

**UNIVERZITA TOMAŠE BATI VE ZLÍNĚ**

**FAKULTA HUMANITNÍH STUDIÍ**

**Institut mezioborových studií Brno**

**PŘEDPOKLADY K EFEKTIVNÍMU  
VEDENÍ LIDÍ**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Vedoucí práce:**

**Doc. PhDr. Stanislav Balík, PhD**

**Vypracovala:**

**Stanislava Šenkyplová**

**Brno 2010**

„Jestliže se chováme k lidem podle toho, kdo jsou, škodíme jim. Jestliže se k nim chováme podle toho, jací by mohli být, pomáháme jim dosáhnout na jejich limity“.

J. W.Goethe

## Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Předpoklady k efektivnímu vedení lidí“ zpracovala samostatně a použila jsem literaturu uvedenou v seznamu použitých pramenů a literatury, který je součástí této bakalářské práce.

Elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné.

V Hornicích dne 4. 4. 2010

Stanislava Šenkyplová

## Poděkování

Děkuji panu doc. PhDr. Stanislavu Balíkovi, PhD za velmi užitečnou metodickou pomoc, kterou mi poskytl při zpracování mé závěrečné bakalářské práce.

Také bych chtěla poděkovat svému manželovi Stanislavu Šenkyplovi, mým dětem: Staníkovi, Kristýnce a Kateřince. V neposlední řadě svým rodičům Ludmile a Stanislavu Koutným za morální podporu a pomoc, kterou mi poskytli při zpracování mé bakalářské práce, a kterých si nesmírně vážím.

Stanislava Šenkyplová

# **PŘEDPOKLADY K EFEKTIVNÍMU VEDENÍ LIDÍ**

## **OBSAH**

<b>ÚVOD.....</b>	<b>1</b>
<b>I. PŘEDPOKLADY /VP/ VLIVU VEDOUCÍHO</b>	
<b>PRACOVNÍKA /VP/ ÚSTAVU NA VEDENÍ LIDÍ.....</b>	<b>3</b>
1.1. Teoretická východiska.....	6
1.2. Metodologický přístup k sociálnímu tréninku /ST/.....	7
1.3. Sociálně psychologická připravenost VP.....	8
1.4. Předpoklady seberealizace VP jako experimentátora k zácvičku ST.....	9
<b>Dílčí závěr k první kapitole.....</b>	<b>11</b>
<b>II. SOCIÁLNÍ UČENÍ A JEHO ODRAZ V SOCIÁLNÍM TRÉNINKU.....</b>	<b>12</b>
2.1 Stručně o pojmu učení.....	13
2.2. Sociální učení.....	14
2.3. Sociální učení a jejich odraz v sociálním tréninku.....	16
2.4. Jak je možné zlepšit efektivitu učení?.....	17
<b>Dílčí závěr k druhé kapitole.....</b>	<b>19</b>
<b>III. NÁVRH ŘEŠENÍ PROBLÉMOVÝCH SITUACÍ ÚSTAVU.....</b>	<b>21</b>
3.1. Problémové situace a jejich řešení.....	21
3.2. Návrh motivující a inspirující instrukce řešitelů.....	23
3.3. Proč v praxi vznikají problémy mezi lidmi?.....	26
3.4. Které příčiny působí na vznik problémů mezi lidmi?.....	28
3.5. Asertivita a konstruktivní řešení problémů.....	29
<b>Dílčí závěr k třetí kapitole.....</b>	<b>38</b>
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>40</b>
<b>RESUMÉ.....</b>	<b>41</b>
<b>ANOTACE.....</b>	<b>42</b>
<b>ZÁKLADNÍ LITERATURA.....</b>	<b>43</b>
<b>PŘÍLOHY.....</b>	<b>45</b>

# Ú V O D

Úvodem bych chtěla nastínit téma, které jsem si zvolila do své závěrečné bakalářské práce. Pokusím se odpovědět subjektivní zaměřeností. Jsem si vědoma, že zavádění standardů kvality v oblasti sociálních služeb je potřebné. Úzce souvisí se zvyšováním kvalifikace, zejména vedoucích pracovníků, která je již nezbytná. Domnívám se, že osobnost vedoucího pracovníka a kvalita vedeného objektu jsou variabilní. V první části BP chci poukázat na teoretické názory odborníků a metodologický přístup k sociálnímu tréninku. Sociálně psychologickou připravenost s předpoklady experimentátora k vedení lidí při zácviku sociálního tréninku /ST/. To vše se snažím uvést v první kapitole i s jejím shrnutím. Na základě již dosavadního studia a mého poznání v mé pracovní praxi jsem si vědoma, že standardy kvality jsou potřebné, ale zkoumání ve specifických podmínkách ústavu je složité. Možnostem utváření a rozvíjení vlivu VP v ústavní praxi chci věnovat pozornost, a to nejen v BP. Aby mé **postupy byly dostatečně realizovatelné pro praxi**, proto modifikace sociálního tréninku /ST/.

Z uvedeného plyne, že je nezbytné realizovat předvýzkum, jak uvádí takoví odborníci, jako jsou: Linhart, J., Sedlák, J., Perlaki, I., aj. *Realizaci sociálně psychologické analýzy jsem si vytýčila jako hlavní cíl MÉ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE. V souladu* se sociálně psychologickou analýzou uvedených autorů také předpokládám: že „v ústavní praxi“ budou *nejčastější příčiny pracovních problémů v oblasti psychologické.*<sup>1</sup>

- **Předpokládám**, že psychologické a sociálně psychologické příčiny problémů tkví ve zvlátnostech osobností jedinců. Uvedených příčin je poměrně velké množství a jsou závažnější, kde ani ústavy nejsou výjimkou, jak je uvádím v kapitole druhé.
- **Předpokládám**, v souladu s autory /Sedlák, J., J., Balík, S., /, že *kdyby se člověk naučil v této malé skupině řešit problémové situace, se kterými se pravděpodobně setká v životě nebo na svém pracovišti, tak to již nebude řešení nahodilé.*<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Sedlák, J. a kol., Metody aktivního sociálního učení, vyd. 1., Praha, SPN 1985, 160 s.

<sup>2</sup> Balík, S., Vedení lidí v armádě, vyd.1., Praha, MNO\_GŠAČR, 1996, s. 86, ISBN 80-85469-97-9

Tento důvod mě vede k modifikovanému přístupu a k aplikaci metody ST, které jsem si naplánovala. Proto ***další cíl bude snaha aktivizující metodu konstruktivně modelovat na podmínky ústavu a vyzkoušet si ji a ověřit v praxi.*** Uvedené si naplánovala na stáž, kde je budu realizovat a ověřovat v praxi.

- Což bude přínosem nejen pro personál, ale také vedoucí pracovníky
- Ověřím si možnosti ST pro standardy kvality
- Naučím se řešit problémové situace, kterým se žádný VP nevyhne
- Budu se snažit snížit napětí, impulzivitu, ale také agresivitu jedinců
- Budu se snažit vytvořit předpoklady pro posun v žádoucí atmosféře v DD
- Zamyslím se také nad realizací netradičního způsobu přípravy. ***Předpokládám***, že studiem jevů skupinového ST si ověřím i například ***motivující instrukci***, její šíří. Seznámím účastníky s výsledky výzkumů aktivizujících metod a zpřesním je v místě za účelem pedagogických postupů. Uvádím je v další praktické části této BP. Jsem si vědoma, že úspěšná ***seberealizace trenéra předpokládá***:
  - Projít všemi úskalími pod vedením zkušeného experimentátora.
  - Projít zpětnou vazbou /hodnocením účastníky/.
  - Sebeuposouzení a externím hodnocením experimentátora.
  - Uvedené je prvním krokem k zácvičku trenéra.

*Výsledky ST realizované na základě analýzy* jsou metodou ke konstruktivnímu řešení pro několik sezení zaměřených k efektivnímu zácvičku. Z uvedeného vyplývá, že mě ST zaujal a chci na uvedenou DPS navázat a rozšířit ji i v dalším studiu jak je uvádí

„v metodických pokynech“ Řehoř, A.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Řehoř, A., Metodické pokyny pro vypracování bakalářské práce, IMS, Brno, 2006, 45s.

## I. PŘEDPOKLADY /VP/ VLIVU VEDOUCÍHO

### PRACOVNÍKA /VP/ ÚSTAVU NA VEDENÍ LIDÍ

Na základě již několikaleté praxe, studia IMS a předvýzkumu studie BP si již plně uvědomuji, že účinnost systému vedení lidí závisí na mnoha faktorech, především na subjektivním faktoru. Zejména však na schopnostech vedoucího pracovníka a adekvátních informacích pružně a správně zpracovaných, které dokáže využít ke správnému rozhodnutí. Přenést tato rozhodnutí do činnosti lidí v našem případě v ústavech sociálních služeb.

Jak lehce se řekne „*řídít a vést*“ lidí? Jenom ten, kdo si to v praxi vyzkoušel, může bez obav říct, že je to „velké umění“, ke kterému se musí každý vedoucí pracovník chtít, stále více učit. Vedením lidí se myslí pěstování jejich kompetencí, aby byli schopni vykonávat práci sami. Vedení je děláním „*správných věcí*“ Řízením lidí se myslí hlavně rozdělování činností tak, aby byly efektivní - někdy se také říká, že řízení je „*děláním věcí správně*“.<sup>1</sup> Správné věci jsou myšleny jako věci, které mají význam z hlediska dlouhodobých cílů. Jestli manažer lidí řídí nebo vede, se dá poznat podle různých způsobů, třeba i podle toho, jak s nimi hovoří - řízení je často spojeno s větami oznamovacími, zatímco vedení lidí se neobejde bez pokládání otázek - otázka totiž podněcuje k přemýšlení, a to jak mám práci dobře vykonat. Nutí lidi převzít odpovědnost za svá rozhodnutí. Věta oznamovací spíše stimuluje k hledání Odpovědnost má jen ten, kdo oznamuje.

Vedoucí pracovník by měl mít určité osobnostní kvality, vědomosti a kompetence, aby mohl dobře řídit a vést svoje podřízené. K tomu všemu je také důležitá určitá míra jeho prestiže, která souvisí s lehkostí nebo obtížností při zadávání úkolů. To vše je dáno autoritou nadřízeného. Autorita pochází z řeckého slova „*augere*“, což znamená posílit, uplatnit a podpořit. V našem případě slovo autorita, jako k osobě vedoucího pracovníka má význam v tom, že je to osoba, která určuje pravidla, rozděluje úkoly. Při vnímání autority k osobě se setkáváme s autoritou *vrozenou /neformální/*, která vzniká spontánně. Zatímco *formální /získaná/* autorita bývá pojímána jako vůdčí

---

<sup>1</sup> Covey, S.,R., 7 návyků vůdčích osobností pro úspěšný a harmonický život, vyd.1, Praha, Pragma 1994,s 329, ISNB: 80-85213-41-9



postavení ve společnosti nebo ve skupině. Oba tyto typy autorit se můžou prolínat, což považují za ideální stav pro vedení lidí. K tomu, aby nastal tento ideální stav je možné napomocť určitými zásadami, z kterých by vedoucí pracovník měl vycházet při jednání s lidmi. V první řadě je dobré naslouchat těm ,u kterých chceme získat autoritu. Měl by dobře porozumět lidem, aby pochopil jejich pohnutky a jednání. Dále v daných případech by se měl dobře rozhodovat a za své rozhodování přijmout odpovědnost. Dokázat přiznat svoji chybu a v neposlední řadě umět přijmout kritiku a omluvit se. Je velice žádoucí, aby vedoucí pracovník znal svoje podřízené jménem. Myslím si, že jednat autoritářsky za každou cenu, je nejlepší způsob, jak přirozenou autoritu ztratit.<sup>2</sup>

Zaváděné *standards kvality v sociálních službách vytváří nový prostor*. Především vedoucí pracovník s možností dalšího zkvalitnění vlivu ponese odpovědnost i na základě zpětné vazby. Již vyzkoušenou a ověřenou aktivizující metodu chci ověřit ve specifických podmínkách ústavu.

Vytýčila jsem si *cíl, naučit se konstruktivním přístupům a svá žádoucí rozhodnutí přenést do činnosti personálu v duchu uvedených standardů kvality*.

Chci se pokusit, abych na základě uváděných autorů, jejich teoretických a metodologických východisek, dokázala modifikovat v ústavní praxi.

Mojí snahou je, a bude získávané dovednosti využít při konkrétním řešení problémů nejen v sociálně pedagogické, ale také v ústavní praxi, kterou jsem si také zvolila.

S povzdechnutím však uvádím, že různé učebnice, skripta a další informační zdroje jsem se snažila marně hledat podle obsahu. Východisko jsem našla v uvedené sociálně psychologické analýze, proto *předvýzkum jako jeden z hlavních cílů BP* . Zjistila jsem také značná „bílá místa“ v zaměření. Nechci domýšlet, že jde jen o seniory. Že „psychologie stáří“ již není tak zajímavá, jako psychologie dítěte či jeho dospívání. Přáním však je, aby k posunům v zaměření a dalším možným studiím došlo, což je otázkou jenom času.

Existuje mnoho teorií a způsobů, jak vést lidi. Proto je velmi těžké, vybrat si ten nejlepší způsob. Souhlasím se stanoviskem, že je velmi důležité používat různé způsoby ve vedení lidí v souvislosti na stávající podmínky. Různé situace vyžadují jiný styl

---

<sup>2</sup> Jesenská, E., Tajemství autority, Moje psychologie, 22.1.2008, ročník 3, Praha, Europrint, , 2008, ISSN 1802-2073

vedení, dokonce se musí brát i v potaz vlastnosti podřízených i samotného řídicího pracovníka. Základní styly ve vedení lidí jsou:

- *Autoritativní styl,*
- *Demokratický styl,*
- *Liberální styl*

Každý styl, jak již název napovídá, má svá pozitivní i negativní specifika. Nejde volit pouze ryze z jednoho stylu. **Liberální** způsob vedení lidí je dle mého soudu velmi volný, kde nejsou žádná pravidla. Podřízení se sice cítí být svobodní, ale jejich pracovní výkony jsou chabé a slabé. Zatímco **Autoritářský** styl je v podstatě opakem liberálního stylu. Je příliš striktní, podřízení nepocítují žádnou zodpovědnost za svoji práci, plní nařízené úkoly. Svého nadřízeného se bojí, nemá radost z dobře vykonané práce. Poslední ze stylů je **demokratický**, kde tento styl vyžaduje velmi tvrdého nadřízeného, aby odolal případným nátlakům ze strany zaměstnanců. Dle mého názoru je žádoucí, aby se styly ve vedení měnily podle aktuálního stavu a klima stávajícího prostředí.<sup>3</sup>

Důležité při řízení a vedení lidí je také správné **Delegování**, což je pověřování některých úkolů na své podřízené, tj. kvalifikované a zkušené lidi. Tím se vedoucí pracovník vymaňuje z plnění svých úkolů a může svoji energii věnovat jiným činnostem. Delegování se dělí na dva typy a to jsou: delegování typu „přines“ a delegování typu „správce“. První typ je typu přines tamto, udělej tamto. S tím mne napadá myšlenka, kolik lidí může nadřízený tímto najednou řídit? Když se tyto pracovníci dostanou do role vedoucího, stále myslí jako producenti. Stále neví, jak mohou svěřit svoji práci někomu jinému. Jsou odpovědní jak za metody, tak i za výsledky. Druhý způsob delegování je mnohem lepší, neboť je soustředěno spíše na výsledky než na jejich metody. Vyžaduje daleko více času, ale má společný zájem na výsledném úspěchu.<sup>4</sup>

Vedoucí pracovník by také měl ovládat **neverbální aspekty komunikace, neboť** při každém rozhovoru nekomunikujeme pouze jen jazykově. Používáme i gesta, které

---

<sup>3</sup> Bělohávek, F., *Jak řídit a vést lidi*, vyd. 1., Brno: Computer pres, 2005, ISBN 80-251-0505-9

<sup>4</sup> Covey, S.,R., *7 návyků vůdčích osobností pro úspěšný a harmonický život*, vyd. 1 Praha, Pragma 1994, s 329, ISBN: 80-85213-41-9

jsou mnohdy daleko silnější než slova. Vedoucí pracovník by měl mít souhru mezi tím, co myslí a tím, co prezentuje navenek pomocí nonverbální komunikace. Pokud je zde nesoulad, odrazí se jeho nepřesvědčivé chování v celku. Jeho projev bude velice nedůvěryhodný.<sup>5</sup> Neverbální komunikaci podrobněji rozvádím v příložené příloze č. 4

## 1.1 Teoretická východiska

Domnívám se, že teoretická, metodologická a sociálně psychologická připravenost v oboru sociální pedagogika je stejně důležitá také pro kompetenci vedoucích a sociálních pracovníků v sociálních službách. Termínem této připravenosti budeme rozumět (způsobilost, kvalifikaci a kompetenci), což zahrnuje stupeň schopnosti člověka vykonávat určitou pracovní činnost za daných podmínek.

Po prostudování literatury jsem zjistila, že hledisko psychologie je zde možné chápat jako podíl na prohloubení odbornosti řídicích pracovníků také při vedení kolektivů, včetně cílevědomého vytváření a realizování systému práce s lidmi v ústavech. Z uvedeného plyne, že teorií připravenosti, zejména sociálního učení, je celá řada a vytvářely se postupně a poměrně dlouhou dobu, což např. v otázkách sociálního učení uvádí Sedlák J.<sup>6</sup> Prvotně měla tato teorie sociálního učení název *imitační čili nápodoba*, na kterou pak navázali i další autoři:

- Ivan Petrovič Pavlov v *teorii chování*<sup>7</sup>
- Zikmund Freud v *teorii psychoanalýzy*.

Které základní pojmy učení považují uvedení autoři za základní?

a) ***pud*** - zastoupený slovem chtění, který povzbuzuje aktivitu

b) ***klíč*** - jako postřeh determinuje odpověď organismu

c) ***odpověď*** - jako myšlenka je reakce na čin

d) ***odměna*** - která vyvolává libost a kladný podnět<sup>8</sup>

---

<sup>5</sup> Haeysová, N., Základy sociální psychologie, vyd.1, Praha, Portál 1998, str.29. ISBN 80-7178-198-3

<sup>6</sup> Sedlák, J. Otázky sociálního učení. Brno: UJEP, 1984, str.23-31, s.357

<sup>7</sup> Pavlov, I.P.: Sebrané spisy, vyd.1, SZN 1953, díl 3., část 2. str. 222-237, s. 266

<sup>8</sup> Freud, S.: Úvod do psychoanalýzy, vyd.1,Praha 1936, 2. vydání 1947, s. 382

## 1.2 Metodologický přístup k sociálnímu tréninku /ST/

V předcházející části jsem uvedla teoretická východiska vycházející z funkčního systému činnosti /FSC/.

Uvedla jsem Sedláka, J., zakladatele *brněnské školy* /pozn. autorky, kde byla také uvedena *pražská škola* vedená Linhartem, J., jeho FSC, ale také *školy v Bratislavě*, vedenou Perlakim, I. /.<sup>9</sup> Uplatnila jsem modifikaci metody pro zjišťování problémových situací, která byla vypracována na katedře psychologie UJEP v Brně. Doporučovalo se, že při zjišťování konfliktových situací bylo žádoucí navodit kladný vztah a ovzduší dobré spolupráce. Uvedené považuji za velmi významný psychologický moment.

- Jsem toho názoru, že je také možné popis vzniku a průběhu řešení získat během interview, jak je uvádím v kapitole třetí /v praktické části řešeného problému BC/. Také dotazníkovou metodou, která byla na katedře psychologie UJEP postupně rozvíjena.

Jedním z prostředků, kterým lze účinně a efektivně aktivizovat účastníky ST je umění řešit aktuální problémy na pracovišti. Metoda je tedy nejen formativní, ale také diagnostická.<sup>10</sup>

Patří také k vývojově nejvyšším druhům učení, protože učení člověka probíhá v sociálních podmínkách. Návyky a dovednosti získává jedinec nápodobou druhých lidí. Ve srovnání s ostatními druhy učení je uvedené učení složitější, ale má pro člověka zásadní význam.

- Zjistila jsem, že některé interpretace vidí ST jako „*učení se rolím*“. Tzn. učení se jednat, cítit a vnímat podobným způsobem jako ostatní lidé, kteří zaujímají ve společnosti prestiž, uznání a úctu. Proto je důležité při tomto učení navodit kladnou

---

<sup>9</sup> Balík, S., Vedení lidí v armádě, vyd.1, Praha, MNO\_GŠAČR, 1996, s. 86, ISBN 80-85469-97-9

<sup>10</sup> Sedák, J. a kol., Metody aktivního sociálního učení, vyd.1, Praha SNP 1985, s. 160

společenskou a podněcující motivaci. Tak např. Koch Š. toto sociální učení uvádí i s programem.<sup>11</sup>

### 1.3 Sociálně psychologická připravenost VP

V návaznosti na teoretická a metodologická východiska závěrečné práce /ZP/ BP se domnívám, že v sociálních službách je více než jinde požadavek na sociálně psychologickou připravenost. Mám na mysli žádoucí dovednosti a kompetence, které vedle teoretických znalostí zahrnují i sociálně psychologickou připravenost s dovednostmi. Zejména umění modifikovat i pracovní zkušenosti v konstruktivní rozhodování tak, aby byly žádoucím *způsobem* řešeny pracovní neshody a problémy.<sup>12</sup>

- Schopnost jednat s lidmi, organizovat kolektiv a vést podřízené. Sociálně psychologická připravenost je významným psychologickým momentem v přijímání názorů a přesvědčování druhých správnou argumentací. Je také významným činitelem řídicí činnosti ústavů.

Z uvedeného vyplývají nejen závažné závěry, ale také důsledky.

- Rozvoj a další sebezdokonalování v rámci dalšího vzdělávání vedoucích pracovníků v sociálních službách, kam jsem zaměřila svoji pozornost na základě předvýzkumu, který jsem realizovala nejen v místě. Vše uvádím, je v kapitole třetí.
- Vlivem ST se mění některé složky individuálního a skupinového vědomí. Zejména vědomosti, *postoje, názory a hodnocení*. Zkušenosti ukazují, že vlivem ST se také vytvářejí nové strategie pracovních a společenských problémů (uvedeno v další kapitole)<sup>13</sup>.
- Umění řešit problémové situace ústavů úzce souvisí se standardy kvality a se spokojeností klientů. Z uvedeného plyne, že:

---

<sup>11</sup> Koch Š., Metody sociálního učení ve výchovné vzdělávacím procesu Chepos 1985, s. 149

<sup>12</sup> Sedlák, J. Otázky sociálního učení. vyd. 1, Brno: UJEP, 1984, s. 357

<sup>13</sup> Růžička, J., Sedlák, J., Úvaha o psychologickém posuzování pracovní způsobilosti Cs.psych. 29, 1985, s. 113-122

- *každý experimentátor, který chce efektivně provádět ST, musí být velice dobře seznámen nejen s teorií, ale především perfektně prakticky zacvičen a proškolen pod vedením zkušeného experimentátora*

#### **1.4 Předpoklady seberealizace VP jako experimentátora k zácvičku ST**

V předcházející podkapitole jsem řešila otázky sociálně psychologické připravenosti vedoucích pracovníků v sociálních službách. Studium autorů (Sedlák, J., Koch, S., Vízdal, F., Balík, S.), ale také několikaletým poznáním v ústavní praxi si stále více uvědomuji, že jsou nezbytné i žádoucí psychologické předpoklady.

Předpokládám, že ten jedinec, který chce efektivně provádět ST s určitou skupinou v sociálních službách, musí být velmi dobře připraven. Především však zacvičen jako trenér k vedení ST.

Požadavky na praktický zácviček podle mého soudu jsou následující:

- dobré obeznámení z výše uvedenou teorií;
- znalost dosavadních výsledků experimentů;
- seznámení se všemi úskalími ST;
- být perfektně zacvičen zkušeným experimentátorem;
- vycházet z faktů a né pouhých domněnek;
- odhalovat pravé příčiny problémů;
- mít jasný a dosažitelný cíl, ke kterému směřují;
- být více důslední v realizaci změny;
- kontrolovat, zda skutečně cíle bylo dosaženo;
- neuzavírat úkoly které nejsou vyřešeny;
- být trpělivý, empatický, svědomitý, umět naslouchat;
- mít dostatečné sebevědomí;
- mít dobrou paměť;

- mít velkou schopnost pomoci druhým a podpořit je.

Pod tímto vedením na pracovišti **musí začínající trenér ST realizovat:**

- předvýzkum i jeho podrobnou analýzu;
- sestavit pod jeho vedením příklady z pracoviště včetně otázek;
- zúčastnit se několika žádoucích sezení, kde probíhá ST;

Dříve, než si sám bude realizovat ST si **organizačně připraví:**

- naladí skupinu 4-8 účastníků;
- motivuje instrukcí skupinu k vlastnímu řešení problémů / 3. kapitola/
- informuje o nejčastějších příčinách vzniku problémů na pracovišti;
- uvede nejčastěji se vyskytující způsoby řešení problémových situací;
- podněcuje řešitele k vytváření co největšího počtu kvalitních řešení;
- analyzuje písemnou přípravu řešitelů;
- informuje účastníky o vyhodnocování efektivity ST;
- formuluje cíle, kterých má být pomocí ST dosaženo.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Balík, S., Vedení lidí v armádě, vyd.1, Praha, MNO - GŠAČR, 1996, s. 86, ISBN 80 – 85469 – 97 – 9

## Dílčí shrnutí k první kapitole

- Závěrečnou Bakalářskou práci, kterou jsem si vybrala, předkládám její teoretickou, sociálně psychologickou a metodickou připravenost. **Domnívám se**, že vše je nezbytné k sociálnímu tréninku vedoucích pracovníků k vedení lidí v sociálních službách.
- Teoretické východisko vnímám jako **obecný princip**, který objasňuje údaje, či empirická zjištění a nálezy známých a méně známých autorů v dané oblasti. Jsem přesvědčena, že jejich hodnotu a oprávněnost budu dál zkoumat s přesvědčením, že se jejich správnost prokáže jako žádoucí i pro ústavní praxi, ve které již pracuji několik let.
- **Sociálně psychologickou připravenost** uvádím jako významný faktor nejen sociálního styku, ale také významný činitel řídicí činnosti vedoucích pracovníků v těchto sociálních službách.
- **Domnívám se**, že předložená BP má dílčí podíl na metodické připravenosti a prohloubení odbornosti a sociální kompetence v realizaci systému práce s lidmi.



## II. SOCIÁLNÍ UČENÍ A JEHO ODRAZ V SOCIÁLNÍM TRÉNINKU

V první kapitole mé bakalářské práce, která navazuje na úspěšně obhájenou DPS, jak bylo uvedeno, kde jsem reagovala a předložila její teoretickou, sociálně psychologickou a metodickou připravenost vedoucího pracovníka k vedení lidí v ústavu chci navázat.

Při hlubším studiu si stále více uvědomuji, že je nezbytné se dále věnovat sociálnímu učení a jeho odrazu v *sociálním tréninku /ST/ jako procesu učení*. Tedy tomu učení, které uvádím v této druhé kapitole, kde jsem zjistila, že např. v psychologii byl tento proces zkoumán v mnoha směrech. Také jsem zjistila, že výzkumy se soustředily na vnější podmínky pro učení tj. na obsah, ale také na podmínky vnitřní tj.:

- toho čemu se učit a jak se tento obsah učit;
- na počet opakování potřebných k naučení se určitého učiva;
- na zjištění optimální organizace učební situace;
- vztah toho, kdo se učí;
- to, co se má naučit;

Z uvedeného také plyne, že člověk se neučí pouze vědomostem, ale také: *stanoviskům, postojům, emočním přístupům, způsobům vnímání a myšlení, motivům jednání atd.*

Je pravda, že učit se můžeme také negativním vzorcům chování. Aplikací sociálního učení /SU/ ani sociálním tréninkem /ST/ však nemůžeme odstranit všechny nedostatky hospodářského a společenského života. Je ale již zřejmé, což plyne i z mé ještě skromné, dosavadní zkušenosti, že modifikovaným ST se nám již alespoň něco podařilo:

- *účinně aktivizovat účastníky;*
- *přenášet i sociální dovednosti účinnou nápodobou;*
- *učit se složitějším formám společenského chování;*
- *učit se rolím v oblasti sociální kompetence.*

## 2.1. Stručně o pojmu učení

V této již uváděné kapitole chci poukázat na pojem učení, ne v širokém pohledu, ale s jeho vyústěním na teorii sociálního učení v souvislosti se sociálním tréninkem. Stále se zamýšlím nad prioritou a zvyšováním efektivity učení ve specifických podmínkách ústavu.

Studiem pojmu *učení je možné chápat jako schopnost, kterou lze rozvíjet, přiměřenou zátěží*. Učení s pamětí jsou spojeny a představují dva navzájem se doplňující aspekty při procesu učení. V počátečních fázích psychologie byla nejdříve zkoumána na prvním místě kapacita paměti, v novém podání psychologie jsou to především metody, jak se lépe a efektivně učit. Dle pojetí teoretiků je učení velice individuální záležitostí. Je částečně určováno vrozenými dispozicemi, které jsou charakteristické pro každého jednotlivého jedince jinak. Učení můžeme chápat také jako naučené návyky /habits/ nebo postoje.<sup>1</sup> Ani zážitky se neukládají do paměti izolovaně, ale jsou navzájem spojeny. Do vědomí se vyvolávají společně, tomuto se říká asociace. Asociační spojování pojmů spočívá v tom, jaký mají společný význam a to po stránce časové nebo prostorové.<sup>2</sup>

*Učení znamená činnost intelektu*, jako:

- nejúčinnějšího prostředku
- rozvíjejícího osobnost v dětství
- zpomalujícím stárnutí ve věku pozdějším.

Znamená tedy:

- zvědavý životní styl
- nikoliv jen vštěpování takto grafických položek

*Ve starším věku převládá:*

- Umění řídit tyto údaje

---

<sup>1</sup> Fűst, M., Psychologie, Olomouc, vyd.1, Votobia 1997, s. 263, ISBN 80 - 7198 -199 - 0

<sup>2</sup> Fűst, M., Psychologie, Olomouc, vyd.1, Votobia 1997, s. 263, ISBN 80 - 7198 -199 - 0

- Chápat vztahy
- Řešit problémy
- Učení se učit

Z uvedeného plyne, že: ***čím je přestávka v učení delší, tím delší je problém nejen jak znovu začít, ale zejména kde vzít sebedůvěru a jak překonávat emoční bariéry.***

## 2. 2. Sociální učení

Jestliže jsme si v předcházející podkapitole uvedli, že učení je schopnost, kterou lze rozvíjet do nejvyššího věku, pak také platí, že lidé, kteří se učí, žijí také déle. Při studiu uvedeného pojmu učení mě také zajímalo, jak uvedený problém vidí behaviorista. Tak například Behaviorista stanovil, že předmětem zkoumání může být:

- ***pouze pozorovatelné chování***
- ***tedy nikoliv prožívání***
- ***co se jedinec učí je určováno prostředím***
- ***nikoliv učícím se jedincem***

Uvedená teorie vycházela ze znalostí výsledků Pavlových pokusů. Styčnost (asociace) a posílení jsou pro učení ústřední.<sup>3</sup>

Experiment dal podporu širokému hnutí, jakým se behaviorismus ukázal. Na tomto základě J. B. Watson prohlásil známou větu: ***„Dejte mi tucet, zdravých, dobře rostlých dětí a místo, kde bych je vychovával, a ručím za to, že z kteréhokoliv z nich vychovám specialistu dle vlastní volby“***: lékaře, právníka, umělce, obchodníka, žebráka, zloděje

Tedy bez ohledu na jeho: vlohy. Sklony, schopnosti zájmy a rasu jeho předků<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Sedlák, J. Otázky sociálního učení, . vyd.1, Brno: UJEP, 1984 , s. 357

<sup>4</sup> Sedlák, J. Otázky sociálního učení, vyd.1, Brno: UJEP, 1984, s. 357

### **Co tedy znamená sociální učení?**

Ve stručném pohledu „Lidé se učí tím, jak pozorují druhé“ tzn. že:

- **pozorování musí být napodobeno**- nápodoba znamená, učit se vlastní chování modelovat podle napodobované osoby,
- **posilováno dokud nedojde k nápodobě**
- **pokud uvedená nápodoba není posílena, nedojde k učení**
- **velká část lidského chování se odehrává ve společenském prostředí**
- **osvojování dochází prostřednictvím interakcí s druhými lidmi**

Z uvedeného lze učinit tento závěr:

- sociální trénink /ST/ to je učení-osvojování si chování, které je podporované a posilované
- ST je odnaučováním se těch, které jsou odsuzované a zakazované
- ST je učení se rolím

V této souvislosti také lidová moudrost praví, že **„lidé se učí tím, jak pozorují druhé“**

To také platí i pro vysvětlení složitějších sociálně-psychologických jevů pomocí výše uvedené teorie učení.

Také plyne, že:

- chování a jednání jedince se odehrává ve společenském prostředí
- k osvojování sociálních dovedností dochází prostřednictvím interakcí s druhými lidmi
- tento typ učení se zvláště osvědčuje v učení dospělých

**Je třeba ale počítat s více činiteli:**

- než je vnější chování
- vnitřní psychické procesy
- osobnost

**Je žádoucí spojit uvedené faktory do uváděné metody sociálního tréninku.**

## 2.3 Sociální učení a jeho odraz v sociálním tréninku

Pod pojmem sociální trénink budeme rozumět *postupné osvojování sociálních dovedností* etapově po jednotlivých fázích.

Od jednodušších ke složitějším sociálním rolím v jejich zátěžových situacích. Z uvedeného plyne, že jde o záměrné zdokonalování určitých sociálních činností ve:

- *zvyšování sociální způsobilosti*
- *efektivnosti jejich chování*
- *záměrným řešením zátěžových situací*
- *ST je jako metoda diagnostická*
- *ST je jako metoda formativní<sup>5</sup>*

*Z uvedeného plyne, že:*

- *sociální schopnosti se nedají naučit tradičními vzdělávacími metodami*
- *je programem pro záměrné zdokonalování určitých sociálních činností*
- *probíhá ve skupinovém řešení problémů*

Postup při sociálním tréninku nevidím tak složitý, když jsem si předem připravila rozmnožené popisy příkladů s návodnými otázkami tak, jak je uvádím v následující, třetí kapitole této bakalářské práce.

Příklady jsem popsala na základě sociálně-psychologické analýzy, ale také ze znalostí a poznávání problémů z ústavní praxe.

Také jsem hledala i odpověď proč vznikají problémy (konflikty) mezi lidmi na které se snažím odpovědět.

---

<sup>5</sup> Práci jsem zaměřila na záměrné zdokonalování sociální způsobilosti viz. : Sedlák, J., Linhart.J.,:

Faktory ASUP Brno, Praha 1980, ZVZ, s. 49

Na základě výzkumných údajů uvedených odborníků v praktické části této studie. Hlavně jsem se zajímala, jak uvedené mezilidské problémy se dají řešit a s jakou účinností?

V předvýzkumu problémových, zátěžových situacích jsem zjišťovala jejich závažnost, druh problému, častost jejich výskytu a způsoby jejich řešení.

Zjištěné situace jsem zapracovala do příkladů (modelových situací) a předkládám je po metodicko-pedagogické úpravě k použití k sociálnímu tréninku a jsou součástí této studie v následující kapitole.

K její realizační fázi budu potom popisovat svojí vlastní zkušenost na základě zpětné vazby, kterou jsem získala. Uvedené vyhodnocuji ze spolu vedení v řešitelské-šestičlenné skupině účastníků tohoto sociálního tréninku, které uvedu v závěrečné kapitole této práce.

V přípravné fázi jsme ve skupině k zácviku trenérů ST kladli důraz na:

- optimální počet účastníků, což bylo v našich specifických podmínkách a jenom možných šest řešitelů
- dohovor ke střídání lektorů /při zácviku trenérů/ na základě požadavků a rozhodnutí výcvikové skupiny, která určila pořadí lektorů
- zdůvodnění proč sociální trénink vychází z prvků sociálního učení?
- aktivní proto, že při tomto výcviku budeme všichni aktivní a povíme si své zkušenosti
- sociální učení proto, že se učíme ve skupině.

## 2.4. Jak zlepšit efektivitu učení?

Neurobiologové nám přinášejí spoustu užitečných rad, aby náš mozek rád přijímal. Výzkumy nám ukazují, že si zapamatujeme. **10%** toho, co jsme **četli**, **20%** toho, co jsme **slyšeli**, **30%** toho, co jsme **viděli**, **50%** toho, co jsme **viděli i slyšeli**, **70%** toho, co jsme **sami řekli**, **90%** toho, co jsme **sami udělali a zároveň řekli** a **95%** toho, co jsme **někoho jiného naučili**.

Z toho vidíme, že *poslouchat* výklad lektora je to *nejméně efektivní*, co pro zapamatování můžeme udělat. Z výše uvedeného nám plyne, že musíme s informací pracovat s co *nejvíce způsoby* - nestačí si látku pouze přečíst. Jedním z možných doporučení je si látku pro zapamatování přemalovat do nějakého diagramu, struktury, která nám bude dávat smysl. Tento způsob práce s informací napomáhá si lépe zapamatovat. Ideálnější způsob pro zapamatování je však učení druhé osoby. Proto, pokud se člověk *učí určitou látku společně s někým*, měl by si jí rozdělit na půl a navzájem si ji poté naučit. Tu část, kterou učí druhý, si ještě raději jednou přečíst.

Výzkumy také odhalily, že *zkušenosti, které obsahují děj*, zapojují *více smyslů*, jsou-li nezvyklé nebo *emocionálně silné*, pamatují se mnohem lépe, než zkušenosti nezajímavé, obyčejné. Pokud se při učení podaří navodit situaci *aktivního pohybu*, která bude alespoň částečně zážitkem, budeme si z látky daleko *více pamatovat*.

Důvodem, proč toužíme po novinkách a nezvyklostech je neurologická stavba našeho mozku. *Mozek nemůže věnovat pozornost všem rozmanitým druhům informací*, které jej stále atakují. Vybírá pouze ty, které jsou nutné pro naše přežití. Každý *podnět*, který je buď úplně *nový*, nebo z hlediska pocitové úrovně odlišný od předchozí zkušenosti, vzbudí naši pozornost. Například, kdyby lidé vešli do místnosti a na stolech byla připravena veliká spousta cihel, dřevo a kamení, začali by s napětím očekávat, co se bude dít, a zajímali by se proč ty cihle jsou na stolech.<sup>6</sup>

## Metody dobrého učení

### *metoda PQRST*

podstatou téhle metody je zvýšení myšlenkové aktivity studujících při jejich osvojování učiva

- brzké opětné přečtení (po druhém čtení učiva) používání reprodukce učební látky vlastními slovy jako hlavního prostředku jejího osvojení
- dobrá organizace v učení
- správné rozčlenění textu

---

<sup>6</sup> Čechová, Hansen, B., Psychologie, Dobrá paměť? Stačí znát návod k použití, 3.číslo, 15. ročník, březen 2009, Praha, Portál, str. 26, ISSN 1212 - 9607

- podpora učení
- praktická vlastní zkušenost

### ***Metoda LOCI***

To co si chceme zapamatovat, musíme spojit s konkrétním, našim známým prostředím a pomocí obrázků si vytvořit něco jako filmový příběh. Pro techniku Loci se používá *představa* nám hodně známého prostředí, například vlastního bytu, chaty, pracoviště nebo ulice. Na ní si *zvolí významné zastávky*, podle toho, kolik věcí si v danou situaci potřebujete zapamatovat. Nikdy to v žádném případě nemůže být místo pro danou věc typické! Čím absurdnější a vymyšlenější příběh, tím lépe.

### **Metoda MNEMOTECHNICKÉ POMŮCKY**

Mnemotechnické pomůcky jsou velmi jednoduchou metodou a jejich podstata tkví v tom, zda si chceme něco zapamatovat. Novou informaci musíme spojit s tím, co už dávno známe, víme. Pak je dobré vytvořit si její momentální obraz. K zapamatování poloměru země *6378m - „šetri se osle“*<sup>7</sup>

Při učení je dobré vědět, jak jsme na tom s pamětí. To nám ukáže test v příloze č. 3.

## **Dílčí shrnutí k druhé kapitole**

Každý člověk se učí lépe určitým stylem učení, je důležité, aby zjistil, který druh učení mu vyhovuje nejvíce. Ale i přes to by měl dodržovat některé zásady, jako jsou například:

- učit se přibližně ve stejnou hodinu;
- ve vyvětrané místnosti;
- eliminovat rušivé faktory /televize, rádio/;
- učit se, pokud možno, na stejném místě;

---

<sup>7</sup> Benešová, J, Mozek v tréninku Moje psychologie, ročník. 4, 10/2009, Praha, Europrint, a.s., str. 51-55, ISSN 1802 - 2073



- určit si dobrý časový odstup od zkoušky;
- učit se systematicky;
- podtrhávat a zvýrazňovat si důležité učivo;
- ne příliš barevně;
- pokusit se interpretovat učivo vlastními slovy;
- udělat si graf;
- opakovat si učivo po prvním seznámení se s ním.

Sociální učení je učení ve společnosti, a dalo by se říci, osvojování si nových způsobů jednání, chování. Člověk je tvor společenský a učí se zejména **nápodobou**, která nemusí být na vědomé úrovni, ale může být i přímo vědomá, chtěná. Další způsob sociálního učení je **identifikace**, která má hodně společného s nápodobou, ale od ní se liší v tom, že se přebírá celek určitého chování a ne jeho část. Třetí způsob je **posilování**, patří mezi základní učení, kdy je chování posíleno podnětem sociální povahy, tj. pomocí odměn a trestů. Sociální chování si vytváří především postoje, návyky, způsoby jednání, které se získávají především společenským kontaktem a komunikací. Vzniká tzv. socializace. Z jedince, který by nebyl vychován v lidském prostředí, by se nestala dobře socializovaná lidská bytost, viz. Vlíčí děti.

### III. NÁVRH ŘEŠENÍ PROBLÉMOVÝCH SITUACÍ

Hlubším studiem jsem zjistila, že aktivizující metody, včetně ST, byly již úspěšně rozvíjené v několika modifikacích. Bohužel jsem ještě dosud nenašla realizovanou srovnávací studii v oblasti sociálních služeb.

Domnívám se, že popsáním a zdůvodněním metodického postupu v teoretické části nedělám definitivní tečku. K uvedenému se ještě vrátím, jak jsem uvedla v návaznosti a v možnosti rozšíření této studie v její další etapě. Při popisu metodického postupu jsem si také prostudovala ukázky z používaných příkladů ze tří výzkumů J. Sedláka, S. Balíka a S. Kocha.

Taktéž jsem si uvědomovala, že efektivita ST bude závislá na celé řadě faktorů, *především jsem se připravovala na realizaci vlastního předvýzkumu.*

Zaměřila jsem ho na zjišťování konkrétních pracovních problémů:

- v jeho přípravné fázi jsem se připravila na realizaci průzkumu v Domově pro seniory v místě
- můj předvýzkum vyústil v konstrukci předloh a začala jsem se empaticky zamýšlet nad některými otázkami
- příklady k řešení jsem si připravila z pracovního prostředí řešitelů
- následně jsem je upravila jednotně tak, aby nebyly příliš složité ani jednoduché
- příklady jsem volila tak, aby umožňovaly doplnění děje z vlastní zkušenosti
- řešitelskou skupinu jsem volila optimálně velkou (6 členů)

#### 3.1 Problémové situace a jejich řešení

*Příklady z oblasti sociálních služeb:*

##### Záměna léků v DpS

Rodina seniorky Dany R. při návštěvě DpS zjistila, že došlo u jejích maminky k záměně léků. Zjištěnou záměnu nahlásili ředitelce ústavu.

- A. Vaše konkrétní řešení.
- B. Další možné varianty.
- C. Doplnující otázky.
  - 1. Co byste doporučoval učinit, jako ředitel DpS?
  - 2. Jak byste vy osobně reagoval při zjištění záměny léků jako rodina seniorky?
  - 3. Jaké by jste vyvozoval/a/ postihnuteľné důsledky z nedbalosti?

### **Napadení klientem**

Sestra Agáta M. nám uvádí: „Klient Havel K. mě napadl po noční službě a mstil se za to, že ho ostatní spolubydľící napadají.“

- A. Vaše konkrétní řešení.
- B. Další možná varianta.
- C. Doplnující otázky.
  - 1. Jak měla reagovat na napadení klientem sestra Agáta M.?
  - 2. Proč si myslíte, že klient si dovolil právě na sestru Agátu M.?
  - 3. Jaké by měly být vyvozené důsledky u klienta?

### **Uživatel DD Miroslav P. se nevrátil z dovolené**

Pan Miroslav P., který je uživatel DD se nevrátil ve stanoveném čase z dovolené a nepodal o sobě žádné hlášení. Načež zástupce VS reagovala následovně: „*Pane řediteli, uživatel DD pan Miroslav P. se nedostavil již druhý den zpět do DD a nemáme o něm žádné zprávy. Mám kontaktovat policii ČR?*“

- A. Vaše konkrétní řešení.
- B. Další možné varianty.
- C. Doplnující otázky.
  - 1. Postupovala zástupkyně VS správně?
  - 2. Jak byste reagovali v téhle situaci vy?

3. Jaké doporučení byste mohli navrhnout policii ČR při hledání p. Miroslava P.?

### Ucházení se o místo ZS

„Na bývalém pracovišti jsem se nepohodla“, uvedla zkušená vrchní sestra /VS/ středního věku, při ucházení se o místo zdravotní sestry /ZS/ v novém ústavu.

### Sebevražda?

Nově přijatý uživatel trpí pocitem, že vše pro něj po úmrtí manželky ztratilo smysl. Při řešení této vzniklé náročné situace bylo zjištěno, že požil hypermangan.

### Nervové zhroucení vedoucího pracovníka

VS bylo vyšetřujícím lékařem řečeno, že pokud nezmění svůj způsob života, tak se bude dále dostávat do konfliktů a do časových stresů. „Při výkonu vaší funkce jste v neustálém přetížení a na pokraji nervového zhroucení“.

## **3. 2. Návrh motivující a inspirující instrukce řešitelů**

*Dalším cílem* analogicky nemůže být nic jiného, než umět aplikovat všechny dosavadní poznatky a dovednosti získané studiem v DPS. ***Pokusím se o aplikaci ST do ústavní praxe, alespoň v jeho přípravné fázi.*** Jsem si vědoma, že přípravná a realizační fáze ST se bude dost výrazně odlišovat, i když bude mít zákonité návaznosti.

K uvedenému jsem si prostudovala několik „motivujících instrukcí řešitelů“ /Sedlák, J., Man, F., Balík, S. a další/, které se snažím aplikovat na skupinu v místě. Chci si také udržet návaznosti na DPS a její rozšíření, jak uvádí Řehoř A. ve svých metodických pokynech. Proto uvedu několik psychologických momentů, které považuji za podstatné k zamyšlení s nápady do etapy realizace ST do ústavní praxe: ***Nejdříve jsem si uvědomila, že moje aplikační práce, jako experimentátora /trenéra/, bude pro mě modifikací. „Motivačním výcvikem“/MV/k ST:***

- MV jako pohnutka k jednání.

- MV jako intrapsychický proces ke zvýšení aktivity.
- MV k mobilizaci sil.
- MV ke snížení napětí, neklidu, strachu, úzkosti i ostychu.<sup>1</sup>

Podle mého soudu jde o **zaměřenost** k inspirující motivaci **ST**:

- kde myšlenka, či nápad řeší určitý problém z předvýzkumu, jde o spontánní porozumění něčemu bez zvýšeného volního úsilí

***Významný psychologický moment:***

- jde o zdařilou modifikaci a ST k jeho praktickému využití v místě
- jde o přípravu účastníků ke zvyšování jejich sociální kompetence
- jde o vhodný a účinný prostředek ke zvyšování standardů kvality

A to již stojí za uvedené úsilí, pomoc a spolupráci s porozuměním, což v žádném případě nepovažuji za uzavřený celek. Začnu instrukcí vybrané skupiny v sociálních službách, což je prvním předpokladem seberealizace v této etapě. „Uvádím tedy dále v přímé řeči“ což je ST:

K dnešnímu speciálnímu zaměstnání jsem vám vybrala 1-2 konkrétní příklady z praxe v našich sociálních službách, což se uskuteční poprvé. Zjistila jsem, že jsou v několika krajích ČR podobné, jako v našich podmínkách. Pokusíme se je společně vyřešit, a já věřím, že se nám podaří je postupně řešit v malých skupinkách také proto, že se s nimi můžeme setkat i u nás.

Nejdříve si však zkusíme na odlehčení malý testík. Položím Vám Einsteinovu hádanku. Zjistíme, zda-li někdo patří mezi 2% nejinteligentnějších lidí na světě?

Příloha č. 2

Dále budeme pokračovat v řešení našich úkolů. Rozdělíme se po dvou - třech - čtyřech - pěti v každé skupině /jak vám to bude vyhovovat/ a určíme si jejího vedoucího, po společné domluvě mezi sebou. Vedoucí skupiny bude řídit diskusi a psát na tabuli formou hesel způsoby řešení, které se v jeho skupině vyskytnou. Rozmnožený

---

<sup>1</sup> Sedlák, J., a kol.: Metody ASU, vyd. 1.,SNP, Praha 1985, s. 160

popis prvního a druhého příkladu vám rozdám a návodné otázky k němu přiložím tak, abyste si mohli dělat poznámky.

***V naší vybrané řešitelské skupině se budeme přizpůsobovat plnění následujícího cíle, který si spolu vytýčíme:***

Budeme se ***motivovat navzájem***, podněcovat a inspirovat k řešení a uspokojování sociálně psychologických potřeb, které se dotýkají každého z nás, jak vám blíže uvedu.

***Podněcovat*** se budeme navzájem k aktivitám s cílem vytvořit spolu s vámi co největší počet kvalitních řešení.

***Informovat*** se budeme o nejčastějších příčinách vzniku a v praxi se vyskytujících způsobech řešení problémových situací, předávat vám budu poznatky o podstatě problémů a jejich významu. Pro rozvoj každého z nás, našich týmů, ale také našich seniorů k prožití jejich důstojného stáří v našem (promiňte), jejich domově, kde my všichni se přičiníme k vytváření žádoucí atmosféry.

***Dám vám*** možnost i ve skupinkách srovnávat vlastní názory na četnost výskytu základních příčin vzniku problémů a způsobů jejich řešení - s výsledky i jiných ústavů v ČR.

Budte i kritičtí, hodnotte také vše, jak to vnímáte, cítíte, a jak přemýšlíte, ale hlavně zda to pomůže v praxi. Vše si uvedeme ve zpětné vazbě později. Nejdříve si vysvětlíme některé pojmy.

### **Náš ST vychází z těchto prvků:**

***ASUP /aktivní sociální učení programové/ proto:***

**Aktivní** - že se budeme snažit být ***aktivní více, než si o sobě myslíme.***

**Sociální** - protože budeme diskutovat všichni o aktuálních problémech a budeme si vyměňovat navzájem zkušenosti.

**Programové** - protože jsem si připravila předem program, jak bylo uvedeno z několika ústavů v oblasti sociálních služeb.

Uvedla jsem, že před vámi se tyto experimenty prováděli (odhadem již asi padesátkrát), takže jste padesátá, ***ale první moje skupina.***

Tento experiment jsem zvolila z těchto psychologických důvodů – momentů:-  
výběr je pro nás všechny důležitým momentem nového přístupu:

- motivaci jsem zaměřila na pomoc k uspokojování našich potřeb;
- chci vás informovat o příčinách konfliktů a jejich významu;
- seznámím vás s modelem řešení, kterého spolu dosáhneme;
- opakovaně vás budu kladně motivovat, povzbuzovat i podněcovat.

### **3.3 Proč v ústavní praxi vznikají mezi lidmi problémy?**

**I. První základní otázku, kterou jsem v ústavní praxi BP tj. domovy pro seniory položila, zněla:**

***Které hlavní příčiny vyvolávají v našich ústavech mezi lidmi problémy?***

Výzkumy psychologů Sedláka, Kováře a dalších z brněnské školy zjistily, že příčiny jsou trojího druhu:

***Uvedené příčiny mohou vést k častějšímu vzniku problémových situací v ústavní praxi.***

**> *Technické:***

- *když se něco poláme,*
- *nefunguje,*
- *dojde k poruše,*
- *vada materiálu, atd.*

**> *Sociální:***

- *člověk daleko bydlí,*
- *musí brzy vstávat.*
- *přijde do práce unavený,*
- *je vznětlivý,*

- *bytový problém,*
- *přísní rodiče,*
- *popudliví sourozenci*

> ***Psychologické:***

- *nervózní,*
- *podezřivý,*
- *nedůvěřivý,*
- *příliš pečlivý,*
- *pomalý*

Uvedené příčiny mohou vést k častějšímu vzniku problémových situací v ústavní praxi.

Psychologických problémů je poměrně velké množství a jsou daleko závažnější.<sup>2</sup>

***Co je jejich podstatou?***

Nedostatky v osobnosti jednajících osob, v charakterových vadách, v nedostatečné přizpůsobivosti, ve vyhraněných negativních vlastnostech některých jedinců:

- v poruchách citové a volní sféry
- v nedostacích ve světonázorové oblasti
- v nedostatečně vytvořených pracovních návycích
- v neupevněných hygienických návycích
- v nepřesnosti ve vyjadřování
- v nesprávném pochopení informací
- v nepřesvědčení se, zda spolupracovník správně porozuměl informací
- nesrozumitelným slovům se připisují jiné významy

***U některých jedinců jsme zaznamenali:***

---

<sup>2</sup> Balík, S., Vedení lidí v armádě, vyd. 1., Praha, MNO - GŠAČR, 1996, str.18-27, s. 86, ISNB 80 – 85469 – 97- 9



- přemíra starostí
- dlouhodobé řešení tvořivého úkolu
- strach a nedostatečné informace
- snížení výkonu
- zavádění změn autokratickým způsobem
- neadekvátně vysoké potřeby

### 3.4. Které příčiny v praxi působí na vznik problémů mezi lidmi?

Nyní si provedeme odhady v procentech tak, aby součet všech tří čísel (procent) jednotlivých příčin nám dával vždy 100 %. Odhady si napíšeme na tabuli, abychom si je porovnali v několika krajích s ostatními ústavy ČR.

V ústavní praxi nám vycházejí tyto následující výsledky:

- > **Technické příčiny** ..... se vyskytují v 15 %
- > **Sociální příčiny**.....se vyskytují v 16 %
- > **Psychologické příčiny** ..... se vyskytují v 69 %<sup>3</sup>

Porovnáme si odhady naší výcvikové skupiny s odhady jedinců. Porovnejme je s výsledky výzkumů v oblasti sociálních služeb v tabulce. Možná, že množství sociálních příčin jsme podcenili. Technické příčiny jsme naopak přecenili. Také se podceňují psychologické příčiny. Také se podceňují psychické příčiny. Vznik pracovních problémů jsme podcenili, ale každý z nás někde s někým žije. Máme denní starosti o

---

<sup>3</sup> Balík, S., Vedení lidí v armádě, vyd. 1., Praha, MNO - GŠAČR, 1996, str. 23-24, s. 86, ISBN 80-85469-97-9

naše děti a šikana na školách a její výskyt 39% je extrémně vysoká. Nenechává nás v klidu.

- Když jsme došli k uvedeným výsledkům, bylo to pro nás velké překvapení. My jsme sice předpokládali, že psychologické příčiny budou převažovat, ale netušili jsme, že v tak vysoké míře.
- Sociální příčiny se objevují dost často, protože mladé lidi bez praxe nikdo nechce, tak jako ve středním věku po padesátce, i když se odchod do důchodu prodlužuje.

Z uvedených odhadů můžeme vyvodit následující závěry:

*Technické příčiny se odstraňují technickými opatřeními /technickou kontrolou/. Sociální příčiny se odstraňují /sociálními opatřeními/. Psychologické příčiny budeme /řešit analogicky psychologickými opatřeními/.<sup>4</sup>*

### **Jak je tedy možné formulovat náš cíl ?**

Pokud se naučíme v naší skupině konstruktivně řešit problémové situace, se kterými se pravděpodobně setkáme, tak již nebudou nahodilé. Ale budeme více přemýšlet, aby řešení bylo adekvátnější, jak jsem již naznačila v teoretické části.

## **3.5. Asertivita a konstruktivní řešení problémů**

Nejprve bych chtěla objasnit, co pojmem asertivní jednání znamená. Je to umět se lépe prosadit, formulovat své myšlenky a přání, lepší vyjádření vlastních pocitů, odmítnutí nepřiměřených požadavků a hlavně respektovat sebe i druhé. V žádném případě se nejedná o agresivitu ani případnou manipulaci. Asertivita předpokládá orientaci v určitých sociálních situacích, při kterých nejsou dotčena osobní práva všech zúčastněných stran. Hlavním a stěžejním cílem je domluvit se s protější stranou, najít správná východiska a kompromis pro obě strany.

---

<sup>4</sup> Balík, S., Vedení lidí v armádě, vyd. 1., Praha, MNO - GŠAČR 1996, s. 86, ISNB 80-85469-97-9

Mezi nejzákladnější metody asertivity patří:

- **pozitivní komunikace** – dotazování a kladení pozitivních otázek a ignorace negativních projevů, žádoucí je chválení a příjemný úsměv
- **poškrábaná gramodeska** – metody, kdy svůj požadavek omíláme stále dokola a neslevujeme ze svých požadavků
- **selektivní ignorování** – ignorace vyhýbavých odpovědí, jako by je protějšek vůbec nevyslovil
- **otevřené dveře** – znamená reakci na oprávněnou neoprávněnou kritiku, příjemce souhlasí s obecnou pravdou
- **dotazování na negativa** – dotazování na chování, které druhé straně vadí při jednání

**Asertivitu** by měl ovládat každý vedoucí pracovník a školený trenér v ST, protože je velmi žádoucí a zabrání mnoha nedorozuměním v každé komunikaci.<sup>5</sup>

V předcházejících kapitolách jsem se zaměřila na teoretický obsah práce. Z uvedeného také vyplývá, že efektivita aktivizující metod, které jsme si uvedli v této teoretické, a také analytické části u jednotlivých podkapitol má své výslednosti v praktickém uplatnění. Účinnost těchto metod je také závislá na celé řadě faktorů. Zkušenosti ukazují, že pro dostatečnou efektivitu je třeba vycházet nejen z teorie uvedených autorů, kde je již velmi dobře propracovaná metodologie a metodické postupy. Snažili jsme se aplikovat její principy, které uvádím již v modifikované podobě sociálního tréninku /ST/ u malé šestičlenné skupiny řešitelů.

Na **zácvik tří trenérů** jsem se obsahově a metodicky připravovala také odpovědně. Již v rámci mé DPS jsem spolu s dalšími dvěma studenty IMS realizovala ST u městského úřadu v Mor. Budějovicích za účasti zkušeného experimentátora. Výslednosti, které uvádím, jsou na základě zpětné vazby a modifikace našich

---

<sup>5</sup> Capponi, V., Novák, T., Jak se prosadit asertivně do života, vyd. 1., Praha: Svoboda, 1992, ISNB 80 – 205 -0240 - 8

metodických postupů, které čtenář této práce může kladně přijmout jako zdařilé praktikum při zácviku a střídáním trenérů a jejich objektivního poznání:

- Realizovali jsme předvýzkum (průzkum) konkrétních pracovních problémů v místě.
- Zkonstruovali jsme sedm a jedenáct příkladů k řešení situací s návodnými otázkami.
- Příklady k řešení jsme seřadili vzestupně podle složitosti a závažnosti problému.
- Jako řešitelskou skupinu jsme volili optimální možnosti a místo, také velikost skupiny - 6 členů.
- Vlastnímu řešení předcházela žádoucí instrukce k jejich motivaci k sociálnímu tréninku /ST/.
- Před zahájením výcviku jsme skupinu nejen motivovali, ale v průběhu řešení povzbuzovali.
- Během výcviku problémových situací jsme sledovali pořadí diskusních vystoupení a zapisovali jejich řešení /konstruktivní/ na tabuli.
- Uvědomovali jsme si, že každý trenér musí být velmi dobře obeznámen nejen s teorií, ale také s metodologickými principy a žádoucím, praktickým a etapovým zácvikem.

Z uvedeného plyne, že se nám podařilo /viz. následné grafické znázornění... a přehledné doplňující tabulky... /, které **uvádím v přílohách**. Co je tedy evidentní a zdařilé?

- Účinně aktivizovat účastníky (řešitele) ST.
- Vedoucí sociálního tréninku /ST/ se dobře připravili, motivovali a inspirovali účastníky.
- Realizovali jsme řešení aktuálních problémů, se kterými se v praxi nejen setkávají, ale také setkat mohou a jsou na ně připraveni.
- Metodu ST jsme pojali nejen jako aktivizující, ale zejména formativní a diagnostickou.
- Byli jsme si vědomi, že nemůžeme odstranit všechny nedostatky účastníků.
- Uvedený metodický postup má zčásti omezené možnosti.

Otázka zněla: **Proč se nám uvedené podařilo?** Odpověď zní: Výsledky tohoto učení jsou skupinově - spontánní a vedené již zacvičeným /zkušeným/ vedoucím trenérem, který má zájem o tyto skutečnosti:

- Specificky lidské učení /ST/ probíhá v **sociálních podmínkách**.
- Návyky a dovednosti získává účastník **nápodobou** druhých účastníků.
- Dobře **si pamatuje, co s ostatními prožil**, protože řeší to, co mu zadal jeho vedoucí trenér uvedeného sociálního tréninku.
- **Učí se rolím** v sociální skupině vrstevníků /účastníků/, protože tato výcviková skupina má sama zájem a chuť toto učení podporovat.

Jaké pracovní výsledky jsme ve skupině účastníků dosáhli, uvedu v následující podkapitole.

Jaké jsou pracovní výsledky a efektivnost skupiny při sociálním tréninku?

Tak například v zácvikové skupině jsem zjistila, že při sociálním tréninku konstruktivně - asertivního jednání ve skupině šesti účastníků bylo v této metodě dosaženo v těchto výrazných momentech:

- **v příklonu k spolupracovníkovi;**
- **v kladném postoji k sociálnímu tréninku;**
- **bylo dosaženo žádané úrovně asertivního jednání účastníků.**

Závěr zjištění je uveden v příloze č.1.

Vše bylo připravováno a realizováno v dobrém vztahu k této uvedené metodě sociálního tréninku /ST/ řešitelů.

**Jak jsme uvedené zjistili? Popisuj v následující aplikaci tohoto metodického postupu:**

- V dotazníku pro účastníky je popsáno 14 charakteristických rysů (položek), které mají vztah k uváděné metodě ST řešitelů.
- Uvedené faktory jsou popsány pomocí sedmi bodových stupnic, které jsou nejprve popsány všeobecně. Poté jsou popsány i její krajní body 1 a 7.

- Úlohou účastníků potom je, aby podle jejich názoru označili aktuální stav, což je podle jejich soudu v souvislosti s vedením tohoto ST.

*Pro ilustraci uvádím tři podskupiny v této výcvikové skupině, jak plyne z následných grafů a tabulek, které uvádím v přílohách:*

**1) u podskupiny č. 1 z nejvyššího možného skóre (140) bylo dosaženo skóre 130:**

- *V asertivním jednání účastníků.*
- *V emočním zápalu* při řešení jejich pracovních problémů.
- *Ve vzrušivosti* (byla zaznamenána určitá míra vzrušivosti účastníku při řešení tohoto problému).

Uvedené příkládám na grafickém znázornění v příloze č. 1

V naší tréninkové skupině jsme také zjistili, že:

**2) u podskupiny č. 2 bylo dosaženo nejvyššího skóre (130) v těchto položkách:**

- *V postoji k tréninku.*
- *V kladném postoji k tréninku.*
- *V příklonu k spolupracovníkovi*, což bylo také hodnoceno kladně.

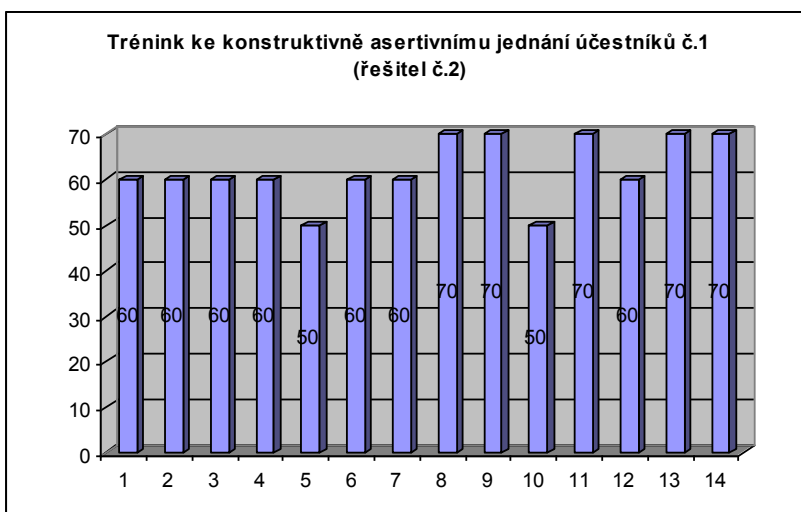
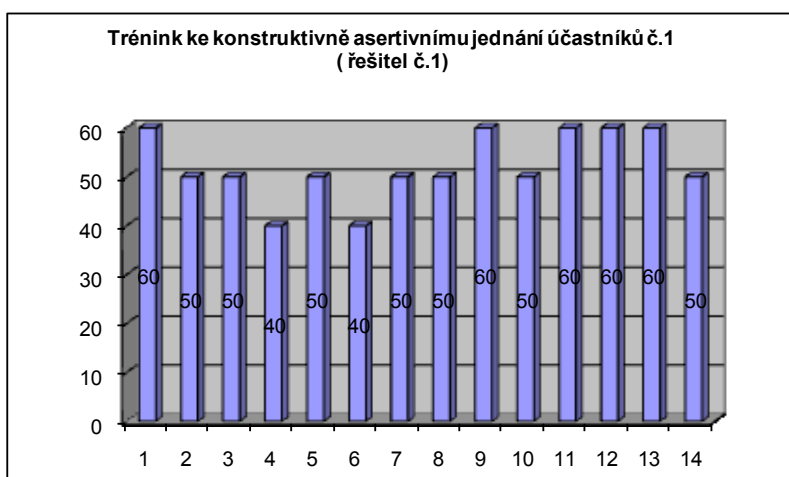
Jak uvádím na grafu v příloze č. 2 / trénink ke konstruktivně asertivnímu jednání podskupiny č.2/

**3) Také podskupina č. 3 uvádí ze 140 možných skóre následující hodnocení ST**

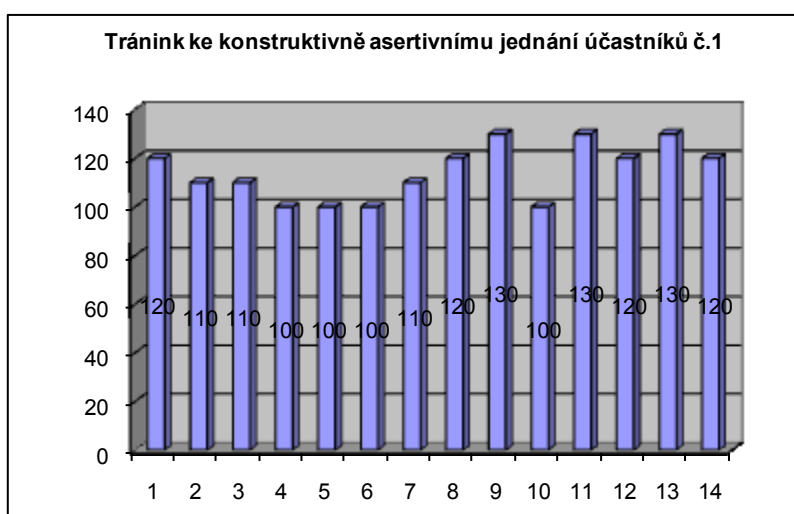
- *V asertivním řešení (140.)*
- *V příklonu k spolupracovníkovi (140).*
- *V postoji k tréninku (130).*

*(uvedené je znázorněno na grafickém zpracování v příloze č. 3 trénink ke konstruktivně asertivnímu jednání podskupiny č. 3)*

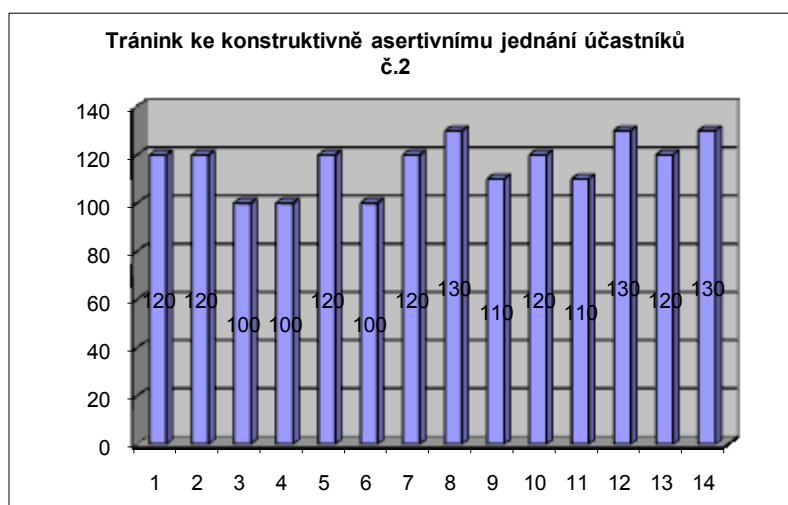
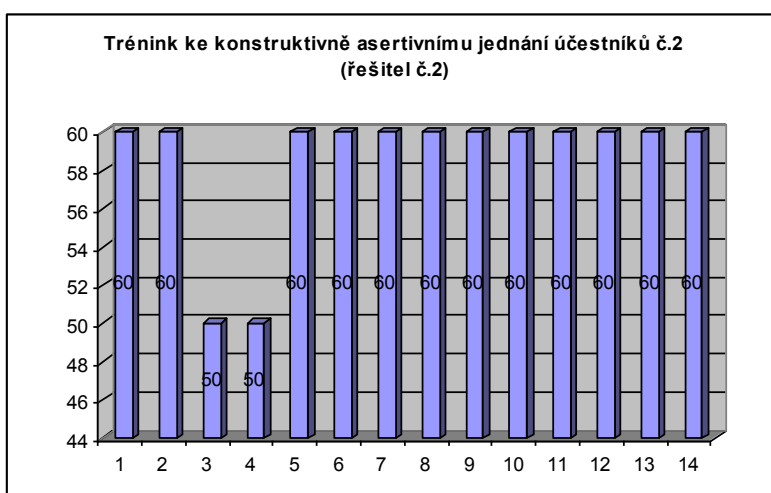
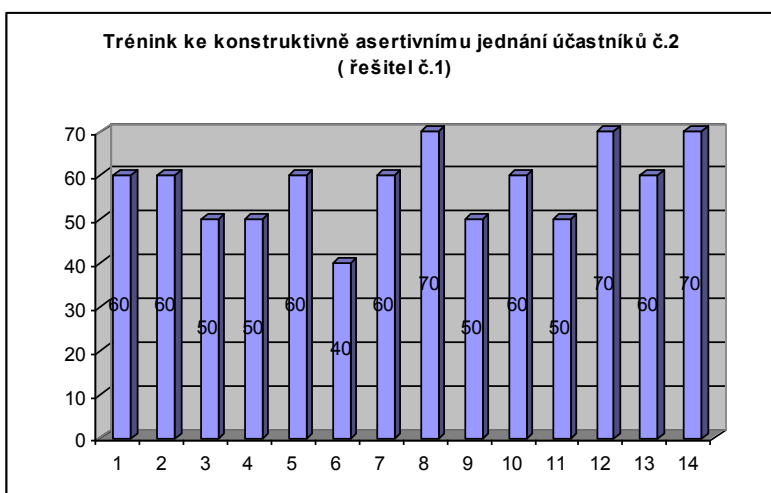
První skupina:



1	Diskuze
2	Navázaná diskuze
3	Kooperace
4	Souhlasnost s ostatními
5	Dominantní přístup
6	Živost řešení
7	Konstruktivnost řešení
8	Postoje k tréninku
9	Vzrušení
10	Detailní řešení
11	Asertivní řešení
12	Kladné postoje k tréninku
13	Emoce
14	Příklon k spolupracovníkovi



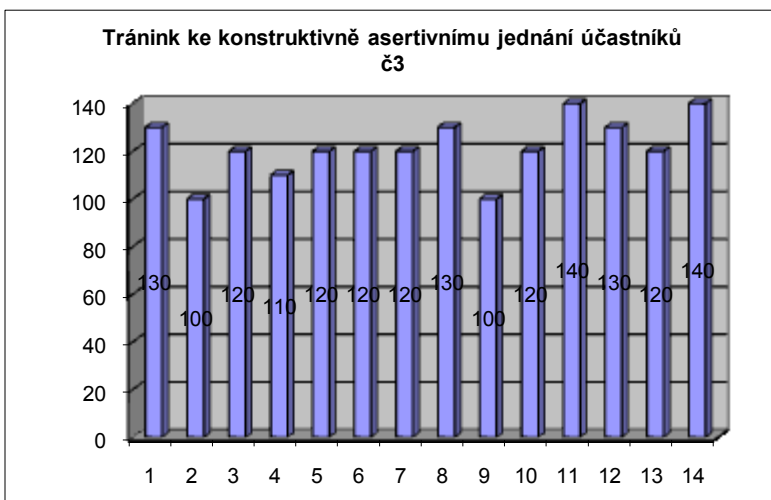
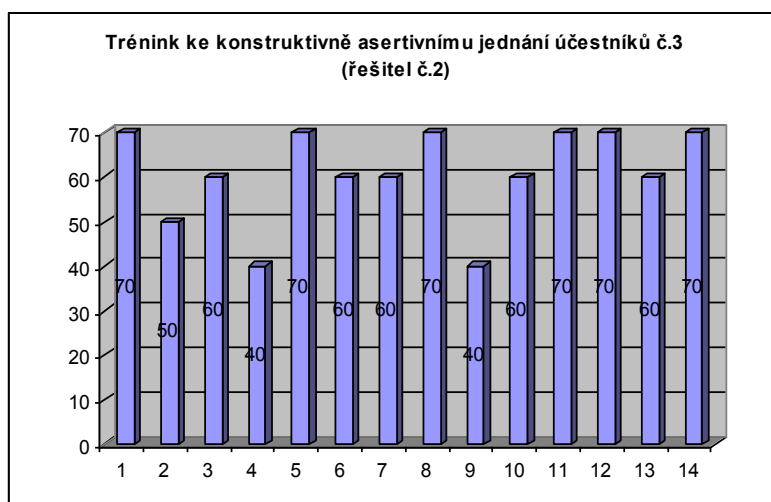
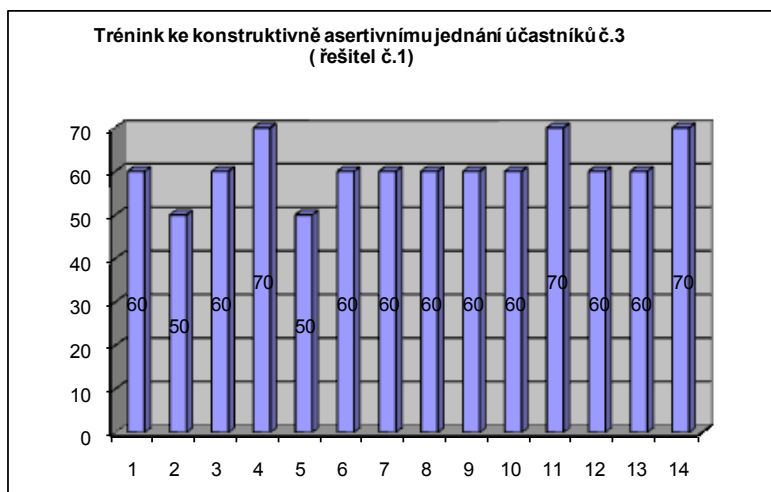
Druhá skupina:



1	Diskuze
2	Navázaná diskuze
3	Kooperace
4	Souhlasnost s ostatními
5	Dominantní přístup
6	Živost řešení
7	Konstruktivnost řešení
8	Postoje k tréninku
9	Vzrušení
10	Detailní řešení
11	Asertivní řešení
12	Kladné postoje k tréninku
13	Emoce
14	Příklon k spolupracovníkovi



Třetí skupina:



1	Diskuze
2	Navázaná diskuze
3	Kooperace
4	Souhlasnost s ostatními
5	Dominantní přístup
6	Živost řešení
7	Konstruktivnost řešení
8	Postoje k tréninku
9	Vzrušení
10	Detailní řešení
11	Asertivní řešení
12	Kladné postoje k tréninku
13	Emoce
14	Příklon k spolupracovníkovi

***Z uvedeného plyne, že sociální trénink má vliv na pracovní výsledky a efektivnost skupiny, protože je:***

- významným motivačním činitelem, kde je možné navodit kladnou společenskou atmosféru;
- dokáže aktivizovat účastníky k práci při řešení problémů a pracovních neshod;
- aktivizuje diskusi, kdy může každý účastník vyslovit svůj názor, hájit ho a polemizovat s ostatními;
- vytváří možnost sebehodnocení, ale také hodnocení aktivity každého jedince i aktivity ostatních řešitelů ve výcvikové skupině;
- vyměňováním si zkušenosti jedince se zkušeností v sociálním styku s ostatními účastníky;
- spojením pozitivní a negativní zkušenosti s novými poznatky a s novými metodami v řídicí činnosti velitelů - trenérů nejen v sociálních dovednostech, ale také v oblasti vedení lidí; uměním k vedení pracovních kolektivů ve specifických podmínkách.

### ***Jak jsme hodnotili sociální trénink?***

Při studiu sociální psychologie jsme vycházeli z toho, že předmětem zkoumání je osoba, která pracuje v konkrétních podmínkách života, v sociálních podmínkách účastníka v sociálních situacích pomocí modelových situací:

- V aktivitě či pasivitě v diskusi.
- Návazné diskusi či izolované diskusi.
- Kooperaci či individuálnosti.
- Souhlasností s ostatními nebo rozpory.
- Převahou a dominancí nebo submisí a podřízením se.
- Živostí a poměrně vysokým tempem nebo pomalostí a lhostejností.

- Konstruktivností a originalností či stereotypizací v řešení.
- Zásadností postojů či neurčitostí postojů.
- Projevy vzrušení, excitací či projevy únavy, útlumu.
- Sklony k detailnímu řešení či sklon k obecnému řešení.
- Asertivní řešení či agresivní přístup, pasivita.
- Kladné postoje k tréninku či projevy tenze a napětí.
- Emoční zápal při řešení, nebo zda-li je řešení chladné.
- Příklon k partákoví nebo bez příklonu k partákoví.

V uvedeném jsme zjistili následující:

***Postoj účastníků k ST je kladný:***

aktivní způsob reagování na modelové situace souvisí s jejich zájmy také proto, že předurčují jejich vztahy v sociálním kontaktu při výcviku, poznání a chápání souvislostí i v jejich myšlení. Sociální kontakty obsahují složku poznávací, citovou a konativní, což se podařilo měřit kvantitativně na sedmistupňové škále, ale také analyzovat obsahově podle výše uvedených hodnot.

## Dílčí závěr k třetí kapitole

- Realizovaným předvýzkumem jsem se snažila poukázat na to, že problémové situace vznikají také v ústavní praxi z nejrůznějších příčin. Jsou podmíněny mnoha okolnostmi, které jsou více či méně závažné, jak jsem se snažila analyzovat.
- Problémové situace jsem si v souladu s autory výzkumných zjištění v této oblasti /Sedlák, J., Kovář, V., a Balík, S., / rozdělila do tří skupin: Technické (technologické), Psychologické (sociálně - psychologické) a Sociální povahy.
- Způsoby řešení problémových situací jsem si také pojmenovala podle nejčastěji se vyskytujících stylů řešení problémových či konfliktních pracovních situací.
- Motivující instrukci jsem se snažila modifikovat na podmínky řešitelské skupiny tak, abychom společným úsilím splnili vytýčené cíle: kladně motivovat každého jedince a celou skupinu; uspokojovat jejich sociální kompetence; podněcovat účastníky skupiny k vytvoření co největšího počtu kvalitních řešení.
- Také jsem zjistila, že dřívější výzkumy to jenom potvrzují a uvádí i způsoby řešení těchto problémových situací. Pokud se mi alespoň částečně podařilo posunout do popředí žádoucí praktikum na základě její aplikace, tento první cíl jsem naplnila. Uplatnila jsem tak své psychologické poznatky i ze sociální psychologie.
- Zjistila jsem, že je **potřebné, v některých případech již nezbytné, zkvalitnit jejich řešení. Snaha v této** etapě byla zaměřena na umění konstruktivním způsobem řešit problémy ústavů v souladu se „standardy kvality sociálních služeb" aktivující metodou ST.
- K uvedenému se váže jeden z důležitých **cílů: realizovat integraci metodologických a psychologických přístupů účinnou metodou ST a konkrétními metodickými postupy v praxi.**

## Závěr

- Domnívám se, že předložená závěrečná práce BP nejen navazuje, ale zejména **modifikuje nezbytnou metodickou připravenost** v oboru sociální pedagogika. Obsah považuji za významný pro žádoucí, teoretická, metodologická a psychologická /sociálně psychologická / východiska. Uvádím i psychologické předpoklady experimentátora, což považuji za významné pro ústavní praxi v obsahu první kapitoly.
- Praktikum a modifikace z psychologie (sociální pedagogiky) a praxe s příklady z ústavů na základě užšího předvýzkumu nemohou pokrýt celou škálu problémů. Jsem si vědoma, že uvedené může teprve jejich aplikace vnést do oblasti sociálních služeb „aktivizující metodou“ (ST). Proto dalším mým **cílem je převést je do praxe tak, aby činnost jejich účastníků se zkvalitnila v souladu s národními standardy kvality.**
- V posledním období však stále více **sílí potřeba zkvalitnit přípravu zejména vedoucích pracovníků**, vrchních a staničních sester, ale také sociálních pracovníků. Vše uvedené i v souladu se zaváděním standardů kvality. K tomu jsou nezbytné sociálně psychologické analýzy, které chybí k procvičování a vyhodnocování jejich výsledků.
- Praktickou část jsem zaměřila na **realizaci ústavního předvýzkumu, zlepšení sociálního učení.** Jsem si však vědoma šířenou návazností následné studie.
- Předpokládala jsem v souladu s uvedenými autory (Sedlák J., Kredátus J., Balík S.) a další, kteří ve svých výzkumných experimentech uvádí tři druhy příčin.
- **Analýzou na základě předvýzkumu jsem zjistila, že nejvíce problémů v ústavní praxi směřuje do psychologické a sociálně psychologické oblasti.**
- Sociální učení závisí na mnoha faktorech, které ho ovlivňují. Jsou to především vnější a vnitřní vlivy, biologičtí činitelé. Výsledek sociálního učení je také ovlivněn tím, jaké máme zaměření. Záleží i na výběru metody, kterou si zvolíme.

## Resumé

Bakalářská práce „Předpoklady k efektivnímu vedení lidí“ si klade za cíl objasnit teoretická východiska a metodologické principy k sociálnímu tréninku /ST/ při vedení lidí vedoucím pracovníkem /VP/. Prokázat, že zácvik VP k vedení efektivního sociálního tréninku pomáhá řešit konflikty a problémy v mezilidských vztazích. Dalším cílem je analyzovat situace v oblasti technické, sociální a psychologické a na základě modelových situací zjistit vztah účastníků k tomuto sociálnímu tréninku.

Práce obsahuje tři kapitoly a řadu podkapitol. První kapitola se zabývá teorií problému a předpoklady VP k zácviku jako trenéra ST. Druhá kapitola obsahuje stručný pojem učení a sociálního učení a jeho odraz v sociálním tréninku. Třetí kapitola má přípravnou a realizační fázi řešení problémových situací v praxi s motivující instrukcí řešitelů. Na těchto podskupinách byl prokázán efekt této aktivizující metody, kde na grafickém zpracování je uveden kladný výsledek a další jevy při posuzování této modifikované metody v asertivním a konstruktivním řešení problémů, se kterými se účastníci setkávají.

## **Anotace**

Vedoucí pracovník je "duše" celé organizace. Jeho vliv se prolíná nejenom všemi profesemi svých podřízených, ale i celým řídicím systémem a chodem organizace. Proto je nezbytné, aby vedoucí pracovník splňoval určitá kritéria jak osobnostní, tak i ve vědomostní sféře. Myslím si, že sociální trénink pomáhá rozvíjet jeho rozhled. Významně přispívá k lepší orientaci v problémových situacích. Pomáhá řešit konfliktní situace a mezilidské vztahy, a tudíž vede k dobrému klimatu na pracovišti, což je velmi žádoucí.

## **Klíčová slova**

Sociální trénink, sociální učení, aktivní sociální učení, sociální učení programové, sociálně psychologický výcvik, asertivní a konstruktivní jednání.

## **Anotacion**

The boss in our work is „the soul“ of the whole organization. His influence penetrates not only by all the problems of his inferiors but the whole system and the operation of organization are very important. It is necessary the boss in work meets the definite criteria in the personality and the cognition sphere. I think the social practice helps to cultivate horizon. Prominently the social practice contributes for the Berger orientation in the problem situations. The boss in work helps to solve the conflict situations and the interpersonal relations and leads to good of climate in the workplace. It is the most important.

## **Key words**

Social training, social learning, active social learning, social programmatic learning, social psychological training, assertive and constructive action.

## Seznam použité literatury

1. Balík, S., *Vedení lidí*, vyd. 1, Praha, MNO-GŠAČR, 1996, s.86, ISNB 80-85469-97-9 97-9
2. Bělohávek, F., *Jak řídit a vést lidi*. 1. vyd., Brno, Computer pres, 2005, s.100 ISBN 80-251- 0505-9
3. Capponi, V., Novák, T., *Jak se prosadit asertivně do života*, vyd. 1., Praha, Svoboda, 1992, s. 141, ISNB 80-205-0240-8
4. Covey, S., R., *7 návyků vůdčích osobností pro úspěšný a harmonický život*, vyd. 1, Praha, Pragma 1994, s 329, ISNB: 80-85213-41-9
5. Freud, S., *Úvod do psychoanalýzy*, Praha 1936, 2. vydání 1947, s. 382
6. Fűfst, M., *Psychologie*, vyd. 1, Olomouc, Votobia 1997, s 263, ISNB 80-7198-199-0
7. Haeysová, N., *Základy sociální psychologie*, vyd. 1, Praha, Portál 1998, str. 29. ISNB 80-7178-198-3
8. Koch, S., *Metody sociálního učení ve VVP*, vyd. 1, Brno: Chepos, 1985, s.149
9. Kohoutek, R., *Sociální psychologie*, Brno, IMS, 2004, s.215
10. Lewis, D., *Tajná řeč těla*, vyd. 1, Praha: East Publishing, 1989, s. 229, ISNB 80-7219-0.
11. Linhart, T., Perlaki., J., Sedlák, J.: SPZV, *Zvyšování efektivnosti pracovních kolektivů a ASU*, vyd. 1, Praha: PÚ ČSAV, 1985, s. 49
12. Pavlov, I. P., *Sebrané spisy*, vyd. 1, SZN 1953, díl 3 část 2. str. 222-237, s. 266
13. Reskond, M., *Bodytalk. Řeč těl*, vyd. 1., Praha, Ivo Železný 1999, s. 245, ISNB



14. Růžička, J., Sedlák, J., *Úvaha o psychologickém posuzování pracovní způsobilosti*, vyd. 1., Cs. psych. 29, 1985, s. 113-122
15. Řehoř, A., Šinut, Z., *Základy teorie a praxe řízení*. Brno: IMS, 2004. s. 164
16. Řehoř, A., *Metodické pokyny pro vypracování bakalářské práce*, Brno: IMS, 2006, s. 44
17. Sedlák, J., *Otázky sociálního učení*, vyd. 1., Brno: UJEP, 1984. s. 357
18. Sedlák, J., *Metody aktivního sociálního učení*, vyd. 1., Praha: SPN, 1985, s. 160
19. Sedlák, J., Linhart. J., *Faktory ASUP Brno*, Praha 1980, ZVZ, s. 226
20. Vízdal, F., *Techniky poznávání osobnosti*. Brno: IMS, 2005, s. 50
21. Jesenská, E., *Tajemství autority*, *Moje psychologie*, 22. 1. 2008, ročník 3, Praha, Europrint, 2008, ISSN 1802-2073
22. Čechová, Hansen, B., *Dobrá paměť? Stačí znát návod k použití*, *Psychologie*, 3. číslo, 15. ročník, březen 2009, Praha, Portál, ISSN 1212-9607
23. Benešová, J., *Mozek v tréninku*, *Moje psychologie*, str. 52-55, ročník 4, 10/2009, Praha, Europrint, a.s., ISSN 1802-2073

## **Seznam příloh**

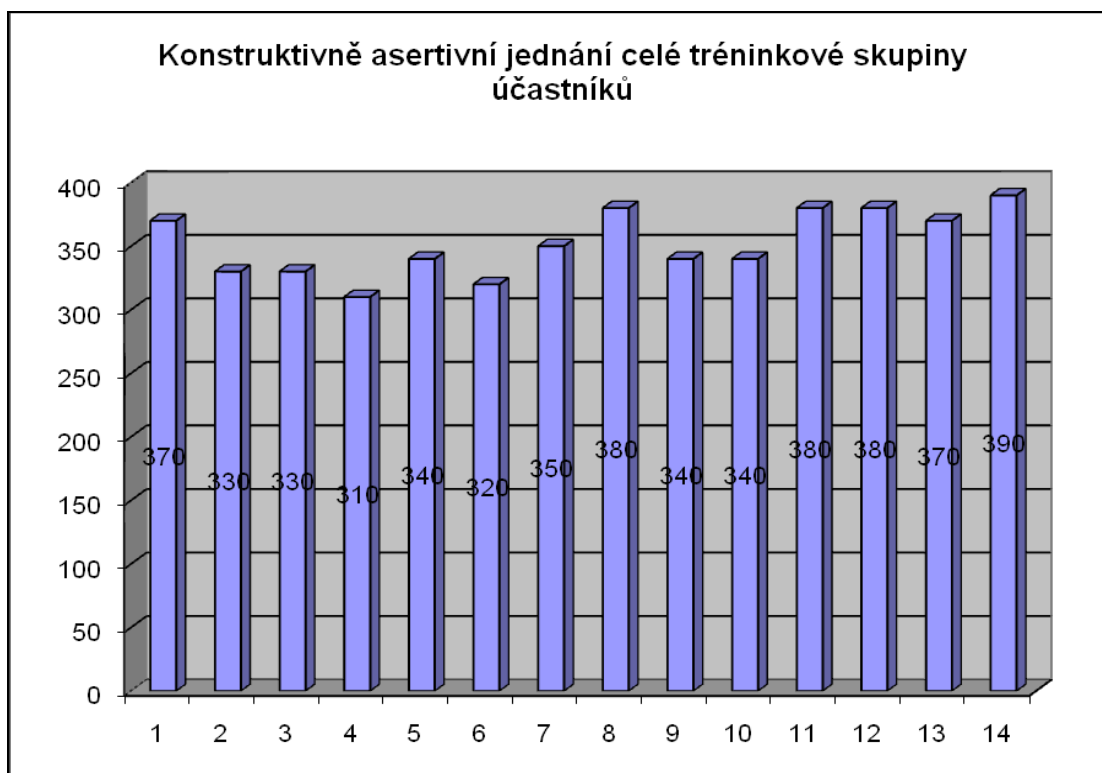
***Příloha č. 1*** - Einsteinova hádanka

***Příloha č. 2*** - Zkušební test týkající se paměti - „Máte problémy s pamětí?“

***Příloha č. 3*** - Konstruktivně asertivní jednání tréninkové skupiny

***Příloha č. 4*** - Nonverbální komunikace

## Příloha č. 1



1	Diskuse	8	Postoje k tréninku
2	Návazná diskuse	9	Vzrušení
3	Kooperace	10	Detailní řešení
4	Souhlasnost s ostatními	11	Asertivní řešení
5	Dominantní přístup	12	Kladné postoje k tréninku
6	Živost řešení	13	Emoce
7	Konstruktivní řešení	14	Příklon k spolupracovníkovi

## **Příloha č. 2**

### ***Einsteinova hádanka***

V této úloze nejde o žádný trik, ale pouze o logiku. Einstein vytvořil tuto hádanku v minulém století. Tvrdil, že 98% lidí na světě není schopno ji vyřešit.

1. Je pět domů, každý jiné barvy,
2. v každém domě bydlí osoba jiné národnosti,
3. každý majitel domů má rád jiný nápoj, kouří určitou značku cigaret a chová jiné zvíře,
4. žádná z těchto pěti osob neholduje stejnému nápoji, nekouří stejné cigarety ani nechová stejné zvíře jako některý z jeho sousedů.

### **Otázka: KOMU PATŘÍ RYBA?**

Brit žije v červeném domě.

Švéd chová psa.

Dán pije rád čaj.

Němec kouří cigarety Rothmanns.

Nor bydlí v prvním domku.

Majitel zeleného domku pije kávu.

Kuřák cigaret Winfield pije ráno pivo.

Majitel žlutého domu kouří dunhillky.

Osoba, která kouří Pall Mall, chová papouška.

Muž, který bydlí v prostředním domě, pije mléko.

Kuřák cigaret Marlboro, bydlí vedle toho, kdo chová kočku.

Muž, který chová koně, bydlí vedle kuřáka Dunhillek.

Nor bydlí vedle modrého domu.

Kuřák cigaret Marlboro má souseda, který pije vodu.

Zelený dům stojí nalevo od bílého domu.

### ***Správná odpověď:***

Ryba patří majiteli zeleného domu, který pije kávu, kouří cigarety Rothmanns a národnosti je Němec.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Benešová, J., Mozek v tréninku, Moje psychologie, str. 52, ročník 4, 10/2009, Praha, Europrint, a.s., ISSN 1802-2073

### **Příloha č.3**

#### ***Máte problémy s pamětí?***

U každé otázky zaškrtnete vyhovující odpověď do patřičného sloupce.

1-NIKDY, 2- VELMI ZŘÍDKA, 3- OBČAS, 4- DOCELA ČASTO, 5- VELMI ČASTO

- 1.....NĚCO ČTETE A NAJEDNOU SI UVĚDOMÍTE, ŽE TOMU  
NEVĚNUJETE POZORNOST A MUSÍTE SI TO PŘEČÍST ZNOVU?
- 2.....ZAPOMÍNÁTE, PROČ JSTE PŘEŠEL Z JEDNÉ ČÁSTI BYTU DO  
DRUHÉ?
- 3..... NEVŠIMNETE SI DOPRAVNÍ ZNAČKY?
- 4.....PLETETE SI PRAVOU A LEVOU, KDYŽ NĚKOMU NĚCO  
VYSVĚTLUJETE?
- 5.....VRÁŽÍTE DO LIDÍ?
- 6.....NEPAMATUJETE SI, ZDA JSTE NEZHASLI SVĚTLO, VYPLI SPORÁK,  
ZAMKLI AUTO?
- 7.....NESOUSTŘEDÍTE SE NA JMÉNA LIDÍ, SE KTERÝMI SE  
SEZNAMUJETE?
- 8..... NĚCO ŘEKNETE A V ZÁPĚTÍ SI UVĚDOMÍTE, ŽE TO MOHLO ZNÍT  
URÁŽLIVĚ?
9. .... NESLYŠÍTE, ŽE NA VÁS NĚKDO MLUVÍ, KDYŽ SE ZABÝVÁTE  
NĚČÍM JINÝM?
- 10.... SE ROZČÍLÍTE, A PAK TOHO LITUJETE?
- 11.... DŮLEŽITÉ DOPISY NECHÁVÁTE BEZ ODPOVEDI PO CELÉ DNY?
- 12.... NEVÍTE, KDE ODBOČIT NA CESTĚ, KDE TO DOBŘE ZNÁTE, ALE  
POUŽÍVÁTE JI JEN ZŘÍDKA?
- 13... .NEMŮŽETE NAJÍT TO, CO SI CHCETE KOUPIT V SUPERMARKETU,  
PŘESTOŽE TO TAM MAJÍ?
- 14....NAJEDNOU PŘEMÝŠLÍTE, ZDA JSTE NĚJAKÉ SLOVO POUŽILI  
SPRÁVNĚ?
- 15... NEMUŽETE SE ROZHODNOUT?
- 16... ZJISTÍTE, ŽE JSTE ZAPOMNĚLI NA NĚJAKOU SCHŮZKU?

- 17... ZAPOMÍNÁTE, KAM JSTE NĚCO POLOŽILI, NAPŘÍKLAD NOVINY NEBO KNIHU?
- 18...UVĚDOMÍTE SI, ŽE JSTE ZAHODILI, CO JSTE SI CHTĚLI NECHAT, A PONECHÁTE SI TO, CO JSTE CHTĚLI ZAHODIT, NAPŘ. VYHODÍTE ČOKOLÁDU A NECHÁTE SI OBAL?
- 19...ZASNÍTE SE, ZATÍMCO BY JSTE MĚLI NASLOUCHAT?
- 20...ZAPOMÍNÁTE JMÉNA LIDÍ?
- 21...DOMA NĚCO DĚLÁTE A UPROSTŘD TOHO SE ZAČNETE ZABÝVAT ZCELA JINOU ČINNOSTÍ?
- 22....NEMŮŽETE SI NA NĚCO VZPOMENOUT, PŘESTO TO MÁTE NA JAZYKU?
- 23....ZAPOMÍNÁTE, PRO CO JSTE PŘIŠLI DO OBCHODU?
- 24....VÁM PADAJÍ VĚCI Z RUKOU?
- 25....NEVÍTE, O ČEM MLUVIT?

### ***Výsledek:***

Větší počet odpovědí vyhodnocených čísly 4 a 5 může znamenat problémy s poznávacími funkcemi vnímání, představování, fantazií, pamatování, myšlení a pozorností. Bylo by vhodné konzultovat tuto situaci s odborníkem. Nejprve ale zvažte, zdali mohou být problémy vyvolané stresem, například vleklou pracovní zátěží v posledních dnech, nebo se jedná o potíže, které se zátěží nesouvisí a objevují se u vás pravidelně. Především v druhém případě neváhejte s návštěvou psychologa.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Benešová, J., Mozek v tréninku, *Moje psychologie*, str. 55, ročník 4, 10/2009, Praha, Europrint, a.s., ISSN 1802-2073

## **Příloha č. 4**

### ***Nonverbální komunikace***

Jak již název napovídá, nejedná se o klasickou komunikaci, kdy používáme slova, ale o komunikaci nonverbální, tedy komunikaci beze slov. Komunikace je tedy přímo viděná, slyšená nebo je přenášena ostatními smysly. Slovo vzniklo z lat. verbum = slovo, non = ne, tedy komunikace neužívající slova. Nonverbální komunikace, nebo se také uvádí řeč těla, je velmi důležitý dorozumívající prostředek mezi všemi lidmi. Může ovlivnit celý náš život, a to náš úspěch či neúspěch v něm, jak v osobním, tak i v profesním životě. Vědecký výzkum dokazuje, že pouhých sedm procent v komunikaci vytváří mluvené slovo, zatímco zbývajících devadesát tři %, a to není málo, patří právě nonverbální komunikaci. To znamená, že to, co říkáme vlastními slovy, vede k úspěchu či neúspěchu častěji méně, než právě to, jak to říkáme a jak se u toho tváříme!

Neverbální komunikace probíhá prostřednictvím způsobů držení těla a jeho pohybů, výrazů obličeje, pohledů a pohybů očí, změn ve vzdálenosti mezi komunikujícími, signálů ovládnutí prostoru, druhu našeho oděvu a jeho barev, dotyků, rychlosti a hlasitosti řeči, dokonce i způsobem, jakým komunikující zachází s časem.

### **Druhy nonverbální komunikace**

#### ***Mimika***

Tvář je velmi důležitým sdělovacím prostředkem, obličejové svaly umožňují vyjádřit okolo tisíce pohledů. Mezi zcela nejvýraznější neverbální mimické projevy patří pláč a smích, které jsou příznakem emocionálních vztahů, mají symbolický a komunikační význam.

#### ***Proxemika***

Znamená sdělování přiblížením nebo naopak oddálením se od komunikujícího, s nímž právě mluvíme. Sympatická vzdálenost je prostor, který partneři považují za příjemný. Tato vzdálenost je velmi individuální. Extroverti se přibližují k druhým blíže než introverti.

#### ***Haptika***

Jde o neuvědomělé kontakty a doteky, např. podávání ruky, pohlazení, doteky, z nichž lze usoudit vztah dotýkajícího se k nám.

## ***Posturika***

Jde o postavení a držení těla, poloha končetin, hlavy, předklony, záklony, úkony.

## ***Kinezika***

Jedná se o pohybovou koordinaci pohybů a jejich ladnost.

## ***Gesta***

Gesta jsou výrazným doplňkem verbální komunikace a zpravidla ji umocňují. Záležitostí rukou je většina gest.<sup>1</sup>

## ***Pohled našich očí***

Pohled očí, jeho upřenost nebo roztěkanost, dále pak rozšíření nebo zúžení zornic nám také napoví mnohé o skutečných pocitech komunikujícího.

Je ovšem pravda, že většinu signálů nestačíme vnímat. Pokud bychom pochytili všechny nonverbální signály během jedné minuty rozhovoru dvou osob, potom by jejich záznam s interpretací stačil na vydání celé bible.

V prvé řadě je důležité použití vhodných gest, úsměvu, energického podání ruky, kontakt pohledem s partnerem nebo s publikem, ten může vzbudit sympatie vůči jejich osobě. Na druhé straně správné vysvětlení nonverbálních signálů jiné osoby je pro nás cennou informací o tom, jak jsme okolím viděni. Tomuto umění je možné se naučit neustálým pozorováním lidí, zvláště jejich chování v různých situacích

## ***Co říkají polohy dlaní?***

Jestliže člověk komunikuje pomocí otevřených dlaní směrem k partnerovi, znamená to, že říká: „Jsem k Tobě úplně upřímný.“ Je to, co říká a cítí.

Toto gesto se používá úplně svévolně při rozhovoru. Naopak, jestliže partner, který vymýšlí výmluvu, jakou by vysvětlil lež, má tendenci skrývat dlaně. I potomek, když neříká pravdu, dá automaticky ruce za záda. Gesta rukou i dlaní napovídají i to, jakou moc má člověk nad ostatními lidmi.

Dáváme-li někomu pokyn "Uklid' to!" a přitom gestikulujeme dlaní vzhůru. Tak to znamená, že takový člověk je příliš "slabý" a velice těžko se prosazuje.

---

<sup>1</sup> Reskond, M., Bodytalk. *Řeč těla*. Praha, vyd. 1., Ivo Železný 1999, s. 245, ISBN 80-237-3870



Naopak, je-li, že dlaň je sklopena přitom, když ukazujeme na místo, které by se mělo uklidit, zdůrazňujeme tím, že si za svým příkazem 100% stojíme. K vykonavateli pokynu máme postavení autority. Takto se někdy projevují dominantní jedinci.

Jedno z nejnepříjemnějších gest je sevřená dlaň a vysunutý ukazováček. K člověku, jež toto gesto použije, budeme mít negativní postoj. Zadáni úkolu bude určitě splněno, ale ve strachu.

### ***Podávání ruky***

V Velké Británii podají ruku většinou při představování, pokud vidí člověka prvně v životě nebo při loučení, když ze země odjíždí.

Při podání ruky hraje významnou roli, kam dlaň směřuje. Jedinec, který je dominantní, má tendenci vzít ruku tak, aby ji obrátil dlaní vzhůru, a celou paži tlačí dolů. Jeho ruka je přitom hřbetem nahoru. Jsou-li oba partneři vstřícní a mají mezi sebou rovné postavení, podávají ruku vertikálně, nesnaží se tedy změnit polohu podané ruky.

Vzhledem k tomu, že jde o akt pozdravu, je důležité zvážit, zda nás náš partner skutečně rád vidí nebo zda jsme vítáni. V případě, když vycítíme, že přicházíme nevhod, je-li náš protějšek příliš zaneprázdněn, je lépe vyčkat, jak se zachová on. Kdybychom ho k podání ruky nutili třeba jen tím, že pozdrav sami iniciujeme, jeho naladění proti nám by se ještě víc zhoršilo.

Je mnoho způsobů podávání ruky. Například způsob, který můžeme nazvat "***politikovo gesto***" znamená, že ten, kdo ho používá, vám oběma rukama uchopí podávanou pravou ruku. Snaží se přitom vzbudit dojem srdečnosti, chce na nás zapůsobit. Jen předstírá, že nás rád vidí, ale setkáváte-li se poprvé, asi z toho nebudeme mít příliš dobrý pocit a vycítíme, že jde jen o hru. Gesto by bylo oprávněné například u dobrých přátel, kteří se dlouho neviděli. Známe několik obměn politikova gesta. Rozeznávají se od sebe umístěním levé ruky, která může spočinout na předloktí nebo na rameni partnera. V obou případech se jedná o jasnou dominanci. Často tyhle gesta používají velmi vlivní lidé, kteří vás chtějí získat na svou stranu.

Určitě jste se jistě setkali s pozdravem "*leklá ryba*", když je vám podána skoro bezvládná ruka. Určitě to na vás působilo nedobře a přemýšleli jste, co vám na tomto člověku nepasuje. Lidé, kteří používají toto gesto, jsou většinou prisuzováni jako lidé s velmi slabým charakterem. Může to také znamenat, že si jsou v momentální situaci nejistí. V opačném případě příliš silné sevření podané ruky, spojené s mohutným a dlouhým potřásáním, značí velkou dominanci anebo předstíranou srdečnost.

### ***Gesta celé paže a rukou***

Naším oblíbeným gestem jsou ruce zaklesnuté do sebe. Na první pohled na tom není nic zvláštního, mohou se tvářit přátelsky, usmívat se, ale na druhý pohled to znamená, že odborníci shledali, že se zaklesnuté ruce objevují tehdy, když dotyčný jedinec popisuje nějaký svůj neúspěch nebo frustrující zážitek - tedy když se setkal s negativním postojem. Jak je naladěný, nám ukazují ruce sepnuté způsobem takovým, že jsou-li lokty opřeny o stůl a ruce jsou spojeny ve výšce úst nebo brady, můžeme čekat od partnera větší odpor, než jsou-li volně položeny na stole.

Prsty rukou můžou být také spojeny do jakési pomyslné střechy, takhle svoje ruce sepínají šéfové hovořící ke svým podřízeným. Je to výraz sebevědomí a nadřazenosti, kdy šéf jasně naznačuje- všechno vím, všechno znám. Vždy nemusí jít jen o negativní přístup. Většinou platí, že gesta by měla být pochopena v celkové souvislosti. Jestliže ukazujeme svému řediteli nějaký zlepšující návrh a on po určité době udělá toto gesto, je důležité popřemýšlet, jaké signály vysílal těsně předtím, zda byly pozitivní nebo ne. Pokud ano, je pro nás "stříška" signálem o ukončení rozhodnutí s kladným výsledkem. Předchází-li negativní signály, například zkřížené ruce na prsou, ošívání se, pohled na hodinky, jedná se o rozhodnutí negativní a měl byste co nejrychleji odejít pryč.

### ***Různé pohyby rukou po obličeji***

Naučit se číst v gestech obličeje, je hodně důležité. Pohyby rukou po obličeji můžou odhalit někdy i lež. Úplně přirozeně je používají děti. Dítě, které nemluví pravdu, si schovává ústa. Jestliže něco nechce poslouchat, zakryje si uši. V dospělém věku jsou tyto projevy mnohem složitější a často velmi rafinovanější, tudíž méně nápadné. Také pouhé zakrývání úst nemusí vždy znamenat, že člověk lže. Musí se opět

sledovat i ostatní projevy a nesoustředit se jen na samotná gesta. Poměrně spolehlivé výsledky nám přinesl výzkum amerického psychologa D. Morrise, který zkoumal zdravotní sestry při rozhovorech s pacienty. Sestry, které musely zatajovat pravdu nebo lhát, často gestikulovaly prsty po obličeji. Ty, které mluvily pravdu, tato gesta nepoužívaly.

Dokonce velmi zajímavé je i vysvětlení, že když si náš partner zakrývá rukou ústa, nemusí jít vždy o lež jeho, ale o jeho domněnku, že lžeme my! V tomto případě bychom se ho měli na rovinu zeptat, co se mu na našich slovech nelíbí. Stejný význam může být i při dotýkání nosu (pokud nemá rýmu). Dotyk ucha má mnoho významů, například roztěkanost nebo nervozitu. Většinou je to ale projev toho, že partner už toho slyšel dost a chce konečně promluvit on.

Pokud si partner popotahuje límeček u košile, můžeme pochybovat o jeho tvrzení. V tomto případě je to také výraz nejistoty očekávající jeho přistižení. Pokud položíme otázku, zda to může ještě zopakovat, je dost pravděpodobné, že změní hru.

Při komunikaci je důležité sledovat, jestli jsme svoje posluchače zaujali. Pokud se lidé nudí, mají sklon si rukou podpírat hlavu, jako by se báli, aby neusnuli. Čím více jim padá hlava do dlaně, tím více jim upadá pozornost. Člověk, který chce předstírat zájem, má opřenou hlavu o dlaň s vysunutým ukazováčkem. Jestliže mu položíme otázku, málokdy bude vědět, o čem je řeč. A tedy zjistíme, že vůbec nevnímá. Ukazováček podél tváře nám udává nesouhlas nebo negativní postoj.

### ***Polohy našich rukou***

Zcela přirozený je projev schovávat se za nějakou bariéru. Ten jsme se naučili již v dětství, kdy bariérou mohla být vnímaná i mámina sukň. Následně jsme se naučili před nebezpečím tím, že zkrřížíme ruce před sebou. Toto gesto nepoužíváme jen v případě fyzického nebezpečí, ale i v mnohem obvyklejších situacích.

Někdy se může stát, že máme zkrřížené ruce prostě jen proto, že se tak cítíme dobře. Je několik způsobů, jak ruce zkrřížit.

Značí projev nejistoty. Čím je větší napětí člověka, tím silnější je sevření. Může se jednat až o jasný výraz zloby. Jak stojí lidé, kteří spolu mluví na chodbě o přestávce při schůzi? Jestliže se shlukne skupinka lidí a většina z nich má zkrřížené ruce i nohy, stojí i dost daleko od sebe, znamená to, že se neznají příliš dobře, a i když se usmívají,

nezávisně konverzuji, většina z nich pocítuje jisté napětí projevující se právě touto pozicí. Ve skupince dobrých přátel stojí lidé blíž k sobě a jejich ruce i nohy jsou uvolněné, zároveň spolu živě gestikulují.

### ***Pohledy našich očí***

Pohyby očí a pohled jsou velice těžko ovladatelné vůlí, proto o člověku nejvíce vypovídají. Ten, kdo důvěřuje sobě, ale i svému komunikujícímu partnerovi, nemá problém s ním udržovat stálý oční kontakt, který je další z předpokladů úspěšné komunikace. Ti, kteří něco tají nebo lžou, se snaží pohledem uhýbat. Jestliže se na partnera dívají zpříma, získávají o něm neustálé informace. Dají se postřehnout i velmi malé změny v jeho chování, které často mohou znamenat zvrat. Kromě toho se dává najevo svá pozornost. Člověk, který nedokáže udržet oční kontakt, se v dané situaci necítí nejlépe. Anebo není příliš sebevědomý, i to je informace. Z očních zorniček můžete vyčíst i zaujetí. Zorničky se rozšíří, hovoříte-li o něčem, co druhého zajímá.. Jste-li dobrý pozorovatel, můžete si toho všimnout. Naopak výrazem silné samolibosti jsou přivřená víčka během hovoru. Do oblasti nonverbální komunikace patří kromě gest a mimiky i hlas, jeho síla, tón a rychlost mluvy.

### ***Co o nás prozrazuje náš hlas***

Při telefonování je nejen jediným projevem nonverbální komunikace, je ale i důležitým dorozumívacím prostředkem v přímé komunikaci. Síla hlasu nám značí, jak dalece se člověk chce prosazovat. Člověk mluvící příliš hlasitě, má tendenci se prosazovat rád. Je velmi těžké ho při hovoru usměrnit. Naopak ten, kdo mluví velmi potichu, vypovídá o sobě, že není sebevědomý a v dané situaci se necítí nejlépe.

Síla hlasu může ale vyjadřovat právě prožívanou emoci - radost nebo strach. Podobně můžeme posuzovat i tón. Navíc můžeme vypořádat z tónu, jaký postoj k vám partner zaujal. Rychlost mluvy je důležitá, aby sdělení bylo dostatečně srozumitelné. Jedinec, který je vyrovnaný, hovoří klidně a pořád stejnou rychlostí. Člověk, který si potřebuje něco rozmyslet, zpomalí svůj slovní projev. Stejně je na tom i ten, kdo je v tísní, a kdo zrovna prožívá radost, mluví většinou rychle.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Lewis, D., *Tajná řeč těla*. Praha: vyd. 1., East Publishing, 1989, s. 229, ISBN 80-7219-0.