

# Aktivizující metoda sociálně psychologického výcviku v podmínkách skupiny

Marie Vláčilová

---

Bakalářská práce  
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta humanitních studií

---

  
INSTITUT  
MEZIOBOROVÝCH STUDIÍ

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta humanitních studií  
Institut mezioborových studií  
akademický rok: 2014/2015

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Marie Vlácilová**  
Osobní číslo: **H128076**  
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**  
Studijní obor: **Sociální pedagogika**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Aktivizující metoda sociálně psychologického  
výcviku v podmínkách skupiny**

### Zásady pro vypracování:

Zadané a zvolené téma bude zpracováno podle pokynů obsažených v SR UTB ve Zlíně č. 7/2014, včetně příloh, případně podle dalších materiálů.

Zejména bude dbáno na dodržování zásad publikační etiky a pravidel společenskovedního výzkumu. Průběžné výsledky práce budou pravidelně konzultovány s vedoucím bakalářské práce.

S vědomím těchto zásad a pravidel a po konzultaci s vedoucím bude práce zaměřena:

- možnosti aktivizačních metod;
  - ověření aktivizující metody ve skupině v oblasti asertivity;
  
  - na sociálně psychologický výcvik;
- Součástí práce bude kvalitativní výzkum realizace aktivizující metody v malé skupině.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

BALÍK, S., Vedení lidí v armádě. Brno: MNO-GŠAČR, 1996.

DVOŘÁK, J., SÝKORA, J., Jak zvládat krizové situace. Praha: Policejní akademie ČR, 2000, ISBN 80-7251-050-9.

HARTL, P., HARTLOVÁ, H., Psychologický slovník. Vyd. 1. Praha: Portál, 2000.

NAKONEČNÝ, M., Motivace lidského chování. Vyd. 1. Praha: Academia, 1997.

VÁGNEROVÁ, M., Základy psychologie. Vyd. 1. V Praze: Karolinum, 2004.

VÍZDAL, F., Sociální psychologie 1. Vyd. 1. Brno: Institut mezioborových studií, 2010.

Vedoucí bakalářské práce:

**doc. PhDr. Stanislav Balík, Ph.D.**

Institut mezioborových studií

Datum zadání bakalářské práce:

**15. prosince 2014**


Termín odevzdání bakalářské práce:

**30. dubna 2015**

Ve Zlíně dne 15. prosince 2014

  
doc. Ing. Anežka Lengalová, Ph.D.  
děkanka



  
doc. PhDr. Miloslav Jůzl, Ph.D.  
ředitel ústavu

#### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v příruční knihovně Fakulty humanitních studií Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a jeden výtisk bude uložen u vedoucího práce;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s příjmem – licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

#### Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Brně 2.4.2015

MARIE VLAČILOVA (Mocilova M)  
.....  
Jméno, příjmení a podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Moje bakalářská práce pojednává o významu zdravého sebeprosazení vedoucích pracovníků ve své činnosti. Tito pracovníci jsou často „duše“ celé organizace. Jejich vliv se prolíná napříč všemi profesemi organizace. Proto je důležité, aby zvládali krizové situace a své chování.

Druhá část práce je věnována praktickému ověření poznatků chování vedoucích pracovníků při řešení konfliktních situací pomocí tréninku asertivního chování použité jako aktivizující metodu. Trénink k asertivnímu jednání přispívá k lepší orientaci v konfliktních situacích a napomáhá při orientaci ve vzniklých konfliktech. Asertivní jednání napomáhá ke vzniku dobrého klimatu na pracovišti, což by z pohledu vedoucích pracovníků mělo být přínosem.

Klíčová slova: asertivní chování, výcvik asertivity, konfliktní situace, vedoucí pracovníci, sebeprosazení.

## **ABSTRACT**

My bachelor thesis deals with the importance of a healthy assertiveness of managing employees in their activities. These employees are often the “heart” of the whole organization. Their influence extends across all areas of the organization. Thus it is important for them to deal with crisis situations and their own behaviour as well.

The second part of my thesis is devoted to the practical verification of behavioural data of managing employees while solving conflict situations with the help of assertive behaviour training used as a motivational method. Assertive behaviour training contributes to better orientation in conflict situations and promotes a better orientation in situations that arise. Assertive handling helps to generate a good climate in the workplace, which would be a benefit from the point of view of managing employees.

Keywords: assertive behavior, assertive behaviour training, conflict situations, managing employees, assertiveness

## **Poděkování**

Děkuji doc. Dr. Stanislavu Balíkovi, PhD., za velmi užitečnou metodickou pomoc, při zpracování mé bakalářské práce.

Také tímto děkuji všem účastníkům, kteří mi pomohli provést výzkum. Především paní starostce Lence Venhodové, která svým velice aktivním přístupem byla velkým přínosem, dále pracovníci obecního úřadu Věře Pokorné. Dále velkou pomocí bylo ze strany města Moravské Budějovice uvolnění několika členů městské policie a poskytnutí prostor pro tento výcvik.

**„Nedělejte si starosti, nejste-li uznávaný,  
ale usilujte o to být uznání hoden.“**

*A. Lincoln*

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 ASERTIVITA</b> .....	<b>13</b>
1.1 AGRESIVNÍ CHOVÁNÍ.....	13
1.2 PASIVNÍ JEDNÁNÍ.....	13
1.3 ASERTIVNÍ JEDNÁNÍ .....	14
1.4 DÍLČÍ ZÁVĚR .....	14
<b>2 TECHNIKY VEDOUcí K ASERTIVNíMU JEDNÁNí</b> .....	<b>16</b>
2.1 POŠKRÁBANÁ GRAMOFONOVÁ DESKA .....	16
2.2 OTEVŘENÉ DVEŘE .....	16
2.3 SEBEOTEVŘENí.....	16
2.4 SELEKTIVNí IGNOROVÁNí.....	16
2.5 PŘIJATELNÝ KOMPROMIS.....	16
<b>3 KONFLIKTY</b> .....	<b>17</b>
3.1 ROZDĚLENí KONFLIKTŮ.....	18
3.1.1 Konflikty vnitřní – intrapsychické .....	18
3.1.2 Konflikty vnější – Interpersonální .....	18
3.2 ZÁKLADNí SIGNÁLY KE VZNIKU KONFLIKTU .....	19
3.3 PŘÍČINY KONFLIKTU .....	19
3.4 ZÁSADY ŘEŠENí KONFLIKTŮ.....	20
3.5 MÁ KONFLIKT POZITIVA? .....	21
3.6 DÍLČÍ ZÁVĚR .....	21
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>23</b>
<b>4 ZÁKLADNí CíLE, CHARAKTERISTIKA VÝZKUMU, FORMULACE VÝZKUMNÝCH OTÁZEK</b> .....	<b>24</b>
<b>5 VÝCVIK K ASERTIVNíMU JEDNÁNí /VAJ/ STAROSTŮ</b> .....	<b>26</b>
5.1 VAJ S AKTIVNíM PŘÍSTUPEM .....	26
5.2 VAJ A MOTIVUJÍCí VSTUPNí INSTRUKCE VYVOLÁVAJÍCí ZÁJEM O NÁCVIK .....	27
5.3 DÍLČÍ ZÁVĚR .....	29
<b>6 UKÁZKA ŘEŠENÉHO PROBLÉMU</b> .....	<b>30</b>
6.1 ZPĚTNÁ VAZBA/ZV/ A VAJ.....	39
6.1.1 Vysoká míra odpovědnosti při VAJ .....	40
6.1.2 Odpovědnost a její druhy: .....	40
6.2 VYSOKÁ ÚROVEŇ SPOLUPRÁCE PŘI VAJ .....	40
6.3 EFEKTIVNOST VÝCVIKU VAJ .....	41
6.4 ASERTIVNí KOMUNIKACE PŘI VAJ .....	42
6.5 DÍLČÍ ZÁVĚR .....	42
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>44</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....	<b>46</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK</b> .....	<b>48</b>

<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>50</b>
---------------------------	-----------



## ÚVOD

Téma bakalářské práce jsem si zvolila, z důvodů jelikož tato problematika je mi velice blízká, pracuji jako neuvolněná starostka a v hlavním zaměstnání jako vedoucí obchodní skupiny. Z dlouhodobé praxe zjišťuji, že tato práce je psychicky náročná.

Ve funkci neuvolněné starostky malé obce Častohostice jsem již páté volební období. V době začátků v této funkci jsem se potýkala nejen se zákony, ale především s jednáním lidí. Na malých obcích je situace o to složitější, jelikož občané si vše spojují s osobou starosty. Nevnímají dané situace z hlediska zákonů a legislativy, berou to jako rozhodnutí konkrétní osoby- starosty. V počátku v pozici mě zcela nové, jsem byla přesvědčena, když se budu snažit ve všem občanům vyhovět, musím situaci zvládnout. Bohužel čím víc jsem se snažila vyhovovat, starosti narůstaly. Časem jsem zjistila, že říci „NE“ ve správnou dobu je daleko účinnější jak říci „ANO“. Pevné rozhodnutí je základem řízení. Dnes mohu říci, že stále získávám nové a nové zkušenosti. Tyto zkušenosti uplatňuji i ve svém hlavním zaměstnání, kde pracuji jako vedoucí obchodní skupiny. Obě pozice spolu dost souvisí, je to především práce s lidmi. Po svých nezkušených začátcích vím, jak je důležité umět jednat s lidmi. Myslím si, že i mně pomohla zdravá komunikace k výsledkům, jako je to, že ve funkci starostky jsem již 17 roků. Asertivní jednání by mělo být snahou každého vedoucího pracovníka, proto jsem se ve své práci rozhodla provést trénink asertivního jednání.

Žádný vedoucí pracovník se při své práci nevyhne problémovým situacím. Z těchto důvodů jsou požadavky na tyto osobnosti velmi vysoké: výborné profesionální znalosti a dovednosti, schopnost sebeovládání v krizových situacích, schopnost jednat nezaujatě, bez projevů všemocnosti, vulgárnosti, podceňování a lhostejnosti, schopnost jednat s lidmi.

Jedním z nejdůležitějších předpokladů pro výkon takových pracovních pozic je schopnost komunikace, asertivního chování a odpovědnosti.

Ve své BP provedu kvalitativní výzkum formou rozhovoru - sociálně psychologický výcvik. Jak píše Jan Hendl: „Kvalitativní výzkum je proces hledání porozumění založený

na různých metodologických tradicích zkoumání daného sociálního nebo lidského problému.“<sup>1</sup>

V první části práce popíšu obecně asertivitu a asertivní jednání v porovnání s neasertivním jednáním.

V druhé části rozeberu komunikační dovednosti, zásady a chyby při komunikaci rozeberu verbální a nonverbální komunikaci, konfliktní situace - konflikt.

Ve třetí se zaměřím na sociální učení, aktivizující techniky vedoucí k asertivnímu chování a teoretické znalosti si ověřím při řešení modelových situací při tréninku asertivity.

Po zvážení jsem si zvolila toto téma a v psychologickém výcviku (PSV) ve skupině 6-8 lidí bych chtěla prověřit trénink asertivního chování v daných situacích. Situace budou vycházet z praxe vybraných pracovníků a jejich zkušeností. Podle Balíka objasňování takového jevu jako je vedení lidí nepostačuje jenom teorie, proto budu spolupracovat s několika vedoucími pracovníky a pracovníky městské policie provádět PSV a ověřovat umění těchto jednotlivců asertivně jednat.

**Cílem BP bude osvojit si asertivní jednání a své poznatky a návyky přenést do dalšího jednání, hlavně při řešení problémových situací.**

**Pomocí aktivizujících metod asertivního výcviku je snaha pomoci vedoucím pracovníkům k utváření zdravé sociálně – psychologické atmosféry v kolektivech, a minimalizovat jejich obavy ze sociálních situací a jejich řešení. Asertivní trénink by měl přispět k tomu, že vedoucí pracovníci budou schopni zvládnout soubor dovedností a kompetencí v jednání s lidmi nejen v běžných, ale taky vyhrocených situacích.**

**Předpokládám, že modelové situace za pomoci aktivizující metody - rozhovoru pomohou těmto pracovníkům při zvládnání krizových situací v jejich práci.**

**Další cílem bude snaha aktivizující metodu ověřit v praxi.**

**Při řešení konfliktních situací je ze strany vedoucích pracovníků je důležitý odpovědný přístup k řešení.**

---

<sup>1</sup>HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum*. Vyd. 1 Praha: Portál, 2005, 50. s.

**Dalším předpokladem správného řešení je úroveň spolupráce a efektivnost výcviku.**

Budu vytvářet podmínky pro posun v žádoucí atmosféře při řešení konfliktních situací.

1. Ověřím si sociálně psychologický výcvik /SPV/ v praxi
2. Při řešení konfliktních situací budu motivovat k snížení agresivity a zvýšení asertivního jednání.
3. Předpokládám, že nácvikem asertivních metod při komunikaci seznámím účastníky VAJ s využitím při jejich další práci.
4. Provedu zpětnou vazbu (hodnocení účastníků)

Asertivní trénink chci rozdělit na čtyři fáze:

1. Přípravnou, v této fázi bude snaha o vytvoření sebedůvěry vedoucí k sebezprosažení, obhajování a dodržování vlastních práv.
2. Fáze neverbální asertivity - bude prováděna na základě řešení problémů.
3. Verbální asertivita - na základě apatií při řešení problémů, během níž se nacvičují konverzační schopnosti.
4. Kognitivní asertivity, během níž se doplňuje a nacvičuje kritika a její akceptování.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 ASERTIVITA

Anglické sloveso „to assert“ znamená nejen tvrdit uplatňovat, prohlašovat, ale také prosadit sám sebe. Asertivita je soubor pravidel a jednacích technik vedoucích ke zdravému přiměřenému sebeprosazování v komunikaci. Bez zbytečné ústupnosti, bez zbytečné agrese. Je to férový pocit zodpovědnosti za své činy a vyžadování téhož od druhých. Dobrá asertivita má kouzlo přiměřenosti. Dobrá asertivita je malým, ale cenným dílčím vítězstvím ve věčné štrapáci lidstva za hledáním míry věcí a procesů.<sup>2</sup>

Asertivitu nebo asertivní jednání či chování bychom měli chápat jako zdravé a přiměřené sebeprosazování se v interakci s ostatními lidmi. Přičemž chování chápeme jako aktivitu jedince. Jde o reakce, odpovědi, výrazy, řeč a jednání, které člověk vykonává uměle.<sup>3</sup>

Důležité je si uvědomit rozdíl mezi agresivním, pasivním a asertivním jednáním. Často se stává, že pojem asertivita je zaměňován s agresivitou a asertivní jednání je chápáno jako nekompromisní prosazování vlastních cílů

### 1.1 Agresivní chování

Agresivní chování se projevuje útočným, výbojným chováním, popírá, že by ostatní lidé měli také svá práva. Tento způsob jednání se může projevovat, hněvem nepřátelstvím, zastrašováním, křikem i neverbálním chováním, nadávkami a prvku trestu a ponižování. Důsledkem agresivního chování je interpersonální konflikt, následuje pocit viny, pocit ztráty sebekontroly. „Agresi definujeme jako onu v člověku spočívající dispozici a energii, která se projevuje původně v aktivitě a později v nejrozmanitějších individuálních a kolektivních sociálně naučených a sociálně zprostředkovaných formách od sebeprosazování až ke krutosti“<sup>4</sup>

### 1.2 Pasivní jednání

Pasivní chování je opakem agresivního ztělesňuje popření vlastních zpráv. Charakteristická je řeč těla, omluvné fráze nepatřičné přijímání viny. Takové chování vychází z přesvědčení, že potřeby druhých mají přednost. Důsledek pasivního jednání deprese,

---

<sup>2</sup>GRUBER, Daniel. *Zlatá kniha komunikace*, Ostrava, Repronis, 1999, s. 31.

<sup>3</sup>OLEJNÍČEK, Antonín. *Výcvik asertivního jednání*. Vydal Institut mezioborových studií, 2003, s. 5.

<sup>4</sup>NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. Vyd. 1. Praha: Academia, 1997, s. 201.

je špatná image před sebou samým, vše probíhá ve stylu ustupování a sebezapírání ubližování sobě samému.

### 1.3 Asertivní jednání

Asertivní jednání se vyznačuje respektováním práv jednotlivce tak práv ostatních. Asertivního člověka poznáme podle sebejisté řeči těla – přiměřený oční kontakt, uvolněný, ale i vzpřímený postoj. Jasně vyjádření potřeby mluvčího při uznání potřeb druhých. Asertivní jednání spočívá v tom, že umožňuje sdělovat myšlenky sebejistě a přímočaře, nikdo se necítí ohrožen.

Pro asertivní styl jednání je nezbytné respektovat určité zásady:

- Kontrolujte své emoce
- Respektujte a tolerujte práva druhých
- Otevřeně vyjadřujte své skutečné pocity
- Snažte se vidět sebe i druhé reálně
- Snažte se poznat stanovisko druhého
- Respektujte názory a přesvědčení druhých
- Pozorně naslouchejte druhým lidem
- Nesnažte se mít převahu za každou cenu
- Buďte vstřícní ke kompromisům
- Pokud se zmýlíte, přiznejte to a hledejte nápravu
- Ujasněte si, co vlastně chcete

### 1.4 Dílčí závěr

Asertivní chování neznamena nekompromisní prosazování svých názorů, ale umění dát najevo svá přání a svůj názor, je to zdravé sebeprosazení. Toto jednání umožňuje kontrolu nad svým jednáním jedince. Je to schopnost neustupovat v podstatných věcech a jednat pružně tam, kde je to vhodné.

Nejen v běžném životě, ale především v různých pracovních jednáních nastanou situace, kdy jedinec musí jednat přiměřeně a musí kontrolovat své chování a mít pod kontrolou své emoce. Ideálním prostředkem na zvládnutí těchto náročných případů je asertivita a asertivní

jednání. Je to umění naslouchání druhým, vnímání jejich pocitů, postojů a potřeb. Ale hlavně stanovení si svých cílů a rozhodnutí.

Prosazování oprávněných požadavků je v práci vedoucích pracovníků každodenní pracovní náplní. Každodenní jednání s lidmi, řešení konfliktních situací vyžaduje veliké úsilí tyto situace zvládat, tak abychom, nepodléhali agresivnímu nebo pasivnímu chování. Při zvládání je důležité osvojit si prvky asertivního chování a mít znalost asertivity.

V praktické části si aktivizující metodou provedeme nácvik, který podle mého názoru bude přínosem všem účastníkům výcviku.

## **2 TECHNIKY VEDOUCÍ K ASERTIVNÍMU JEDNÁNÍ**

### **2.1 Poškrábaná gramofonová deska**

Smyslem je dosáhnout svého cíle nenásilným způsobem. Postupujeme stejně jako stará poškrábaná gramofonová deska, která se zasekne a přehrává dokola stejnou věc. Na takovém principu pracuje i tato technika. Znovu a znovu opakujeme svůj požadavek, dokud nám není vyhověno v úrovni pro nás přijatelné. Nebezpečí této techniky: můžeme snadno sklouznout do agresivity nebo pasivity.

### **2.2 Otevřené dveře**

Používáme jí především při přímém kontaktu s agresorem, Agresor předpokládá protiútok, místo toho se mu dostane souhlasu. Tato technika umožňuje přijímat kritiku klidně, na druhé straně neposkytne kritikovi žádné posílení.

### **2.3 Sebeotevření**

Umění mluvit o sobě usnadňuje pozdější komunikaci s jedinci, kteří mají obavy své pocity dávat najevo. Bojí se, aby jejich slova nebyla použita proti nim. Pokud se těmto lidem otevřeme, odbouráme u nich pocit úzkosti při rozhovoru a oni se nebudou bát, na oplátku otevřít nám.

### **2.4 Selektivní ignorování**

Nerozumný požadavek či postoj ignorujeme a přejdeme bez povšimnutí.

### **2.5 Přijatelný kompromis**

Znamená, že každá strana ustoupí ze svých požadavků. Asertivita je schopnost kompromis nabídnout i přijmout. Tímto jednáním můžeme získat prostor pro další vyjednávání.



### 3 KONFLIKTY

Konflikt je neoddelitelnou součástí našeho života. Setkáváme se s ním téměř v každé chvíli například v televizi, která informuje o různých mezinárodních konfliktech, politických sporech nebo sousedských sporech. Konflikt může vzniknout mezi spolužáky, spolupracovníky, přáteli, příbuznými, partnery atd. Slovo konflikt pochází z latinského slova *conflictus* – „srazit se spolu“. Konflikt je definován jako srážka, soutěž nebo vzájemný střet proti sobě stojících sil (vlastností, myšlenek, zájmů, postojů apod.). Jednodušeji řečeno nedorozumění mezi dvěma nebo více osobami, Jaroslav Řezáč ve své knize *Sociální psychologie* uvádí: „**obecně můžeme definovat konflikt jako střetnutí dvou nebo více navzájem neslučitelných (rozporných) tendencí, cíl (motivů), které vyvolávají prožitek napětí a zároveň tendenci toto napětí redukovat (odstranit) změnou stavu (řešením konfliktu)**“<sup>5</sup> ale vzápětí upozorňuje na skutečnost, že tato definice odráží především tzv. vnitřní konflikt, přesněji konflikt jako prožitek jako stav. Narušení stávajících poměrů a jejich změna je např. nezbytnou podmínkou vývoje. Lidské společenství navíc zahrnuje různé individuality, jejichž jednání i zájmy se často velmi navzájem liší. Proto se nelze konfliktům jako takovým v životě vyhnout, ale z praktického hlediska potřebné jim předcházet nebo je alespoň mírnit. Vnitřní tlaky jednotlivých účastníků konfliktu se promítají do jejich chování vůči protivníkům a působí na ně jako určitý tlak zvnějška (ten pak vyvolává silnější či slabší vnitřní reakční protitlak). Výhoda konstruktivního přístupu ke konfliktu se projeví ve vřelém prostředí skupiny, která se naučí konflikty zvládat pozitivním způsobem. Prokáže větší soudržnost spolupráci. Tato skupina se naučí nést větší zodpovědnost sama za sebe a za své chování. Bude schopna efektivněji komunikovat mezi sebou, jasněji se vyjadřovat, naslouchat. Komunikace je základní složkou při řešení konfliktů. Při řešení konfliktů je třeba porozumět konfliktu, musíme mít přesné informace. Špatná komunikace může být zdrojem konfliktu. Konflikty vznikají také na základě rozdílných hodnot, tyto konflikty jsou nejobtížnější.

---

<sup>5</sup> ŘEZÁČ, Jiří. *Sociální psychologie*. Brno: Paido, edice pedag. literatury, 1998, s. 97.

### 3.1 Rozdělení konfliktů

#### 3.1.1 Konflikty vnitřní – intrapsychické

- mezi dvěma pozitivními pohnutkami (apetence – apetence), zde jsou v rozporu dva zcela žádoucí, ale navzájem neslučitelné cíle. Má dojít k rozhodnutí mezi pozitivními alternativami. Modelový vzor tohoto konfliktu je konflikt zobrazován v historce o oslovi, který stál mezi dvěma kupkami sena a nemohl se rozhodnout, ze které má žrát.
- konflikt mezi dvěma negativními pohnutkami (averze – averze) u tohoto konfliktu se jedná o rozhodnutí mezi negativními alternativami. Stává se, že jsme v situaci, v níž se obě alternativy zdají stejně nemilé.
- mezi pozitivní a negativní pohnutkou (apetence – averze) stejný způsob chování a stejný objekt současně pozitivní a negativní aspekty, vyvolává současně tendence apetence a averze: určitá osoba by ráda dosáhla jistého cíle, ale pro nepříjemné doprovodné jevy by od této cesty raději upustila, např. přání udělat dobře zkoušku, ale nemuset se učit.<sup>6</sup>

#### 3.1.2 Konflikty vnější – Interpersonální

V životě se nejčastěji setkáváme s interpersonálními konflikty a podobě konfliktních situací. Podstatou těchto situací je konfliktní vztah, vyvolaný často agresivním jednáním někoho z účastníků vůči druhému účastníkovi – interakce.

Na rozdíl od intrapsychických konfliktů, které se nemusí v jednání člověka výrazně projevit, nemusí je postřehnout, jsou interpersonální konflikty zřetelnější, transparentnější.

---

<sup>6</sup>HYBLÍK, F. NAKONEČNÝ, M., *Malá encyklopedie současné psychologie*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1973, s. 65.

Snad pro onu čitelnost se rádi a často dopouštíme zjednodušujících vysvětlení při určování příčin jejich vzniku a jsme přesvědčeni o snadnosti jejich řešení.

Situace, které znemožňují uspokojování určitých potřeb lidí, působí stresogenně, jako spouštěče interpersonálních konfliktů. Konflikty se stávají častým jevem v době před koncem náročného pracovního zatížení (například v období před dovolenými, ve školách na konci školního roku), v průběhu týdne je konfliktů méně, kdežto na konci týdne (v pátek) konflikty přibývají, stejně je to i v průběhu dne, ke konci pracovního dne napětí narůstá. V rodině je tato situace před večeří. Nejčastěji se vyskytujícím interpersonálním konfliktem je verbální konflikt – hádka, která může přerůst v konflikt fyzický.

V průběhu hádky velmi často dochází k poruše v komunikaci mezi aktéry v tom směru, že původní spor o problém (jako věcný základ hádky) se přesune z roviny věcného řešení do roviny vztahové, interpersonální (v podobě kritiky vlastností, chování, jednání protivníka). Původní problém se tak vytrácí (popř. snaha o jeho řešení zůstává jednostranná), a tím se vytrácí v nenávratnu i schopnost jeho konstruktivního vyřešení. Co způsobuje tento „přesun?“ Naše neochota, neumění či neschopnost aktivně naslouchat.

### 3.2 Základní signály ke vzniku konfliktu

Pokud chceme dojít k řešení konfliktů, musíme znát své vlastní reakce na konflikt, zjistit, jak se chováme. Důležitá je reakce, jak se při konfliktu chováme a jaké pocity v nás konflikt vyvolává. **Na konflikt nahlížíme jako na příležitost k poučení ne jak na problém. Z každého konfliktu se snažíme vzít poučení pro řešení dalšího.** Zkušenosti s konfliktem vytváří cyklus. Tyto cykly jsou pozitivní nebo negativní, záleží jen na nás, jaké si vytvoříme podmínky pro další řešení. Celý cyklus vzniku konfliktu začíná tím, jak se sami ke konfliktu stavíme a jaký postoj si vytváříme. Reakce při konfliktu ovlivňují dřívější zkušenosti s předchozími konfliktů, vzory chování převzaté v rodině, postoje médií. Negativní reakce vyvolávají konflikt.

### 3.3 Příčiny konfliktu

V běžném životě je těžké od sebe oddělit různé postoje, názory a představy, tyto faktory způsobují vznik konfliktů. Příčiny konfliktů jsou různé a můžeme je dělit do tří kategorií.

1. Konflikty kvůli majetku
2. Konflikty vyvolané psychologickými potřebami
3. Konflikty, v nichž hraje roli hodnotový systém (náboženské názory, životní orientace)

Nejobtížněji řešitelné jsou konflikty, v nichž hraje roli hodnotový systém. Zpochybnění hodnot, kterými se řídíme, je pro každého velice obtížné a většina z nás reaguje neústupností. V tomto konfliktu je těžké přestat se řídit starými vzory v chování a pokusit se reagovat novým způsobem. Řešení konfliktů obsahující rozdílné názory na systém hodnot, nemusí vždy znamenat přehodnocení názorů jedné nebo druhé strany. Důležité je uvědomění si skutečnosti, že každý z nás vidí vzniklou situaci jinak, toto může pomoci najít cestu k řešení.

### **3.4 Zásady řešení konfliktů**

Na konflikty se můžeme dívat z několika úhlů, každý z nás má svůj úhel pohledu a tím i způsob jak na konflikt reaguje. Během doby se mohou pohledy a názory měnit a to podle okolností, které na nás působí. Tímto dochází i k různým způsobům řešení konfliktů.

- Únik, vyhýbání se konfliktu
- Konfrontace, agrese
- Řešení konfliktu kompromisem
- Přizpůsobení se názoru protistrany, ústup ze svého stanoviska

Ne každý má schopnost si poradit s konfliktem tak aby vedl ke kladnému řešení, k tomu je třeba mít sebevědomí a komunikační dovednosti. Pro mnohé je daleko jednodušší únik před konfliktem, nebo další obranou je odmítání konfliktu a to tak, že si konflikt nepřipustíme. Než bychom dali rozhořčení najevo, raději tyto pocity přejdeme jako by nebyly. Dalším unikem před konfliktem je přizpůsobení. Raději souhlasíme s názorem k, který není náš než bychom si obhájily svůj názor.

Zatím co někteří lidé se snaží, konfliktům vyhnout spousta se staví konfliktům čelem. Takoví jedinci mají snahu vidět konflikt z pozice „bud’ – anebo“ Zde je přesvědčení, že pravdu má jeden a ne druhý.

Zvítězí ten, kdo prokáže, že má pravdu. Toto řešení mnohdy končí agresivním řešením. Pokud konflikt řeší osoba, která má autoritativní převahu, může zvolit konfrontaci z pozice síly.

Další možností řešení problému je samotné řešení problému snahu najít takové řešení, aby uspokojilo obě strany. Na konflikt je pohlíženo jako na součást lidských vztahů, důležité je najít řešení vyhovující oběma stranám. Častým řešením je kompromis. Kompromis je účinný, ve chvíli, kdy si každý prosadí to nejdůležitější a ustoupí od požadavků méně důležitých.

### 3.5 Má konflikt pozitiva?

Vyslovení slova konflikt v nás vyvolává negativní reakce, význam slova značí nesoulad, rozkol, disharmonii. Jsme přesvědčeni, že konflikt je špatný a působí bolest, obavy a zhoršené vztahy. Toto negativní hodnocení, je výsledkem zkušeností a poznatků. Tyto poznatky pomáhají vybudovat postoje a názory na konflikt, které nám v budoucnu ovlivňují naše jednání a reakce při konfliktních situacích. Nahlížíme na konflikt jako na příležitost k poučení, které nám pomůže při přemýšlení o způsobech jednání v dalších konfliktních situacích. Konflikt nám pomáhá poučit se a mnohdy změnit postoje a jednání v případech, že jsme ochotni si tuto situaci uvědomit a tyto dovednosti přijmeme.

„Pokud souhlasíme s tím, že budeme o problému mluvit bez křiku a umlčování, může to vést k pozitivním následkům, které se projeví dobrým vnitřním pocitem o sobě i druhém účastníku sporu, a následně k vyřešení problému. Toto jsou pozitivní důsledky.“<sup>7</sup>

### 3.6 Dílčí závěr

„Problém nevězí v tom, že konflikty mezi námi jsou, ale v tom, jak tyto konflikty řešíme, v tom, co děláme.“<sup>8</sup>

Pokud si ověříme výhody vyplívající z konstruktivního řešení konfliktu, bude více méně pravděpodobné, že v budoucích konfliktech dosáhneme kladného vyřešení. Konstruktivní řešení problému může přinést prospěch. Vzhledem k tomu, že se vztahy mezi jednotlivými členy skupiny díky pozitivnímu přístupu k řešení konfliktu upevní. Výhody konstruktivního řešení konfliktů, které se skupina naučí, zvládat pozitivním způsobem ovlivní i další řešení budoucích situací. Osvojí si cenné dovednosti, které mohou využít

---

<sup>7</sup>SADALLA, Gail. *Metodická příručka pro učitele a jejich studenty*. Praha: Partners Czech. 2004, s. 27.

<sup>8</sup>KŘIVOLAKÝ, Jaro. *Konflikty mezi lidmi*. Praha: Portál. 2002. s. 12.

v dalších situacích. Spolupráce při výměně názorů může vést k lepším a pevnějším vztahům mezi lidmi.

„Každý pokus o tvořivé řešení mezilidských konfliktů, v nichž jde o dobrou věc vedenou dobrým způsobem, i když je všelijak nedokonalý, je signálem naděje.“<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup>KŘIVOLAKÝ, Jaro. *Konflikty mezi lidmi*. Praha: Portál. 2002. s.186

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

#### 4 ZÁKLADNÍ CÍLE, CHARAKTERISTIKA VÝZKUMU, FORMULACE VÝZKUMNÝCH OTÁZEK.

Cílem bakalářské práce je umožnit vedoucím pracovníkům nácvik asertivního jednání při řešení konfliktních situací. Při sociálně psychologickém výcviku Chci zmapovat umění asertivního jednání účastníků výcviku při řešení konfliktních situací. Tento výcvik umožní pohled na určité situace z více úhlů a tím pomůže účastníkům uvědomit si další možnosti řešení a zároveň nácvik asertivního chování.

Metodou kvalitativního výzkumu je polostrukturovaný rozhovor jako metoda ke sběru dat a zároveň jako aktivizující metoda umožňující rozvoj myšlení účastníků.

Podle Hendla: „existuje určitá střední cesta v podobě polostrukturovaného dotazování, jež se vyznačuje definovaným účelem, určitou osnovou a velkou pružností celého procesu získávání informací.“<sup>10</sup> „Rozhovor je na základě tvrzení Vízdała jednou z nejužívanějších metod při získávání informací od poznávaných osob a lze jej použít mimo jiné i případě, že nás zajímají názory, potřeby, motivy, zájmy, přesvědčení, ideály, postoje, osobní zkušenosti. Výhodou této metody je, že získáme od dotazovaného subjektivní odpovědi a poznáme tak jeho názory, stanoviska a postoje. Je to však i nevýhoda kvůli možnosti zkreslení.“<sup>11</sup>

Tento výzkum bude pro mne a pro sociální pedagogiku mít za přínos možnost rozvoje asertivního jednání všech účastníků výcviku a při řešení konfliktních situací ve své práci bude jednání na vyšší a profesionálnější úrovni. Nácvik řešení konfliktních situací umožní získat pro praxi rychlejší orientaci v problematice a možnost rozvoje spolupráce při řešení konfliktních situací. Pokud se ve skupině naučíme řešit problémové situace, které se mohou při v praxi vyskytnout, nebudou již nahodilé. Budeme více přemýšlet a řešení bude adekvátnější.

Výzkum byl prováděn ve třech termínech v období od listopadu 2014 do ledna 2015.

Účelovým výběrem byl vybrán při každém výcviku počet respondentů 8 osob: vedoucí výcviku, odborný dohled, 6 respondentů z řad zaměstnanců městských a obecních úřadu,

---

<sup>10</sup> HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum*. Vyd. 1 Praha: Portál, 2005, s. 164.

<sup>11</sup> VÍZDAL, František. *Techniky poznávání osobnosti*. Brno 2005, Institut mezioborových studií Brno. s. 30.



starostů a strážníků městské policie. Délka praxe a věk respondentů byl zvolen od zaměstnanců s krátkou praxí tj. 2 roky, zaměstnanci s dlouhou délkou praxe, tj. více jak 15 roků.

K řešení budou použity příklady z praxe, jména osob v případech jsou smyšlena.

Pomocí provedeného výcviku si chci odpovědět na výzkumný problém:

**Jaký je vývoj vedoucích pracovníků při řešení konfliktních situací?**

Předpokládám, že dostanu odpověď na stanovené hypotézy:

**H1: předpokládám, že vedoucí pracovníci při řešení konfliktních situací postupují odpovědně.**

**H2: Vedoucí pracovníci při řešení konfliktních situací kolektivně a efektivně spolupracují.**

**H3: Vedoucí pracovníci zvládají asertivní chování.**

## 5 VÝCVIK K ASERTIVNÍMU JEDNÁNÍ /VAJ/ STAROSTŮ

Podle Balíka<sup>12</sup> cílem vlastního sociálně- psychologického výcviku je co nejvíce motivovat z hlediska vykonávaných funkcí i budoucí praxe vedoucích pracovníků. Tento výzkum umožní, srovnat si vlastní názory na možné zdroje výskytu základních příčin problému a metod při jejich vlastních řešení s výsledky vědeckých výzkumů.

Sociálně psychologický výcvik je rozvoj účastníků zaměřený především na rozšíření profesních kompetencí a to hlavně v profesích kde jsou třeba sociální dovednosti. Realizace výcviku probíhá v rámci sociální skupiny a využívá dynamiku této skupiny. Hlavním důvodem výcviku je snaha o propojení vlastních zkušeností s teoretickými poznatky. Jedním z úkolů je aby účastníci výcviku získali znalosti a dovednosti jak tyto zkušenosti využít v různých situacích. Zároveň SPV umožňuje pochopit projevy různých sociálních dovedností ostatních účastníků. Můj SPV bude veden jako výcvik asertivního jednání – VAJ.

Výcvik, byl odborně veden pomocí Doc. PhDr. Stanislava Balíka. Tento výcvik byl jednou částí k ověření vlastních hypotéz. V malé skupině 6 – 8 lidí, Tito byli rozděleni do skupin po 3 – 4 lidech byly řešeny příklady z praxe účastníků. Výcvik byl proveden za účasti starostů několika obcí, pracovníků obecního úřadu a strážníků městské policie Moravské Budějovice. Výběr účastníků byl zvolen z důvodů, které vyplývají z praxe. Starostové obcí jsou dne v neustálém kontaktu s policií ČR a městskou policií, kdy vzájemně řeší různé konfliktní situace.

Řešení příkladů bylo zaznamenáno a byly vytvořeny odpovědi na uvedené otázky.

### 5.1 VAJ s aktivním přístupem

**Vedoucí výcviku rozdal účastníkům popis prvního příkladu.** Popsal průběh VAJ

- Pod popisem případu byly uvedeny otázky. Návodné otázky byly formulovány tak aby případ mohl být posuzován z více pohledů.
- Dalším úkolem bylo jednotlivě zapsat svůj popis řešení problémů.

---

<sup>12</sup>BALÍK, Stanislav. *Vedení lidí v armádě*. Vyd. 1. Praha: Ministerstvo obrany České republiky. Generální štáb Armády České republiky. 1996. s. 4.

**Diskuse s výměnou názorů.** Snahou v diskusi bylo vžít se postupně do:

- úlohy jednotlivých osob
- celého případu
- vyjádření názoru, jak by každý účastník postupoval, nebo co by říkal v takovém případě

## **5.2 VAJ a motivující vstupní instrukce vyvolávající zájem o nácvik**

**Dobře jste si povšimly, že popisy jevů v přílohách nejsou příliš podrobné a úplné.**

- Odpověď zní **ano, je to záměrné**, abyste měli možnost chybějící část děj doplnit podle svých zkušeností.
- Pokud jste se někdy v praxi nesečkali s podobným problémem, napište předpoklad řešení. V opačném případě, kdy jste se setkali, s podobným případem je vhodné popsat:
  - jeho vznik
  - průběh

### **Písenná příprava**

- postačí si napsat hesla
- není třeba psát nějaké rozsáhlé úvahy

**Vedoucí výcviku s respektem obchází skupinu a komunikací inspiruje k aktivnímu přístupu.**

- slovně motivuje
- vyslovuje souhlas a své uspokojení, tím jsou účastníci nuceni každou odpověď promyslet a zvážit

Po skončení písenné části vyzval vedoucí výcviku účastníky k diskusi.

**Zahájení diskuse:**

- Diskusi vyhodnocujeme tak, že každý konkrétní návrh na řešení spolu zformulujeme do hesla.
- Mělo by vyjadřovat podstatu tohoto návrhu a hned je zapsat na tabuli.
- Účastníci si zároveň zapíší heslo do svých poznámek.
- Určí pořadí jejich důležitosti.

**Následná diskuse:**

- Vzájemná výměna názorů účastníků VAJ.
- Diskusi s respektem vede vedoucí výcviku.
- Podněcuje diskutující k dalšímu zamyšlení nad konstruktivním řešením uvedeného problému.

Z uvedeného plyne, že vedení výcvikové skupiny s respektem tj. také motivující komunikace k zapojení účastníků, aby udělali ještě něco navíc.

**Velice důležité jsou komunikační dovednosti:**

- Umění mluvit/vyjadřování a rétorické dovednosti/
- Umění naslouchat/aktivní naslouchání/
- Umění nemluvit /mlčet v určitých situacích/

Dá se usuzovat, že výcviková skupina vnímá velitele výcviku asi takto:

- 80% to je mimika a gesta
- 20% slovní informace

**Výcvik ve skupině:**

to jsou složky mezilidské komunikace na základě:

- Analýzy složka kognitivní/poznávací/ - rozum
- Vžívání se do rolí tedy složka emotivní - city
- Aktivní přístup složka snahová motivující

### Respekt jako hnací síla komunikace

- Motivující komunikace s prvky respektu
- Sociálně psychologická atmosféra VAJ
- Mezilidský kontakt při vzájemném sdělování

### 5.3 Dílčí závěr

Před zahájením výcviku jsme účastníky VAJ motivovali a povzbuzovali. Uvědomila jsem si, že každý vedoucí tréninku musí být dobře obeznámen jak s teorií tak s metodologickými principy. Metoda výcviku je pojata jako motivující. Pokud se ve skupině naučíme řešit problémové situace, které se mohou při v praxi vyskytnout, nebudou již nahodilé. Budeme více přemýšlet a řešení bude adekvátnější. „Podle Sedláka aktivní sociální učení je pomáhá cílevědomě přetvářet chování lidí. Předmětem výzkumu i praktického působení aktivního sociálního učení jsou především individuální a společenské činnosti.“<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> SEDLÁK, Jiří. *Otázky sociálního učení*. Spisy UJEP Brno. 1984, s. 20.

## 6 UKÁZKA ŘEŠENÉHO PROBLÉMU

### Příklad č. 1 - Hřiště

V obci se nachází dětské hřiště v těsné blízkosti rodinného domu. Hrající děti jsou majitelkou paní Novákovou často ústně napomínány ke klidu. Toto má ovšem opačný efekt. Paní Nováková podává stížnost na obecní úřad. (Dům byl u hřiště postaven dodatečně)

#### 1. skupina

A) Jak může situace pokračovat?

Tato situace se může zhoršovat. Děti mají právo si na hřišti hrát a dovádět. Je to jejich přirozená reakce. V případě častých napomínání paní Novákovou mohou být jejich reakce opačné, než paní Nováková požaduje.

B) Jak byste danou situaci řešili?

Prošetřit vlastním pozorováním celou situaci. V případě, že jsou děti vulgární, je třeba snažit se domluvit a apelovat na základy slušného chování. V opačném případě, paní Nováková musí tolerovat chování dětí. Dnešní mládež by měla mít možnost seberealizace. Vždyť pohyb dětí je důležitý.

C) Máte podobné zkušenosti?

Ano, dnes se často řeší stížnosti občanů na chování dětí.

#### 2. skupina

A) Jak může situace pokračovat?

Záleží na toleranci obou stran. Paní Nováková, by měla chápat, že hřiště je tu pro děti. Určitě je důležité jakým způsobem děti napomíná. Ze strany dětí mohou nastat naschvály a to může celou situaci ještě zhoršit.

B) Jak byste celou situaci řešili?

Je třeba zjistit skutečný stav. V opačném případě se celá situace může zhoršit. Dnešní děti jsou živější a agresivnější než dřív. Bohužel je to také vinna okolí a výchovy. To, že si občané stěžují na hrající si děti na hřišti, může v dětech vyvolat pocit ukřivdění, a tím se celá situace může jen zhoršit.

C) Máte podobné zkušenosti?

Ano, podobné situace jsou časté. Děti někdy provokují.

### **Příklad č. 2 – Strach**

Bledá a ustrašená seniorka reaguje: „Dělejte prosím něco, pes nemá ani náhubek a soused mě již delší dobu takto provokuje a straší.“

#### **1. skupina**

A) O čem svědčí uvedená situace?

Spousta lidí si stále myslí, že si mohou dovolit vše a ono jim to projde.

B) Vžijte se do role seniorky, co byste seniorce doporučil/a ?

Seniorka požádá souseda, aby si svého psa hlídal, vysvětlí mu, že má ze psa strach. V případě, že soused neposlechne a situace se opakuje, nemá asi jinou volbu než to nahlásit na policii.

C) Jaké máte zkušenosti ze sousedských vztahů?

Osobně celkem dobré, se sousedy se dá domluvit.

#### **2. skupina**

A) O čem svědčí uvedená situace?

Sousedské vztahy, jsou složité. Třeba celé situaci předchází něco jiného a toto je jen důsledek. Jinak toto by si soused neměl dovolit. Pro seniorku to může být velice zátěžová situace, pokud má strach ze psů, může být ohrožena na zdraví fyzicky i psychicky.

B) Vžijte se do role seniorky, co by jste seniorce doporučil/a ?

Pokud se to opravdu opakuje a není to ojedinělý případ, zajistila bych si svědka a celou situaci nahlásila.

C) Jaké máte zkušenosti ze sousedských vztahů?

Sousedské vztahy jsou poslední dobou dost vypjaté, Často dochází k dohadům kvůli maličkostem. Například se dohadují o spadané listí, převislé větve stromů. Při tom stačí trocha tolerance a hlavně je vše o domluvě.

**Příklad č. 3 – Domácí násilí**

Přiběhly ke mně děti z obce a volaly: „Teto, tu paní v domě pod Vámi bije manžel!“

**1. skupina**

A) Jak zareagujete?

Pokud možno vezmu sebou ještě jednu dospělou osobu a pokusíme se útočníka uklidnit domluvou, v případě, že bude situace složitá, přivoláme policii.

Ano bohužel, nepochopitelné. Paní na které bylo domácí násilí pácháno i přes domluvy a zásahy policie agresora kryla.

C) Co ubližované paní doporučit?

Určitě bychom doporučili navštívit poradnu, svěřit se někomu blízkému. Celou situaci řešit a neodkládat, agresora neomlouvát.

**2. skupina**

A) Jak zareagujete?

Zavolám policii, agresor v takovém případě může napadnout i ostatní. Do příjezdu policie je třeba snažit se udržet agresora, pokud to jde v klidu.

B) Vaše zkušenosti s domácím násilím?

Domácí násilí není pácháno jen na manželkách, družkách nebo na opačném pohlaví. Je dost domácího násilí na dětech a poslední dobou na seniorech. Toto násilí není jen fyzické, ale hlavně psychické. Děti své rodiče, prarodiče nutí k finanční výpomoci za pomoci vydírání. Určitě z pozice starosty je si takové situace ověřit a popřípadě nahlásit na příslušný odbor. Domácí násilí je často skryté a postižená osoba se pomoc bojí vyhledat.

C) Co ubližované paní doporučit?

V případě, že je násilí opakované a paní má možnost, tak bychom doporučili, aby se odstěhovala. Vyhledat pracovníky krizového centra nebo nějakou poradnu. Osobně se do takové situace neangažovat, je velice pravděpodobné že se vše obrátí proti nám.



**Příklad č. 4 – Klíče**

Šest zaměstnanců ukládá klíče od společných prostor na jedno místo do skříně. Po určité době se klíče ztratí a nejsou k nalezení. Nikdo se nepřiznává ke ztrátě.

**1. skupina**

A) Proč vznikl konflikt?

Ze strany odpovědné osoby tady byla velké benevolence a důvěra zaměstnancům.

B) Co byste doporučili odpovědné osobě?

Odpovědný pracovník se snažil usnadnit ostatním situaci. Bohužel se to může stát osudným, může to být náhoda, ale taky úmysl. Doporučujeme vyměnit klíče. Každý zaměstnanec by měl mít klíč od svých osobních skříní, popřípadě od kanceláře. Klíče od společných prostor a ode všech kanceláří má jen vedoucí a zástupce.

C) Jaký je Váš názor na takový přístup vedoucího pracovníka?

Vedoucí to určitě myslí dobře, snaží se co nejvíce usnadnit podřízeným. Na druhou stranu to v případě kdy má zodpovědnost za hodnoty mu svěřené je to lehkomyšlné. Ve své situaci musí být důsledný, když se to mnohým podřízeným nelíbí.

**2. skupina**

A) Proč vznikl konflikt?

Zákonitě k takové situaci muselo dojít, dřív nebo později. Vždy se najde někdo, komu se taková situace hodí. Klíče od prostor mohou být lákavé, nebo jen jako schválnost vedoucímu.

B) Co byste doporučili odpovědné osobě?

Náhradní klíče uzavřít do jedné skříně a klíč dát osobě, která za ně bude odpovídat. Vyměnit stávající klíče.

C) Jaký je Váš názor na takový přístup vedoucího pracovníka?

Zřejmě malé zkušenosti a důvěřivost.

**Příklad č. 5 – Přepážka**

Do kanceláře pojišťovny přijde pan Kalina a přesto, že pracovnice přepážky obsluhuje jiného klienta a v řadě čekají další zákazníci, domáhá se přednostního obsloužení se slovy: „Platím Vám dost na to, abych musel stát ve frontě.“ Pracovnice s úsměvem pozdraví a omluví se slovy: „Ráda bych Vás rychle obsloužila, ale promiňte bohužel jsou tu před Vámi jiní zákazníci.“ Pan Kalina přesto odmítá čekat.

**1. skupina**

A) Vžijte se do role pracovnice pojišťovny, jak má postupovat?

Pracovnice, si musí zachovat profesionalitu, neměla by na sobě dát znát rozčilení, ale přesto rezolutně trvat na svém. Obsloužit klienty v takovém pořadí v jakém přišli.

B) Co je jádrem konfliktu?

Základem konfliktu je jednání pana Kaliny. Nebere ohledy na ostatní. Sobecký přístup.

C) Dá se uvedená situace řešit, ještě jinak?

Dnešní doba je uspěchaná, lidé jsou podráždění. Pokud pan Kalina nemá čas čekat, může pracovnice domluvit schůzku na určitou dobu, kdy bude pan Kalina obsloužen.

**2. skupina**

A) Vžijte se do role pracovnice pojišťovny, jak má postupovat?

Musí se zachovat ke všem klientům stejně, obsloužit v takovém pořadí v jakém přišli a vysvětlit panu Kalinovi, že bohužel musí počkat, až na něj přijde řada.

B) Co je jádrem konfliktu?

Někteří lidé si myslí, že si mohou dovolit vše. Neuvědomují si, že ostatní lidé mají stejná práva jako oni.

C) Dá se uvedená situace řešit, ještě jinak?

Ne, pan Kalina by se měl za své chování omluvit. Pracovnice má taky své postupy.

### **Příklad č. 6 – Kanalizace**

Obec řeší stavbu hloubkové kanalizace, jsou vyřízená veškerá povolení, souhlasy dotčených vlastníků pozemků a ostatní potřebné formality. Obec získala na stavbu akce několikamilionovou dotaci, která je podmíněna několika skutečnostmi. Termín stavby a vlastní realizace dle schválených projektů.

Při realizaci určitého úseku změnil vlastník pozemku pan X názor a přes skutečnost, že v minulosti dal souhlas s vedení kanalizace pře svůj pozemek. V případě možnosti vedení kanalizace jeho pozemkem požadoval finanční odškodnění v podobě úplaty jeho vlastní přípojky. Obec byla postavena před problém, nedokončit stavbu v daném úseku a celá navazující ulice bude bez kanalizace. Tím obec nesplní podmínky získání dotace.

Dokončit stavbu s přistoupením na podmínky jedince a tím poškodit ostatní občany. V případě úplaty přípojek všem občanům by byla realizace kanalizace pro obec finančně neúnosná.

Dalším řešením je možnost konflikt řešit soudně. V tomto případě by opět byla ohrožena přislíbená dotace z důvodů nedodržení časového plánu.

Starostka obce se rozhodla řešit problém několika rozhovory s vlastníkem panem X, snažila se mu celou situaci vysvětlit, bohužel bez úspěchu. Proto svolala všechny příslušné účastníky – občany řízení v dané lokalitě. Při této konfrontaci s ostatními občany pan X rezignoval a povolil vstup na svůj pozemek bez dalších nároků.

#### **1. skupina**

A) Vaše řešení problému?

S řešením souhlasím, veřejné cíle mají mít přednost před jednotlivci. Pan X bude kanalizaci taky využívat, přinese prospěch i jemu.

B) Další možné řešení?

Pokud by to stav dovolil zvolit jinou variantu stavby. S tím, že se pan X nebude mít možnost napojit.

C) Postupovala starostka obce správně?

Ano, někdy je konfrontace s ostatními účastníky nezbytná

## 2. skupina

A) Vaše řešení problému?

V případě, že zde byla ohrožena možnost získání dotací, což by se v budoucnu promítlo do chodu obce, nedostatek financí na další aktivity, proto souhlasím s řešením.

B) Další možné řešení?

Předat řešení příslušnému stavebnímu úřadu popřípadě soudu.

C) Postupovala starostka obce správně?

Vzhledem k okolnostem ano. V případě, prošetření celé kauzy soudem by nebyli dodrženy časové limity a zde hrozí riziko krácení dotací, nebo jejich vrácení. Což pro malé obce při velkých investičních akcích, ke kterým stavba kanalizace patří může být likvidační.

### Příklad č. 7 – Loupežné přepadení

Při pochůzkové činnosti hlídka spatřila zaparkované vozidlo na přechodu pro chodce. Při vypisování výzvy pro nepřítomného řidiče, volá Jiří Svoboda (přestupce) na strážníka Patra Holana: „Nic nevypisuj, už jedu pryč!“ a nasedá do vozidla.

## 1. skupina

A) O čem vypovídá situace?

Vypadá to, že se strážník a přestupce znají. Přestupce komunikuje sebejistě. Neuvědomuje si závažnost situace- po přechodu mohou přecházet malé děti, které nejsou za autem vidět.

B) Vžijte se do role strážníka Holana, jak by bylo možné situaci řešit?

Je důležité, zda tato situace nastala poprvé, v tom případě vysvětlit nebezpečí, které může vzniknout. Pokud by to bylo opakovaně zdokumentovat (vyfotit), sepsat oznámení o přestupku a předat správním orgánům.

C) Máte osobní zkušenosti s podobnou situací?

Dost často se takový lidé najdou. Z počátku jsem se bál, když tvrdili, že se znají s někým s vedením města a vyhrožovali. Dnes už víme, že pokud děláme práci podle zákona, jsme v právu a není se čeho bát.

## 2. skupina

A) O čem vypovídá situace?

Jsou občané, mnohdy podnikatelé, kteří nerespektují pravidla a myslí si, že jim vše projde. Mohl to být občan, který opravdu spěchal. Každopádně by měl se strážníkem komunikovat a legitimovat se pokud je vyzván. Tato situace se dá řešit domluvou, je třeba znát okolnosti a správně je vyhodnotit.

B) Vžijte se do role strážníka Holana, jak by bylo možné situaci řešit?

Záleží, na chování přestupce, pokud je to známá osoba, která to dělá opakovaně a nechce spolupracovat, naložil bych ho do vozidla a předvedl na služebnu.

C) Máte osobní zkušenosti s podobnou situací?

Podobné konflikty řešíme často, zatím to vše probíhá bez komplikací. Snažíme se poučit přestupce o nebezpečí, které by mohlo nastat.

### **Příklad č. 8 – Situace požití alkoholu mladistvým.**

V nočních hodinách, cca. kolem půlnoci, jde dvojčlenná hlídka, strážník Dlouhý a strážník Opatrný, kontrolovat do malé hospůdky, zda se nenalévají alkoholické nápoje mladistvým. Při vstupu do provozovny spatří hlídka skupinku veselých, hlučných, mladých lidí, jeden člen skupiny, při bližším zhlédnutí, připomíná strážníkovi Dlouhému syna od jeho kolegy Svědomitého. O jeho synovi ví, že je mu 14 nebo 15 let. Tuto informaci sdělí kolegovi Opatrnému.

## 1. skupina

A) Jak situace může pokračovat?

Strážníci by měli zavolat rodičům, informovat je o stavu syna a požadovat aby si ho odvedli.

B) Vžijte se do role strážníka Svědomitého?

Jako rodič je zodpovědný, za své nezletilé dítě. Pokud neví, kde se syn pohybuje a takovou informaci dostane od policie, i když jsou to kolegové, měl by neprodleně syna odvést. Tato situace se může obrátit proti strážníkům. Ostatní mohou poukazovat na situaci, že synovi policisty by to prošlo.

C) Jak se může celá situace rozvinout?

V případě, že by strážníci Opatrná a Dlouhý tuto situaci přehlídli a chovali se, že se nic neděje tak v budoucnu se situace bude opakovat a v případě zákroku mohou být nařčeni, že nepřístupují ke všem stejně.

## **2. skupina**

A) Jak situace může pokračovat?

Syna strážníka Dlouhého legitimovat a sním všechny ostatní. V případě, že alkohol požili i další mladictví vyzvat je k opuštění hospůdky. Popřípadě zjistit telefony na rodiče a informovat je o situaci.

B) Vžijte se do role strážníka Svědomitého?

Okamžitě syna odvést domů.

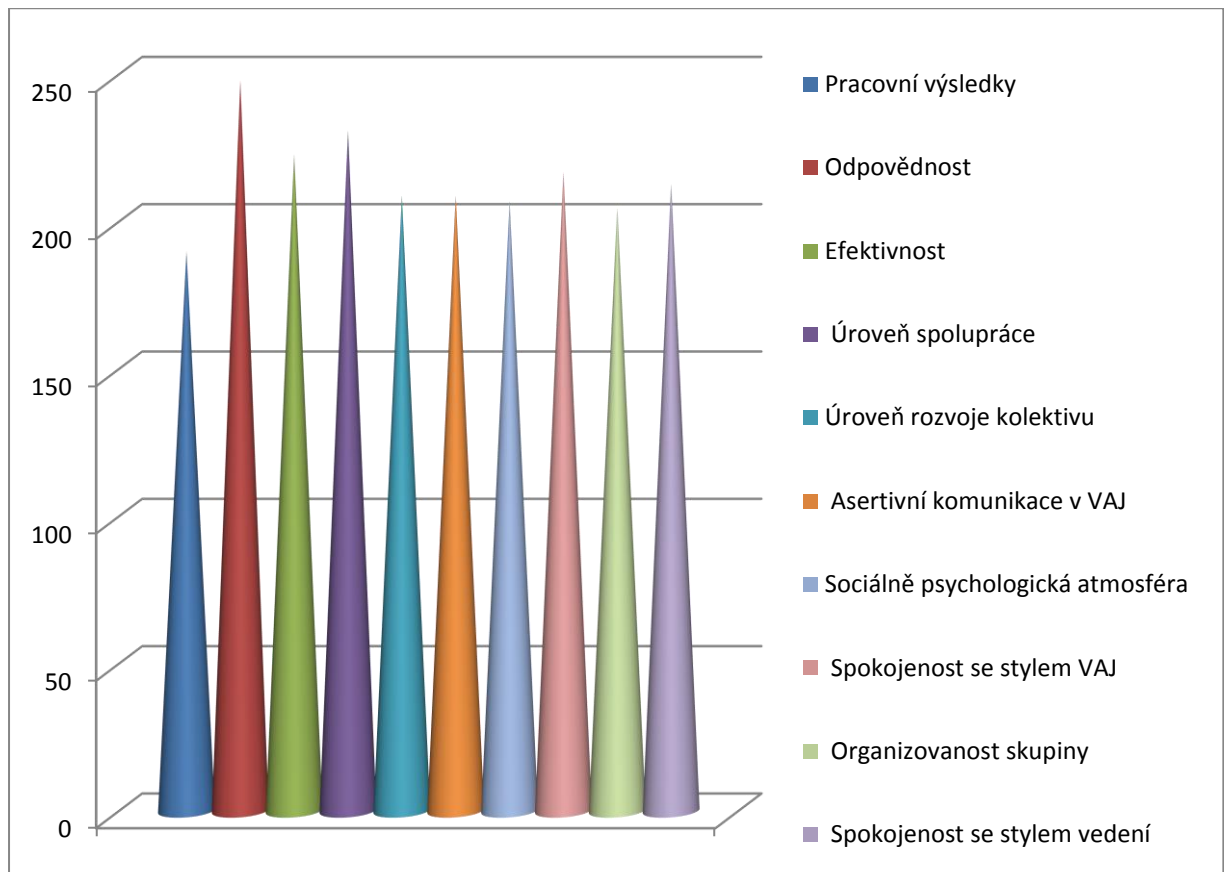
C) Jak se může celá situace rozvinout?

Pokud by mladictví nechtěli spolupracovat, nahlásit to na sociálku. Jsou situace, kdy jsme dopravili mladistvého domů a ještě ze strany rodičů jsme dostali vynadat, že se máme starat o sebe. Někteří rodiče o svých mladistvých dětech vědí, že pijí alkohol a neřeší to.

## 6.1 Zpětná vazba/ZV/ a VAJ

Na základě získaných materiálů a VAJ, vyhodnocením jednotlivých grafů a převedených do souhrnného grafu, jsme se zaměřili na sociálně psychologické jevy/SPJ/, kde byl kladně vyhodnocen účastníky skupiny k VAJ zejména:

- Ve vysoce odpovědném přístupu účastníku
- Úrovně spolupráce starostů a strážníků MP
- Efektivnost výcviku
- Asertivní komunikace v VAJ



SOUHRVÝ GRAF

### 6.1.1 Vysoká míra odpovědnosti při VAJ

**Hypotéza č. 1. o odpovědném přístupu vedoucích pracovníků se dle mého předpokladu potvrdila.** Dle vyhodnocení grafu a na základě zpětné vazby bylo zjištěno, že **vedoucí pracovníci při svém jednání v konfliktních situacích přistupují s velkou mírou odpovědnosti.**

Odpovědnost jsme chápali v souladu s tím co uvádí Hartl v psychologickém slovníku: „pohotovost jednat podle požadavků...“<sup>14</sup> Uvedené budeme chápat jako charakter povinností, nejen u starostů, ale také u strážníků při tréninku k řešení problémů, se kterými se denně setkávají v souvislosti s přesvědčením a uznávaných hodnot nejen jedinci při výkonu, ale celé skupiny při VAJ.

Tak například otázkou odpovědnosti se také zabývá Pelikán J.<sup>15</sup>, který uvádí následující rozdělení této vysoké míry našeho zjištění tj. odpovědnosti.

### 6.1.2 Odpovědnost a její druhy:

- Odpovědnost **vůči lidem v nejbližším okolí**, příkladem je rodina, což plyne i z citové blízkosti.
- Odpovědnost **vůči ostatním lidem**, souvisí s prosociálním cítěním a jeho potřebou pomáhat druhým lidem.
- Odpovědnost v **práci jako příjemný pocit** jsme chápali v souladu s Hartlem jako příjemný pocit nejen z dobrých vztahů v tréninkové skupině, ale zejména z dobře vykonané práce při VAJ.
- Odpovědnost **vůči společnosti**, která patří mezi složitější útvary, protože jedinec kromě vyhraněných situací necítí nutnost převzít část odpovědnosti, které se mohou jevit vzdálené.

## 6.2 Vysoká úroveň spolupráce při VAJ

Hodnocení účastníci tréninku mi umožnilo určit i další SPJ, které kladně ovlivňují VAJ k výkonnosti. Je to také spokojenost se stylem vedení a spolupráce. Jestliže jsem uvedla spokojenost, jak jsme hodnotili jako externí posuzovatelé, tak i sami účastníci tréninku uvádí příjemný pocit z dobrých vztahů a dobře vykonané činnosti. Z psychologického

---

<sup>14</sup>HARTL, Pavel a kol. *Psychologický slovník*, Vyd. 1. Praha: Portál 1993, s. 127.

<sup>15</sup>PELIKÁN, Jiří. *Hledání těžiště výchovy*. Vyd. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Karolinum, 2007, s. 114.



hlediska se, ale říká *všeho s mírou*. Proč? Trvá-li dlouho je nemotivující a následuje tučnění psychické a někdy i tělesné.

Analýza tréninku také ukazuje, jak plyne i ze souhrnného grafu na **vysokou úroveň spolupráce**. Tímto se **potvrdila hypotéza č. 2. účastníci při VAJ projevili velkou schopnost spolupráce a potvrdili její využití při řešení konfliktních situací vedoucích pracovníků a policistů**.

Náš výzkum prokázal, že úroveň spolupráce při výcviku starostů se strážníky podstatně ovlivňuje kvalitu meziosobních vztahů. Při VAJ, všeobecně platí, že čím vyšší je úroveň spolupráce dané meziosobními vztahy, tím vyšší je pravděpodobnost úspěšného řešení mnohých problémů, které se při jejich služební činnosti vyskytují.

Na základě zpětné vazby provedené účastníky tréninku se potvrdila hypotéza, a to vysoká úroveň spolupráce. Spolupráci účastníku v tréninkové skupině VAJ jsme analyzovali se základními prvky sociálně psychologického klimatu, ale také úroveň spolupráce. Vytváření zdravého sociálně psychologického klimatu při tréninku/spolupráci/ je také předpokladem a důležitou podmínkou pro rozvoj meziosobních vztahů mezi účastníky VAJ.

### 6.3 Efektivnost výcviku VAJ

Z uvedeného vyplývá, že VAJ má pozitivní vliv na pracovní výsledky a efektivnost skupiny. Blízké mezilidské kontakty působí nejen na úroveň spolupráce, ale také na efektivní skupinovou činnost. Trénink je motivačním činitelem, dokáže aktivizovat účastníky k práci při řešení problémů, aktivizuje diskusi, kdy účastníci vyjadřují a obhajují si své názory. Důležitým bodem je výměna zkušeností a sociální styk s ostatními účastníky. Nové zkušenosti a poznatky spolu s novými metodami budou schopni převést do praxe při řešení každodenních problémů při vedení lidí. Takto kladně hodnocená efektivní skupinová činnost VAJ kvalifikovanými a zkušenými posuzovateli prokázala spjatost mezi efektivní skupinovou činností a interpersonálními vztahy. Uvedené bylo zjištěno již z také z dřívějších výzkumů, jak uvádí Balík St., Kovář V., i Kopal J.

## 6.4 Asertivní komunikace při VAJ

Cílem VAJ bylo dosáhnout pružnějšího řešení vzniklých problémů v místě působení vedoucích pracovníků/VP/.

Rozvíjet adekvátněji a pohotověji řešit i některé vzniklé zátěžové situace plynoucí z výzkumu.

Naučit se analyzovat zátěžové situace a zdokonalovat rozhodovací proces i z hlediska vybraného způsobu asertivního jednání.

**Hypotéza č. 3 se potvrdila jen částečně, vedoucí pracovníci malou dobou praxe při svém chování často přebírají veškerou odpovědnost na sebe, snaží se co nejvíce vyhovět a případně vyhocení problému se dají strhnout až agresivnímu přístupu řešení.**

Ze získaných odpovědí při VAJ vyplynulo, že účastníci jsou připravení a bez větších problémů zvládají řešení problémů. V oblasti komunikace a asertivity se situace liší v důsledku dosažené praxe. Komunikace účastníků s delší dosaženou praxí a zdravé prosazování je na vyšší úrovni než u účastníků s kratší dobou praxe. Toto potvrzuje, že nácvik asertivního chování je pro vedoucí pracovníky a velice důležitý

## 6.5 Dílčí závěr

Jedním ze základních přístupů kvalitativního výzkumu je **akční výzkum**. „Podle Hendla by se měl řídit těmito zásadami:

1. Výzkumníci i zkoumající mají rovnocenné postavení. Obě skupiny mají stejný podíl na vyhodnocování a interpretaci výsledků.
2. Témata zkoumání jsou vztažena k praxi a mají emancipační charakter.
3. Proces výzkumu je procesem učení a změny. Výzkum a praxe mají jít ruku v ruce<sup>16</sup>

Účastníci výcviku řešili modelové situace, které byly vybrány na základě zkušeností z praxe. Sociálně psychologický výcvik podporoval rozvoj asertivního jednání. Při tréninku byly řešeny a hodnoceny i jiné způsoby řešení. Cílem skupiny bylo stanovit co

---

<sup>16</sup> HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum*. Vyd.1. Praha: Portál, 2005, s. 138.

nejefektivnější řešení a posílit umění asertivního jednání a posílení vlastních názorů a postojů a přístupu při praktickém řešení.

Přesto že, byl výzkum proveden za pomoci malého vzorku účastníků, což je dle mého hlediska jedno ze záporných hodnocení výzkumu, proto zjištěné poznatky jsou orientační a nelze je pokládat za úplné ukazatele problému, byl účastníky hodnocen jako přínos pro jejich další práci.

## ZÁVĚR

Ve své BP „*Aktivizující metoda sociálně psychologického výcviku v podmínkách skupiny*“ jsem shrnula teoretické poznatky o asertivitě, asertivním jednání jako základním umění při jednání v konfliktních situacích. Tuto znalost by měl mít nejen vedoucí pracovník, ale každý pracovník, který jedná s lidmi. Teoreticky byl popsán konflikt jeho negativní, ale i pozitivní dopady při komunikaci.

Cílem bakalářské práce byl výzkum při řešení konfliktních situací starostů a strážníků a postoj výcvikové skupiny k VAJ. Skupina se naučila:

- analyzovat konfliktních situací
- empaticky se vžívat do rolí jednotlivých osob, které vystupují v předložených příkladech
- dosahovat pružnějšího řešení vzniklých problémů se kterými se při své činnosti setkávají
- změnit některé nežádoucí způsoby komunikace, chování a jednání
- přispět k rozvoji některých sociálních schopností
- naučit se adekvátněji a pohotověji řešit zátěžové situace s racionálně konstruktivním prvkem
- vymýšlet více způsobů řešení problému
- zlepšit rozhodovací proces tím, že dokáže vybrat optimální variantu řešeného problému

Aktivizující metoda, kterou je sociálně psychologický výcvik, byla účastníky hodnocena jako přínos pro jejich další práci. Důležitá byla vzájemná výměna zkušeností s případným řešením modelových situací. Zde se rozvinula živá diskuse, ve které účastníci navrhovali různé postupy řešení a skupinově rozhodli o zobrazení jednoho postupu.

Poznatky byly zaznamenány a na základě dotazníku následně vyhodnoceny. Tyto výsledky mi pomohly odpovědět na stanovené hypotézy.

Z odpovědí vyplynulo, že vedoucí pracovníci a policisté přistupují odpovědně ke své práci a při řešení konfliktních situací postupují zodpovědně. Dále jsem zjistila, že umění jednat s lidmi se vyvíjí hlavně podle délky praxe. Účastníci s kratší dobou praxe mají sklony k agresivnějšímu chování.

Na základě zpětné vazby a z odpovědí účastníků jsem vyhodnotila, že VAJ byl pro účastníky přínosem a nácvik asertivního jednání byl ze strany účastníku hodnocen velice kladně.

Vedoucí pracovníci by měli zvažovat své jednání a analyzovat situace, zhodnotit, do jaké míry bude jejich přístup odpovědný a jejich chování dostatečně asertivní.

Domnívám se, že cíl bakalářské práce byl splněn a že práce pomůže účastníkům při dalším řešení konfliktních situací a umožní další rozvoj asertivního chování, a tím umožní zdravé sebezprosaní v dalším jednání.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- BALÍK, Stanislav. Vedení lidí v armádě. Vyd. 1. Praha: Ministerstvo obrany České republiky, Generální štáb Armády České republiky, 1996, 86 s. ISBN 80-854-6997-9
- CARNEGIE, Dále & Associates, Inc. Jak se stát úspěšnou vůdčí osobností a efektivně se rozhodovat. Vyd.1. Praha: Práh, 2011, s. 296. ISBN 978-80-7252-333-7
- ČÁP, Jan. Psychologie mnohostranného vývoje člověka. Vyd. 1. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, s. 292. ISBN 80-04-22967-0
- GAVORA, Peter. Úvod do pedagogického výzkumu. Vyd.4. Bratislava: Polygrafické středisko UK, 2008, s. 272, ISBN 978-80-223-2391-8
- GOLEMAN, Daniel. Emoční inteligence. Vyd. 1. Columbus, 1997, s. 315, ISBN 80-85928-48-5
- GRUBER, David. Zlatá kniha komunikace, Ostrava: Repronis, 1999, s. 112, ISBN 80-86122-40-9
- HARTL, Pavel a kolektiv. Psychologický slovník, Praha: Portál, 1993, s. 308. ISBN 80-901549-0-5
- HENDL, Jan. Kvalitativní výzkum. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005, s. 408. ISBN 80-7367-040-2
- HYBLÍK, František. Nakonečný, Milan. Malá encyklopedie současné psychologie. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1973, s. 65.
- KŘIVOLAKÝ, Jaro. Konflikt mezi lidmi. Vyd. 2. Praha: Portál, 2002, s. 189. ISBN 80-7178-642-X
- LINHART, Josef. Základy psychologie učení. Vyd.1. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1982, s. 250.
- NAKONEČNÝ, Milan. Motivace lidského chování. Vyd. 1. Praha: Academia, 2000, s.335, ISBN 80-200-0763-6
- OLEJNÍČEK, Antonín. Výcvik asertivního jednání. Brno: Vydal Institut mezioborových studií, 2003, s. 66.
- PELIKÁN, Jiří. Hledání těžiště výchovy. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2007, s. 175. ISBN 987-80-247-3447-7

PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro Vás lidé pracovali. Vyd.2. Praha: Garda Publishing, 2010, s. 127. ISBN 978-80-247-3447-7

ŘEZÁČ, Jiří. Sociální psychologie. Brno: Paido, edice pedagogické literatury, 1998, s. 268, ISBN 80-85931-48-6

RADVAN, Eduard a VAVŘÍK, Michal. Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách. Brno: Vydal Institut mezioborových studií, 2012, s. 62. ISBN 978-80-87182-25-3

SADALLA, Gail. Metodická příručka pro učitele a jejich studenty. Praha: Partners Czech, 2004, s. 174. ISBN 80-239-3339-6

SEDLÁK, Jiří. Otázky sociálního učení. Brno: Spisy UJEP, 1984, ISBN 55-040-84

SÝKORA, František. Úvod do studia předmětu sociální komunikace. Brno: Vydal Institut mezioborových studií, 2008, s. 34.

VÁGNEROVÁ, Marie. Základy psychologie. Vyd.1. Praha: Karolinum, 2008, s. 356. ISBN 978-80-246-0841-9

VÍZDAL, František. Techniky poznávání osobnosti. Brno: Institut mezioborových studií, 2005,

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BP	Bakalářská práce
MP	Městská policie
SJP	Sociálně psychologické jevy
SPV	Sociálně psychologický výcvik
VAJ	Výcvik asertivního jednání
VP	Vedoucí pracovníci
ZV	Zpětná vazba



## **SEZNAM OBRÁZKŮ**

SOUHRNÝ GRAF str. 39

## **SEZNAM PŘÍLOH**

PŘÍLOHA PI: ZÁZNAMNÍ ARCH

PŘÍLOHA PII: GRAFY K ŘEŠENÝM PŘÍKLADŮM

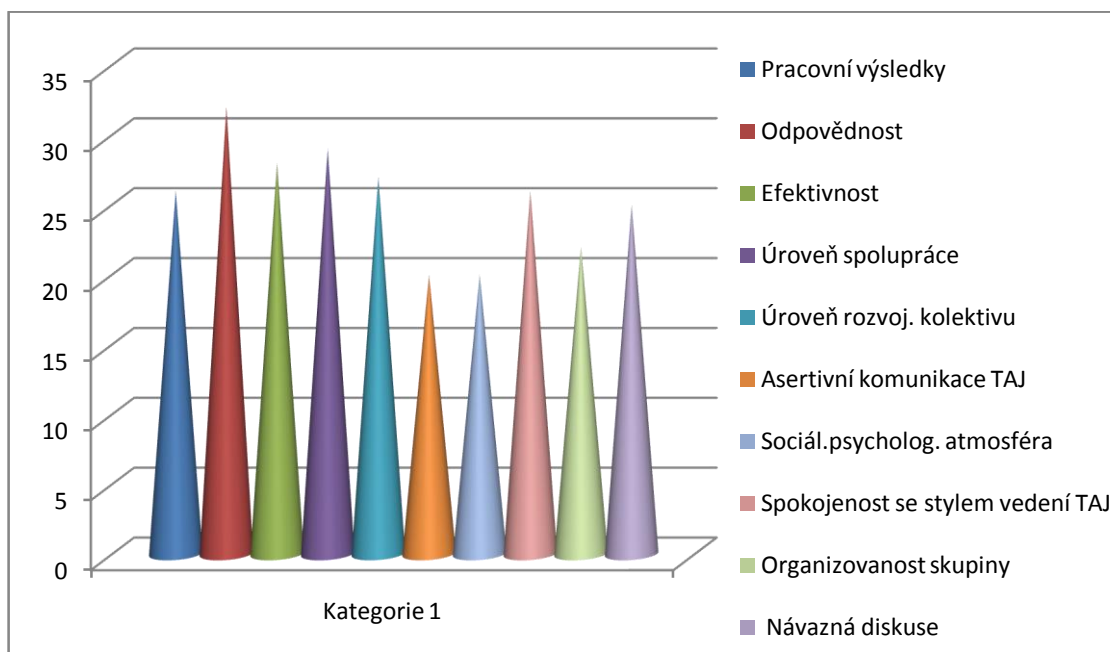
## PŘÍLOHA P I: ZÁZNAMNÍ ARCH

### Charakteristika výcvikové skupiny a sociálně psychologické jevy

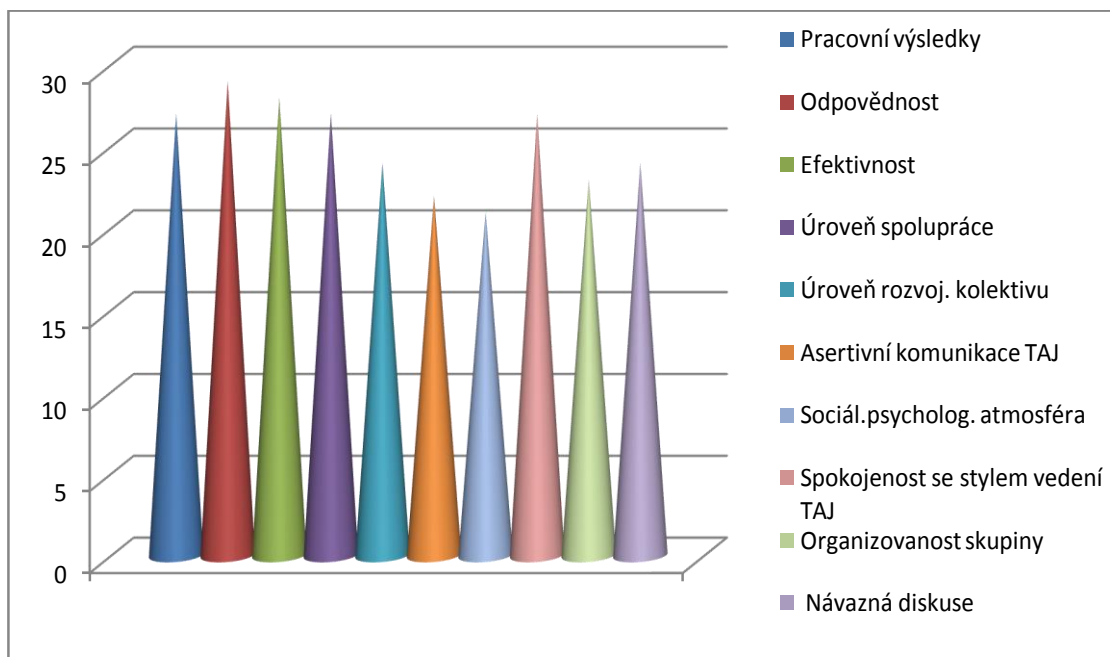
Označte prosím vždy odpovídající stupeň kvality níže uvedených charakteristik SPV na Vaší spokojenost. Zakroužkujte příslušné číslo stupnice tak, že body označené 1,2 a 3,4,5,6,7 vyjadřují stupeň narůstání kvality uvedených jevů.  
1nejnižší a 7nejvyšší kvalita uvedeného jevu.

1. Úroveň spolupráce	1 2 3 4 5 6 7
2. Úroveň rozvoje kolektivu	1 2 3 4 5 6 7
3. Pracovní výsledky	1 2 3 4 5 6 7
4. Odpovědnost	1 2 3 4 5 6 7
5. Efektivita vedeného výcviku	1 2 3 4 5 6 7
6. Asertivní komunikace v VAJ	1 2 3 4 5 6 7
7. Sociálně psychologická atmosféra	1 2 3 4 5 6 7
8. Spokojenost se stylem vedení VAJ	1 2 3 4 5 6 7
9. Organizovanost skupiny	1 2 3 4 5 6 7
10. Spokojenost se stylem vedení	1 2 3 4 5 6 7

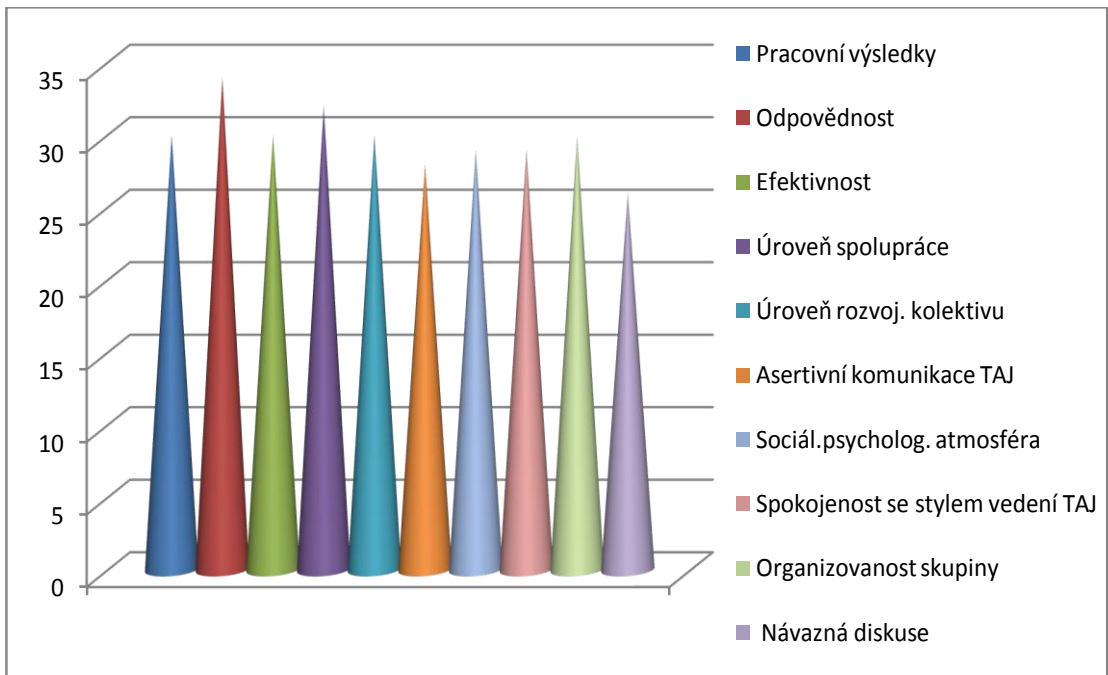
## PŘÍLOHA P II: GRAFY K ŘEŠENÝM PŘÍKLADŮM



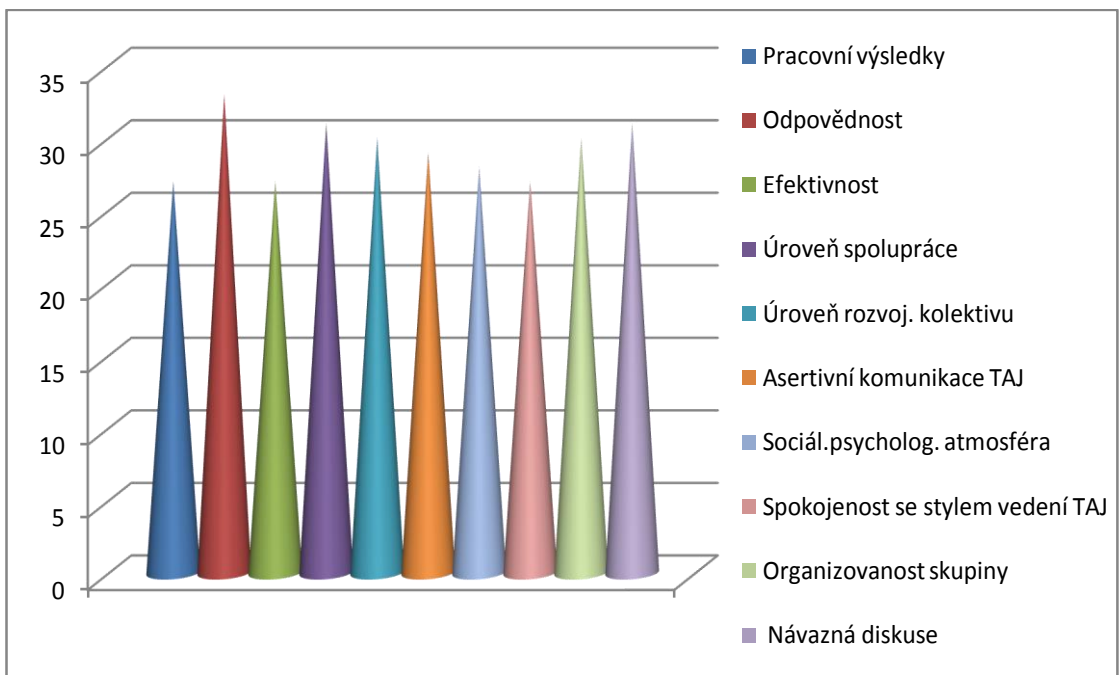
Příklad č. 1 Hřiště



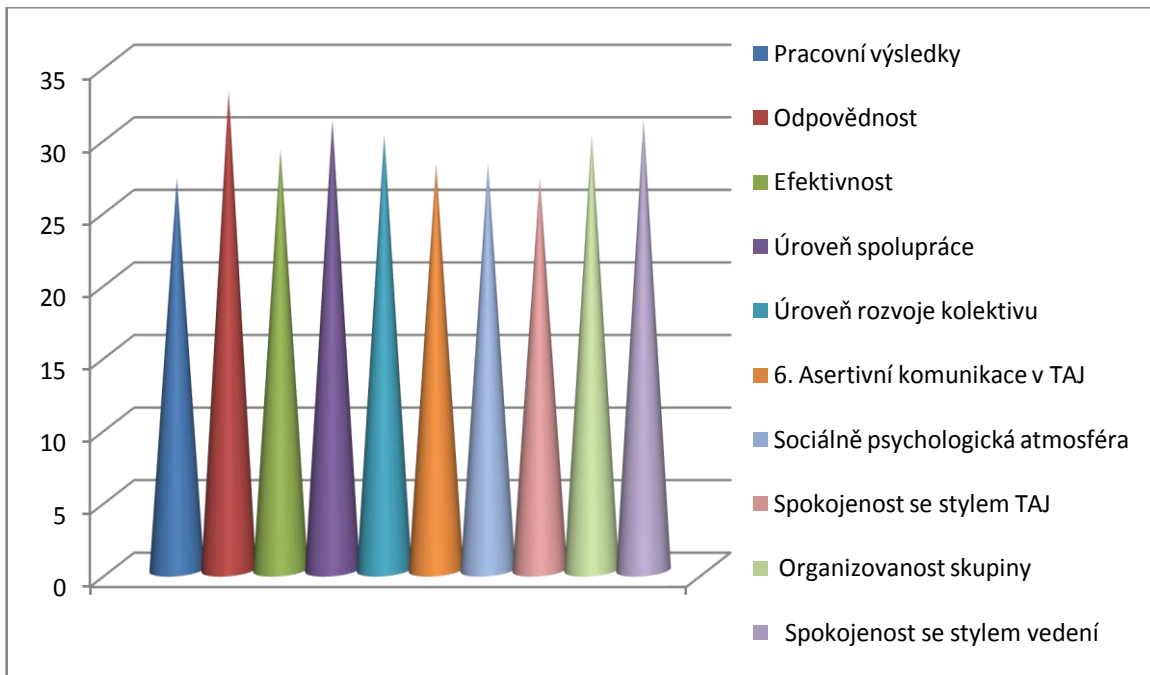
Příklad č. 2 Strach



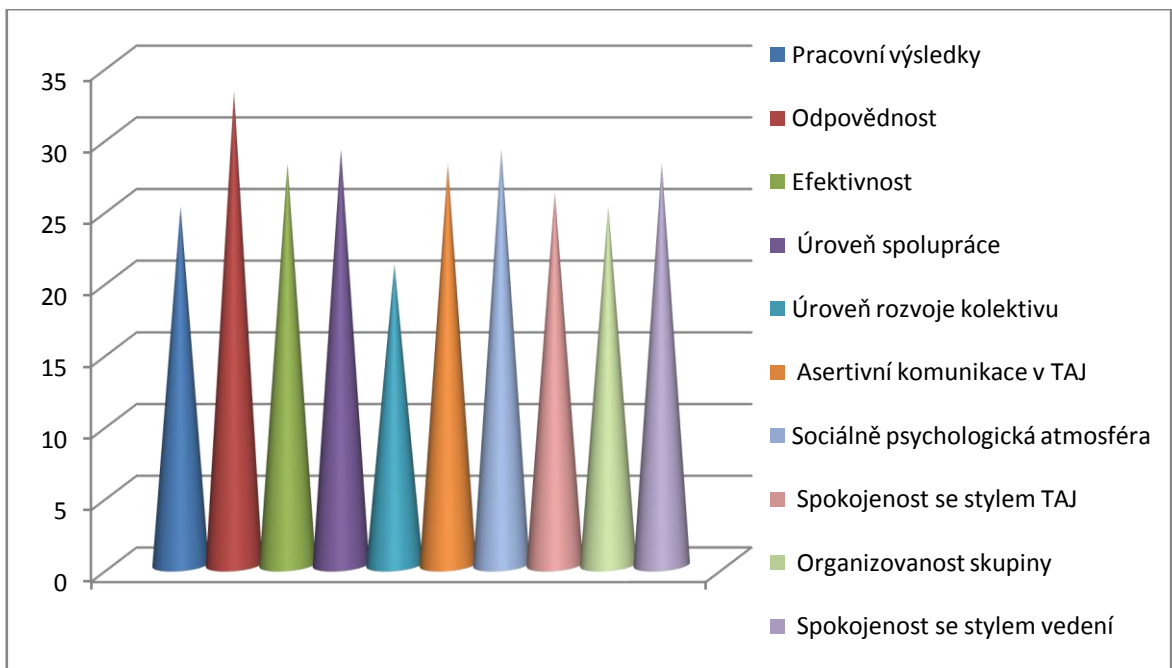
Příklad č. 3 Domácí násilí



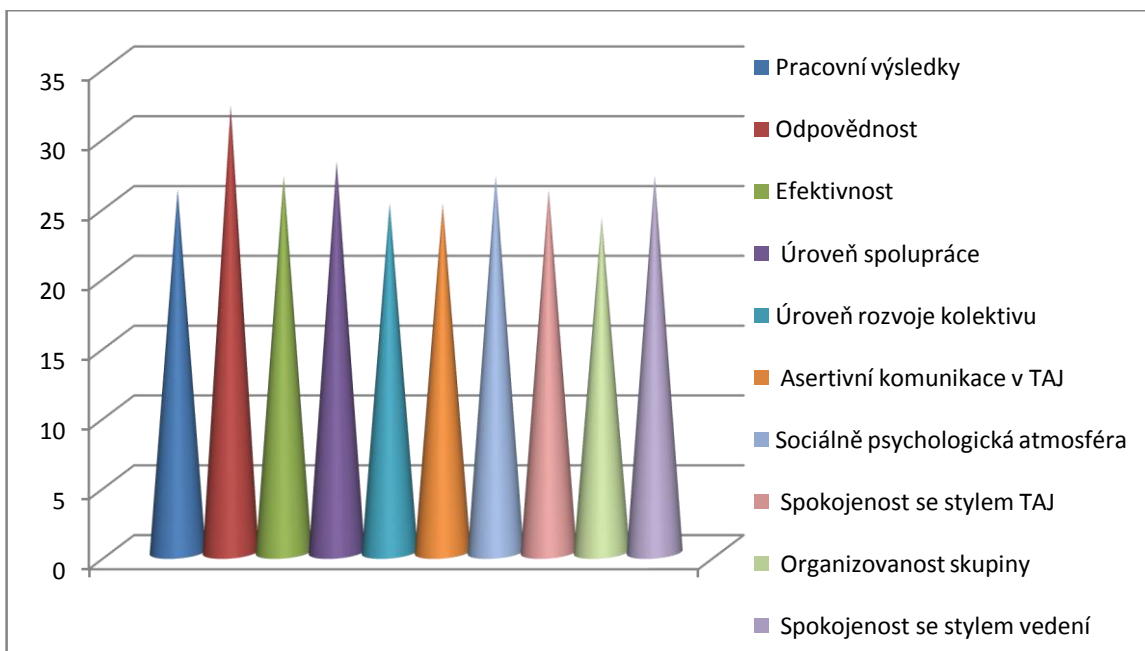
Příklad č. 4 Klíče



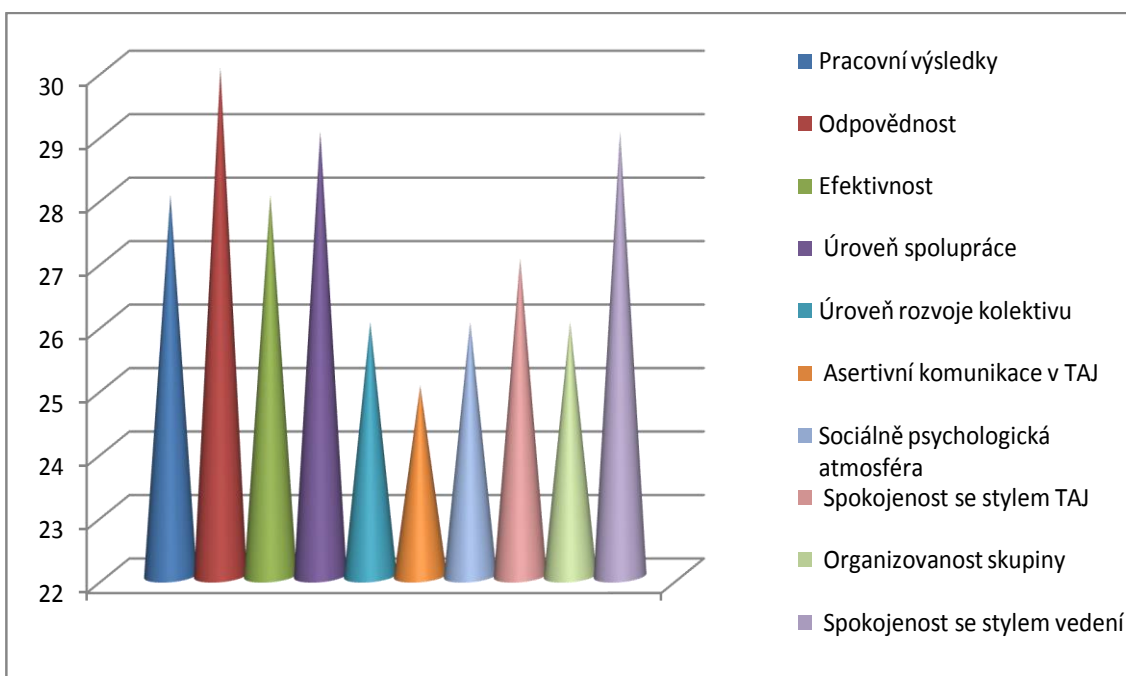
Příklad č. 5 Přepážka



Příklad č. 6-Kanalizace



Příklad č. 7 - Loupežné přepadení



Příklad č. 8 – Požití alkoholu mladistvým