

# Outdoor Training for Management Development

## Brázda, Lukáš

Klíčová slova: outdoor training, trénink, vzdělávání, rozvoj, management, vedoucí pracovník

### Abstrakt

Tato práce je systematickou literární rešerší zaměřenou na téma outdoor trainingu (OT). Cílem mé práce je nalézt a analyzovat současná poznání a koncepty využití OT pro rozvoj vedoucích pracovníků. Za tímto účelem jsou použity vědecké recenzované články z kvalitních zdrojů. Vyhledané články měly různou úroveň relevantnosti k problematice OT. Proto byly rozděleny do několika kategorií podle podobnosti jejich obsahu k tématu a cíli mé práce. Následně byly články prostudovány a detailněji analyzovány z hlediska využití uvedených informací o OT pro rozvoj vedoucích pracovníků. Provedená rešerše vedla k závěru, že absolvování kvalitního OT programu může po řádném vyhodnocení vést ke zlepšení leadershipu a emoční inteligence vedoucích pracovníků. OT má pozitivní vliv i na ostatní zaměstnance a může navodit v organizaci pozitivní atmosféru. Toho mohou využít manažeři a přetavit ji v lepší pracovní výsledky, které posílí celkovou výkonnost organizace.

### Úvod a teoretická východiska

V této práci se budu zabývat problematikou outdoor trainingu a zhodnotit, jak lze daný nástroj využít pro rozvoj vedoucích pracovníků v organizaci. Jelikož je tato práce systematickou literární rešerší, budou za tímto účelem vybrány v další části práce vhodné recenzované články z vědeckých časopisů k prostudování a analýze. Provedená rešerše bude následována diskuzí. Na úvod se však v dalších odstavcích budu věnovat tématu outdoor trainingu více obecně, pokusím se najít některé definice této metody, přiblížím historii a její vznik a poté se zaměřím na vybrané aspekty outdoor trainingu, včetně jeho přínosů, limit nebo rizik.

Outdoor training (dále jen OT) je metoda, které podniky využívají jako nástroj pro rozvoj svých zaměstnanců (vedoucích i běžných) a zároveň pro stmelení kolektivu uvnitř pracovního týmu nebo popřípadě celé organizace. Jedná se o formu zážitkového učení, přičemž specifikum OT spočívá v provádění aktivit v přírodě, které jsou následně zpracovávány pro využitelnou zkušenost (Svatoš a Lebeda 2005, s. 28).

V zahraniční literatuře se potom častěji OT označuje jako Outdoor Management Developement (dále jen OMD). Svým významem se však OMD v podstatě neliší od OT. OMD můžeme chápat jako *„sadu pečlivě vybraných a seřazených činností zážitkového učení prováděných (primárně) venku a určených k podpoře změny chování účastníků“* (McEvoy a Buller 1997, s. 209).

Počátky OMD můžeme nalézt v práci Kurta Hahna, německého pedagoga, který v roce 1934 založil školu Gordonstoun. Je také spoluzakladatelem organizace Outward Bound, která původně sloužila jako škola přežití pro britské vojáky za pomocí využití technik outdoor trainingu. Dnes se tato organizace věnuje školní mládeži a stále používá techniky zážitkového učení. Postupem času začaly pronikat prvky OT z Outward Bound a armádního prostředí i do podnikové sféry a byly používány pro rozvoj manažerů. V 90. letech se stal OMD významným nástrojem pro rozvoj manažerských technik. Navíc, OMD se stále více stával nástrojem pro vzdělávání, změnu chování účastníků a učení se nových společenských dovedností než jen obyčejným tréninkem, jak tomu bývalo v minulosti (Burletson a Grint 1996, s. 191).

Jones a Oswick (2007, s. 328) sepsali následující body, které charakterizují typickou podobu OMD na základě analýzy 180 článků o OMD z let 1993-2007:

* Cílem je zlepšit porozumění účastníků a řízení sebe i ostatních.
* Cílem je zlepšit výkonnost stávající pracovní skupiny, týmu, oddělení nebo organizace.
* OMD by mělo být v organizaci zakotveno jako neustálý proces rozvoje managementu a organizace.
* OMD by mělo být společně navrženo s poskytovateli, aby navržený trénink splňoval požadavky dané skupiny.
* OMD program by měl trvat 5-7 dní, s ubytováním v přírodě a všechny aktivity by mělo probíhat venku.
* Úkoly by měly být technicky nové (neznáme) a fyzicky náročné.
* Úkoly by měly účastníkům poskytnout možnost rozvahy nad metodami použitými k řešení úkolu.
* Dokončení úkolů by mělo vyžadovat aplikaci manažerských schopností společně s kooperací a úsilím celého týmu.
* Trvání a komplexnost úkolů by měla stoupat s tím, jak program postupuje.
* Polovina tréninku by měla být věnována strukturovaným hodnocením.
* Zpětná vazba by se měla věnovat procesním chybám, nikoliv technickým aspektům úkolu.

OT program většinou spočívá v uspořádání týmů, jež například mohou nebo nemusí kopírovat složení oddělení v organizaci, které následně proti sobě soupeří v jednotlivých aktivitách. Toto uspořádání OT je sice vysoce motivační, ale vede více ke konkurenčnímu boji mezi týmy než ke kooperaci. Navíc, tato podoba OT vede k rozdílným výsledkům u účastníků. Účastníci, kterým se v aktivitách dařilo měli pozitivnější ohlasy a pociťovali větší zlepšení svých vlastností. U účastníků, kterým se v průběhu aktivit příliš nedařilo, byly výstupy opačné. Týmovou spolupráci i individuální zlepšení tedy lépe podpoří OT programy, které jsou tzv. nekonkurenční, tedy jejich uspořádání nevede k vytvoření proti sobě soutěžících týmů (Ibbetson a Newell 1999, s. 59).

Užití OT pro vzdělávání v organizaci má své přednosti, ale také limity nebo rizika, které je třeba na závěr zmínit. Mezi přednosti OT patří například důraz na rozvoj více typů dovedností a znalostí, nepředvídatelnost nastalých situací, prostředí pro experimentování nebo vysokou míru názornosti (McEvoy a Buller 1997, s. 210). Mezi nevýhody OT patří organizační a finanční náročnost, odtržení pozornosti od učení kvůli zábavě a nutnost pochopení použitých metafor (Svatoš a Lebeda 2005, s. 132).

### Výzkumné metody a data

Tato práce má formu systematické literární rešerše. Jak již bylo zmíněno výše, cílem mé práce je nalézt a analyzovat současná poznání a koncepty využití outdoor trainingu pro rozvoj vedoucích pracovníků. Veškeré zdroje použité pro vypracování rešerše jsou kvalitní recenzované články z vědeckých časopisů. Pro nalezení takovýchto zdrojů jsem použil web Web of Science, kde se nacházejí právě pouze recenzované vědecké články a není potřeba ověřovat jejich věrohodnost.

Pro vyhledání relevantních článků k danému tématu jsem využil možnost pokročilého vyhledávání (Advanced search), které pracuje s logickými operátory Booleovy algebry. Algoritmus byl sestaven následovně:

((TS=((("\*outdoor training\*") OR ("\*outdoor management development\*") ) AND ((management) OR (manager\*) OR (head) OR (leader\*) OR (supervisor\*) ) AND ((education) OR (train\*) OR (skill\*) OR (develop\*) )) AND LA=(English) AND DT=(Article)))

Tento algoritmus umožnil vytřídit články z webu Web of Science pro danou zkoumanou oblast. Vyhledávací algoritmus se zaměřuje na vyhledávání zadaných klíčových slov v rámci názvu, abstraktu a klíčových slov. Konkrétně hledá pojmy outdoor training a outdoor management development a zároveň pojmy vystihující vedoucí pracovníky (management, manager, head, leader a supervisor) a zároveň pojmy vztahující se ke vzdělávání (education, train, skill a develop). Díky umístěným hvězdičkám může algoritmus vyhledat i slova, která buď nějakým způsobem pokračují nebo naopak jinak začínají. Dále algoritmus omezuje vyhledávání pouze na články psané v anglickém jazyce. V poslední řade bylo omezeno datum vydání vyhledaných článků, a to na období od roku 2012 do roku 2020. V rámci rešerše jsem se chtěl soustředit na co nejaktuálnější články k danému tématu. Původně jsem zvolil období mezi roky 2015-2020, avšak vyhledávač našel pouze 4 články, což bylo dle mého názoru nepřijatelně málo. Následně jsem období rozšířil na zmíněné období 2012-2020, což vedlo k většímu počtu vzorků a dle mého názoru k nízké ztrátě kvality s ohledem na aktuálnost článků.

Tento algoritmus tedy ve zmíněném období vyhledal 7 článků. Následně bylo potřeba prozkoumat abstrakt nalezených článků a vyhodnotit jejich relevantnost k cíli a tématu této práce. Ideální článek pro tuto práci je takový, který se zabývá nástrojem outdoor trainingu ve vztahu k vedoucím pracovníkům a jejich rozvoji. Dalším relevantním článkem může být takový, který se zabývá outdoor trainingem jako nástrojem pro rozvoj týmu nebo užitím outdoor trainingu v jiných oblastech. Relevantních článků bylo vyhodnoceno 5, z nichž jeden byl pro studenty Masarykovy univerzity bohužel nedostupný (z webu inderscience.com). Ostatní články se obsahově týkaly jiných vědních oborů a medicínského prostředí, a proto byly vyhodnoceny jako nerelevantní.

Články jsem se podle vyhodnocených abstraktů rozhodl rozdělit do tří kategorií. Jeden z nalezených článků pojednává o vlivu outdoor management development programu na leadership vedoucích pracovníků a zlepšení týmové spolupráce. Tento článek jsem vyhodnotil jako nejvíce relevantní k tématu a cíli práce a zařadil do kategorie I. Do kategorie II jsem zařadil článek, který pojednává o outdoor trainingu jako nástroji pro rozvoj týmu (ne nutně pouze vedoucích pracovníků). V kategorii III pak nalezneme články, které se zabývají outdoor trainingem v jiných oblastech (rozvoj emoční inteligence studentů a dopady na podnikatelský záměr studentů).

V Tabulce č. 1 jsou přehledně zobrazeny články, které prošly výše zmíněnou kategorizací. Tyto články byly nyní detailněji prostudovány a analyzovány z hlediska využití outdoor trainingu jako nástroje pro rozvoj vedoucích pracovníků. Výsledky bádání jsou uvedeny v následující kapitole této práce.

*Tabulka č. 1: Kategorizace zdrojů použitých k rešerši*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Kategorie I | Kategorie II | Kategorie III |
| Kourtesopoulou & Kriemadis, 2O2O | Slosarz, 2019 | Fernandez-Gamez et al., 2018 |
|  |  | Padilla-Melendez et al., 2014 |

### Výsledky

V této části práce budou vyhledané články a jejich obsahy napříč kategoriemi podle relevantnosti k tématu analyzované se zaměřením na využití OT k rozvoji vedoucích pracovníků.

*Rešerše Kategorie I*

Studie Kourtesopoulouse a Kriemadise (2020) se věnuje vlivu OMD programu na leadership a týmovou práci pracovníků. Studie se zúčastnilo 51 účastníků, z nichž 38 bylo manažerů nebo ředitelů. Program byl vytvořen na dva dny a obsahoval množství různých aktivit a her, které účastníci vykonávali v týmech. Po každé hře či aktivitě následovalo dílčí hodnocení, přičemž finální hodnocení OMD programu a jeho výsledků bylo měřeno v rámci leadershipu metodou MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) a v rámci týmového chování metodou TDI (Team Development Indicator).

Absolvování OMD programu ponechalo na absolventech a vedoucích pracovnících několik pozitivních dopadů. Manažeři byli například schopni motivovat a posílit své kolegy, aby na vyřešení úkolu „vymáčkli“ to nejlepší ze sebe. Zásadnějším zjištěním však bylo, že díky OMD programu byli manažeři schopni rozvinout své schopnosti v transformačním typu vůdcovství, které vede většinou k větší efektivitě pracovního týmu a má většinou větší podíl na úspěchu organizace. Zachování charismatického vůdcovství by však nemělo být opomíjeno, jelikož je v některých situacích potřebné. (Kourtesopoulous a Kriemadis 2020, s. 6-10)

*Rešerše Kategorie II*

Studie Slosarze (2019) se zabývá aspekty tvoření a rozvoje moderního vysoce výkonného pracovního týmu. Ve studii zmiňuje, že by se HR oddělení společnosti mělo zabývat řízením rozvoje týmu na průběžné bázi a OT zmiňuje jako zajímavou a mezi zaměstnanci populární formu tréninku. OT doporučuje provést formou „*Training tripu*“, tedy jako několikadenní pobyt na odlehlém místě v přírodě, ideálně bez dosahu internetu pro dostatečné odloučené od vlivů okolního světa a pro úplné soustředění na zadané úkoly. Cílem této metody je Slosarze vytvoření pozitivní atmosféry uvnitř týmu nebo organizace, která se později obvykle přetaví v lepší kvalitu budoucí provedené práce zaměstnanců. (Slosarz 2019, s. 254)

I přes vysokou časovou a finanční nákladnost by měly organizace zvážit tyto pobyty, které u jiných organizací jsou již každoroční tradicí. Pokud se takto uspořádaný OT dobře provede, dá velkou příležitost pro vylepšení týmové integrace a rozvoje leadershipu. Zaměstnanci spolu po absolvování OT dokážou lépe spolupracovat. Celkový společný strávený čas, ať už rekreací nebo plněním týmových úkolů, obecně vede k pozitivnímu dopadu na budoucí společně vykonávané úsilí. (Slosarz 2019, s. 255)

*Rešerše Kategorie III*

Fernandez-Gamez et al. (2018) se věnovali ve své studii dopadu outdoor trainingu na rozvoj emoční inteligence u studentů turismu. Studie potvrdila rozdíl mezi úrovněmi emoční inteligence mezi profesionály v oboru turismu a studenty turismu. Studenti, kteří poté prošli OT programem, snížili tento rozdíl o více než 52 % v oblasti dovedností emoční inteligence (např. emoční kontrola, sebemotivace, zvládání stresu, asertivita, vyjadřování emocí). (Fernandez-Gamez et al. 2018, s. 46) Emoční inteligence a zmíněné dovednosti jsou zajisté schopnosti, které by kvalitní manažer měl dobře zvládat. V uvedené studii bylo dokázáno zlepšení těchto schopností u studentů, podobně by mohlo dojít k rozvoji manažerů v této oblasti.

Kreativní metody (např. podobné outdoor trainingu) by měli používat pedagogové na vysokých školách, aby zajistili, že studenti získají nějakou úroveň znalostí o emoční inteligenci již při studiu. Díky tomu budou lépe připraveni uspět v pozdějším profesním životě, jelikož organizace se při náboru zaměstnanců soustředí i na tyto schopnosti daného pracovníka. (Fernandez-Gamez et al. 2018, s. 47)

Padilla-Melendez et al. (2014) zjišťovali efekt rozvoje emoční inteligence OT na podnikatelské záměry univerzitních studentů. Studie prokázala, že studenti po absolvování OT programu se stali více podnikatelsky zaměření. Výsledky potvrzují i výsledky předchozí studie. Studenti si po absolvování OT programu více uvědomovali vlastních kvalit, zlepšili se v motivování, komunikačních dovednostech, schopnosti koordinace a empatie. (Padilla-Melendez et al. 2014, s.880) Opět jako v předchozím případě se jedná o schopnosti, které určují a vymezují dobrého manažera od těch ostatních. Díky OT tedy může dojít k rozvoji daných vlastností emoční inteligence, tedy k rozvoji osobnosti manažera jako celku.

*Tabulka č. 2: Shrnutí rešerše – nejdůležitější zjištění využitelnosti OT k rozvoji vedoucích pracovníků*

|  |  |
| --- | --- |
| Kategorie I | * OMD program měl pozitivní dopad na zúčastněné vedoucí pracovníky * OT vylepšil u manažerů schopnost motivace kolegů, podřízených * Došlo k rozvinutí schopností transformačního leadershipu u pozorovaných manažerů, který je zároveň vhodným typem leadershipu pro úspěšnost organizace |
| Kategorie II | * OT je populární a zajímavou formou tréninku zaměstnanců (vedoucích pracovníků), kterou používají některé firmy již na pravidelné bázi * Cílem OT je nabuzení dobré atmosféry, na které mohou manažeři zakládat a přetavit ji v lepší výsledky podřízených |
| Kategorie III | * OT vede ke zlepšení emoční inteligence a spjatých dovedností * Zavedení kreativních metod (podobných s OT) při studiu může vést k rozvoji budoucích manažerů ještě před nástupem do zaměstnání |

### Diskuze

Tato literární rešerše byla prováděna s cílem nalézt a analyzovat současná poznání v oblasti OT a jeho využitelnosti pro rozvoj vedoucích pracovníků. Na základě výsledků rešerše a zjištěných informací si myslím, že využití OT programu může být vhodným, a hlavně účinným nástrojem pro rozvoj vedoucích pracovníků v organizaci. Benefitem pro organizace, které by OT zařadili do svých výukových programů, by byla navíc možnost využití OT i pro rozvoj ostatních zaměstnanců a celkové nabuzení příjemnější atmosféry v organizaci. Z těchto výhod mohou těžit jak manažeři, tak i celá organizace, jelikož vyšší spokojenost a motivovanost zaměstnanců může v důsledku znamenat větší pracovní nasazení, tudíž i větší výkonnost celé organizace.

Klíčové však je provedení OT a sestavení OT programu. Pouze dobře provedený OT může znamenat opravdový rozvoj v daných oblastech u účastníků, a tedy potenciální zlepšení pro organizaci. OT program by měl obsahovat široké spektrum aktivit a měl by být sestaven tak, aby vyhovoval alespoň v určité míře každému účastníkovi. Každý by se měl cítit v některé činnosti silný, ale naopak i v některých činnostech slabý nebo nejistý. Po každém OT nebo i jednotlivých činnostech by mělo dojít k řádnému vyhodnocení nebo alespoň k poskytnutí zpětné vazby nebo sebereflexi.

Výrazným omezením OT pro organizace je jistě jeho finanční, popřípadě časová náročnost. Díky časové náročnosti a zřejmě i nedostatku specialistů v organizaci, budou spíše organizace volit zprostředkování OT programu zvoleným poskytovatelem. To přidává další starosti a potřebný čas pro výběr vhodné a zároveň cenově výhodné společnosti. Také dále musí organizace se zvoleným prostředkovatelem komunikovat ohledně sestavení programu na základě jejich požadavků. Z tohoto vyplývá, že OT budou využívat spíše větší organizace s dostatkem potřebných finančních prostředků.

Podle studií obsažených v rešerši by bylo užitečné zařadit kreativní metody s prvky OT do některých studijních programů na univerzitách. Například studenti ekonomicko-manažerských studijních programů by tak mohli vylepšit své leadershipové schopnosti nebo svou emoční inteligenci metodou OT již při studiu. Kvalita absolventů, budoucích manažerů, by se tak mohla zlepšit a měli by větší šanci uplatnit se na trhu práce.

### Závěr

OT je metodou, která může sloužit pro rozvoj vedoucích pracovníků. Manažeři si díky OT programu mohou zlepšit své schopnosti leadershipu, konkrétně se manažeři mohou posunout ve schopnostech transformačního leadershipu. Dále má OT pozitivní vliv na rozvoj emoční inteligence manažerů. Dovednosti související s emoční inteligencí jsou dalším aspektem, který definuje kvalitního manažera. Všechny tyto vlastnosti obecně vedou ke zlepšení osobnosti manažera. Navíc, OT program působí pozitivně i na ostatní zaměstnance a podřízené. Zmíněné přínosy jsou důležité také pro organizaci jako celek, jelikož mohou přispět ke zvýšení její výkonnosti a efektivnosti.

### Literatura

[1] Burletson, Louise & Grint, Keith. (1996). The Deracination of Politics: Outdoor Management Development. Management Learning – MANAGE LEARNING. 27. 187-202.

[2] Fernández-Gámez, Manuel & Perez, Ana & Molina-Gómez, Jesús & Mora-Lucena, Lorena. (2018). The effects of outdoor training on the development of emotional intelligence among undergraduate tourism students. Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education. 23. 39-49.

[3] Ibbetson, Adrian & Newell, Sue. (1999). A comparison of a competitive and non-competitive outdoor management development programme. Personnel Review. 28, 58-76.

[4] Jones, Philip & Oswick, Cliff. (2007). Inputs and Outcomes of Outdoor Management Development: Of Design, Dogma and Dissonance. British Journal of Management. 18, 327-341.

[5] Kourtesopoulou, Anna & Kriemadis, Athanasios. (2020). Exploring the influence of Outdoor Management Development (OMD) program on leadership and teamwork competencies. Journal of Adventure Education and Outdoor Learning. 1-14.

[6] McEvoy, Glenn & Buller, Paul. (1997). The power of outdoor management development. Journal of Management Development. 16, 208-217.

[7] Padilla-Meléndez, Antonio & Fernández-Gámez, Manuel & Molina-Gómez, Jesús. (2014). Feeling the risks: effects of the development of emotional competences with outdoor training on the entrepreneurial intent of university students. International Entrepreneurship and Management Journal. 10. 861-884.

[8] Slosarz, Mieczyslaw. (2019). Selected Aspects of Building and Developing a Modern High-Performing Team. Inzynieria Mineralna – Journal of the Polish Mineral Engineering Society. 1, 251-258.

[9] Svatoš, Vladimír, & Lebeda, Petr (2005). Outdoor trénink: pro manažery a firemní týmy. Grada.