoorového tréninku .....	28
<i>Zázitek „nereálně reálných“ situací</i> .....	28
<i>Vykročení z komfortní zóny</i> .....	31
<i>Sociální skupina bez formální struktury</i> .....	37
<i>Příroda jako nové pozadí</i> .....	39
<i>Skupinové rozbory</i> .....	41
<b>2. kapitola</b>	
<b>Zdroje a typické rysy českého outdoorového tréninku</b> .....	<b>49</b>
2.1 Kořeny outdoorového tréninku v Čechách .....	50
<i>Náklonnost k outdoorovým aktivitám</i> .....	52
<i>Prázdninová škola Lipnice</i> .....	52
<i>Vysoké školy zaměřené na sport, výchovu a management</i> ...	53
<i>Outward Bound a další zahraniční vlivy</i> .....	54
<i>Interaktivní manažerský trénink</i> .....	55
2.2 V čem jsme výjimeční? .....	56
<i>Fenomén hry</i> .....	57
<i>Celostní přístup, dramaturgie</i> .....	59
<i>Málo strukturované hry</i> .....	62
<i>Výtvarné dílny</i> .....	63

3. kapitola

<b>Možnosti využití outdoorových programů</b>	<b>65</b>
3.1 Zacílení outdoorových akcí	67
<i>Akce na podporu týmového ducha (Teamspirit Events)</i>	67
<i>Budování a rozvoj pracovních týmů (Teambuilding)</i>	68
<i>Trénink manažerských dovedností (Management Training)</i>	71
<i>Kurzy týmové práce (Teamwork Training)</i>	72
<i>Rozvoj předpokladů k vůdcovství (Leadership Training)</i>	72
<i>Hodnotící programy (Outdoor Assessment Center)</i>	74
<i>Speciální programy</i>	76
3.2 Formy outdoorových akcí	77
<i>Hromadné outdoorové programy</i>	78
<i>Vícedenní kurzy s pobytem ve středisku</i>	79
<i>„Expediční programy“</i>	82
<i>Doplňkový outdoor</i>	83
<i>Samostatně realizované programy v lanových centrech</i>	84
<i>Q-hry</i>	84
<i>Incentivní turistika</i>	85

4. kapitola

<b>Nejčastěji užívané typy programů</b>	<b>87</b>
<i>Icebreakers</i>	89
<i>Dynamics</i>	90
<i>Terénní týmové strategické hry</i>	91
<i>Lanové překážky</i>	92
<i>Outdoorové sporty</i>	93
<i>Konstrukční skupinové úkoly</i>	96
<i>Komunikační programy</i>	97
<i>Programy zaměřené na podporu důvěry</i>	98
<i>Kreativní programy</i>	99
<i>Společenské programy</i>	100

5. kapitola

<b>Osobnost a role lektora</b>	<b>103</b>
5.1 Expert versus facilitátor	104
5.2 Role lektora	106
<i>Odborník-poradce</i>	106
<i>Dramaturg</i>	107
<i>Logistik</i>	107
<i>Diplomat</i>	108
<i>Bezpečnostní expert</i>	109
<i>Vedoucí týmu</i>	109
<i>Iniciátor</i>	110
<i>Pozorovatel</i>	111
<i>Facilitátor</i>	112

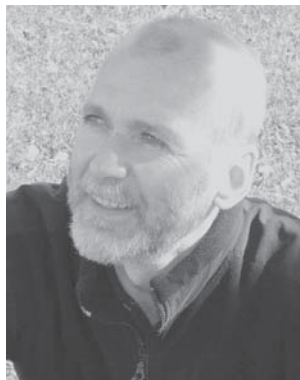
	<i>Hodnotitel</i> .....	117
	<i>Odborná autorita</i> .....	117
	<i>Lidská autorita</i> .....	117
5.3	Osobnostní a odborné předpoklady úspěšné lektorské práce ..	118
	<i>Osobnostní předpoklady</i> .....	120
	<i>Lektorské řemeslo</i> .....	120
	<i>Teoretické vědomosti a praktické zkušenosti</i> <i>z manažerského prostředí</i> .....	121
5.4	Chování lektora v problémových situacích .....	122
	<i>Problémy dané vnějšími vlivy</i> .....	122
	<i>Problémy dané účastnickou skupinou</i> .....	125
	<i>Problémy, které způsobuje sám lektor</i> .....	128
6. kapitola		
	<b>Přednosti a limity outdoorového tréninku</b> .....	<b>131</b>
6.1	Specifické výhody outdoorového tréninku .....	133
	<i>Reálnost situací</i> .....	133
	<i>Názornost a přenositelnost</i> .....	133
	<i>Vysoká míra zapamatování</i> .....	134
	<i>Atraktivnost, zábavnost</i> .....	134
	<i>Bezpečné prostředí pro experimentování</i> .....	135
	<i>Rozvojový efekt</i> .....	136
6.2	Problémy při využívání outdoorových kurzů .....	137
	<i>Atraktivita úkolů odvádí pozornost od učení</i> .....	137
	<i>Malá schopnost zobecnění a pochopení užívaných</i> <i>metafor</i> .....	137
	<i>Příčí se konzervativnímu chápání vzdělávání</i> .....	138
	<i>Organizační náročnost, a tedy i finanční nákladnost</i> .....	139
	<i>Neslučitelnost s firemní kulturou</i> .....	140
6.3	Proč bývají outdoorové kurzy odmítány .....	140
	<i>Blokující postoje u objednatelů</i> .....	140
	<i>Blokující postoje účastníků</i> .....	143
	<i>Obranné reakce</i> .....	145
	<i>Jak s tím bojovat?</i> .....	145
7. kapitola		
	<b>Bezpečnost a rizika outdoorových kurzů</b> .....	<b>147</b>
7.1	Jsou outdoorové kurzy bezpečné? .....	149
7.2	Nejčastější zdroje nebezpečných situací .....	149
7.3	Jak poznáte, zda bude kurz bezpečný? .....	152
7.4	Může ovlivnit bezpečnost akce zadavatel? .....	161
7.5	Které programy jsou rizikové? .....	162
7.6	Závěrem k bezpečnosti .....	163

8. kapitola	
<b>Etické aspekty outdoorového tréninku</b> .....	<b>165</b>
8.1 Respekt k osobnosti účastníků .....	166
8.2 Korektní nakládání s informacemi .....	168
8.3 Důsledky pro pracovní život .....	169
8.4 Ohleduplnost k prostředí a respekt ke konkurenci .....	170
9. kapitola	
<b>Role zadavatele</b> .....	<b>173</b>
9.1 Vycházejte od cílů .....	175
9.2 Jak vybrat dodavatele .....	177
9.3 Dobré podmínky – polovina úspěchu .....	182
<b>Literatura</b> .....	<b>190</b>
<b>Rejstřík</b> .....	<b>191</b>

# O autorech

## **PaedDr. Vladimír Svatoš (\*1955)**

Vzděláním pedagog, v roce 1981 získal doktorát na Karlově univerzitě v Praze. Absolvoval zahraniční stáže na Johns Hopkins University v USA a v Outward Bound Great Britain. Významně se zasloužil o rozšíření metody outdoor tréninku na českém trhu. V roce 1993 zakládal a do roku 2003 řídil společnost Outward Bound – Česká cesta, s. r. o., která se v průběhu devadesátých let stala nejznámějším poskytovatelem outdoor tréninku v České republice. Sám vedl stovky dní programů pro manažery nejvýznamnějších firem (např. Český Telecom, ČEZ, Česká pojišťovna, PPF, Citibank, Bristol-Myers Squibb, Hewlett-Packard, Oracle, Pražská Teplárenská, České aerolinie). Vychoval desítky instruktorů, vystupoval na odborných konferencích a seminářích a své zkušenosti s užíváním outdoor tréninku pro firemní vzdělávání publikoval v odborných i populárních periodikách. Nyní působí zejména jako konzultant a trenér v oblasti manažerského a týmového rozvoje. Outdoorové kurzy realizuje prostřednictvím společnosti AKORD Outdoor Training.



## **Petr Lebeda (\*1968)**

Zkušený praktik s mnohaletou praxí v oblasti outdoor management trainingu. Absolvent manažerských kurzů Českého manažerského centra Čelákovice. Vedl desítky vzdělávacích kurzů mj. pro společnosti Allianz, Telekom, ČSA, Český mobil, Glaverbel nebo Pfizer. Vystupuje také jako hodnotitel při assessment centrech. Dlouhodobě se zabývá bezpečnostními standardy outdoorových programů, o čemž publikoval i řadu odborných článků. Je spoluvůrcem a realizátorem experimentálního projektu rozvoje vůdcovských dovedností Impuls. V minulých letech se jako člen Prázdninové školy Lipnice a programový manažer společnosti Outward Bound – Česká cesta výrazně podílel na vzdělávání outdoorových instruktorů obou těchto organizací. V současné době působí jako nezávislý lektor a spolupracuje s několika předními outdoorovými firmami.





# Úvod

## PROČ JSEM NAPSAL TUTO KNIHU

Deset let svého života jsem prožil s outdoor tréninkem. Vymýšlel optimální podobu kurzů pro potřeby českých firem, objevoval nejuvhodnější způsoby prezentace, vysvětloval manažerům, jak mohou slaňování a „bojovky v lese“ rozvíjet dovednosti potřebné pro jejich úspěšnou práci. Řídil jsem nejznámější firmu, která outdoorový trénink nabízí. Vybíral a školil jsem instruktory a hlavně sám vedl stovky dní programů pro manažery nejvýznamnějších firem působících na českém trhu. Po celou dobu mi byla obrovským pomocníkem útlá brožura Billa Krouwela<sup>1</sup> *Management Development Outdoors*. Říkal jsem si, že by si podobnou knihu, psanou v češtině a s ohledem na konkrétní české podmínky, zasloužili i naši manažeři a lektori.

Nejvýznamnějším podnětem k jejímu napsání mi ale byly následující dva zážitky.

Svého času jsem navštívil personálního manažera významné obchodní společnosti, abych s ním projednal konkrétní podobu kurzu, který si u naší společnosti objednal. Na jednání byl perfektně připraven. Sáhl za sebe na poličku do složky označené heslem ZÁBAVNÉ PROGRAMY a vyndal naše informační materiály, aby je měl při ruce. Vedlejší šanon nesl označení VZDĚLÁVÁNÍ. Většinu času naší schůzky jsem se mu snažil vysvětlit, že outdoor trénink je možná méně obvyklou a nepochybně i zábavnou, ale každopádně *formou vzdělávání*, a proto by měl umístit propagační materiály s outdoor kurzy do sousední složky. Zda se mi to podařilo, nevím, když jsem odcházel z jeho kanceláře, ležela ještě naše brožura na stole. Třeba ji tam přeřadil po kurzu.

Zhruba ve stejné době jsem potkal jednoho známého, s nímž jsem se občas vídal při lezení na skalách. Ptal jsem se ho, co dělá, čím se živí. Se svítícíma očima mi sdělil, že má teď nový džob – *outdoor management training*. Zahrál jsem si trochu na hlupáka a vyptával se, v čem konkrétně jeho práce spočívá. „Hele, to je bezvadný,“ říkal, „necháš je chvíli lézt na skalách, oni se při tom jako víc poznají, pak si o tom trochu pokecaj a jsou ochotný za to zaplatit slušný prachy. Je to vo dost lepší a hlavně pohodlnější než vejškovky<sup>2</sup>.“ Byl jsem z toho doslova v šoku. Doufal jsem, že nikdo z našich instruktorů svoji práci takto nevnímá.

---

<sup>1</sup> Bill Krouwel je uznávaným teoretikem a praktickým lektorem outdoorových manažerských kurzů ve Velké Británii, majitelem společnosti QED Training.

<sup>2</sup> Stavební práce ve výškách prováděné s využitím horolezecké zajišťovací techniky.

Nicméně od té doby chápu kritické články o outdooru, které se čas od času v našem tisku objevují.

A tak jsem tedy ve spolupráci se svým dlouholetým kolegou a přítelem Petrem Lebedou napsal tuto knihu.

Považoval bych za obrovský úspěch, kdyby po jejím přečtení přeřadili všichni personalisté materiály o outdoor tréninku do složek VZDĚLÁVÁNÍ a kdyby si instruktoři působící v oblasti outdoorových programů uvědomili skutečný obsah pojmu „outdoor management training“ a dělali vše pro to, aby jej mohli oprávněně pro označení své práce využívat.

Sám ale vím, že je to cíl ideální. Využívání outdoorových programů k vzdělávání a osobnímu rozvoji je disciplína velmi náročná, vyžadující od lektorů odborné vědomosti a dovednosti z oblasti managementu, sociální psychologie, pedagogiky a řady sportovních odvětví, ale hlavně značnou míru lidské zralosti. K opravdovému mistrovství nedojde každý kandidát. Bohužel i ti, co zůstanou na půli cesty, se budou ve snaze „udělat byznys“ zaštiťovat stejnými slovy, obrázky z jejich akcí budou podobné a ceny možná lákavější. „Tak tohle je ten outdoor? No, zážitky fajn, ale vzdělávání?“ řekne si po jejich akci manažer, který nezažil skutečnou kvalitu, a zařadí outdoor programy ať už pomyslně, nebo fakticky do složky ZÁBAVA. A já se mu nedivím.

Proto si kladu reálnější cíle:

- manažerům zodpovědným za rozvoj kolegů a podřízených chci ukázat plnou šíři možností, které outdoor trénink nabízí, a poradit jim, jak vybírat ten pravý program a jeho dodavatele;
- instruktorům a lektorům se zájmem o outdoor trénink bych rád poskytl užitečnou pomůcku k odbornému rozvoji. Kéž by se k ní vraceli tak často jako já ke Krouwelově *Management Development Outdoors*;
- v neposlední řadě bych rád oslovil pedagogy, ať už ve školách či zájmových oddílech. V knize mohou nalézt nejen několik konkrétních programů, co se svými svěřenci dělat, ale i připomenutí základních principů a pravidel metody, kterou dosud možná trochu intuitivně sami používají.

Rád bych zdůraznil, že jsme společně s Petrem Lebedou usilovali o vytvoření praktického rádce pro manažery a instruktory vycházejíce především z našich osobních dlouholetých zkušeností. Rozhodně nebylo naší ambicí sepsat úplnou monografii shrnující současné světové poznání o outdoorovém tréninku. Zájem čtenářů ukáže přiměřenost našich cílů i míru jejich naplnění.

## JAK S KNIHOU PRACOVAT

Kniha, bude-li čtena jako souvislý text, nabízí komplexní, logicky strukturovaný pohled na outdoorový trénink pro manažery a firemní týmy.

Není však nutné ji studovat v kuse, stránku po stránce. Již z názvů kapitol je zřejmé, že některé vytvářejí jakýsi společný základ (kapitoly 1, 2, 7, 8), zatímco další jsou určené spíše personalistům (kapitoly 3, 6, 9), respektive lektorům (kapitoly 4, 5).

Na začátku každé kapitoly naleznete přehled hlavních témat, na závěr pak shrnutí klíčových myšlenek.

Zásadní pojmy jsou při prvním užití uvedeny tučným písmem a jejich přehled s odkazy na text přináší rejstřík.

Seznam literatury nabízí jak tituly, z nichž jsme v knize přímo citovali, tak několik zajímavých publikací doporučených k dalšímu studiu.

Obrazová příloha pak dokresluje atmosféru outdoorových kurzů.

## PODĚKOVÁNÍ

Jsem velice rád, že pozvání ke spolupráci na této knize přijal můj dlouholetý kolega a přítel Petr Lebeda. Přispěl zpracováním témat bezpečnosti a uživatelských programů, v nichž se stal uznávanou autoritou. Poskytl mi i cennou zpětnou vazbu ke všem ostatním textům, za což mu upřímně děkuji.

Mé zásadní poděkování směřuje do Británie k Billu Krouwelovi. Každé osobní setkání s ním mi bylo velkou inspirací stejně jako jeho dříve zmiňovaná vynikající kniha *Management Development Outdoors*. Společně s Richardem Alexanderem, špičkovým instruktorem Outward Bound UK a později ředitelem organizace Endeavour Training, nebyli jen mými učiteli, ale několika vynikajícími, praktickými semináři se v počátcích českých manažerských outdoorových kurzů zasloužili o odborný růst řady instruktorů.

Většinu zkušeností, které v knize spolu s Petrem Lebedou nabízíme, jsme oba získali při působení v Prázdninové škole Lipnice a ve společnosti Outward Bound – Česká cesta, s. r. o. Prostředí těchto organizací bylo plně tvůrčí energie a otevřené vzájemné výměně zkušeností. Působila zde řada vynikajících instruktorů, kterým jsme nejen předávali své vědomosti, ale od nichž jsme se i mnohému naučili.

Za pozorné přečtení většiny textů a poskytnutí cenných podnětů k úpravám chci poděkovat kolegyním Ivě Jeriové, Janě Hrubé a Daniele Zounkové.

A na závěr poděkování velmi osobní. Mé ženě Zuzaně za to, že se mnou nelehké roky mého intenzivního vyžití outdoorovými kurzy a vedením firmy přežila, nesla hlavní tíhu výchovy našich dětí a v klíčových momentech měla dost sil mě ještě podpořit.

Vladimír Svatoš

# Teoretická východiska a podstata outdoorového tréninku

*„Zkušenost je nejlepším učitelem.“*

*Cicero*

### **V první kapitole:**

1. Upozorníme na rozdíl mezi zážitkem a zobecněnou zkušeností. Představíme teoretická východiska a principy zážitkové pedagogiky a porovnáme ji s klasickým pojetím vzdělávání.
2. Zdůrazníme význam motivace ve vzdělávání dospělých.
3. Detailně rozebereme pět hlavních pilířů outdoor tréninku pro manažery:
  - zážitek „nereálně reálných“ situací;
  - vykročení z komfortní zóny;
  - spolupráci v malé sociální skupině;
  - roli přírody;
  - skupinové rozbory.

## 1.1 Zážitek a zkušenost, zážitkové učení

*„Zkušenost není to, co se vám přihodí,  
zkušenost je to, co uděláte z toho,  
co se vám přihodí.“*

*Aldous Huxley*

Taky jste si v dětství sáhli na horká kamna, přimrzl vám jazyk ke kovové klice anebo jste si už na manažerské pozici v nepravou chvíli „pustili pusu na špacír“ a obratem „přes ni dostali“? Věřím, že si to dodnes velmi dobře pamatujete

a, snad s výjimkou té třetí varianty, kde bývá člověk dost nepoučitelný, jste svůj pošetilý čin neopakovali. Získali jste totiž silnou osobní **zkušenost**, která vás usměrňuje ve vašem dalším chování.

Podle výzkumů **Davida Kolba** (1976) plných 80 % našeho poznání pramení z vlastních **zážitků**, které si následným racionálním zpracováním přetavíme do podoby obecného **poznatku**, jímž se nadále řídíme.

Poznatky vyvozené ze zážitků mají navíc obrovskou výhodu. Jsou dlouhodobě zapamatovatelné a snadno vybavitelné. Jiný výzkum, organizovaný IBM a UK Post, totiž potvrdil, že si po třech měsících vybavíme až šestkrát více toho, co jsme zažili, než informací, které jsme jen slyšeli.

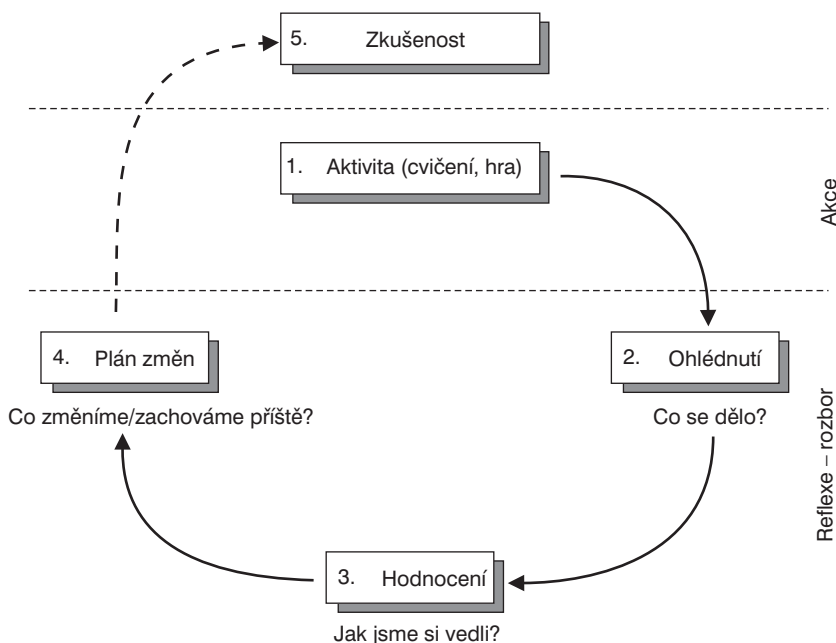
**Tab. 1** Kolik si vybavíme z nových poznatků po určitém čase  
(Zdroj: Výzkum IBM a UK Post)

	Poznatek získaný		
	sdělením	sdělením ukázkou	sdělením ukázkou zážitkem
Po třech týdnech si vybaví	70 %	72 %	85 %
Po třech měsících si vybaví	10 %	32 %	65 %

Poznatky nikterak překvapivé, zdánlivě jednoduché, ale zásadní. Zásadní natolik, že posloužily jako základ pro vznik veliké a velmi pestré autonomní oblasti pedagogiky nazývané **zážitková pedagogika** (*experiential education, Erlebnis Pedagogik*). Její principy nejlépe vyniknou ve srovnání s klasickým pojetím vzdělávání.

V **klasickém přístupu** je učitel (lektor) *expert*, který „ví jak“ a žákům/účastníkům kurzů své vědomosti předává. Rolí žáka pak je, aby poznatek pochopil, *přijal*, zapamatoval si a nadále podle něj jednal. V procesu učení je tedy primární aktivita na straně učitele/lektora, který sděluje (ukazuje), zatímco žák více či méně pasivně přijímá.

**Zážitkové učení** je naopak založeno na osobní aktivitě žáka/účastníka kurzu. Primární je jeho zážitek vznikající při aktivním řešení nejrůznějších úkolů, reálných i modelových. Následnou **reflexí** (zhodnocením a zobecněním), obvykle usměrňovanou pedagogem, se zážitek transformuje do podoby v praxi využitelné zkušenosti.



**Obr. 1** Cyklus učení (upraveno podle Kolba, 1976)

Jaké jsou role učitele/lektora a žáka v procesu zážitkového učení?

Učitel předkládá, nabízí žákovi zajímavý problém a vybízí ho, aby jej na základě svých dosavadních zkušeností řešil. Úkol může být individuální, nežádka se však jedná o problém pro skupinu žáků. Takže kromě odborných vědomostí a dovedností vstupují do hry i **dovednosti sociální** související s působením žáků ve skupině, řešitelském **týmu**. Žáci se pouštějí do řešení úkolu, zatímco učitel ustupuje do role pozorovatele. Po vyřešení úkolu, či po uplynutí času, který je pro práci žáků vymezen, se učitel znovu „vrací na scénu“, aby inicioval a průběžně usměrňoval proces reflexe (podle charakteru úkolu skupinové nebo individuální). Obvykle formou cílených otázek vybízí žáky k zamyšlení nad *výsledky* jejich práce i nad **procesem**, kterým k nim dospěli. Žáci si připomenou průběh akce, posoudí, co bylo v jejich práci efektivní a co by bylo vhodné příště změnit, a zformulují obecné závěry – poznatky, zkušenost. Učitel je následně okomentuje, zasadí do širšího rámce, porovná s obecně uznávanou teorií. V dalších aktivitách pak žáci nabyté zkušenosti prověřují a rozvíjejí.

Na první pohled je zřejmé, že se aktivní zapojení učitele a žáka střídá a prolíná, nikdo není „servírující“ ani „konzument“. Zkušenost vzniká vyváženou spoluprací obou zúčastněných stran, jejichž vztah je doslova partnerský. Žák tak přebírá nemalou část odpovědnosti za výsledky učení.

Nezanedbatelný přínos zážitkového vzdělávání spočívá i v tom, že vedle odborných vědomostí z jednotlivých vzdělávacích předmětů nabízí i dva druhy poznatků, které v klasickém přístupu jen stěží hledáme. Přirozenou formou seznamuje žáky s principy projektového řízení (úkol jako samostatný projekt řešený skupinou žáků – řešitelským týmem) a generuje i zkušenosti sociální, vyplývající ze spolupráce v řešitelském týmu. Obě dvě zkušenosti jsou nesmírně cenné pro budoucí úspěšné fungování každého člověka v pracovním procesu.

**Tab. 2** Chování učitele a žáka v klasickém vzdělávání a v zážitkovém učení

	<b>Učitel</b>	<b>Žák</b>
<b>Klasický přístup</b>	Ví, jak je to „správně“.	Neví, je „nepopsaný list“.
	Sděluje toto poznání žákovi.	Naslouchá učiteli.
	Ilustruje na příkladech.	Snaží se pochopit, zapamatovat si.
	Zadává kontrolní cvičení.	Procvičuje.
	Prověřuje, zda žák učivo pochopil, přijal a naučil se ho.	Aplikuje v konkrétních situacích.
<b>Zážitkové učení</b>	Zná obecně uznávané poznatky, je otevřen novým pohledům.	Má své životní zkušenosti.
	Předkládá úkol k řešení.	Aktivně řeší úkol.
	Motivuje žáky.	Jedná-li se o skupinový úkol, spolupracuje v řešitelském týmu.
	Pozoruje práci žáků.	Spolu s ostatními členy týmu dochází k závěrům.
	Iniciuje společnou reflexi.	Rekapituluje a hodnotí svoji práci.
	Usměřňuje proces hodnocení a zobecňování poznatků.	Zajímá se o konkrétní výsledky i proces, jakým k nim sám nebo jako člen řešitelského týmu došel.
	Shrnuje závěry.	Zobecňuje odborné i procesní poznatky.
	Zasazuje do širšího rámce a porovnává s obecně uznávanými teoriemi.	Potvrzuje/upravuje si vlastní závěry srovnáním s obecně uznávanou teorií.
	Předkládá další úkol.	Nabyté zkušenosti prověřuje a rozvíjí v dalším úkolu.



## REKAPITULACE A ZÁVĚRY



- 80 % lidského poznávání vychází z vlastních zážitků. Zážitek sám je čistě osobní, emocionálně zabarvený, neuchopitelný a nepřenosný.
- Teprve racionálním zpracováním a zobecněním (reflexí) zážitku docházíme k prakticky využitelné zkušenosti.
- Na tomto principu je založena významná oblast pedagogiky – zážitková pedagogika.
- V zážitkové pedagogice vychází proces učení z autentického osobního zážitku žáka/účastníka kurzu vznikajícího při řešení zadaného úkolu.
- V následném pedagogem usměrňovaném procesu reflexe generují žáci sami zobecňující závěry. Ty pak pedagog sumarizuje a porovná s všeobecně uznávanou teorií.
- Autentický zážitek, z něhož učení vychází, i skutečnost, že žáci sami formulují obecné závěry, výrazně prohlubuje a prodlužuje zapamatování takto získaných zkušeností.

## 1.2 Specifika vzdělávání dospělých

„Nikoho nemůžete nic naučit.  
Můžete mu jen pomoci, aby to pro sebe objevil.“  
Galileo

Účastníky outdoorových kurzů pro firemní týmy jsou dospělí lidé širokého věkového rozpětí, často manažeři středních a vyšších úrovní, generální ředitele nevyjímaje. Mají za sebou určitou část produktivního života – vystudovali školu, vstoupili do profesionální praxe, odvedli větší či menší podíl práce, dosáhli výsledků a jistého postavení. Zkušenosti pochopitelně mají i v soukromém životě. Není proto divu, že zpravidla získali jistou míru sebeúcty a sebevědomí, disponují širokým spektrem odborných i manažerských zkušeností, v praxi si mnohokrát ověřili výhodnost či nevýhodnost některých postupů, leckteré přístupy se pro ně staly rutinou, zažitými stereotypy.

Na kurz jedou z popudu zaměstnavatele. Přestože kurz obvykle probíhá v pracovních dnech (nebo alespoň z převážné části), bere účastníkům jejich soukromý večerní čas určený pro rodinu. Ale hlavně ve svých pracovních zanechali nedokončené úkoly, které za ně nikdo nevyřeší a budou je muset dohánět v nastaveném čase po návratu.

Nabízí se jim příležitost ke vzdělávání a osobnímu rozvoji, kterou hradí zaměstnavatel (co by za to leckterý student či malý soukromý podnikatel dal!), ale za jakou cenu?<sup>1</sup>

Pokuste se nyní vžít do situace účastníka, který na kurz přijíždí, a odpovězte si na otázku Co je pro úspěch kurzu nejdůležitější?

Nejspíš vás nepřekvapím jednoduchou odpovědí: **motivace** účastníků. Získat jejich zájem a pozornost.

Pro milovníky matematických vyjádření doložím svoje tvrzení následující rovnicí, která si svou jednoduchostí i podobností písmen nezadá s Einsteinovou teorií relativity<sup>2</sup>:

$$e = Q \cdot m$$

e – efekt kurzu

Q – kvalita programu

m – motivace účastníků

Čím větší motivace, tím větší efekt. A naopak, byla-li by motivace účastníků nulová, může tým expertů spolu s odpovědnými pracovníky zadavatele měsíce vytvářet vynikající program, nejlepší lektori pak mohou „na place“ předvádět špičkové výkony a kurz stejně nikomu nic nepřinese.

Pozorný čtenář mě však nyní může „nachytat na švestkách“ a oprávněně obvinít z neplatnosti předchozí věty. Přemýšlejte proč?

Odpověď: Nejlepší lektori totiž vědí, že motivace účastníka není něco samozřejmého, s čím mohou jako s daností počítat. Naopak. O důvěru a motivaci účastníka jsou zvyklí zejména zpočátku každého kurzu doslova „svádět bitvu“, jejíž výsledek předurčuje efekt celého programu. Uvědomují si, že získávání a udržení zájmu klientů je součástí jejich práce. Nesou za ni spoluzodpovědnost a jsou na to připraveni.

Co je pro získání a udržení motivace klientů rozhodující?

<sup>1</sup> Konání vzdělávacích programů v pracovních dnech zdaleka není samozřejmostí. Navíc je na outdoorové kurzy velmi často nahlíženo tak, že jsou „tak trochu zábavou“. Proto je zcela běžné, že alespoň jeden den z víkendu do svého rozvoje vkládá zaměstnanec. Velké nadnárodní firmy zařazují kurzy dnes již obvykle do pracovních dní, zatímco menší české firmy nezdědka vycházejí z principu „my dáme peníze za kurz, zaměstnanec ať vloží svůj čas“ a požadují po zaměstnancích volné dny. Bez zajímavosti není ani rozdíl mezi situací z počátku devadesátých let, kdy kurzy o víkendu byly i u velkých nadnárodních firem běžné, zatímco dnes již volný víkendový čas svých zaměstnanců povětšinou ctí, oplátkou za velké vypětí v průběhu pracovního týdne.

<sup>2</sup> Inspirováno článkem Normana Maiera: *Improving Decision in an Organization*.

## VĚDOMÍ POTŘEBNOSTI A UŽITEČNOSTI PROGRAMU

Jednou z hodnot, kterých si zejména špičkoví manažeři vysoce váží, je jejich vlastní čas. Jeho účelné využití je pro ně zásadní prioritou.

### Příklad

Na úvod každého kurzu mám ve zvyku ptát se na očekávání klientů, na to, co by jim měl kurz přinést. A také na případné obavy, s jakými přijíždějí. Pomáhá to k potvrzení zvoleného přístupu či k mírným úpravám programu, aby kurz zprostředkoval účastníkům opravdu užitečnou zkušenost.

Špičkový specialista významné počítačové firmy mi jako odpověď na dotaz o obavách před všemi účastníky řekl, že má strach, aby to nebyly promarněné tři dny, a volil přitom dost ostrý slovník. Když pak při závěrečném hodnocení kurzu konstatoval s využitím téhož slovníku, že to nebyly promarněné tři dny, chápal jsem to vzhledem k jeho pracovnímu vytížení jako velké uznání.

Pro získání zájmu o program a podporu motivace účastníků je proto klíčové, aby od prvních okamžiků cítili, že kurz může být *pro ně osobně užitečný*, že *směřuje k naplnění jejich vlastních potřeb* a že jsou doslova *osobně zainteresováni na výsledku*. Cítí-li například manažer, že má problémy s delegováním úkolů, nepochybně bude takto zaměřenému programu věnovat větší pozornost než třeba obecným principům mezilidské komunikace. Bude průběžně porovnávat své dosavadní zkušenosti s dalšími prezentovanými přístupy. Bude mít tendenci ptát se na detaily a zřejmě se nebude ani zdráhat vyzkoušet si delegování v modelové situaci. Má totiž šanci, že hned další pracovní den ušetří svůj pracovní čas a bude lépe motivovat podřízené, nebo si alespoň nepůsobí stejné problémy, jako když se minule o delegování úkolů neúspěšně pokusil.

Pokud si říkáte „to je přece jasné“, mohu jen přitakat. Přesto jsem se nejednou setkal se situací, kdy zadavatel objednal kurz, který se se skutečnými potřebami účastníků doslova míjel. Ale o tom více v kapitole „Role zadavatele“.

## SOULAD S DOSAVADNÍMI ZKUŠENOSTMI ÚČASTNÍKŮ

Pokuste se nyní zamyslet nad tím, co vám prochází hlavou, když čtete tuto knihu. Pokud vás zaujme a budete ji číst pozorně (třeba proto, že by vám již zítra mohla pomoci ve vaší práci), nepochybně si budete občas říkat: „No jasně.“ „To snad nemyslí vážně, že by to mohlo fungovat.“ „Jak na tohle přišel?“ Budete totiž porovnávat moje zkušenosti a myšlenky s vašimi. Budou-li v souladu, získáte pocit, že „to je ono“, že věci rozumím (neboť totéž si alespoň v zákla-

dech myslíte o sobě), a budete spokojení. Pokud byste však v knize nenašli nic nového, co by sice korespondovalo s vašimi zkušenostmi, ale nešlo za jejich hranice, nerozvíjelo je a neobohacovalo, záhy byste získali pocit zbytečnosti a knihu odložili. A pokud byste soustavně naráželi na zcela jiné pohledy, argumenty, s nimiž byste nemohli souhlasit, a návrhy řešení, o nichž byste byli přesvědčeni, že nemohou fungovat, prohlásili byste mě brzy za hlupáka a knihu odložili také.

Stejný proces probíhá v mysli každého účastníka kurzu. Většina situací pro něj není úplně nová. Má představu o tom, jak by lidé měli a také neměli komunikovat a spolupracovat, vždyť dnes a denně s někým komunikuje a spolupracuje. Nepochybně má i zkušenosti s vedením lidí (ať už jako manažer, nebo podřízený). A tak porovnává svůj pohled s nabízenými koncepty. Jsou-li principiálně v souladu, získává pocit důvěry v kompetentnost lektorů a kvalitu programu. Odpovídá to totiž jeho „experimentálně získaným zkušenostem“. Pokud by však navrhované postupy byly v zásadní neshodě s účastníkovou osobní zkušeností, nabude dojmu, že jsou mu předkládány nereálné teorie. Už slyším vyjádření jako: „A byl jste se vůbec někdy podívat, jak to v praxi skutečně chodí?“ nebo „To jsou sice hezké teorie, ale u nás to běží úplně jinak.“ Ztráta důvěry v lektora i v program jako celek a s tím spojená demotivace bezprostředně následují.

Co to znamená pro práci lektora na kurzu, chce-li získat a udržet vysokou motivaci a zájem klientů?

Musí se před kurzem seznámit s prostředím a situací klientů a pochopit podstatu jejich práce. Na kurzu pak musí vědomě pracovat s *jejich* zkušenostmi. Ptát se na ně, doplňovat je, rozvíjet a případně usměrňovat. Čerpat příklady z *jejich* praxe. Hledat styčné plochy a z nich vycházet. „Všiml jsem si, že jste zvyklí tento typ úkolů řešit tak a tak. Napadá mě, že by mohlo být užitečné váš postup rozvinout ještě o tuto drobnost.“ „Setkali jste se někdy s tímto způsobem řešení? Připomíná mi postup, který jste při řešení zvolili vy, a navíc pomáhá řešit i problémy číslo dvě a tři.“ Cítíte v těch vyjádřeních respekt ke zkušenostem klientů? Obvykle ho cítí i účastníci kurzů a lektorova doporučení rádi přijímají.

## RESPEKT K OSOBNOSTI ÚČASTNÍKŮ

**Potřeba sebeúcty** je jednou ze základních potřeb člověka (viz obr. 2). Všichni chceme, abychom si mohli sami sebe vážit. Respekt a úcta ostatních nám v tom zásadní měrou pomáhají. Naopak útoky na naši důstojnost nás zraňují a ponižují. Jejich původce považujeme za nepřítel a máme tendenci buď s ním bojovat, nebo před ním utéct. Rozhodně však s ním netoužíme spolupracovat, případně od něj přijímat rady.