

# Outdoor Training a jeho vliv na rozvoj vedoucích pracovníků

## Jakubcová, Štěpánka; Gloss, Jan

### Abstrakt

Cílem této práce je na základě systematické literární rešerše odpovědět výzkumnou otázku týkající se vlivu venkovního výcviku na dovednosti účastníků z oblasti vedoucích zaměstnanců podniku. Provedená literární rešerše vedla k závěru, že venkovní trénink přináší rozvoj zejména v oblasti leadershipu, emoční inteligence, týmové práce, komunikace, řešení neočekávaných problémů a schopnosti vypořádat se s konflikty.

**Klíčová slova:** venkovní trénink, vzdělávání a rozvoj vedoucích pracovníků, výcvikové vzdělávání vedoucích pracovníků, outdoor training, outdoor management development

### Úvod

Pro prohloubení znalostí a zlepšení či nabytí nových dovedností zaměstnanců využívají podniky vzdělávacích a rozvojových aktivit. V naší práci jsme se zaměřili na jednu z rozvojových a vzdělávacích aktivit pro vedoucí pracovníky, a to na outdoor training (OT). Pro užší pojetí tohoto tématu jsme si stanovili výzkumnou otázku, která zní následovně:

Jaké dovednosti vedoucích pracovníků lze rozvíjet pomocí metody OT?

Práce je rozdělena do několika částí. První část je věnována uvedení do problematiky a historickým hlediskům spojených s touto metodou. Následně je představena metoda sběru dat, z nichž tato práce (systematická literární rešerše) vychází. Dále jsou v práci představeny výsledky, ke kterým se pomocí literární rešerše dospělo. Diskuze je dále vedena na základě získaných poznatků z teoretických východisek a výsledků systematické literární rešerše. V diskuzi je proto zhodnoceno, zda se tato metoda hodí pro vzdělávání vedoucích pracovníků v organizaci – zda je efektivní pro rozvoj dovedností vedoucích pracovníků v podniku (výzkumná otázka) a také jsou diskutovány limity naší práce.

### Teoretická východiska

OT řadí Armstrong (2015, str. 383) mezi formální přístupy k rozvoji manažerů. Jedná se podle něj o sestavení týmu z pracovníků za účelem provozování outdoorových (pohybových) aktivit, kde se zkouší chování a reakce v situacích „pod tlakem“.

Před charakterizací konceptu je třeba pro upřesnění dodat, že primární zdroje, ze kterých čerpáme, ne vždy pracují s termínem Outdoor Training (OT), ale používají užší pojmy Outdoor Management Development (OMD), Outdoor Experiential Training (OET) nebo Outdoor Challenge Training (OCT) a další. Na základě Hamiltona a Coopera (2001) a Beebyho a Rathborna (1983) považujeme Outdoor Training (OT) za širší pojem, v některých případech i za synonymum předchozích termínů. Proto jej budeme v celé práci používat.

OT jako forma zážitkového učení, má své kořeny v hnutí Outward Bound, které ve Skotsku poprvé vytvořil Kurt Hahn, německý filozof a pedagog, který se snažil působit proti vlivu povrchního memorování a bezduchému učení. Podporoval získávání informací prožitkovou pedagogikou, které bylo využito při výcviku anglického námořnictva za druhé světové války (Kareš, Klímová, & Brabcová, 2006). OT byl původně navržen tak, aby budoval osobní vlastnosti a aby objevil smysl prostřednictvím osobních a skupinových setkání s neznámými situacemi při psychické a fyzické námaze. Koncept OT se však začal postupně rozšiřovat také do podnikového prostředí, přičemž jedny z prvních implementací tohoto konceptu se začaly v podnicích objevovat v osmdesátých letech 20. století (Wagner et al., 1991). Zatímco v počátku 80. let minulého století byla metoda teprve ve svých počátcích, v druhé polovině 80. let a v 90. letech se začala těšit velkému rozšíření (Krouwel, 2017).

Tato forma rozvojové a vzdělávací aktivity probíhá venku, mimo samotný podnik (*off-the-job*) a účastníci se tak vyskytnou mimo jejich obvyklé prostředí. Každý zúčastněný tak musí reagovat na nové situace, nové prostředí a naskytnuté výzvy, které mu nejsou z jeho běžného prostředí známy. Účastník při OT musí využívat své vlastnosti a přijímat nové role, strategie a dovednosti, které v každodenním životě nepoužívá. Tímto tréninkem se mohou objevit charakteristiky nebo rysy, které se při běžných situacích neprojeví. Některé aktivity podporují také rozvoj týmové práce, vůdčích schopností či spolupráce s ostatními, přičemž je zapotřebí vysoké úrovně komunikace a spolupráce (Kriemadis a Kourtesopoulou, 2008, str. 35).

OT představuje jakousi formu zážitkového učení, čímž pokrývá mezeru mezi naučenou teorií a praxí. Stal se proto užitečným přístupem k odstranění rozdílu mezi manažerskou teorií a praxí. Školitelé totiž mnohdy pokryjí teoretickou část znalosti, ale už neberou v potaz zážitkovou část – což vede právě k mezeře mezi tím, co se daná osoba naučila a mezi využitím těchto naučených znalostí v praxi (Kriemadis a Kourtesopoulou, 2008, str. 32). Školitel zde proto hraje důležitou roli – měl by zde být spíše jakýmsi koučem, mediátorem, který dodává dostatek asistence, aby udržel trénink bezpečný, ale jinak nechává účastníky volně jednat, nijak se mezi ně neplete. Pokud je tedy role školitele minimální, účastníci dokončí úkol sami a budou mít pocit, že zdolali překážku na své cestě tréninkem.

V zážitkovém učení můžeme analyzovat několik kroků, které jsou součástí hlavního učícího procesu. Např. podle Kolba (1984, cit. v Kriemadis a Kourtesopoulou, 2008) se jedná o tyto kroky:

1. Zažít konkrétní zkušenost
2. Pozorování a reflexe této zkušenosti, (přemýšlení nad tím, co a proč se stalo)
3. Formulace nápadů, jak zlepšit výkon nebo výsledky této zkušenosti
4. Aplikace těchto navržených myšlenek, když dojde k další srovnatelné situaci nebo zkušenosti.

Podle Dielemana a Huisingha (2006, cit. v Kriemadis a Kourtesopoulou, 2008) je jednou z nejdůležitějších částí právě přemýšlení a rozprava nad tím, co, jak a proč se stalo. Měla by proto být prováděna vždy po odehrání OT programu.

### Výzkumné metody a data

Pro zodpovězení výzkumné otázky byla provedena systematická literární rešerše. Smyslem je analyzovat a porovnat přístupy a výsledky výzkumů jednotlivých autorů v oblasti OT. Pro tuto rešerši byl zvolen vyhledávač EBSCO na serveru MUNI Discovery. V rozšířeném vyhledávání byl zadán tento dotaz:

**TI outdoor training OR TI outdoor management development OR TI outdoor experiential training AND management AND skills AND leadership**

Vyhledávali jsme zejména recenzované články publikované v akademických periodikách. Dále bylo vyhledávání omezeno na zdroje, jejichž plný text je k dispozici a jen na disciplíny „podnikání a management“ a „vzdělávání“ a to zejména z toho důvodu, že anglický pojem OT může být užíván i v jiných významech nebo oblastech. Při vyhledávání bylo také nastaveno omezující časové období vydaných článků mezi lety 1990 a 2020. Důvodem pro takto široké období je nevelké množství nejnovějších zdrojů. Uvědomujeme si zároveň, že starší zdroje nemusí být ve všech ohledech aktuální, nicméně mohou podpořit některé argumenty z aktuálních zdrojů, jelikož v devadesátých letech byl nástroj OT hojně využíván, jak je naznačeno v teoretických východiscích této práce, a tudíž je o něm napsáno větší množství akademických článků.

Celkový počet nalezených akademických článků podle námi zadaného dotazu je po odstranění duplicit 88. Následně byly tyto články protříděny podle relevance k naší výzkumné otázce pomocí analýzy názvů, abstraktů a klíčových slov a v další fázi i plného textu článků. Proces vyhledávání literatury je popsán na schématu č. 1.

Schéma č. 1 Popis práce s literaturou

Vyhledané záznamy  
(n = 143)

Záznamy po odstranění duplicit  
(n = 88)

Relevance abstraktu a klíčových slov  
(n = 31)

Vyřazené záznamy  
(n = 57)

Relevance plného textu

(n = 25)

Vyřazené záznamy  
(n = 6)

Zdroje zařazené do systematické literární rešerše  
(n = 19)

Pro systematickou rešerši byly použity následující zdroje:

Kriemadis & Kourtesopoulou (2008)

Burke & Collins (2004a)

Burke & Collins (2004b)

Hamilton & Cooper (2001)

McEvoy & Buller (1997)

Holden (1995)

Irvine & Wilson (1994)

Clements et al. (1995)

Williams et al. (2003)

Wagner et al. (1991)

Kass & Grandzol (2012)

Boettcher & Gansemef-Topf (2015)

Shivers-Blackwell (2004)

Badger et al. (1997)

Jones & Oswick (2007)

Pollitt (2007)

Fernández-Gámez et al. (2018)

Kim et al. (2019)

Lau & McLean (2013)

### Výsledky

Rozvoj dovedností pomocí OT

Podle Wagnera et al. (1991) je OT poměrně efektivní strategií v oblasti řízení lidských zdrojů pro zvýšení produktivity práce v týmech. Z jejich pohledu má však větší potenciál realizovat OT aktivity u nově se formujících pracovních skupin. McEvoy a Buller (1997) dále dodávají, že se OT může aplikovat kromě ustálených týmů i na „nahodilé“ skupiny zaměstnanců složené z různých oddělení. Co ovšem uvádějí za klíčové, je způsob vedení OT programu, kde identifikují několik aspektů, na které je vhodné se zaměřit, jako jsou: důslednost, nepředvídatelnost, rozvoj celé osobnosti (více dovedností najednou), přenositelnost do podnikové praxe nebo psychologická bezpečnost (McEvoy a Buller, 1997, str. 3).

Clements et al. (1995) rozvádějí následující benefity pramenící z OT: Fyzická aktivita nutí účastníky programu se více zapojovat do připravených aktivit, na rozdíl od statických školení uvnitř *(indoor training)*, kde typicky zůstávají účastníci ve své komfortní zóně a zamýšlený účel takového školení není naplněn efektivně. V rámci OT se tak účastníci chovají více přirozeně, neschovávají se před novou výzvou a jsou konfrontováni svými limity a rozhodovacími vzorci chování. Williams et al. (2003) a Kriemandis a Kourtesopolou (2008) a ve svých výzkumech uvádějí, že programy zaměřující se na OT mají pozitivní dopad na dovednosti účastníků v oblasti leadershipu, týmové práce, interpersonální komunikace, eliminace konfliktů a nalézání řešení při nastalých problémech, s čímž se ztotožňují i další autoři. Články Burke a Collinse (2004a, 2004b), které se zabývají OT programy z pohledu jak externích poskytovatelů tak z perspektivy klientů, přináší i další rozvíjené dovednosti jako emocionální stabilita, sebevědomí, strategické chování a nakládání s konflikty. Emoční inteligenci jakožto jednu z klíčových dovedností rozvíjené pomocí OT identifikují rovněž Kass a Grandzol (2012) a Fernandéz et al. (2018).

Rovněž Keller a Oslon (2000, cit. v Kriemandis a Kourtesopolou, 2008) zmiňují změny v individuálním chování člověka po tomto tréninku, kterým je právě již zmíněné zvýšení sebevědomí, rozvoj týmového ducha, efektivnější řešení problémů, zlepšení vůdčích schopností či mezilidské komunikace. Jako přínosy v pracovní oblasti pak zmiňují vyšší produktivitu, kvalitu, pracovní výkon a snížení systematické absence. O zvýšené efektivitě činností po celý den a lepší komunikaci po absolvování tohoto tréninku se zmiňuje rovněž Wiltscheck (2000) a McEvoy (1997, cit. v Kriemadis a Kourtesopoulou, 2008), který přidává údaj o 43% snížení fluktuace u zaměstnanců, kteří absolvovali tento trénink.

Pollitt (2007) popisuje velmi pozitivní dopad proběhlého OT v mezinárodní poradenské společnosti Convergys, kterého se zúčastnil střední a vyšší management napříč firmou. Jednalo se o týmový komplexní projekt pro neziskovou organizaci Scottish Wildlife Trust, díky kterému (kromě toho že pomohli zmiňované organizaci) účastníci identifikovali své slabé a silné stránky v oblasti leadershipu a týmové práce a mohli tak pracovat na jejich rozvoji. Pointou také bylo, aby si účastníci osvojili, že klíčem k úspěšné realizaci projektu je sdílená vize, spolupráce a snaha dosáhnout něčeho jako celek. To se následně projevilo i na samotné výkonnosti zaměstnanců. Boettcher a Gansemer-Topf také ve své studii (2015) uvádějí, že účast na – byť lehce odlišném – „outdoor recreation“ tréninku přináší zlepšení v oblastech komunikace, podpory ostatních členů týmu a chápání vlastní vůdcovské identity (*individual leadership identity*).

Kim et al. (2019), kteří zkoumali efekty OT na mladých zaměstnancích na částečný úvazek pracujících v pohostinství a maloobchodě, také přinášejí pozitivní výsledky. Po absolvování OT celkově potvrzují zlepšení klíčových dovedností pro toto odvětví jako jsou zvýšení spokojenosti s pracovní pozicí a loajality k zaměstnavateli, větší míra vstřícného chování k zákazníkům a v neposlední řadě také zlepšení komunikačních dovedností a podávání konstruktivní zpětné vazby.

Je potřeba také dodat, že veškerý rozvoj zmíněných dovedností vedoucích pracovníků také sleduje i podnikové cíle jako jsou zvýšení produktivity, kvality a celkového výkonu nebo snížení fluktuace zaměstnanců (Williams et al., 2003).

Očekávané vs. reálně nabyté dovednosti

V průběhu této systematické literární rešerše byly v některých případových studiích a výzkumech identifikovány i rozpory mezi očekávanými a reálně nabytými dovednostmi po účasti na OT programu.

Výzkum Shivers-Blackwell (2004), zabývající se výkonem týmů složených ze studentů magisterského stupně účastnících se OT programu představil, že respondenti uvedli více negativních vlivů než pozitivních přínosů, které byly očekávány (zejména korelace mezi uvolněnou atmosférou a sledovanými ukazateli, především výkonností). Nicméně se alespoň potvrdilo, že na kohezi týmu, jeho samotnou existenci a intenci být součástí týmu měla účast na OT programu pozitivní vliv.

Dále studie Badgera et al. (1997), kde bylo dotazováno 100 firem na oblast zavádění OT, uvádí, že nadřízení od těchto programů očekávají především rozvoj dovedností v oblastech vůdcovství, komunikace a práce v týmech, ale nikoliv ve zvládání stresu a nejistoty. Tento pohled ukazuje představy nadřízených a jejich očekávané výstupy. Spolu s uvedenými oblastmi se ale pomocí jednotlivých OT aktivit mohou sekundárně rozvíjet i manažery primárně nezamýšlené dovednosti. Spojitost míry stresu s účastí na tréninkových programech ukazuje například výzkum Donaldson-Feidler et al. (2008), kde uvádí v oblasti rozvoje, že umožnění kurzů s tréninkovými aktivitami a koučování patří mimo další oblasti k činnostem napomáhajících ke snižování a prevenci proti stresu liniových manažerů.

Vliv jiných faktorů na nabývané dovednosti

Na míru rozvíjených dovedností mají ovšem vliv i různé faktory týkající se OT, jak prokázali někteří autoři. Holden (1995) i Burke a Collins (2004a) vyzdvihují například důležitost výběru kompetentního organizátora a poskytovatele OT, jinak může být přínos v podobě získávaných dovedností nízký.

Jones a Oswick (2007) ve své studii zkoumali vliv využití OT na skupinu nižšího managementu. Po OT účastníci pociťovali dopad tréninku na jejich chování, a to konkrétně ve změně názoru na sebe sama, dovednost týmové práce i pohled na učenou teorii, které se program týkal. V rámci studie byla také zjištěna spojitost mezi typem OT (prováděnou aktivitou) a kategorií změněného postoje (přístupu). Studie dospívá k tomu, že na reakce a procesy při tréninku, ale i změnu postojů má vliv nejen výběr prováděné aktivity, ale také způsob kontroly.

Lau et al. (2013) pak ve svém výzkumu zjišťovali, jestli jednotlivé aktivity OT, charakteristiky účastníků a charakteristiky pracovního prostředí ovlivňují vnímané přenosné dovednosti. Studie se zúčastnilo 148 účastníků v rámci třídenního tréninku, který využíval zážitkového učení v malajsijském deštném pralese. Zatímco se u některých atributů, jako např. makro-dynamické aktivity, kontinuálního učení či sebeúčinnosti objevil významný vliv na získávané dovednosti, u mikro-dynamických činností, dovedností instruktora nebo vnímané platnosti obsahu takový vliv nebyl.

### Diskuze

Provedená systematická literární rešerše prokazuje značný přínos OT v oblasti rozvoje dovedností vedoucích pracovníků. Jak již bylo uvedeno výše, jedná se především o takové dovednosti, pro jejichž zlepšení musí účastníci vykročit ze své komfortní zóny a ocitnout se mimo obvyklé pracovní prostředí a čelit tak neočekávaným a pro účastníky netypickým výzvám, se kterými si musí poradit. OT přináší rozvoj zejména v oblasti leadershipu, emoční inteligence, týmové práce, komunikace, řešení neočekávaných problémů a schopnosti vypořádat se s konflikty. Implikace pro vedoucí pracovníky je zde tak jednoznačná, i když se některé zdroje nezabývají přímo podnikovým prostředím.

Dodatečnou otázkou, která plyne z naší rešerše však je, zda je metoda OT efektivnější ve všech směrech oproti programům zaměřeným na rozvoj obdobných dovedností, ovšem organizovaných „uvnitř“ *(indoor training)*. Problém neefektivity, ať již souvisí s vyššími náklady na OT, či s nedostatečnou přenositelností do praxe připouštějí Irvine a Wilson (1994), Hamilton a Cooper (2001), Kriemadis a Kourtesopoulou (2008) nebo Kass a Grandzol (2012). Výsledná efektivita však závisí na konkrétním podniku, respektive týmech a účastnících OT, skladbě a účelu OT programu a kvalitách organizátora OT. Je však potřeba zmínit, že samotná efektivita se u tohoto typu vzdělávání zaměstnanců hůře vyhodnocuje.

Limitem naší práce může být stáří některých zdrojů vzhledem k nevelkému množství těch aktuálních, jak bylo naznačeno dříve v práci. Plyne z toho, že OT zažil svůj velký rozvoj právě v osmdesátých a devadesátých letech 20. století. Nedostatek aktuálních relevantních zdrojů také může naznačovat, že se pozornost přenesla na jiné, modernější a efektivnější metody rozvoje dovedností vedoucích pracovníků. Je také nutné zmínit, že OT byla i v minulosti považována za jednu z lehce „kontroverzních“ metod, jak naznačují některé články z rešerše. Pro budoucí výzkum by bylo vhodné srovnat OT s jinými aktuálně používanými metodami na podobném kvalitativním vzorku v konkrétním podniku a prokázat či vyvrátit, zda OT má ještě v dnešní době smysl.

### Závěr

V této práci jsme se pomocí systematické literární rešerše snažili odpovědět na námi stanovenou výzkumnou otázku, jaké dovednosti vedoucích pracovníků lze rozvíjet pomocí metody OT. V rámci systematické literární rešerše jsme pracovali zejména s recenzovanými články vydaných v letech 1990 až 2020, ke kterým jsme dostali díky vyhledávači EBSCO na databázi MUNI Discovery.

Z provedené systematické literární rešerše jsme získali potřebné informace, z nichž jsme vyvodili následující závěr: OT přináší rozvoj zejména v oblasti leadershipu, emoční inteligence, týmové práce, komunikace, řešení neočekávaných problémů a schopnosti vypořádat se s konflikty. Očekávané a skutečně nabyté dovednosti se však mohou lišit, přičemž při OT hraje roli také mnoho dalších faktorů, kterými jsou např. organizátor a poskytovatel OT, postavení účastníka či prováděná aktivita při OT.

OT je tak metodou, která se může jevit vhodnou pro rozvoj vedoucích pracovníků, a to především z důvodu zlepšení dovedností, které jsou pro vedoucí pracovníky důležitými (například leadership, komunikace, řešení neočekávaných situací). Při aplikaci této metody je však zapotřebí vzít v úvahu také její nákladovou stránku a faktory, které mohou rozvoj dovedností ovlivnit a mohou tak způsobit, že nebude nabyto požadovaných dovedností.

### Literatura

Armstrong, M. (2015). *Řízení lidských zdrojů, moderní pojetí a postupy.* Praha: Grada Publishing.

Badger, B., Sadler-Smith, E., & Michie, E. (1997). Outdoor management development: use and evaluation. *Journal of European Industrial Training, 21*(9), stránky 318-325.

Boettcher, M. L., & Gansemer-Topf, A. M. (2015). Examining Leadership Development Through Student Leader Outdoor Recreation Training. *Recreational Sports Journal, 39*(2), stránky 49-58.

Burke, V., & Collins, D. (2004a). Optimising skills transfer via outdoor management development: Part I: the provider's perspective. *The Journal of Management Development, 23*(7/8), stránky 678-696.

Burke, V., & Collins, D. (2004b). Optimising skills transfer via outdoor management development: Part II: the client's perspective. *The Journal of Management Development, 23*(7/8), stránky 715-728.

Clements, C., Wagner, R. J., & Roland, C. C. (1995). The Ins and Out of Experiential Training. *Training & Development*, stránky 53-56.

Dieleman, H., & Huisingh, D. (2006). Games by which to learn and tech about sustainable development: Exploring the relevance of games and experiential learning for sustainability. *Journal of Cleaner Production, 14*, stránky 837-847.

Donaldson-Fiedler, E., Yarker, Y., & Lewis, R. (2008). Line management competence: the key to preventing and reducing stress at work. *Strategic HR Reviwe, 7*(2), stránky 11-16.

Fernández-Gaméz, M., Rosales-Pérez, A., Molina-Gomez, J., & Mora-Lucena, L. (2018). The effects of outdoor training on the development of emotional intelligence among undergraduate tourism students. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education, 23*, stránky 39-39.

Hamilton, T. A., & Cooper, C. (2001). The impact of outdoor management development (OMD) programmes. *Leadership & Organization Development Journal, 22*(7), stránky 330-340.

Holden, R. (1995). Penetrating the mystique of outdoor management development. *Education & Training, 37*(2), stránky 22-25.

Irvine, D., & Wilson, J. P. (1994). Outdoor management development - Reality or Illusion? *The Journal of Management Development, 13*(5), stránky 23-37.

Jones, P. J., & Oswick, C. (2007). Inputs and Outcomes of Outdoor Management Development: Of Design, Dogma and Dissonance. *British Journal of Management, 18*(4), stránky 327-341.

Kareš, J., Klímová, M., & Brabcová, I. (2006). *Moderní metody v řízení.* České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta.

Kass, D., & Grandzol, C. (2012). Evaluating the Value-Added Impact of Outdoor Management Training for Leadership Development in an MBA Program. *Journal of Experiential Education, 35*(3), stránky 429-446.

Kim, S.-H., Childs, M., & Williams, J. (2019). The effects of outdoor experiential training on part-time student employees’ organizational citizenship behavior. *Journal of Hospitality and Tourism Management, 41*, stránky 90-100.

Kolb, D. (1984). *Experiential Learning.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Kriemadis, T., & Kourtesopoulou, A. (2008). Human Resource Training and Development: The Outdoor Management Development (OMD) Μethod. *Sport Management International Journal, 4*(1), stránky 31-44.

Krouwel, B. (2017). *Management Development Using the Outdoors.*

Lau, P., & McLean, G. (2013). Factors influencing perceived learning transfer of an outdoor management development programme in Malaysia. *Human Resource Development International, 16*(2), stránky 186-204.

McEvoy, G. M. (1997). Organisation change and outdoor management education. *Human Resource Management, 36*, stránky 235-250.

McEvoy, G. M., & Buller, P. F. (1997). The power of outdoor management development. *The Journal of Management Development, 16*(3), stránky 208-217.

Pollitt, D. (2007). Convergys managers build platform for success. *Human Resource Management International Digest, 15*(7), stránky 25-26.

Rathborn, S., & Beeby, J. M. (1983). Development Training - Using the Outdoors in Management Development. *Management Education and Development, 14*(3), stránky 170-181.

Shivers-Blackwell, S. L. (2004). Reactions to outdoor teambuilding initiatives in MBA education. *Journal of Management Development, 23*(7), stránky 614-630.

Wagner, R. J., Baldwin, T. T., & Roland, C. C. (1991). Outdoor Training: Revolution or Fad? *Training & Development Journal, 45*(3), str. 50.

Williams, S. D., Graham, T. S., & Baker, B. (2003). Evaluating outdoor experiential training for leadership and team building. *The Journal of Management Development, 22*(1), stránky 45-59.

Wiltscheck, A. (2000). Outdoor experiential training in the classroom setting. *Unpublished Master Thesis*. University of Wisconsin- Stout.