



OBSAH

	Str.
Téma čísla	
Vést znamená stydět se a žasnout <i>Jan Hřídel</i>	2
O vůdcovství aneb daru z milosti <i>Allan Gintel</i>	4
Inspirace	
Lídr je, když ... Zaběhlá schémata jako zabiják každého šéfa. <i>Martin Šťastný</i>	5
Příklady táhnou	
Práce s leadery v Barum Continental <i>Karel Štefl</i>	7
Vůdcování a vůdcovství ve skautu <i>Karel Štefl</i>	9
Sedmero rytířských ctností <i>Pavel Pavlas</i>	11
Kurz přežití: Týden, který vás navždy změní <i>Tom Stingl</i>	14
Metodika	
O zodpovědnosti a psychické bezpečnosti v zážitkových kurzech.. <i>Martin Ondrejko</i>	17
Můj pohled	
Kdo je více – lídr, nebo manažer? <i>Jiří Dohnal</i>	22



Vést znamená stydět se a žasnout

in [Téma čísla](#)

Co je to vůdcovství? Kdo je vůdce? Jaký má být ten, kdo vede druhé?

Hlubokou a promyšlenou odpověď na tyto otázky se pokusil dát filosof Platón, který žil na přelomu pátého a čtvrtého století před naším letopočtem v řeckých Athénách. Ten odmítá představu, že vůdcem má být člověk, který dokáže ovládat druhé silou, násilím a nátlakem. Autorita opravdového vůdce musí být podle Platóna vždy založena v tom, že jde o *ctnostného člověka*.

Ale to znamená – ctnost? Obecně ctností nazýváme návyk či sklon k dobrému jednání. Je to tedy *jakési poznání či nárok v člověku*, díky kterému nakonec učiníme to, co je správné. Ale ctnost, to není nic samozřejmého, nic běžného. Proto je třeba o ni usilovat!

Život jako neutuchající otázka

Základní ctností je pro Platóna spravedlnost, tedy hlavně schopnost plnit náležitě své povinnosti. Spravedlnost se skládá ze tří složek, těmi jsou moudrost, statečnost a uměřenost. Někdy můžeme mít dojem, že *určití lidé ctnost přímo ztělesňují*, vždyť jejich činy jsou tak jasné a krásné, jakoby v nich jednala sama ctnost. Jenže nejprve je třeba ctnost vypěstovat a posílit!

Pro Platóna byl vzorem takového jasně a krásně jednajícího člověka, a tím pádem i vzorem vůdce, jeho učitel Sókratés. V čem byl tento muž výjimečný? Především v tom, že se nikdy nespokojil s nějakou předem danou odpovědí, ale žil svůj život jako

Sókratés neustále kladl otázky a usvědčoval druhé lidi z toho, že často vůbec nevědí, o čem mluví. Jeho cílem ale nikdy nebylo druhé v rozhovoru porazit, ale společně hledat pravdu. Tímto usvědčováním se Sókratés snažil ve svých partnerech *vyvolat dva pocity, stud a úžas*.

Když se člověk chvástá, že něčemu rozumí, ale je usvědčen z opaku, měl by pocítit stud. To není nic špatného. Jde to *způsob očištění*, a to nejen od nesprávného mínění, ale také od namyšlenosti a nadutosti. Namísto toho, abychom dávali na odiv to, čemu všemu rozumíme, je lépe cítit údiv a úžas nad tím, čemu nerozumíme. Začátkem každého pořádného hledání, a tedy ctnostného života, je úžas. To spojuje umění, filosofii i vědu – *údiv a úžas nad světem, nad tím, jak věci jsou*.

Sám sebe usvědčovat

Sókratés je vzorem vůdce proto, že byl především vychovatelem, učitelem. A skvělým učitelem byl z toho důvodu, že vždy vychovával v první řadě sám sebe. Sám sebe usvědčoval z nevědomosti a žasl nad neuchopitelností pravdy.

Výchovou zde rozumíme to, když si lidé pomáhají *na cestě k tělesné, duchovní i společenské vyspělosti*. Předmětem výchovy tedy není nějaká jednotlivá dovednost, ale právě ctnost. Sókratés za pomoci studu a úžasu pomáhal ostatním a zároveň žádal a nutil druhé, aby pomáhali jemu.



O autorovi



Jan Hřídel

Student filosofie na Filosofické fakultě Univerzity Karlovy v Praze. Bakalářskou práci píše o vztahu filosofie dvacátého století, vnímání a umění. Dále transformuje svůj čas ve zkušenost především skrze

poesii a krajinu. Je elémem Prázdninové školy Lipnice.

Autorovy nejpoblárnější příspěvky

4 živly / 4 básníci

Članek - 10. Květen, 2011

O živelnosti a snění živlů

Članek - 10. Květen, 2011

4 živly / 4 básníci

Članek - 28. Duben, 2013

Text o síle a slabosti slov

Članek - 29. Březen, 2011

Vést znamená stydět se a žasnout

Članek - 2. Červenec, 2011



Být vůdcem je v Sókratově a Platónově pojetí poslání, je to služba druhým lidem a veřejnému zájmu, *výchova k ctnosti a ke svobodě*. Vůdce musí být odpovědný za sebe i za budoucnost celé obce a musí k takové odpovědnosti vychovávat druhé.

Text čerpá především z těchto knih:

Platón: dialogy Sofistés a Ústava

Jan Sokol: Malá filosofie člověka a Slovník filosofických pojmů

© Copyright 2010-2015 Gymnasion, o.p.s.

Vydavatel: Gymnasion, o.p.s., V Kukle 336/3, 779 00 Olomouc 9; IČ: 28585861

Šéfredaktor: Ivo Jirásek, kontakt: sefredaktor@gymnasion.info.

Grafický design: Vladimír Halada; Autorská práva vykonává vydavatel. Jakékoliv užití částí nebo celku díla, zejména rozmnožování a šíření jakýmkoli způsobem, mechanickým nebo elektronickým je možné jen se souhlasem vydavatele. Za obsah jednotlivých příspěvků odpovídají jejich autoři.

Tištěný Gymnasion: Pro více informací nebo v případě problémů s objednávkou kontaktujte:



O vůdcovství aneb daru z milosti

in [Téma čísla](#)

Musíme si to vyjasnit hned na začátku: velké osobnosti nelze získat, jsou darem z milosti a pro případ, že by se chtěli někde ujmout vůdčí role, potřebují k tomu ještě nadání, sociální inteligenci, odvahu a určitý nadbytek ctností, tedy silných stránek charakteru, které je možné chápat jako schopnost určitým, těžko napodobitelným způsobem se chovat, myslet a prožívat. To jim pak umožňuje působit autentickým a energetizujícím způsobem, rozvíjet a zlepšovat svůj výkon a nabývat sebevědomí. Silné stránky osobnosti se projevují již v dětství a často, pokud je cosi nezničí, přetrvávají celý život. Vzpínají se v různých životních obdobích, na základě nejrůznějších výzev, v situacích, které to přímo vyžadují nebo v okamžiku, kdy se naskytne nějaká příležitost.

Povětšinu života se tyto osobnosti cítí vitálně, kypí zdravím, občas kladou odpor, mají svou rychlost a jsou spíše proti někomu než s někým. Bývá obvykle těžké jim stačit. Prosazují se stejně jako řada nepřehlédnutelných osobností, rušivým způsobem. Bývají příliš hrdí na spřádání intrik a příliš ctižádostiví, aby se stali kariéristy. Pravděpodobně jsou to lidé s vyšší mírou prožívaného štěstí, vyšším stupněm autenticity a osobnostní integrace. Neustále dynamizují svůj život, mají obvykle vyšší produktivitu, která je nevyčerpává, ale naopak posiluje. Na druhé straně potřebují být v osobní pohodě, která je dána vysokou mírou pozitivních emocí a nízkou mírou emocí negativních.

Vůdčí osobnosti nelze zaměňovat s dobrými organizátory, schopnými manažery nebo s tvůrci svorných týmů. Vůdčí osobnost zpravidla pracují s vizí, vytváří imaginární budoucnost, pro kterou se ostatní obvykle dlouhodobě nadchnou. Shromažďují kolem sebe řady příznivců, určují směr budoucího usilování, probouzí kreativitu, dávají lidem smysl jejich existencí tím, že jim svěřují úkoly, které z nich činí zkušenější lidi s vyšší mírou životnosti, s tendencí k růstu, kteří nestagnují v osobním vývoji.

Vůdčí osobnosti bývají autonomní, tedy původci vlastního jednání, které se úzce váže na přijaté hodnoty a zájmy. Autonomie však není nezávislost. Jak praví moudrá kniha: „Člověk může být nezávislý, a přesto kontrolovaný z hlediska zdrojů jeho chování, a naopak, vykazovat jednání kontrolované zvenjšku, a přesto v něm být autonomní“.

Vůdcovství bývá pestré a má mnoho podob. Jsou vůdcové nehluchí, vlastně skoro nenápadní, jakým byl například Teng Siao Pching, který dokázal prudce obrátit kormidlo obrovité Číny jiným směrem, ač neměl skoro žádnou faktickou moc, což jí nakonec přivedlo na hranici prosperity. Jsou vůdcové viditelní, dráždiví, obracející mnohé naruby, avšak moudří a s jasnou a všeobecně akceptovatelnou vizí, ale jsou i takoví, kteří jsou schopni přivést lidi na kraj propasti a zničit mnoha generacím život.

Vůdčích osobností je jako šafránu, jsou-li, lze je kultivovat, vzdělávat, povolávat na zajímavá místa a pozice, do čela institucí, organizací a týmů, ale nelze je sériově "vyrábět", být v sebenáročnějších kurzech či v rámci elitních škol. Lze na ně pouze trpělivě číhat, zkoumat talent a pověřovat je různými úkoly a když se to povede, tak snášet jejich určitý nevděk, nepřizpůsobivost a jinakost.

O autorovi


Allan Gintel

Psycholog, nakladatel, vůdčí osobnost platformy Epirus. Autor mnoha experimentálních projektů s výchovným a vzdělávacím potenciálem. Zakladatel a instruktor Prázdninové školy Lipnice.

Autorovy nejpoblárnější příspěvky

[O vůdcovství aneb daru z milosti](#)
Članek - 4. Srpen, 2011



Lídr je, když ... Zaběhlá schémata jako zabiják každého šéfa.

in [Inspirace](#)

Psát o dovednosti vést druhé je jako psát o lásce, tedy obecně marné od samého začátku. Přesto je potřeba se o to čas od času (a minimálně na osobní úrovni) pokoušet. Vousaté rčení „vím, že nic nevím“ je zde platné dvojnásob. Mám-li své východisko popsat přesněji, pak dnes mohu zpětně spolehlivě potvrdit: dokud jsem si myslel, že vím (a umím), s odstupem můžu s jistotou konstatovat: uměl a věděl jsem zoufalé nic. Dost ale filosofování a pojďme se posunout v tématu o kousek dál. Svým zamyšlením na úvod jsem chtěl vyzdvihnout potřebu důležitých osobnostních předpokladů, které dělají lídra lídrem. Úmyslně se vyhýbám českému ekvivalentu „vůdce“, ten mně ani na počátku 21. století nejde pod jazyk. Co je tedy tou vzácnou povahovou esencí? Neobjevím Ameriku, když shrnu, že **jde o rovnováhu výjimečných schopností, zvládnutých ambicí a potřebné míry skromnosti a tolerance**. Není zde prostor zešířoka zabíhat do problematiky komplexní výchovy organizátorů a lídrů volnočasových aktivit. Zůstanu proto raději u pár vybraných souvisejících témat, která by měla každého volnočasovkářského šéfa zajímat.

Tím prvním je potřeba eliminace toho, co nazvu efektem zaběhaného schématu, a kterému jsou často vystaveni především profesionální vedoucí volnočasových projektů. Je docela zásadní v pozici lídrů cíleně **zamezit trendu opakování a zklouzávání do sebezničujícího klišé stokrát osvědčených tutovek**.

Snadno se to napíše, ale jak z toho ven, obzvláště při dnešním nedostatku kvalitních lidí ochotných dělat zadarmo nebo skoro zadarmo? Před neziskovým sektorem má v tomto obrovskou výhodu firemní sektor. Nejen, že bude často své lídry lovit ve větším rybníce, ale navíc je současně může i lépe finančně motivovat. V kostce: vzdělávej se, buď kreativní a my tě za to také následně lépe zaplatíme. Ale i s minimem peněz, které v neziskovém sektoru zpravidla jsou, může být dobrý projekt velmi přitažlivý pro schopné šéfy třeba ze zmíněného firemního prostředí. Dovolím si upozornit, že ne náhodou najdeme ve Zlatém fondu her PŠL tolik dodnes nepřekonaných námětů z období, kdy jejich autoři často nebyli v oboru nijak vzděláni, ani nešlo o profesionály neziskového sektoru, ten ostatně ani v té době neexistoval. Pověštinou šlo o přirozené talenty z řad zasloužilých rodičů a zaměstnaných lidí. Je zde zajímavý (a logický) paradox – dnes, kdy je v naší zemi několik specializovaných vysokoškolských institucí, vzniká zlomek kvalitních námětů a her. Tento deficit kreativity přitom nevysvětlí ani jasná změna priorit dnešních lidí, propad počtu účastníků a obecný posun způsobu trávení volného času v celé populaci. Vychází mi, že rovnocenné prolínání civilního a volnočasového sektoru je tak snad jedinou úspěšnou prevencí proti skleníkovému efektu našich her a kurzů, současně také i proti následnému deficitu kreativity, do kterého někdy zklouzáváme.

Zdánlivě teď trochu odskočím a zastavím se u významu šéfovské dovednosti, kterou je **schopnost říci ve správnou chvíli ne, a to i sobě samému**. Bylo by opět příliš suchopárné psanou formou na toto téma někoho poučovat. Kdo někdy propouštěl zaměstnance, řešil větší pracovní konflikt, nebo ještě lépe – kdo si jako rodič dlouhodobě vymezuje mantinely se svými dětmi, ví velmi dobře, o čem mluvím. V tomto případě se však chci vyjádřit naprosto jednoznačně: je **nejvyšší čas říci jasné NE**

O autorovi



Martin Šťastný

Narozen 2.3. 1968, architekt. V letech 1999 -2006 organizoval pro Hnutí Go! projekt vzdělávacích a instruktorských kurzů.

Autorovy nejpopulárnější příspěvky

Lídr je, když ... Zaběhlá schémata jako zabiják každého šéfa.

Článek - 31. Červenec, 2011



sebezničujícím trendu „osvědčených“ opakovaček, které potichu, a o to spolehlivěji, devalvují každou šéfovskou osobnost. Dvojnásob tehdy, když se ten samý jedinec podílí na výdělečných kurzech a akcích pro firemní klientelu. Říkám tomu pro sebe „teambuildingový mor“. Paradoxně jde o odvrácenou tvář úzkého kontaktu s firemním a klientským prostředím. Víím, nelze paušalizovat, ale takto to vidím. Mluvím o trendu, který je hodně spojený s nerovnováhou počtu lidí, kteří mají ambici organizovat a šéfovat volnočasové aktivity a omezeným počtem přirozených talentů a osobností, kteří mají kreativitu v krvi, nebo si přinejmenším její důležitost dobře uvědomují a umějí ji do svých projektů vnést.

A jak s toho tedy ven? Možná stačí začít s pár jednoduchými pravidly: **raději méně, avšak o to originálněji, neopakovat často své a ne cizí náměty, a hlavně být v kontaktu se životem „tam za zdí“ našeho projektu nebo kurzu.** To by rozhodně měla být povinná mantra každého dobrého lídra.

© Copyright 2010-2015 Gymnasion, o.p.s.

Vydavatel: Gymnasion, o.p.s., V Kukle 336/3, 779 00 Olomouc 9; IČ: 28585861

Šéfredaktor: Ivo Jirásek, kontakt: sefredaktor@gymnasion.info.

Grafický design: Vladimír Halada; Autorská práva vykonává vydavatel. Jakékoliv užití částí nebo celku díla, zejména rozmnožování a šíření jakýmkoli způsobem, mechanickým nebo elektronickým je možné jen se souhlasem vydavatele. Za obsah jednotlivých příspěvků odpovídají jejich autoři.

Tištěný Gymnasion: Pro více informací nebo v případě problémů s objednávkou kontaktujte:



Práce s leadery v Barum Continental

in Příklady táhnou

Tento článek vznikl na základě rozhovoru s Ing. Viktorem Mechlem, **vedoucím divize rozvoje lidských zdrojů v Barum Continental Otrokovice**.

Viktore jak ses dostal na pozici řídící rozvoj dalších lidí, potažmo rozpoznávání talentů a vybírání leaderů?

Myslím, že k vedení lidí se musí člověk postupně propracovat. Jde o **celkovou sociální zralost a vnímavost**. Mě hodně pomohly mé čtyři děti. Díky nim se učím správně delegovat úkoly, nechávat podřízeným dostatek samostatnosti, nebo sem-tam je **načapat, jak dělají něco dobře** a pochválit je. Při jednání s dospělými občas předpokládám, že pochopili úkol a neověřím si jejich pohled, nebo mám tendenci považovat splněné úkoly za standard. **Děti mě vrátí vždy zpět na zem** a já si pak dávám větší pozor v práci.

Čím je vyhledávání a vzdělávání nových leaderů v Barum Continental tak specifické? V Barumu je nastaven **Systém nástupnictví**, který zajišťuje dlouhodobé hladké fungování firmy. Je založen na neustálém vzdělávání zaměstnanců, kteří se připravují na vyšší pozici a zároveň konzultují vzdělávání adeptů na svou pozici.

Je mnohem obtížnější (časově a především finančně) nalézt vrcholového manažera, než zapracovat nového dělníka. Proto v Barumu funguje **řetězec vzdělávání** od talentovaných dělníků, přes mistry, až po manažery, který zajišťuje neustálou přípravu pracovníků, kteří jsou schopni nastoupit na vyšší pozici. Ve chvíli, kdy je tedy potřeba vrcholového manažera, jsou připraveni adepti na jeho místo, ne jejichž uvolnění místo jsou připraveni další a další a takto stále níž až k samotným talentovaným dělníkům. Pak stačí již opravdu přijmout jen nového dělníka a celý systém funguje nanovo... Důležité je, že každý kdo je na vyšší pozici si **vychovává své nástupce** – předává zkušenosti a znalosti (pro chvíli, kdy by pozici z důvodu povýšení opustil) a v době dovolené / nemoci, je již tímto níže postaveným zaměstnancem zastupován – tedy celý řetězec je úzce provázán a propojen a proto ve chvíli potřeby funguje hladce a bezproblémově. Tomuto slouží několika-ti úrovně vzdělávání – Talentů, Mistrů, Ředitelů – jak ukazuje obrázek...

Zde bych chtěl také uvést zamyšlení pana Jabůrka (také Barum Continental Otrokovice), že ti dobří-**Áčkoví manažeři** a vedoucí se obklopují také áčkovými lidmi do týmu a nebojí se jejich dovedností (které jsou mnohdy větší v dané oblasti než jejich) a sestaví tak velmi kvalitní týmy. Zatímco Běčkoví manažeři a vedoucí se obklopují běčkovými lidmi do týmu, protože se bojí, aby je nepřerostli a neukázali na jejich neschopnost...

Jednou za rok se vedou v Barumu „hodnotící pohovory“, kde nadřízený se svým podřízeným hodnotí minulý rok a plánuje úkoly, ale i další rozvoj a **směřování podřízeného na rok další**... A zde vidím možnou paralelu s problematikou řídicích míst v neziskových organizacích. Často se stává, že s ukončením vysoké školy, člověk s nástupem do práce ztrácí možnost realizovat se v neziskové organizaci. Uvolňuje tedy místo – často vedoucího, nebo minimálně zodpovědného za nějaký úsek chodu

O autorovi



Karel Štefl
zaměstnanec FTK UP v rámci projektu Výzvové sporty
zakladatel a předseda
Atmosféra, os.;
jednatel sdružení podnikatelů
PROakce

Autorovy nejpopulárnější příspěvky

Inkubátor her - projekt o.s. Užitečný život
Článek - 24. Únor, 2010

Vlasová kaligrafie
Hry - 3. Březen, 2010

Možnosti zážitkového kurzu
Článek - 15. Leden, 2012

Guerilla gardening – umění upozornit
Článek - 28. Září, 2011

Práce s leadery v Barum Continental
Článek - 6. Červenec, 2011



organizace. Pakliže by každý takovýto člověk za sebe již vychovával náhradu, předával postupně své kompetence, tak by jeho odchod nezpůsobil prakticky žádné problémy.



Jako člen nejužšího vedení občanského sdružení pracujícího s mládeží po setkání s Viktorem Mechlem nastavím systém nástupnictví, který zajišťuje průběžné vychovávání leaderů sdružení a zajistí hladké předávání kompetencí, zastupitelnost a trvale udržitelné kvalitní fungování organizace.

© Copyright 2010-2015 Gymnasion, o.p.s.

Vydavatel: Gymnasion, o.p.s., V Kukle 336/3, 779 00 Olomouc 9; IČ: 28585861

Šéfredaktor: Ivo Jirásek, kontakt: sefredaktor@gymnasion.info.

Grafický design: Vladimír Halada; Autorská práva vykonává vydavatel. Jakékoliv užití částí nebo celku díla, zejména rozmnožování a šíření jakýmkoli způsobem, mechanickým nebo elektronickým je možné jen se souhlasem vydavatele. Za obsah jednotlivých příspěvků odpovídají jejich autoři.

Tištěný Gymnasion: Pro více informací nebo v případě problémů s objednávkou kontaktujte:



Vůdcování a vůdcovství ve skautu

in Příklady táhnou

Tento článek je souhrnem odpovědí několika skautských vůdců - Tomáše Simby Křepelky, Aničky Juráňové, Aleše Rafo Jaroše a Petra Medvěda Foltýna - na otázky, které jsem jim v minulých měsících kladl. Celkově dávají drobný přehled o motivech vůdcování a vůdcovství nejen ve skautu.

Vychovává skauting vůdce i pro společnost?

Myslím, že toto je jedna z největších zkušeností, které si může člen ze Skautu odnést. V bezpečném prostředí může rozvíjet svůj leaderský potenciál (stejně jako může zjistit, že jej nemá), dostává podporu i případné vzdělání. Je to velká sebezkušenost a posílení sebevědomí. Samozřejmě to nelze zevšeobecnit, ale v kvalitních oddílech by to tak mělo být. Znam velkou řadu lidí, kteří jsou vůdci či špičky ve svých oborech a zároveň za sebou mají vedení oddílů (a nemusí být jen skautské.) Aleš Jaroš

Skauting a všechny jeho metody nejen družinový systém nás všechny učí pro život. Takže když se ve skautu naučím např. pracovat se dřevem bude se mi to pak hodit až bud opravovat byt. Když se ve skautu naučím pracovat s lidmi bude se mi to pak hodit např. v zaměstnání. Respektive ve skautu se to nenaučím, ten mi jen umožní rozvíjet můj talent a schopnosti. Takže ano, skauting může vychovávat lidi do vůdcích pozic ve společnosti, mají-li k tomu předpoklady.

Medvěd

Jak ses dostala k vůdcování skautského oddílu?

Asi to nebylo úplně rozhodnutí, jako spíš nějaké poslání. Mamka byla vedoucí, sestra je také vedoucí, tak jsem to brala jako nějaký svůj úděl a nebránila se tomu. Navíc v Bobříkovském oddíle je ta atmosféra příjemná, přátelská a zábavná.

Anička Juráňová

Jak se v průběhu času měnila Tvá motivace pro vůdcování Simbo?

Prvotní motivací pro vstup do skautu bylo naplnění dětských snů. Hltal jsem knížky pánů Foglara, Ransomeho, Běhounka, Karla Maye a skauting mi dával do rukou nástroj, jak převést knihy do skutečného života. Když už jsem nemohl příběhy prožít sám, chtěl jsem do nich nastěhovat alespoň vlčata, a nepřímo tak jejich prostřednictvím smazat nezaplňená místa vlastního dětství.

Později mě práce pro oddíl zcela pohltila. Téměř nezbyl čas na přítelkyni, později ženu a rodinu. Z tvůrčí práce se stala částečně rutina, které jsem se bránil změnou herních podnětů a prostředí. Středověcí rytíři, dřevěný šerm, Tolkienův svět, horolezectví, vodáctví, karetní hra Magic for Gathering a její oddílový klon Snagicy, turistika, geocaching. V této řadě motivů však stále odolávala mocnému proudu ostrá skála Wakan Tanky a svět indiánů.

Motivace je stále stejná. Převést vlčata a skauty přes svobodné, bohaté, tvůrčí a družné vody chlapectví a vysadit je čestné, zdatné a čisté u břehů mužství. Zpětně čerpat z jejich štěstí i své štěstí a nacházet nové sny.



... skauting pro život

Článek je souhrnem výpovědí několika skautských vůdců - Tomáše Simby Křepelky, Aničky Juráňové, Aleše Rafo Jaroše a Petra Medvěda Foltýna. Díky jim i jim podobným za jejich práci.

O autorovi



Karel Štefl
zaměstnanec FTK UP v rámci projektu Výzvěvové sporty
zakladatel a předseda
Atmosféra, os.;
jednatel sdružení podnikatelů
PROakce

Autorovy nejpopulárnější příspěvky

Inkubátor her - projekt o.s. Užitečný život
Článek - 24. Únor, 2010

Vlasová kaligrafie
Hry - 3. Březen, 2010

Možnosti zážitkového kurzu
Článek - 15. Leden, 2012

Guerilla gardening – umění upozornit
Článek - 28. Září, 2011

Práce s leadery v Barum Continental
Článek - 6. Červenec, 2011

**Z Tvé zkušenosti – vůdcové družin díky svým schopnostem – hrají**

„vůdčejší“ roli i ve svém okolí / životě? Tedy může skaut (skrže družinový systém – rozvíjení odpovědnosti a dalších vlastností) vychovávat lidi do vůdčích pozic ve společnosti?

Nemyslím, že by museli být pro okolí nezbytně vůdčejší. Spíše jsou vnímáni jako silné osobnosti, s uceleným pohledem na svět. Asi nejvěrnější charakteristikou je pojem „empatická skála“.

Stejně jako Dakotové hledají svého Velkého Svatého v místech styku kamene s oblohou, na vrcholcích hor, stejně tak dobrý vůdce by měl chodit s hlavou v oblacích a nohama pevně na zemi, obklopen houfem bytostí, jenž jej podporují, respektují a žijí svůj vlastní život ve shodě s jeho životem.

Smyslem vůdcovství není zarputilé vedení hloupých vlčat, s bičem v ruce a houfcem silných rváčů po boku. Smyslem vůdcovství je společné hledání správné cesty k bohatým lovištím. Nezáleží na tom, zda smečka touží po králíkovi či srnci, pokud je kořist vydatná a zdravá. Správný vůdce nabídne pestrou kořist, naučí vlčata jak ji získat a pak se těší z jejich úspěchů.

Tomáš Simba Křepelka, již 20 let vůdce sejonijské smečky vlčat ve Zlíně

© Copyright 2010-2015 Gymnasion, o.p.s.

Vydavatel: Gymnasion, o.p.s., V Kukle 336/3, 779 00 Olomouc 9; IČ: 28585861

Šéfredaktor: Ivo Jirásek, kontakt: sefredaktor@gymnasion.info.

Grafický design: Vladimír Halada; Autorská práva vykonává vydavatel. Jakékoliv užití částí nebo celku díla, zejména rozmnožování a šíření jakýmkoli způsobem, mechanickým nebo elektronickým je možné jen se souhlasem vydavatele. Za obsah jednotlivých příspěvků odpovídají jejich autoři.

Tištěný Gymnasion: Pro více informací nebo v případě problémů s objednávkou kontaktujte:



Sedmero rytířských ctností

in Příklady táhnou

Cíl kurzu: Zajímat se o postoj a charakter, týmová spolupráce – překonání překážek a velkých výzev.

Středověk přinesl jednu inspiraci, jeden zajímavý systém ctností a to v podobě uzavřeného systému Sedmera rytířských ctností: Moudrost, Statečnost, Uměřenost, Spravedlnost, Víra, Láska, Naděje. Co slovo to poznání pravé ctnosti.

Snažili jsme se v kurzu propojit dnešní svět lídrů obchodních skupin, svým způsobem v přeneseném významu do středověku, bojovníků na kolbišti trhu. S velkým aspektem na rytířské ctnosti.

Linie:

Charakter není nic plytkého, co se projevuje pouze navenek. Toto slovo pochází z řečtiny a původně znamenalo vstřípit, hluboko vtisknout, respektive znak nebo typická vlastnost. Charakter není převlek, která nás má přivést k úspěchu, charakter nás vymezuje jako člověka, jako osobnost. Lidé žijí a jednají v souladu s teoriemi, které zastávají a obhajují. Charakter se mění pod vlivem zkušeností.

Lídr, který si dokáže získat důvěru je plný sdělení: Jsme na jedné lodi.

Důvěra je křehká věc, která se obtížně vytváří a kterou je možné snadno ztratit.

Pět nezbytných předpokladů:

1. **Kompetentnost** – aby lidé mohli lídrům věřit, musí být přesvědčeni o jejich schopnostech. Musí vidět kladné stránky jejich povahy a vlastností, mít důkazy jejich schopností, považovat je za hodné důvěry.
2. **Stálost** – v měnícím se světě musíme být flexibilní, odborně zdatní, v dobré kondici, přizpůsobiví, ale naše zásady by se měnit neměly. Potřebujete si vytvořit stabilní soubor věrohodných norem jednání a důsledně se jím řídit. Lidé jednají konzistentně mají kurs.
3. **Starostlivost** – schopnost vcítit se, pochopit pocity ostatních lidí, soucítit s nimi. Více komunikovat z očí do očí. Pozorně jim naslouchat.
4. **Otevřenost** – lidé nejsou ochotni vystupovat otevřeně, protože k tomu nejsou vedeni a podněcováni, protože vidí, že lidé s odlišnými názory či postoji nejsou za svou upřímnost odměňováni, ale trestáni.
5. **Charakter**- lídr s tahem na branku, který nemá potřebné schopnosti a nejedná férově, je ve skutečnosti demagog. Schopný, ale nečestně jednající lídr bez tahu na branku je technokrat. Ambiciózní a schopný, ale nečestný lídr působí destruktivně. Pokud si lidé chtějí získat a udržet důvěru lidí, musí si získat jejich respekt. Charakter není nic plytkého, co se projevuje pouze navenek. Toto slovo pochází z řečtiny a původně znamenalo vstřípit, hluboko vtisknout, respektive znak nebo typická vlastnost. Charakter není převlek, která nás má přivést k úspěchu, charakter nás vymezuje jako člověka, jako osobnost. Lidé žijí a jednají v souladu s teoriemi, které zastávají a obhajují. Charakter se mění pod vlivem zkušeností.

Průběh:

Celý kurz začínal mysticky v prostorách poutního kostela Sv. Jana Nepomuckého na Zelené hoře. První dva dny byly zaměřeny na jednotlivce a práci spojenou se

O autorovi



Pavel Pavlas

Mgr. Pavel Pavlas (1976)

Je absolventem oboru Rekreatologie. Zabývá se zážitkovou pedagogikou a kurzy zaměřenými do oblasti firemního vzdělávání, kde působí od roku 1998 v pozicích trenér,

konzultant. Externě spolupracuje s UP Olomouc v oblasti komunikačních témat a z této spolupráce se podílel i na 5-ti zážitkových kurzech na Lipnici pro studenty Rekreatologie. Ve své autorské tvorbě realizoval spoustu dalších vícedenních projektů a expedic.

Autorovy nejpůvodnější příspěvky

Sedmero rytířských ctností

Článek - 28. Červenec, 2011



sebeobjevováním a sebereflexí. Postupně se kurz překlopil do menších skupinových úkolů a vrcholil velkou týmovou aktivitou, kterou účastníci po celodenní úporné snaze zvládli a začali velké oslavy. A to byl okamžik (přesně v 23.45 hod), kdy se dozvěděli, že mají před sebou ještě jeden úkol, výzvu, v které je každý sám za sebe a přitom pro její splnění je potřeba účasti a zapojení všech. Oznámili jsme jim, že zítra ráno začne příprava na přechod přes žhavé uhlí, které bude součástí večerního ceremoniálu pasování do stavu rytířů.

Co jsme tímto sledovali? Ve firmě obchodní zástupci vnímali, že starý rekord je nepřekonatelný, mezi nimi probíhali velké diskuze a nedůvěra k tomu, že by se to dalo překonat a proto jsme zvolili přechod přes oheň. Tato analogie, spousty lidí vnímané nemožnosti to zvládnout a víry v neúspěch, zranění, popálení nám měla pomoc smazat starý a neužitečný program o nezdaru velké výzvy před tím, než se o cokoli pokusíme.

Co je smyslem takového úkolu -výzvy?

Pro jednotlivce:

- Větší víra v sebe sama, zvýšení sebevědomí
- Odstranění strachů a překážek k dosažení svých cílů
- Lepší zvládání stresu v životě
- Posunutí vnitřních hranic, co jsme schopni dokázat
- Lepší využití svého vnímání, mysli a celkově svého potenciálu

Pro tým

- Zvýšení pocitu loajality, pocit „Já“ jako součást týmu „My“, větší soudržnost – naše firma to dokázala!
- Zlepšení a utužení vztahů v týmu přes silný zážitek
- Nové možnosti při dosahování výkonu
- Skutečně nic není nemožné, síla lidské vůle je mocná, překoná i fyzikální zákony
- Pro firemní skupiny, které hledají novou motivaci, energii pro změnu, společný zážitek, nabourání přežitých paradigmat.

„Jedinou překážkou, kterou musí orel překonat, aby mohl tak rychle a vysoko létat, je vzduch. Kdyby vzduch zmizel a hrdý pták by musel létat ve vzduchoprázdnu, zřít by se přímo k zemi. To jediné, co mu klade odpor, je to jediné bez čeho by nevzlétl. Tak je to s překážkami i v našem životě.“

Jak to funguje?

Chození po uhlících je osobním i skupinovým zážitkem. Suše a stručně by se daly nazvat jako strach – překvapení – euforie. Strach před samotným vykročením (Přece není možné, aby to nepálilo!), překvapení během chůze (Ono to vůbec nepálí!), až po euforii po přechodu (Dokázal jsem nemožné !!!). A to mluvíme jen o bezprostředních pocitech. Právě změny se začnou dít až v následujících týdnech a měsících. **Najednou se vám zdá, že překážky, které jste dříve považovali za nepřekonatelné, už tak hrozivě nevypadají.** Vždyť čeho se máte bát, když jste dokázali projít po žhavých uhlí a nepopálili se?

Nejvíce fascinuje poctivost této techniky – Buď přejedeš, nebo nepřejedeš. Není kam uhnout, není se za co schovat.

Všichni účastníci, nejmladší měl 18 let a nejstarší žena 53, tento přechod zvládli. Euforie, která poté následovala už jenom podtrhla celé naše pětidenní snažení a v úplném závěru kurzu všichni postupně dostali pasovací glejt do stavu rytířského s mečem na památku.



Za dva měsíce firma vydala zprávu o překonání rekordu měsíční produkce.

Rytířské devatero:

- 1) Měj vždy na paměti, že slovo dělá nejen rytíře, ale i kmána, pachole či ženštinu.
- 2) Pravda a spravedlnost Ti musí ležet na srdci především, nikdá bys neměl váhati a otálet, nýbrž meč svůj pro ně zvednouti.
- 3) Správný rytíř musí být bohům svým a zemi své oddán tělem i duší.
- 4) Ztratí-li rytíř svou čest, není pro jeho ducha jiné záchrany než věčně blouditi v pekelných sídlech a nikdy klidu nenajíti.
- 5) Bližním svým a okolním pomáhej bez vidiny odměny či jiného užitku, Pán Tě za všelikou snahu odmění sám. K příteli se chovej přátelsky, nekálej naň pokud v neštěstí bude a nepřítele svého cti, bojuj s ním, ale nikdy jej neostouzej.
- 6) Přesvědčení Tvé a víra je to nejhodnotnější, což jsi mohl zploditi, proto je braň, ale pamatuj: V bludu setrvává pouze hloupé hovádko u cesty.
- 7) Pokud Ti tvůj představený zadá úkol, ber jej bez připomenutí a nářků, vždy jej dotáhni do konce.
- 8) Pamatuj „Mluvití stříbro, mlčení zlato“. Tajnosti naše nikomu nevyzraď. Jednej a konej vždy v pravou chvíli, aby toto vše k užitku bližního bylo a ne na jeho škodu.
- 9) V případě prohry či nezdaru nehledej své štěstí v mrzoutství či zlobě, neboť je třeba hleděti do budoucna s otevřeným hledím doufajíce, že se nepříznivý los osudu, kterýž Ti naším Pánem byl dán, otočiti ráčí.

© Copyright 2010-2015 Gymnasion, o.p.s.

Vydavatel: Gymnasion, o.p.s., V Kukle 336/3, 779 00 Olomouc 9; IČ: 28585861

Šéfredaktor: Ivo Jirásek, kontakt: sefredaktor@gymnasion.info.

Grafický design: Vladimír Halada; Autorská práva vykonává vydavatel. Jakékoliv užití částí nebo celku díla, zejména rozmnožování a šíření jakýmkoli způsobem, mechanickým nebo elektronickým je možné jen se souhlasem vydavatele. Za obsah jednotlivých příspěvků odpovídají jejich autoři.

Tištěný Gymnasion: Pro více informací nebo v případě problémů s objednávkou kontaktujte:



Kurz přežití: Týden, který vás navždy změní

in Příklady táhnou

Něco visí ve vzduchu. Mám zlé tušení. Sedím na korbě vojenského vozu, který se pomalu šine hustým lesem. Tisknu se k bočnici, aby má hlava příliš nevyčuhovala. Nade mnou stojí voják se samopalem a přes hledí podezřívavě zkoumá terén, kterým projíždíme. Tenhle tropický ostrov, na němž vypukla občanská válka, v člověku vzbuzuje permanentní tíseň. Třeba se nic neseemele, pomyslím si. Ale v tom si všimnu po straně cesty malé pyramidy z kamení a na ní vztyčené láhve. To je smrtonosná značka! Otvírám pus, abych varoval posádku vozu. Ale příliš pozdě. Ohlušuje mě výbuch.

Kurz přežití, který pořádá každoročně Armáda ČR, je unikátní zkušeností. Je určen zejména novinářům, kteří cestují do rizikových států, a humanitárním pracovníkům, jež se chystají na mise do krizových oblastí. Kurz má otestovat, nakolik je člověk schopen snášet velkou psychickou a fyzickou zátěž. Má poskytnout znalosti, jak zvýšit šanci přežít, pokud se dostanete do válečné zóny, pokud vás unesou teroristé či pokud vás zajmou nepřátelští vojáci.

Sáhnete si až na dno

Kurz se koná v areálu Vojenské akademie Vyškov. Letos trval sedm dní na přelomu května a června, během nichž si účastníci sáhli až na dno.

První část kurzu se odehrává ve srubovém táboře a zahrnuje praktické přednášky a výcvik. Dozvíte se, jak pracovat s vojenskou mapou, s buzolou i s navigací GPS. Dostanete tipy, jak sehnat v divočině vodu, jídlo, jak si postavit přístřešek. Budete lézt na lanech a probíhat v plynové masce ohňovou dráhou. Zkušený vojenský zdravotník s vámi procvičí, jak zastavit přímo v bitevní zóně akutní krvácení či jak obnovit dech raněného. Veterán z Afghánistánu ukáže, jak se pohybovat, pokud se ocitnete v minovém poli.

Další blok přednášek je zaměřen na psychologii. Jak mluvit s únoscem, abyste získali čas, nebo dokonce teroristovu sympatii. Jak odpovídat při výslechu. Jak nepodlehnout panice, jak přestát tvrdé věznění. Na letošním ročníku kurzu měl přednášku dokonce i špičkový odborník na problematiku terorismu Adam Dolník. V Česku prakticky neznámá osobnost je již v pouhých 33 letech ve světě respektovanou autoritou na otázku vyjednávání s únosci.

Dřímá ve vás vůdce?

Výcvik má dvě obrovské přednosti. Jednak to, že všechny poznatky se ihned prakticky procvičují. A plusem je také obdivuhodná profesionalita, která číší ze všech vojáků, jež výcvik vedou. I v účastnících-civilistech tak dokážou během jediného týdne posílit smysl pro disciplínu, pro pořádek a také respekt k rozhodnutí velitele. Dvacítka účastníků je přitom rozdělena do několika družstev. Jejich velitelé jsou pak vystaveni zkoušce, zda dokážou unést vůdcovskou odpovědnost, získat si respekt ostatních a rychle se rozhodnout ve stresových situacích.



Jak se přihlásit na Kurz přežití?

Oficiálně se výcvik jmenuje Kurz speciální přípravy pro krizové situace. Je určen novinářům a humanitárním pracovníkům, kteří se chystají do rizikových států. Přihlásit se lze vždy počátkem roku na odboru propagace Ministerstva obrany ČR. Zájemce musí v přihlášce doložit i potvrzení média nebo organizace, která ho do světa vysílá. Musí pak podstoupit náročné psychické a fyzické výběrové testy. Pokud v nich uspěje, jde do vlastního výcviku, který se koná v areálu Vojenské akademie ve Vyškově. Za kurz se dosud neplatil žádný poplatek. Účastník si ale musí zajistit základní vybavení a nese si také vlastní jídlo na celý týden.

O autorovi



Tom Stingl

Novinář a cestovatel. Věnuje se cestopisné a ekonomické žurnalistice. Mezi hlavní oblasti jeho zájmu patří mimoevropské kultury, outdoorové aktivity a zážitková pedagogika.



Když totiž skončí první fáze kurzu, začne jít do tuhého. Účastníci si musí sbalit plnou polní, na hlavy nasadí helmy, obléknou si neprůstřelné vesty a vyrazí do terénu. Tam je čeká scénář, který je otestuje naplno.

Výbuch auto znehybnil. Voják nade mnou začal zuřivě pálit někam napravo od silnice. Do helmy mi bubnují nábojnice, které vyplivuje s ohlušujícím štěkotem jeho samopal SA 58. Jsem v pořádku, jen mi od exploze hrozně píská v uchu. Najednou si uvědomuju, že voják do mě kope nohou a něco křičí. Jenomže současně pořád střílí, nerozumím mu ani slovo. Ale je jasné, co po mě chce. Seskakuju přikrčený z korby stejně jako další členka našeho týmu.



Schováme se k druhému vozu, který uzavíral kolonu a také byl poškozen. Jeho řidič má utrženou část nohy a nelidsky řve. Další členové našeho družstva mu rychle zaškrcují stehno, aby nevykrvácel. Pod palbou ho odnášíme do nedalekého příkopu. Vojáci mezitím nelítostně čistí střelbou okolí. Když o chvíli později přestřelka ustane, leží před námi řidič v bezvědomí. Velitel eskorty přivolává vysílačkou pomoc. Po čele mi stékají učiněné řeky potu. Pro teď jsme z toho venku.

V druhé polovině Kurzu přežití se skupina naplno ponoří do atmosféry krizové oblasti. Letošní ročník simuloval nepokoje ve fiktivním tropickém státě Tugur, jenž ovšem dokonale připomínal některé africké země. Účastníci představovali vlastně sami sebe – tedy novináře a humanitární pracovníky, kteří jsou odříznuti v oblasti, kde začínají řádit jednotky povstalců.

Na konci čeká únos

Scénář, jehož konkrétní prvky budiž drženy v tajnosti kvůli budoucím účastníkům, šokově graduje. Posledních 48 hodin cesty už prakticky nebudete spát, prožijete různé incidenty a nakonec i únos, věznění, výslechy a tvrdý fyzický i psychický nátlak.

Cílem je přežít, tedy přestat kurz až do konce. Každý účastník má nicméně právo kdykoliv – jednorázově a nevratně – zahlásit heslo „končím“ a z kurzu odejít. Simulace je totiž od určitého momentu velmi reálná. Aby ovšem nikdo nepřišel ke skutečné úhoně, na to pečlivě dohlíží početný tým lékařů a psychologů.

Vlastně to nebyl žádný check point, ale prachsproště přepadení. Banda zdivočelých povstalců nám vyrabovala batohy, vyválela nás v prachu a svlékla skoro do naha. Teď stojíme bosky vedle sebe, na hlavy nám natáhli kukly. Šéf té tlupy řve na našeho velitele – má označit jednoho člena, který bude pro výstrahu zastřelen.



Správná reakce je neoznačit nikoho, ani sebe. Odpovědnost za vraždu ať patří jen teroristovi. Ale náš velitel tohle pravidlo ještě nezná. Slyším ho, jak vyslovuje moje jméno. Ještě se ho snažím rukou poslepu smířlivě dotknout na znamení, že rozumím důvodům jeho volby. Mezitím už ke mně přistupuje bandita. Přitiskne mi revolver ke spánku. A začne počítat do tří...

Tou zřejmě nejcennější zkušeností, kterou vám Kurz přežití dá, je poznání, jak funguje vaše psychika v mezní situaci. Někdo v sobě objeví vůdcovskou sílu. Někdo překoná sám sebe a zlomí dlouholetou fobii. Jiný naopak pochopí, že se pro práci v rizikových oblastech prostě nehodí. Každého účastníka ale Kurz přežití nenávratně změní. Až se na jeho samém konci dočkáte špinaví, ztrhaní a zmučení konečně úniku ze zajetí, zaplaví vás rozporuplná směs euforie i zádumčivosti. Nepřenosná zkušenost z tohoto

Autorovy nejpopulárnější příspěvky

Kurz přežití: Týden, který vás navždy změní
Članek - 1. Srpen, 2011

Interes: Legenda se vrací
Članek - 16. Květen, 2012

Batůžkářův průvodce galaxií
Članek - 31. Říjen, 2011



[Home](#) [Blog](#) [Kdy-Kde-Co](#) [Aktuality](#) [Poradna](#) [Bezpečnost](#) [Zdravověda](#) [Hry](#) [Knihovna](#) [Archív](#)

[Články](#) [Vydání](#) [Autoři](#)

kurzu ve vás bude dlouho tiše doznívat. A někomu možná nabitě poznání jednou skutečně pomůže ve fatální situaci zachránit život.

© Copyright 2010-2015 Gymnasion, o.p.s.

Vydavatel: Gymnasion, o.p.s., V Kukle 336/3, 779 00 Olomouc 9; IČ: 28585861

Šéfredaktor: Ivo Jirásek, kontakt: sefredaktor@gymnasion.info.

Grafický design: Vladimír Halada; Autorská práva vykonává vydavatel. Jakékoliv užití částí nebo celku díla, zejména rozmnožování a šíření jakýmkoli způsobem, mechanickým nebo elektronickým je možné jen se souhlasem vydavatele. Za obsah jednotlivých příspěvků odpovídají jejich autoři.

Tištěný Gymnasion: Pro více informací nebo v případě problémů s objednávkou kontaktujte:



O zodpovednosti a psychickej bezpečnosti v zážitkových kurzoch..

in [Metodika](#)

Jediným učiteľom hodným toho mena je ten, ktorý vzbudzuje ducha slobodného premýšľania a rozvíja cit osobnej zodpovednosti.

(Jan Amos Komenský).

V poslednej dobe sa čoraz viac stretávam s témou zodpovednosti za psychickú bezpečnosť účastníkov zážitkových kurzov. Za posledný rok som sa s ňou stretol minimálne na dvoch väčších fórach a v niekoľkých rozhovoroch medzi štyrmi očami či menších skupinkách. Bez jednoznačného efektu a zhody o tom, nakoľko sme ako lektori, či inštruktori zážitkových kurzov, či už dobrovoľných, alebo profesných za niečo také ako psychická bezpečnosť účastníkov zodpovední. Zazneli názory, ktoré hlásali, že nemôžeme mať žiadnu zodpovednosť za psychiku účastníkov, či že ich nemôžeme proti ich vôli meniť, na druhej strane obavy, z toho, že nevhodnými zásahmi by sme mohli škodiť. Verím, že nasledujúce riadky vnesú trochu svetla do tejto problematiky, či aspoň vyvolajú diskusiu, ktorá by viedla k väčšej jednote v názoroch na túto tému.

Zodpovednosť

Vzhľadom k môjmu terapeutickému pozadiu a k prístupu v ktorom som absolvoval výcvik je mi najbližšie poňatie zodpovednosti tak, ako ho popisuje Dave Mearns v knihe Výcvik človekom centrovaneho poradenstva. Popisuje tu dynamiku zodpovednosti počas terapeutického výcviku a rozlišuje zodpovednosť **za**, a **voči** frekventantom výcviku.

Do zodpovednosti za frekventantov zahŕňa možné požiadavky účastníkov aby za nich robil rozhodnutia, dával im jasné návody čo a ako by mali robiť vo svojej práci či živote a podobne. Do zodpovednosti **voči účastníkom na druhej strane** napríklad dodržiavanie aspektov vzájomného kontraktu ako napríklad účasť na dohodnutých stretnutiach, integrovanie terapeutických podmienok primerane výcvikovému programu a pod.

Samozrejme zážitková pedagogika nie je terapeutický výcvik, myslím si však, že tento model môže dobre poslúžiť na ilustráciu mojich nasledovných úvah, nakoľko pomerne jasne vymedzuje hranicu zodpovednosti, ktorá je v poslednej dobe tak často diskutovanou témou.

Bezpečnosť

Akú úlohu teda hrá bezpečnosť či už psychická, alebo fyzická v zážitkovom učení? (V anglickom jazyku, v ktorom sú písané zdroje z ktorých čerpám sa používa termín „psychological safety“, ale psychologická bezpečnosť sa jednak v našich krajinách nepoužíva a po druhé evokuje predstavu psychológa s obuškou, preto sa budem držať výrazu psychická bezpečnosť).

Všeobecne známy humanitný psychológ Abraham Maslow (1998), vníma potrebu istoty (bezpečia) skôr ako psychologickú, než fyzickú záležitosť, a tá pozostáva z pocitov **dôvery, stability a stavu, alebo pocitu, vlastnej bezpečnosti**. Ďalej podľa tohto autora zaistenie psychického bezpečia a teda prítomnosť silných horeuvedených pocitov umožňujú jedincovi dozrievať. Tento pocit psychickej bezpečnosti umožňuje sa



O autorovi



Martin Ondrejko

Konzultant, lektor Tréningu trénerov v zručnostiach pre vzdelávanie dospelých.

Absolvent Lekárskej fakulty UK v Bratislave, odbor psychiatria s atestáciou 1. Stupňa a 6 rokmi odbornej praxe ako sekundárny

lekár a psychiater terapeut.

V súčasnosti pracuje ako externý lektor komunikačných a prezentačných zručností, tímovej spolupráce, asessor. Odborný garant a koordinátor centra užívateľov drog.

Autorovy najpopulárnejší príspevky

O zodpovednosti a psychickej bezpečnosti v zážitkových kurzoch..

Članek - 25. Leden, 2011



slobodne rozvíjať smerom k osobnej dokonalosti. Na druhej strane, pokiaľ potreba bezpečia nie je nasýtená, jedinec nebude schopný prejavovať zvedavosť a ochotu objavovať. **Ak jedinec nie je schopný prejavovať zvedavosť a ochotu skúmať, nie je schopný byť kreatívny. Z tohto dôvodu v prípade nenasýtenia potreby psychického bezpečia prejaví málo schopnosti učiť sa, či byť inovatívny** (podľa Scheina 1985).

Ako tento pomerne teoretický a možno nudný úvod s množstvom citácií viac či menej známych autorov súvisí s našou témou?

Vychádzam z predpokladu, že hlavným cieľom zážitkových kurzov (tréningov, či inak nazvaných akcií), ktoré využívajú prvky zážitkovej pedagogiky je buď osobný (alebo osobnostný) rozvoj účastníkov, či ich špecifických zručností.

Z vyššie uvedeného teda vyplýva, že pokiaľ má mať účastník možnosť rozvíjať sa (na vyššiu úroveň) v akejkoľvek ohľade, je nevyhnutné, aby bol zasýtený jeho pocit psychickej bezpečnosti.

Kde by teda mohla spočívať naša zodpovednosť, alebo môžeme byť zodpovedný za to, či sa niekto cíti bezpečne, alebo nie? Môžeme byť zodpovedný za niekoho „pocit“ bezpečia?

Ak zoberieme horeuvedený citát, tak stabilita sa dá definovať ako napríklad určitá štruktúra, poriadok a stanovenie medzí (hraníc) a pocit vlastnej bezpečnosti v origináli "security" ako fyziologická bezpečnosť, čiže ochrana pred poranením. Nikto pravdepodobne nebude polemizovať s názorom, že pri organizácii zážitkových programov sme zodpovední za fyzickú bezpečnosť účastníkov a táto problematika je náležite spracovaná, rôzne organizácie majú vlastné štandardy, postupy, vypisujú sa incident reporty a pod. Takisto sa zážitkové programy vyznačujú viac či menej definovanou štruktúrou, stanovenými hranicami a poriadkom, ktorý spočíva v dramaturgii programu, jeho primeranej gradácii a prítomnej „červenej niti“ a tým naplňajú potrebu istoty a stability.

Kľúčovým slovom z hľadiska zodpovednosti za psychickú bezpečnosť sa mi javí slovo **dôvera**. Ako mnohé iné psychologické konštrukty aj pre dôveru neexistuje všeobecne akceptovaná definícia (Edmondson 2004). Väčšina však zahŕňa vnímanie rizika **vulnerability**.

Pojem dôvery bol popísaný napríklad ako „ochotu jednej strany byť vulnerabilnou voči jednaniu druhej strany, založenú na očakávaní, že druhá strana vykoná určitú akciu dôležitú pre dôverujúceho bez toho, aby mal možnosť monitorovať, alebo kontrolovať druhú stranu (čiže toho, komu dôveruje)“ (Mayer, Davis a Schoorman, 1995).

Čo to teda je tá vulnerability?

Podľa ďalšieho veľikána humanistickej psychológie C.R. Rogersa (1959) Vulnerabilita – **zraniteľnosť** je termín, ktorý používame na to, aby sme označili stav inkongruencie (čiže nezhody) medzi vnímaním self (seba, sebaobrazom) a zážitkom. Ak táto nezhoda existuje a človek si ju neuvedomuje, je potenciálne zraniteľný voči anxiózite, ohrozeniu a dezorganizácii. Ak nejaký nový zážitok preukáže túto nezhodu natoľko zreteľne, že musí byť vnímaná, potom je človek ohrozený jeho vnímanie seba samého dezorganizované týmto protichodným a neasimilovateľným zážitkom.



Rogers vo svojom Prístupe zameranom na človeka (Person centered approach) popisuje vulnerabilitu ako jednu zo základných podmienok fungovania terapeutického vzťahu a terapie vôbec.

Zmieňujem sa o tom preto, lebo sa domnievam, že práve toto je stav, ktorý človek zažíva, ak vystupuje zo svojej zóny komfortu. Kedy je vystavený novým zážitkom, ktoré spochybňujú jeho predstavu o sebe, o svojich postojoch, schopnostiach, svetonázore a pod.

Ak sa vrátim k definícii dôvery uvedenej vyššie, potom sa účastník zážitkového kurzu dobrovoľne vystavuje podnetom, ktoré ho vyzývajú k vystúpeniu zo zóny komfortu a do väčšej či menšej miery sa stať zraniteľným (vulnerabilným) z psychologického hľadiska ako bolo popísané vyššie v nádeji, že to pre neho bude prínosné z hľadiska jeho rozvoja. Týmto do nás ako inštruktorov vkladá dôveru, že naše aktivity budú smerovať k jeho prospechu, a nie naopak, že nebude zneužitý k osobným cieľom iných ľudí, a teda zabezpečíme takú mieru psychického bezpečia, ktorá je potrebná pre jeho rozvojový cieľ.

V tejto súvislosti by som rád načrtol niekoľko rovín zodpovednosti za psychickú bezpečnosť účastníkov, ktoré mi v tejto súvislosti napadajú.

Prvá rovina zodpovednosti

Psychická bezpečnosť je ako väčšina pojmov v psychológii definovaná rôznymi spôsobmi. Požičal som si niekoľko z nich z oblasti pracovnej psychológie, nakoľko sa v nich objavuje fenomén bezpečnosti v tíme, či skupine ľudí, čo je charakteristické aj pre prostredie zážitkových kurzov. Kahn (1990) ju definuje ako „pocit, že (jedinec) sa môže prejaviť a uplatniť bez strachu z negatívnych následkov pre svoj imidž, štatút, alebo kariéru“. Tynnanová (2005) na druhej strane popisuje psychickú bezpečnosť z pohľadu vzťahu nadriadeného a podriadeného. Nakoľko počas kurzu sme často krátko vnímaní ako authority, domnievam sa, že tento pohľad je relevantný aj z hľadiska zážitkových kurzov. Popisuje tu dva príbuzné konštrukty, a to vlastnú psychickú bezpečnosť, ktorá znamená, nakoľko sa cítim bezpečne vo vzťahu k niekomu inému, nakoľko je pravdepodobné, že ma privedie do rozpakov, znemožní, alebo nakoľko vnímam jeho dôveru a rešpekt voči vlastnej osobe, druhý je psychická bezpečnosť druhého, ktorá súvisí s tým, akú mieru bezpečia vnímam u druhého. Ak ho vnímam ako človeka s nízkou mierou vlastného psychického bezpečia, môže ma to odradiť od konania, či slobodného prejavovania sa vo vzťahu s týmto človekom.

Z tohoto vyplýva, že ak chceme zabezpečiť z psychického hľadiska bezpečné prostredie potrebné pre to, aby sa jedinec na základe zážitkov mohol rozvíjať, je potrebné vytvoriť akceptujúce prostredie potrebné pre adekvátne spracovanie zážitkov, čo predpokladá napríklad dostatočnú úroveň facilitačných zručností a sami napríklad pracovať na tom, aby sme boli účastníkmi vnímaní ako dostatočne zrelí pre situácie, ktorým ich vystavujeme. A tiež mali dostatočne jasné dôvody prečo a za akým účelom ich jednotlivým situáciám a aktivitám vystavujeme.

Dovolím si teda tvrdiť, že naša zodpovednosť voči účastníkom spočíva vo vlastnom osobnostnom a profesionálnom rozvoji v oblasti zážitkovej pedagogiky, metodiky a zručností potrebných pre organizovanie zážitkových kurzov. A tiež dostatočná miera sebareflexie k tomu, aby sme vedeli zvážiť na čo ešte máme a čo je momentálne nad naše sily uvádzať, či aké reakcie účastníkov dokážeme zvládnuť a vedieť sa podľa toho zachovať.

Druhá rovina zodpovednosti



Články Vydání Autoři

Ďalšou diskutovanou témou je miera zodpovednosti za duševné zdravie účastníkov. Nakoľko môžeme ovplyvniť naším programom, či aktivitami psychiku ľudí smerom k duševnému ochoreniu?

V súčasnosti sa väčšina autorov zaoberajúcich sa etiológiou duševných porúch prikláňa k tomu, že na vzniku mnohých duševných porúch sa podieľa niekoľko faktorov ako napr. dispozičné faktory (genetika, konštitúcia, vek pohlavie a pod.), biologické faktory (ako napríklad vplyv iných ochorení), fyzikálne (napr. dlhotrvajúci nedostatok svetla u depresii), sociálne faktory (ekonomické, politické, interpersonálne vzťahy, rodina a pod.) a psychologické (vlastnosti, schopnosti, konflikty, stres, psychická záťaž atď.).

Na kurzy prichádzajú ľudia s rôznou osobnou históriou, štruktúrou osobnosti, s rôznymi tendenciami reagovať na záťažové situácie. Ťažko môžeme ako tvorcovia zážitkových programov nieť zodpovednosť za dispozičné, biologické, či fyzikálne faktory. Je však pomerne veľa psychických stavov, či porúch, na ktorých vzniku alebo relapse sa podieľa neprimeraná fyzická, či psychická záťaž, či kombinácia oboch faktorov.

Daniel (1984) diferencuje psychickú záťaž podľa intenzity stresora, motivácie človeka a jeho individuálnych zvláštností. Diferencuje pojem stres ako ťažkú psychickú záťaž, vážne ohrozenie človeka – ohrozenie života, závažnú havarijnú situáciu. Objektívne sú stresory, zatiaľ čo motivácia a individuálne zvláštnosti sú subjektívne. Určovanie stupňa záťaže určujú najmä subjektívne činitele, čo podporuje predstavu, že zodpovednosť za zmenené psychické stavy nemôžeme nieť. Takisto nepredpokladáme, že pri programoch, o ktorých je reč budú ľudia zažívať záťažové a traumatické situácie spojené s ohrozením života, alebo inej existenciu ohrozujúcej situácie, ktoré sa spájajú napríklad s diagnózou akútnej reakcie na stres, či posttraumatickou stresovou poruchou. Na druhej strane však existuje napríklad pojem psychické preťaženie, ktoré vzniká v dôsledku silného jednorazového otrasu štruktúry osobnosti. Prejavuje sa ako mobilizácia organizmu a vedie k šokovej, prenáhlenej aktivizácii výkonnej sily, pričom nastáva rozpad výkonnosti sprevádzaný rezignáciou. Nastáva vtedy, ak je človek postavený objektívnymi požiadavkami za hranice svojich možností, vzniká konflikt medzi nárokom na adekvátny výkon a realizovateľný výkon. Príznaky preťaženia sú podobné ako pri únave a na ich odstránenie sú potrebné medicínske opatrenia. Určite sa nájdu aj ďalšie psychické stavy a poruchy, ktoré by sa mohli manifestovať v súvislosti s uvedenou záťažou.

A tu vidím spomínanú druhú rovinu zodpovednosti voči účastníkom a tou je dôkladne pripravený a adekvátne nastavený program, kvalitná dramaturgia so striedaním intenzívnych programov a „oddychovejších pasáží“, dodržiavanie zásady dobrovoľnosti, dôsledné cieľovanie programu, schopnosť do určitej miery predvídať dôsledky a reakcie, ktoré vyvoláme a podobne. Dokážem si predstaviť, že pri nedostatku skúseností, prípadne vysokej motivácii postaviť naozaj „intenzívny program“ môže miera záťaže presiahnuť individuálne schopnosti niektorých, za bežných okolností dobre komponovaných účastníkov.

Nemôžeme samozrejme vylúčiť, že aj pri výborne nastavenom a odvedenom programe sa nemôže niekto psychicky zdekompensovať, prípadne sa u neho nemôžu prejaviť prvé príznaky skrytého ochorenia.

Tu nastupuje ďalšia časť tejto roviny zodpovednosti a tou je pripravenosť v takom prípade poskytnúť adekvátnu pomoc a kontakt s následnou starostlivosťou. Povinná účasť psychológa, či psychoterapeuta na každom kurze je predmet na diskusiu, osobne si myslím, že školenie v základoch krízovej intervencie ako súčasť vzdelávania inštruktorov by mohlo byť postačujúce.



Tretia rovina zodpovednosti

Zatiaľ čo doteraz som popisoval zodpovednosť jednotlivca, či tímu, posledná sa týka organizácií, ktoré spomínané typy kurzov zastrešujú, či prevádzkujú. Domnievam sa, že z ich strany zodpovednosť voči frekventantom spočíva napríklad v dôkladnom výcviku inštruktorov, stanovení a dodržiavaní jasných pravidiel psychickej bezpečnosti (ako príklad môžu slúžiť napríklad Pravidlá psychickej bezpečnosti v OSV:

<http://www.odyssea.cz/metodiky-osv.php?cast=psychicka-bezpecnost>) a tiež stanovení a dodržiavaní určitého etického kódexu v správaní voči členom a účastníkom, ktorý by mal organizácii zabrániť prijímať, niekedy aj v dobrom úmysle, metódy, alebo znaky, ktoré by sa mohli označiť za blízke sektám a v konečnom dôsledku by mohli viesť skôr k psychickej manipulácii, než k osobnostnému rastu zúčastnených.

Na záver by som rád použil ešte jeden citát:

Boh nemá nič proti slobode každého z nás zvoliť si akúkoľvek cestu - preto nemá ani zodpovednosť za to, kde dôjdeme. (Pavel Kosorin).

Kto hral niekedy tzv. „hry na hrdinov“, role playing games, multiplayer games atď., ako napríklad české Dračí doupe, alebo Dungeons and Dragons, LARP a iné, asi pozná význam slov pán jeskyně (PJ), či gamemaster (GM). Je to človek, ktorý vystupuje ako organizátor, rozhodca, moderátor, ovláda nehračské postavy, častokrát modeluje svet v ktorom a podmienky za ktorých sa hra uskutočňuje. V prenesenom význame aj my ako tvorcovia zážitkových kurzov vystupujeme aspoň čiastočne v roli takéhoto GM. Táto skratka sa o.i. prekladá tiež ako godmodder, nakoľko (s veľkou dávkou nadsádzky) sme určitými bôžikmi herného sveta kurzu a rozhodujeme o tom, čo sa v ňom udeje.

A tak ako v horeuvedenom citáte nemôžeme byť úplne zodpovední za to, kam sa účastníci vyberú, čo so získanými zážitkami urobia a akú skúsenosť si z nich odnesú, myslím si však, že nesieme určité bremeno zodpovednosti voči nim, aby a z našej strany boli v čo najväčšej miere zabezpečené podmienky pre to, aby tam dorazili bezpečne a hlavne slobodne.

Použitá literatúra: Internet, Wikipédia,

Psychiatria, 9, 2002, č. 1., s. 7-12., Zmeny psychických stavov a ich prejavy v interakcii s psychickou záťažou (Činovský, Bluskový, Škodáček)

Citácie: Tynan R. 2005, The effects of threat sensitivity and face giving on dyadic psychological safety and upward communication, Journal of applied Social psychology, 35, 223-247

Kahn W.A. (1990) Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. Academy of management journal, 33(4), 692, 724

Maslow A.H., Maslow on management, New York, NY: John Wiley

Rogers.C. (1959), A theory of therapy, personality and interpersonal relationships as developed in the client centered framework. In S. Koch (Ed.), Psychology a study of science (3rd., pp. 184-256) New York, NY, Mc Graw-Hill



Kdo je více – lídr, nebo manažer?

in [Můj pohled](#)

Úvodem

Před nějakou dobou jsem byl osloven, zda nechci napsat nějaký článek na téma Leadership. Okamžitě se mi před očima vynořily desítky programů pro rozvoj Leadershipu, které jsem uváděl, nebo pomáhal uvádět. Také se mi vynořily před očima stovky účastníků – adeptů na nálepku „LEADER“. Nu a v neposlední řadě také spousty těch, kteří se stavěli do role toho správného modelu... ..zadavatelé a instruktoři.

Termín Leadership určitě patří mezi buzzwords (promiňte mi ten anglismus)dnešní doby. Jsou ovšem lídři doopravdy receptem na řešení problémů dneška? Jsou doopravdy těmi, které chceme zaměstnávat ve firmách, upřednostňovat je před ostatními a poskytovat jim podmínky pro ostatní nedosažitelné? Své největší výhrady se pokusím shrnout v následujících odstavcích.

Jako konzultant a lektor měkkých dovedností (často pro tvrdáky) často slýchávám od zaměstnanců i majitelů společností: „potřebujeme silného lídra!“ Já se je snažím většinou přesvědčit, že potřebují pouhého dobrého manažera.

V očích ostatních je lídr jedinec s pevným pohledem, s jedinečným vyznačujícím charisma, 100% ztotožněný s firmou a plně oddán jejím myšlenkám. Vždy ví kudy kam a ostatní jej bez mrknutí oka následují.

Pod pojmem manažer si představme žoldáka, který ví, že je placen za svou práci. K zaměstnání přistupuje sice profesionálně, ale zároveň jako k jedné z několika součástí svého života. Firemní směřování mu dává smysl a nejde proti jeho hodnotám - nicméně k naprostému ztotožnění s firmou má ve srovnání s lídrem daleko.

Nemám nic proti lídrům, ve firemním prostředí však často rozsévají zkázu. V dalších bodech se pokusím nastínit, jak k tomu dochází.

1. **Ztotožnění a vyčerpání** – skoro každý, kdo je své práci plně oddán, zapomíná na hodiny fyziky ze základní školy - zákon zachování energie platí všude. Práci oddaný člověk věnuje obrovskou část své mentální i fyzické energie právě své práci. Dokud ho práce nabíjí, je vše v pořádku. Žádná práce však nedokáže nabíjet věčně. Den za dnem si však lídr vytváří své rituály a životní styl, který nepočítá s jednou podstatnou věcí - a tou je regenerace. Fyzická schránka se postupně začíná vyčerpávat a psychika s ní. Proces je velmi pozvolný, přichází krok za krokem – takže vlastně nic zvláštního se neděje. Akorát získáváme dalšího adepta na cestě k vyhoření...

2. **Vlastní dítě** – vykonaná práce, nové projekty, nová řešení... To vše se stává vlastním dítětem lídra. Ať chce, nebo nechce, je k nim více připoután a bude je hájit více než jiná stanoviska. Při společných schůzkách bude dávat více prostoru těm, kteří podporují jeho názor.

3. **Charisma** – kdo je schopen doručit efektivně vzkaz člověku, který se nachází hierarchicky nad ním? Pokud se k tomu přidá patřičná razance projevu lídra a silné osobnostní rysy, pak se šance pro ty více zakřiknuté (nebo ve vši slušnosti vychované) kvapem ztrácejí.

O autorovi

**Jiří Dohnal**

Jiří Dohnal, školitel, konzultant a hudebník, zaměřuje se na oblast řízení lidí a komunikaci v rámci firemních procesů.

Autorovy nejpoblárnější příspěvky

Kdo je více – lídr, nebo manažer?

Članek - 1. Srpen, 2011



4. **Princip neomylnosti** – na začátku má většina lídrů jasnou vizi. To jim umožňuje orientovat se ve všech počátečních procesech rychleji a lépe, než všichni ostatní. Jejich rozhodnutí tedy bývají lepší, komentáře přesnější, opatření cílenější. V postupujícím procesu se však tento náskok většinou snižuje. Ale již je zažitý kult neomylnosti a přesnosti. Dokonce i lídr sám se na sebe spoléhá, protože jeho zkušenost s podřízenými je taková, že jejich řešení nebývá tak skvělé, jako jeho...

5. **Nenahraditelnost** – lídr většinou nemá nástupce. Když najednou odejde ze scény (nehoda, nemoc, konkurenční nabídka, vlastní podnikání, neshoda...) není kdo by ho nahradil ve vedení, rozhodování a jednání s klienty.

6. **Slepí následovníci** – lídři často mají své následovníky, kteří jsou ochotni bojovat za jejich osobu i za jejich chyby. Slepý následovník přehlídí i silné znaky toho, že něco není v pořádku.

7. **Specifické uspořádání** – silní lídři často mají specifický způsob vedení a celou strukturu kolem sebe vytvoří tak, aby jim vyhovovala. Tato struktura ale většinou funguje pouze s danými lidmi a daným stylem vedení.

8. **Nedostatek pokory** – kvůli těmto prostým dvěma slovům padlo v historii mnoho společenství, měst, hradů, vojáků i národů... A samozřejmě mnoho firem. Probouzení pocitu výjimečnosti v sobě i ostatních je velkým pokušením, kterému lidé rádi propadají.

Dobrý manažer možná nedělá výjimečné věci, ale dělá většinou dobré věci ve správný čas. Při troše profesionality i tak, aby ostatní pod ním mohli vyrůst a systém fungoval po dlouhou dobu i bez něj. Koho byste volili vy? Lídra nebo manažera?

Jiří Dohnal – konzultant a lektor v oblasti měkkých dovedností

P.S. jako odezvu na první koncept svého článku jsem obdržel dotaz – kdo jsou vlastně ti, kteří tyto programy uvádějí? Nu, odpověď je pro mne lehká – i když nepopulární. Je mezi nimi několik málo lídrů, trochu více dobrých manažerů a... ale to by bylo na jiný článek.

Závěrem jedna veselá vzpomínka

Při jednom „Leadership development“ programu jsem pracoval se skupinou mladých a velmi ambiciózních lidí. Procházeli několika simulacemi a řešením problémů – vždy však v některé fázi procesu jako tým selhali a nesplnili zadání. Když jsme rozebírali možné příčiny, jedné účastnici se rozzářily oči a vykřikla: „už vím v čem je problém! My jsme tady totiž všichni lídři!“ Oči všech se k ní stočily a já se jí zeptal, jestli to může upřesnit. „No, tím pádem už tady nezbývá nikdo, kdo by udělal tu vlastní práci!“

Neprofesionálně jsem se nezdržel a vyprsknul smíchy. Divte se nebo ne, ale byl jsem sám. Ostatní přítomní souhlasně pokyvovali hlavou...