



EKONOMICKO-SPRÁVNÍ  
FAKULTA

Masarykova univerzita

# Vzdělávání manažerů pomocí zátěžových situací (Outward bound)

Pustaj, Marek; Nekvinda, Šimon; Světinský, Martin

Abstrakt

Klíčová slova: cca 5 klíčových slov oddělených čárkou

---

## Úvod

*“Rozvoj manažerů se týká zlepšování výkonu manažerů v jejich současných rolích a jejich přípravy na vyšší funkce a větší míru zodpovědnosti v budoucnosti. Rozvoj manažerů přispívá k úspěšnosti podnikání tím, že pomáhá organizaci rozvíjet manažery, které potřebuje k uspokojení svých současných a budoucích potřeb.”  
(Armstrong, 2007, s. 489)*

Vzdělávání patří mezi nejdůležitější procesy v životě člověka. V dnešním světě se vzdělávání týká všech pracovních pozic a lze konstatovat, že existuje mnoho způsobů a metod, které slouží k rozvoji osobnosti, k získání znalostí, dovedností a zkušeností. Mezi hlavní součást společnosti nebo organizace patří především manažeři. Manažerská práce není jednoduchá, protože jejím úkolem je naplnění cílů organizace. Čím vzdělanější a výkonnější manažer je, tím kvalitněji dokáže rozhodovat o důležitých záležitostech v organizaci, která díky tomu prosperuje. V současnosti existuje množství metod, jak udělat z průměrného manažera, manažera, který dokáže zvednout organizaci a zefektivnit pracovní procesy. Trh, ve kterém se právě nacházíme, klade vysoké nároky na manažery. Právě z tohoto důvodu je rozvíjení schopností a zdokonalování se v různých sférách nesmírně důležité. V tomto článku vypracujeme systematickou literární rešerši, která se bude týkat využití zážitkového vzdělávání (*experiental learning*) v kontextu

vzdělávání a rozvoje vedoucích pracovníků organizací, rovněž využití konceptu zhodnotíme z hlediska přípravy vedoucích pracovníků na nepředvídané situace.

V kontextu zážitkového vzdělávání se zaměříme především na outward bound, které představuje učení manažerů pomocí zátěžových situací v přírodě, kdy se odcestuje na jemu neznámé místo, odkud provádí různé přesuny po okolí, během kterých pozná své fyzické i psychické limity. Během toho účastníci vykonávají například lezení po skalách, raftování, slaňování a další fyzicky náročné sportovní činnosti. Tento program probíhá dnes také ve skupinách, kde manažer může upevnit svou pozici leadera a blíže se seznámit se svými podřízenými. K tomu jim mohou dopomoci různé úkoly, díky kterým musejí vystoupit ze své komfortní zóny a poznat druhého v zcela jiném světle. Benefit z celého programu by v takovém případě neměl být pouze pro manažera, ale také pro samotnou skupinu, která mezi sebou může navázat bližší spojení a například zlepšit komunikaci mezi jednotlivými členy (Ewert & McAvoy, 2000).

Zatím chybí závěrečný odstavec úvodu, který stručně představuje strukturu práce (tj. jak je práce členěna).

## 1. Teoretická východiska

Počátky učení pomocí outward bound sahají až do roku 1941, kdy byla založena první škola, jejímiž zakladateli se stali Lawrence Holt a Kurt Hahn. Jelikož celá myšlenka vznikla v průběhu druhé světové války, tak původní záměr byl hlavně podpořit námořní obchodníky a naučit je přežití v divočině (Isenhardt, 1983). Samotné pojmenování outward bound vzniklo z námořnického termínu pro *lod' opouštějící bezpečný přístav na otevřené moře*, což charakterizuje i jeho celou podstatu, kde si místo otevřeného moře můžeme představit cokoli nového a vzrušujícího pro dané osoby (Guerin, 2013). Jako každá jiná filozofie se však od svého počátku dočkalo několika změn. Ta první a nejzásadnější probíhala od založení až do roku 1965, kdy se začal klást čím dál větší důraz na rozvoj osobnosti a sebepoznání, místo fyzického tréninku sloužícího pro přežití, které po válce již nebylo tolik potřeba (Freeman, 2010). Od této doby se celý koncept změnil a začal se zaměřovat kromě jednotlivců také na skupiny lidí. To vyvrcholilo až v dnešní formu, kdy se zaměřuje outward bound na skupiny ve formě teambuildingového nástroje pro stmelení kolektivu a posílení role vedoucího týmu (*team leader*). Tento nástroj se však nepoužívá jen v byznys sféře, ale také pro zlepšení kolektivu studentů. Na Denverské veřejné škole dosáhli studenti pět let od zavedení outward bound značného zlepšení skóre ve standardizovaných testech, což byl jen jeden z benefitů celého programu (Midura & Glover, 2005).

Jirásek (2016) zkoumal rozvoj skupinové propojenosti a pocitu komunity během dvanáctidenní zimní cesty na sněžnicích. Tento rozvoj byl uskutečněn na základě kurzu Czech Outward Bound. Experiental education velmi úzce souvisí s konceptem Outward Bound. Podle Jirásky (2016) “experiental learning”, je vzdělávání, které je uskutečněno formou zážitků a zkušeností. Je to forma vzdělávání, která se snaží vytvořit zážitkovou událost, která se propracuje do zkušeností, které mohou lidé neskoro využít ve svých životech. (Kolb, 1984) vidí experiental learning ako proces při kterém, jsou znalosti vytvářeny prostřednictvím transformace zkušeností. Výsledná znalost pramení z kombinace uchopení a transformace zkušeností.

(Andrew, 2016) zkoumal a analyzoval Outward bound program na Novém Zélandě. Tento program obsahuje kurzy, které (Grady, 1987) popsal jako “sérii programovaných, fyzických a sociálních řešení problémů uskutečněných v různorodých prostředích. (Grady, 1987) si zároveň myslí, že Outward Bound je trénink, který se ti hodí na cestě celým životem. Předpokládá se, že zkušenosti z kurzu pomohou studentům zvládnout problémy a starosti, se kterými se během života setkají. Outward Bound vzdělávání ve společnosti konceptu Experiental learning, by se dalo využít i v organizacích prostřednictvím vzdělávání manažerů a vedoucích pracovníků, myslí si (Kolb, 1984). (Vince, 1998) dále uvádí, že experiental learning theory byla a stále je považována za jednu z nejvíc vlivných teorií ve vzdělávání manažerů.

## **2. Výzkumné metody a data**

V článku se zaměřujeme na systematickou literární rešerši týkající se konceptů experiental learning a outward bound. Hledáme všechny nám dostupné a relevantní výzkumy akademiků, vědců a profesionálů. U těchto zdrojů hodnotíme jejich kvalitu a uvádíme je na konci práce, aby bylo jasné, z jakých zdrojů článek vychází.

Pro vyhledání zdrojů jsme použili elektronické databáze, do kterých poskytuje svým studentům přístup Masarykova univerzita. Konkrétně EBSCOhost, SCOPUS, The Web of Science a JSTOR. Další databází, kterou jsme využili byla Google Scholar databáze. Klíčové fráze, pomocí kterých jsme zdroje hledali, byla: “Outward bound”, “Experiental learning”, “Education of managers”. Pro zúžení výsledků jsme určili oblasti, kterých by se články měly týkat, zde jsme kromě ekonomie a managementu zvolili kategorie vzdělávání a psychologie. Na základě abstraktů jsme zdroje zařazovali do seznamu zdrojů k přečtení, v opačném případě je vyloučili. Zdroje k přečtení jsme následně blíže zkoumali a vybírali pro nás podstatné pasáže. V databázích jsme vyhledávali články v anglickém jazyce a snažili jsme se vybírat články z různých oblastí námi vybraných konceptů, které

na sebe v některých případech navzájem odkazují. Tímto postupem jsme schopni porovnávat a hodnotit přístupy různých autorů. Zaměřili jsme se na zdroje popisující vznik daných konceptů a jejich postupný vývoj v čase, abychom dokázali lépe pochopit, proč jsou koncepty v dnešní době využívané způsoby, které známe. Dále na zdroje, které tyto způsoby podrobněji přibližují a v některých případech kritizují.

### 3. Výsledky

Jaké modely se využívají?

Výsledky zo štúdií

### 4. Diskuze

Parametry, na základě kterých budu diskuzi posuzovat:

Autoři předkládají základní námitky proti užitým předpokladům, metodám, postupu a výsledkům své práce a vyrovnávají se s nimi.
Výsledky jsou diskutovány s poznatky prezentovanými v teoretických východiscích.
Diskuze obsahuje samostatnou pasáž věnovanou limitům a omezením.

### Závěr

### Literatura

Armstrong, M. (2006). *Jak se stát ještě lepším manažerem* (Praha ed.). Ekopress. 80-86929-00-0.

Jirásek, I., & Dvořáčková, A. (2016). The development of group connectedness and sense of community during a twelve-day winter journey on snowshoes: non-formal education through the Czech Outward Bound course. *Journal of Martial Arts Anthropology*, 39-48. DOI: 10.14589/ido.16.1.5.

Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Andrew J. Martin, Stephanie Dench & Levinia Paku (2016). An exploration of Outward Bound New Zealand's organisational culture, *Journal of Adventure Education and Outdoor Learning*, 16:3, 206-221, DOI: 10.1080/14729679.2015.1122540.

Grady, D. (1987). *Outward Bound at Anakiwa*. Wellington: Century Hutchinson New Zealand.

Vince, R. (1998), 'Behind and beyond Kolb's learning cycle', *Journal of Management Education*, 22, 3, 304–19.

GUERIN, Emily. (2013) How Outward Bound lost, and found, itself. *HighCountryNews*

ISENHART, Myra W. (1983) An investigation of the interface between corporate leadership needs and the outward bound experience.

FREEMAN, Mark. (2010) From 'character-training' to 'personal growth': the early history of Outward Bound 1941–1965.

MIDURA, Daniel W., GLOVER, Donald R. (2005) *Essentials of Team building: Principles and Practices*.

Ewert, A., & McAvoy, L. (2000). The effects of wilderness settings on organized groups: A state-of-knowledge paper. *USDA Forest Service Proceedings*