

Katedra: Katedra pedagogiky a psychologie

Studijní program: B7507 / Specializace v pedagogice

Studijní obor: Učitelství odborných předmětů

Evaluace vlivu teambuildingových programů konkrétní firmy na
spolupráci a vzájemné vztahy ve skupině

Evaluation of an effect of teambuilding programs upon cooperation and
relationship in a concrete company

Bakalářská práce: 09-FP-KPP-28

Autor:

Ing. Helena Vogeltanzová

Podpis:

.....

Vedoucí práce: PhDr. Jan Činčera, Ph.D..

Počet

stran	grafů	obrázků	tabulek	pramenů	příloh
74	6	2	19	22	3 + 1 CD

V Liberci dne: 28.4.2012

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
FAKULTA PŘÍRODOVĚDNĚ-HUMANITNÍ A PEDAGOGICKÁ
461 17 LIBEREC 1, Studentská 2 Tel.: 48535 2515 Fax: 48535 2332

Katedra: Pedagogiky a psychologie

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(pro bakalářský studijní program)

pro (kandidát) Helena Vogeltanzová
adresa: Česká Kubice 125, Česká Kubice, 34532
studijní obor (kombinace): Pedagogicko – psychologická způsobilost
Název BP: Evaluace vlivu teambuildingových programů konkrétní
firmy na spolupráci a vzájemné vztahy ve skupině
Název BP v angličtině: Evaluation of an effect of teambuilding programs upon
cooperation and relationship in a concreat company
Vedoucí práce: PhDr. Jan Činčera, Ph.D.

Konzultant:.....

Termín odevzdání: květen 2010.....

Pozn: Podmínky pro zadání práce jsou k nahlédnutí na katedrách. Katedry rovněž formulují podrobnosti zadání. Zásady pro zpracování BP jsou k dispozici ve dvou verzích (stručné, resp. metodické pokyny) na katedrách a na Děkanátě Fakulty přírodovědně-humanitní a pedagogické TU v Liberci.

V Liberci dne

.....

děkan

.....

vedoucí katedry

Převzal (kandidát):

Datum:

Podpis:

Čestné prohlášení

Název práce: Evaluace vlivu teambuildingových programů konkrétní firmy na spolupráci a vzájemné vztahy ve skupině
Jméno a příjmení autora: Ing. Helena Vogeltanzová
Osobní číslo: P09001320

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména § 60 – školní dílo.

Prohlašuji, že má bakalářská práce je ve smyslu autorského zákona výhradně mým autorským dílem.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím bakalářské práce a konzultantem.

Prohlašuji, že jsem do informačního systému STAG vložila elektronickou verzi mé bakalářské práce, která je identická s tištěnou verzí předkládanou k obhajobě a uvedla jsem všechny systémem požadované informace pravdivě.

V Liberci dne: 9. 12. 2011

Ing. Helena Vogeltanzová

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat panu PhDr. Janu Činčerovi, Ph.D.za vedení, cenné rady a připomínky při mé práci. Dále firmě Camping BALDOVEC, s.r.o., učitelům z Brněnských škol a zaměstnancům firem za jejich ochotu a odborné rady.

Také děkuji svým rodičům a přátelům za podporu, kterou mi po celou dobu studia dodávali.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá vyhodnocením teambuildingových programů na spolupráci a vzájemné vztahy ve skupině.

Teoretická část je věnována popsání smyslu teambuildingových programů, jeho částí, které jsou nutné ke splnění předem určených cílů programu.

V praktické části jsou popsány tři teambuildingové programy, při kterých se prováděl výzkum. Byly zde sledovány vzájemné vztahy, spolupráce a komunikace ve skupině.

K vyhodnocení jednotlivých programů byly použity dotazníky, rozhovory a sledování skupin při programu.

Klíčová slova: - teambuilding,
- skupinová dynamika,
- skupina,
- komunikace,
- zážitek.

Annotation

This essay is about the influence of teambuilding programs on cooperation and relationships in working teams.

The theoretical part explains the main purpose of teambuilding programs and describes their phases necessary for achievement of the aim.

In the practical part there are presented three teambuilding programs which were used for the experiment. There were monitored relationships, cooperation and communication in a group.

The techniques making for an evaluation were questionnaires, interviews and observations.

Keywords: - teambuilding,
- group dynamics,
- group,
- experience,
- communication.

Použité zkratky a symboly

Atd.	- a tak dále
č.	- číslo
ČSN	- česká státní norma
ISO	- International Organization for Standardization
kap.	- kapitola
min.	- minimálně
např.	- například
obr.	- obrázek
s.r.o.	- společnost s ručením omezeným
tab.	- tabulka
TU	- Technická Univerzita
tzv.	- tak zvaný

Obsah

1.	Úvod.....	9
2.	Teoretická část	10
2.1.	Proč teambuilding	10
2.1.1.	Definice teambuildingu.....	10
2.1.2.	Pro koho je teambuilding vhodný.....	11
2.1.3.	Teambuilding – skupinová dynamika.....	12
	Prvky skupinové dynamiky	12
2.2.	Skupina	13
2.2.1.	Struktura skupiny	13
2.2.2.	Identita skupiny.....	14
2.2.3.	Cíle a normy skupiny.....	14
2.2.4.	Komunikace	15
2.2.5.	Skupinová reflexe	16
2.3.	Zážitek, zážitková pedagogika.....	18
2.3.1.	Vysvětlení pojmu prožitek, zážitek, zkušenost.....	18
2.3.2.	Kolbův cyklus	19
2.3.3.	Typy outdoorových programů	21
2.3.4.	Poznatky.....	23
3.	Praktická část	25
3.1.	Adaptační kurz	26
	Program adaptačního kurzu	27
3.2.	Strategický - tematický program: „Cesta za svobodou aneb útěk z vězení“ ..	29
	Program kurzu.....	29
3.3.	Tematický program: „Jeden za všechny, všichni za jednoho“	32
	Program kurzu.....	32
4.	Vyhodnocení jednotlivých programů	34
4.1.	Adaptační kurz	34
4.1.4.	Metodika evaluace	34
4.1.4.	Prezentace výsledků – vyhodnocení programu těsně po kurzu	36
4.1.4.	Prezentace výsledků - vyhodnocení půl roku od absolvování Adaptačního kurzu.....	40
4.1.4.	Rozhovor s učiteli provedený půl roku od absolvování Adaptačního kurzu.....	46
4.1.5.	Závěr - hodnocení Adaptačního kurzu.....	50
4.2.	Strategický – Tematický program „Cesta za svobodou aneb útěk z vězení“ ..	51
4.2.1.	Metodická evaluace	51
4.2.2.	Prezentace výsledků – vyhodnocení programu těsně po kurzu	53
4.2.3.	Závěr - hodnocení Strategického - tematického programu.....	57
4.3.	Tematický program „Jeden za všechny, všichni za jednoho“	58
4.3.1.	Metodická evaluace	58
4.3.2.	Prezentace výsledků – vyhodnocení programu těsně po kurzu	59
4.3.3.	Prezentace výsledků - vyhodnocení dotazníku půl roku po absolvování programu „Jeden za všechny, všichni za jednoho“	63
4.3.4.	Závěr - hodnocení programu „Jeden za všechny, všichni za jednoho“ ..	68
5.	Celkové vyhodnocení	69
6.	Závěr	70

Použitá literatura	72
Seznam tabulek	74
Seznam obrázků	74
Seznam grafů	74
Seznam příloh	74

1. Úvod

Bakalářská práce je zaměřená na současně rozšiřující se trend teambuildingových programů, které se objevují nejen ve firmách, ale i ve školách. Firmy posílají na tyto kurzy své zaměstnance s cílem stmelit kolektiv, naučit je spolupráci, lépe komunikovat mezi sebou a také jim umožnit vzájemně se poznat mimo každodenní pracovní prostředí. V současné době jsou připravovány kurzy pro školy, kde jsou aktivity zaměřovány na poznání nových spolužáků na začátku školního roku při přecházení z prvního stupě základní školy na druhý stupeň, v prvním ročníku víceletého gymnázia, nebo při nástupu studentů do prvních ročníků středních škol. Tyto kurzy mohou být také tvořeny přímo pro zlepšení třídního klimatu, případně k jeho „léčení“, když se vyskytne závažný problém, jako je např. šikana.

V této práci byl sledován na třech různých teambuildingových programech vliv programu na spolupráci a vzájemné vztahy ve skupině a jak se jednotlivci zařazují do skupiny.

Teoretická část je zaměřená na vysvětlení pojmů, které souvisejí s teambuildingovými programy, jejich základní části, proč jsou tyto programy využívány, a jakých cílů by se mělo dosáhnout.

V praktické části jsou uvedeny, popsány a vyhodnoceny programy, při kterých byly dané skupiny sledovány. U každého programu je popsána náplň pro daný program a každý je vyhodnocen zvlášť pomocí předem stanovených evaluačních otázek. Pro vyhodnocení těchto programů byly použity dotazníky, rozhovory a pozorování dané skupiny v jednotlivých programech. Bylo zde sledováno, jaký vliv měl program na pozorovanou skupinu, jaké problémy se mohou vyskytnout při absolvování programů, zda se skupina sjednotila, jestli se účastníci vzájemně poznali a co jim daný kurz dal. Bylo také provedeno vyhodnocení jednotlivých akcí a skupin v závislosti na to, jak se zlepšila spolupráce a vztahy ve skupině.

2. Teoretická část

2.1. Proč teambuilding

Kvalitní práce v týmu je dnes jedním z hlavních prvků konkurenceschopnosti. Týmová práce šetří čas, kvalitně fungující sladěný tým představuje víc než jen sumu kvalit jednotlivců. Pro efektivitu je ale důležité vzájemné přijetí členů, otevřenost, schopnost spolupracovat, vnímat sebe i ostatní, vzájemnou komunikaci, společné cíle a hodnoty, určitý pocit sounáležitosti. Skutečně efektivní tým pak dokáže využít maximum potenciálu všech svých členů.

Teambuilding je v překladu vytváření týmu, budování kolektivu, týmová hra. Hra je tím nejjednodušším a nejlepším možným způsobem, jak poznat jeden druhého. Proto teambuildingové firmy pro stmelování a budování týmu využívají nejen adrenalinové aktivity, ale vymýšlejí různé týmové hry, které slouží ke splnění cílů dle představ zadavatele. Teambuildingové programy se nevytvářejí jen pro zaměstnance firem, ale rozšiřuje se i mezi školami, které chtějí naučit žáky spolupráci, toleranci a vzájemnému respektování. Hry, aktivity a vlastně celý program se vymýšlí podle náročnosti zadání každé organizace.

Účastníci získají nový pozitivní pohled na spolupráci v týmu a tyto nové zkušenosti si přenášejí i do školního či pracovního procesu.

2.1.1. Definice teambuildingu

Tato definice pochází od Svatoše a Lebedy (Svatoš, Lebeda, 2005), kteří charakterizují teambuilding jako program zaměřený na cílené, promyšlené a strukturované budování a rozvíjení pracovních týmů, jejich tvůrčího a výkonového potenciálu. Teambuildingové programy jsou určeny konkrétním pracovním skupinám, nejčastěji na začátku jejich společného působení nebo v etapě významných změn. Jejich hlavním smyslem je připomenout principy týmové práce a rozvíjet předpoklady a kvality, které jsou pro efektivitu práce významné. Vedou k bližšímu a hlubšímu poznání členů týmu, podpoře sebedůvěry, budování vzájemné důvěry, rozvoji týmové komunikace, zaujímání optimálních týmových rolí, odhalování vůdčích osobností

a zdokonalování se ve využívání technik tvůrčí týmové spolupráce (Svatoš, Lebeda, 2005).

V teambuildingových programech se ukazuje, v jaké fázi vývoje se skupina nachází a urychlují při nich dynamiku skupiny. Dynamika skupiny je více rozvedena v kapitole 2.3. (Svatoš, Lebeda, 2005).

2.1.2. Pro koho je teambuilding vhodný

Teambuilding je nejvhodnější pro skupiny 8-12 osob, ale může být vytvořen i pro skupiny až dvaceti osob i větších, které se podle připravených aktivit na potřebnou dobu rozdělí, aby program splnil předem stanovené cíle. Velikost skupiny je limitována obtížností zadaného úkolu, možnostmi instruktorů a zpětné vazby. Méně početné skupiny poskytují u teambuildingového programu dostatečný prostor pro zapojení všech členů týmů a i následnou dostatečně hlubokou reflexi v krátkém čase.

Teambuilding rozvíjí:

- týmovou komunikaci
- vznik nových a prohloubení stávajících sociálních vazeb
- synchronizaci a kooperaci členů týmu
- posílení týmové a organizační identity
- efektivní rozdělování týmových rolí
- posílení vzájemné důvěry
- rozvoj schopnosti optimální práce s časem (Kožnar, 1992).

Program pobytového teambuildingu se nejčastěji skládá z her a aktivit nejrozličnějšího charakteru (týmové úkoly typu problém solving, strategické hry, komunikační hry, outdoorové aktivity, kreativní aktivity, málo strukturované večerní programy atp.) vytvářejících prostor pro vzájemnou interakci členů skupiny (Kožnar, 1992).

2.1.3. Teambuilding – skupinová dynamika

Současný teambuilding vznikl z pojmu skupinová dynamika. Pojem skupinové dynamiky spadá významově i historicky do oblasti sociální psychologie. Zaveden byl Kurtem Lewinem, který se svými spolupracovníky otevřel pod tímto názvem výzkumný program v oblasti malých skupin. Zkoumal zejména organizaci skupinového života ve vztahu k výkonnosti skupiny, dále problémy vůdcovství a struktury skupin a otázky skupinových konfliktů (Svatoš, Lebeda, 2005).

Kožnar označuje „Skupinovou dynamiku jako souhrn komplexních a vzájemných sil i protisil, působících ve společném sociálním prostředí, ve skupině. Skupinová dynamika je dána veškerým skupinovým děním, cíli a normami skupiny, její strukturací, pozicemi a rolemi ve skupině, skupinovými interakcemi a vývojem skupinových vztahů i celé skupiny. Vzniká a utváří se spolu se vznikem a zahájením práce skupiny a je v jistém smyslu charakteristikou jakékoliv skupiny“ (Kožnar, 1992).

Prvky skupinové dynamiky

Skupinovou dynamiku utváří řada skupinových elementů:

- cíle a normy skupiny,
- vůdcovství a struktura skupiny, její identita,
- interakční a komunikační procesy ve skupině,
- soudržnost a napětí,
- promítnutí minulých zkušeností a vztahů do aktuální interakce,
- skupinová atmosféra a její prožívání členy skupiny,
- pozice a role ve skupině,
- tvorba podskupin,
- vývoj skupiny v čase neboli fáze skupinového vývoje,
- druhy výroků ve skupině a jejich interakční smysl,
- neverbální komunikace a její význam a konečně vztahy jedinců a skupin (Kožnar, 1992).

2.2. Skupina

Skupinu, jako obecný pojem označující různá seskupení, je nutné dále specifikovat a pojmenovávat, neboť pod pojmem skupina je možné si představit nespočet rozdílných seskupení (Klečka, 2008).

Je důležité si uvědomit, že všechny skupiny jsou jedinečné. Skládají se ze členů s jedinečnými vlastnostmi a chováním, kteří se navzájem ovlivňují. Proto se skupiny vždy liší i v případě, že jsou z části tvořené stejnými členy.

Pojem skupina je pro teambuilding velmi důležitý. Účastníci pracují ve skupinách, nejen v době teambuildingové aktivity, ale i v práci, či ve škole, málo kdy jde o jedince jako takové. Teambuilding je „škola“, kde si účastníci vyzkoušejí, jak spolupracovat, jak jít a utvářet si cíle, normy skupiny, rozdělování si jednotlivých úkolů. Jde totiž o kolektivní jednání (Kožnar, 1992).

2.2.1. Struktura skupiny

Struktura, neboli stavba skupiny, je tvořena rozlišitelným systémem pozic a rolí ve skupině. Struktura většiny skupin je hierarchická, neboť pozice v rámci skupiny jsou seřazeny směrem vzhůru podle statusu a moci (Kožnar, 1992).

Strukturou tak rozumíme nejen to, jak je skupina z jednotlivých členů vystavěna, ale také to, jak na sebe tyto členové vzájemně působí. Struktura skupiny však není pevně dána, vzniká již od prvních interakcí budoucích členů skupiny, kdy se mezi nimi začínají projevovat rozdíly. V utvářejících se vzájemných vztazích se odráží vlastnosti a schopnosti jedinců. Začíná se rýsovat, kdo je v jakých činnostech aktivní, iniciativní, kompetentní a kdo ne, kdo vystupuje dominantně a kdo je spíše submisivnější apod. Ale také vypovídá o tom, jak je jedinec ve skupině přijímán, hodnocen a posuzován (Lovoš, 1997).

Úroveň vzájemného poznání se promítá do vzájemných vztahů, které se postupem času stabilizují. Na jejich základě vznikají vzorce vztahů mezi jednotlivými členy a jako takové tvoří systém, který se v odborné terminologii nazývá právě **skupinová struktura** (Lovoš, 1997).

Skupinové struktury se formují současně se skupinou a liší se jejím dalším vývojem. Strukturovanost skupiny se pak zpětně projevuje v akcích skupiny. Podněty pro vznik skupiny mohou být různé a každá skupina prochází určitým charakteristickým

vývojem. *Z hlediska dynamiky musí existovat určitou dobu, musí mít určité cíle a alespoň jednoduchou strukturu* (Kožnar, 1992).

2.2.2. Identita skupiny

Efektivní vývoj jakékoliv skupiny vyžaduje, aby její členové sdíleli představy o skupině, jež se postupně sladují a společně s relativně jednotnou definicí společné situace vytvářejí podmínky pro vytvoření skupinové identity. Tato identita je charakterizována:

- 1) umístěním skupiny v prostoru a čase,
- 2) očekáváním členů skupiny, jež je podmíněno jejich minulou zkušeností,
- 3) symboly, které vyjadřují společnou definici situace,
- 4) členstvím ve skupině, tj. charakteristikami osob, které jsou do skupiny zapojeny, a charakteristikami osob, které jsou z účasti ve skupině vyloučeny (Kožnar, 1992).

2.2.3. Cíle a normy skupiny

Nedílnou součástí jakékoli skupiny je vytvoření určitých norem a cílů, za kterými by měla skupina jako celek jít a dodržovat předem daná pravidla.

Skupinové cíle můžeme charakterizovat jako skupinové tehdy, když jsou přijaty většinou skupiny. Skupiny bez jasně formulovaných cílů nemohou organizovat souvislý a smysluplný program aktivit a členové v nich nejsou spokojeni.

Normy skupiny představují ve skupině soubor nepsaných pravidel a zásad, co je správné a nesprávné, žádoucí a nežádoucí. Vymezují povinnosti a práva členů skupiny, přípustné a nepřípustné způsoby chování a definují tak akceptovatelné chování ve skupině, případně i mimo ni. Jsou vlastně systém požadavků, kladených na členy skupiny, které vyjadřují, co se od nich očekává v určitých situacích. Ovlivňují tím postoje a chování členů ve skupině a někdy i mimo ni (Kožnar, 1992).

Pro zážitkové kurzy je důležitý pohled na normy vznikající přijímáním pravidel, které si účastníci sami na začátku kurzu vytvářejí. Zejména tedy to, že pravidla skupiny na kurzu je možné vytvářet tak, aby se mohla stát normou, a měla tak efektivní dopad na všechny účastníky.

Interakci můžeme přesně charakterizovat jako skutečnost, že akce jedné osoby může ovlivňovat akci osoby druhé.

Interakční chování ve skupině se dá považovat za výsledek kompromisu mezi potřebami jedince a požadavky skupinové situace. Je vytvářeno každým slovem, symbolem nebo gestem, jimž na sebe členové skupiny reagují (Kožnar, 1992).

2.2.4. Komunikace

Nedílnou součástí nejen pro skupiny, ale i ve společnosti je „správná“ **komunikace**. Je považována za základ mezilidského styku a je definována, jako vzájemná výměna názorů mezi lidmi, uskutečňovaná především prostřednictvím používání obvyklých znaků (Kožnar, 1992).

Komunikaci rozlišujeme na verbální a neverbální. Verbální pracuje se slovy a jejich významem a neverbální komunikace je to, co děláme a jací jsme. V komunikaci převažuje neverbální komunikace. Slova tvoří asi 10% z komunikace, hlas, zvuky, tóny tvoří 30% a největší podíl má řeč našeho těla tj. např. chůze, gesta, mimika a to 60%. Ve skupině, ale i mezi jednotlivci je důležité umět komunikovat, aby zbytečně nedocházelo k nepochopení a negativitě. Proto se i v teambuildingových kurzech poukazuje na způsoby komunikace, aby se v kolektivu zlepšily nejen vztahy, ale i úspěšné plnění pracovní náplně (Peloušek, 2010), (Novotná, 2011).

Lidé daleko lépe přijmou rozhodnutí, na jehož řešení se sami podíleli. Je rozdíl, zda řeší problém jedinec nebo skupina. Skupinová diskuze pomůže vytvořit alternativní řešení a vybrat pak to nejlepší.

Používá se metoda volných asociací - stanoví se problém a každý se ho snaží specifikovat tak, že k němu přiřazuje volně své vlastní myšlenky. Získáme tak velké množství informací, které se pak vyhodnocují. Jestliže dojde skupina k určitému rozhodnutí, zodpovědní za něj jsou všichni její členové. Většina lidí se ve skupině rozhoduje raději.

Faktory, které zvyšují efektivnost skupinového jednání:

- skupinová soudržnost
- velikost
- charakteristika jednotlivých členů skupiny
- postavení jednotlivých členů ve skupině
- prostor, ve kterém se skupina schází
- vnější vztahy ve skupině
- styl vedení (Novotná, 2011).

Nefunkční chování:

- agresivita
- rivalita
- snaha vzbudit lítost
- vyžadovat pochopení
- kroužení kolem
- nespolečenská
- soustředění pozornosti výstředním chováním, oblékáním (Novotná, 2011).

2.2.5. Skupinová reflexe

V těchto kurzech se usiluje o to, aby učení nebylo jen spontánní, ale aby bylo záměrné, cílené a usměrňované. K tomu slouží společné rozbory chování skupiny při řešení daných úkolů. Těmto rozborům se říká skupinová reflexe, kde se vyvodí závěry. Při tembuildingových aktivitách se vzájemná komunikace, spolupráce a chování jednotlivců a skupiny sledují po celou dobu konání programu a na konci dne nebo po jednotlivých částech připraveného programu se rozebírají jednotlivé úseky. Vedoucí programu nekritizuje zúčastněné, ale pouze upozorňuje, rozebírá a poukazuje na projevy účastníků. Neměla by být snižována autorita jednotlivců a každý by si měl uvědomit jednání a možné zlepšení postupů při dalších „krizových“ situacích. Nejproduktivnější učení ze zážitku nastává tehdy, když si závěry vyhodnotí skupina sama (Svatoš, Lebeda, 2005), (Klečka, 2008).

Podle Hermochové, každá reflexe má vést k tomu, aby účastníci zvažovali, zda nové zkušenosti mají platnost i mimo skupinu a prostředí, kde byly získány.

„Účastníci si skrze reflexi mají uvědomit možný transfer zkušeností do reality.“ Toto je funkce reflexe, která bývá často opomíjena. Vedoucí má proto upozorňovat na spojování prožitků z her s každodenním životem (Hermochová, 2006).

S tím i souvisí pozitivní zpětná vazba. Účastníky motivuje úspěch ve splnění úkolu, je to okamžitá radost z úspěchu, která vede k pozvednutí sebevědomí, ale i u některých jedinců k vážení si sama sebe. Proto musí být program vypracován tak, aby úkoly nebyly nad možnosti sil účastníků a zároveň nesmí být příliš jednoduché, aby se docílilo kladné zpětné vazby (Svatoš, Lebeda, 2005).

Při teambuildingu probíhají dva typy procesů. Jsou to procesy personální a skupinové.

Personální procesy odhalují charakteristické způsoby chování jednotlivců. Každý si uvědomí co sám a jeho kolegové dokážou. Tyto procesy posilují sebevědomí jednotlivců.

Skupinové procesy jsou součástí činností celého týmu. Jedná se zde o komunikaci, rozdělení odpovědností, řízení, rozhodování, řešení konfliktů v celém týmu. Tyto procesy se rozvíjejí při plnění úkolů.

Jde o hlubší poznání členů skupiny a vytváření přirozených mezilidských vztahů. Různé aktivity například odhalí absenci kreativních lidí v týmu, neznalost technik týmové práce i nedostatky komunikace ve skupině. Atraktivita činností, neformálnost situací i přírodní prostředí podporují emocionální vtažení účastníků do děje kurzu, což posiluje jejich spontánnost (Svatoš, Lebeda, 2005).

Při aktivitách na outdoorových kurzech přestává platit hierarchie skupiny přenesená z firemního prostředí. Úkoly jsou neobvyklé, účastníci skupiny mají stejné informace a nikdo nemá právo rozhodovat jménem skupiny. Takto vytvořené prostředí nabízí jednotlivcům vystoupit ze zažitých rolí a projevit své skryté kvality.

2.3. Zážitek, zážitková pedagogika

Obecně lze **zážitek** označit jako „duševní jev, který jedinec **prožívá** (vnímání, myšlení, představivost); vždy vnitřní, subjektivní, citově provázaný; zdroj osobní **zkušenosti**, hromadí se celý život a skládá jedinečné duševní bohatství každého člověka“ (Hartl, Hartlová, 2000).

Co je zážitková pedagogika podle Jiráska: „Zážitková pedagogika umožňuje v konfrontaci s jinými lidmi, se sebou samým i s přírodním prostředím a kulturním okolím uvědomovat si autenticitu své existence, být sám sebou jako celistvý, nikoliv na konzumní obstarávání zaměřený“ (Jirásek, 2004).

Vážanský ji nazval pedagogikou zážitku. Ta si dle něj „klade za úkol usměrňovat lidi náležitým způsobem do takové pedagogické podoby, aby je přivedla k vnitřní skutečnosti potvrzenému nebo korigovanému setkání s vnější skutečností. Zážitkově pedagogické formy vytvářejí situace i prověřené procesy či postupy, které člověku umožňují bezprostředním, vlastním „pro-žitím“ odhalit nové oblasti, dosáhnout vědomosti, získat zkušenosti.“ (Vážanský, 1993).

2.3.1. Vysvětlení pojmu prožitek, zážitek, zkušenost

Dále jsou uvedeny a vysvětleny pojmy prožitek, zážitek a zkušenost. Jsou totiž nedílnou součástí her a aktivit. Definice byly vybrány podle Jiráska, který uvádí, že za pojmem prožitek se skrývá více aktivní než pasivní prožívání a důležitým aspektem je jeho přítomnostní charakter (Jirásek, 2004).

Prožitek, tak lze chápat jako aktivní prožívání tady a teď. Jestliže se však podle zmíněného autora prožitek stane minulostí a my se k němu zpětně vracíme, můžeme ho označit za **zážitek**. Tentýž autor dále uvádí, že získání trvalejší podoby prožité události, kterou lze uplatnit i v jiných situacích, lze nazvat **zkušeností** (Hartl, Hartlová, 2000), (Broklová, 2011).

V oblasti zážitkové pedagogiky, tak jde zejména o dosažení pozitivních změn ve vývoji osobnosti, tedy spíše o výchovnou stránku pedagogického úsilí (Jirásek, 2004).

„Pod označením zážitková pedagogika tedy nadále budeme rozumět teoretické postavení a analýzu takových výchovných procesů, které pracují s navozováním,

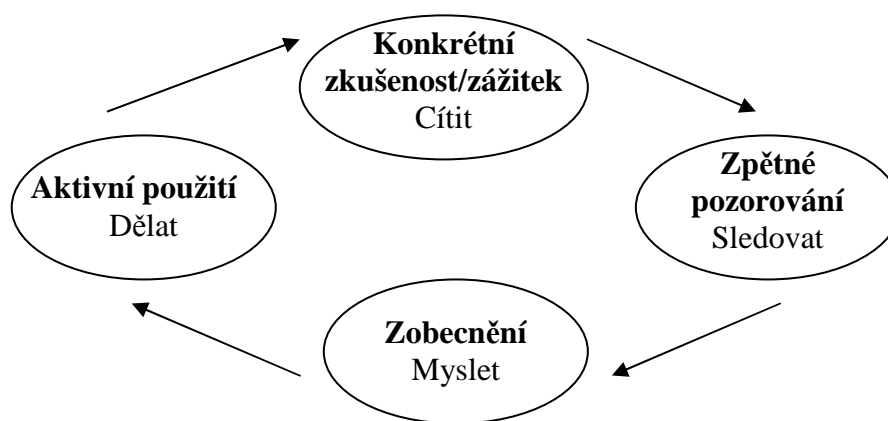
rozbohem a reflexí prožitkových událostí za účelem získání zkušeností přenositelných do dalšího života. Cíle takových výchovných procesů mohou být vytyčovány a dosahovány v různorodém prostředí (školním i mimoškolním, přírodním i kulturním), v rozmanitých sociálních skupinách (rozlišených věkem, sociálním, profesním postavením či dalšími demografickými faktory) a naplňovány nejrůznějšími prostředky (hrami všech typů, modelovými situacemi, tvořivostními a dramatickými dílnami, besedami a diskuzemi, fyzicky i psychicky náročnými výzvoými situacemi, sebezobnavacími i k týmové spolupráci směřujícími aktivitami)“ (Jirásek, 2004).

Z tohoto pojetí zážitkové pedagogiky vyplývá, že základem výchovného dění je aktivita, prostřednictvím které člověk získává určité zážitky (prožitky). Je však důležité si uvědomit, že **zážitek je zde pouhým prostředkem, nikoliv cílem** (Jirásek, 2004), (Hanuš, Chytlová, 2006).

2.3.2. Kolbův cyklus

Do bakalářské práce byla zařazena i kapitola vysvětlení Kolbova cyklu, neboť se jím teambuilding řídí a stanovuje celý program.

Jak lze využít „zážitku, respektive zkušenosti“ v procesu učení, ukazuje Kolbův cyklus (viz obr. 1).



Obr. č.1: Kolbův cyklus (Kolb, 2011)

Kolbův cyklus ukazuje, jakým způsobem dochází k učení na základě zážitku, případně zkušenosti. Podle výše uvedeného dělení na prožitek, zážitek a zkušenost lze říci, že tento cyklus začíná zážitkem a končí zkušeností (Kolbův cyklus učení, 2011).

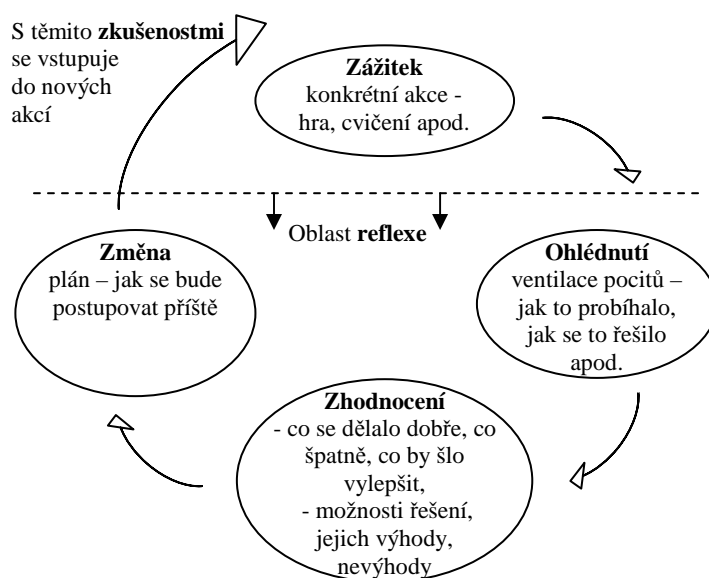
Kolb také zařadil čtyři styly učení. To, čemu dáváme při učení přednost – zda na pocitové nebo myšlenkové stránce dění (Učební styly, 2011).

Na tomto základě rozlišuje čtyři styly učení: divergentní, asimilační, konvergentní a akomodační.

- a) **Divergentní styl** je charakterizován pomocí slov „**cítit a sledovat**“. Lidé tohoto stylu jsou schopni nahlížet na věci z různých pohledů. Raději sledují, než konají, přicházejí s novými myšlenkami. Získávají informace a využívají představivosti k nalézání řešení problémů. Zajímají se o druhé, jsou citliví a emocionální, preferují práci ve skupině a naslouchají zpětným vazbám. Raději stojí v pozadí a reflektují dění; jsou to „**myslitelé**“ a jejich učení nejlépe probíhá při zhodnocování věcí, které se již staly.
- b) **Asimilační styl** je charakterizován pomocí slov „**sledovat a myslet**“. Typ lidí náležících k tomuto stylu učení preferuje stručný logický přístup. Vyžaduje jasné vysvětlení spíše než praktické využití. Efektivně zpracovává velké množství informací, více ho zajímají logické teorie a myšlenky než ostatní lidé. Lidé s asimilačním stylem učení rádi propojují zkušenosti a jsou kategorizováni jako „**teoretici**“, jejich učení nejlépe probíhá uvnitř teoretických koncepcí.
- c) **Konvergentní styl** je charakterizován pomocí slov „**myslet a dělat**“. Tito lidé umí řešit problémy, rádi nalézají řešení praktických úloh. Jsou více techničtí a méně je zajímají lidé a interpersonální aspekty. Hledají praktické využití myšlenek a teorií. Důležité je pro tyto jedince plánování dalších kroků a lze na ně nahlížet jako na „**pragmatiky**“, kteří se učí přímo na aktivitách vedoucích k dosažení cíle.
- d) **Akomodační styl** je charakteristický „**děláním a cítěním**“. U lidí tohoto typu převládá intuice či instinkt nad logikou. Jsou přitahováni novými výzvami, jsou akční a preferují práci v týmu. Raději se spoléhají na informace od jiných, než aby je aktivně vyhledávali sami. Upřednostňují praktickou zkušenost, realizují plány, dotahují věci, ale také hledají různé cesty k dosažení cíle. Sbírají zkušenosti a dají se označit za „**aktivisty**“, kteří se nejlépe učí z reálně probíhajících dějů (Kolb) (Kolb, 2010), (Učební styly, 2011).

Jedná se o typologii, která pouze ukazuje možný směr uvažování v této oblasti. Naznačuje, jakým způsobem jedinec přistupuje ke zkušenosti či zážitku a jakým způsobem se z něj učí.

Jak vypadá cyklus v aplikování na zážitkovou pedagogiku, ukazuje obr. 2.



Obr. č.2: Kolbův cyklus v aplikování zážitkové pedagogiky (Vážanský, 1993)

2.3.3. Typy outdoorových programů

Outdoor trénink ve své ryzí podobě je konkrétní formou zážitkového vzdělávání a jeho specifikum spočívá ve výrazném uplatnění aktivit v přírodě, které slouží jako výchozí zážitek, který je možné následně použít v obdobné situaci v praxi.

Tato metoda se stala nejen nástrojem rozvoje a vzdělávání pracovníků, ale také nástrojem jejich motivace a odměňování. V závislosti na podílu vzdělávání (rozvoje) a zábavy je možné rozlišit následující typy outdoorových programů:

a) Teamspirit Events (akce na podporu týmového ducha) - smyslem těchto akcí, které nemají dlouhodobý charakter (trvají většinou několik hodin až jeden den), je nabídnout nenásilnou formou účastníkům příjemný, zajímavý a zábavný společný zážitek. Při sestavování dílčích týmů se dbá na to, aby se v nich potkávali lidé napříč firemní strukturou, čímž se vytváří prostor pro seznámení osob, které by se běžně nepotkaly.

b) Teambuilding (budování a rozvoj pracovních týmů) - teambuildingové programy jsou určeny konkrétním pracovním skupinám, nejčastěji na startu jejich společného působení nebo v etapě významných změn. Jejich hlavním smyslem je připomenutí principů týmové práce a rozvíjení předpokladů a kvalit,

kteřé jsou pro efektivitu práce tšymu zásadní. Vedou k bližšímu a hlubšímu poznání členů tšymu, podpoře sebedůvěry, budování vzájemné důvěry, rozvoj tšymové komunikace, zaujímání optimálních tšymových rolí, odhalování přirozených vůdčích osobností a zdokonalování ve využívání technik tvůrčí tšymové práce.

c) Management training (trénink manažerských dovedností) - tréninky tohoto typu mívají jasně definované vzdělávací cíle a jsou obvykle určeny výběřům manažerů na určitém stupni hierarchie firmy. Ve výběru programů většinou převládají tšymové úkoly, které jsou vnímány jako modelové situace, na nichž se pozoruje a následně rozebírá působení konkrétních členů skupiny s ohledem na rozvíjené dovednosti. Následný rozbor je pak zaměřen na zhodnocení činnosti manažera, poskytnutí zpětné vazby a zobecnění poznatků k ostatním členům skupiny.

d) Leadership training (rozvoj předpokladů k vůdcovství) - v tomto programu se jedná o řízený rozvoj vůdčích předpokladů u jedinců, kteří vedou pracovní tšymy nebo jednotlivce. Proto jsou dané aktivity zacíleny na práci tšymu, rozhodování, ale i pozitivní motivaci jeho členů. Dovednosti získané v tomto programu posilují sebedůvěru vůdce a podněcují přenos nově nabytých dovedností do reálné praxe.

e) Outdoor assessment center (hodnotící programy) - tyto programy využívají outdoorové akce k hodnocení osobnostního a výkonového potenciálu pracovníků. Tím, že outdoorová akce nabízí nespecifické modelové situace, které nejsou obvyklou součástí pracovního ani soukromého života, tak účastníci na ně nemají vytvořené vzorce chování, a proto se projevují spontánně a odhalují méně patrné rysy svého chování. Metoda outdoor assessment center se zaměřuje na komplexní posouzení předpokladů pro úspěšný výkon pracovní pozice - jejich úkolů a činností.

f) Speciální programy – tyto programy jsou užitečné například k vzájemnému seznámení nového vedoucího se svým tšymem při neformální atmosféře outdoorového programu (Svatoš, Lebeda, 2005), (Linkesch, 2008).

Nejznámějším typem outdoorového programu, je teambuilding, který je však velmi často nesprávně zařazován do stejného pytle se všemi akcemi probíhajícími ve skupině, jež slouží pro pobavení pracovníků od narozeninové party až po týmový výběr (Zahrádková, 2005).

2.3.4. Poznatky

Podle výzkumů Davida Kolba plných 80% našeho poznání pramení z vlastních zážitků, které si racionálním zpracováním přetavíme do podoby obecného poznatku, jímž se nadále řídíme (Kolbův cyklus učení, 2011).

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. Poznatky získané různými způsoby, jsou uvedeny v tabulce č.1.

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

Tabulka č.1: Kolik si vybavíme z nových poznatků po určitém čase (Svatoš, Lebeda, 2005)

Poznatky nejsou překvapivé, zdánlivě jednoduché, ale zásadní. Zásadní natolik, že posloužily jako základ pro vznik velké a velmi pestré samostatné oblasti pedagogiky nazývané zážitková pedagogika. 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 případně účastníka kurzu. Hlavní je jeho zážitek vznikající při aktivním řešení a nejrůznějších úkolů, reálných i modelových. Následnou reflexí (zhodnocením a zobecněním) většinou usměrňovanou pedagogem, se zážitek převádí do podoby využitelné zkušenosti v praxi (Pelánek, 2009).

Nezanedbatelný přínos zážitkového vzdělávání spočívá i v tom, že vedle odborných vědomostí z jednotlivých vzdělávacích předmětů nabízí dva druhy poznatků. 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 osobním i pracovním procesu (Svatoš, Lebeda, 2005).

Kurz je chápán jako jeden celek s ústředním tématem a dílčími cíli. Programy jsou do scénáře kurzu sestavovány tak, aby se jejich efekt vzájemně podporoval a rozvíjel.

Výraznou výzvou vyvádějící účastníky kurzů z osobní komfortní zóny nemusejí být jen adrenalinové outdoorové aktivity, ale i speciální výtvarné dílny, s nimiž se na kurzech také můžete potkat (Svatoš, Lebeda, 2005), (Pelánek, 2009).

3. Praktická část

Praktická část je zaměřená na vyhodnocení vlivu tří teambuildingových programů na spolupráci a vzájemné vztahy ve skupině. Cílem zde bylo zjistit, zda tyto programy mají smysl pro zlepšení komunikace ve skupině, zda dochází ke změně vztahů v závislosti na sebezpoznání jednotlivců a vzájemném poznání členů skupiny a jaký vliv mají změny vztahů na spolupráci ve skupině.

Pro výzkum byly vybrány tři různé druhy teambuildingových programů. První program byl Adaptační kurz, který se v poslední době velice rozšířil na základních školách, gymnáziích, středních školách ale i vysokých školách. Žáci a studenti ho absolvují na začátku školního roku, aby se seznámili. Druhý program byl vytvořen pro požadavky bezpečnostní agentury jako dobrodružný typ expedice. Při tomto programu si měli účastníci vyzkoušet své fyzické a manuální dovednosti a také si otestovat práci ve stresových situacích. Třetí program byl připraven pro výrobní firmu, kde šlo o vzájemné poznání zaměstnanců napříč celou firmou, stmelení týmu, zlepšení komunikace a tím zvýšení produktivity práce.

Instruktoři se snažili naplnit konkrétní cíle, které vymezili zadavatelé. Smyslem bylo dosáhnout cíleného rozvoje skupiny i jednotlivců.

Pro vyhodnocení jednotlivých programů byly použity dotazníky, které byly vyplňovány před, těsně po programu a půl roku od absolvování programu. Pomocí těchto dotazníků se vyhodnotila úspěšnost vlivu programu na danou skupinu. V průběhu aktivit bylo pozorováno chování jednotlivců a celých skupin. Zároveň byly také zařazeny rozhovory s vybranými účastníky programů pro zjištění osobních pocitů účastníků.

3.1. Adaptační kurz

Tento adaptační program byl vytvořen pro žáky šestých tříd základních škol. Byl vybrán proto, že žáci přecházejí z prvního stupně na druhý stupeň základních škol a do tříd přicházejí i např. děti z jiných škol, nebo se třídy slučují a děti své spolužáky neznají a neznají ani prostředí do kterého vstupují. Tohoto programu využily a zúčastnily se základní škola a gymnázium z Brna.

Program byl navržen tak, aby děti měly nezapomenutelné zážitky, naučily se vzájemnému chování a respektování, aby se naučily spolupracovat a co nejrychleji se zapojily do zažitých pravidel a zásad dané školy.

Adaptačních kurzů se účastní i třídní učitelé, případně přidělení asistenti. Zapojují se s dětmi do aktivit, aby poznali žáky jinak než ve školních lavicích a mohli k nim přistupovat jako k jednotlivcům a tím proces výuky zefektivnit.

Předem byly stanoveny cíle, které se měly splnit během tohoto programu. A to:

- umožnit skupině studentů (žáků) a jejich třídnímu učiteli vzájemné poznání ve formální i neformální, fyzické a emocionální rovině, vytvořit sociální vazby a nalézt své místo ve skupině
- urychlit adaptaci studentů (žáků) prvního ročníku na nové prostředí a co nejrychleji zapojit studenty do života školy, navodit atmosféru tvůrčí spolupráce, tolerance a vzájemné úcty ve skupině
- všestranný rozvoj osobnosti, lepší poznání sebe sama
- podpora porozumění individuálním zvláštnostem jedinců ve třídě
- studenti (žáci) by měli být po kurzu připraveni přijmout pestrost kolektivu jako zdroj vlastního obohacování a inspirace

Program adaptačního kurzu

Program byl vytvořen na tři dny firmou Camping BALDOVEC, s.r.o. Mezi jednotlivé „hlavní“ aktivity patřily lanové disciplíny všeho druhu, mezi které byly zařazovány různé hry pro ucelení skupiny a vzájemné poznání dětí ve skupině.

První den

První den se začínal krátkou hrou, která měla za cíl odstranit zábrany a uvolnit tak danou skupinu.

Točící se hůl – Tato hra probíhala takto: Byla vytvořena dvě družstva, která měla za úkol v co nejkratším čase zatočit se pětkrát dokola okolo hole, běžet 15m vpřed v předklonu a zpáteční cestu zdolat během pozadu.

Lanové centrum – Při této první aktivitě si vytvořené dvojice vyzkoušely vzájemnou důvěru, pomoc a dodávání si vzájemně odvahy.

Nešlo o to za každou cenu absolvovat tuto disciplínu, ale seznámit se, upoutat pozornost a navnadit skupinu na další zážitky, které je čekají při pobytu.

Běh stonožek – druhá doplňující hra: - byla vytvořena dvě družstva. V každém družstvu se utvořil tzv. had a to tak, že se děti držely za ruce na střídačku dívka – chlapec – dívka – chlapec. Měly za úkol proběhnout slalom vytvořený z kuželů, doběhnout ke značce a zase zpět. Při běhu se nesměl had roztrhnout, jinak se musely vrátit zpět na začátek.

Šestý smysl – tato hra byla zařazena na večer do klubovny. Každý si měl vybrat jednu věc z každé dané dvojice a všechny zapsat na papír. Po vyčerpání všech dvojic se předčítaly jednotlivé odpovědi a mělo se podle uvedeného seznamu hádat, kdo ze skupiny to mohl napsat. Zde jsou uvedeny příklady: pana/orel, růže / tulipán, kofola / coca-cola, lenošení /sport, anorexie / bulimie, 3 nebo 4, holka / kluk, Trabant /Mercedes Benz, jet na vodu /jít na vandr, pláž / hory, doma / venku, kočka / pes a další.

Druhý den

Na programu byl naplánovaný paintball, který se odehrával v lese u teambuildingového centra. Této aktivity se nezúčastnily všechny děti, jelikož si to jejich rodiče nepřáli. Dětem, které se neúčastnily tohoto programu, byl vymyšlen náhradní program. Děti si vyzkoušely střelbu na terč ze vzduchovky. Na konci této aktivity následovalo vyhodnocení paintballu i střelby na terč.

Lukostřelba - pro všechny pak byla zařazena i lukostřelba, při které byla vyhlášena soutěž o krále střelců.

Horolezecká věž - další aktivitou byla horolezecká věž, zde si skupinka zopakovala, co se naučila předchozí den v lanovém centru a to vzájemné jištění a podporu.

Stavění věží - na procházce se vyhlásil úkol o vystavění nejvyšší kamenné věže. Byly vytvořeny skupiny po 4. a měly za úkol do pěti minut nahledat kameny a postavit z nich co nevyšší věž.

Při této procházce třída nasbírala v lese dříví, aby si mohla rozdělat večer oheň a opéct si špekáčky.

Lanovka - do programu byla zahrnuta lanovka, která byla umístěna na konec dne jako odměna za odvalu, kterou třída prokazovala celý den.

Poznej svého kamaráda - tato hra se konala opět v klubovně již po večeři a měla ověřit, jak se opravdu děti poznaly. Každý ze skupiny písemně odpověděl na pět otázek. Šlo o otázky: „Jaké povolání bys chtěl dělat, až budeš velký?“, „Kdybys vyhrál milión, co by sis koupil?“, „Jaké tři věci by sis vzal na pustý ostrov, kdyby sis mohl vybrat?“, „Jaké je tvé nejoblíbenější zvíře?“, „S jakou známou osobností by ses rád setkal?“

Poté instruktorka předčítala jednotlivé odpovědi na otázky a zbytek kolektivu hádal, kdo by tak mohl odpovědět.

Třetí den

Poslední den dopoledne byla zařazena tato hra pro odstranění zábran mezi dívkou a chlapcem.

Části těla – Na lístky se napsaly části lidského těla. Vytvořily se dvojice vždy chlapec a dívka. Tyto dvojice se snažily vytvořit dvojici, kterou vylosoval instruktor. Vždy však muselo být splněno to, aby se dvojice nerozpojila a zároveň splňovala předešlé spojení. Zde jsou uvedena některá spojení: ucho – rameno, levý malíček ruky – pata, pravá dlaň ruky – tvář, pravý loket – levé, koleno, čelo – lýtko, týl – holeň, levé ucho – pravé ucho, ucho – koleno, nos – čelo, břicho – krk, krk – krk, tvář – tvář, tvář – koleno, a další.

Na závěr celého pobytu byl zařazen tzv. **Tarzaní skok**. Instruktor oblékl jednotlivce do sedáku-úvazku a zajistil dvojitým jištěním. Po provazovém žebříku se vystoupalo do výšky cca 7 metrů, přešla se provazová lávka a výstup pokračoval do korun stromů ve výšce 18 metrů. Z plošinky umístěné v této výšce následoval seskok dolů.

3.2. Strategický - tematický program: „Cesta za svobodou aneb útěk z vězení“

Další teambuildingový program byl připraven pro skupinu 40-ti účastníků bezpečnostní agentury ve věkovém rozmezí 20 - 35 let, kteří se připravují na své povolání. Tento program měl tematický název „Cesta za svobodou aneb útěk z vězení“. Název a program byl vytvořen na základě požadavků bezpečnostní agentury. Toto téma bylo zvoleno proto, aby si účastníci vyzkoušeli „druhou pozici“ nepřizpůsobivých a naučili se i předvídavosti při řešení svých případů. Program byl vytvořen pro fyzicky zdatné účastníky.

Cílem tohoto programu bylo nejen poznat své kolegy ve stresových situacích, ale i podpořit spolupráci a kolektivní myšlení, zlepšit komunikaci a vyměnit si mezi sebou zkušenosti. Tento program byl druhý den doplněn přednáškou o domácím násilí a hrami, které rozvíjejí spolupráci.

Program kurzu

Na začátku tohoto programu byl účastníkům vyprávěn příběh, který měl navodit patřičnou atmosféru. Bylo jim i zároveň vysvětleno, kam se mají dostat, aby se „zachránili“ a přežili tento útěk.

Účastníci byli rozděleni do pěti skupin po osmi členech a ke každé skupině byl přiřazen instruktor, který sledoval a vyprávěl příběh, aby atmosféra programu byla stále aktivní. Na začátku cesty měla skupina první úkol - vybrat si pět věcí, které by mohla potřebovat na cestě. Předem však účastníci nevěděli, co je čeká za úkoly. Po té dostali mapu, podle které se měli přesunout na určené místo, aby byli zachráněni.

V průběhu cesty plnily úkoly, které byly časově omezené. Když vyčerpali potřebný čas a úkol nebyl vyřešen, skupina přišla o život. Určení časového limitu mělo za úkol skupinu dostat do stresové situace, do které se mohou dostávat každý den při řešení problémů ve svém povolání.

Prvním úkolem na cestě, bylo překonat náročnou **lanovou dráhu** ve výšce 5 - 9m nad zemí. Při tomto úkolu se měla ukázat odvaha a zdatnost účastníků.

Druhý úkol byl **přeplovit se přes řeku** na druhý břeh. Skupina si musela vyrobit vor, ale měla pouze pět věcí, které si vybrala na začátku programu, okolní přírodu a svoje schopnosti. Tento úkol směřoval ke spolupráci ve skupině.

Další úkol spočíval v hledání a sbírání indicií, podle kterých měli **vyřešit komplikovaný případ**. Museli dávat pozor, aby našli dostatečné množství indicií a případ tak mohli rozplést.

Následujícím úkolem bylo **slanit ze skály a zachránit zraněného** turistu pod skálou. Na konci cesty museli **vytvořit signál**, kterým by přivolali své „komplice“ a tím se zachránili.

Celý program byl závislý na čase, za který museli účastníci úkoly splnit a dostat se v čas na určené místo na mapě. Byla tak uměle vytvořena stresová situace, při které museli účastníci jednat rychle a správně.

Program však tímto nekončil. Na základně se všichni sešli a rozebírali jednotlivé úkoly, jak si kdo poradil a jaký kdo měl problém. Druhý den teambuildingový program byl zpestřen krátkými hrami pro poznání sebe sama a skupiny a pokračoval přednáškou o domácím násilí.

Zde jsou uvedeny doplňující hry:

Chůze na dvou prknech – Byly vytvořeny skupinky po čtyřech. Členové skupiny se postavili za sebe do řady a každou nohou si stoupli na jedno prkno (všichni byli postaveni levou nohou na jednom prkně a pravou nohou na druhém). První a poslední držel v ruce provaz, kterým prkna ze země zvedali. Stejnou měrou chůzí všech členů se pak skupina snažila ujít co nejrychleji stanovený úsek.

Pavučina - Mezi stromy a kořeny se natáhla lana a provazy křížem krážem, až se vytvořila "pavučina". Účastníci jí museli prolézt, aniž by zavadili o provaz. Mohlo se lézt horem, spodem, plazit se nebo podlézat. Hra byla ztížena o to, že každý ze skupiny, musel zdolat pavučinu jinou cestou.

Do programu byla zařazena hra z malé výtvarné dílny. Šlo o hru **Aktivní malování** – byly vytvořeny skupinky po třech. Instruktor měl předem připravený seznam předmětů, které hráči kreslili. Z každé skupiny byl vyslán jeden hráč, kterému instruktor řekl první předmět a hráč běžel ke své skupině nakreslit beze slov daný předmět. Když skupina

slovo uhodla, šel další hráč pro další slovo. Příklady kreslených slov: brána, pochodeň, tmavovláska, lék, kukuřice, umyvadlo, a další..

Při tomto programu bylo zkoumáno, jak probíhá spolupráce při řešení úkolů ve stresových situacích. Stres byl vytvořen pomocí časového omezení, jak celého programu, tak i při jednotlivých úkolech, které musely být splněny v daném limitu. Dále bylo zkoumáno, jak se zlepšily vztahy mezi účastníky a zda se zlepšila důvěra a komunikace.

3.3. Tematický program: „Jeden za všechny, všichni za jednoho“

Třetí program dostal pojmenování „Jeden za všechny, všichni za jednoho“. Byl určen pro zaměstnance výrobní firmy z Brna. Teambuilding byl vytvořen na dva dny a účastnilo se celkem 24 zaměstnanců.

Cílem bylo seznámit se s ostatními pracovníky z různých oddělení, poukázat a především si osvojit důležitost potřeby komunikace a spolupráce mezi jednotlivými odděleními.

Program kurzu

Program probíhal dva dny. Hlavní aktivitou byla plavba a závody v **dračích lodích**, kterým předcházela rituál probuzení draka a následná přednáška o bezpečnosti a technice pádlování. Závodům předcházela po seznámení účastníků první úkol. Každá skupina si měla vymyslet svůj bojový pokřik.

Do programu byly zařazeny rovněž krátké hry, jako v předchozích programech na posílení komunikace, vzájemné důvěry a na spolupráci při řešení problému (úkolů).

Doplňující hry:

Prolez oknem - dvojice se postavila čelem proti sobě, spojila obě ruce tak, že vzniklo okno. Tímto oknem prolézalo celé družstvo. Okno se nesmělo rozbít, jinak ten kdo okno rozbil musel prolézat znovu.

Lidská pyramida - na zem se položily noviny. Celé družstvo o čtyřech členech si na ně stouplo tak, že nesměli prostor novin přesáhnout. Když se to skupině podařilo, byly noviny přeloženy na polovinu a družstvo pokus opakovalo. Vyhrálo družstvo, které se vešlo na co nejmenší kousek novin.

Do programu byly zahrnuty i hry s barevným padákem.

Mexická vlna - všichni hráči se drželi oběma rukama padáku za okraje. Instruktor položil míč na padák poblíž okraje. Snahou všech hráčů bylo udržet míč při okraji padáku a zároveň ho rozpohybovat kolem dokola – vznikla „mexická vlna“.

Kdo je žabák? – tato hra byla zařazena pro posílení vzájemných vztahů ve skupině a měla podpořit smysl pro fair play. Účastníci se zavřenýma očima stáli kolem padáku, každý držel poutko padáku. V rytmu říkanky o žabákovi pohybovali padákem nahoru a dolů. Během říkanky instruktor označil dotykem žabáka, který se schoval pod padák. Když skončila říkanka, mohli hráči otevřít oči a hádali, kdo je žabákem pod padákem.

Předávačka – účastníci byli rozděleni do tří skupin a mezi sebou si předávali krabičky od sirek z nosu na nos a pak ještě míček z klína na klín. Byla zde zakázána pomoc rukama a zvítězil ten tým, který předal dříve daný předmět.

Na technology – tato hra byla určena pro malé skupinky po třech. Instruktor jmenoval vždy jednu věc denní potřeby a úkolem bylo napsat co nejvíce prostředků, které byly použity k jeho výrobě. Vyhrála ta skupina, která měla co nejpřesnější seznam výroby.

4. Vyhodnocení jednotlivých programů

Pro vyhodnocení vybraných teambuildingových programů byly vytvořeny dotazníky pro adaptační kurz a jiné pro zbývající programy. Toto rozdělení bylo z důvodu rozdílných věkových skupin. Sledování spolupráce ve skupině a vlivu programů na vzájemné vztahy bylo zachováno u všech třech programů. Dotazníky byly rozdány a vyplněny před kurzem, těsně po skončení kurzu a půl roku po absolvování kurzu, aby se mohly vyhodnotit sledované cíle. Tyto dotazníky jsou uvedeny v příloze č.1 a č.2.

4.1. Adaptační kurz

Vyhodnocení adaptačního kurzu, který byl vytvořen pro šesté ročníky základních škol a první ročníky víceletých gymnázií, je rozděleno na dvě části - metodiku vyhodnocování a vlastní vyhodnocení programu.

4.1.4. Metodika evaluace

V rámci evaluace byly sledovány následující otázky.

- 1) Jak děti program prožívají?
- 2) S jakými emocemi děti spojují jednotlivé aktivity?

Pro vyhodnocení byla sbírána data pomocí dotazníku, rozhovoru a pozorování.

Adaptační kurz byl vytvořen pro dvě šesté třídy základní školy v Brně a jednu třídu (primu) víceletého gymnázia taktéž z Brna. Třída gymnázia byla během programu rozdělena na dvě skupiny, z důvodu velkého počtu žáků.

Tento kurz proběhl na začátku školního roku 6.-9.9.2011 pro šesté třídy základní školy a pro gymnázium byl termín 11.-14.9.2011.

Rozhovor – proběhl na konci programu s vybranou skupinou dětí. Byl zaměřen na spokojenost dětí s programem.

Znění otázek připravených pro rozhovor:

Jaký okamžik se vám vybaví jako nejlepší?

Jaký jste měli pocit při jednotlivých aktivitách?

Co se vám na programu líbilo?

Co se vám na programu nelíbilo?

Dotazník půl roku po absolvování programu – byl vyplněn žáky, kteří kurz absolvovali. Byl zaměřen na to, co si z kurzu pamatují a co v nich kurz zanechal, co jim dal. Použitý dotazník je uveden v příloze č. 2. a vyhodnocený v kapitole č. 4.1.3.

Rozhovor s učiteli půl roku po absolvování kurzu – tento rozhovor byl vytvořen pro doplnění a zhodnocení dlouhodobého působení programu na skupinu a vztahy mezi dětmi. Otázky pro rozhovor jsou uvedeny a vyhodnoceny v kapitole 4.1.3.

Vyhodnocovaný vzorek skupiny

Tohoto kurzu se zúčastnilo celkem 52 dětí (27 chlapců a 25 dívek) ve věku 11-12 let. Byly zde dvě šesté třídy základní školy a jedna třída gymnázia, která byla rozdělena na dvě skupiny (dále označované jako prima A a prima B). V následující tabulce č.2 jsou uvedeny počty dětí jednotlivých skupin.

třídy	celkem dětí	chlapec	dívka	vyplňovalo dotazník	účastnilo se rozhovoru
6.B	15	8	7	15	3
6.A	16	7	9	16	3
prima A	10	6	4	10	2
prima B	11	6	5	11	2

Tabulka č. 2: Počty a rozdělení jednotlivých skupin

4.1.4. **Prezentace výsledků – vyhodnocení programu těsně po kurzu**

Vyhodnocování výsledků bylo provedeno na základě poznatků z dotazníků, rozhovoru a pozorování jednotlivých kurzů. Pro vyhodnocení programu byly vytvořeny dvě evaluační otázky.

1) Jak děti program prožívají?

Tato otázka byla vyhodnocena metodou pozorování. U tohoto programu byl zřejmý posun v navazování nových vztahů především u skupin z gymnázia, kde se většina žáků neznala. Zpočátku bylo mnoho dětí nesdílných, ale během jednotlivých her se zapojovaly a komunikovaly. Dále jsou popsány jednotlivé aktivity z hlediska pozorované spolupráce.

První den

Točící se hůl – Při této hře se děti velice nasmály, povzbuzovaly se a aktivně se zapojovaly. Zpočátku byly hodně ostýchavé, ale ke konci hry byly nadšené a plné energie.

Lanové centrum – při této první aktivitě si vytvořené dvojice vyzkoušely vzájemnou důvěru, pomoc a dodávání si vzájemné odvahy. Ve skupince se objevily tři děti, které měly opravdu strach a které si vyzkoušely pouze část překážek. Instruktoři na děti příliš nenaléhali, a pokud se žák na danou část necítil, nenutili je přejít, aby děti zbytečně neodradili od dalších lanových aktivit. Zaznamenala jsem i pomoc a podporu ostatních spolužáků, kteří své slabší kamarády motivovali k lepším výsledkům.

Běh stonožek – při této hře se děti doplňovaly, byly soutěživé, a několik žáků zde projevilo špatné přijímání porážky.

Šestý smysl – u této hry v klubovně již byla vidět únava žáků a počáteční nechuť při rozdávání papíru s očekáváním, co je čeká. U zapisování odpovědí již byly děti dobře motivované instruktory a při čtení odpovědí děti aktivně hádaly, kdo mohl takové odpovědi napsat. Byly zde spatřeny menší spory při hádání, ale vše nakonec bylo uzavřeno smíchem.

Druhý den

Paintball a lukostřelba – tyto aktivní hry byly pro žáky dle pozorování velice zajímavé. Lukostřelba upoutala pozornost jak chlapců tak i dívek. Byli velice nadšení, když se jim povedlo trefit terč. Dokonce se i zde navzájem podporovali a chválili se. Dokonce si i vymysleli nová jména, podle indiánů např. Rychlý Sokol, Velký Medvěd, apod.

Horolezecká věž - zde se již nevyskytoval nikdo, kdo by měl nepřekonatelný strach z výšek. Pár chlapců si dokonce tuto aktivitu nadšeně zopakovalo.

Stavění věží - při této hře došlo k rozporům, kdo bude hledat kameny a kdo bude stavět věž. Děti tuto hru braly velice vážně. Skupina z gymnázia postavila zajímavé věže, kolem kterých si pak ještě postavila menší domečky tak, že bylo vytvořeno jakési městečko.

Večerní oheň - spolupráce při přípravě dřeva na oheň byla ze začátku velmi dobrá u všech skupin. Děti si dříví nařezaly samy a při této práci došlo u třídy 6.A k menším hádkám o to, kdo bude řezat dříví ruční pilou a kdo ho bude skládat. Nakonec se všichni vystřídali, chlapci s velkým nadšením, ale u děvčat byla vidět menší aktivita. Dívky z gymnázia vyvíjely aktivitu při pečení vuřtů, některé opékaly pro ostatní spolužáky.

Lanovka – při této aktivitě byly děti trochu nesmělé, protože nevěděly, co je čeká. Děti zde projevovaly své emoce, křičely při sjezdu, smály se, pokřikovaly na sebe, předháněly se, kdo pojede a jel rychleji. Děti byly při této aktivitě nadšené a plné radosti

Poznej svého kamaráda - tato hra byla velice úspěšná z hlediska poznání spolužáka podle napsaných odpovědí pro skupiny základní školy. U skupiny dětí z gymnázia bylo poznávání náročné a ne všechny děti byly uhádnuty. Děti se ale doplňovaly při předcítání odpovědí a měly zájem o poznání svých spolužáků.

Třetí den

Poslední den dopoledne byla zařazena tato hra pro odstranění zábran mezi dívkou a chlapcem.

Části těla – na začátku této hry byly děti stydlivé. Po chvíli je hra začala bavit a byl vidět pokrok ve spolupráci a „prolomení ledů“ mezi dvojicemi. Děti se snažily co nejdéle vydržet ve všech spojeních a před každou vylosovanou dvojicí byly v očekávání co padne za nové propojení.

Tarzaní skok - po odrazu a skoku do prázdna děti prožily nezapomenutelný zážitek. Děti se bály vylézt do výšky, některé již v půlce cesty neměly síly. Na plošince, ze které skákaly se v nich probouzel obrovský strach. Po doskočení byly některé děti plné adrenalinu a nadšení, zároveň byl vidět i strach a štěstí z toho, jak to zvládly a úleva, že jsou zpátky na zemi. Tato disciplína byla zařazena na konec celého programu, protože byla obrovským zážitkem, který i podle výpovědí předčil ostatní aktivity.

U lanových aktivit, převládal u dětí ze začátku strach, který vystřídal pocit štěstí, když danou aktivitu zvládly (skákaly, jásaly, křičely, smály se – byly plné emocí). V jedné skupině „prima B“ byl jeden silnější žák, který měl problémy s lanovými aktivitami a překonáním strachu z výšek. Při každém jeho výkonu ho jeho skupina psychicky velice podporovala. Bylo vidět, že jsou děti všímavé a že ho přijaly i přes jeho handicap.

2) S jakými emocemi děti spojují jednotlivé aktivity?

Pro vyhodnocení této otázky byly použity rozhovory, a to poslední den těsně před odjezdem z tábora.

Děti byly ještě plné zážitků a měly celé tři dny ještě před očima. Nejen z rozhovoru s dětmi vyšlo najevo, že byly velice nadšené z celého programu. Byly velice upřímné a vstřícné.

Rozhovoru se účastnila skupina tří náhodně vybraných dětí z každé třídy základní školy a celkem čtyři děti z gymnázia. Jsou zde uvedeny pouze některé odpovědi z důvodu podobnosti odpovědí. Pro rozhovor byla předem položena evaluační otázka „*Jak jsou absolventi spokojeni s programem?*“

Znění otázek připravených pro rozhovor:

- 1) Jaký okamžik se vám vybaví jako nejlepší?
- 2) Jaký jste měli pocit při jednotlivých aktivitách?
- 3) Co se vám na programu líbilo?
- 4) Co se vám na programu nelíbilo?

Za nejlepší okamžik uváděli žáci „Tarzaní skok“ , nezapomenutelné zážitky měli z veškerých lanových aktivit, lukostřelby a pro některé byl velký zážitek příprava ohně. Dále jsou uvedeny některé odpovědi žáků.

„ Tarzaní skok byl super! Trochu jsem se bál, ale nakonec jsem musel skočit.“

„ Já jsem se bál první den v lanovém centru, nikdy jsem to nezkoušel a bál jsem se že spadnu.“

„ Mě se nejvíc líbila lukostřelba, připadala jsem si jako indiánka.“

„ Mě se zas líbilo opékání špekáčků.“

Druhá otázka ohledně pocitů, jaké měly děti při aktivitách, vedla ke kladným odpovědím. Uváděly, že ze začátku lanových aktivit měly „strach“, ale po chvíli se cítily „v pohodě“, prý díky podpoře spolužáků.

U doplňujících her, uváděly pocit „dobrý“, a doplňovaly, že byly „zábavné a vtipné“. Dále jsou uvedeny některé z odpovědí.

„ Já jsem měl strach z „Tarzaního skoku“, bylo to hodně vysoko, ale pak jsem měl dobrý pocit“

„ Doplňující hry byly v pohodě, jen jsem byl nesvůj při hře části těla, když jsme museli být ve dvojici s holkama.“

„ Bylo to super, skvělé, moc se mi to líbilo“

„ Já jsem měla během kurzu dobrý pocit, jen jsem se trochu bála při lanových hrách.“

Na třetí otázku co se na programu líbilo, děti uváděly hodně dobrodružství, zábavy, legrace. Bylo řečeno, že se vše líbilo, nejvíce však lanové disciplíny. Bylo zde i zmíněno dobré jídlo.

„ Bylo hodně srandy.“

„ Dobře tady vařili.“

„ Bylo tu hodně dobrodružství a líbili se mi „Lanové aktivity“.“

Na otázku, co se na programu nelíbilo, děti uváděly především ubytování v chatkách.

„ Chatky byly hrozné, foukalo do nich a byla zima.“

„ Nelíbily se mi brzké večerky.“

„ Nic se mi nelíbilo.“

4.1.4. Prezentace výsledků - vyhodnocení půl roku od absolvování Adaptačního kurzu.

Pro vyhodnocení dotazníku, který byl vyplněn žáky a učiteli po půl roce od absolvování Adaptačního kurzu byla položena evaluační otázka „*Jakým způsobem hodnotí absolventi a učitelé Adaptační kurz a jaký vliv měl program na spolupráci a vztahy ve skupině.*“

Vyhodnocení dotazníku pro žáky (příloha č. 1)

Otázka č.1: „*Byl/-a jsi v září na Adaptačním kurzu? ANO-NE (zakroužkuj).*“

Pokud jsi vybral/-a NE, nemusíš už dál nic vyplňovat!“

Na tuto otázku odpovědělo celkem 54 dětí z toho 50 dětí, že bylo na „Adaptačním kurzu“ a 4 žáci odpověděli, že na kurzu nebyly.

Otázka č.2: „*Když zavzpomínáš na kurz, co se Ti vybaví jako první?“*

č. otázky	Kategorie	Četnost výskytu 6.A	Četnost výskytu 6.B	Četnost výskytu Prima A	Četnost výskytu Prima B	Celkem	Příklady
2.	podmínky	10	11	7	5	33	v noci zima, spousta jídla, malé chatky, hezké místo, hrozné ubytování, hezké počasí
	prožitek	8	6	5	5	24	zábava, dobrodružství, super zážitky, spousta zážitků
	aktivity	4	6	6	5	21	Tarzaní skok, lanovka, diskotéka, paintball
	skupina	3	3	5	4	15	super kámoši, jak jsme byli všichni spolu, spousta kamarádů

Tabulka č.3: Druhá otázka „Když zavzpomínáš na kurz, co se Ti vybaví jako první?“

Podle četnosti odpovědí, které děti uváděly v dotazníku, jsem rozdělila vyhodnocení této otázky do čtyř kategorií, a to na podmínky, prožitek, aktivity a skupinu.

Do kategorie PODMÍNKY jsem zařadila vzpomínky na prostředí a povětrnostní podmínky, které děti uváděly v dotazníku. Nejvíce z této kategorie však děti vzpomínaly na chatky, které byly starší a dětem se nelíbily. Uváděly, že byly malé a „hrozně“, byla jim v noci zima i přes to, že měly na sobě všechny věci a podobně. Děti si velice chválily jídlo (dobré jídlo, dostatek jídla). Našlo se i několik odpovědí, kde bylo zmíněné hezké místo a hezké počasí. Hezké počasí uváděly především děti z kurzu pro gymnázium, který proběhl v jiném termínu.

Další kategorie byla označena jako PROŽITEK. Zde děti uváděly opakovaně „velkou zábavu“, „dobrodružství“ a dále uváděly, že mají „spoustu zážitků“ z kurzu.

Do kategorie AKTIVIT jsem zařadila zmiňované hlavní aktivity Adaptačního kurzu, na které si děti vzpomněly. Nejvíce uváděly „Tarzaní skok“, který byl zařazen poslední den, jako poslední aktivita v centru. Dále si vzpomněly na lanovku, paintball a diskotéku, kterou již připravovali společně třídní učitelé s dětmi.

Kategorie SKUPINA obsahuje nejčastěji uváděné vzpomínky na kolektiv. Sem byly zařazeny odpovědi jako „super kámoši“, „jak jsme byli všichni spolu“ a „spousta kamarádů“.

Otázka č.3: „Co pro Tebe byl nejsilnější zážitek?“

č. otázky	Kategorie	Četnost výskytu 6.A	Četnost výskytu 6.B	Četnost výskytu Prima A	Četnost výskytu Prima B	Celkem	Příklady
3.	aktivity	16	14	10	10	50	střílení z luku, Tarzaní skok, lanovka, turistický výlet, paintball
	podmínky	7	10	7	4	28	večerka, malé chatky, chatky, přselo, bylo hezky, lanové centrum, výhled, miluji to místo
	prožitek	4	6	3	4	17	strach, velká zábava, radost, pocit štěstí
	skupina	2	4	5	4	15	přátelé, jsme teď velká parta, super parta, mám teď mnohem víc kamarádů

Tabulka č.4: Třetí otázka „Co pro Tebe byl nejsilnější zážitek?“

U třetí otázky jsem vytvořila rozdělení opět do čtyř kategorií, a to do stejných jako u předchozí otázky, protože odpovědi byly velice podobné.

Děti na otázku „Co pro Tebe byl nejsilnější zážitek?“ uváděly opět nejvíce lanovou aktivitu „Tarzaní skok“, který byl uváděn dětmi cca z devadesáti procent.

Dalším nejsilnějším zážitkem bylo střílení z luku, mnohé děti střílely poprvé v životě. Velice oceňované bylo též lanové centrum jako celek.

Do kategorie SKUPINA byly uvedeny odpovědi velice podobné jako u předchozí otázky a to, že děti měly např.: „super partu“, „byly jsme velká parta“ a že mají více kamarádů.

V kategorii PROŽITEK jsou uvedeny příklady, které doplňují odpovědi z předchozí otázky, jako je „strach“, který měly děti především při lanových aktivitách, který se pak přeměnil v pocit radosti a štěstí. Děti odpovídaly např. takto: „Měl jsem strach“, „byla tam velká zábava“, „Ze začátku jsem měl strach skočit, ale pak jsem měl radost, že jsem to zvládl.“, „Po doskoku jsem byl šťastný.“.

Do kategorie PODMÍNKY byly zařazeny odpovědi sejně jako u otázky č.2. Zde děti uváděly opět „hezké počasí“, to uváděly děti z gymnázia, děti ze ZŠ uváděly především, že jim byla v noci zima.

Otázka č.4: „Jakou z aktivit bys již nechtěl znovu absolvovat?“

č. otázky	Kategorie	Četnost výskytu 6.A	Četnost výskytu 6.B	Četnost výskytu Prima A	Četnost výskytu Prima B	Celkem	Příklady
4.	lanové	5	4	5	4	18	horolezecká stěna, skok z 20m, výškové aktivity, lanovka
	týmové	3	5	4	3	15	dlouhé výlety, paintball, stavění věží z kamení, části těla, lukostřelba
	doplňkové	2	2	3	1	8	schovávání ve tmě, řezání dřeva na oheň, noční hra, prohlídka jeskyně

Tabulka č.5: Čtvrtá otázka „Jakou z aktivit bys již nechtěl znovu absolvovat?“

Odpovědi na čtvrtou otázku jsem rozdělila na tři kategorie a to na LANOVÉ AKTIVITY, TÝMOVÉ AKTIVITY A DOPLŇKOVÉ AKTIVITY.

Nejvíce odpovědí na otázku „*Jakou z aktivit bys již nechtěl znovu absolvovat?*“ děti uváděly LANOVOU AKTIVITU „Tarzaní skok“. Ten v nich zanechal mnoho pocitů, které neuměly přesně definovat, a proto ho uvedly. Další aktivity, které již některé děti nechtěly absolvovat byly horolezecká stěna, lanovka, výškové aktivity.

I tyto aktivity uváděly děti v předcházejících odpovědích na otázku „Co se jim vybaví jako nejsilnější zážitek?“.

Mezi TÝMOVÉ AKTIVITY, které děti uváděly, že už by nechtěly znovu absolvovat, uvedly „dlouhé výlety“, „paintball“ a dále pak nejčastější odpověď z této kategorie byla hra „Části těla“, při které byly děti rozděleny na smíšené dvojice dívka-chlapec.

Z DOPLŇKOVÝCH AKTIVIT, které by děti už nechtěly absolvovat, uváděly schovávání ve tmě a noční hru. Několika dětem se nelíbila prohlídka jeskyně, kde byla tma.

Otázka č.5: „Co jsi se na kurzu naučil?“

č. otázky	Kategorie	Četnost výskytu 6.A	Četnost výskytu 6.B	Četnost výskytu Prima A	Četnost výskytu Prima B	Celkem	Příklady
5.	Interpersonální dovednosti	7	6	8	8	29	spřátelení se s třídou, ostatním víc věřím, poznání kamarádů, spolupracovat, nebát se holek, nebojím se seznamování,
	specifické dovednosti	4	6	4	4	18	lézt po žebříku, slaňování, střílet z luku, střílet z pistole na paintball, poznávání květin, řezání dřeva na oheň, vázat uzle
	Intrapersonální dovednosti	4	2	5	3	14	už nemám strach z výšek, nebát se výšek, smát se

Tabulka č.6: Pátá otázka „Co jsi se na kurzu naučil?“

Intrapersonální dovednosti – sebeúcta, vědomí vlastních emocí, asertivita, sebeaktualizace, seberealizace

Interpersonální dovednosti – empatie, společenská zodpovědnost, mezilidské vztahy

Specifické dovednosti – naučení se nových věcí, zdokonalení se v určité oblasti

U páté otázky „*Co jsi se na kurzu naučil?*“ byly odpovědi velice zajímavé. Byly proto rozděleny do tří skupin SPECIFICKÉ, INTERPERSONÁLNÍ a INTRAPERSONÁLNÍ.

Největší počet odpovědí se ukázal v kategorii INTERPERSONÁLNÍ DOVEDNOSTI. Sem jsem zařadila společenskou zodpovědnost a mezilidské vztahy v kolektivu. Do této skupiny spadají následující odpovědi: „spřátelení se s třídou“, „ostatním víc věřím“, „poznání kamarádů“, „spolupracovat“, „spolupracova s holkama“, „seznamování“.

Do kategorie SPECIFICKÝCH DOVEDOSTÍ, byly zařazeny odpovědi, kde děti uváděly, co se naučily za nové věci, především manuální dovednosti. Nejvíce odpovídaly, že se naučily: „lézt po žebříku“, „slačovat“, „střílet z luku“, „střílet z pistole“, „řezat dříví na oheň“.

Do INTRAPERSONÁLNÍCH dovedností jsem zařadila uvědomění si vlastních emocí, vlastních pocitů dětí. Odpovědi dětí se shodovaly a vypadaly takto: „už nemám strach z výšek“, „naučil jsem se nebát se výšek“ a zazněla i odpověď „naučil jsem se smát“.

Otázka č.6: „Kdybys na kurz nejel/-a, v čem bys byl/-a jiný/jiná, než teď?“

č. otázky	Kategorie	Četnost výskytu 6.A	Četnost výskytu 6.B	Četnost výskytu Prima A	Četnost výskytu Prima B	Celkem	Příklady
6.	Seznámení se ve skupině	10	8	7	8	33	noví přátelé, neznala bych tolik své spolužáky, nevěřila bych tolik některým spolužákům, chovala bych se jinak
	prožitek	4	5	4	5	18	super vzpomínky, neměl bych takové zážitky, měla bych strach z výšek, hezké vzpomínky

Tabulka č.7: Šestá otázka „Kdybys na kurz nejel/-a, v čem bys byl/-a jiný/jiná, než teď?“

Šestá otázka zněla „*Kdybys na kurz nejel/-a, v čem bys byl/-a jiný/jiná, než teď?*“. Děti odpovídaly převážně stejně ve všech třídách a jejich odpovědi jsem rozdělila tentokrát na dvě kategorie SEZNÁMENÍ SE VE SKUPINĚ a PROŽITEK.

Kategorie SEZNÁMENÍ SE VE SKUPINĚ byla hojně zastoupená velice podobnými odpověďmi, které se objevovaly u předchozích otázek. Byly sem zařazeny

odpovědi například: „neměla bych nové přátele“, „neznala bych tolik své spolužáky“, „nevěřila bych tolik některým spolužákům“, „choval bych se jinak“.

Do kategorie PROŽITKY byly uvedeny odpovědi dětí například: „super vzpomínky“, „neměl bych takové zážitky, kdybych nejel“, „měla bych pořád strach z výšek“, „mám hezké vzpomínky“, „bylo to super“.

Otázka č.7: „Cokoliv, co bys mi o kurzu ještě chtěl/-a doplnit?“

č. otázky	Kategorie	Četnost výskytu 6.A	Četnost výskytu 6.B	Četnost výskytu Prima A	Četnost výskytu Prima B	Celkem	Příklady
7.	prostředí, prožitek	17	17	16	13	63	vadila mi zima, malé chatky, super místo, zábava, bylo to tam super, úžasný, super všechno se mi líbilo, zopakoval bych si to znovu, ohromná legrace
	aktivity	14	12	6	10	42	prohlídka jeskyně, lanovka, horolezecká zeď, Tarzaní skok, střílení z luku, diskotéka, hry, chtěl bych si zopakovat lanovku, táborák
	tipy pro příště	6	4	5	6	21	později večerka, více her, mít táborák, jiné chatky, neuklízet si po sobě, změnila bych místo, radši u vody
	zážitky	2	1	2	0	5	třetí den jsem dostal horečky, první pusa, vyhrál jsem v lukostřelbě

Tabulka č.8: Sedmá otázka „Cokoliv, co bys mi o kurzu ještě chtěl/-a doplnit?“

Na sedmou otázku „Cokoliv, co bys mi o kurzu ještě chtěl/-a doplnit?“ odpovídaly děti tak, že byly odpovědi zařazeny do čtyř skupin: PROSTŘEDÍ, AKTIVITY, TIPY PRO PŘÍŠTĚ a ZÁŽITKY.

Na tuto otázku bylo nejvíce odpovědí, které se zařadily do kategorie PROSTŘEDÍ, PROŽITEK. Tyto odpovědi již děti uváděly i v předchozích otázkách, a to u otázky č. 2 a č. 3. Dětem vadily především malé chatky, ve kterých byla zima. Další odpovědi byly velice kladné, např.: „bylo to super místo“, „bylo to úžasný“, „všechno se mi tam líbilo“, „zopakoval bych si to znovu“, „byla tam ohromná legrace“.

Do druhé kategorie AKTIVITY byly zařazeny odpovědi, které vyzdvihovaly nejoblíbenější disciplíny. Opět již byly zmíněny v předchozích odpovědích. Zde jsou však míněny v pozitivním smyslu a jsou to např.: „super byla prohlídka jeskyně“, „lanovka byla super“, „líbila se mi horolezecká zeď a Tarzaní skok“, „poprvé jsem střílel z luku, bylo to super“, „moc se mi líbil táborák a diskotéka“.

Další kategorie byla nazvána TIPY NA PŘÍŠTĚ, kde děti uváděly spíše to, co se jim nelíbilo. Zde jsou uvedeny příklady: „chtěl bych pozdější večerku“, „klidně by mohlo být ještě i víc her“, „každý den mít táborák“, „jiný chatky“, „abychom si nemuseli po sobě uklízet“. Zazněla i odpověď „změnila bych místo, třeba být někde u vody“.

Poslední kategorie, ZÁŽITKY, je již méně zastoupená. Tato kategorie je již uváděna v předchozích otázkách a zde děti uváděly jen své jedinečné zážitky, jako např.: „třetí den jsem dostal horečky“, „dostal jsem první pusu“, „vyhrál jsem v lukostřelbě“.

4.1.4. Rozhovor s učiteli provedený půl roku od absolvování Adaptačního kurzu

Odpovědi učitelů na otázky z rozhovoru byly rozděleny do tří kategorií: OČEKÁVÁNÍ, PRŮBĚH a PŘÍNOS. Celkem odpovídali čtyři učitelé z brněnských škol, a to dva učitelé ze ZŠ a dvě učitelky z gymnázia. Před kurzem respondenti neznali svoji třídu, se kterou jeli na kurz. V těchto třídách se ani děti navzájem neznaly. Třídy z gymnázia byly sestavené z dětí z různých základních škol z celého okresu a do tříd základní školy byly zařazeni noví žáci, kteří do třídy přestoupili. Dále jsou uvedeny otázky, které byly položeny všem učitelům, kteří na tento kurz s dětmi jeli.

Otázky pro učitele - rozhovor

- 1) S jakým očekáváním jste na „Adaptační kurz“ jel/a?
- 2) Jak se očekávání naplnilo?
- 3) Co se vám vybaví jako první z „Adaptačního kurzu“?
- 4) Podařilo se po kurzu viditelně zlepšit vztahy ve skupině?
- 5) Jak hodnotíte vztahy mezi dětmi nyní?
- 6) Zlepšila se spolupráce ve skupině po absolvování kurzu?
- 7) Jak hodnotíte spolupráci ve třídě po půl roce od kurzu?
- 8) Kdybyste referoval/a svým kolegům, co byste jim o kurzu řekl/a?

Do kategorie **OČEKÁVÁNÍ** byly zařazeny první dvě otázky a odpovědi na ně.

Na první otázku „*S jakým očekáváním jste na „Adaptační kurz“ jel/-a?*“ byly odpovědi podobné. Mezi očekávání, která učitelé uváděli byly například: „Vzájemné poznání žáků a pedagogů“, „Vytvořit ze třídy tým, který bude fungovat jako jednotná skupina a dobře se zná.“, „Naučit se vzájemné spolupráci, semknout třídu a navzájem se poznat, učitel žáky a žáci nás učitele.“, „S očekáváním vzájemného poznání dětí a učitelů, naučit se komunikovat a spolupracovat.“

Na druhou otázku „*Jak se očekávání naplnilo?*“ učitelé odpověděli všichni stejně, že se jejich očekávání naplnilo. Příklady odpovědí: „Podařilo se stmelit kolektiv a zařadit nové žáky do kolektivu.“, „Očekávání se naplnilo do puntíku.“, „Všichni, kdo byli na Adaptačním kurzu se poznali a sblížili, především noví žáci.“

Kategorie **PRŮBĚH** je vybraná ze třetí otázky a to „*Co se vám vybaví jako první z „Adaptačního kurzu“?*“. Odpovědi z této otázky byly velice podobné. U dětí i u učitelů měla úspěch aktivita „Tarzaní skok“, což dokazují jejich odpovědi. Tuto aktivitu uvedli tři učitelé ze čtyř. Odpovědi zněly takto: „Vybaví se mi emoce žáků, byl to pro ně silný zážitek.“, „Nadšení dětí z Tarzaního skoku.“, „Tarzani“, „Skupinové hry pro stmelení žáků a dobrá nálada.“

Průběh kurzu, jako takový, si učitelé chválili a neměli žádné zásadní připomínky.

Do další kategorie **PŘÍNOS** jsem zařadila odpovědi z otázek č. 4 - 8, které charakterizují, jaký přínos měl tento Adaptační kurz pro učitele daných tříd. Otázky byly zaměřené na vztahy a spolupráci ve skupině.

Čtvrtá otázka, která byla položena učitelům a učitelkám, zněla: „*Podářilo se po kurzu viditelně zlepšit vztahy ve skupině?*“. Na tuto otázku zněly kladné odpovědi: „Ano, určitě podařilo, noví žáci se přiřadili do stávající třídy a žáky stojící na okraji skupiny se dařilo více zapojit.“, „Jednoznačně, bylo to jedno z mých očekávání, které se naplnilo.“, „Myslím, že ano.“

Na pátou otázku „*Jak hodnotíte vztahy mezi dětmi nyní?*“ byly odpovědi takové: „Třída na Adaptačním kurzu pracovala více jako tým a bavil se každý s každým. Dnes jsou žáci ve třídě rozděleni více do skupinek chlapců a dívek.“, „Trochu se zase tvoří skupinky a objevují se žáci, kteří se odcizují, ale vztahy jsou dobré.“, „Lépe se dohodnou, co budou dělat, dokáží se prostřídat v činnostech, nevadí jim, s kým vytvoří dvojici.“, „Vztahy jsou přátelské a dobré“.

Jako nejčastější odpověď na šestou otázku „*Zlepšila se spolupráce ve skupině po absolvování kurzu?*“ učitelé uváděli, že nemohou porovnávat, jelikož danou třídu před tímto Adaptačním kurzem neznali. Např. „Nemohu posoudit, začali jsme Adaptačním kurzem.“, „Danou třídu jsem dopředu neznal, proto nemohu posoudit, zda se spolupráce ve skupině zlepšila.“. Další odpovědi byly „Ano, během kurzu se vyhranilo několik vůdčích typů, kteří docela spolehlivě dovedou skupinu k cíli, což je pro mě velmi důležité. Dokáží si poradit a vnímají se navzájem. Dokonce přemýšlí o názoru druhého.“, „Ano, spolupráce se určitě zlepšila, protože se navzájem poznali.“.

Na sedmou otázku „*Jak hodnotíte spolupráci ve třídě po půl roce od kurzu?*“ odpověděli učitelé kladně. „Je na dobré úrovni, stále děti spolupracují a doplňují se.“, „Spolupráce se stále zlepšuje.“, „Kladně, žáci si stále pomáhají a připomínají si zážitky z kurzu, samozřejmě ne tak, jako těsně po kurzu.“, „Během roku se začínají ukazovat rozdíly mezi žáky (nadání, schopnosti,...) záměrně se snažím, aby nehleděli na tyto rozdíly mezi žáky a stále se respektovali a táhli za jeden provaz. Je také vidět, že pokud jiný pedagog potřebuje pracovat s kolektivem, tak děti bez problémů pracují jako jednotná skupina.“.

Osmá otázka doplňovala celý rozhovor a uzavírala ho otázkou „*Kdybyste referoval/a svým kolegům, co byste jim o kurzu řekl/a?*“.

Na tuto otázku odpovídali učitelé takto: „Pro mě bylo třeba hodně důležité, že byl vymyšlený program, který zapadl do okolního prostředí kurzu, které jsem neznala. Musela bych jet na místo několik dnů dopředu, abych poznala okolí a vymyslela aktivity. Lektoři byli spolehliví.“, „Kurz má pro nově vytvořenou skupinu dětí pozitivní význam. Děti se poznaly a získaly společné zážitky, což je nyní spojuje.“, „Kemp „Baldovec“ je skvělé místo se spoustou možností aktivního vyžití žáků a díky tomu se zde dá velice dobře pracovat s kolektivem.“, „Hodně síly a vytrvalosti, ale každá třída by adaptačním kurzem měla projít.“.

4.1.5. Závěr - hodnocení Adaptačního kurzu

Tento program absolvovaný dětmi ze základní školy a gymnázia v Brně zanechal nejen v dětech, ale i v učitelském doprovodu, silné zážitky, které si všichni uchovali i půl roku po absolvování kurzu. Při vyhodnocování dotazníků, které byly vyplňovány těsně po kurzu a půl roku od absolvování kurzu, nebyly patrné výrazné změny. Nejsilnější zážitek jak pro děti, tak pro učitele, byla vyhodnocena aktivita „Tarzaní skok“. Pro děti z hlediska pocitů a překonání sama sebe a z pohledu učitelů, jak se děti s těmito pocity vyrovnávaly. Dalším výrazným a často zdůrazňovaným zážitkem pro děti bylo ubytování ve starých chatkách, které se jim nelíbily, jak vzhledově, tak že v nich byla zima.

Dalším charakteristickým hodnocením z pohledu dětí byly vzpomínky na to, jak byly všichni spolu a jaké mají hezké společné zážitky.

Z hodnocení učitelů vyšlo, že se z kurzu vrátili se splněným očekáváním a že se žáci ve třídě navzájem poznají, stmelí se jako kolektiv, budou si navzájem důvěřovat a budou mít společné zážitky. Podobné hodnocení uvedli i půl roku od absolvování kurzu s tím, že v některých třídách vzájemné vztahy ochabují, ale spolupráce jako taková ve třídách stále funguje a kolektiv třídy stále spolupracuje jako celek. Učitelé dále doplňovali, že by tímto nebo podobným kurzem měly projít všechny třídy na začátku školního roku, aby se třída sjednotila a děti se před sebou nestyděly, a tím se zlepšila jejich spolupráce a důvěra.

4.2. Strategický – Tématický program „Cesta za svobodou aneb útěk z vězení“

Tento program je zaměřený na strategické plánování jednotlivých úkolů, na rozvoj týmové spolupráce a kooperace, na zlepšení komunikace mezi jednotlivými účastníky a na odhalení osobnostních vlastností pod cíleně vytvořeným stresem.

4.2.1. Metodická evaluace

Pro následující dva programy byly otázky i dotazníky pozměněny z důvodu jiné věkové kategorie.

- 1) Jaký byl vliv programu na rozvoj vztahů ve skupině?
- 2) Jak účastníci programem postupují a s jakými emocemi spojují jednotlivé aktivity?
- 3) Jak se v průběhu programu prohlubuje spolupráce mezi členy skupiny?

Tento program byl naplánován a uskutečněn 3. a 4. srpna. Byl vytvořen pro bezpečnostní agenturu sídlící v Brně. Pro vyhodnocení byla opět sbírána data pomocí dotazníku, rozhovoru a pozorováním.

Dotazník – byly rozdány dva dotazníky, jeden před programem pro zjištění informací o skupině a druhý po absolvování kurzu pro možné vyhodnocení spolupráce ve skupině a jak se vzájemně zaměstnanci poznali. První dotazník se skládal z pěti otázek a byl zaměřen na orientační poznání dané skupiny. Druhý dotazník obsahoval deset otázek, které byly zaměřeny na zhodnocení lepší spolupráce respondentů a na vzájemné poznání účastníků. Tyto dotazníky jsou uvedeny v příloze č.2. Tabulkové a grafické vyhodnocení jednotlivých otázek je uvedeno v příloze č.3.

Rozhovor – byl proveden na konci programu s pěti vybranými respondenty, kteří reprezentovali jednotlivé skupiny.

Znění otázek připravených pro rozhovor:

- 1) Byly teambuildingové aktivity snadno realizovatelné? Pokud ne, které?
- 2) Jaký přínos pro vás mělo absolvování dané aktivity, programu?
- 3) Jaké jste měli pocity při aktivitách?
- 4) Jaká byla spolupráce ve skupině?
- 5) Co lze aplikovat pro váš další život?

Pozorování – bylo provedeno pozorování vždy jen jedné náhodně vybrané skupiny, kde se sledoval vývoj vzájemné spolupráce ve skupině.

Teambuildingového programu se zúčastnilo celkem 40 účastníků (29 mužů a 11 žen) z bezpečnostní agentury z Brna. Věková kategorie byla v rozmezí 20 – 35 let. Z tohoto počtu se již někdy 16 respondentů účastnilo teambuildingového programu. Tato skupina byla rozdělena na pět menších skupin po osmi členech z důvodu lepšího pracování se skupinou při plnění programu.

	celkem účastníků	věk	muž	žena	vyplňovalo dotazník	účastnilo se rozhovoru
počet respondentů	40	20-35	29	11	40	3

Tabulka č. 9: Struktura a rozdělení skupiny

4.2.2. Prezentace výsledků – vyhodnocení programu těsně po kurzu

Při tomto programu bylo možno první den pozorovat pouze jednu skupinu, z důvodu postupného časového nástupu jednotlivých skupin. Dotazníky vyplňovali všichni účastníci a rozhovoru se zúčastnili zástupci skupin.

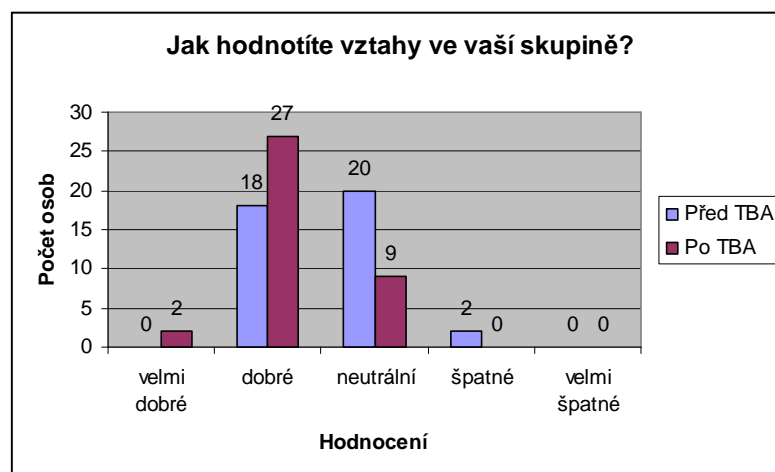
Pro vyhodnocení programu byly určeny evaluační otázky.

1) Jaký byl vliv programu na rozvoj vztahů ve skupině?

Pro vyhodnocení této otázky byly použity otázky z dotazníku.

1) Jak hodnotíte vztahy ve vaší skupině před (po) teambuildingovém programu?

Následný graf č.2 naznačuje zlepšení vztahů v průběhu teambuildingového programu.



Graf č.1: Jak hodnotíte vztahy ve vaší skupině?

Tato otázka byla zároveň vyhodnocena pomocí kontingenční tabulky a výpočtu chí-kvadrátu a pravděpodobnosti viz. následující Tabulka č.10.

stav	velmi dobré	dobré	neutrální	špatné	velmi špatné	celkem
před	0	18	20	2	0	40
po	4	27	9	0	0	40
celkem	4	45	29	2	0	80

Tabulka č.10: Odpovědi na otázku „Jak hodnotíte vztahy ve vaší skupině před (po) teambuildingovém programu?“

chi – kvadrát - $X^2 = 12$

Pravděpodobnost - $P = 0,007$

Hladina významnosti - $\alpha = 0,05$

Hodnoty tohoto testu vykazují, že při hladině významnosti $\alpha = 0,05$ jsou nasbíraná data statisticky významná.

2) Jak účastníci programem postupují a s jakými emocemi spojují jednotlivé aktivity?

Tato otázka byla vyhodnocena pozorováním a následně i rozhovorem uskutečněným na konci programu.

Pozorování

Při plnění úkolů měla skupina zpočátku problém se domluvit, kdo půjde první, kdo a co bude dělat. Později se situace výrazně zlepšila. U předposlední disciplíny, slanit ze skály a zachránit zraněného, již neměli účastníci problém s komunikací a vzájemně se doplňovali a společně vymýšleli plán záchrany. Tento předposlední úkol řešili relativně v klidu a s rozvahou (zraněného by zachránili). Jedna žena neměla zkušenosti s lanovými disciplínami, ale skupina jí velice dobře pomáhala, jak fyzicky, tak i psychicky.

Na pozorované skupině bylo vidět postupné zaujetí pro hru. Na konci trasy byli sice velmi unaveni, ale zároveň plni energie a radosti z toho, co absolvovali.

Při doplňující hře „Chůze na dvou prknech“ účastníci mezi sebou závodili. Zpočátku se účastníci potýkali se souhrou všech členů skupiny, vymýšleli dokonce

i taktiky, aby zvítězili (počítání, „hop, hop“). Zde byla patrna vzrůstající rivalita, dravost a emoce účastníků.

U hry „Aktivní malování“ panovala naprosto uvolněná atmosféra, občas byl vyjádřen údiv nebo obava, že se obrázek nepovede, ale nakonec byly uhodnuty všechny namalované předměty.

Rozhovor

V rozhovoru pro zjištění emocí byla použita otázka „*Jaké jste měli pocity při aktivitách?*“ Na tuto otázku odpovídali zástupci skupin takto:

„Z lanových úkolů jsem měl strach, bojím se výšek.“

„Před každou disciplínou jsem byl překvapený, co nás čeká, ale pak jsem se cítil dobře, že jsem to zvládl.“

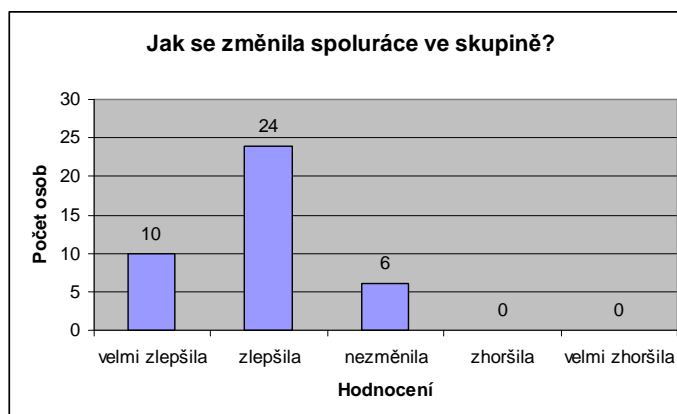
„Měl jsem radost, z vytvořeného voru, jak se nám povedl a při hrách jsme se pěkně nasmáli.“

„Při lanové dráze jsem se bál spolehnout se na svoji dvojici, měl jsem strach.“

„Já jsem byl zklamaný, že se nepovedl vor, tak jak jsme si představovali, ale nakonec jsem měl radost z toho, jak jsme to všechno celkem úspěšně zvládli.“

3) Jak se v průběhu programu prohlubuje spolupráce mezi členy skupiny?

V dotazníku je uvedena přímo otázka č. 5 „*Jak se zlepšila/zhoršila spolupráce ve skupině?*“. Na tuto otázku odpověděla více než polovina, že se spolupráce „*zlepšila*“. Pouze šest respondentů uvedlo, že se spolupráce „*nezměnila*“. Pro názornost jednotlivých odpovědí je uveden graf č.2.



Graf č.2: Jak se změnila spolupráce ve skupině

Do rozhovoru byla zařazena otázka „*Jaká byla spolupráce ve skupině?*“

Zde jsou uvedeny odpovědi:

„Spolupráce první den při útěku byla ze začátku hrozná, naštěstí tam byl Petr, který skupinu pak nějak vedl.“

„V naší skupině si každý hned vybral, co bude dělat a doplňoval jeden druhého.“

„Postupně se zlepšovala.“

„Spolupráce byla od začátku dobrá, nikdo skupinu nebrzdil.“

„V naší skupině byla spolupráce zpočátku malá, ale při hledání indicií a řešení případu se to zlomilo a spolupráce byla na výbornou.“

Pro lepší vyhodnocení programu jsou uvedeny i zbývající odpovědi z rozhovoru.

Otázky pro rozhovor:

- 1) Byly teambuildingové aktivity snadno realizovatelné? Pokud ne, které?
- 2) Jaký přínos pro Vás mělo absolvování dané aktivity, programu?
- 3) Co lze aplikovat pro váš další život?

Při první otázce uváděli většinou jako obtížně realizovatelný úkol v prvním dnu přeplavit se přes řeku. Zde jsou uvedeny odpovědi.

„Vázla komunikace při rozhodování, kdo a co bude dělat.“

„Všichni nespolupracovali.“

„Dotyčná se nechtěla namočit, to byl velký problém.“

Další úkol, se kterým se prý potýkali bylo „Aktivní malování“.

Odpovědi zněly: „ Už jsem dlouho nemaloval.“

„Mám problém s představivostí.“

„Některé věci byly obtížné na malování.“

Za obtížný úkol bylo dále uvedeno i slaňování. „V životě jsem neslaňoval a ze začátku jsem se bál.“

„Bojím se výšek“

„Překonání sama sebe“.

Při druhé otázce „*Jaký přínos pro Vás mělo absolvování dané aktivity, programu?*“ respondenti uváděli: „Překonání sama sebe“, „Pocit sounáležitosti ve skupině“.

Na třetí otázku „*Co lze aplikovat pro váš další život?*“ byly odpovědi takové: „Určitě, poznání chování druhých ve stresových situacích“
„Dokázat se domluvit při řešení úkolu“

4.2.3. Závěr - hodnocení Strategického - tématického programu

Tématický program navodil atmosféru příběhu, aby účastníci byli vtaženi do děje a chtěli se stát jeho součástí. Byl vytvořen pro zaměstnance bezpečnostní agentury. Účastníci si v něm vyzkoušeli poznání pocitů pronásledovaných (jak jednají) a zároveň si vyzkoušeli něco, co využijí ve své další práci. Zároveň poznali členy skupiny a podařilo se jim ji stmelit. Účastníci si tímto vytvořili obrázek, co je čeká v budoucím povolání a jak je důležité např. určování priorit a zachování vážnosti situace. Zároveň se učili umět požádat o pomoc druhého a především správně informovat a komunikovat.

Při vyhodnocování tohoto teambuildingového programu byly použity vyplněné dotazníky před programem, které byly zaměřené na orientační poznání dané skupiny. Druhý dotazník byl vyplněn těsně po absolvování programu a byl zaměřen na zlepšení spolupráce a vzájemných vztahů. Z důvodu obtížného dohledání všech zúčastněných, nebyl vyplňován dotazník půl roku od absolvování kurzu, neboť absolventi kurzu působí po celé ČR. Do vyhodnocování tohoto programu byl zahrnut i rozhovor s vybranými respondenty.

Účastníci tohoto programu uváděli ve většině případů ve svých odpovědích po absolvování kurzu zlepšení vztahů ve skupině. Konkrétní odpovědi jsou uvedené v kapitole 4.2.2.

Při rozhovoru byly z odpovědí patrné velké emoce zúčastněných. Dále většina uváděla, že pro ně měl kurz především osobní přínos, jelikož se s touto skupinou dále setkávat nebudou.

4.3. Tématický program „Jeden za všechny, všichni za jednoho“

Tento program byl vytvořen na dva dny podle požadavků výrobní firmy z Brna. Cílem tohoto programu bylo, aby se účastníci vzájemně seznámili a naučili se lepší spolupráci a komunikaci mezi jednotlivými odděleními ve firmě.

4.3.1. Metodická evaluace

V tomto programu byly použity stejné dotazníky a otázky pro rozhovor, jako u předchozího programu.

- 1) Jaký byl vliv programu na rozvoj vztahů ve skupině?
- 2) Jak účastníci programem postupují a s jakými emocemi spojují jednotlivé aktivity?
- 3) Jak se v průběhu programu prohlubuje spolupráce mezi členy skupiny?

Tento program byl uskutečněn 13. a 14. října u vodní nádrže Nové Mlýny. Program byl vytvořen pro výrobní firmu, aby se poznali zaměstnanci jednotlivých oddělení a došlo ke zlepšení komunikace a spolupráce.

Pro možnost vyhodnocení byla opět sbírána data pomocí dotazníku, rozhovoru a pozorování.

Dotazník – byly použity dotazníky z předchozího programu, kde byl první opět vyplněn těsně po programu a druhý půl roku po absolvování programu. Dotazníky jsou uvedeny v příloze č.2. Tabulkové vyhodnocení jednotlivých otázek je uvedeno v příloze č.3.

Rozhovor – byl uskutečněn na konci programu s vybranými respondenty, kteří reprezentovali jednotlivé skupiny. Otázky byly použity opět stejné jako u předchozího programu.

Znění otázek připravených pro rozhovor:

- 1) Byly teambuildingové aktivity snadno realizovatelné? Pokud ne, které?
- 2) Jaký přínos pro Vás mělo absolvování dané aktivity, programu.
- 3) Jaké jste měli pocity při aktivitách?
- 4) Jaká byla spolupráce ve skupině?
- 5) Co lze aplikovat pro váš další život?

Pozorování – při tomto programu bylo provedeno pozorování celé skupiny, aniž byla izolovaně rozdělena na menší celky. Skupinky pracovaly při aktivitách vždy blízko sebe.

Tohoto teambuildingového programu se účastnilo celkem 24 účastníků z toho 15 mužů a 9 žen. Věková kategorie byla v rozmezí 20 – 45 let. Dle odpovědí z dotazníků vyplynulo, že třetina zúčastněných ještě nikdy nebyla na žádné teambuildingové akci.

	celkem účastníků	věk	muž	žena	vyplňovalo dotazník	účastnilo se rozhovoru
počet respondentů	24	20-45	15	9	24	3

Tabulka č.11: Struktura a rozdělení skupiny

4.3.2. Prezentace výsledků – vyhodnocení programu těsně po kurzu

Při tomto programu byli pozorováni všichni účastníci najednou. Umožnila to situace a připravený program. Dala se tady skupina pozorováním hodnotit jako celek. Dotazníky vyplňovali opět všichni účastníci a rozhovoru se zúčastnili pouze tři zástupci z celé skupiny.

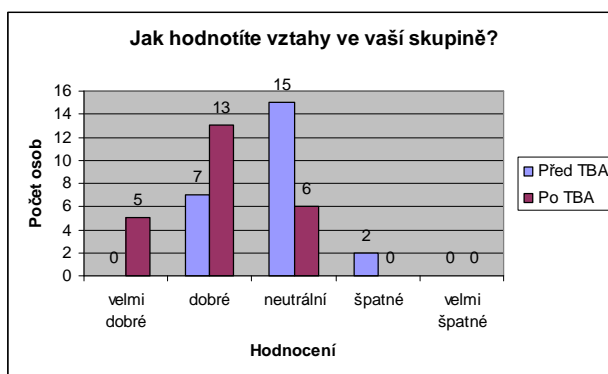
Pro vyhodnocení programu byly určeny tři evaluační otázky a byly opět stejné jako u předchozího programu.

1) Jaký byl vliv programu na rozvoj vztahů ve skupině?

K tomu posloužily otázky z dotazníku.

1) Jak hodnotíte vztahy ve vaší skupině před (po) teambuildingovém programu?

Při této otázce hodnocení vztahů ve skupině uvedli, že většinou byly vztahy neutrální. Po absolvování programu již většina uvedla, že vztahy jsou „dobré“ a dokonce pět účastníků uvedlo, že jsou vztahy „velmi dobré“, viz graf č. 3.



Graf č.3: Odpovědi na otázku č.4 - druhý program

Tato otázka byla zároveň vyhodnocena pomocí kontingenční tabulky a výpočtu chí-kvadrátu a pravděpodobnosti.

stav	velmi dobré	dobré	neutrální	špatné	velmi špatné	celkem
před	0	7	15	2	0	24
po	5	13	6	0	0	24
celkem	5	20	21	2	0	48

Tabulka č.12: Odpovědi na otázku „Jak hodnotíte vztahy ve vaší skupině před (po) teambuildingovém programu?“

$$\chi^2 - \text{kvadrát} - X^2 = 12,7$$

$$\text{Pravděpodobnost} - P = 0,005$$

$$\text{Hladina významnosti} - \alpha = 0,05$$

Hodnoty tohoto testu vykazují, že při hladině významnosti $\alpha = 0,05$ jsou nasbíraná data statisticky významná.

2) Jak účastníci programem postupují a s jakými emocemi spojují jednotlivé aktivity?

Pozorováním skupiny při zahájení tohoto programu bylo vidět na účastnících nadšení z toho, co je čeká. Spolupráce byla s těmito členy výborná.

Při hlavní teambuildingové aktivitě, závodech dračích lodí, byla vidět bojovnost a hravost skupin. Bojový pokřik se skupinám povedl a vykřikovaly ho při každé příležitosti. Na začátku plavby měly obě skupiny problém sjednotit se při pádlování, ale po krátkém tréninku se celkem sehrály a závody s menšími karamboly dojely.

Doplňující hry byly sestaveny pro podporu vzájemné důvěry a komunikaci při řešení úkolů. Bylo třeba umět říci svoji myšlenku, názor a prosadit si jej. Při sledování jednotlivých úkolů bylo vidět rostoucí odbourávání ostychu, zlepšení spolupráce a také nadchnutí pro věc.

Pro zjištění, jaké měli účastníci emoce během programu, byla použita v rozhovoru tato otázka: „***Jaké jste měli pocity při aktivitách?***“.

Na tuto otázku odpovídali vybraní tři respondenti takto:

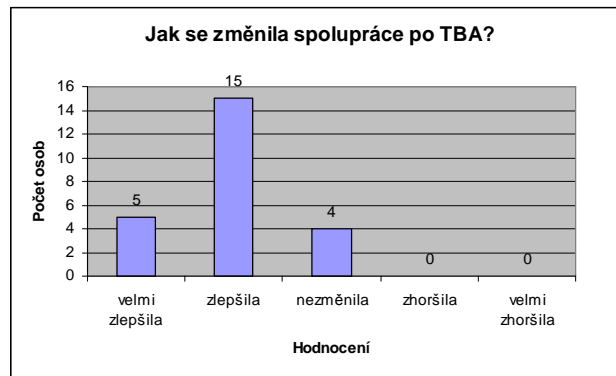
„Při závodech v dračích lodí, jsem měl smíšené pocity. V první řadě jsem nevěděl co od toho mám očekávat, pak jsem chtěl vyhrát, ale nezáleželo jen na mě, no a nakonec jsem byl plný pocitu štěstí, že jsme to dojeli.“ „Jinak jsem měl dost problém s důvěrou k ostatním při krátkých hrách.“

„Naše loď vyhrála, tak jsem měl zaslouženou radost. Našemu týmu jsem ale od začátku věřil.“ „Poznal jsem dobré lidi a měl jsem z nich hned od začátku dobrý pocit.“

„Já měla strach, protože se bojím vody, ale důvěřovala jsem posádce, že mě nikde nevyklopí do vody. Naše posádka nakonec zvítězila, takže jsem měla obrovskou radost“, „Při hře „Lidská pyramida“ jsem se cítila trochu utlačovaná, ale je to asi o zvyku ubírat si vlastní prostor.“

3) Jak se v průběhu programu prohlubuje spolupráce mezi členy skupiny?

V dotazníku je uvedena otázka č. 5 „***Jak se zlepšila/zhoršila spolupráce ve skupině?***“ Na tuto otázku odpovědělo 15 účastníků „zlepšila“, 4 účastníci „nezměnila“ a 5 účastníků „velmi zlepšila“. Tyto odpovědi naznačují, že se spolupráce během programu zlepšila, viz graf č.4.



Graf č.4: Odpovědi na otázku č.6 – druhý program

Do rozhovoru byla zařazena otázka na to, jak se účastníkům spolupracovalo v dané skupině a to otázkou „*Jaká byla spolupráce ve skupině?*“

Na tuto otázku odpověděli vybraní respondenti takto:

„Spolupráce byla výborná, byly tu fajn lidi.“

„Ze začátku to moc nešlo, ale po určité době se spolupracovalo dobře.“

„Všichni se snažili, takže jsem neviděla ve spolupráci problém.“

Při rozhovoru byly položeny další otázky ohledně pocitů, jaké měli respondenti při aktivitách.

Otázky pro rozhovor:

- 1) Byly teambuildingové aktivity snadno realizovatelné? Pokud ne, které?
- 2) Jaký přínos pro Vás mělo absolvování dané aktivity, programu?
- 3) Co lze aplikovat pro váš další život?

Na první otázku respondenti odpovídali takto:

„Snadno realizovatelné všechny nebyly. Při závodech v dračích lodích jsme se nemohli ze začátku pořádně sehrát, je to dost obtížné, aby se deset lidí najednou sehrálo.“

„Pro mě přišla těžká hra na technology, kde se člověk musel velice soustředit a najít úplný začátek postupu. A ještě v kolektivu se dohodnout, co vlastně bylo dřív.“

Odpovědi na druhou otázku „*Jaký přínos pro Vás mělo absolvování dané aktivity, programu?*“ zněly takto:

- „Určitě poznání ostatních kolegů a že se můžu na spoustu z nich spolehnout.“
- „Jde všechno, jen se musí chtít.“

U poslední otázky „*Co lze aplikovat pro váš další život?*“ odpověděli:

- „Určitě lze navázat na spolupráci ve skupině a pracovat na ní dál.“
- „Poznání druhých, jak se kdo chová a přizpůsobit tomu své jednání.“

4.3.3. Prezentace výsledků - vyhodnocení dotazníku půl roku po absolvování programu „Jeden za všechny, všichni za jednoho“

Teambuildingový program „Jeden za všechny, všichni za jednoho“ byl absolvován výrobní firmou, která sídlí v Brně. Dotazník, který byl vyplněn půl roku po absolvování tohoto programu, vyplnilo 23 z 24 zúčastněných.

První otázka „*Když zavzpomínáte na kurz, co se Vám vybaví jako první?*“

č. otázky	Kategorie	Četnost výskytu	Příklady
1.	aktivita	12	Závody v dračích lodích, Dračí lodě, Padák, Říkanka o žabákovi, Hry
	prožitek	10	Uvolněná atmosféra. Přátelská uvolněná atmosféra. Skvělá nálada. Dobrá zábava. Veselí lidí.
	prostředí	5	Krajina, Krásné prostředí. Jídla. Pěkné počasí.

Tabulka č.13: První otázka „*Když zavzpomínáte na kurz, co se Vám vybaví jako první?*“

První otázka zněla „*Když zavzpomínáte na kurz, co se Vám vybaví jako první?*“ Odpovědi dotazovaných byly rozděleny do tří kategorií AKTIVITA, PROŽITEK a PROSTŘEDÍ.

Nejvíce odpovědí bylo zařazeno do kategorie AKTIVITA, kde účastníci uváděli nejčastěji tyto odpovědi: „Závody v dračích lodích.“, „Dračí lodě.“, „Padák.“, „Říkanka o žabákovi.“, „Hry.“

Do další kategorie a to PROŽITEK byly zařazeny odpovědi týkající se pocitů provádějících tento program. Dále jsou uvedeny příklady odpovědí: „Během celého programu převládala uvolněná atmosféra.“, „Byla tam skvělá nálada a dobrá zábava.“, „Vybavuji si veselé lidi.“.

Kategorie PROSTŘEDÍ obsahuje vzpomínky na krajinu a prostředí ve kterém byl program uskutečňován. Zúčastnění uváděli především odpovědi: „Nádherná krajina, kterou jsme proplouvali, ani jsem netušil, že je tady tak krásně.“, „Krásné prostředí, jak v okolí řeky, tak i v kempu.“, „Výborný jídlo a prostředí jídelny, krásná příroda.“, „Vyšlo pěkné počasí.“

Druhá otázka „Co bylo pro Vás nejsilnějším zážitkem?“

č. otázky	Kategorie	Četnost výskytu	Příklady
2.	aktivita	18	Závody v dračích lodích, první odražení od břehu, rituál probuzení draka, Hra s předáváním krabičky, Hra lidská pyramida
	zážitek	7	Ve hře pyramida, když jsem stála kolegům na zádech, velká zábava, Když jsme spadla do vody. Atmosféra na lodi. Adrenalin při závodech.

Tabulka č.14: „Co bylo pro Vás nejsilnějším zážitkem?“

Druhou otázkou bylo zjišťováno, co byl pro zúčastněné skutečně největší zážitek. Měla doplnit první otázku, která zjišťovala stejnou skutečnost. Otázka zněla: „Co bylo pro Vás nejsilnějším zážitkem?“. Odpovědi na tuto otázku byly rozděleny do dvou kategorií a to na AKTIVITU a ZÁŽITEK.

Respondenti uváděli v hojné míře AKTIVITY. Některé odpovědi zněly takto: „Nejsilnějším zážitkem byly závody v dračích lodích.“, „Pro mě byl největší zážitek odražení od břehu a rituál probuzení draka.“, „Hra s předáváním krabičky.“, „Hra Lidská pyramida.“.

V kategorii ZÁŽITEK bylo méně odpovědí, nicméně odpovědi byly pestré. „Ve hře pyramida, když jsem stála kolegům na zádech, to byl pro mě velký zážitek.“, „Určitě velká zábava.“, „Když jsem spadla do vody.“, „Atmosféra na lodi.“, „Adrenalin při závodech.“

Třetí otázka „*Co jste se na kurzu naučil?*“

č. otázky	Kategorie	Četnost výskytu	Příklady
3.	dovednosti	16	Pádlovat, nové společenské hry, nebrat věci moc vážně, koordinace týmu dračí lodi
	seznámení skupiny	12	Důvěřovat, více komunikovat, jména všech kolegů a kolegyně, vnímat pocity kolegů, vážit si práce druhých - hra na Technology, vnímat názory druhých

Tabulka č.15: Třetí otázka „*Co jste se na kurzu naučil?*“

Třetí otázka zněla „*Co jste se na kurzu naučil?*“. Odpovědi byly opět rozděleny do kategorií, tentokrát na DOVEDNOSTI a SEZNÁMENÍ SKUPINY.

U této otázky byly odpovědi v kategorii DOVEDNOSTI takovéto: „Naučil jsem se pádlovat!“, „Nové společenské hry.“, „Naučil jsem se nebrat věci moc vážně.“.

V kategorii SEZNÁMENÍ SKUPINY byly odpovědi: „Naučil jsem se důvěřovat ostatním ve skupině.“, „Naučila jsem se jména všech kolegů a kolegyně.“, „Více vnímám pocity kolegů.“, „Začal jsem si vážit práce druhých, ukázala mi to hra na technology.“, „Naslouchám názorům druhých.“.

Čtvrtá otázka „*Jak hodnotíte spolupráci ve firmě před programem a nyní?*“

č. otázky	Kategorie	Četnost výskytu	Příklady
4.	lepší	18	Přátelštější prostředí. Jasnější řešení jednotlivých úkolů a problémů. Rychlejší řešení problému. Lepší komunikace a lepší předávání informací. Určitě lepší spolupráce, tak nějak teď poznám, jak na koho a s čím můžu přijít. Spolupráce ve firmě byla dobrá již před kurzem, ale myslím, že teď více diskutujeme o problémech a dokážeme je řešit rychleji.
	stejná	6	S některými kolegy stejná jako před programem. Nezměnila, jsem ve firmě krátce, stále se zaučuji. Trochu se to vrátilo do starých kolejí. Je asi podobná situace jako před programem.
	horší	2	Přílišná upřímnost některých kolegů. S některými kolegy se nyní zhoršila spolupráce.

Tabulka č.16: Otázka čtvrtá „*Jak hodnotíte spolupráci ve firmě před programem a nyní?*“

Otázka číslo čtyři je zaměřená na spolupráci ve skupině. Znění otázky bylo: „*Jak hodnotíte spolupráci ve firmě před programem a nyní?*“ Odpovědi na tuto otázku byly rozděleny tentokrát do tří kategorií LEPŠÍ, STEJNÁ a HORŠÍ SPOLUPRÁCE.

Nejvíce odpovědí bylo zařazeno do kategorie LEPŠÍ SPOLUPRÁCE. Zde jsou uvedeny příklady odpovědí: „Přátelštější prostředí.“, „Jasnější řešení jednotlivých úkolů a problémů.“, „Určitě rychlejší řešení problému.“, „Zlepšila se komunikace a je lepší předávání informací mezi odděleními.“, „Určitě lepší spolupráce, tak nějak teď poznám, jak na koho a s čím můžu přijít.“, „Spolupráce ve firmě byla dobrá již před kurzem, ale myslím, že teď více diskutujeme o problémech a dokážeme je řešit rychleji.“

Do kategorie STEJNÁ SPOLUPRÁCE byly zařazeny odpovědi: „S některými kolegy stejná jako před programem.“, „Nezměnila, jsem ve firmě krátce, stále se zaučuji.“, „Trochu se to vrátilo do starých kolejí.“, „Je asi podobná situace jako před programem.“

V kategorii ZHORŠILA se SPOLUPRÁCE jsou uvedeny dvě odpovědi zúčastněných a to „Přílišná upřímnost některých kolegů, což vede k rozporům při řešení problému.“, „S některými kolegy se nyní zhoršila spolupráce.“

Otázka pátá „*Jak hodnotíte vztahy ve firmě před programem a nyní?*“

č. otázky	Kategorie	Četnost výskytu	Příklady
5.	lepší	15	Hlubší vztahy. Méně známí spolupracovníci se plně začlenili do kolektivu. Přátelštější a otevřenější vztahy. Vztahy ještě více zlepšily.
	stejně	6	Vztahy jsou stejné.
	horší	3	Někdo je uzavřenější. Špatná zkušenost.

Tabulka č.17: Otázka pátá „*Jak hodnotíte vztahy ve firmě před programem a nyní?*“

Otázka číslo pět byla zaměřená na vztahy, které panují na pracovišti ve firmě. Otázka zněla „*Jak hodnotíte vztahy ve firmě před programem a nyní?*“. Odpovědi byly rozděleny do stejných kategorií, jako o u předchozí otázky a to na LEPŠÍ, STEJNÉ a HORŠÍ VZTAHY.

Do kategorie LEPŠÍ VZTAHY byly zařazeny odpovědi typu: „Vztahy jsou ještě hlubší.“, „Méně známí spolupracovníci se plně začlenili do kolektivu.“, „Vztahy jsou přátelštější.“, „Vztahy jsou otevřenější.“, „Mezi blízkými kolegy se vztahy ještě více zlepšily.“

V kategorii STEJNÉ VZTAHY byly uváděny odpovědi velice jednoduché a shodovaly se. Zde je uveden příklad: „Vztahy jsou stejné.“ Tyto odpovědi nebyly nějak více rozepisovány.

Odpovědi, které byly zařazeny do třetí kategorie a to HORŠÍ VZTAHY, byly celkem od tří zúčastněných. Zde jsou uvedeny odpovědi: „Někdo je po kurzu uzavřenější.“, „Mám jednu špatnou zkušenost a to se projevuje na pracovišti.“, „U dvou kolegů je patrné menší napětí.“

Otázka šestá „Co by jste na kurzu změnil/-a?“

č. otázky	Kategorie	Četnost výskytu	Příklady
6.	nic	15	Nic bych nezměnila. Byl jsem s celým programem spokojený. Nic, bylo všechno výborný a připravený.
	organizace pobytu	7	místo konání, delší pobyt, více vodního sportu, více adrenalinu
	aktivity	2	Hra "Předavačka" byla dost náročná.

Tabulka č.18: Otázka šestá „Co by jste na kurzu změnil/-a?“

Na šestou otázku „Co by jste na kurzu změnil/-a?“ odpověděla většina účastníků kladným způsobem a to, že by nic neměnila. Zde jsou uvedeny příklady, které byly zařazeny do kategorie NIC NEZMĚNIT: „Nic bych nezměnila.“, „Byl jsem s celým programem spokojený.“, „Nic, bylo všechno výborné a připravené.“

Do druhé kategorie ORGANIZACE POBYTU byly zařazeny odpovědi, které nabízely návrhy na možnost dalšího teambuildingu. Příklady odpovědí: „Změnil bych možná místo konání, znám i jiná zajímavá místa“, „Delší pobyt, dva dny je málo.“, „Více vodního sportu, když už jsme byli u vody.“, „Trochu více adrenalinu by neškodilo.“

Na tuto otázku zazněly dvě odpovědi, které byly zařazeny do kategorie AKTIVITY, týkaly se hry „Předavačka“. Dotazovaní uvedli „Hra "Předavačka" byla dost náročná.“, „Předavačka mi nešla“.

4.3.4. Závěr - hodnocení programu „Jeden za všechny, všichni za jednoho“

Tento program byl určen pro výrobní firmu sídlící v Brně, aby se zaměstnanci jednotlivých oddělení vzájemně seznámili a zvýšili tak vzájemnou spolupráci. Zaměstnanci firem se nejčastěji potkávají pouze s těmi kolegy, se kterými úzce spolupracují v rámci jednoho oddělení případně podlaží, a nemají tedy velké povědomí o náplni práce ostatních kolegů. Úkolem tohoto programu bylo seznámit navzájem zaměstnance a vytvořit u nich přesnější obraz o fungování firmy.

Toto setkání zaměstnancům ukázalo, že všichni jsou důležití, jsou ve firmě z nějakého důvodu, a aby firma fungovala, musí být sehraný TÝM. Musí umět komunikovat, být spolehliví, a především zde musí být dobré vztahy, které mají vliv na kvalitu práce.

U tohoto programu byly vyhodnocovány dotazníky jak těsně po absolvování programu, tak i půl roku po absolvování programu. Vyhodnocení programu bylo doplněno zároveň rozhovory s vybranými respondenty a pozorováním dané skupiny.

U vyhodnocování prvního dotazníku, který byl vyplňován těsně po absolvování programu bylo patrné, že se navzájem zaměstnanci poznali, uváděli i zlepšení komunikace nejen mezi blízkými kolegy, ale i mezi kolegy z různých oddělení.

Z obou dotazníků vyplynulo, že největším zážitkem pro většinu dotazovaných byla hlavní aktivita - plavba na „Dračích lodích“ a s tím spojené okolnosti: závod jako takový, atmosféra na lodi při závodě a okolní příroda. Tento společný zážitek velice podpořil otevřenost při další komunikaci a vřelost vzájemných vztahů.

Při pozorování bylo patrné výrazné uvolnění týmu, během doplňkových her i vzájemná spolupráce a motivace tvořit a vymýšlet nové možnosti řešení. Celý průběh tohoto programu provázela dobrá nálada.

Tento program dle ohlasů zaměstnanců a na základě rozhovorů všechny zadané cíle splnil.

5. Celkové vyhodnocení

Celkové vyhodnocení aktivit a programu jako takového závisí na aktuálním rozpoložení účastníků, zejména na jejich emocích, které prožívají při jednotlivých aktivitách, jako je strach, bolest, vzrušení, smích, úzkost, veselost. Také záleží na vnějších podnětech, jako je počasí, jestli je chladno, teplo, déšť apod.

Vedle emocí a vnějších podnětů mají velký význam přínosy z jednotlivých her a aktivit, jako jsou rozšíření vlastních schopností, posílení důvěry v ostatní, poznání jejich vlastností, naučení se větší spolupráce a zároveň poznat sám sebe.

Hodnocení skupiny není nikdy jednoznačné. V každé skupině jsou různé osobnosti, které jinak reagují v daných situacích. Každý má různé nároky na svůj komfort, různé vzorce chování, a toto vše se odráží v jednotlivých hodnoceních.

Tři programy, které byly hodnoceny v bakalářské práci byly absolvovány u firmy Camping BALDOVEC, s.r.o., byly vytvořeny dle zadání a požadavků firem, které své skupiny na kurzy poslaly.

Dva programy „Adaptační kurz“ a „Jeden za všechny, všichni za jednoho“ bylo možné vyhodnotit půl roku od uskutečnění těchto kurzů. Z těchto výsledků bylo patrné, že vzájemné vztahy mezi zúčastněnými dle odpovědí mezi některými ochabují. Z hlediska spolupráce však měly kurzy velký význam, neboť měly kladný dlouhodobý vliv na spolupráci mezi členy. Třetí kurz nebylo možné porovnávat s výsledky půl roku od absolvování kurzu z důvodu obtížnosti dohledání zúčastněných, kteří působí v celé ČR. Nicméně z hodnocení těsně po absolvování vyšly výsledky podobné, jako u předchozích programů. Spolupráce i vztahy se během kurzu v jednotlivých skupinách stále zlepšovaly. Respondenti ze všech programů uváděli, že měli spoustu nezapomenutelných zážitků, získali zajímavé zkušenosti a lépe poznali své kolegy (spolužáky).

Během těchto kurzů dle vyhodnocení dotazníků, rozhovorů a pozorování se podařilo ve všech skupinách seznámit její členy, zlepšit komunikaci, rozvinout a prohloubit vztahy mezi jednotlivými členy a zároveň obohatit tým společnými zážitky.

6. Závěr

Bakalářská práce byla vypracována na téma „Evaluace vlivu teambuildingových programů konkrétní firmy na spolupráci a vzájemné vztahy ve skupině.“

Práce byla rozdělena na dvě hlavní části teoretickou a praktickou.

Teoretická část je zaměřena na základní pojmy týkající se teambuildingových programů, a to teambuilding, skupina, skupinová dynamika, zážitek, zážitková pedagogika.

V praktické části byly vyhodnoceny tři teambuildingové programy z hlediska jejich vlivu na spolupráci a vzájemné vztahy ve skupině. Byly hodnoceny programy „Adaptační kurz pro děti šestých tříd a gymnázií“, „Strategicko – tématický program“ určený pro bezpečnostní agenturu a „Tématický program“, který byl vytvořen pro výrobní firmu. Výsledky byly vyhodnocovány na základě dotazníků, které byly vyplňovány před a po daném programu, aby mohlo být provedeno vyhodnocení. Dále byl proveden rozhovor s vybranými respondenty a posledním vyhodnocovacím prvkem bylo vlastní pozorování.

Prvního programu se zúčastnily dvě šesté třídy základní školy a dvě první třídy osmiletého gymnázia. Na základě vyhodnocení dotazníku se můžeme domnívat, že se děti navzájem ve skupině poznaly a že znají zájmy většiny spolužáků. Z rozhovoru provedeném na konci programu můžeme usuzovat, že se děti v kolektivu cítily dobře a že si našly nové kamarády. Z pozorování celého programu bylo patrné postupné stmelování kolektivu a zlepšování vztahů mezi chlapci a děvčaty. Proto může být řečeno, že tento program v daných skupinách připravil prostor k efektivnější výuce.

Druhý program byl připraven pro věkovou skupinu od 20 do 35 let. Byl vytvořen na základě požadavků zadavatele. Smyslem tohoto programu bylo odhalit osobní vlastnosti jednotlivých účastníků pod uměle vytvořeným časovým stresem, zlepšit komunikaci při určování priorit v dané situaci, vyzkoušet si možné postupy při řešení úkolu a naučit se vzájemnou spolupráci v rámci týmu i mezi jednotlivci. Výsledky z dotazníku prokazují zlepšení komunikace i spolupráce ve skupině. Odpovědi naznačují, že se účastníci navzájem poznali. Z otázek na povahové vlastnosti, kde se uváděla i jména jednotlivců, docházelo ke shodám jmen.

Z rozhovoru vyplynuly i špatné pocity v jedné skupině, kde účastníci nechtěli vzájemně spolupracovat. V ostatních skupinách uvedli počáteční nefunkčnost skupiny a v průběhu programu docházelo ke zlepšování spolupráce a stmelování týmu. Při pozorování tohoto programu byla zpočátku patrná roztržitost skupiny a malá spolupráce, která se v průběhu velice zlepšovala.

Třetí program s tématem „Jeden za všechny, všichni za jednoho“ měl za úkol seznámit vzájemně všechny účastníky, naučit je spolupráci a ukázat sílu v kvalitním týmu, který má společný jednotný cíl.

Na základě vyhodnocení odpovědí z dotazníku byl program velice úspěšný. Účastníci se většinou neznali. V dotazníku uvedli, že se spolupráce a komunikace zlepšila. I zde docházelo ke shodám jmen v otázkách na povahové vlastnosti jednotlivých členů skupin.

Při celkovém pozorování byl patrný počáteční ostych, ale v průběhu vykonávání jednotlivých aktivit docházelo k rychlému stmelování kolektivu. Účastníci se aktivně zapojovali do her a byli z celého programu pozitivně naladěni.

Proto se můžeme domnívat, že program opravdu splnil počáteční požadavky.

Z těchto dílčích závěrů je patrné, že teambuildingové programy byly úspěšné. Umožnily ve svém průběhu, tedy za relativně krátkou dobu, poznat všechny zúčastněné, ale i sama sebe, naučit se vzájemně spolupracovat, respektovat se, dokázat si pomoci, důvěřovat si, což vede k lepší efektivitě práce v daných skupinách.

Je důležité konstatovat, že při těchto vybraných programech bylo i zároveň štěstí na účastníky, kteří spolupracovali a chtěli se těchto programů účastnit.

V současné době se teambuildingové programy stavějí přímo na míru podle požadavků jednotlivých firem, protože každý kolektiv potřebuje natrénovat a osvojit si jiné dovednosti důležité pro svou práci v dané skupině.

Použitá literatura

- [1] Srov. SVATOŠ, V.; LEBEDA, P.: Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy. Praha: Grada Publishing a.s., 2005. s. 68-69
- [2] KOŽNAR, J.: Skupinová dynamika (teorie a výzkum). Praha: Univerzita Karlova, vydavatelství Karolinum, 1992, 382-101-92 17/99, s. 217
- [3] KLEČKA, I.: Skupinová dynamika v zážitkových kurzech (Magisterská diplomová práce), 2008
- [4] HERMOCHOVÁ, S.: Skupinová dynamika ve školní třídě. Nakladatelství: AISIS, 2005, 170 s. ISBN-10: 80-239-5612-4
- [5] HARTL, P., HARTLOVÁ, H.: Psychologický slovník. Praha: Portál, 2000. 774 s. ISBN 80-7178-303-X
- [6] JIRÁSEK, I.: Vymezení pojmu zážitková pedagogika. In Gymnasion, časopis pro zážitkovou pedagogiku, 2004, č. 1, 6-16 s. ISSN 1214-603X
- [7] KOLB: Styly učení. [online]. c2011, [cit. 2011-6-12]. Dostupný z:
<http://www.learningandteaching.info/learning/experience.htm>
- [8] HERMOCHOVÁ, S.: Teambuilding. Praha: Grada, 2006. 116 s. ISBN 80-247-1155-9.
- [9] PELOUŠEK, Z.: Komunikace - Neverbální komunikace (Účinná komunikace pro všechny) [online]. c2010, [cit. 2011-8-22]. Dostupný z:
<http://www.zdenekpelousek.cz/neverbalni-komunikace.html>
- [10] NOVOTNÁ, J.: Komunikace ve škole a v přípravě učitelů. [online]. c2011, [cit.2011-9-10]. Dostupný z:
<http://people.fjfi.cvut.cz/novotant/jarmila.novotna/NovotnaProceedings.pdf>
- [11] KOLB, Learning Styles. [online]. c2010,[cit. 2011-8-15]. Dostupný z:
<http://www.simplypsychology.org/learning-kolb.html>
- [12] Kolbův cyklus učení [online]. c2011, [cit. 2011-8-22]. Dostupný z:
<http://managementmania.com/kolbuv-cyklus-uceni>
- [13] Učební styly [online]. c2011, [cit. 2011-8-21]. Dostupný z:
<http://www.alpinautic.cz/ucebni-styly.php>
- [14] VÁŽANSKÝ, M.: Volný čas a pedagogika zážitku. Brno: Pdf MU, 1993. 64 s. ISBN 80-210-0428-2
- [15] ZAHŘÁDKOVÁ, E.: Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci. Praha: Portál, 2005.

- [16] BROKLOVÁ, Z.: Netradiční metody a formy fyzikálního vzdělávání [online].
c2011, [cit. 2011-8-15]. Dostupný z:
http://kdf.mff.cuni.cz/~koupilova/_materialy/phd/dizertace.pdf
- [17] HANUŠ, R.; CHYTILOVÁ, L.: Zážitkově pedagogické učení. Praha: Grada.
2006. 192 s. ISBN: 978-80-247-2816-2
- [18] KIRCHNER, J.: Psychologie prožitku a dobrodružství. Nakl.: Computer press,
2008. 144 s. EAN: 9788025125625
- [19] PELÁNEK, R.: Zážitkové výukové programy. Praha: Portál. 2009. 133 s. ISBN:
978-80-7367-656-8
- [20] LINKESCH, M.: Bakalářská práce - Outdoorové aktivity jako součást fitness
běžné populace. Masarykova Univerzita, Tělesná výchova a sport, 2008.
- [21] LOVAŠ, L. Malé sociální skupiny. In: VÝROST, Josef, SLAMĚNÍK, Ivan.
Sociální psychologie. Praha: ISV, 1997. 365 – 387 s. ISBN 80-85866-20-X
- [22] VÁŽANSKÝ, M. Volný čas a pedagogika zážitku. Brno: PdF MU, 1993. 64 s.
ISBN 80-210-0428-2

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Kolik si vybavíme z nových poznatků po určitém čase (Svatoš, Lebeda, 2005)	23
Tabulka č. 2: Počty a rozdělení jednotlivých skupin	35
Tabulka č. 3: Druhá otázka „Když zavzpomínáš na kurz, co se Ti vybaví jako první?“	40
Tabulka č. 4: Třetí otázka „Co pro Tebe byl nejsilnější zážitek?“	41
Tabulka č. 5: Čtvrtá otázka „Jakou z aktivit bys již nechtěl znovu absolvovat?“	42
Tabulka č. 6: Pátá otázka „Co jsi se na kurzu naučil?“	43
Tabulka č. 7: Šestá otázka „Kdybys na kurz nejel/-a, v čem bys byl/-a jiný/jiná, než teď?“	44
Tabulka č. 8: Sedmá otázka „Cokoliv, co bys mi o kurzu ještě chtěl/-a doplnit?“	45
Tabulka č. 9: Struktura a rozdělení skupiny	52
Tabulka č. 10: Odpovědi na otázku „Jak hodnotíte vztahy ve vaší skupině před (po) teambuildingovém programu?“	54
Tabulka č. 11: Struktura a rozdělení skupiny	59
Tabulka č. 12: Odpovědi na otázku „Jak hodnotíte vztahy ve vaší skupině před (po) teambuildingovém programu?“	60
Tabulka č. 13: První otázka „Když zavzpomínáte na kurz, co se Vám vybaví jako první?“	63
Tabulka č. 14: „Co bylo pro Vás nejsilnějším zážitkem?“	64
Tabulka č. 15: Třetí otázka „Co jste se na kurzu naučil?“	65
Tabulka č. 16: Otázka čtvrtá „Jak hodnotíte spolupráci ve firmě před programem a nyní?“	65
Tabulka č. 17: Otázka pátá „Jak hodnotíte vztahy ve firmě před programem a nyní?“	66
Tabulka č. 18: Otázka šestá „Co by jste na kurzu změnil/-a?“	67

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Kolbův cyklus (Kolb, 2011)	19
Obr. č. 2: Kolbův cyklus v aplikování zážitkové pedagogiky (Vážanský, 1993).....	21

Seznam grafů

Graf č. 1: Jak hodnotíte vztahy ve vaší skupině?	53
Graf č. 2: Jak se změnila spolupráce ve skupině	55
Graf č. 3: Odpovědi na otázku č.4 - druhý program	60
Graf č. 4: Odpovědi na otázku č.6 – druhý program	62

Seznam příloh

PŘÍLOHA č. 1: Dotazníky pro Adaptační kurz	2 listů
PŘÍLOHA č. 2: Dotazníky pro ostatní programy	2 listy
PŘÍLOHA č. 3: Vyhodnocení dotazníků	7 listy
PŘÍLOHA č. 4: CD – celé znění bakalářské práce	1 ks

PŘÍLOHA č.1

Dotazník pro Adaptační kurz (půl roku po programu)

Ahoj,

jmenuji se Helena a chci Tě poprosit o spolupráci. Před půl rokem jsi se účastnil/-a „Adaptačního kurzu“. Ráda bych pro svoji bakalářskou práci na vysoké škole vyhodnotila, co Ti ten kurz dal. Nikam se nepodepisuj, nikomu jinému Tvoje odpovědi dávat nebudu. Prosím ale o pravdivé odpovědi. Můžeš se u nich i trochu víc rozepsat!

Díky ☺

Helena

1. Byl/-a jsi v září na Adaptačním kurzu? ANO-NE (zakroužkuj). Pokud jsi vybral/-a NE, nemusíš už dál nic vyplňovat!

2. Když zavzpomínáš na kurz, co se Ti vybaví jako první?

.....
.....

3. Co pro Tebe byl nejsilnější zážitek?

.....
.....

4. Jakou z aktivit bys již nechtěl/-a znovu absolvovat?

.....
.....

5. Co jsi se na kurzu naučil/-a?

.....
.....

6. Kdybys na kurz nejel/-a, v čem bys byl/-a jiný/jiná, než teď?

.....
.....

7. Cokoliv, co bys mi o kurzu ještě chtěl/-a doplnit?

.....
.....

Jsi: kluk – holka (zakroužkuj)

Je Ti let (doplň)

Ještě jednou díky, to je všechno! Helena.

PŘÍLOHA č.2

DOTAZNÍK PŘED TEAMBUILDINGOVÝM PROGRAMEM
(pro program 2 a 3)

- 1) Pohlaví: muž žena
- 2) Setkal jste se někdy s TBA (teambuildingová aktivita)?
 ano ne
- 3) Jaký je Váš pohled na TBA?
přínosné zbytečné mám nevyhraněný názor
- 4) Jak hodnotíte vztahy ve vaší skupině?
velmi dobré dobré neutrální špatné velmi špatné
- 5) Jaká je komunikace ve skupině?
velmi dobrá dobrá neutrální špatná velmi špatná

DOTAZNÍK PO TEAMBUILDINGOVÝM PROGRAMU
(pro program 2 a 3)

- 1) Pohlaví: muž žena
- 2) Jaký je Váš pohled na TBA ?
přínosný zbytečný mám nevyhraněný názor
- 3) Jak hodnotíte vztahy ve vaší skupině po TBA?
velmi dobré dobré neutrální špatné velmi špatné
- 4) Jakým způsobem se změnila komunikace ve skupině?
velmi zlepšila zlepšila nezměnila zhoršila velmi zhoršila
- 5) Jak se zlepšila/zhoršila spolupráce ve skupině?
velmi zlepšila zlepšila nezměnila zhoršila velmi zhoršila
- 6) Ukázal se někdo v kolektivu jako přátelský?
Ano Ne
Vypište kdo:
- 7) Našel se v kolektivu někoho rozhodný?
Ano Ne
Vypište kdo:
- 8) Našel/a jsi v kolektivu někoho uzavřeného?
Ano Ne
Vypište kdo:
- 9) Našel se ve skupině někoho spolehlivý?
Ano Ne
Vypište kdo:
- 10) Zúčastníte se dalšího TBA?
Ano Ne

DOTAZNÍK PO TEAMBUILDINGOVÝ PROGRAM „Jeden za všechny, všichni za jednoho“ – půl roku po absolvování

Dobrý den,

jmenuji se Helena Vogeltanzová, studuji na TU v Liberci a dovoluji si Vás oslovit s prosbou o spolupráci. Před půl rokem jste se zúčastnil/-a kurzu „Jeden za všechny, všichni za jednoho“. Ráda bych pro svoji bakalářskou práci vyhodnotila, co Vám tento kurz přinesl. Tento dotazník je anonymní a odpovědi použiji pouze pro svou práci. Prosím Vás o pravdivé odpovědi. Podle chuti se můžete i více rozepsat.

Děkuji ☺

Helena

1) Když zavzpomínáte na kurz, co se Vám vybaví jako první?

.....
.....

2) Co bylo pro Vás nejsilnějším zážitkem?

.....
.....

3) Co jste se na kurzu naučil/-a?

.....
.....

4) Jak hodnotíte spolupráci ve firmě před programem a nyní?

.....
.....

5) Jak hodnotíte vztahy ve firmě před programem a nyní?

.....
.....

6) Co byste na kurzu změnil/-a?

.....
.....

PŘÍLOHA č.3

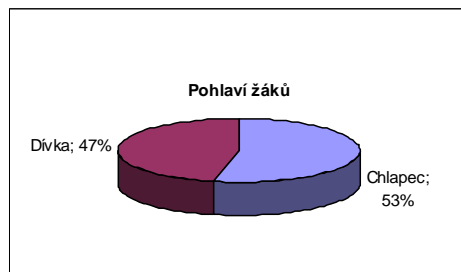
Vyhodnocení dotazníků – Adaptační kurz

Adaptační kurz

1) Jsi chlapec nebo dívka.

- a) chlapec
- b) dívka

	chlapec	dívka
6.B	8	7
6.A	7	9
prima A	6	4
prima B	6	5

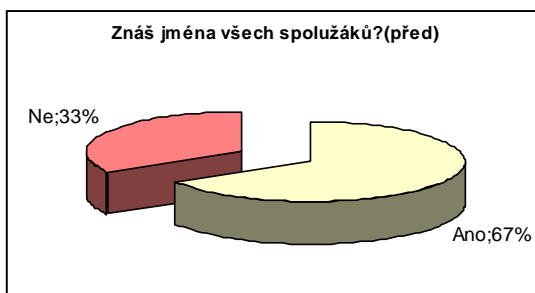


2) Znáš jména všech spolužáků?

Ano Ne

Před	Ano	Ne
6.B	10	5
6.A	15	1
prima A	0	10
prima B	0	11

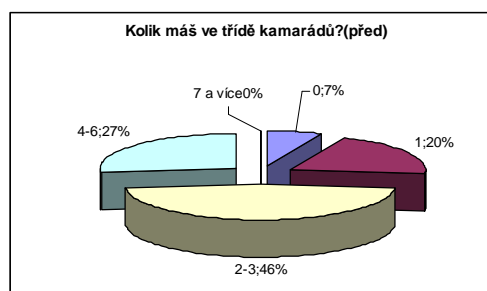
Po	ano	ne
6.B	15	0
6.A	16	0
prima A	9	1
prima B	11	0



3) Kolik máš ve třídě kamarádů?

- a) 0
- b) 1
- c) 2 – 3
- d) 4 – 6
- e) 7 a více

Vypiš jména:

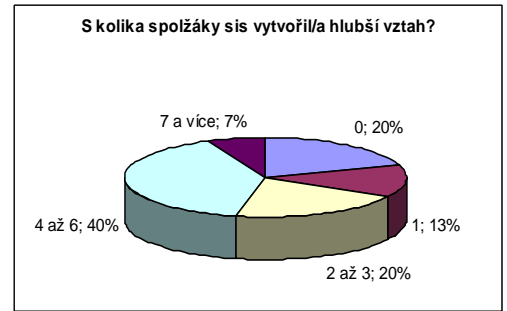


Počet kam. (před)	0	1	2 až 3	4 až 6	7 a více
6.B	0	2	8	5	0
6.A	1	3	7	4	0
prima A	5	2	3	0	0
prima B	3	4	2	2	0

4) S kolika spolužáky sis vytvořil/a hlubší vztah?

- h. 0
- i. 1
- j. 2 – 3
- k. 4 – 6
- l. 7 a více

Vypiš jména spolužáků se kterými ses sblížil/a.

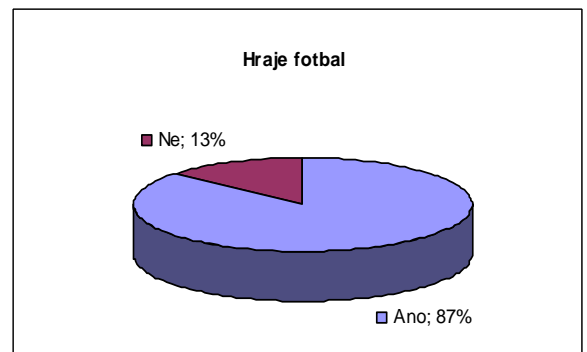
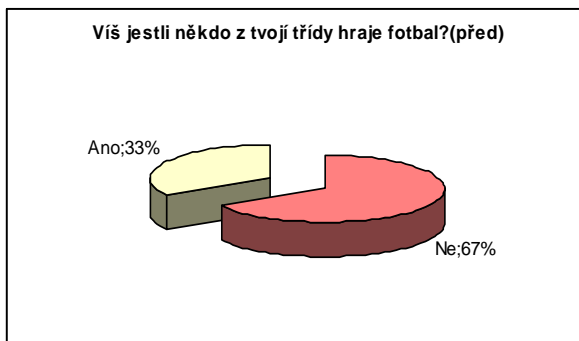


Počet kam. (po)	0	1	2 až 3	4 až 6	7 a více
6.B	3	2	3	6	1
6.A	3	3	6	4	0
prima A	2	1	2	3	2
prima B	1	1	5	4	0

5) Víš jestli někdo z tvojí třídy hraje fotbal?

Ano Ne

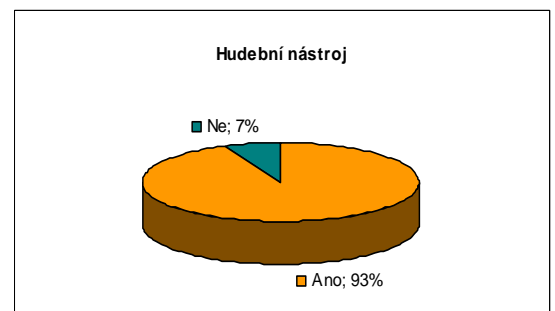
Vypiš jména:



6) Víš jestli někdo z tvojí třídy hraje na hudební nástroj?

Ano Ne

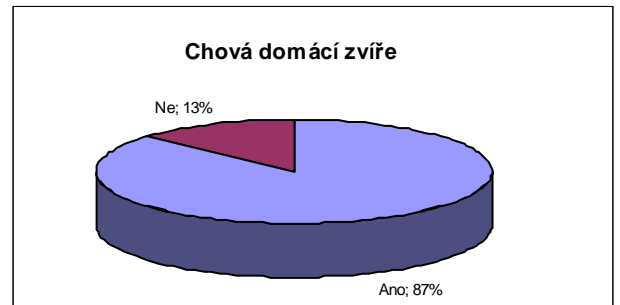
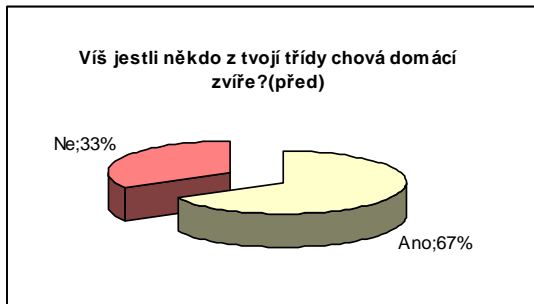
Vypiš jména:



7) Víš jestli někdo z tvojí třídy chová domácí zvíře?

Ano Ne

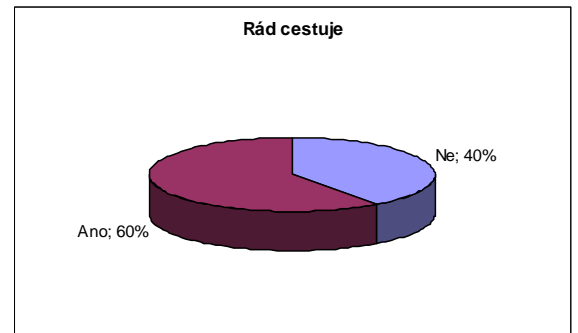
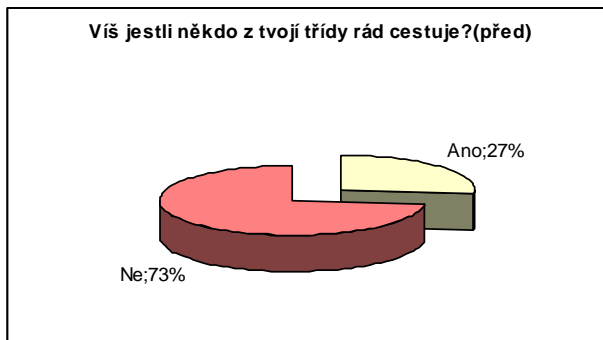
Vypiš jména:



8) Víš jestli někdo z tvojí třídy rád cestuje?

Ano Ne

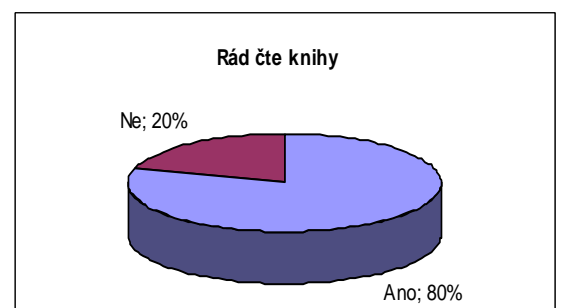
Vypiš jména:



9) Víš jestli někdo z tvojí třídy rád čte knihy?

Ano Ne

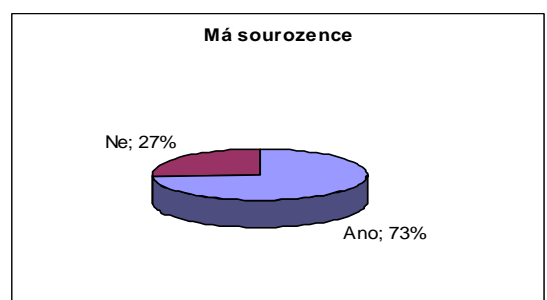
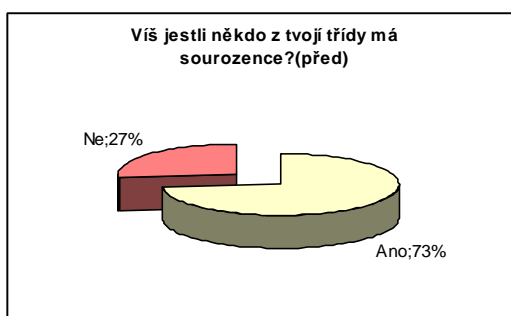
Vypiš jména:



10) Víš jsi jestli někdo z tvojí třídy má sourozence?

Ano Ne

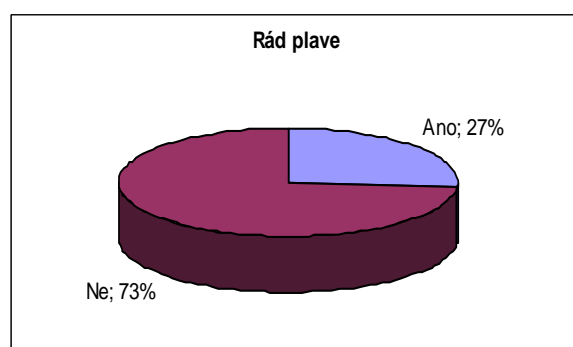
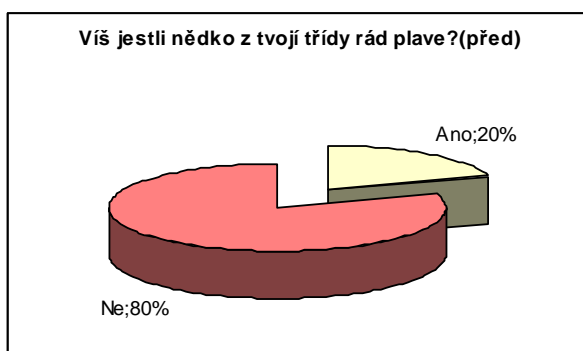
Vypiš jména:



11) Víš jsi jestli někdo z tvojí třídy rád plave?

Ano Ne

Vypiš jména:



Vyhodnocení dotazníků – druhý program

1) Pohlaví: muž žena

Muž	29
Žena	11

2) Setkal jste se někdy s TBA (teambuildingová aktivita)?

	ano	ne
Ano	16	
Ne		24

3) Jaký je Váš pohled na TBA?

přínosné zbytečné mám nevyhraněný názor

	Před	Po
Přínosné	18	31
Zbytečné	3	0
Nevyhraněný	19	9

4) Jak hodnotíte vztahy ve vaší skupině?

velmi dobré dobré neutrální špatné velmi špatné

Vztahy	Před	Po
velmi dobré	0	2
dobré	18	27
neutrální	20	9
špatné	2	0
velmi špatné	0	0

5) Jaká je komunikace ve skupině?

velmi dobrá dobrá neutrální špatná velmi špatná

Komunikace před	
velmi dobrá	0
dobrá	23
neutrální	15
špatná	2
velmi špatná	0

11) Jakým způsobem se změnila komunikace ve skupině?

velmi zlepšila zlepšila nezměnila zhoršila velmi zhoršila

Komunikace po	
velmi zlepšila	4
zlepšila	21
nezměnila	15
zhoršila	0
velmi zhoršila	0

12) Jak se zlepšila/zhoršila spolupráce ve skupině?

velmi zlepšila zlepšila nezměnila zhoršila velmi zhoršila

Spolupráce	
velmi zlepšila	10
zlepšila	24
nezměnila	6
zhoršila	0
velmi zhoršila	0

13) Ukázal se někdo v kolektivu jako přátelský?

Ano Ne

Vypiš kdo:

14) Našel se v kolektivu někoho rozhodný?

Ano Ne

Vypiš kdo:

15) Našel/a jsi v kolektivu někoho uzavřeného?

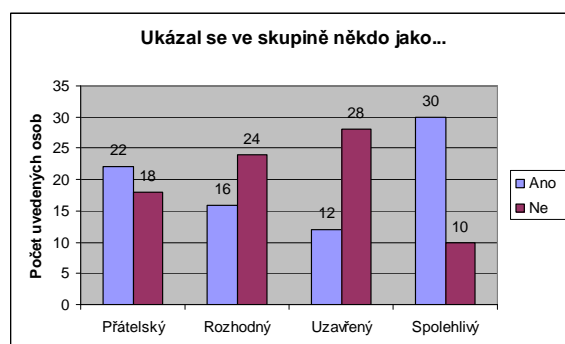
Ano Ne

Vypiš kdo:

16) Našel se ve skupině někoho spolehlivý?

Ano Ne

Vypiš kdo:



	Přátelský	Rozhodný	Uzavřený	Spolehlivý
Ano	22	16	12	30
Ne	18	24	28	10

17) Zúčastníte se dalšího TBA?

Ano	Ne
Ano	36
Ne	4

Vyhodnocení dotazníků – třetí program

1) Pohlaví: muž žena

Muž	15
Žena	9

2) Setkal jste se někdy s TBA (teambuildingová aktivita)?

ano	ne
Ano	16
Ne	8

3) Jaký je Váš pohled na TBA?

přínosné zbytečné mám nevyhraněný názor

	Před	Po
Přínosné	18	24
Zbytečné	0	0
Nevyhraněný	6	0

4) Jak hodnotíte vztahy ve vaší skupině?

velmi dobré dobré neutrální špatné velmi špatné

Vztahy	Před	Po
velmi dobré	0	5
dobré	7	13
neutrální	15	6
špatné	2	0
velmi špatné	0	0

5) Jaká je komunikace ve skupině?

velmi dobrá dobrá neutrální špatná velmi špatná

Komunikace před	
velmi dobrá	0
dobrá	12
neutrální	9
špatná	3
velmi špatná	0

- 6) Jakým způsobem se změnila komunikace ve skupině?
 velmi zlepšila zlepšila nezměnila zhoršila velmi zhoršila

Komunikace po	
velmi zlepšila	4
zlepšila	17
nezměnila	2
zhoršila	1
velmi zhoršila	0

- 7) Jak se zlepšila/zhoršila spolupráce ve skupině?
 velmi zlepšila zlepšila nezměnila zhoršila velmi zhoršila

Spolupráce	
velmi zlepšila	5
zlepšila	15
nezměnila	4
zhoršila	0
velmi zhoršila	0

- 8) Ukázal se někdo v kolektivu jako přátelský?

Ano Ne

Vypiš kdo:

- 9) Našel se v kolektivu někoho rozhodný?

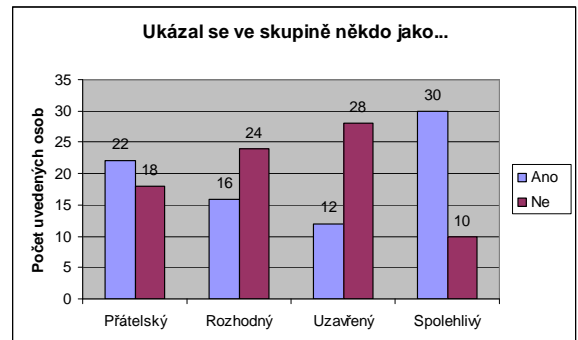
Ano Ne

Vypiš kdo:

- 10) Našel/a jsi v kolektivu někoho uzavřeného?

Ano Ne

Vypiš kdo:



- 11) Našel se ve skupině někoho spolehlivý?

Ano Ne

Vypiš kdo:

	Přátelský	Rozhodný	Uzavřený	Spolehlivý
Ano	16	8	5	17
Ne	8	16	19	7

- 12) Zúčastníte se dalšího TBA?

Ano

Ne

Ano	24
Ne	0