



Metodika zážitkového teambuildingu pro veřejnou správu

Praktický průvodce pro vedoucí zaměstnance/kyně a HR (nejen) z prostředí úřadů

OBSAH

OBSAH.....	1
ÚVOD: ABY BYL ZÁŽITEK ZÁŽITKEM PŘÍJEMNÝM.....	1
IDENTIFIKACE TÉMATU.....	2
TEAMBUILDING „VZTAHOVÝ“: GENDEROVÁ OPTIKA.....	4
TEAMBUILDING UDRŽITELNÝ: OPTIKA AGE MANAGEMENTU	5
ZÁJEM A MOTIVACE	5
ORGANIZAČNÍ ZAJIŠTĚNÍ TEAMBUILDINGU.....	7
KONCEPCE.....	9
OBSAH A DRAMATURGIE.....	10
FUNKCE TEAMBUILDINGU	10
HRA JAKO TÝMOVÝ PRVEK.....	11
TEAMBUILDING: ČÁST ODBORNÁ, RELAXAČNÍ A HERNÍ.....	13
SEZNÁMENÍ A ROZLOUČENÍ.....	13
VÝUKOVÉ MATERIÁLY	13
PRACOVNÍ HODNOTY	33
ZÁVĚR	34
DOPORUČENÁ LITERATURA.....	35

ÚVOD: ABY BYL ZÁŽITEK ZÁŽITKEM PŘÍJEMNÝM...

Na samém počátku budiž řečeno, že „zážitkový teambuilding“ nemusí nutně znamenat velkolepou robustní akci, kde omračující program zastiňuje jeho účel. Termín vychází z **konceptu zážitkové pedagogiky a v jejím pojetí je zážitkem vlastně jakákoli konstruktivně zpracovaná zkušenost**. Tedy i rozsahem malý prožitek jedince v komorně laděném programu může představovat „zážitek“, o němž se na stránkách této metodiky rozepisujeme. Metodikou pak chceme pomoci všem, kdo se rozhodnou zorganizovat **příjemný motivačně laděný formát akce pro své zaměstnance/kyně**. Specificky se zaměřujeme na potřeby menších a středně velkých kolektivů z prostředí úřadů. Metodika však nalezne své uplatnění i v ostatních organizacích, které s pořádáním firemních



výjezdů teprve sbírají své první zkušenosti, nebo naopak mění dosavadní koncepci zavedených akcí. Tipy a náměty, které v textu uvádíme, vycházejí z praktických zkušeností lektorského týmu nasbíraných v letech 2017 – 2019 při realizaci teambuildingových programů v prostředí konkrétní instituce veřejné správy. Jakékoli podněty k metodice, které vyplynou z vašich vlastních zkušeností při realizaci teambuildingů, velmi uvítáme.

IDENTIFIKACE TÉMATU

Proč téma?

Možná hned na začátek namítnete, že pro organizaci teambuildingu snad není potřeba stanovovat téma. To je přece dáno samou podstatou akce – bude to o „budování týmu“. Může být. Pokud se se zaměstnanci vydáte do restaurace, na bowling nebo na krátký výlet, je pravděpodobné, že vztahy podpoříte, lidé si odpočinou, změní na chvíli prostředí a bude jim dobře. Půjde o neformální akci týmu a bez volby tématu se nepochybně obejdete.

Ani náročnější podoby teambuildingu mnohdy s tématem nepočítají. Sjíždění řeky na raftu, lanové dráhy, závod na koloběžkách... Adrenalin je daleko výš než při „obyčejném“ bowlingu a stále vlastně nepotřebujete téma. Dodavateli teambuildingu jako své očekávání před akcí řeknete něco ve smyslu: „Chci, aby se lidé bavili, aby si zasportovali, vyčistili si hlavu.“ Opět, proč ne.

Vedle nesporného přínosu podobných akcí v podobně „okysličení“ mozku a dodávky endorfinů pro členy/členky týmu jen krátce přiblížíme některá rizika – nebo spíš hlavní riziko obvyklého formátu teambuildingů. **Potíž může být v tom, že často stojí na „výkonu“.** Jsou nesený v termínech „síly“, „dobrodružství“, „soutěže“, „výsledků“. A v terminologii zážitkové pedagogiky se často jedná o výrazný posun komfortní zóny účastníka. Podobné akce se v českém prostoru v posledních letech rozšířily a v některých typech organizací se těší velké oblibě. Není divu. Představíte-li si například mladý dynamický kolektiv, který má výše zmíněné výkonové hodnoty zvnitřněny jako svou pracovní potřebu a „motor“, který jej posouvá vpřed, bude pro něj lákavé klidně i brázdění lesa na čtyřkolkách či tandemové seskoky.

Výkon, nebo vztahy?

Tím se ovšem z druhé strany dostáváme k tomu, proč **naopak některým týmům i pouhé vyřčení slova „teambuilding“ vyvolává somatické reakce.** Konzervativněji a tradičněji laděné kolektivy si ve výkonových akcích obvykle nelibují. Nadto vám určitě budou argumentovat poznámkami o „nařízené nucené zábavě“, nebo přijdou se zdravotními omezeními, která je více či méně průkazně z účasti na těchto aktivitách vylučují. Rozhodně nebude vítězstvím, pokud i přes tyto vyjádřené antipatie skupinu nakonec přesvědčíte, že s vámi na soutěsku má vyrazit. Podrobení se formátu, který je neslučitelný s nastavením jednotlivců, přinese nejen negativní náladu během akce (kdy tým těžko zbudujete), ale ještě dlouho po akci budou v lidech doznívat negativní emoce. To je v přímém rozporu s myšlenkou teambuildingu.



Budiž rovnou řečeno, že **kolektivy pracující ve veřejné správě, podobně jako například kolektivy z oblasti školství, bývají nastavené spíše konzervativně.** Ne náhodou se i v minulosti u těchto typů organizací těšily oblibě tzv. výjezdů školení, tedy jakési prvotiny teambuildingů s odborným tématem. Toto však samozřejmě neplatí paušálně – je na Vás jako vedoucí/m pracovníkovi/pracovníci, jak dobře svůj tým přečtete, protože i za progresivními start-upy mohou stát konzervativně založení lidé. A naopak.

Tematický teambuilding je vhodný pro týmy, které si chtějí na výjezdu odpočinout, ale nestojí o výrazné posuny v komfortní zóně. Daleko významnější je pro ně „flow“, tedy možnost mentálně se pohroužit do aktivity, kterou budou považovat za přínosnou pro sebe i celou skupinu. Důležité je pro ně, aby se po dobu akce cítili příjemně, aby v nich lektor/ka akce vzbuzoval/a důvěru a aby si mohli co nejvíce povídat, nechat doznívat své prožitky v bezpečné atmosféře a vstřebávat své emoce. Nechtějí si připadat pod tlakem jakýchkoli očekávání. Formát takového teambuildingu je daleko participativnější a rovněž intenzivnější co do hloubky posunu vzájemných vztahů.

Výše popisované si lze analogicky představit např. na modelu kariérního postupu¹. Také na teambuildingu se mohou lidé „posouvat“ různými směry a s různým cílem – jinými slovy, není pouze jedna cesta rozvoje zaměstnanců/kyň.

Obrázek č. 1: Kariérní růst



Tématem teambuildingu, tedy současně zadáním pro dodavatele, může být cokoli, co vás trápí na poli vzájemných vztahů, ale také na úrovni HR procesů. Něco, co potřebujete prodiskutovat, změnit, napravit, posunout, zefektivnit, a přitom se neobejdete bez spolupráce a aktivity zaměstnanců/kyň.

Příklady témat:

- Interní komunikace v organizaci

¹ Hroník, František, *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2007. str. 100. ISBN 978-80-247-8.



- Komunikace s klientem/kou
- Firemní kultura a jak ji můžeme společně zlepšovat
- Rozhodování a přebírání zodpovědnosti
- Zaměstnanecké benefity a péče o zaměstnané
- Motivátory a demotivátory v našem týmu
- Přetížení a syndrom vyhoření
- Etický kodex zaměstnance/kyně
- Jak získat nové lidi do týmu a jak nováčky udržet
- Vnější obraz organizace
- Organizace jako zaměstnavatel a služba veřejnosti

Jestliže se rozhodnete pro alternativu k výkonovému teambuildingu, můžete se spolehnout, že dodavatele rovněž najdete. Buďte ale při výběru nároční. Ptejte se na metody, které lektoři a lektorky používají a nepodceňte organizaci a servis (viz níže).

TEAMBUILDING „VZTAHOVÝ“: GENDEROVÁ OPTIKA

Nejde jen o to, že některé týmy jsou více „akční“ a jiné více „konzervativní“. Výše zmíněné termíny jako „výkon“, „síla“, „dobrodružství“, nebo třeba „adrenalin“, v sobě nesou tradičně „maskulinní“ konotaci. I v dnešní době stále narážíme na to, že tradičně „mužskými“ kritérii je poměřováno i to, co si neklade za cíl být úspěšné v tzv. „mužském“ světě. Tato kritéria se stávají univerzálními, aniž by k tomu byl reálný důvod.

Jak uvádí Doubravová (2010)², koncept teambuildingu se postupně etabloval v šedesátých letech dvacátého století spolu se základy managementu. Původně byl teambuilding vytvořen pro zlepšení interpersonálních vztahů a sociálních interakcí. A jelikož se teambuilding vyvinul ze skupinové dynamiky, ze sociální psychologie a T-groups, velký důraz se přirozeně kladl na budování vztahů, harmonii a skupinovou kohezi. Jenže když se teambuildingu dostalo větší popularity v organizacích, jeho zaměření se přesunulo na úspěšné výsledky, dosahování cílů a plnění úkolů³.

Přestože by tedy v současné době **bylo možné těžit z obou možných funkcí (rozměrů) teambuildingu, ne vždy se tak děje**. Přestože Doubravová (2010) uvádí, že dnešní teambuildingy v sobě spojují oba aspekty – jak týmový pracovní výkon, tak i sounáležitost týmů, z našeho pohledu je nutné věnovat intenzivní pozornost právě tomu, aby původní zaměření teambuildingu, kterým je rozvinutí a pochopení profesních vztahů, nezaniklo v „akčních“ hrách.

Tato metodika proto přináší alternativu v podobě programu teambuildingu, který s genderovanými obsahy zachází svobodněji. Nebo možná vrací pozornost k původní myšlence teambuildingu. Zkrátka – našemu lektorskému a autorskému týmu záleží daleko **více na dopadu, který bude na**

² DOUBRAVOVÁ, Jana. Kompetenční model pro lektora teambuildingu. Magisterská diplomová práce. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2010. 75 s.

³ PAYNE, V.: The Team-Building Workshop: A Trainer's Guide. New York: AMACOM, 2001. ISBN 0-8144-7079-3.



Vaše vztahy a atmosféru mít absolvování teambuildingu, než na velikosti výzvy, kterou bude muset skupina zdolat.

Věděli jste, že:

Slovo TEAM pocházející z angličtiny vzniklo původně jako zkratka složená z hesla „Together everyone achieves more“. Tedy volně: „Společně každý dokážeme více.“

TEAMBUILDING UDRŽITELNÝ: OPTIKA AGE MANAGEMENTU

Pokud se zamyslíme nad tím, jak se v nejbližších letech promění zaměstnanecká struktura napříč obory a sektory v České republice, nevyhnutelně se dopracujeme k závěru, že se nám **zvýší průměrný věk zaměstnanců/kyň**. Již nyní se specificky kategorie zaměstnanců/kyň veřejné správy nachází v pásmu vyšším než je obecný průměrný věk zaměstnance/kyně⁴. Což s sebou nese řadu specifik, která potřebujeme zohledňovat na úrovni prakticky všech personálních procesů. A teambuilding mezi tyto aktivity neodmyslitelně patří. Aby se potkalo očekávání od teambuildingu na straně „vedení“ a na straně „zaměstnanců/kyň“, budeme muset **do budoucna stále více zohledňovat obecné aspekty stárnutí** (byť v praxi v individuální míře) – například tedy tělesnou a duševní kondici, zdravotní stav a míru tzv. pracovní schopnosti. Výjezd pro zaměstnance, z nichž většina je ve věku 60+, zkrátka potřebuje zohledňovat i jiné věci, než výjezd pro kategorii 20+. Tedy alespoň tehdy, pokud od teambuildingu žádáte něco jiného než povedenou firemní oslavu (které jsou samozřejmě také prima 😊).

ZÁJEM A MOTIVACE

Jestliže stojíte před týmem, kterým zatím nikdy nezažil společný teambuildingový výjezd, dost možná se na otázku „Chtěli byste vyjet na teambuilding?“ dočkáte rovnou zamítavé odpovědi. Důvody, krom těch, o kterých píšeme výše, mohou být různého druhu.

a) Osobnostní faktory

Jedinci, kteří nemají rádi změny, jsou rádi v zaběhlých kolejích, a jakékoli vybočení z pracovního stereotypu (byť by mohlo být nakonec pozitivní) pro ně znamená ohrožení, určitě nebudou patřit mezi první motivované nadšence. Ne nadarmo se často říká, že na teambuilding se člověku obvykle nechce, ale když dojde k pozitivnímu zážitku, těžko se z něj odjíždí. Pocity některých zaměstnanců/kyň před odjezdem si můžete lépe představit třeba i jako stres před dovolenou (těším se, ale...). Teambuilding zkrátka svým způsobem vybočuje z rutiny.

⁴ Průměrný věk všech pracujících se od roku 2010 zvýšil o 1,4 roku a v roce 2017 dosáhl 43,2 roku. Průměrný věk zaměstnanců vzrostl o 1,3 roku na 42,6. Průměrný věk podnikatelů se zaměstnanci se zvýšil ve stejném období o 2,3 roku až na 48,2 roku. (<https://www.podnikatel.cz/clanky/podnikatelska-populace-starne-rychleji-nez-populace-zamestnanecka-co-s-tim/>).



b) Rodinné a osobní faktory

Jestliže je v plánu vícedenní výjezd a pro zaměstnance/kyni to znamená, že musí překopat kompletní rodinnou logistiku, počínaje vyzvedávání a doprovody dětí do škol, konče péčí o rodiče či domácího mazlíčka, na elánu to nepřidá. A to nemusíme hned mluvit o rodině. Pro studujícího zaměstnance/kyni to může znamenat, že přijde o dva večery, které budou v období před zkouškami hodně znát. Pro člověka, který těžko snáší odluky od partnera/partnerky, je teambuilding rovněž nevítaným stresorem.

c) Pracovní faktory

Mohli bychom je stručně shrnout takto: „Mám kolegů/kolegyň dost v práci, nepotřebuju s nimi ještě trávit volný čas.“ Nebo: „S tímhle člověkem se nebudu družít, i kdybychom vyjeli na Mars.“ Jakkoli znějí uvedené výhrady rezolutně, uvažujte o nich jako o emotivně laděných výpovědích jedinců, kteří se z nějakého důvodu necítí v týmu/v organizaci úplně dobře. Jinými slovy, teambuilding, když se podaří, může přispět k tomu, aby se cítit dobře začali. Naše praxe ukázala, že v závěru kvalitního vztahově orientovaného teambuildingu si lidé byli schopni otevřeně a konstruktivně říct osobní výhrady, které v nich leta doutnaly, a blokovaly pracovní spolupráci. Vztahy se vyčistily a lidem se nevěslovně ulevilo.

Do argumentačního zásobníku se Vám možná bude hodit pár důležitých vět:

- „Výjezdní teambuildingy jsou zamýšleny jako forma odměny pro zaměstnance/kyně, jejichž práce si vážíme. Chceme je povzbudit a ocenit.“
- „Lidem chceme dopřát změnu prostředí, psychický odpočinek a relaxaci. Víme, že často pracují ve vysokém tempu a jsou přetíženi.“
- „Výjezdy nejsou povinné, ale my o účast vás všech velmi stojíme. Pokud byste se nechtěl/a zúčastnit Vy jako vedoucí, prosíme, motivujte k výjezdu Vaše podřízené a dopřejte jim možnost odjet na pár dní mimo organizaci.“
- „Teambuilding nemá předem dané parametry. Chceme, abyste si je užili podle svého gusta. Ovlivnit můžete místo konání, témata k odborné části programu. Vybrat si můžete mezi jednodenní a dvoudenní variantou. Dvoudenní varianta přitom počítá s odpoledním výletním programem zcela ve vaší režii. Nabízíme i možnost vyjet „namíchaně“ mezi odděleními. Jakékoli další nápady k věci jsou vítány. Jsme připraveni s vámi o nich mluvit.“

Obzvlášť pokud máte s týmem vyjet poprvé, neváhejte si dát práci s motivací, ke které patří i dlouhé debaty, ústupky, hledání kompromisních cest a hlavně – dobrovolnost (viz níže). Pokud již jednáte s konkrétním lektorem/lektorkou o programu, neváhejte jej v této fázi přizvat do týmových debat. Může zaměstnancům/kyním zodpovědět důležité dotazy, vzbudit důvěru a lépe ušít program na míru.



ORGANIZAČNÍ ZAJIŠTĚNÍ TEAMBUILDINGU

Jak vybrat místo, kde bude všem dobře?

Všem se nezavděčíte, ale to neznamená, že se má demokratický výběr místa rovnou rezignovat. K výběru vhodné lokality můžete zvolit metodu „rozstřelu“ – vyzvete zaměstnance/kyně, ať sami vytipují možné kandidáty na místo konání, o nichž následně proběhne debata a například hlasování. Už v této chvíli budete tým, což je podstatné. V případě, že zaměstnaní motivaci k navržení míst konání nemají, stanovte kandidáty z pozice vedení. S týmem diskutujte a hledejte optimální variantu – je dobré mít na paměti, že co připadá jako ideální místo Vám, se nemusí potkávat s představami lidí. U introvertně laděných zaměstnanců/kyň nepředpokládejte, že jejich mlčení znamená spokojený souhlas.

Nepodceňte jídelníček a zázemí

Vybavte účastníky dopředu základními informacemi o tom, co je čeká – bude se akce konat uvnitř, nebo venku? Pro lidi to znamená informaci o tom, jaké si mají vzít oblečení či obuv, zda mohou během programu počítat např. s teplým nápojem či jiným občerstvením, jaký typ příručního zavazadla je vhodný atd. Pokud se budou lidé na výjezdu v těchto základních věcech cítit komfortně, podpoří to zdárný průběh celé akce.

Vyplatí se dát lidem prostor pro rozhodování a ovlivnění formátu akce. Vhodné je to např. u stanovování časového a obsahového harmonogramu jednotlivých dní. Pro poskytovatele odborné části programu nemusí být problém začít v 9:00 místo v 8:00. Účastníkům/icím tím vznikne čas na pohodlnou snídani či ranní siestu. Bez stresu se začíná lépe. Také čas odjezdu může mít vícero variant (viz ukázka harmonogramu, str. 5).

Vhodnou variabilní variantou je také možnost ambulantního příjezdu a odjezdu, tedy účasti pouze na denní části programu (např. 9:00 – 15:00) s tím, že zaměstnanec se na večer a přespaní vrací domů. Už jen tím, že tuto možnost avizujete, dáváte velký klid těm, kdo budou mít sladění všech rodinných či osobních povinností jinak velice těžké.

Pokud je to možné, dopředu proberte jídelníček, který je k dispozici v zařízení, kde budete ubytováni. Dbejte na to, aby si v něm každý přišel na své, a zvolená jídla bez váhání rezervujte dopředu. Kromě zdravotních specifik ve stravování můžete jinak narazit na další zádrhele – někdo je vegetarián či vegan, někdo nerad hotovky (minutky), někdo dbá na zeleninu a raw stravu, jiný se vyhýbá přílohám... Je toho celá řada a věřte tomu, nebo ne, nespokojenost s jídlem může vrhnout temný stín na celý jinak povedený program. Nechceme vám v žádném případě vymlouvat variantu, kdy si hlavní jídla zhotovují přímo zaměstnanci/kyně v rámci týmové spolupráce (což může být konec konců metodicky koncipováno jako samotné gró Vašeho programu zaměřeného např. na spolupráci a kreativitu), avšak tato forma má své nevýhody. Když pomineme, že každého vaření nebaví, může se snadno stát, že dojdete k pocitu jakési „upachtěnosti“ namísto očekávaného servisu a odpočinku od běžných každodenních činností.



Ubytování volte také s ohledem na výsledky demokratických debat v týmu. Společné sociální zařízení může řadu lidí otrávit hned při příjezdu. Každý jsme zkrátka z jiného těsta – a stále si zkoušejte vybavit, jaká všechna hlediska berete v potaz při plánování rodinné dovolené. Najdete mnoho paralel.

Obrázek č. 2: Harmonogram

Program teambuildingu, 5. – 7. září 2018, Chalupa Vlasta, Nová Ves

Středa 5. září 2018

po 18:00 příjezd účastníků, seznámení s harmonogramem a lektory

Čtvrtek 6. září 2018

8:00 – 12:00 **Workshop** – zaměřený na téma Zaměstnanecké benefity

12:00 – 13:00 Oběd

od 13:00 **Volné odpoledne/večer (výlet, wellness, posezení...)**

Pátek 7. září 2018

8:30 – 11:30 **Simulační hra Z Čech do Číny**

11:30 – 12:00 Oběd/odjezd

12:00 – 16:00 **Workshop** - zaměřený na téma Přetížení a syndrom vyhoření

16:00 – 16:30 Vyhodnocení teambuildingu, závěr



KONCEPCE

Komu je výjezd určen?

Vylučovat a priori někoho z účasti na teambuildingu je poměrně nelogické. Budiž tedy řečeno, že teambuilding je obecně určen všem vašim zaměstnancům/kyním. Rozvahu však samozřejmě musíte udělat například ekonomickou – pokud je váš rozpočet omezený, možná budete muset udělat dělítko např. mezi interními zaměstnanci/kyněmi a externisty/kami. V případě veřejné správy rozpočet v jednotlivých letech obvykle výrazně nekolísá, nicméně možná budete muset volit více dílčích výjezdů pro menší skupiny, které budou vyrážet postupně. **Velice dobrá zkušenost je s přizváním zaměstnaných na mateřské/rodičovské dovolené.** Neváhejte výjezd umožnit i lidem, o nichž víte, že jim pracovní poměr bude končit, a stejně tak lidem, kteří čerstvě nastoupili. Propojovat lidi v různých fázích pracovního cyklu je užitečný klíč. Máte-li obavu, že když na teambuilding přivzete také provozní zaměstnance, budou tam vyčlenění či znuženi, zvolte předně téma, ke kterému mají co říct úplně všichni. Zadáním pro lektora/lektorku odborné části programu pak je zvládnout početnější tým, tj. např. vytvářet menší kooperující „namíchané“ skupinky zaměstnanců/kyň.

Vyplatí se jezdit najednou, nebo na menší skupiny?

Pokud začínáte s teambuildingy, lze doporučit menší skupiny, které teprve v dalších cyklech výjezdů postupně rozšiřujete nebo mísíte napříč. Prakticky to může vypadat tak, že v první fázi vyjíždí jednotlivé odbory se svými vedoucími. Ve druhé fázi pak spojujete více odborů, a nakonec jste schopni vyjet všichni, včetně nejvyššího vedení. Výhodou této „gradace“ je, že menší kolektivy mohou snáze sebrat sebedůvěru, vyčistit si nejtěsnější vazby a být následně schopni komunikace a diskuse „vně“ svého mikrotýmu. Trpělivost se v tomto vyplácí opět speciálně u konzervativnějších organizací a týmů.

Jednodenní, nebo vícedenní?

Navzdory všemu, na co je třeba brát zřetel při přípravě vícedenního teambuildingu, jej vřele doporučujeme. Možnost týmově odpracovat zvolené téma, náležitě ho vstřebat a odjíždět se zpracovanými emocemi, s sebou nese určité časové nároky.

Povinný, nebo dobrovolný?

Můžete namítnout, že když účast nenařídíte, nepojede nikdo, ale praxe tento předpoklad nepotvrzuje. Nebudte odrazeni tím, že v dobrovolném režimu vyjede napoprvé „jen“ polovina lidí. Ničemu to nevadí, protože efektem sněhové koule dojde snáze a nejpřirozeněji k tomu, že příště vyjedou další – také proto je důležitý pocit smysluplně stráveného času v účastnících po výjezdu prvním. Nikdo nebude dělat reklamu něčemu, kde nebyl rád.

Současně nevylučujte předem variantu tzv. „ambulantní účasti“ na teambuildingu např. pro ty, kdo z různých důvodů (např. péče o malé děti) nemohou strávit noc mimo domov, ale jinak s vícedenním programem, který probíhá v běžnou pracovní dobu, problém nemají. Nadto bude



vítanou manažerskou pozorností, pokud projevíte snahu zajistit pro zaměstnance/kyně, jež jsou rodiči malých dětí, např. svoz a odvoz v potřebné časy.

OBSAH A DRAMATURGIE

Během teambuildingu a po teambuildingu si lidé stojí blíže než kdykoli dříve. Pokud všichni přistoupí na myšlenku výjezdu, pak během něho zažijí přerod, a jde tím pádem o nanejvýš cenný okamžik pro všechny zúčastněné. Dramaturgie je proto velmi důležitá. Lektor/ka je současně trochu koučem/kou, trochu terapeutem/kou, musí být dobrým pozorovatelem/kou a dobrým poskytovatelem/kou zpětné vazby. Měl/a by být schopen/schopna získávat důvěru lidí a vytvářet dialog.

FUNKCE TEAMBUILDINGU

Formát, který v této metodice představujeme, vychází z předpokladu, že nevýkonově zaměřený teambuilding, který lze také označit jako „vztahový“, může plnit tři hlavní funkce z hlediska celkového přínosu pro skupinu, který posléze zúročíte v pracovním procesu:

1) Relaxace a odpočinek

Lidé z Vašeho pracovního týmu změní kulisy. To je hlavní východisko. Jakmile se vám podaří skupinu vyjmout z běžných pracovních prostor, jde o první krok k tomu, aby unavený a přetížený člověk z Vašeho týmu celkově pookřál. Odpočinek se může odehrávat jak aktivnější formou (turistika, cykloturistika, plavání – je-li možnost dostupná), tak méně náročnou (např. wellness, masáže apod. – je-li možnost dostupná). Lidé ale společně odpočívají také při večerním neformálním posezení u jídla a pití, při společných snídaních a obědech.

Doporučujeme nebránit účastníkům, obzvláště pokud společně vyjíždějí poprvé, v individuální volbě konkrétní relaxační aktivity. Třebaže má skupina předem domluveno, že půjde v rámci relaxační části na výlet, může se snadno stát, že osoba ve Vašem týmu, kterou aktuálně trápí koleno či kyčel, nakonec zvolí nenáročnější variantu. Například půjde hledat houby za chatu, nebo si zaplave v bazénu, jenž je součástí objektu. Pokud se setká s pochopením, třeba zbytku týmu připraví na přivítanou z výletu malé překvapení. A relaxační funkce výjezdu tím rozhodně neutrpí.

2) Odborná témata

Jak bylo zmíněno výše, v rámci teambuildingu máte šanci podívat se na pracovní témata v poměrně nepracovním prostoru, což je obrovská výhoda. Přináší nadhled, konstruktivní myšlení, odehrává se v daleko velkorysejším čase, než který máte k dispozici v zaměstnání. Samozřejmě lze namítnout, že pracovní témata na relaxačním výjezdu mohou skupinu spíše otrávit, ale dle našich zkušeností k tomu nedochází, pokud nepodceníte formu. Diskuse o zaměstnaneckých benefitech, o etickém kodexu, interní či externí pracovní komunikaci, může probíhat i zábavnou interaktivní



metodou, přičemž je důležité dopřát týmu pocit „úspěšného hmatatelného výsledku“. Ten může vypadat např. jako flipchartový podklad pro grafické ztvárnění seznamu benefitů, nebo týmem vymyšlený zlepšovák pro interní komunikaci, anebo třeba nový motivační slogan.

Obsahovou strukturu vybraných workshopů naleznete níže v kapitole „Výukové materiály“.

3) Budování vztahů, týmové spolupráce

Nepochybně se budování vztahů děje v průběhu celého programu. Nicméně herní část výjezdu, která je koncipována jako simulační hra, jež navozuje vtipnou modelovou realitu, je na rozvíjení vztahů a týmové kooperace zaměřena nejvíce. Modelová realita je volena cíleně tak, aby evokovala atmosféru veřejné správy – tedy aby kulisy byly sice nereálné, ale nesly otisky a stopy úřadu – viz zadání modelových her Filmový štáb a Z Čech do Číny, str. 10.

Hra současně zúročuje výstupy skupiny z odborné části výjezdu (např. nese seznam benefitů na městský úřad v daleké Číně), tudíž se nic neděje jen tak a „zbytečně“. Pocit významnosti a zodpovědnost za další úspěch skupiny se tak postupně zvyšuje a graduje prostřednictvím děje hry.

V závěrečném vyhodnocení herní aktivity se jednotlivci ve skupině učí hodnotit svůj výkon a současně jim lektor/ka dopřává zpětnou vazbu nesenou na skutečném aktuálním projevu účastníka během hry – tato zpětná vazba je založena na silných stránkách a přínosech pro tým, což bývá pro individuální účastníky i skupinu vysoce objektivní, stmělující a závazné ve smyslu přijaté „role“ a „zodpovědnosti“ za další hospodaření s objevenou silnou stránkou či dovedností.

V závěru hry se pročistují vzájemné lidské i pracovní vztahy - hra k tomu poskytuje cenný nadhled a prostor.

HRA JAKO TÝMOVÝ PRVEK

Zážitková pedagogika je jedním z ústředních konceptů pro teambuildingové formáty pro dospělé. V jádru stojí obvykle hra – ať už jde o simulovanou realitu, nebo hru zasazenou do obvyklého života pracovního týmu. Pod „hrou“ v rozvojových programech si lze představit široké spektrum aktivit. Bojovka v terénu (např. stopovaná), hra zaměřená na rozvoj sociálních dovedností, hra sledující týmové role (často využívaná v Assessment Centrech), dobrodružná hra ve stylu Pevnost Boyard, únikový koncept hry (tzv. escape games) a mnohé další.

Simulační hra, která současně nese prvky každodenní reality, je koncept, který se našemu lektorskému týmu osvědčil v případě teambuildingu pro veřejnou správu. Pro účastníky byly připraveny 2 typy her, z nichž si mohli ještě před odjezdem vybrat. Dopředu o nich věděli jen to, že půjde o fyzicky nenáročný relaxační formát, v němž dokáží podpořit týmovou spolupráci a odhalit své přednosti. Už název her je však pro některé skupiny dostatečně mysteriózní 😊. Přitom vzbuzuje vtípky a dává možnost vyloučit např. formát zavánějící filmovým natáčením, které může být pro někoho těžko představitelným vykročením z komfortní zóny.



Hra postupně graduje, neboť ponor účastníků/účastnic do hry stoupá, dochází k lehkému časovému stresu a lidé spolu začínají intenzivně komunikovat. Hra končí pro skupinu vždy úspěšně – je velice málo pravděpodobné, že by skupina nesplnila byť dílčí část úkolu nebo že by se nenaučila důležitým týmovým dovednostem. Lektor/lektorka v závěru hry akcentuje klíčové momenty, rozhodující silné stránky jednotlivých účastníků pro celkový průběh a celkově reflektuje atmosféru. Tím umožňuje lidem odžít si důležité momenty na principu psychodramatu.

Zadání simulačních her, které byly naším lektorským týmem v praxi realizovány, mohou vypadat např. takto:

Filmový štáb

Zadání modelové situace:

Na Vašem městském úřadu vznikl k **1. 9. 2018 Filmový odbor**, jehož jste ode dneška součástí. Jeho úkolem je vytvářet různé audiovizuální taškařice k pobavení celého týmu úřadu. Prvním společným úkolem pro váš odbor je zhotovení **spotu** na téma **Zásady optimistického ducha aneb prevence vyčerpání a vyhoření**.

Budete spolupracovat nejen v tomto úzkém týmu tváří v tvář, ale rovněž s **externím spolupracovníkem** Janem Novým, který působí jako **střihač**. **Pracovní smlouvy máte všichni na jeden den**. Z toho důvodu je zapotřebí zaslat Vámi natočené podklady střihači včas, neboť i jemu dnes večer končí pracovní poměr a vy potřebujete svůj úkol zvládnout.

Váš časový limit pro odeslání podkladů je 11:30.

Z Čech do Číny

Zadání modelové situace:

Váš odbor byl vybrán jako reprezentující českou firemní kulturu úřadů. Vyhlédla si Vás až daleká Čína. **Zaujal je Váš přístup k zaměstnaneckým benefitům.**

Čínský úřad Čangolia Vám zasílá pozvánku a prosí, zda byste mohli přicestovat, aby se od Vás mohli přiučit a inspirovat. Pozvánka je psaná osobou jménem Čing. K dispozici máte poměrně exkluzivní vlakové jízdenky pro přímý spoj z Vašeho města do Číny - ty Vám ale nesmí propadnout. V případě, že se rozhodnete s Čínou o své know-how podělit, Váš postup by měl být následující:

- 1) Připravte si materiál, který do Číny povežete.
- 2) Naladte se na týmové zvládnutí celé cesty – znáte to, nic neprověří vztah jako společná dovolená, a nic neprověří pracovní tým tak jako společná pracovní cesta.
- 3) Otevřete svou mysl – čekají Vás příjemné zkoušky kreativního myšlení ☺.



TEAMBUILDING: ČÁST ODBORNÁ, RELAXAČNÍ A HERNÍ

Z hlediska konkrétní struktury vícedenního výjezdu se pro organizace typu veřejné správy osvědčil následující formát:

- 1) Odborná část – skupinové workshopy moderované lektorem/kou na témata, jež si skupina předem volila z připravené nabídky; obvykle 2 workshopy s krátkou přestávkou, po nichž následuje společná diskuse u oběda.
- 2) Relaxační část – skupina se (obvykle bez lektora) vydává na společný výlet či jinou aktivitu mimo ubytovací prostor, lidé stráví důležitý čas spolu; ve večerních hodinách lze navázat neformálním posezením volitelně s účastí lektora (o té vždy rozhoduje skupina) nebo wellness.
- 3) Herní část – skupina absolvuje vybranou simulační hru, kdy lektor/ka je průvodcem v této hře – vysvětluje, motivuje, posouvá děj a flow, závěrem moderuje sebehodnotící a hodnotící část programu a umožňuje „katarzi“ účastníkům; při reflexi se zúročují všechny zážitky a zkušenosti skupiny z průběhu celého teambuildingu. Následuje opět společná diskuse u oběda.

Smyslem navržené struktury samozřejmě není dogma. Části byly takto testovány s pozitivním dopadem, avšak jsou plně variabilní. Je možné obměňovat jak pořadí těchto 3 pilířů, tak rovněž pokládat důraz na libovolný z nich. Proporční nastavení se odvíjí od očekávání účastníků a funkce, kterou by měl TB mít. Tedy např. pokud si chce skupina především odpočnout, neboť je v pracovním záprahu a presu, položte důraz na relaxační část. To můžete udělat např. časovým rozložením v principu 25 % (odborná část) - 50 % (relaxační část) - 25% (herní část). Nebo relaxační část zopakujte vícekrát během programu po kratších segmentech.

SEZNÁMENÍ A ROZLOUČENÍ

Je zapotřebí počítat s důležitým časem, který účastníci s lektorem/kou stráví na úplném začátku teambuildingu (seznámení – předchází odborné části), neboť zde se buduje vzájemná důvěra pro nadcházející dny. Neméně důležitý je však také čas závěrečný (rozloučení – následuje po herní části). Ve skupině dozívají dojmy a zpravidla mají potřebu ještě dále diskutovat, pokládat si navzájem otázky, vyžadovat si odborné názory lektorů/lektorek. Není výjimkou, když se v závěru skupina kruhem vrací k odborným tématům, jež řešila na počátku výjezdu. Je to pozitivní a velmi přirozený vývoj, neboť právě v tom okamžiku bere skupina vážně sebe samu na pozadí řešených odborných témat – stoupá profesní sebedůvěra jednotlivců i týmu jako celku.

VÝUKOVÉ MATERIÁLY



Následující výukové materiály jsou ukázkou, jak lze koncipovat odbornou část zaměstnaneckého výjezdu, kterou v této metodice zaměřujeme na skupinové workshopy pro týmy o 6 – 12 lidech.

Témata:

- Zaměstnanecké benefity
- Etický kodex
- Firemní kultura
- Vnější obraz – město jako zaměstnavatel
- Syndrom vyhoření



Workshop na téma „Zaměstnanecké benefity“

1) Brainstorming: Jaké máme na úřadu zaměstnanecké benefity?

Zapisujeme na flipchart.

2) Celky: Mají některé z uvedených benefitů něco společného?

Kroužkujeme/podtrháváme různými barvami.

3) Funkce a cíle: Plní některé celky specifickou funkcí?

Nabízíme strukturování dle různých funkcí a cílů benefitů, nachystané na zvláštním flipchartu a společně vyplňujeme.

Kategorie benefitů:

- Motivační – pro stávající tým
- Jádrové (které nás charakterizují – posilují naše hodnoty)
- Aktivní
- Pasivní
- Finanční
- Konkurenční
- „Image“ benefity
- Motivační – pro nově příchozí

4) Orientace benefitů: Jaké kategorie benefitů jsou důležité „dovnitř“ (pro stávající zaměstnané lidi) a jaké „navenek“ (pro vnější komunikaci, konkurenceschopnost, oslovení potenciálních uchazečů/ek)?

Kódujeme vepsané benefity „dovnitř“/“ven“ nebo obojí.

5) Diskuse

- Máme vyrovnané zastoupení benefitů v jednotlivých kategoriích?
- Proč máme někde hodně a někde málo?
- Jsou všechny benefity, kterých je v dané kategorii hodně, funkční?
- Které benefity nám chybí? Jak je lze zajistit?
- Korespondují benefity, které máme, s posláním úřadu/vizí města?
- Máme k dispozici benefity, které mohou předcházet syndromu vyhoření, nebo jej aktivně řešit?

6) Plakát

Připravený podklad s přehledem benefitů skupina opatří malůvkami, symboly, obrázky.

Výstup workshopu:



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

CENTRUM
KASPAR

Centrum Kašpar, z. s.
Kašparova 73, 463 12 Liberec 25
Tel.: +420 605 465 776 IČ: 26994445
www.centrum-kaspar.cz

Zhotovený poster v barevném provedení poslouží jako produkt pro hru Z Čech do Číny a jako podklad pro grafické zpracování seznamu benefitů pro úřad jako zaměstnavatele.



Workshop na téma „Etický kodex“

1) Zadání modelové situace:

Paní Jarmila Nováková je klientkou Městského úřadu Kropáčov. Řeší sousedský spor, kdy soused dle jejího názoru obtěžuje hlukem a zápachem. Kauza byla řešena i v přestupkové komisi, ale v neprospěch paní Novákové. Paní Nováková od té doby často využívá úředních hodin k tomu, aby si stěžovala na práci zaměstnanců a zaměstnankyň úřadu. Zmiňuje neochotu a nekompetentnost úředníků, ale také netransparentnost a podezření na kamarádšofty souseda s vedením úřadu, které pak vedou k nespravedlivému přístupu vůči ní.

Představte si, že jste v pozici jedné ze zaměstnankyň odboru, kde se chronické stěžovatelství odehrává.

- Co podniknete?
- Co byste rád/a našla v Etickém kodexu Městského úřadu Kropáčov, aby pro Vás bylo snazší případné jednání s vedoucí odboru, vedením úřadu či přímo s klientkou Novákovou.

2) Individuální řešení

Účastníci jsou vyzváni nejprve k samostatnému zpracování modelové situace, na které dostávají 10 minut.

3) Skupinová řešení

Účastníci společně diskutují možné přístupy a strategie, následně navrhují strukturu etického kodexu do pracovního listu:

1. ÚVODNÍ USTANOVENÍ

.....
.....
.....

- Hodnoty
- Principy práce
- Mise
- Vize

2. ZÁVAZEK ZAMĚSTNANCŮ/ZAMĚSTNANKYŇ VŮČI KLIENTŮM A VEŘEJNOSTI

.....
.....
.....

3. ZÁVAZEK ZAMĚSTNANCŮ VŮČI SPOLUPRACOVNÍKŮM A ÚŘADU



.....
.....
.....

4. ZÁVAZEK ÚŘADU VŮČI ZAMĚSTNANCŮM

.....
.....
.....
.....

JINÉ:

.....
.....
.....
.....

4) Pravidla komunikace

Pokud se v diskusi hojně objevuje téma komunikace, navrhnou účastníci rovněž interní pravidla komunikace, která pomohou odladit nepříjemné situace a standardizovat některé postupy, přičemž ne všechny musí být nutně součástí etického kodexu. Podkladem je modifikovaná SWOT analýza zaměřená na interní pracovní komunikaci.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Co se nám v komunikaci osvědčuje? ▪ Jakou komunikaci preferujeme? ▪ Jakou komunikaci bychom si přáli, a zatím se ji nedaří nastavit? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Co nám v komunikaci překáží? ▪ Jakou komunikaci odmítáme akceptovat? ▪ Jakou komunikaci si nepřejeme, ale přesto ji občas máme?
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kde vidíme příležitosti pro rozvoj naší komunikace? ▪ Co bychom mohli udělat pro zlepšení vzájemné komunikace? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ V čem může být hrozba pro rozvoj dobré komunikace? ▪ Co může selhat při jejím rozvoji?



<i>Poznámky:</i>	

Výstup workshopu:

Textový poklad poslouží jako produkt pro hru Z Čech do Číny a současně jako podklad pro zpracování etického kodexu zaměstnance a interních pravidel komunikace.



Workshop na téma „Firemní kultura“

1) Brainstorming:

- Co je firemní kultura?
- Co do ní patří?
- K čemu ji potřebujeme řešit?

Zapisujeme na flipchart.

2) Individuální práce: Pyramida firemní kultury – obrázek č. 1

Jednotlivci nejprve samostatně vyplňují pracovní listy, které jsou „sebediagnostickým“ snímkem firemní kultury organizace.

Výstupy jednotlivců následně vpisujeme do jedné centrální velké pyramidy (na flipchartu).

3) Diskuse

Vytváříme souhrnnou charakteristiku firemní kultury organizace ve společné diskusi nad výsledkem.

Návodné otázky k jednotlivým patřům Pyramidy firemní kultury:

Patro 1: Vize a poslání

Jsmo úřad, který... (co - umí, dokáže, na rozdíl od jiných úřadů dělá)

Chceme být úřad, který... (co - umí, dokáže, na rozdíl od jiných úřadů dělá)

Patro 2: Etické principy a „hrdinové“ (modely ideálního chování - vzor zaměstnance/manažera)

Chováme se k sobě... (jak)

Vystupujeme jako... (směrem ven)

Vážíme si kolegů, kteří... (postoje, chování)

Vážíme si manažerů, kteří... (postoje, chování)

Patro 3: Silné a slabé stránky

Jsmo dobří v... (čem)

Pracujeme na tom, aby... (co se má změnit - odraz od slabiny)



Patro 4: Komunikace

Mluvíme spolu... (jak)

Informace si předáváme nejčastěji... (jak)

Patro 5: Vztahy na pracovišti

Pořádáme společně... (co)

Panuje u nás atmosféra... (jaká)

Patro 6: Styl řízení

Vyhovuje nám řízení, které... (co je pro něj typické)

Nedobře se nám pracuje, když... (nastává za jakého stylu řízení)

Patro 7: Hodnoty

V našem každodenním rozhodování se orientujeme podle principů... (jakých)

Pracujeme na tom, aby součástí naší firemní kultury byly principy... (jaké – co se zatím nedaří, je v ohrožení)

Obrázek č. 3: Pyramida firemní kultury



Výstupy workshopu:

Skupinová pyramida firemní kultury poslouží jako produkt při hře Z Čech do Číny a současně jako podklad pro případné grafické dohotovení a následné vyvěšení v prostorách úřadu.



Workshop na téma „Vnější obraz - město jako zaměstnavatel“

1) Úvodní zarámování – jak lze toto téma uchopit:

- Pro současné zaměstnance
- Pro budoucí zaměstnance

2) Brainstorming: Kdo jsme? Jak spolu fungujeme? Proč jsme/máme být zajímaví pro zaměstnance?

Zapisujeme na flipchart.

3) Pracovní list: Zaměstnavatel a jeho poznávací znamení

Skupinově vyplňujeme snímek organizace.

Zaměstnavatel a jeho poznávací znamení			Poznámky:
ŘÍZENÍ	Ideálem manažera je silný, rozhodný a nezávislý jedinec zaměřený na vlastní seberealizaci	Ideálem manažera je člověk chápající svoji funkci jako službu kolektivu. Důraz je kladen na diskusi a konsensus.	
Stav nyní:			
Vize:			
VÝKON/VZTAHY	Víra v jednotlivce a jeho individuální výkon	Víra v sílu kolektivu a skupinovou spolupráci	
Stav nyní:			
Vize:			
MOTIVACE A ÚSPĚCH	Silná mocenská motivace. Společenský a pracovní úspěch je poměřován kritérii materiálního bohatství a vydobyté prestiže.	Motivace k výkonu je v rovnováze s orientací na mezilidské vztahy. Úspěch je definován v souvislosti se schopností být nápomocný a prospěšný v týmu.	
Stav nyní:			



Vize:			
ZÁJMY A CÍLE	Organizační zájmy jsou nadřazovány osobním, firma si osobuje právo v případě potřeby zasahovat do soukromého a rodinného života zaměstnanců.	Organizace je chápána jako koalice, jejíž cíle jsou definovány i s ohledem na zájmy a potřeby pracovníků. Od firmy je očekáváno pochopení a vstřícnost při řešení soukromých a rodinných problémů.	
Stav nyní:			
Vize:			
KONFLIKT	Konflikty jsou nežádoucí a jsou řešeny silou – rozhodným krokem ze strany managementu. Vznik konfliktu bývá připisován aktivitě problémových pracovníků. Vysoká hladina pracovního stresu.	Konflikty jsou chápány jako přirozená součást života a jsou řešeny kooperativně, ku prospěchu všech zúčastněných stran i firmy. Nižší hladina pracovního stresu.	
Stav nyní:			
Vize:			
MOC A AUTORITA	O moci se nediskutuje. Autorita a kontrola jsou chápány jako přirozené atributy manažerské pozice a role. Rozhodování o možnostech a kariéře pracovníků je v kompetenci managementu.	Moc a podíl na ní představují jedny z nejvíce diskutovaných témat. Mezi držiteli moci jsou zastoupeni představitelé všech zájmových skupin. Vedení zabezpečuje všem pracovníkům rovný přístup k informacím.	
Stav nyní:			
Vize:			



(Zdroj: Křížková a Pavlica, 2004⁵)

4) Práce ve 3 menších skupinách na témata:

- Náborový slogan pro budoucí zaměstnance/kyně
- Uvítací text pro nového zaměstnance/kyně – za daný odbor (využitelný do příručky nového zaměstnance)
- Proč lidé pracují na úřadu – hlavní motivátory, které mohou být zajímavé i pro nově příchozí

Posléze křížem revidujeme, jestli nám obsah výstupů navzájem „sedí“, tedy zda jednotlivé skupiny vnímají poznávací znamení zaměstnavatele obdobně a jsou schopni toto jednotně vtělit do vnější komunikace.

5) Diskuse: Dokážeme mluvit navenek jednotným srozumitelným jazykem?

Výstupy workshopu:

Výstupy skupinové práce poslouží jako produkt při hře Z Čech do Číny a současně najdou zúročení v Příručce nového zaměstnance/zaměstnankyně úřadu.

⁵ KRÍŽKOVÁ, Alena a Karel PAVLICA. *Management genderových vztahů: postavení žen a mužů v organizaci*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-117-8



Workshop na téma „Syndrom vyhoření“

1) **Úvod:** Proč je pro nás téma důležité?

2) **Brainstorming:** Oblasti příčin – kde se bere syndrom vyhoření?

Ptáme se na to, kde se podle účastníků bere jejich syndrom vyhoření, s jakými oblastmi souvisí. Patrně bude zaznívat převážně práce a systém. Je potřeba znázornit, že všechny další kategorie jsou rovnocenně důležité a že výstup v podobě syndromu vyhoření je výsledkem mixu všech rovin.

3) **Individuální práce: „Pavouk“**

Rozdáme pracovní listy (každému jeden) s namalovaným pavoučkem. Pavouček má u každé z osmi nohou už 1 faktor uvedený jako nápovědu (pomůcku) Každý sám zapisuje, co ho k dané noze (oblasti) napadá. Jakmile mají všichni hotovo, zaznamenáváme výstupy na flipchart - 8 oblastí (jako pavouk noh) a vpisujeme, co hlásí lidé. V této fázi již výstupy kódujeme znaménky plus a minus, abychom znázornili pozitivní, nebo negativní vliv.

Dále ukazujeme, jak spolu jednotlivé oblasti souvisí.

- **Osobnost** – vyrovnanost (stabilita), **temperament**, vzorce chování, sklon řešit problémy určitým způsobem
- **Rodinný a partnerský život** – zázemí, blízké vztahy, podpora, motivace, emocionální zasyčení, důvěra a komunikace, **sdílení problémů**
- **Pracoviště a pracovní podmínky** – vztahy horizontální i vertikální, odpovědnost, role, odměna a motivace, formy dalšího rozvoje a vzdělávání, **objem práce k pracovní době**, flexibilita
- **Institucionální a politické faktory** – zarámování profesního oboru, systémové nastavení politik, **obraz a postavení veřejné správy**, národní politika, světové problémy a krize
- **Víra/spiritualita** - přesvědčení, hodnoty, systém víry, náboženství, **duchovní život**
- **Koníčky a zájmy** – zaměření, formy trávení volného času, **způsoby odpočinku a relaxace**, návyky a rituály
- **Zdraví a kondice** – **péče o zdraví**, prevence, rovnováha práce a volna, stres, nemoci a symptomy, subjektivní pocity celkové pohody
- **Sociální vztahy a kontakty** – podpůrná síť a komunita mimo rodinu a blízké vztahy, aktivity ve veřejném životě, kulturní vyžití, **kvalitní přátelství**

OSOBNOST		RODINNÝ A PARTNERSKÝ ŽIVOT	
+	-	+	-



PRACOVÍŠTĚ A PRACOVNÍ PODMÍNKY			INSTITUCIONÁLNÍ A POLITICKÉ FAKTORY	
+	-		+	-
VÍRA/SPIRITUALITA			KONÍČKY A ZÁJMY	
+	-		+	-
ZDRAVÍ A KONDICE			SOCIÁLNÍ VZTAHY A KONTAKTY	
+	-		+	-

4) Strategie – prevence a řešení

Vyzveme účastníky, ať vymýšlí, co na základě dosud uvedeného by mohlo pomoci jako prevence či konkrétní řešení. Zapisujeme výstupy na flipchart, pak kódujeme podle toho, jestli aktivní, nebo pasivní přístup.

Např.:

- a) *Setrvání X mentální odpojení od organizace/klientů*
- b) *Odpočinek, dovolená*
- c) *Odchod a změna pracoviště ve stejném oboru*
- d) *Odchod a změna profese*
- e) *Aktivní proces změny stávajících okolností ve všech 8 oblastech*

5) Změna a akce (Pracovní list „Hledání problematických oblastí a příklady cílů v pracovní sféře“)

Vysvětlujeme, jak souvisí teoretická znalost strategií prevence a řešení s reálným rozhodnutím a akcí něco měnit:

- a) *Uvědomit si problém*
- b) *Aktivně převzít odpovědnost za svůj syndrom vyhoření*



c) *Rozvíjet nové prostředky ke zvládnání situace (= nové strategie)*

*Rozdáme pracovní listy, které si účastníci samostatně vyplní v souladu s **aktivní strategií**. Výsledky nejsou určeny ke skupinovému sdílení.*

HLEDÁNÍ PROBLEMATICKÝCH OBLASTÍ A PŘÍKLADY CÍLŮ V PRACOVNÍ SFÉŘE (PRACOVNÍ LIST)

(Volně podle Maroon, 2012⁶)

Oblast č. 1: PRACOVNÍ ZÁTĚŽ

- Odolnost vůči zátěži
- Nerušená pracovní doba
- Zlepšení časového managementu
- Redukce pracovní zátěže



Antonín:

„Budu se víc hýbat, začnu zdravě jíst a zajistím si supervizi!“



Anna:

„Požádám o dodržování polední pauzy ze strany kolegů, budu si lépe stanovovat priority, zkusím nějakou část práce delegovat, vyjedu na školení k novému software, který by mi mohl pomoci s organizací práce, popovídám si s šéfkou o množství případů, které garantuji.“

Já:.....
.....
.....

Oblast č. 2: MÍRA VLIVU

- Zvýšení vlastní autority
- Účast ve vedení
- Demonstrování rozhodnosti a nezávislosti

⁶ MAROON, Istifan. *Syndrom vyhoření u sociálních pracovníků: teorie, praxe, kazuistiky*. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0180-9



Antonín:

„Výsledky své práce budu vždy dokládat a dokumentovat zprávami a podklady, abych měl své materiály lépe pod kontrolou a aby vedení do mé práce méně zasahovalo.“



Anna:

„Vytvořím mentorskou/supervizní skupinu pro nové kolegy. Začnu více a hlasitěji projevovat své odborné vědomosti na poradách a seminářích.“

Já:.....
.....
.....

Oblast č. 3: ODMĚNA

- Více peněz
- Uznání a zpětná vazba
- Vhodnější úkoly či vhodnější funkce



Antonín:

„Nabídnu šéfovi, že převezmu více odpovědnosti v agendě, kterou mám na starosti. Budu ale současně chtít, aby se ze mě sňala práce, kterou dělám historicky, a zatěžuje mě.“



Anna:

„I moje profese se může rozvíjet a já vidím směr jiný než moje vedení. Zkusím o tom s nimi diskutovat.“

Já:.....
.....
.....

Oblast č. 4: KOLEKTIV

- Řešení problémů
- Hledání nových komunikačních cest
- Jednotnost



Antonín:

„Začnu jednat přátelsky i s těmi, které moc nemusím. Navrhnou účast v nenáročném projektu pro sebe a pár kolegů, se kterými to v tuto chvíli skřípe.“



Anna:

„Budu se kolegyň víc ptát, přestanu se domýšlet a negativně hodnotit. Budu více nabízet pomoc, zdůrazňovat úspěchy své a svých kolegů.“

Já:.....
.....
.....

Oblast č. 5: SPRAVEDLIVÉ JEDNÁNÍ

- Vzájemný respekt
- Podpora a ocenění mnohostrannosti pracovníků
- Vytváření rovnováhy



Anna:

„Budu otevřeně mluvit o situacích, kdy se někdo z kolegů zachoval bezohledně. Budu sdílet materiály a poskytovat šablony ze svých školení, aby to pomohlo všem.“



Antonín:

„Vyžádám si jasná pravidla hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců/kyň.“

Já:.....
.....
.....

Oblast č. 6: HODNOTY

- Zachovat integritu profese



- Zdůrazňovat konstruktivní hodnoty
- Smysluplněji uzpůsobit práci



Anna:

„Zahájím na našem oddělení pravidelné diskuse o dilematech a alternativách v naší profesi. Budu více argumentovat, pokud se mezi firemními hodnotami ocitne něco, co tam nepatří.“



Antonín:

„Najdu si dobrovolnickou činnost mimo profesi.“

Já:.....
.....
.....

KRÉDO ZÁVĚREM:



Antonín: *„Když se položím, nikomu to nepomůže.“*



Anna: *„Nepočítám s tím, že se lidé a věci kolem mě samovolně začnou měnit k lepšímu.“*

Já:.....
.....
.....

6) Desatero pravidel zdravého ducha pro daný odbor

Po vyplnění pracovních listů mají účastníci téma intenzivně od přemýšleno. Nyní zkoušejí skupinově zpracovat náměty do Desatera pravidel zdravého ducha, které by posloužilo jako prevence či řešení přímo na pracovišti.

Kreativně zpracovávají na flipchart.



Výstupy workshopu:

Desatero pravidel zdravého ducha poslouží jako produkt při hře Filmový štáb a současně poskytne podklad ke grafickému zpracování pro interní PR, do Příručky nového zaměstnance/kyně apod.



PRACOVNÍ HODNOTY

Teambuildingový program je mimo jiné výsostný prostor pro formulaci či znovuoživení vašich firemních hodnot. Ty bývají často střešním rámcem nad kompetenčními profily, vyvěrá z nich koncepce pracovního hodnocení a mohou vám pomoci při nastavování talent managementu ve vaší organizaci. **Zkrátka, hodnoty se vyplatí „mít“ – mluvit o nich, využívat je při každodenní práci i na pozadí personálních procesů.** Když má ale vzniknout seznam hodnot, o které se u vás v organizaci opíráte, vždy trochu hrozí, že k tomu dojde „od stolu“. Nutně to vadit nemusí, ale uvádět je v život bývá pak hodně náročné. Teambuildingové hry lze tak využít i k sejmutí hodnot přímo žitou praxí zaměstnanců/kyň. V našem lektorském týmu s hodnotami pracujeme sebe/reflexivně po každé zvládnuté dílčí aktivitě po dobu simulační hry. Každý účastník/ice individuálně označí max. 3 hodnoty, podle jakých z jeho/jejího pohledu tým pracoval během dané aktivity. Vyplňování je anonymní a vyplněné aršíky se po dobu simulační hry střádají do tzv. „hodnotového boxu“. V závěru jsou spočítány četnosti všech hodnot a výsledná skóre jsou splavně zařazena do hodnocení celého programu. **Kouzlo je v tom, že za „vítěznými“ hodnotami, kterými nyní vyzdobíte nástěnky a záhlaví pracovního řádu, mají vaši zaměstnanci/kyně už navždycky konkrétní obsah, jelikož si jej sami/y vědomě prožili/y.**

Obrázek č. 4: Hodnotový arch

Spolupráce a týmovost	Tvořivost	Pomoc a podpora
Naslouchání	Elán/entuziasmus	Efektivita
Humor a nadšení	Nadhled	Profesní růst a učení
Přizpůsobivost	Důvěra	Etika/fair play
Iniciativnost	Odvaha	Otevřenost
Respekt	Dialog	Trpělivost a vytrvalost
Rovnocennost	Organizovanost/systematičnost	Zodpovědnost



ZÁVĚR

Tato metodika si kladla za cíl přiblížit po organizační, obsahové i koncepční stránce možné přístupy k výjezdním programům týmů z prostředí veřejné správy. To nejdůležitější však do teambuildingu vkládáte Vy, kdož detailně promyslíte možnosti a cíle teambuildingu, chcete dopřát zaměstnaným kvalitně strávený čas mimo pracoviště a žádáte od programů na budování týmu „něco víc“ než společné zdolání navozeného nebezpečí či problému. V kontextu veřejné správy není rozhodně jednoduché nalézat finanční zdroje na realizaci teambuildingů, vyřešit zastupitelnost v době nepřítomnosti jednoho či více odborů nebo obhájit pozici výjezdu s odborným programem mezi ostatními konzervativními či obvyklými formáty školení zaměstnanců/kyň veřejné správy. Také proto jsme Vám chtěli ulehčit první kroky při zavádění teambuildingů jako konkrétního stabilního prvku personální politiky Vaší organizace.

Narazíte-li v metodice na jakoukoli nejasnost, nebo budete-li chtít se s námi podělit o Vaše postřehy s realizací výjezdních programů, jsme Vám ochotně k dispozici. Hledáte-li partnera pro uskutečnění teambuildingu (návrh programu, realizace programu, metodická podpora a konzultace), neváhejte se na nás obrátit. Děkujeme, že spolu s námi zkoušíte nové cesty a dáváte rovnou příležitost zaměstnancům a zaměstnankyním veřejné správy.

Tým Centra Kašpar



DOPORUČENÁ LITERATURA

ČINČERA, Jan. Práce s hrou: pro profesionály. Praha: Grada, 2007. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-1974-0.

HANUŠ, Milan, et. al. Instruktorový slabikář. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-270-0476-8.

HERMOCHOVÁ, Soňa, NEUMAN, Jan. Nejlepší hry do kapsy. Praha: Portál, s. r. o., 2014. ISBN 978-80-262-0468-8.

Kolektiv autorů. Hry a programy připravené pro kurzy Prázdninové školy Lipnice. Zlatý fond her I. – IV., Praha, Portál, s. r. o., 2008 – 2013.

NEUMAN, Jan. Dobrodružné hry a cvičení v přírodě. Praha, Portál, s. r. o., 2014. ISBN 978-80-262-0628-6.

PELÁNEK, Radek. Příručka instruktora zážitkových akcí. Praha: Portál, s. r. o., 2013. ISBN 978-80-262-0454-1.

PEŠEK, Tomáš, ŠKRABSKÝ, Tibor, NOVOSÁDOVÁ, Monika, DOČKALOVÁ, Jolana. Slabikář neformálního vzdělávání. Praha: Asociace neformálního vzdělávání. ISBN 978-80-907579-0-5.

Metodika zážitkového teambuildingu pro veřejnou správu vznikla v rámci projektu Rovná šance pro město Jilemnice, reg. číslo CZ.03.1.51/0.0/0.0./15_027/0006186, financovaného Evropským sociálním fondem, Operačním programem Zaměstnanost.