

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Institut vzdělávání a poradenství**

**Katedra profesního a personálního rozvoje**



**Česká zemědělská  
univerzita v Praze**

**Vzdělávací program pro pracovníky v praxi**

*Závěrečná práce*

**Autor: Ing. Klára Laloučková, Ph.D.**

**Vedoucí práce: PhDr. Andrea Hlubučková**

2023

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Institut vzdělávání a poradenství

## ZADÁNÍ ZÁVĚREČNÉ PRÁCE

Ing. Klára Laloučková, Ph.D.

Rozšiřující kurz  
Studium učitelství odborných předmětů

Název práce

**Vzdělávací program pro pracovníky v praxi**

Název anglicky

**Educational program for specialists from practice**

---

### Cíle práce

Cílem předkládané závěrečné práce bude vytvořit modelový vzdělávací program na psychologické téma z oblasti komunikace ze zaměřením na řešení konfliktních situací.

Autorka zpracuje téma jak z teoretického, tak z praktického hlediska. Výstupem praktické části bude konkrétní vzdělávací program pro pracovníky farem, kde jsou chována hospodářská zvířata.

### Metodika

Teoretická část práce bude zpracovávat recentní literaturu zabývající se tématy souvisejícími s teorií efektivní komunikace, zejména pojmy konflikty, práce s emocemi, vyjednávání apod. Budou charakterizovány konflikty samotné, vliv situace a osobnostních rysů pro vznik a řešení konfliktů, asertivita a další metody a techniky pro efektivní zvládnání konfliktů.

V praktické části práce bude zpracována didaktická příprava (model) vzdělávacího programu pro absolventy středních odborných škol a univerzit, kteří nyní pracují na pozici specialisty výživy zvířat na farmách chovajících hospodářská zvířata. Ti se jako profesionální konzultanti dostávají do mnoha konfliktních situací.

Vytvářený vzdělávací program bude sloužit jako užitečná příprava této skupiny pracovníků na řešení konfliktních situací jak v teoretické rovině, tak v praktické včetně nácviku modelových situací z praxe.

Práce bude průběžně konzultována s vedoucí práce a odevzdána do konce února 2023.

**Doporučený rozsah práce**

dle pravidel pro psaní závěrečné práce

**Klíčová slova**

efektivní komunikace, vzdělávací program, konflikty

---

**Doporučené zdroje informací**

- EGGERT, Max a Wendy FALZON. Řešení konfliktů. Praha: Portál, 2005. Management do kapsy. ISBN 80-7367-011-9
- MCCONNON, Shay a Margaret MCCONNON. Jak řešit konflikty na pracovišti. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-3003-5.
- PLAMÍNEK, Jiří. Konflikty a vyjednávání: umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál. 3., upr. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-4485-8.
- WEITZMAN, Patricia Flynn a Eben A. WEITZMAN. Brief Report: Promoting Postformal Thinking on the Job. Journal of Adult Development [online]. 2006, 13(1), 45-51 [cit. 2023-01-11]. ISSN 1068-0667. Dostupné z: doi:10.1007/s10804-006-9006-z
- WOOD, Valerie Ford a Paul A. BELL. Predicting interpersonal conflict resolution styles from personality characteristics. Personality and Individual Differences [online]. 2008, 45(2), 126-131 [cit. 2023-01-11]. ISSN 01918869. Dostupné z: doi:10.1016/j.paid.2008.03.010

---

**Předpokládaný termín obhajoby**

2022/23 ZS – IVP

**Vedoucí práce**

PhDr. Andrea Hlubučková

**Garantující pracoviště**

Katedra profesního a personálního rozvoje

---

Elektronicky schváleno dne 12. 1. 2023

**Mgr. Jiří Votava, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 12. 1. 2023

**Ing. Karel Němejc, Ph.D.**

Pověřený ředitel

V Praze dne 13. 02. 2023

## ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci na téma:

Vzdělávací program pro pracovníky v praxi

vypracovala samostatně a citovala jsem všechny informační zdroje, které jsem v práci použila, a které jsem rovněž uvedla na konci práce v seznamu použitých informačních zdrojů.

Jsem si vědoma, že na moji závěrečnou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, především ustanovení § 35 odst. 3 tohoto zákona, tj. o užití tohoto díla.

Jsem si vědoma, že odevzdáním závěrečné práce souhlasím s jejím zveřejněním podle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů, a to i bez ohledu na výsledek její obhajoby.

Svým podpisem rovněž prohlašuji, že elektronická verze práce je totožná s verzí tištěnou a že s údaji uvedenými v práci bylo nakládáno v souvislosti s GDPR.

V Praze dne 31.3.2023

.....  
(podpis autora práce)

## **PODĚKOVÁNÍ**

Ráda bych na tomto místě poděkovala vedoucí mé práce, PhDr. Andree Hlubučkové, za její vstřícnost, díky které jsem mohla tuto práci napsat, a cenné rady, které mi poskytla. Dále bych chtěla poděkovat svým nejbližším, kteří mají s mým celoživotním vzděláváním stále trpělivost.

## **Abstrakt**

Závěrečná práce „Vzdělávací program pro pracovníky v praxi“ se zabývala tématem řešení konfliktů. V teoretické rovině práce cíleně zpracovávala rešeršní formou literaturu zabývající se pojmy komunikace a konflikt. V rámci daných okruhů se práce věnovala teorii komunikace, osobnostním rysům a typům, příčinám a způsobům řešení konfliktu. V praktické části si práce dala za cíl vypracovat didaktickou přípravu vzdělávacího programu pro specialisty výživy zvířat se zaměřením na řešení konfliktních situací. Výsledná didaktická příprava zahrnuje název, formu, cíle, charakteristiku cílové skupiny, vzorovou přípravu včetně časové rozvahy vzdělávacího programu, a dále představila vhodného lektora programu a způsob evaluace programu účastníky. Ve vzorové přípravě práce nastínila možnost využití různých didaktických forem jako je didaktická hra a inscenace, přičemž představila vytvořené didaktické pomůcky (scénáře, kvízy, ankety, prezentace) podporující vzdělávání v daném tématu. Na závěr představila práce doporučení týkající se pozitiv a negativ možnosti realizace úzkoprofilového vzdělávacího programu v praxi.

## **Klíčová slova**

efektivní komunikace, vzdělávací program, konflikty

## **Abstract**

The final thesis " Educational program for specialists from practice" dealt with the topic of conflict resolution. At the theoretical level, the work focused on researching the literature dealing with the concepts of communication and conflict. Within the given terms, the work focused on the theory of communication, personality traits, and types, causes and methods of conflict resolution. In the practical part, the aim of the work was to develop a didactic preparation of an educational program for animal nutrition specialists with a focus on solving conflict situations. The constructed didactic preparation included its name, form, goals, characteristics of the target group, exemplary teaching preparation with the time balance of the educational program, and further introduced a suitable program lecturer and the method of the program evaluation by the participants. In the exemplary teaching preparation of the work, the possibility of using various didactic forms such as didactic games and productions was outlined, and also the created didactic tools (scenarios, quizzes, polls, presentations) supporting education in the given topic was presented. At the end, the thesis offered recommendations regarding the positive and negative possibilities of implementing a narrow-profile educational program in praxis.

## **Keywords**

effective communication, educational programme, conflicts

## **OBSAH**

ÚVOD .....	10
<b>TEORETICKÁ VÝCHODISKA</b>	
1 Cíl a metodika .....	11
2 Komunikace .....	12
2.1 Teorie komunikace .....	13
2.1.1 Provázání osobnostní typologie, komunikace a řešení konfliktů .....	14
2.1.1.1 Temperament .....	14
2.1.1.2 Model velké pětky .....	15
2.1.1.3 Typologie osobnosti dle Myers-Briggs .....	17
2.2 Bariéry v komunikaci .....	18
3 Konflikty .....	20
3.1 Typy konfliktu .....	20
3.2 Příčiny konfliktu .....	21
3.3 Způsoby řešení konfliktu .....	23
3.3.1 Vliv situace a osobnostních rysů na řešení konfliktů .....	24
3.3.2 Metody a techniky pro efektivní zvládnání konfliktů .....	25
3.3.3 Práce s emocemi .....	27
3.3.4 Konflikt a stres .....	28
<b>PRAKTICKÁ ČÁST</b>	
4 Charakteristika praktické části práce .....	31
4.1 Přípravné šetření .....	31
4.2 Konzultantská praxe .....	31
5 Didaktická příprava vzdělávacího programu .....	33
5.1 Název vzdělávacího programu .....	33
5.2 Forma vzdělávání .....	33



5.3	Cíle vzdělávacího programu .....	34
5.4	Cílová skupina.....	34
5.5	Vzdělávací plán, který stanoví časovou a obsahovou posloupnost vzdělávacích předmětů a dobu vzdělávání .....	35
5.5.1	Popis struktury vzdělávacího programu .....	35
5.5.2	Časový plán programu .....	36
5.5.3	Obsahový plán programu.....	36
5.5.3.1	Vzorová příprava lektora .....	36
5.5.3.2	Časová rozvaha.....	41
5.5.3.3	Metody výuky .....	46
5.5.3.4	Didaktické pomůcky .....	46
5.6	Přiřazení odborných lektorů k jednotlivým vzdělávacím předmětům .....	49
5.7	Způsob zajištění zpětné vazby od absolventů programu.....	49
6	Vlastní doporučení .....	51
	ZÁVĚR .....	53
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	55
	SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK .....	64
	SEZNAM PŘÍLOH.....	65

## ÚVOD

Studium konfliktů a jejich řešení z psychologického hlediska je neustále se dynamicky vyvíjejícím tématem, jehož poznatky mohou být aplikovány do praktického života každého jedince. Za zmínku na úvod určitě stojí práce Olgy Klimeckí (2019), která se zabývá rolí empatie a soucitu při řešení konfliktu. Schopnost sdílet emoce a zároveň porozumět emocím a pocitům druhých je jedním z návodů, jak konflikty řešit, ale také jak jim i předcházet.

Efektivní řešení konfliktních situací v praxi se věnuje řada publikací (např. Katz a McNulty, 1994; Wood a Bell, 2008; Moore, 2014), avšak v aktuální literatuře lze jen s obtížemi nalézt odkazy věnující se některým specializovaným profesím. Pro účely této práce bylo možno na základě zájmů autorky provést strukturované rozhovory se zástupci jedné z takových úzce zaměřených skupin zaměstnanců, specialistů výživy zvířat. Z tohoto důvodu si tato práce dává za cíl prozkoumání tématu řešení konfliktů nejen z teoretického, ale i z praktického hlediska.

V teoretické rovině se práce zabývá pojmy komunikace a konflikt, přičemž v kapitole věnované komunikaci jsou dále zkoumány osobnostní rysy, které ji ovlivňují, a bariéry, které brání její efektivitě. V kapitole věnované konfliktu jsou popisovány jeho příčiny, způsoby řešení, metody a techniky pro jeho efektivní zvládnutí, ale také je zkoumán vliv emocí a stresu na vznik a prohlubování konfliktních situací.

V navazující praktické části je zpracována didaktická příprava vzdělávacího programu (se zaměřením na řešení konfliktních situací právě s ohledem na specifika profese výživářů), která aplikuje formy vzdělávání jako je např. didaktická hra, či inscenace.

Závěrem práce doporučuje realizaci vzdělávacích programů pro pracovníky v praxi s užším zaměřením, protože kurzy zaměřené na obecné techniky nemusejí být pro určité profese vyhovující, ani lákavé.

# TEORETICKÁ VÝCHODISKA

## 1 Cíl a metodika

Cílem předkládané závěrečné práce bylo vytvořit modelový vzdělávací program na psychologické téma z oblasti komunikace se zaměřením na řešení konfliktních situací.

Téma bylo zpracováno jak z teoretického, tak z praktického hlediska. Výstupem praktické části je konkrétní vzdělávací program pro pracovníky farem, kde jsou chována hospodářská zvířata.

Teoretická část práce zpracovala recentní literaturu zabývající se tématy souvisejícími s teorií efektivní komunikace, zejména pojmy konflikty, práce s emocemi, vyjednávání apod. Byly charakterizovány konflikty samotné, vliv situace a osobnostních rysů pro vznik a řešení konfliktů, asertivita a další metody a techniky pro efektivní zvládnání konfliktů.

V praktické části práce byla zpracována didaktická příprava (model) vzdělávacího programu pro absolventy středních odborných škol a univerzit, kteří nyní pracují na pozici specialisty výživy zvířat na farmách chovajících hospodářská zvířata. Ti se jako profesionální konzultanti dostávají do mnoha konfliktních situací.

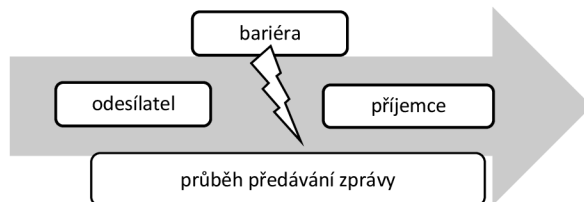
Vytvořený vzdělávací program může sloužit jako užitečná příprava této skupiny pracovníků na řešení konfliktních situací jak v teoretické rovině, tak v praktické včetně nácviku modelových situací z praxe.

Práce byla průběžně konzultována s vedoucí práce a odevzdána do konce února 2023.

## 2 Komunikace

Etymologie slova komunikace vychází z latinského kořene ve výrazu „communicare“, což znamená „sdílet“ nebo přeneseně „být ve vztahu“ (Donsbach, 2008, s. 1). Zjednodušeně lze tedy definovat komunikaci jako sdílení zpráv mezi různými stranami, které tím přicházejí do vzájemné interakce. Komunikace zahrnuje přenos nejen informací předávaných verbálně, ale také zpráv neverbálních. Proces (Obrázek 1), kterým jsou sdělení v průběhu komunikace předávány se skládá z odesílatele, který ji distribuuje prostřednictvím komunikačního kanálu až k cílovému příjemci, přičemž v průběhu této cesty může být jasnost zprávy narušena nebo zkreslena tím, co se často nazývá bariéry (Munodawafa, 2008, s. 370). Tento tzv. přenosový model komunikace popisuje komunikaci jako lineární, jednosměrný proces, ve kterém odesílatel záměrně předává zprávu příjemci. Přestože je v modelu zahrnut i příjemce, je tato role vnímána spíše jako cíl nebo koncový bod než jako součást probíhajícího procesu. (Ellis a McClintock, 1994).

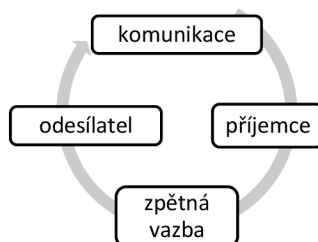
Obrázek 1: Cesta přenosu zprávy v průběhu komunikačního procesu



Zdroj: vlastní

Pokud příjemce reaguje na odeslanou informaci a podává tím zpětnou vazbu odesílateli, dochází k vytvoření tzv. komunikačního cyklu (Obrázek 2), kterým lze optimalizovat daný proces tím, že se překlenou komunikační mezery, dochází k řešení nedorozumění, a snižují se chyby v procesu předávání zpráv (Borisova, 2013, s. 8).

Obrázek 2: Komunikační cyklus



Zdroj: vlastní

## 2.1 Teorie komunikace

Jelikož jsou informace předávány v podstatě neustále, je teorie komunikace velice rozsáhlý obor s počátky již v období antiky, přičemž v současné době existuje celá řada teorií, které popisují koncepty komunikace (Littlejohn a Foss, 2009). Vzhledem k zaměření této práce se jeví jako nejvhodnější přístup pro popis komunikace z pohledu studia lidského chování behaviorální sociopsychologická tradice, která se zabývá jedincem jakožto jednotkou v kontextu sociálního chování a pracuje s otázkou, jak predikovat myšlení a chování jednotlivých komunikátorů v konkrétní situaci, čímž se snaží porozumět tomu jak a proč se člověk chová určitým způsobem (Krauss a Fussell, 1996, s. 3). Porozumění chování člověka (vycházející z osobnostních charakteristik), kterému se specialista výživy zvířat (konzultant) snaží nabídnout produkt, tak může významně ovlivnit úspěšnost komunikace.

Významný vliv na výsledek komunikace mohou mít i očekávání, resp. jejich naplnění, či nenaplnění. Teorie narušení-očekávání, která má vysoký vztahový obsah, vidí komunikaci jako výměnu informací, jež mohou být použity k porušení očekávání druhého, což může být vnímáno buď pozitivně, nebo negativně v závislosti na osobním vztahu mezi těmito dvěma lidmi. Ve chvíli, kdy jsou očekávání porušena, reaguje jednatel konkrétními způsoby. Pokud je čin neočekávaný a je mu přiřazena příznivá interpretace (je hodnocen kladně), přinese příznivější výsledky než očekávaný čin se stejnou interpretací a hodnocením. Tato teorie pracuje nejen s koncepty očekávání a narušení, ale i s neverbální komunikací, zavedeným chováním, vzrušením, valencí odměny, interpretací, hodnocením, reciprocitou, důvěryhodností, změnou postoje a kontextem (Berger, Roloff, Wilson, et al., 2015, s. 30). Dle této teorie může očekávání, jež mají pracovníci farem ve vztahu ke konzultantům, ovlivnit jak pozitivně, tak negativně výsledek služby.

V souvislosti s tématem předkládané práce je vhodné zmínit také teorii komunikační akomodace, která popisuje, že pokud spolu lidé mluví, mají tendenci změnit způsob, jakým mluví tak, aby odpovídal způsobu, jakým mluví posluchač (Berger, Roloff, Wilson, et al., 2015). Přizpůsobení se stylu komunikace posluchače může mít podstatný vliv na srozumitelné předání informace, což je zcela zásadní pro konzultantskou praxi.

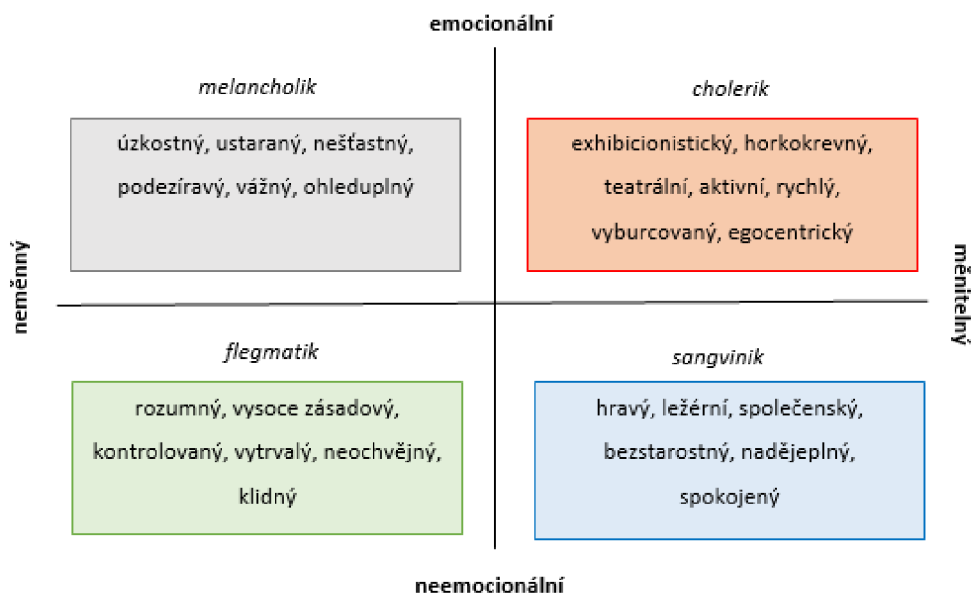
### **2.1.1 Provázání osobnostní typologie, komunikace a řešení konfliktů**

Široce rozšířená představa tvrdí, že styly řešení konfliktů jsou výsledkem situačních vlivů, přičemž dané situační kontexty jsou významně ovlivňovány dispozicemi danými osobnostními charakteristikami. Již řadu let se množství výzkumů zaměřuje právě na otázku vztahu osobnostních rysů a jejich vlivu na řešení konfliktních situací, přičemž typizování rysů osobnosti je považováno za schválený přístup k zachycení chování lidí (Tehrani a Yamini, 2020). Jednotliví filozofové a vědci se odedávna snaží na základě určitých charakteristik rozdělit lidskou populaci do jednotlivých skupin na základě různých znaků osobnosti, z nichž vycházejí níže popsané typologie, jako je např. galénovská teorie čtyř temperamentů, model velké pětky, či typologie osobnosti dle Myers-Briggs. Pro porozumění konfliktním stylům a následným přístupům člověka k řešení konfliktů je proto nezbytné popsat v této práci také vybrané osobnostní typologie a jejich provázání s pojmem komunikace a konflikt.

#### **2.1.1.1 Temperament**

Temperament lze definovat jako automatické asociativní reakce na emoční podněty, které určují zvyky a nálady, přičemž z psychosociálního hlediska jsou součástí temperamentu ty složky osobnosti, které jsou dědičné, vývojově stabilní, založené na emocích, nebo nejsou ovlivněny sociokulturním učením (Cloninger, 1994, s. 266). Nejjednodušší evaluace temperamentu, vycházející z proto-psychologické galénovské teorie čtyř temperamentů, se provádí na základě osobnostního testu, dle kterého je jedinec zařazen do jedné z kategorií: melancholik (deprimovaný, smutný), sangvinik (vřelý, příjemný), choleric (rychle reagující, temperamentní) a flegmatik (pomalý, apatický) (Merenda, 1987). Na tuto základní teorii navazovali další osobnosti z oblasti psychologie, převážně pak Immanuel Kant a Wilhelm Wundt, který přesunul důraz ze čtyř nezávislých kategorií do dvourozměrného systému, který bývá využíván i v současnosti (Saklofske, Eysenck, Eysenck, et al., 2012, s. 151). Jelikož se temperament projevuje převážně v kontextu sociální interakce, komunikace jednotlivých typů navzájem je rozdílná a vychází z daných charakteristik uvedených v Obrázku 3, přičemž může snadno vést ke konfliktním situacím.

Obrázek 3: Syntéza Wundtova schématu a adjektiv z moderních popisů extraverte a neuroticismu



Zdroj: upraveno dle Saklofske, Eysenck, Eysenck, et al. (2012, s. 151)

### 2.1.1.2 Model velké pětky

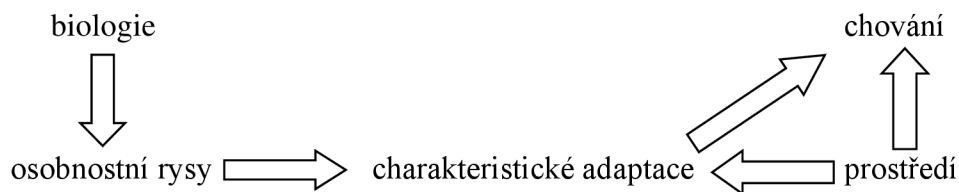
Littlejohn a Foss (2011) popisují na základě sociopsychologické teorie vlastnosti jedince v komunikaci dle jeho relativní konzistence v myšlení, cítění a chování v různých situacích. Na základě těchto vlastností lze dle autorů také predikovat budoucí (potenciálně konfliktní) chování, jelikož to je určeno právě danými vlastnostmi jedince a situací, ve které se tento nachází (Littlejohn a Foss, 2011, s. 80).

Zájem o jakési měření osobnosti (jak v obecném měřítku lidského chování, tak i následně v pracovním procesu) začal historicky s vývojem taxonomie osobnostních rysů již ve třicátých letech dvacátého století. Mezi nejznámější modely, které pracují s vlastnostmi jedince, patří pěti faktorový model osobnosti, nazývaný také jako tzv. model velké pětky (MVP) (Digman, 1990, s. 418-440).

MVP zásadním způsobem rozlišuje mezi základními tendencemi a získanými charakteristickými adaptacemi (Obrázek 4) (Costa a McCrae, 2012, s. 95). Osobnostní rysy jsou základní tendence, které dle McCrae (2010, s. 58) odkazují spíše na jednodušší a obtížněji uchopitelné aspekty způsobu života, které jsou součástí lidské přirozenosti, a proto se vyskytují ve všech kulturách a v každé době. Lze tedy konstatovat, že osobnostní rysy jsou neměnné tendence jedince, který se proto chová,

myslí a cítí neměnným způsobem (McCrae a Costa, 2008). Naproti tomu charakteristické adaptace jsou vytvořené na základě vlivu prostředí, ve kterém se jedinec nachází, a zahrnují dovednosti, návyky, postoje, role, vztahy apod. (McCrae a Costa, 2008).

Obrázek 4: Zjednodušené schéma systému osobnosti



Zdroj: upraveno dle Costa a McCrae (2012, s. 96)

Mezi tzv. velkou pětku osobnostních rysů patří dle MVP otevřenost vůči zkušenosti (openness to experience), svědomitost (conscientiousness), extraverte (extraversion), přívětivost (agreeableness) a neuroticismus (neuroticism). V Tabulce 1 je výše vyjmenovaným osobnostním rysům přiřazena charakteristika, kterou se jedinec při maximální míře výskytu daného faktoru typicky vyznačuje (Rothmann a Coetzer, 2003, s. 69).

Tabulka 1: Charakteristiky faktorů v rámci modelu velké pětky

FAKTOR	CHARAKTERISTIKA
otevřenost vůči zkušenosti (O)	zodpovědný, rozvážný, sebekontrolovaný, vytrvalý, organizovaný, zaměřený na úspěch
svědomitost (S)	společenský, asertivní, upovídaný, ambiciózní, energický
extraverte (E)	dobrosrdečný, spolupracující, důvěřivý, sympatický, přátelský
přívětivost (P)	bezpečný, klidný, nízká úzkost, nízká emocionalita
neuroticismus (N)	zvědavý, inteligentní, nápaditý, nezávislý

Zdroj: upraveno dle Rothmann a Coetzer (2003)

Pro hodnocení osobnostních rysů se v současné době využívá modifikovaná verze MVP, označovaná jako NEO-PI-R (Revised NEO Personality Inventory; NEO revidovaný inventář osobnosti), který dle Hřebíčkové (2005, s. 1-4) rozděluje pět škál (faktorů) osobnosti dále na šest subškál (podfaktorů), které blíže specifikují jedince.



Provázanost jednotlivých osobnostních typologií mezi sebou a zároveň s komunikačními schopnostmi je významným studijním tématem na poli psychologie. Např. Hazel, Keaten a Kelly (2014) studovali vliv a vztahy mezi osobnostními proměnnými MVP, zdrženlivostí v komunikaci a strachem z negativního hodnocení u vysokoškolských studentů. Odhalili, že extraverte přímo predikovala zdrženlivost, zatímco neuroticismus pozitivně souvisel se strachem z negativního hodnocení, což bylo v přímém kontrastu s otevřeností, jež byla záporně asociovaným prediktorem strachu z negativního hodnocení. Model také ukázal silný vztah mezi strachem z negativního hodnocení a zdrženlivostí (Hazel, Keaten a Kelly, 2014).

### **2.1.1.3 Typologie osobnosti dle Myers-Briggs**

Myers-Briggsova typologie osobnostních typů (Myers-Briggs Type Personality Indicator; MBTI) je jeden z nejvíce rozšířených testů osobnosti na světě, kterého se ročně prodají dva miliony výtisků, a který byl přeložen do více než třiceti jazyků (Waite a McKinney, 2015). MBTI je široce používán především v personalistice při plánování kariéry a v poradenství díky tomu, že klasifikuje předpoklady jedince pro určitě povolání podle osobnostních tendencí (Salter, Evans a Forney, 2006).

MBTI definuje čtyři různé charakteristiky osobnosti, přičemž v každé z nich uvádí dvě možné polohy rysů. Na základě vnímání okolního prostředí dělí jedince na extravertní (extroversion; E) a introvertní (introversion; I); dle převažující metody získávání informací dělí osobnosti na smyslově založené (sensing; S) a intuicí získávající informace (intuition; N); dále rozlišuje dva převažující styly ve zpracování informací – myšlení (thinking; T) a cítění (feeling; F); a na základě převažujícího životního stylu dělí osobnosti na usuzující (judging; J) a vnímavé (perceiving; P) (McCrae a Cota, 1989). Osobnostní typy se při využití metody MBTI odhadují na základě výsledků dotazníku identifikací preference v rámci každého dichotomického páru. Volby jednotlivce vedou k rozlišení jednoho z šestnácti hlavních typů osobnosti (ISTJ, ISFJ, INFJ, INTJ, ISTP, ISFP, INFP, INTP, ESTP, ESFP, ENFP, ENTP, ESTJ, ESFJ, ENFJ a ENTJ) (Devries a Beck, 2020, s. 245).

Bylo pozorováno, že komunikační styly jednotlivých osobnostních typů se liší především v závislosti na dělení dle vnímání okolí (E: dominance, otevřenost a uvolněnost při interakci vs. I: méně dominance, otevřenosti a argumentativnosti),

keré zahrnuje vyjádření preference vnitřního nebo vnějšího světa prostřednictvím sociálního chování (Loffredo, Opt a Harrington, 2008).

## **2.2 Bariéry v komunikaci**

Jak již bylo zmíněno na úvod kapitoly, v průběhu komunikace mezi dvěma jedinci (dialogu), může docházet k vytváření určitých bariér, které tento proces narušují. Frydrychová Klímová a Semerádová (2012, s. 208) řadí mezi nejvýznamnější mimokauzální překážky následující vlivy:

- kulturní a národní rozdíly;
- celkový temperament;
- osobní dispozice a charakter;
- typ myšlení, paradigma racionality;
- profesní rozdíly;
- věkový rozdíl;
- zkušenostní a znalostní rozdíly;
- jazykovou bariéru.

Pro zefektivnění komunikace mezi jedinci je důležité přizpůsobit styl a obsah sdělení právě výše zmíněným možným překážkám, které jsou vždy dané a nelze je přímo ovlivnit.

Bariéry, které však jsou odbouratelné, souvisí přímo s projevem odesílatele informace a určitými vlastnostmi příjemce. V případě lineárního přenosového modelu komunikace se problém s kteroukoli z jeho složek může stát bariérou v komunikaci, přičemž tyto překážky představují příležitosti ke zlepšení komunikace. Mezi tyto bariéry řadí Erven (2002, s. 3-5) následující příčiny:

- nejasné sdělení („zamotaná zpráva“);
- stereotypizaci;
- špatně zvolený přenosový kanál;
- jazyk, resp. použité výrazivo;
- chybějící zpětnou vazbu;
- špatnou schopnost naslouchat;

- vyrušení;
- fyzické rozptýlení.

Pro co nejjasnější sdělení zprávy v průběhu komunikace je tedy nutné co nejdříve specifikovat její obsah (dostavte se okolo sedmé hodiny ráno vs. dostavte se v sedm hodin ráno); netypizovat příjemce informace na základě zjednodušených představ, přesvědčení nebo názorů (každý pracovník mléčné farmy pije mléko); zvolit správně kanál, kterým je informace předávána (instruktáž o použití mléčného automatu prakticky vs. teoreticky); využití jazyka, resp. výrazů srozumitelných pro všechny jedince zapojené v komunikaci – na farmách chovajících hospodářská zvířata se lze často setkat s pracovníky cizích národností a je nutné se ujistit, že předání informace proběhlo jazykem a slovy, kterým všichni rozumí, a zároveň je nutné se seznámit s výrazy typickými pro danou farmu (př. jednička – porodna pro prasničky, dvojka – porodna pro prasnice apod.); žádost o podání zpětné vazby bez čekání na „správný moment“, jelikož právě zpětnou vazbou dostává odesílatel informaci o tom, jak efektivně zprávu předal, a může neprodleně poskytnout doplňující informace, čímž dojde k předcházení nesprávné interpretace (zopakování/sdělení informace o správné teplotě nápoje mléčné náhražky při jeho podání telatům); vyhledání co nejoptimálnějšího místa pro sdělení zprávy – farma je vždy místo plné ruchu, a proto je vhodné maximalizovat úsilí o co nejklidnější čas a místo na předání informace (efektivněji jsou poskytnuty zootechnikovi poznatky po obhlídce sekce dojníc stojících na sucho v jeho kanceláři než ve stáji, kde dochází k přihřívání krmiva nakladačem, který vydává hluk; zároveň jsou často informace snadněji předány bez překážek v osobním styku než v průběhu telefonického hovoru za použití handsfree při řízení automobilu) (Erven, 2002, s. 3-5).

### 3 Konflikty

Frankovský, Birknerová a Zbihlejšová (2017, s. 97) konstatují, že přirozenou součástí života jsou právě konflikty, jelikož lidé jsou neustále nuceni reagovat na podněty z prostředí, které pokud se neshodují se zájmy jedince, vytváří napětí a tím i konfliktní situace. Daný stav nastává vždy mezi minimálně dvěma vzájemně propojenými stranami mezi nimiž vznikají rozdíly, jež strany hodnotí jako negativní, což může následně vést k silným emočním stavům a negativnímu chování (Katz a McNulty, 1994, s 1).

Průběh konfliktu by se dal přeneseně srovnat s průběhem napadení, tudíž je možno konstatovat, že konfliktní situace zahrnuje pět fází: spouštěcí, eskalační, krizovou, uklidnění a fázi post krizové deprese (Obrázek 5) (Hallet, 2018, s. 6.)

Obrázek 5: Fáze konfliktu



Zdroj: upraveno dle Hallet (2018, s. 7)

#### 3.1 Typy konfliktu

Plamínek (2009, s. 18) dělí konflikty do tří základních skupin, a sice na intra-, inter- a extrapersonální. Pro účely této práce je popisován interpersonální konflikt, tj. konflikt mezi minimálně dvěma jedinci (v případě intrapersonálního konfliktu se jedná o konflikt uvnitř jednoho jedince, extrapersonální konflikt se netýká člověka, ale

probíhá v přírodě). Křivohlavý (2008) pak dělí konflikty na konflikty představ, názorů, postojů a zájmů, přičemž konstatuje, že „není tak výlučné, že bylo možné o kterémkoliv konfliktu říci: ‚patří do této, a ne do jiné třídy a skupiny‘, protože v praxi je možné se setkat převážně s tzv. smíšenými konflikty.

V určitých situacích je možno konstatovat, že konflikt je přirozený a nevyhnutelný ve všech organizacích, a že může mít buď pozitivní, nebo negativní účinek v závislosti na tom, jak je řešen, jelikož bylo pozorováno, že výkon jedince se díky konfliktní situaci může do určité úrovně zvýšit. Tento přístup obhajuje především přijetí konfliktu v manažerské praxi a racionalizuje jeho existenci kvůli potenciálním přínosům (Verma, 1998, s. 1).

### 3.2 Příčiny konfliktu

Wall a Callister (1995, s. 518) sestavili přehled příčin, které mohou indukovat konflikt na základě vnitřních charakteristik jedince (Tabulka 2), přičemž rozlišují následující skupiny: charakteristika jedince, interpersonální faktory, komunikace a chování jedince. Na základě tohoto dělení lze usuzovat, že při vzniku konfliktu hraje významnou roli střet dvou nejen osobnostních typů, ale také stylů řešení konfliktů.

Tabulka 2: Příčiny konfliktu

individuální charakteristiky	osobnost
	hodnoty
	cíle
	závazky
	stres
	vztek
interpersonální faktory	touha po nezávislosti
	vnímání vysokých cílů druhých
	rozpor se záměry ostatních
	chování ostatních viděné jako škodlivé
	nedůvěra k druhým
komunikace	nedorozumění
	nepřátelství
	nesympatičnost
	vysoké cíle
chování	urážky
	snižování výsledků ostatních
	blokování cílů ostatních
	nízká interakce

	boj o moc
	blízkost
	nerovnováha sil
	vytvoření vzájemné závislosti
	distribuce vztahů
	rozdíly v postavení
	preferenze jedné strany konfliktu
	předchozí interakce
	předchozí neúspěchy
	předchozí historie konfliktů
	uzamčené konfliktní chování

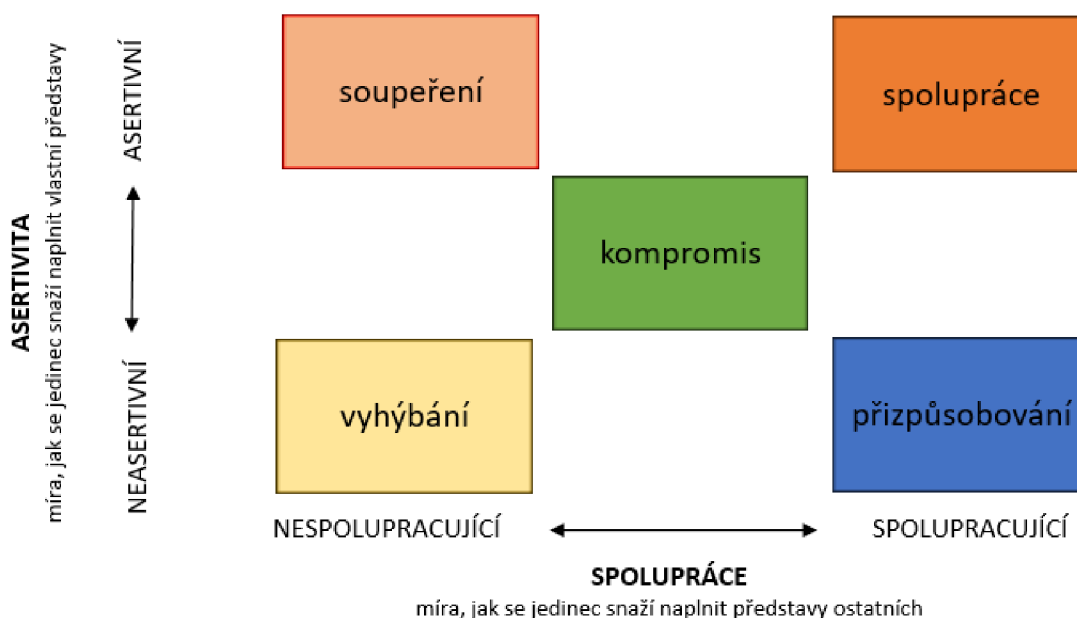
Zdroj: upraveno dle Wall a Callister (1995, s. 518)

Moore (2014) dále kategorizuje příčiny konfliktních situací dle zdroje na informační, hodnotové, zájmové, vztahové a strukturální. Informační konflikty vznikají na základě nedostatku, či rozdílnosti v informacích, které si jedinci sdílí, a každý je tak interpretuje rozdílně. Konflikty, jejichž zdrojem jsou hodnoty, jsou podmíněny nejednotností v morálních a etických otázkách na to, co je důležité, či jak by určitá okolnost měla probíhat. Pro řešení hodnotového konfliktu je důležité uvědomění, že rozdílnost názorů a postojů je společensky přijatelná, a také je pro jeho řešení vhodné zaměření se na společné cíle, zájmy, či hodnoty, které mezi sebou v konfliktu zainteresované strany sdílejí. Základem pro zájmové konflikty je přesvědčení, že potřeby určitého jedince budou naplněny bez ohledu na ostatní, kteří však mají naprosto odlišné cíle, či potřeby. Tento druh konfliktu je obtížně řešitelný a vyžaduje identifikaci a zaměření jednotlivců na dané cíle. Vztahové konflikty mají svůj původ ve špatné komunikaci, emocích, stereotypch, předpokladech a opakovaném destruktivním chování, přičemž jsou řešitelné důsledným dodržováním určených pravidel, jasnou komunikací a poskytnutím prostoru pro vyjádření a potvrzení citů jednotlivce. Konflikty, jež lze zařadit do skupiny strukturálních, tkví především v nerovnosti rozložení síly a autority, vzorcích destruktivního chování a vnějších okolností. Řešením těchto situací je především restrukturalizace rolí a pozic, identifikace, narušení a změna destruktivních vzorců a nastolení rovnoprávného procesu rozhodování (Moore, 2014).

### 3.3 Způsoby řešení konfliktu

Thomas a Kilmann vytvořili jeden z nejpoužívanějších interpretačních modelů kategorizující přístup jedinců k řešení konfliktů, jímž je tzv. pětistylový model založený na dvou rozměrech, který rozeznává (a) spolupracující (vysoká asertivita, vysoká kooperativnost; styl win/win), (b) soupeřící (vysoká asertivita, nízká kooperativnost; styl win/lose), (c) přizpůsobivý (nízká asertivita, vysoká kooperativnost; styl lose/win), (d) vyhýbavý (nízká asertivita, nízká kooperativnost) a (e) kompromisní (střední asertivita, střední kooperace; styl ½ win, ½ lose) styl při řešení interpersonálních konfliktů (Volkema a Bergmann, 1995, s. 5) (Obrázek ).

Obrázek 6: Thomas-Kilmannův nástroj konfliktních stylů



Zdroj: upraveno dle Kalandides, Atorough a Martin, 2012

Jedinec, vykazující při řešení konfliktů spolupracující styl, se obecně snaží najít řešení, které naplno uspokojí jak vlastní, tak i cizí představy. Další styl usilující o nalezení řešení a naplňující částečně jak vlastní potřeby, tak potřeby jiných, je styl kompromisní. Naproti tomu jedinec, využívající soupeřící styl, se snaží prosadit vlastní zájmy na úkor ostatních. Přizpůsobujícím stylem řeší konfliktní situace jedinec, který zanedbává vlastní potřeby a upřednostňuje uspokojení druhých. Jak už naznačuje pojmenování, člověk jednající vyhýbavým stylem bezprostředně nenásleduje ani

vlastní, ani cizí představy (a dalo by se říct, že vyčkává) (Kalandides, Atorough a Martin, 2012).

Laursen a Collins (1994, s. 201) popisují pět různých forem řešení konfliktů:

- podřízení; jedna strana přistoupí na požadavky druhé nebo před nimi kapituluje;
- kompromis; odráží ústupky obou stran obvykle dosažené vyjednáváním;
- patová situace; nesouhlas není vyřešen a situace, která byla předmětem konfliktu, je opuštěna;
- odstoupení; alespoň jeden účastník konfliktu odmítne pokračovat;
- zásah třetí strany; řešení konfliktu je navrženo třetí nezúčastněnou osobou.

Za neoptimálnější styl pro řešení konfliktů v průběhu práce konzultanta by mohl být na prvním místě považován styl spolupracující (řešení konfliktu kompromisem), jelikož by při správné praxi mělo být dosaženo maximální spokojenosti jak na straně samotného konzultanta, tak farmáře. Na druhém místě by pak mohl být styl kompromisní. Určitě by se měl konzultant vyhnout řešení konfliktů stylem, kdy se snaží prosadit pouze své (obchodnické) potřeby, a zároveň stylu, kdy se plně přizpůsobí požadavkům zootechnika, který nemusí být odborníkem na výživu zvířat a může tak poškodit zdraví a užitkovost zvířat na farmě.

### **3.3.1 Vliv situace a osobnostních rysů na řešení konfliktů**

Katz a McNulty (1994, s. 8) zdůrazňují, že přístup jedinců ke konfliktu (tedy styl řešení konfliktu) vychází ze tří následujících bodů:

- jedinec rozvíjí své přístupy z důvodů, které mu dávají smysl;
- neexistuje konkrétní ideální přístup;
- jedinec mění své přístupy, aby se přizpůsobil požadavkům nových situací.

Bylo prokázáno, že jedinec se během svého vývoje učí komunikačním dovednostem včetně stylu pro řešení konfliktu od hlavních dospělých opatrovníků (např. rodičů), a že dané styly, které používá, tedy úzce souvisí i s osobnostními rysy (Dunbar, Summary, Jackson, et al., 2022, s. 4).



Výzkumníci se ve svých pracích často věnují provázanosti různých situací (např. stresu) a osobnostních rysů na řešení konfliktů. Studie Wood a Well (2008) např. ukazuje, že osobnostní rysy extraverze a přívětivosti (vycházející z měření Rosenthal-Hautaluoma indikátorem) mohou být významnými prediktory stylu řešení konfliktů, především stylů soutěžení a vstřícnosti.

Konfliktní situace mohou být řešeny jednotlivci na základě použitého komunikačního stylu minimálně třemi různými způsoby: pasivně, agresivně, či asertivně (Pipas a Jaradat, 2010, s. 649). Pasivním stylem komunikace řeší jednotlivec konflikt tak, že se vyhýbá vyjádření svého názoru nebo pocitu, což znamená, že nereaguje otevřeně ani na zraňující nebo hněv vyvolávající situace. Jednotlivci vyjadřující své pocity a názory agresivním stylem je obhajují způsobem, který porušuje práva ostatních, mohou jednat verbálně a/nebo fyzicky urážlivě. Stylem asertivní komunikace jednotlivci pevně a jasně vyjadřují své názory, přičemž dokáží hájit svá práva a potřeby, aniž by porušovali práva ostatních (Bocar, 2017).

### **3.3.2 Metody a techniky pro efektivní zvládnání konfliktů**

Z pohledu psychologie přináší efektivně zvládnutý konflikt jedinci, ale i skupině, řadu výhod, mezi které lze zařadit snížení stresu, zvýšené sebevědomí, zlepšení efektivity (práce, komunikace apod.) a zlepšení mezilidských vztahů (Arslan, Hamarta a Uslu, 2010; Sexton a Orchard, 2016).

Vybíral (2005, s. 119-120) konstatuje, že „konflikty při rozhovoru nemusí znamenat, že rozmluva ztrácí na kvalitě. Konflikt nemusí být nezdravý a neužitečný, naopak. Často je prospěšné přit se o téma, o názor i životní postoj. Učit se argumentovat a slyšet protiargumenty. Důležité je, aby se partneři drželi obsahové roviny komunikace. Druhému je možné vytknout cokoli dílčího, ale do sporu nepatří zobecněné odsouzení“.

V obecné rovině platí, že metoda, kterou jedinec zvolí pro vyřešení konfliktu, se přímo odvíjí od jeho konfliktního stylu, tedy jeho vyjednávacích schopnostech a motivacích (Katz a McNulty, 1994, s. 4).

Dovednosti, které jsou považovány za klíčové pro účinné řešení konfliktu, zahrnují: sebevědomění (prožívání okamžiku) (Goleman, 1996, s. 43), sebeovládání (efektivní

zvládnání impulsů a emocí) (Kotabe a Hofmann, 2015), asertivní komunikaci (vyjádření osobní potřeby bez zneužití nebo ovládnání ostatních) (Gallois, 1994), spolupráci (hledání řešení, které je vhodné pro všechny strany konfliktu) (Rand a Nowak, 2013), strategii řešení problémů (alternativní řešení uspokojující potřeby a cíle zúčastněných stran) (Dijkstra, Beersma a Evers, 2011), empatii (schopnost sdílet a porozumět emocím a pocitům druhých zvyšující pravděpodobnost emocionálního pochopení a kooperace) (Klimecki, 2019) a aktivní naslouchání (možnost ukončení cyklických hádek a otevřenost) (Weger, Castle Bell a Minei, 2014).

Weitzman a Weitzman (2006) sestavili protokol pro školení o řešení mezilidských konfliktů, který má tři části:

- otevřená diskuse na téma interpersonálních konfliktů a evaluace reakcí účastníků;
- teoretický a praktický nácvik konceptů a dovedností zahrnující aktivní naslouchání, přebírání perspektivy (vcítění se), předefinování (chápání konfliktu jako výzvy ke kooperaci) a brainstorming možných alternativ řešení konfliktu;
- závěrečná diskuse kontextových rysů konfliktu.

Jak konstatují De Dreu, Beersma, Steinel, et al. (2007, s. 612-613), desítky let vědeckého zkoumání odhalily pět taktik vyjednávání pro řešení konfliktních situací: soupeřící, připouštějící, kompromisovou, problém řešící, a taktiku nečinnosti, přičemž základem prvních čtyř strategií je distributivní (nárokování si hodnoty) a integrativní (vytváření hodnoty) dimenze. U soupeřící taktiky vyjednávání se lze setkat s proklamací hodnot a vnucování své vůle druhé straně za případného použití hrozeb a klamů; připouštějící taktika je také někdy označována jako poddajná, protože je orientována na akceptování vůle protějšků, a projevuje se jednostrannými ústupky, bezpodmínečnými sliby a nabízením pomoci; u kompromisové taktiky vyjednávání se lze setkat s vyrovnanými ústupky ostatním, podmíněnými sliby a hrozbami, a také s aktivním hledáním střední cesty řešení konfliktu; taktika řešení problémů, někdy nazývaná jako integrační, zahrnuje úplnou a otevřenou výměnu informací o prioritách a preferencích, prokázání nadhledu a vytváření kompromisů mezi důležitými nedůležitými problémy; taktikou nečinnosti se vyjednavací často

odklánějí od konfliktu, zůstávají neaktivní a vyhýbají se svému protějšku, přičemž ale nemusí být nutně vyjednávač vždy neaktivní a pasivní, ale může např. přesvědčovat druhou stranu konfliktu o tom, že není správný čas činit rozhodnutí (De Dreu, Beersma, Steinel, et al. 2007, s. 612).

### **3.3.3 Práce s emocemi**

Bodtker a Katz (2001) na úvod své studie naznačují, že pro efektivní řízení mezilidských vztahů je nutno překonat to, co označují jako západní předsudky, které upřednostňují kognitivní a racionální, a naučit se ocenit zakořeněnou povahu emocí v každodenních situacích, přičemž konstatují, že „řada obchodních lídrů poznamenala, že úspěch vyžaduje určitou dávku intuice a schopnosti číst emoce ostatních lidí a vhodně reagovat, stejně jako schopnost vyrovnat se s vlastními emocionálními zážitky“. Pro úspěšné zvládnutí konfliktu je tedy nezbytné zaměřit se nejen na osobnostní rysy jedince a jeho konfliktní styl, ale i na tzv. emoční inteligenci, která spojuje pole emocí a inteligence tím, že na emoce nahlíží jako na užitečné zdroje informací, které pomáhají pochopit sociální prostředí a orientovat se v něm (Salovey a Grewal, 2005, s. 281). Základem pro zkoumání emoční inteligence je Mayer-Salovey model z roku 1997, zabývajícími se čtyřmi oblastmi (větvemi):

- vnímání emocí – schopnost detekovat a dešifrovat emoce ve tvářích, obrazech, hlasech a kulturních artefaktech vč. schopnosti identifikovat vlastní emoce;
- používání emocí – schopnost využít emoce k usnadnění různých kognitivních funkcí, jako je myšlení a řešení problémů;
- porozumění emocím – schopnost porozumět řeči emocí a ocenit komplikované vztahy mezi emocemi;
- řízení emocí – schopnosti regulovat emoce jak u jednotlivce samotného, tak u druhých (Salovey a Grewal, 2005, s. 281-282).

Vzhledem k tomu, že emoce mohou být vnímány jako výsledek procesu hodnocení, které je v konfliktních situacích zřídka pozitivní, výzkum konfliktů se z velké části zaměřil na zvládnutí negativních emocí. Emoce jsou často považovány za „protiklad racionality“, a zdá se tedy, že snižují účinnost technik řešení konfliktů (Nair, 2008, s. 367), přičemž Sanford (2007, s. 65) dělí emoce zapojující se do konfliktu na tvrdé

(spojené s prosazováním moci a kontroly – hněv, podráždění a rozhořčení) a měkké (spojené s prožíváním nebo vyjádřením zranitelnosti – smutek, bolest a obavy). Pro řešení konfliktu je tedy ideální, pokud dojde k přechodu od tvrdých emocí k měkkým. V pracovním prostředí se lze dlouhodobě setkat s obecně uznávaným tlakem na odstranění emocí z komunikačních situací, což může vést až k emočnímu přetížení s možnou eskalací do konfliktu. V takové chvíli je jedinec zaplavený emocemi do té míry, že nemůže efektivně fungovat nebo myslet (Nair, 2008, s. 366). Ashforth a Humphrey (1995) klasifikovali možné procesy regulace prožívání a vyjádření emocí jako neutralizující (zabraňující vzniku společensky nepřijatelných emocí pravděpodobně odkloněním emocí), ukládání do vyrovnávací paměti (oddělení potenciálně rušivých emocí od jiných činností), předepisování (indukce společensky přijatelných způsobů prožívání a vyjadřování emocí) a normalizace emocí (transformace nepřijatelných emocí např. použitím humoru).

### **3.3.4 Konflikt a stres**

„Komunikace může být zdrojem stresu, ale je zároveň stresem výrazně ovlivňována“ (Vybíral, 2005, s. 256), přičemž nelze opomenout vliv konfliktů na rozvoj psychických poruch, jelikož působení stresových faktorů působí na regulační psychofyzické mechanismy organismu (Mentzos, 2000, s. 49). Existuje řada zdrojů stresu (stresorů), které lze dělit do několika skupin:

- fyzické (hlad, málo prostoru, horko);
- hluboce psychické, které bývají trvalé (dlouhodobě působící; př. komplex z tloušťky);
- volní a jiné intrapsychické (plynoucí především z momentálních ambicí a cílů, jako je např. touha předčít ostatní, „nestíhám“ v daném čase);
- sociální a kontextové (hrozba sankcí, ztráty zaměstnání, civilizační stres).

V interpersonální komunikace stresovaného člověka lze pozorovat nejen nepokoj jakožto stresovou obrannou reakci, ale i činorodost často provázenou vyšší rychlostí projevu a neorganizovaností, přičemž Vybíral (2005, s. 258) popisuje, že „ve chvíli, kdy partner začne klást odpor, stresovanému jedinci se právě čas vymyká z rukou,

neboť (i pod vlivem stresu) nedokáže pohotově zareagovat a pokračovat věcně, čas mu zabere například to, že se rozčílí“.

## **PRAKTICKÁ ČÁST**

V teoretické části práce jsou popsána teoretická východiska související s komunikací a zároveň s tématem konfliktu, jež je významně ovlivňován jak osobnostními charakteristikami, tak různými styly, jež jedinec při řešení konfliktů využívá. V některých situacích v průběhu interpersonální interakce se může jedinci právě na základě určitých osobnostních rysů a v důsledku předchozí zkušenosti stát, že nezareaguje nejoptimálnějším způsobem, a dojde ke vzniku či eskalaci konfliktu, což může být nevhodné nejen v osobním, ale i pracovním životě. Pro porozumění efektivní komunikaci a řešení konfliktů je možné, aby člověk navštívil prakticky zaměřené kurzy, či programy, jejichž účastníci si osvojují různé metody, které umožní optimalizovat jejich komunikační dovednosti, a jež mohou přispět nejen k řešení konfliktních situací, ale také umožní jejich předcházení. Navržení struktury vzdělávacího programu pro pracovníky v praxi se řídí určitými postupy a zákonitostmi, jež jsou spolu se svými výstupy popsány níže.

## **4 Charakteristika praktické části práce**

Z důvodů, jež jsou uvedeny výše, a na základě současného profesního zaměření autorky, si tato práce dala za cíl vytvoření didaktické přípravy vzdělávacího programu na téma komunikace v konfliktních situacích pro pracovníky v praxi, konkrétně na farmách, kde jsou chována hospodářská zvířata. Jednou ze skupin, se kterými se lze na farmách setkat, jsou výživoví specialisté pro chov hospodářských zvířat, kteří jsou buď přímo zaměstnanci farem, nebo zaměstnanci externích firem vyrábějících krmiva pro zvířata, kteří na farmě fungují jako poradci pro výživu (nazývaní též konzultanti, jejichž činnost je označována jako konzultantská/poradenská praxe).

### **4.1 Přípravné šetření**

Myšlenka vytvoření daného vzdělávacího programu vychází také ze strukturovaných rozhovorů probíhajících dle krátkého dotazníku (Příloha 1). Rozhovory byly uskutečněny na začátku roku 2023 mezi poradci české firmy specializující se na výrobu a poradenství v oblasti výživy a zdraví domácích a hospodářských zvířat. V rámci dotazování bylo zjišťováno, jak dlouho jednotliví respondenti v oboru působí, zda studovali střední odbornou školu se zaměřením na zemědělství, či jestli se už někdy účastnili programu se zaměřením na řešení konfliktních situací v konzultantské praxi. Dále byli respondenti žádáni, aby popsali situace, které při výkonu svého povolání považují za konfliktní, a zda by ocenili možnost účasti na kurzu programu, jež by se zabýval právě řešením konfliktních situací v kontextu jejich pracovního prostředí.

Z odpovědí vyplynulo, že nikdo z dotazovaných neměl možnost se účastnit programu na téma řešení konfliktu v pracovním prostředí, jež by odrážel povahu jejich práce, přestože by vznik takového vzdělávacího kurzu ocenili. Zároveň se dotazovanými popsané konfliktní situace staly modelem pro praktický nácvik během programu.

### **4.2 Konzultantská praxe**

Povaha konzultantské praxe přináší každodenní kontakt s pracovníky farem, jimž je poskytováno poradenství ohledně výživy zvířat, jež jsou v jejich péči. Z toho vyplývá, že konzultant musí být nejen odborník v oboru výživy zvířat, ale zároveň je pro něj důležité umění komunikace, v průběhu které může docházet ke konfliktním situacím.

Vzhledem k úzce zaměřené náplni zaměstnání by mělo být pro konzultanty, ale i jejich zaměstnavatele, důležité, aby uměli konfliktním situacím ideálně předcházet, popř. zvládat jejich řešení. Na základě odpovědí ze strukturovaných rozhovorů s konzultanty lze konstatovat, že účast na v současnosti realizovaných kurzech a programech zaměřených na komunikaci a řešení konfliktních situací na pracovišti není vzhledem ke specifčnosti konzultantské praxe pro danou skupinu zaměstnanců efektivní. Otvírá se tak možnost pro realizaci úzce zaměřeného vzdělávacího programu, který by mohl obohatit současnou nabídku na trhu.



## **5 Didaktická příprava vzdělávacího programu**

Vzhledem k faktu, že se jedná o didaktickou přípravu vzdělávacího programu profesního rozvoje pro dospělé (minimálně ve věku po úspěšném ukončení střední školy), je níže uvedená didaktická příprava vypracována modifikací požadavků uvedených ve formuláři (Příloha 2) pro žádost o akreditaci vzdělávacího programu podle § 31 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů (Česko, 2002), čímž se odlišuje od struktury běžné didaktické přípravy výukové jednotky pro odborné vzdělání. Zároveň je nutné si uvědomit, že na základě cílové skupiny účastníků se musí obsah výuky řídit principy a zásadami pro vzdělávání dospělých.

### **5.1 Název vzdělávacího programu**

Lákavý a robustní název je možná nejdůležitějším prvkem každé marketingové strategie (Dawar a Parker, 1994). Název vzdělávacího programu je proto vhodné zvolit tak, aby oslovil co nejširší základnu možných účastníků a zároveň bylo jasné definováno, komu je určen.

Možné návrhy názvu vzdělávacího programu, který je předmětem této práce: „Konflikt na farmě: metody a techniky předcházení a produktivní řešení“, „Komunikací proti konfliktu: jak efektivně předat své výživářské rady na farmě“, či „Krmte zvířata, ne ego – cesta účelné komunikace se zootechniky a ošetřovateli“.

### **5.2 Forma vzdělávání**

Na základě osobních zkušeností autorky lze konstatovat, že konzultantská praxe je spojena s frekventovaným cestováním z důvodu návštěvy několika od sebe i poměrně vzdálených farem v závislosti na velikosti regionu, který konzultant spravuje. Na základě této skutečnosti lze předpokládat, že by účastníci vzdělávacího programu z řad konzultantů pravděpodobně upřednostnili webinář, či distanční formu vzdělávání, avšak pro praktický nácvik efektivní komunikace a účelné zvládnutí konfliktních situací je nezbytná osobní přítomnost účastníka v místě konání kurzu, a proto není vhodná jiná než prezenční forma vzdělávání. Zároveň však může být právě časté cestování konzultantů v rámci jejich praxe jednou z výhod, protože účastníci mohou

být adaptováni na delší časové úseky, které tráví na cestách, a proto nemusí být nutné organizovat vzdělávací program v různých regionech České republiky, jelikož přiláká účastníky na jedno místo i z větších vzdáleností.

### **5.3 Cíle vzdělávacího programu**

Logický sled po sobě následujících činností v rámci vzdělávacího programu by měl cíleně působit na účastníky za účelem jejich rozvoje jak na úrovni vědomí, tak chování, ale i v postojové složce (Kalnický, 2018). Petty (204, s. 303-304) dělí tyto tzv. vzdělávací cíle na kognitivní (vědomostní), afektivní (postojové) a psychomotorické (dovednostní). Šerák a Dvořáková (2009, s. 86) připomínají u cílů vzdělávání zásadu SMART, tedy fakt, že by měly být specifické (smart, S), měřitelné (measurable, M), dosažitelné (achievable, A), relevantní (relevant, R) a časově vymezené (timed, T).

Pro vzdělávací program určený pracovníkům v praxi, jenž je obsahem této práce, je definován následující vzdělávací cíl: Účastník je po absolvování vzdělávacího programu schopen vyjmenovat charakteristiky alespoň tří osobnostních typů na základě zvoleného modelu a pět konfliktních stylů; kooperací s ostatními účastníky zvolí nejúčelnější způsoby, jakými jednat s jednotlivými typy osobností; a na základě modelových situací umí prakticky využít efektivní metody komunikace pro řešení konfliktů v konzultantské praxi.

### **5.4 Cílová skupina**

Jak již bylo řečeno dříve, navrhovaný vzdělávací program je určen specialistům výživy hospodářských zvířat se zájmem o efektivní komunikaci a řešení konfliktů. Je však důležité si uvědomit, že tito pracovníci mohou kurz navštívit jakožto čerství absolventi středních odborných škol se zaměřením na zemědělství, přičemž nemusí mít předchozí významnou zkušenost s praxí. Zároveň však mohou mít o program zájem zkušení zaměstnanci, kteří již prožili řadu konfliktních situací. Z tohoto důvodu je důležité na úvod vzdělávacího programu prozkoumat strukturu předchozích zkušeností vzdělávané skupiny z praxe a přizpůsobit na základě daných zjištění obsah programu především ve výkladové části, ale i v případě praktického nácviku dovedností v komunikaci a při řešení konfliktních situací. Pokud by byla poptávka po účasti na

daném programu dostatečně velká, bylo by dle obecné zásady homogenosti vzdělávané skupiny vhodné realizovat kurz ve dvou variantách – pro začínající a pro zkušené konzultanty. Na druhou stranu v případě, kdy by nebylo možné sestavit dvě samostatné skupiny z důvodu nízkého počtu přihlášených účastníků, by variabilita zkušeností mohla být pozitivním vstupem do programu, jelikož by mohla působit příznivě na skupinovou dynamiku tím, že by se různě zkušení jednotlivci mohli učit od sebe navzájem.

Dále lze předpokládat, že cílová skupina účastníků bude zahrnovat dvě podmnožiny na základě motivace k účasti v programu: konzultanty, kteří projevují o účast na kurzu zájem sami od sebe, a konzultanty, jimž je účast na kurzu doporučena/nařízena zaměstnavatelem. Je nezbytně nutné již na úvod programu obě podmnožiny účastníků efektivně motivovat, resp. představit jim veškeré přínosy, které jim účast na kurzu přinese. Zároveň by mohlo být účelné využít motivaci první podmnožiny, tedy samostatně se hlásících konzultantů, pro motivaci podmnožiny druhé.

Maximální počet účastníků programu se pro možnost individuálního přístupu lektora stanovuje na osm, přičemž ideální je, aby se z důvodu práce ve skupinách/dvojicích, účastnil sudý počet konzultantů.

## **5.5 Vzdělávací plán, který stanoví časovou a obsahovou posloupnost vzdělávacích předmětů a dobu vzdělávání**

Vzdělávací plán je přizpůsoben faktům, která konstatují Jíra, Rampouchová a Veselý (2004), a sice, že lidé ve středním produktivním věku mají v porovnání s dospívajícími stabilnější vnímání a lépe se soustředí na jeden typ činnosti, což umožňuje prodloužení doby, kterou trvá výuková jednotka. Zároveň tito jedinci dobře přijímají nové poznatky, dokáží se učit a jsou tvořiví. Na druhou stranu mají sníženou adaptabilitu, a proto není vhodné rychlé střídání výukových metod. Zároveň jsou lidé ve středním produktivním věku více ostýchaví, a proto je důležité kvalitní lektorské vedení.

### **5.5.1 Popis struktury vzdělávacího programu**

Vzdělávací program pro pracovníky v praxi, specialisty výživy zvířat, zaměřený na efektivní řešení konfliktních situací, s názvem uvedeným v kapitole 4.1, je dělen do

dvou tematických celků: I. – Komunikace a osobnost a II: – Konflikt. Každý z těchto tematických celků je dále rozčleněn na dva dílčí celky: v případě I. – Komunikace a osobnost jde o dílčí celky A – Komunikace a B – Osobnost, v případě II. – Konflikt se jedná o dílčí celky A – Teorie konfliktu a B – Konflikt v konzultantské praxi.

### 5.5.2 Časový plán programu

První tři uvedené dílčí celky mají každý včetně pětiminutové pauzy časovou dotaci sto třicet pět, čtvrtý pak devadesát minut. Po skončení prvního a třetího dílčího celku je počítáno vždy s desetiminutovou pauzou, mezi jednotlivými tematickými celky pak s obědovou pauzou trvající šedesát minut. Celková doba trvání kurzu je tedy devět hodin a třicet pět minut (viz Tabulka 3).

Tabulka 3: Časový harmonogram vzdělávacího programu

část programu	doba trvání (min)	modelové rozvržení v průběhu dne
I.A – Komunikace	135	8:00-10:15
pauza	10	10:15-10:25
I.B – Osobnost	135	10:25-12:40
obědová pauza	60	12:40-13:40
II.A – Teorie konfliktu	135	13:40-15:55
pauza	10	15:55-16:05
II.B – Konflikt v konzultantské praxi	90	16:05-17:35

Zdroj: vlastní

### 5.5.3 Obsahový plán programu

#### 5.5.3.1 Vzorová příprava lektora

Vzorová příprava lektora (Tabulka 4-7) pro jednotlivé tematické celky zahrnuje popis:

- hlavních a speciálních cílů při zahrnutí kognitivní, afektivní i psychomotorické složky;
- časové náročnosti jednotlivých dílčích celků (samostatně zpracované časové rozvahy, Tabulka 8-11);
- metod použitých ve výuce (zahrnují jak metody usměrňující zájem – rozhovor a diskuse, expoziční – výklad a samostatná práce, tak i fixační – ústní opakování v průběhu praktického nácviku; metoda diagnostická a klasifikační není vzhledem k povaze vzdělávacího programu relevantní);
- použitých didaktických pomůcek a techniky.

Tabulka 4: Vzorová příprava lektora – tematický celek I.A

<b>část přípravy</b>	<b>charakteristika</b>
tematický celek I.	<b>Komunikace a osobnost</b>
dílní celek A	Komunikace
hlavní cíl	Seznámení účastníků s teoretickými znalostmi souvisejícími s pojmem komunikace a praktický nácvik efektivní komunikace.
specifické cíle	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ovládá terminologii související s pojmem komunikace</li> <li>– rozlišuje komunikační styly a komunikační bariéry</li> <li>– používá efektivní nástroje komunikační</li> <li>– dokáže překonat komunikační bariéru</li> </ul>
časová náročnost	135 min
metody výuky	<ul style="list-style-type: none"> <li>– orientační rozhovor (brainstorming): komunikace, efektivní komunikace, bariéry v komunikace</li> <li>– výklad lektora – prezentace na téma „Interpersonální komunikace“ (Příloha 3)</li> <li>– didaktické hry – efektivita komunikace a naslouchání</li> <li>– diskuse – využití různých komunikačních stylů</li> </ul>
didaktická pomůcky a technika	<p>na straně lektora:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– dataprojektor</li> <li>– prezentér/laserové ukazovátko</li> <li>– projekční tabule</li> <li>– flip-chart a psací potřeba</li> <li>– PC – internet a MS Office</li> <li>– prezentace „Interpersonální komunikace“ (Příloha 3)</li> <li>– scénáře pro didaktické hry (Příloha 4)</li> <li>– pomůcky pro didaktické hry: kartičky s názvy emocí, kartičky s jednoduchými tvary, prázdné papíry a tužky pro každého účastníka</li> </ul> <p>na straně účastníků:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– notebook/smartphone s připojením k internetu</li> </ul>

Zdroj: vlastní

Tabulka 5: Vzorová příprava lektora – tematický celek I.B

<b>část přípravy</b>	<b>charakteristika</b>
tematický celek I.	<b>Komunikace a osobnost</b>
dílčí celek B	<i>Osobnost</i>
hlavní cíl	Seznámení účastníků s teoretickými znalostmi souvisejícími s pojmem osobnost, identifikace vlastních osobnostních rysů.
specifické cíle	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ovládá terminologii související s pojmem osobnost</li> <li>– rozlišuje typy osobností na základě různých charakteristik</li> <li>– analyzuje svůj vlastní osobnostní profil</li> </ul>
časová náročnost	135 min
metody výuky	<ul style="list-style-type: none"> <li>– orientační rozhovor (brainstorming): osobnost, metody pro určování typů osobnosti</li> <li>– výklad lektora – prezentace na téma „Vliv osobnosti na efektivní komunikaci“ (Příloha 5)</li> <li>– samostatná práce – online osobnostní MBTI test</li> <li>– diskuse – v čem může přispět poznání osobnostního typu/temperamentu jednotlivce/protistrany k efektivní komunikaci</li> </ul>
didaktická pomůcky a technika	<p>na straně lektora:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– dataprojektor</li> <li>– prezentér/laserové ukazovátko</li> <li>– projekční tabule</li> <li>– flip-chart a psací potřeba</li> <li>– PC – internet a MS Office</li> <li>– prezentace „Vliv osobnosti na efektivní komunikaci“ (Příloha 5)</li> <li>– online osobnostní test dle MBTI (Příloha 6)</li> </ul> <p>na straně účastníků:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– notebook/smartphone s připojením k internetu</li> </ul>

Zdroj: vlastní

Tabulka 6: Vzorová příprava lektora – tematický celek II.A

<b>část přípravy</b>	<b>charakteristika</b>
tematický celek II.	<b>Konflikt</b>
dílčí celek A	<i>Teorie konfliktu</i>
hlavní cíl	Seznámení účastníků s teoretickými znalostmi souvisejícími s pojmem konflikt a identifikace osobního stylu řešení konfliktů.
specifické cíle	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ovládá terminologii související s pojmem konflikt</li> <li>– rozlišuje druhy konfliktů a styly řešení konfliktů</li> <li>– je obeznámen s vlastním převažujícím stylem řešení konfliktů</li> </ul>
časová náročnost	135 min
metody výuky	<ul style="list-style-type: none"> <li>– orientační rozhovor (brainstorming): konflikt, druhy konfliktů, způsoby řešení konfliktů</li> <li>– výklad lektora – prezentace na téma „Konflikt v interpersonální komunikaci“ (Příloha 7)</li> <li>– samostatná práce – dotazník interpersonálního stylu řešení konfliktů (Příloha 8)</li> <li>– diskuse – vznik, průběh a řešení konfliktu s ohledem na vliv osobnosti</li> </ul>
didaktická pomůcky a technika	<p>na straně lektora:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– dataprojektor</li> <li>– prezentér/laserové ukazovátko</li> <li>– projekční tabule</li> <li>– flip-chart a psací potřeba</li> <li>– PC – internet a MS Office</li> <li>– prezentace „Konflikt v interpersonální komunikaci“ (Příloha 7)</li> <li>– dotazník interpersonálního stylu řešení konfliktů (Příloha 8) na straně účastníků:</li> <li>– notebook/smartphone s připojením k internetu</li> </ul>

Zdroj: vlastní

Tabulka 7: Vzorová příprava lektora – tematický celek II.B

<b>část přípravy</b>	<b>charakteristika</b>
tematický celek II.	<b>Konflikt</b>
dílčí celek B	<i>Konflikt v konzultantské praxi</i>
hlavní cíl	Nacvičit modelové situace řešení konfliktů v konzultantské praxi účastníků.
specifické cíle	<ul style="list-style-type: none"> <li>– dokáže předcházet konfliktní situaci</li> <li>– vyhodnotí účelné řešení konfliktní situace</li> </ul>
časová náročnost	90 min
metody výuky	<ul style="list-style-type: none"> <li>– inscenace – přehrávání konfliktních situací na základě instrukcí lektora</li> <li>– diskuse – nejúčelnější způsoby, jakými jednat s jednotlivými typy osobností v konzultantské praxi</li> </ul>
didaktická pomůcky a technika	na straně lektora: <ul style="list-style-type: none"> <li>– flip-chart a psací potřeba</li> <li>– scénář pro inscenaci konfliktních situací (Příloha 9)</li> </ul>

Zdroj: vlastní



### **5.5.3.2 Časová rozvaha**

V návaznosti na vzorovou přípravu výuky lektora při tvorbě vzdělávacího programu je zpracována také časová rozvaha pro jednotlivé dílčí celky programu (Tabulka 8-11), tedy přehled aktivit a jejich rozložení v průběhu časového rozmezí, které je pro program vyhrazeno.

Podle způsobu organizace vyučování odpovídá navržený vzdělávací program kombinované vyučovací jednotce, která má v případě výuky odborných předmětů na středních školách následující fáze: organizační (přípravná) část, zhodnocení stavu přípravy žáků, expoziční část hodiny, fixační část a závěr hodiny. Vzhledem k povaze zde prezentovaného vzdělávacího programu a jeho zaměření na dospělé je vynechána klasická organizační část se zápisem do třídní knihy apod., a je alternativně zařazena fáze programu nazvaná jako úvodní. Jelikož v programu nebude docházet ke klasifikačnímu hodnocení účastníků, je namísto zhodnocení stavu přípravy žáků do vyučovací jednotky zařazena motivační, případně aktivizační fáze. Do expoziční části vzdělávacího programu je implementována celá řada metod, např. výklad, brainstorming či didaktické hry. Fixační část je spojena formou krátkých opakovacích aktivit s částí závěrečnou.

Tabulka 8: Časová rozvaha dílčího tematického celku I.A – Komunikace

<b>fáze programu</b>	<b>aktivita</b>	<b>trvání (minuty)</b>	<b>poznámka</b>
úvodní	<ul style="list-style-type: none"> <li>– přivítání účastníků</li> <li>– představení lektora</li> <li>– definice cílů daného tematického celku</li> <li>– seznámení s organizací programu</li> <li>– sdílení kódu pro připojení na aplikaci Slido</li> <li>– sdílení kódu pro připojení na aplikaci Kahoot</li> </ul>	10	<ul style="list-style-type: none"> <li>– před zahájením zkontrolovat funkčnost dataprojektoru, PC, připojení k internet a prezentéru</li> <li>– program časově rozvrhnout na flip-chart</li> </ul>
motivační, aktivizační	<ul style="list-style-type: none"> <li>– přínos efektivní komunikace v konzultantské praxi, ale i v běžném životě</li> <li>– seznámení se s účastníky a zjištění jejich motivace pro účast v programu pomocí otázek v aplikaci Slido (Příloha 10)</li> </ul>	20	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zdůraznit kladné aspekty efektivní komunikace</li> </ul>
expoziční 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>– brainstorming na téma: komunikace, efektivní komunikace, bariéry v komunikaci</li> </ul>	30	<ul style="list-style-type: none"> <li>– odpovědi zapisovat na flip-chart (list nevyhazovat)</li> </ul>
<i>pauza 5 minut</i>			
expoziční 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>– výklad: „Interpersonální komunikace“ s použitím prezentace v programu Powerpoint MS Office</li> </ul>	10	<ul style="list-style-type: none"> <li>– nemluvit rychle</li> </ul>
expoziční 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>– hry pro uvědomění si důležitosti efektivní komunikace a naslouchání</li> </ul>	30	<ul style="list-style-type: none"> <li>– papíry a tužky</li> <li>– Poslouchej a kresli;</li> <li>– Komunikační origami</li> </ul>
expoziční 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>– diskuse na téma, který styl je dle účastníků během konzultantské praxe nejefektivnější, a v kterých případech tomu tak je</li> </ul>	20	<ul style="list-style-type: none"> <li>– nechat plynout</li> </ul>
fixační, závěrečná	<ul style="list-style-type: none"> <li>– tři otázky z výkladu pro fixaci poznatků; aplikace Kahoot (Příloha 11)</li> <li>– poděkování za pozornost</li> </ul>	10	<ul style="list-style-type: none"> <li>– všechny pochválit</li> </ul>

Zdroj: vlastní

Tabulka 9: Časová rozvaha dílčího tematického celku I.B – Osobnost

<b>fáze programu</b>	<b>aktivita</b>	<b>trvání (minuty)</b>	<b>poznámka</b>
úvodní	<ul style="list-style-type: none"> <li>– přivítání účastníků v další části programu</li> <li>– definice cílů daného tematického celku</li> </ul>	5	– před zahájením zkontrolovat funkčnost dataprojektoru, PC, připojení k internet a prezentéru
motivační, aktivizační	<ul style="list-style-type: none"> <li>– přínos poznání termínu osobnost v konzultantské praxi, ale i v běžném životě</li> <li>– aktivizace účastníků po pauze pomocí asociací v aplikaci Slido</li> </ul>	20	– Slido: kladné vlastnosti/negativní vlastnosti u člověka
expoziční 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>– brainstorming na téma: osobnost, metody pro určování typů osobnosti</li> </ul>	30	– odpovědi zapisovat na flip-chart k předchozímu listu (list nevyhazovat)
<i>pauza 5 minut</i>			
expoziční 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>– výklad na téma: „Vliv osobnosti na efektivní komunikaci“ s použitím prezentace v programu Powerpoint MS Office</li> </ul>	15	– dodržovat pomalé tempo
expoziční 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>– samostatná práce – online MBTI test</li> </ul>	20	– zadat do Google „16 personalities“
expoziční 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>– diskuse na téma přínosu poznání osobnostního typu/temperamentu protistrany v konzultantské praxi</li> </ul>	30	– nechat plynout
závěrečná, fixační	<ul style="list-style-type: none"> <li>– tři otázky z výkladu pro fixaci poznatků; aplikace Kahoot</li> <li>– poděkování za pozornost</li> </ul>	10	– Kahoot: druhy temperamentu; co je O-S-P-N; rozdíl temperament vs. charakter

Zdroj: vlastní

Tabulka 10: Časová rozvaha dílčího tematického celku II.A – Teorie konfliktu

<b>fáze programu</b>	<b>aktivita</b>	<b>trvání (minuty)</b>	<b>poznámka</b>
úvodní	<ul style="list-style-type: none"> <li>– přivítání účastníků v další části programu</li> <li>– definice cílů daného tematického celku</li> </ul>	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>– před zahájením zkontrolovat funkčnost dataprojektoru, PC, připojení k internet a prezentéru</li> </ul>
motivační, aktivizační	<ul style="list-style-type: none"> <li>– přínos poznání termínu konflikt v konzultantské praxi, ale i v běžném životě</li> <li>– aktivizace účastníků po pauze pomocí asociací v aplikaci Slido</li> </ul>	25	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Slido: stres, emoce, spolupráce</li> </ul>
expoziční 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>– brainstorming na téma: konflikt, druhy konfliktů, způsoby řešení konfliktů</li> </ul>	30	<ul style="list-style-type: none"> <li>– odpovědi zapisovat na flip-chart k předchozímu listu (list nevyhazovat)</li> </ul>
<i>pauza 5 minut</i>			
expoziční 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>– výklad na téma: „Konflikt v interpersonální komunikaci“ s použitím prezentace v programu Powerpoint MS Office</li> </ul>	15	<ul style="list-style-type: none"> <li>– nespěchat</li> </ul>
expoziční 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>– samostatná práce – dotazník interpersonálního stylu řešení konfliktů</li> </ul>	15	<ul style="list-style-type: none"> <li>– rozdat v papírové formě</li> </ul>
expoziční 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>– diskuse – vznik, průběh a řešení konfliktu v kontextu konzultantské praxe</li> </ul>	30	<ul style="list-style-type: none"> <li>– nechat plynout</li> </ul>
závěrečná, fixační	<ul style="list-style-type: none"> <li>– tři otázky z výkladu pro fixaci poznatků; aplikace Kahoot</li> <li>– poděkování za pozornost</li> </ul>	10	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kahoot: přístupy k řešení konfliktu, emoce, empatie</li> </ul>

Zdroj: vlastní

Tabulka 11: Časová rozvaha dílčího tematického celku II.B – Konflikt v konzultantské praxi

<b>fáze programu</b>	<b>aktivita</b>	<b>trvání (minuty)</b>	<b>poznámka</b>
úvodní	<ul style="list-style-type: none"> <li>– přivítání účastníků v poslední části programu</li> <li>– definice cílů daného tematického celku</li> </ul>	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>– před zahájením zkontrolovat funkčnost dataprojektoru, PC, připojení k internet a prezentéru</li> </ul>
aktivizační	<ul style="list-style-type: none"> <li>– aktivizace účastníků po pauze pomocí asociací k pojmům: komunikace, osobnost, konflikt</li> <li>– porovnání asociací z předchozích brainstormingů a současné asociace – sledování vývoje asociací po podání výkladu – změnilo se něco?</li> </ul>	15	<ul style="list-style-type: none"> <li>– odpovědi zapisovat na nový list flip-chartu</li> </ul>
expoziční 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>– přehrání konfliktních situací dle scénářů a snaha o efektivní řešení v daných situacích</li> </ul>	30	<ul style="list-style-type: none"> <li>– přehrávání frontálně ve dvojicích pro ostatních</li> <li>– lektor uvede situaci, účastníci přehrají</li> </ul>
expoziční 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>– diskuze – nejúčelnější způsoby, jakými jednat s jednotlivými typy osobností v konzultantské praxi</li> <li>– hlasování přes Slido</li> </ul>	30	<ul style="list-style-type: none"> <li>– nezasahovat</li> </ul>
závěrečná, fixační	<ul style="list-style-type: none"> <li>– shrnutí programu</li> <li>– otázka, zda byly naplněny cíle</li> <li>– návrhy na zlepšení programu</li> <li>– prosba o zpětnou evaluaci</li> <li>– poděkování za pozornost</li> <li>– rozloučení</li> </ul>	10	

Zdroj: vlastní

### 5.5.3.3 Metody výuky

V průběhu zde předkládaného vzdělávacího programu pro pracovníky v praxi je využívána celá řada metod výuky zahrnující metody:

- usměrňující zájem (motivační, aktivizační): pokládání aktivizačních otázek pomocí aplikace Slido, orientační rozhovor (brainstorming), diskuse;
- expoziční: výklad lektora, samostatná práce, didaktické hry, inscenace;
- fixační: ústní opakování v průběhu praktického nácviku, pokládání fixačních otázek pomocí aplikace Kahoot.

### 5.5.3.4 Didaktické pomůcky

Jak již bylo uvedeno v tabulkách vzorových příprav lektora a časových rozvah jednotlivých tematických celků výše, v rámci programu je použita řada didaktických pomůcek, jež mají za cíl účastníky nejen vzdělávat, ale zároveň i aktivizovat, a zatraktivnit tak program samotný.

Seznam didaktických pomůcek vzdělávacího programu zahrnuje následující položky:

- powerpointové prezentace:
  - Interpersonální komunikace,
  - Vliv osobnosti na efektivní komunikaci,
  - Konflikt v interpersonální komunikaci,
- online test pro určení osobnosti dle MBTI,
- test pro určení interpersonálního stylu řešení konfliktů,
- scénáře pro didaktické hry:
  - Poslouchej a kreslí,
  - Komunikační origami,
- scénáře pro inscenaci konfliktních situací z konzultantské praxe,
- aktivizační otázky zadávané pomocí aplikace Slido,
- fixační otázky sdílené prostřednictvím aplikace Kahoot.

#### 5.5.3.4.1 Powerpointové prezentace

Powerpointové prezentace slouží jakožto opora lektora pro jeho výklad v průběhu tří různých expozičních částí. První prezentace na téma „Interpersonální komunikace“: definuje pojem komunikace jako takový, přičemž ho představuje jako lineární či

cyklický přenos informací; představuje vybrané teorie komunikace (sociopsychologická, narušení očekávání a akomodace); popisuje a uvádí příklady tří základních druhů komunikace (pasivní, agresivní a asertivní); definuje možné bariéry v komunikaci a zároveň představuje možnosti pro jejich odstranění; a nakonec definuje, jak stres ovlivňuje komunikaci jedince. Druhá prezentace zaměřená na „Vliv osobnosti na efektivní komunikaci“: definuje rozdíly mezi temperamentem a charakterem, přičemž popisuje vliv temperamentu, jednotlivých možných parametrů modelu velké pětky a osobností dle typologie MBTI na komunikaci. Třetí prezentace s názvem „Konflikt v interpersonální komunikaci“: definuje pojem konflikt; dělí konflikt (intra-, inter- a extrapersonální); popisuje příčiny konfliktů; rozděluje styly řešení konfliktů (spolupráce, soupeření, přizpůsobení, vyhýbání se, kompromis); formuluje možné způsoby řešení konfliktů (podřízení se, kompromis, patová situace, odstoupení, zásah třetí strany); nabízí možné metody pro efektivní zvládnutí konfliktu (na základě sebeuvědomění, sebeovládání, asertivní komunikace, spolupráce, strategie řízení problému, empatie, aktivního naslouchání); a na závěr popisuje možný přínos práce s emocemi pro efektivní komunikaci.

#### 5.5.3.4.2 Test pro určení osobnosti dle MBTI a test pro určení interpersonálního stylu řešení konfliktů

Zařazení samostatné práce v podobě online testu pro určení osobnosti dle MBTI a testu pro určení interpersonálního stylu řešení konfliktů do dvou expozičních částí programu má za úkol u účastníků vyvolat zájem o rozpoznávání osobnostních charakteristik, jež mohou ovlivnit efektivitu komunikace. Poznání vlastních typologických rysů osobnosti spolu s nabitými teoretickými znalostmi umožní účastníkům uvažovat o tom, jakým způsobem mohou pozitivně ovlivnit komunikaci v rámci své konzultantské praxe. Navazující rozpoznání vlastního stylu pro řešení konfliktů poskytne konzultantům informace, jež mohou v synergii s nově osvojenými poznatky zefektivnit procesy, jimiž řeší konflikty, s kterými se setkávají. Souhrnně účastníkům tedy tyto aktivity umožní uvažovat o tom, zda jejich převažující styl je pro komunikaci/řešení konfliktů s farmáři jakožto zákazníky optimální, a jakým způsobem mohou jednat jinak, resp. efektivněji.

#### 5.5.3.4.3 Scénáře pro didaktické hry

Dále je do programu zařazena aktivita, jež zahrnuje dvě didaktické hry, které mají za úkol u účastníků probudit uvědomění, jaký vliv může mít efektivní komunikace a naslouchání na konečný výstup z určité akce. První hra „Poslouchej a kresli“ trénuje pozornost, aktivní naslouchání a efektivní komunikaci tím způsobem, že pomocí porovnání výsledků kreslení obrazců ve chvíli, kdy mají účastníci programu zavřené oči a poslouchají pokyny jednoho ze skupiny, analyzují, proč a kde udělali v postupu chybu, a jak by se toho mohli vyvarovat. Druhá hra „Komunikační origami“ zvyšuje dovednost pozornosti, aktivního naslouchání a interpretace pokynů účastníků programu tak, že tito skládají kus papíru na základě pokynů lektora, přičemž po dokončení diskutují důvody, proč někteří ne/došli stejného cíle a co to znamená.

#### 5.5.3.4.4 Scénáře pro inscenaci konfliktních situací z konzultantské praxe

Inscenací tří různých situací, které vycházejí z odpovědí zjištěných v průběhu přípravného šetření, konzultanti trénují získané znalosti z programu tak, že rozkrývají možné důvody chování jednotlivých účastníků modelových konfliktních situací. Kromě rozboru chování také analyzují možné dopady jednotlivých konfliktních a komunikačních stylů v daných situacích, čímž si budují zkušenostní znalosti, které mohou posléze využít ve své vlastní konzultantské praxi. Syntézou vlastních poznatků a osvojených myšlenek posléze také mohou navzájem porovnávat své vlastní zkušenosti z konfliktních situací, které se podobají těm modelovým, a mohou optimalizovat komunikační vzorce, jež běžně používají.

#### 5.5.3.4.5 Aplikace Slido a Kahoot

Pro aktivizaci účastníků kurzu je použito zadávání otázek pomocí aplikace Slido, která je volně dostupná na internetu stejně jako aplikace Kahoot, která je v rámci programu použita pro fixaci poznatků, jež konzultanti v průběhu programu nabývají.

Aplikace Slido umožňuje pokládání otevřených i uzavřených otázek, jež pomáhají lektorovi rozeznat motivaci konzultantů pro účast v programu a zároveň umožní účastníkům poznání navzájem. Takovými modelovými otázkami může být: „Kolik máte právě teď energie?“, „Jak dlouhá je vaše konzultantská praxe?“, či „Jaká slova podle vás charakterizují konzultantskou praxi?“.



Aplikace Kahoot je poté dobrým autoevaluačním nástrojem jak pro účastníky programu, tak pro lektora, který může pokládanými otázkami ohodnotit nejen míru nabitých znalostí konzultantů v průběhu kurzu, tak ale i vlastní schopnosti předávání informací, přičemž zároveň slouží pro fixaci znalostí účastníky programu. Správnost a rychlost odpovědí na otázky v daném časovém limitu umožňuje sestavit žebříček úspěšnosti jednotlivých účastníků, kteří tak jsou motivováni k podávání určitého výkonu. Lze pokládat otázky s výběrem ze čtyř možných zobrazených odpovědí (např. otázka: „Metoda přizpůsobování se ve stylu komunikace se nazývá...“, nabízené odpovědi: „akomodační“, „akumulační“, „invertní“, „modulační“), či otázky typu „pravda a nepravda“, kdy účastníci pouze potvrzují nebo vyvracejí zobrazené tvrzení (např. otázka „Asertivita v komunikaci představuje pevné vyjádření názorů a hájení svých práv/potřeb bez porušování práv ostatních.“, odpověď „pravda“ „nepravda“).

## **5.6 Přřazení odborných lektorů k jednotlivým vzdělávacím předmětům**

Při obsazování lektorských pozic je nutné si uvědomit, že „vztahy mezi lektory a účastníky se značně odlišuje od vztahů mezi učiteli a žáky ve škole“ a „jak lektor, tak účastníci mají jeden společný záměr: dosáhnout stanoveného vzdělávacího cíle prostřednictvím zvládnutí obsahu vzdělávání“ (Jíra, Rampouchová a Veselý, 2004, s. 70). Jelikož je vzdělávací program, kterým se zabývá tato práce, zaměřený na poměrně úzkou skupinu, je vhodné, aby lektor, který program povede, disponoval nejen teoretickými znalostmi z oblasti psychologie, ale zároveň by měl být obeznámen se specifiky konzultantské praxe.

## **5.7 Způsob zajištění zpětné vazby od absolventů programu**

Po ukončení vzdělávací akce je doporučeno provést její sumativní evaluaci z pohledu efektivnosti např. anonymním dotazníkem, rozhovorem, či pozorováním (Šerák a Dvořáková, 2009, s. 107-108).

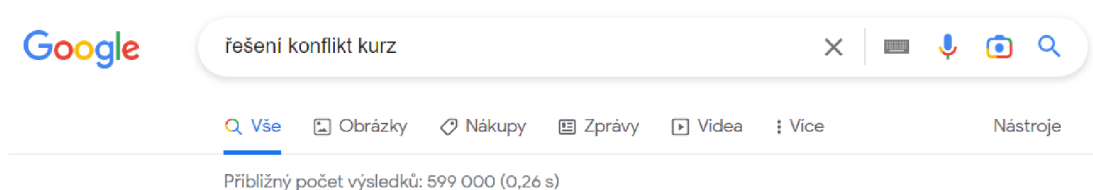
Jak je uvedeno v závěrečném bodu časové rozvahy posledního dílčího celku v kapitole 4.5 (Tabulka 11), účastníci jsou po absolvování programu vyzváni k jeho evaluaci, která bude prováděna pomocí anonymního dotazníku ve webové aplikaci Survio

(Příloha 12). V rámci dotazníku jsou účastníci dotazováni na délku konzultantské praxe a důvod účasti v programu; na naplnění očekávání, která od programu měli; na potřebu dalšího prohloubení nabitých znalostí a dovedností; na případné doporučení programu ostatním; a na možné návrhy pro vylepšení programu.

## 6 Vlastní doporučení

Jak již bylo zmíněno v teoretické části práce, konflikt je běžnou součástí života každého jedince, a proto je otázka účelného řešení konfliktních situací neustále aktuálním tématem. Při zadání klíčových slov řešení-konflikt-kurz do webového vyhledávače Google, se v současné zobrazí době pět set devadesát devět tisíc záznamů (Obrázek 7), což naznačuje, že je nabídka vzdělávání v této oblasti dovedností opravdu široká.

Obrázek 7: Počet záznamů vyhledávače Google po zadání klíčových slov řešení, konflikt, kurz



Zdroj: vlastní

Vytváření vzdělávacího programu pro praxi se řídí obecnými zásadami pro tvorbu vyučovací jednotky, avšak vzhledem k legislativnímu rámci, do kterého je jeho schvalování zasazeno, a vzhledem k tomu, že předpokládanými účastníky jsou dospělé osoby, je pro autora/lektora takového programu možné (a do jisté míry i žádoucí), aby využil široký potenciál metod a různých pomůcek při zachování správných didaktických postupů. Jak naznačují Jíra, Rampouchová a Veselý (2004, s.71), lze se u lektorů setkat s absencí pedagogického vzdělání. Z tohoto důvodu je didaktická příprava programu nezbytnou součástí plánování každého vzdělávacího projektu. Praktická znalost tématu, jak vyplynulo z odpovědí konzultantů během strukturovaných rozhovorů, může však být při tvorbě a realizaci takového programu pro účastníky důležitější, než např. pedagogické vzdělání. Z tohoto důvodu je možné doporučit vytváření vzdělávacích programů pro pracovníky v praxi s výrazně užším zaměřením, které by bylo tzv. na míru ušito jejich potřebám, protože kurzy obecných manažerských dovedností v rámci tématu řešení konfliktu např. pro konzultanty, nemusí být dostačující.

Firmy s tak konkrétním zaměřením, jako je oblast výživy zvířat, by tak mohly poptávat pro své zaměstnance kurzy, které by byly v praxi využitelnější. Jelikož je však poradenství ve výživě zvířat nepříliš rozšířenou profesí, je otázkou, zda by některá ze vzdělávacích agentur, se kterými se lze na trhu setkat, byla ochotna realizovat navržený program, jak často by bylo vhodné ho realizovat, a jestli by takovýto systém vzdělávání mohl být rentabilní. Pro další výzkum této otázky by proto bylo vhodné vytvořit reálnou finanční rozvahu předkládaného vzdělávacího programu a analyzovat, zda by jej s ohledem na množství jedinců zabývajících se daným zaměstnáním a množstvím úsilí, které je nutné pro uskutečnění programu, bylo vhodné a možné uskutečnit. Popsané metody jsou však součástí projektování programu, což je činnost, které nebyla obsahem této práce, a otvírá tak možnosti pro další zkoumání.

## ZÁVĚR

Předkládaná závěrečná práce na téma „vzdělávací program pro pracovníky v praxi“ se zabývala teoretickými a praktickými východisky řešení konfliktních situací.

Rešerší literatury poskytla práce přehled o komunikaci, jakožto prostředku pro vyměňování informací mezi lidmi, přičemž ji popsala z hlediska sociopsychologické tradice, z pohledu teorií narušených očekávání a akomodace, a definovala bariéry, s nimiž se lze v průběhu komunikačního procesu setkat. Dále charakterizovala pojem konflikt, vytvořila jeho typizaci z pohledu mezilidských vztahů a také popsala příčiny jeho vzniku a pět stylů, kterými lze konflikt řešit v komunikaci. Při popisu způsobů řešení konfliktních situací se práce zabývala osobnostními vlivy jako jsou emoce, a situačními vlivy včetně stresu, a nakonec i metodami a technikami efektivního řešení konfliktů.

Praktickým výstupem práce byla didaktická příprava vzdělávacího programu pro konzultanty (specialisty výživy zvířat) zaměřená na řešení konfliktních situací. V rámci didaktické přípravy byly navrženy tři možné názvy programu, formulovány cíle a charakterizována forma vzdělávání, ve které a z jakého důvodu je program realizován. Dále byla charakterizována cílová skupina připraveného programu a byl sestaven vzdělávací plán zahrnující vzorovou přípravu a časovou rozvahu celého programu. Pro ztraktivnění programu a optimalizaci nabitých znalostí a dovedností účastníky byly použity metody usměřující zájem jako je pokládání aktivizačních otázek, orientační rozhovor (brainstorming) a diskuse; metody expoziční zahrnující výklad lektora, samostatnou práci, didaktické hry a inscenace; a také metody fixační jakými je ústní opakování v průběhu praktického nácviku, či pokládání fixačních otázek. Bylo také využito různých moderních didaktických pomůcek zahrnujících powerpointové prezentace, test pro určení osobnosti dle MBTI, test pro určení interpersonálního stylu řešení konfliktů, didaktické hry (Poslouchej a kreslí, Komunikační origami), inscenace konfliktních situací z konzultantské praxe, aktivizační otázky zadávané pomocí aplikace Slido, fixační otázky sdílené prostřednictvím aplikace Kahoot.

V rámci didaktické přípravy byly na závěr charakterizovány zásady volby lektorů pro program a bylo popsáno zajištění evaluace kurzu dotazníkovým šetřením.

Na závěr bylo konstatováno, že by bylo možné doporučit realizaci úzce zaměřených vzdělávacích programů, ve kterých by se uplatnila i didaktická příprava, která byla praktickým výstupem této práce, přičemž ale byla nadnesena otázka finančního profitu z daného typu programu.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### MONOTEMATICKÉ PUBLIKACE

BERGER, Charles, ROLOFF, Michael, WILSON, Steve, DILLARD, James Price, CAUGHLIN John a SOLOMON, Denise. *The International Encyclopedia of Interpersonal Communication*. Vyd. 1. Chichester: John Wiley & Sons, 2015. 2048 s. ISBN 9781118306055.

DONSBACH, Wolfgang. *The International Encyclopedia of Communication, vol. 1*. Vyd. 1. Chichester: John Wiley & Sons, 2008. 5694 s. ISBN 9781405186407.

ELLIS, Richard a MCCLINTOCK, Ann. *You Take My Meaning: Theory into Practice in Human Communication*. Vyd. 2. London: Edward Arnold, 1994, 192 s. ISBN 0340604069.

JÍRA, Otakar, Jaroslava RAMPOUCHOVÁ a Vladimír VESELÝ. *Základy lektorské práce*. Praha: Institut dětí a mládeže MŠMT, 2004. 88 s. ISBN 808678407x.

KALNICKÝ, Juraj. *Od androdidaktiky ke gerontodidaktice*. Ostrava: Repronis, 2018. 121 s. ISBN 9788073294434.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Konflikty mezi lidmi*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2008. 192 s. ISBN 9788073674076.

LITTLEJOHN, Stephen a FOSS, Karen. *Theories of Human Communication*. Vyd. 10. Illinois: Waveland Press, inc., 2011. ISBN 9781577667063.

MAYER, J.D. a SALOVEY, P. *What is emotional intelligence?* In: Salovey, P. a Sluyter, D., eds., *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications*. New York: Basic Books, 1997, s. 3–31. ISBN 9780465095872.

MENTZOS, Stavros. *Rozumíte sami sobě?: neurotické zpracování konfliktů*. Vyd. 1. Praha: Nakladatelství Lidové noviny, 2000. 232 s. ISBN 8071063665.

MOORE, Christopher W. *The mediation process: practical strategies for resolving conflict*. Vyd. 4. San Francisco: Jossey-Bass & Pfeiffer Imprints, Wiley, 2014. 704 s. ISBN 9781118304303.

PETTY, Geoffrey. *Moderní vyučování*. Vyd. 3. Praha: Portál, 2004. 380 s. ISBN 807178978x.

PLAMÍNEK, Jiří. *Konflikty a vyjednávání: umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. Vyd. 2. Praha: Grada, 2009. 132 s. ISBN 9788024729442.

ŠERÁK, Michal a DVOŘÁKOVÁ, Miroslava. *Kapitoly z teorie a praxe vzdělávání dospělých*. Praha: Česká zemědělská univerzita, Institut vzdělávání a poradenství, 2009. 138 s. ISBN 97880-21320017.

VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie komunikace*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005. 320 s. ISBN 8071789984.

### **ELEKTRONICKÉ ZDROJE**

ACKERMAN, Courtney E. 49 Communication Activities, Exercises & Games: Positive Communication. *PositivePsychology.com* [online]. Maastricht: PositivePsychology.com, 2019 [cit. 2023-02-14]. Dostupné z: <https://positivepsychology.com/communication-games-and-activities/>

ARSLAN, Coskun, HAMARTA, Erdal a USLU, Mustafa. (2010). The relationship between conflict communication, self-esteem and life satisfaction in university students. *Educational research and reviews* [online]. 2010, roč. 5, č. 1, 31-34 s. [cit. 2023-02-05]. Dostupné z: <https://academicjournals.org/journal/ERR/article-full-text-pdf/B7FC96C3773>

ASHFORTH, Blake a HUMPHREY, Ronald. Emotion in the Workplace: A Reappraisal. *Human Relations* [online]. 1995, roč. 48, č. 2, 97-125 s. [cit. 2023-02-05]. Dostupné z: doi:10.1177/001872679504800201

BOCAR, Anna C. Aggressive, Passive, and Assertive: Which Communication Style Is Commonly Used by College Students?. *SSRN Electronic Journal* [online]. 2017, 10 s. [cit. 2023-02-04]. Dostupné z: doi:10.2139/ssrn.2956807

BODTKER, Andrea a KATZ JAMESON, Jessica. Emotion in conflict formation and its transformation: application to organizational conflict management. *International Journal of Conflict Management* [online]. 2001, roč. 12, č. 3, 259-275 s. [cit. 2023-02-04]. Dostupné z: doi:10.1108/eb022858



BORISOVA, Lalka. *Contemporary Problems of Corporate Communications* [online]. Vyd. 1. Saarbrücken: LAP LAMBERT Academic Publishing, 2013, 52 s. [cit. 2023-01-18].

Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/314154253\\_Contemporary\\_Problems\\_of\\_Corporate\\_Communications](https://www.researchgate.net/publication/314154253_Contemporary_Problems_of_Corporate_Communications)

ČESKO. Zákon č. 312/2002 Sb. ze dne 13. června 2002 o úřednicích územních samosprávných celků a o změně některých zákonů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2002, částka 114, s. 6598-6612. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=NIM:120159>

CLONINGER, Claude. Temperament and personality. *Current Opinion in Neurobiology* [online]. 1994, roč. 4, č. 2, 266-273 s. [cit. 2023-01-29]. Dostupné z: [doi:10.1016/0959-4388\(94\)90083-3](https://doi.org/10.1016/0959-4388(94)90083-3)

COSTA, Paul a MCCRAE Robert. The Five-Factor Model, Five-Factor Theory, and Interpersonal Psychology. In: HOROWITZ, L. M. a STRACK, S., eds. *Handbook of Interpersonal Psychology* [online]. Hoboken: John Wiley & Sons, 2012, 91-104 s. [cit. 2023-01-28]. Dostupné z: [doi:10.1002/9781118001868.ch6](https://doi.org/10.1002/9781118001868.ch6)

DAWAR, Niraj a PARKER, Philip. Marketing Universals: Consumers' Use of Brand Name, Price, Physical Appearance, and Retailer Reputation as Signals of Product Quality. *Journal of Marketing* [online]. 1994, roč. 58, č. 2, 81-95 s. [cit. 2023-02-13]. Dostupné z: [doi:10.1177/002224299405800207](https://doi.org/10.1177/002224299405800207)

De DREU, Carsten, BEERSMA, Bianca, STEINEL, Wolfgang a Van KLEEF, Gerben. The psychology of negotiation: *Principles and basic processes* [online]. 2007, 608-629 s. [cit. 2023-02-13]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/profile/Bianca-Beersma/publication/232513754\\_The\\_psychology\\_of\\_negotiation\\_Principles\\_and\\_basic\\_processes/links/09e4150c5c5c62939a000000/The-psychology-of-negotiation-Principles-and-basic-processes.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Bianca-Beersma/publication/232513754_The_psychology_of_negotiation_Principles_and_basic_processes/links/09e4150c5c5c62939a000000/The-psychology-of-negotiation-Principles-and-basic-processes.pdf)

DEVRIES, Dawn a BECK, Teresa. Myers-Briggs Type Indicator Profile of Undergraduate Therapeutic Recreation Students. *Therapeutic Recreation Journal* [online]. 2020, roč. 54, č.3, 243-258 s. [cit. 2023-01-29]. Dostupné z: [doi:10.18666/TRJ-2020-V54-I3-9510](https://doi.org/10.18666/TRJ-2020-V54-I3-9510)

DIGMAN, John M. Personality Structure: Emergence of the Five-Factor Model. *Annual Review of Psychology* [online]. 1990, roč. 41, č. 1, 417-440 [cit. 2023-01-23]. Dostupné z: doi:10.1146/annurev.ps.41.020190.002221

DIJKSTRA, Maria T. M., BEERSMA, Bianca a EVERS, Arne. Reducing conflict-related employee strain: The benefits of an internal locus of control and a problem-solving conflict management strategy. *Work & Stress* [online]. 2011, roč. 25, č. 2, 167-184 s. [cit. 2023-02-13]. Dostupné z: doi:10.1080/02678373.2011.593344

Dotazník – Interpersonální styly řešení konfliktů. *ANZDOC* [online]. Praha: OLINA, 2023 [cit. 2023-02-14]. Dostupné z: <https://adoc.pub/dotaznik-interpersonalni-styly-reeni-konflikt.html>

DUNBAR, Norah, SUMMARY, Jennifer, JACKSON Felecia a NASSUNA, Rita. A Communication Coding System for Use in High Conflict Interpersonal Relationships. *Frontiers in Communication* [online]. 2022, roč. 7 [cit. 2023-02-04]. Dostupné z: doi:10.3389/fcomm.2022.863960

ERVEN, Bernard. Overcoming barriers to communication. *AEDE - Ohio State University* [online]. Ohio: Ohio State University, 2002 [cit. 2023-01-29]. Dostupné z: <https://aede.osu.edu/sites/aede/files/!import/OVERCOMING%20BARRIERS%20TO.pdf>

FRANKOVSKÝ, Miroslav, BIRKNEROVÁ, Zuzana a ZBIHLEJOVÁ, Lucia. Conflict Resolution by Managers. In: BOAS, A. A. V., ed. *Organizational Conflict* [online]. InTech, 2017 [cit. 2023-02-15]. ISBN 978-1-78923-504-3. Dostupné z: doi:10.5772/intechopen.71618

Free Personality Test. *16 Personalities* [online]. Cambridge: NERIS Analytics Limited, 2023 [cit. 2023-02-14]. Dostupné z: <https://www.16personalities.com/free-personality-test>

GALLOIS, Cynthia. Group membership, social rules, and power: A social-psychological perspective on emotional communication. *Journal of Pragmatics* [online]. 1994, roč. 22, č. 3-4, 301-324 s. [cit. 2023-02-13]. Dostupné z: doi:10.1016/0378-2166(94)90114-7

GOLEMAN, Daniel. Emotional intelligence. Why it can matter more than IQ. *Learning* [online]. 1996. roč. 24, č. 6, 49-50 s. [cit. 2023-02-11]. Dostupné z: [https://www.academia.edu/37329006/Emotional\\_Intelligence\\_Why\\_it\\_Can\\_Matter\\_More\\_Than\\_IQ\\_by\\_Daniel\\_Goleman](https://www.academia.edu/37329006/Emotional_Intelligence_Why_it_Can_Matter_More_Than_IQ_by_Daniel_Goleman)

HALLETT, Nutmeg. Preventing and managing challenging behaviour. *Nursing Standard* [online]. 2018, roč. 32, č. 26, 51-63 s. [cit. 2023-01-29]. Dostupné z: [doi:10.7748/ns.2018.e10969](https://doi.org/10.7748/ns.2018.e10969)

HAZEL, Michael, KEATEN, James a KELLY, Lynne. The Relationship Between Personality Temperament, Communication Reticence, and Fear of Negative Evaluation. *Communication Research Reports* [online]. 2014, roč. 31, č. 4, 339-347 s. [cit. 2023-01-29]. Dostupné z: [doi:10.1080/08824096.2014.963219](https://doi.org/10.1080/08824096.2014.963219)

HŘEBÍČKOVÁ, Martina. Osobnost žen a osobnost mužů ve světle NEO osobnostního inventáře (*NEO-PI-R*). In: HELLER, Daniel; PROCHÁZKOVÁ, Jana; SOBOTKOVÁ, Irena, eds. *Psychologické dny 2004: Svět žen a svět mužů : polarita a vzájemné obohacování : sborník příspěvků z konference Psychologické dny, Olomouc 2004* [online]. Olomouc: Universita Palackého v Olomouci, 2005, 1-4 s. [cit. 2023-01-28]. Dostupné z: <https://cmpsy.cz/files/pd/2004/texty/pdf/hrebickova.pdf>

KALANDIDES, Ares, Peter ATOROUGH a MARTIN, Andrew. The politics of destination marketing. *Journal of Place Management and Development* [online]. 2012, roč. 5, č. 1, 35-55 s. [cit. 2023-01-29]. Dostupné z: [doi:10.1108/17538331211209031](https://doi.org/10.1108/17538331211209031)

KATZ, Neil a Kevin MCNULTY. *Conflict Resolution* [online]. Syracuse: Maxwell School of Citizenship and Public Affairs, 1994 [cit. 2023-01-29]. Dostupné z: <https://www.maxwell.syr.edu/uploadedFiles/parcc/cmc/Conflict%20Resolution%20NK.pdf>

KLIMECKI, Olga M. The Role of Empathy and Compassion in Conflict Resolution. *Emotion Review* [online]. 2019, roč. 11, č. 4, 310-325 s. [cit. 2023-02-13]. ISSN 1754-0739. Dostupné z: [doi:10.1177/1754073919838609](https://doi.org/10.1177/1754073919838609)

KLÍMOVÁ FRYDRYCHOVÁ, Blanka a SEMRADOVÁ, Ilona. Barriers to communication. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* [online]. 2012, roč. 31, 207-211 s. [cit. 2023-01-29]. Dostupné z: doi:10.1016/j.sbspro.2011.12.043

KOTABE, Hiroki P. a HOFMANN, Wilhelm. On Integrating the Components of Self-Control. *Perspectives on Psychological Science* [online]. 2015, roč. 10, č. 5, 618-638 s. [cit. 2023-02-13]. Dostupné z: doi:10.1177/1745691615593382

KRAUSS, Robert M. a FUSSELL Susan R. Social psychological models of interpersonal communication [online]. In: HIGGINS, E.T. a KRUGLANSKI, A. eds. *Social Psychology: Handbook of Basic Principles*. New York: Guilford Press, 1996, 1-183 s. [cit. 2023-01-18]. Dostupné z: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=8b3805f440e00a96363beda7d4de06a1545152ad>

LAURSEN, Brett a COLLINS, Andrew. Interpersonal conflict during adolescence. *Psychological Bulletin* [online]. 1994, roč. 115, č. 2, 197-209 s. [cit. 2023-02-04]. Dostupné z: doi:10.1037/0033-2909.115.2.197

LITTLEJOHN, Stephen a FOSS, Karen. *Encyclopedia of Communication Theory* [online]. California: SAGE Publications, 2009 [cit. 2023-01-18]. Dostupné z: doi:10.4135/9781412959384

LOFFREDO, Donald, OPT, Susan a HARRINGTON, Rick. Communicator style and MBTI® extraversion-introversion domains. *Journal of Psychological Type* [online]. 2008, roč. 68, č. 4, 29-36 s. [cit. 2023-02-13]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/profile/Susan-Opt/publication/8681878\\_Communicator\\_Image\\_and\\_Myers-Briggs\\_Type\\_Indicator\\_Extraversion-Introversion/links/54d3d1b50cf24647580330e4/Communicator-Image-and-Myers-Briggs-Type-Indicator-Extraversion-Introversion.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Susan-Opt/publication/8681878_Communicator_Image_and_Myers-Briggs_Type_Indicator_Extraversion-Introversion/links/54d3d1b50cf24647580330e4/Communicator-Image-and-Myers-Briggs-Type-Indicator-Extraversion-Introversion.pdf)

MCCRAE, Robert a COSTA, Paul. Reinterpreting the Myers-Briggs Type Indicator from the Perspective of the Five-Factor Model of Personality. *Journal of Personality* [online]. 1989, roč. 57, č. 1, 17-40 s. [cit. 2023-01-29]. Dostupné z: doi:10.1111/j.1467-6494.1989.tb00759.x

MCCRAE, Robert a COSTA, Paul. The five-factor theory of personality. In: John, O.P., Robins, R.W. a Pervin, L. A., eds. *Handbook of personality: Theory and research* [online]. New York: Guilford Press, 2008, 159-181 s. [cit. 2023-01-28]. Dostupné z: <https://motamem.org/wp-content/uploads/2019/07/The-Five-Factor-Theory-of-Personality-Costa-McCrae.pdf>

MCCRAE, Robert R. The Place of the FFM in Personality Psychology. *Psychological Inquiry* [online]. 2010, roč. 21, č. 1, 57-64 [cit. 2023-01-23]. Dostupné z: doi:10.1080/10478401003648773

MERENDA, Peter F. Toward a Four-Factor Theory of Temperament and/or Personality. *Journal of Personality Assessment* [online]. 1987, roč. 51, č. 3, 367-374 s. [cit. 2023-01-29]. ISSN 0022-3891. Dostupné z: doi:10.1207/s15327752jpa5103\_4

MUNODAWAFA, Davison. Communication: concepts, practice and challenges. *Health Education Research* [online]. 2008, roč. 23, č. 3, 369-370 [cit. 2023-01-18]. ISSN 0268-1153. Dostupné z: doi:10.1093/her/cyn024

MVČR. *Vzdělávání v ÚSC - akreditace vzdělávacích institucí a programů* [online]. Praha: MVČR, 2023 [cit. 2023-02-14]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/vzdelavani-v-usc-akreditace-vzdelavacich-instituci-a-programu.aspx>

NAIR, Nisha. Towards understanding the role of emotions in conflict: a review and future directions. *International Journal of Conflict Management* [online]. 2008, roč. 19, č. 4, 359-381 s. [cit. 2023-02-04]. Dostupné z: doi:10.1108/10444060810909301

PIPAS, Maria Daniela. a JARADAT, Mohammad. Assertive communication skills. *Annales Universitatis Apulensis: Series Oeconomica* [online]. 2010, roč. 12, č. 2, 649-656 s. [cit. 2023-02-04]. Dostupné z: <http://www.dime.uab.ro/upload/lucrari/1220102/17.pdf>

RAND, David G. a NOWAK, Martin A. Human cooperation. *Trends in Cognitive Sciences* [online]. 2013, roč. 17, č. 8, 413-425 s. [cit. 2023-02-13]. Dostupné z: doi:10.1016/j.tics.2013.06.003

ROTHMANN, Sebastiaan a COETZER, Elize. The big five personality dimensions and job performance. *SA Journal of Industrial Psychology* [online]. 2003, roč. 29, č. 1, 68-74 s. [cit. 2023-01-28]. ISSN 20710763. Dostupné z: doi:10.4102/sajip.v29i1.88

SAKLOFSKE, Don H., EYSENCK, H.J., EYSENCK, S.B.G., STELMACK, R.M. a REVELLE, W. *Extraversion–Introversion*. In: RAMACHANDRAN, V.S., ed. *Encyclopedia of Human Behavior* [online]. Elsevier, 2012, 150-159 s. [cit. 2023-01-29]. Dostupné z: doi:10.1016/B978-0-12-375000-6.00164-6

SALOVEY, Peter a GREWAL, Daisy. The Science of Emotional Intelligence. *Current Directions in Psychological Science* [online]. 2005, roč. 14, č. 6, 281-285 s. [cit. 2023-02-04]. Dostupné z: doi:10.1111/j.0963-7214.2005.00381.x

SALTER, Daniel W, EVANS, Nancy J. a FORNEY, Deanna S. A Longitudinal Study of Learning Style Preferences on the Myers-Briggs Type Indicator and Learning Style Inventory. *Journal of College Student Development* [online]. 2006, roč. 47, č. 2, 173-184 s., [cit. 2023-01-29]. Dostupné z: doi:10.1353/csd.2006.0022

SANFORD, Keith. Hard and soft emotion during conflict: Investigating married couples and other relationships. *Personal Relationships* [online]. 2007, roč. 14, č. 1, 65-90 s. [cit. 2023-02-05]. Dostupné z: doi:10.1111/j.1475-6811.2006.00142.x

SEXTON, Martha a ORCHARD, Carole. Understanding healthcare professionals' self-efficacy to resolve interprofessional conflict. *Journal of Interprofessional Care* [online]. 2016, roč. 30, č. 3, 316-323 s. [cit. 2023-02-05]. Dostupné z: doi:10.3109/13561820.2016.1147021

TEHRANI, Hossein Dabiriyani a YAMINI, Sara. Personality traits and conflict resolution styles: A meta-analysis. *Personality and Individual Differences* [online]. 2020, roč. 157 [cit. 2023-03-28]. Dostupné z: doi:10.1016/j.paid.2019.109794

VERMA, Vyaji. Conflict management. In: Pinto J, ed. *The project management institute: Project management handbook* [online], 1998, 1-12 s. [cit. 2023-01-29]. Dostupné z: [http://www.communicationcache.com/uploads/1/0/8/8/10887248/conflict\\_management.pdf](http://www.communicationcache.com/uploads/1/0/8/8/10887248/conflict_management.pdf)

VOLKEMA, Roger a BERGMANN, Thomas. Conflict Styles as Indicators of Behavioral Patterns in Interpersonal Conflicts. *The Journal of Social*

*Psychology* [online]. 1995, roč. 135, č. 1, 5-15 s. [cit. 2023-01-29].  
Dostupné z: doi:10.1080/00224545.1995.9711395

WAITE, Roberta a MCKINNEY, Nicole. Knowing Your Preference: The Nexus of Personality and Leadership. *Creative Nursing* [online]. 2015, roč. 21, č. 3, 172-178 s. [cit. 2023-01-28]. Dostupné z: doi:10.1891/1078-4535.21.3.172

WALL, James A. a CALLISTER, Ronda Roberts. Conflict and Its Management. *Journal of Management* [online]. 1995, roč. 21, č. 3 [cit. 2023-01-31]. Dostupné z: doi: 10.1177/014920639502100306

WEGER, Harry, CASTLE BELL, Gina, MINEI, Elizabeth M. a ROBINSON, Melissa C. The Relative Effectiveness of Active Listening in Initial Interactions. *International Journal of Listening* [online]. 2014, roč. 28, č. 1, 13-31 s. [cit. 2023-02-05].  
Dostupné z: doi:10.1080/10904018.2013.813234

WEITZMAN, Patricia Flynn a WEITZMAN, Eben A. Brief Report: Promoting Postformal Thinking on the Job. *Journal of Adult Development* [online]. 2006, roč. 13, č. 1, 45-51 s. [cit. 2023-02-13]. Dostupné z: doi:10.1007/s10804-006-9006-z

WOOD, Valerie a BELL, Paul. Predicting interpersonal conflict resolution styles from personality characteristics. *Personality and Individual Differences* [online]. 2008, roč. 45, č. 2, 126-131 s. [cit. 2023-01-29]. Dostupné z: doi:10.1016/j.paid.2008.03.010

## SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Obrázek 1: Cesta přenosu zprávy v průběhu komunikačního procesu .....	12
Obrázek 2: Komunikační cyklus.....	12
Obrázek 3: Syntéza Wundtova schématu a adjektiv z moderních popisů extraverte a neuroticismu.....	15
Obrázek 4: Zjednodušené schéma systému osobnosti .....	16
Obrázek 5: Fáze konfliktu.....	20
Obrázek 6: Thomas-Kilmannův nástroj konfliktních stylů .....	23
Obrázek 7: Počet záznamů vyhledavače Google po zadání klíčových slov řešení, konflikt, kurz.....	51
Tabulka 1: Charakteristiky faktorů v rámci modelu velké pětky .....	16
Tabulka 2: Příčiny konfliktu .....	21
Tabulka 3: Časový harmonogram vzdělávacího programu .....	36
Tabulka 4: Vzorová příprava lektora – tematický celek I.A.....	37
Tabulka 5: Vzorová příprava lektora – tematický celek I.B.....	38
Tabulka 6: Vzorová příprava lektora – tematický celek II.A .....	39
Tabulka 7: Vzorová příprava lektora – tematický celek II.B .....	40
Tabulka 8: Časová rozvaha dílčího tematického celku I.A – Komunikace.....	42
Tabulka 9: Časová rozvaha dílčího tematického celku I.B – Osobnost .....	43
Tabulka 10: Časová rozvaha dílčího tematického celku II.A – Teorie konfliktu.....	44
Tabulka 11: Časová rozvaha dílčího tematického celku II.B – Konflikt v konzultantské praxi .....	45



## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1: Vzor dotazníku pro strukturovaný rozhovor s konzultanty

Příloha 2: Vzor vybrané strany formuláře pro žádost o akreditaci vzdělávacího programu podle § 31 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů

Příloha 3: Návrh prezentace: Interpersonální komunikace

Příloha 4: Scénáře didaktických her

Příloha 5: Návrh prezentace: Vliv osobnosti na efektivní komunikaci

Příloha 6: Ukázka webové stránky s testem pro určení osobnosti dle MBTI

Příloha 7: Návrh prezentace: Konflikt v interpersonální komunikaci

Příloha 8: Ukázka z dotazníku interpersonálního stylu řešení konfliktů

Příloha 9: Návrhy scénáře pro inscenaci konfliktních situací z konzultantské praxe

Příloha 10: Vzor sdílení aktivizačních otázek prostřednictvím webové aplikace Slido

Příloha 11: Vzor sdílení fixačních otázek prostřednictvím aplikace Kahoot

Příloha 12: Vzor evaluačního dotazníku pro účastníky po skončení programu

## Příloha 1: Vzor dotazníku pro strukturovaný rozhovor s konzultanty

Dotazník pro strukturovaný rozhovor s konzultanty: Řešení konfliktních situací

1. Jak dlouhá je vaše praxe na pozici specialisty/ky výživy hospodářských zvířat?
2. Studoval/a jste střední odbornou školu se zaměřením na zemědělství?
3. Absolvoval/a jste někdy vzdělávací program/kurz zabývající se řešením konfliktů se zaměřením na vaše pracovní prostředí?
4. Popište, prosím, situace, se kterými jste se setkal/a při jednání s pracovníky na farmách, a které pro vás byly náročné, resp. je považujete za konfliktní.
5. Uvítal/a byste možnost absolvovat program/kurz se zaměřením na řešení konfliktů ve vašem pracovním prostředí?

Zdroj: vlastní

Příloha 2: Vzor vybrané strany formuláře pro žádost o akreditaci vzdělávacího programu podle § 31 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů

<b>II.</b> <b>Název vzdělávacího programu</b>
<i>Název nově akreditovaného vzdělávacího programu v případě vícero forem vzdělávání v rámci stejného vzdělávacího programu bude nutné upravit dodatkem tak, aby byl odlišitelný od stejného programu akreditovaného pro prezenční formu (např. elearning, webinář, videokonference).</i>

<b>III.</b> <b>Typ vzdělávacího programu</b>
<input type="checkbox"/> vstupní vzdělávání (podle § 19 zákona) <input type="checkbox"/> průběžné vzdělávání (podle § 20 zákona) <input type="checkbox"/> průběžné vzdělávání pro vedoucí úředníky (podle § 20 zákona) <input type="checkbox"/> zvláštní odborná způsobilost (podle § 21 zákona), a to: <input type="checkbox"/> obecná část <input type="checkbox"/> zvláštní část
<input type="checkbox"/> vzdělávání vedoucích úředníků (podle § 27 zákona), a to: <input type="checkbox"/> obecná část <input type="checkbox"/> zvláštní část
<i>Pozn.: Dvojitým kliknutím na zaškrťovací políčko zobrazíte okno „Možnosti zaškrťovacího políčka“, poté zvolte volbu „Výchozí hodnota – zaškrtnuto“.</i>

<b>IV.</b> <b>Forma vzdělávání</b>
<input type="checkbox"/> prezenční <input type="checkbox"/> distanční <input type="checkbox"/> kombinované <input type="checkbox"/> webinář (videokonference)
<i>Pozn.: Uvádí se pouze jedna z uvedených možností, tzn., že pro každou formu vzdělávání je nutné předložit samostatně zpracovaný vzdělávací program.</i>
<i>Dvojitým kliknutím na zaškrťovací políčko zobrazíte okno „Možnosti zaškrťovacího políčka“, poté zvolte volbu „Výchozí hodnota – zaškrtnuto“.</i>

<b>V.</b> <b>Cíle vzdělávacího programu</b>

Zdroj: převzato z MVČR, 2023

## Příloha 3: Návrh prezentace: Interpersonální komunikace

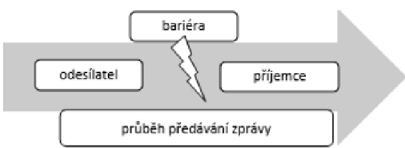



# Interpersonální komunikace

Klára Laloučková  
Vzdělávací program pro pracovníky v praxi



1

## Definice komunikace

- „communicare“ (latina) = sdílet, být ve vztahu => přenos zpráv mezi dvěma subjekty
- PŘENOS – LINEÁRNÍ:  

- PŘENOS – CYKLUS:  


2

## Teorie komunikace

- sociopsychologická tradice => jak a proč se člověk chová určitým způsobem
- teorie narušení očekávání:  
situace => přiřazení interpretace na základě očekávání  
=> rozdílné výsledky 
- teorie akomodace = přizpůsobení 

3

## Druhy komunikace



Passive



Assertive



Aggressive

- pasivní:
  - vyhýbání se vyjádření svého názoru nebo pocitu
  - malá otevřenost na zraňující nebo hněv vyvolávající situace
- agresivní:
  - obhajování názorů způsobem, který porušuje práva ostatních
  - verbálně a/nebo fyzicky urážlivý
- asertivní:
  - pevné a jasné vyjadřování názorů
  - hájení práv a potřeb bez porušování práv ostatních

4

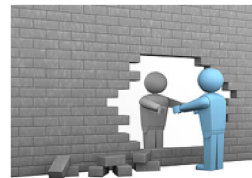
## Bariéry v komunikaci

- kulturní a národní rozdíly
- celkový temperament
- osobní dispozice a charakter
- typ myšlení, paradigma racionality
- profesní rozdíl
- věkový rozdíl
- zkušenostní a znalostní rozdíl
- jazyková bariéra



## Odstranění bariér

- ✓ specifikace obsahu zprávy
- ✓ typizování
- ✓ přenosový kanál
- ✓ srozumitelnost
- ✓ zpětná vazba
- ✓ prostor



6

## Komunikace ve stresu

- zdroje stresu:

- fyzické
- hluboce psychické
- volní a jiné intrapsychické
- sociální a kontextové

=> nepokoj, vyšší čínorodost a rychlost, neorganizovanost



7

Děkuji za pozornost!

8

Zdroj: vlastní

## Příloha 4: Scénáře didaktických her

### HRA 1: Poslouchej a kresli

trénované dovednosti: pozornost, aktivní naslouchání, efektivní komunikace

pomůcky: kartičky s nakreslenými jednoduchými tvary, prázdné papíry a tužka pro každého účastníka

postup:

- lektor rozdává každému účastníkovi kus papíru a tužku
- popíše, že bude dávat ústní pokyny ke kreslení předmětu, jeden krok po druhém
  - př.: 1. nakreslete čtverec o rozměrech 5 cm na každé straně
  - 2. nakreslete do čtverce kruh tak, aby se vešel přesně do středu čtverce
  - 3. protněte 2 čáry v kruhu a rozdělte kruh na 4 stejné části.
- po dokončení obrazce, který má lektor na obrázku si všichni zároveň porovnejí své nákresy a analyzují, kde udělali v návodu chybu, a pokusí se najít důvod, proč danou chybu udělali
- následně se lektor vyměňuje postupně s každým z účastníků, předává každému kartičku s obrázkem, který budou ostatní kreslit
- každý účastník pak dává pokyny pro kresbu obrázku na kartičce ostatní

závěr: autoevaluace každého účastníka, jak efektivně je schopen aktivně naslouchat a do jaké míry je schopen efektivně komunikovat

## HRA 2: Komunikační origami

trénované dovednosti: pozornost, aktivní naslouchání, interpretace pokynů

pomůcky: prázdné papíry pro každého účastníka

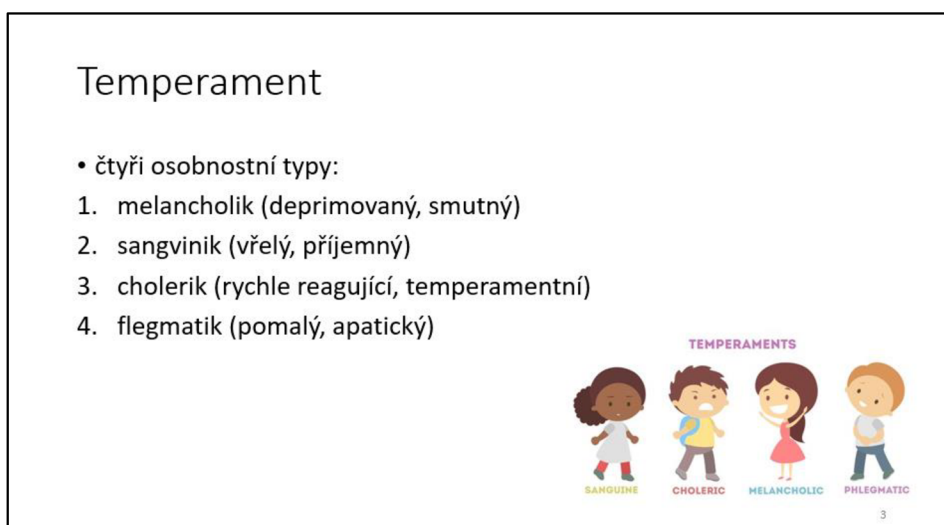
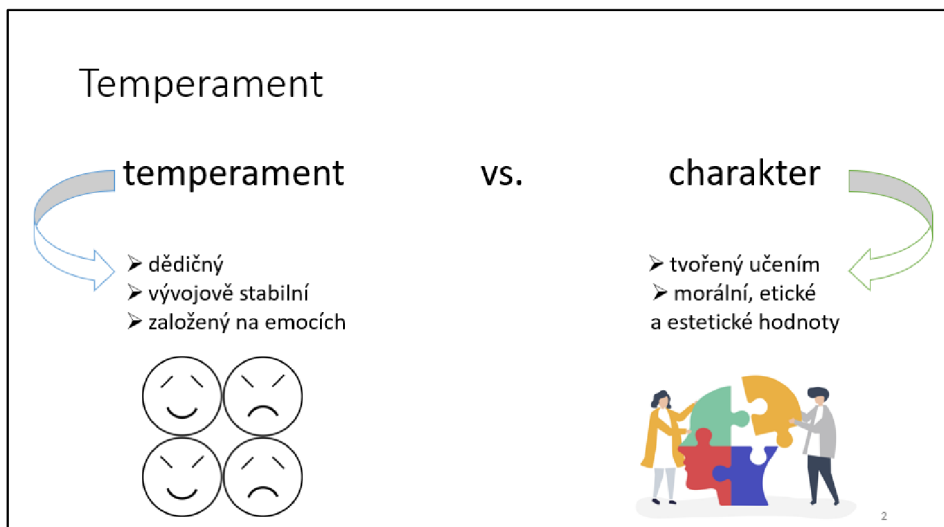
postup:

- lektor popíše, že bude dávat podrobné ústní pokyny, jak krok po kroku skládat kus papíru do tvaru origami
- lektor vyzve účastníky k zavření očí a dodržování ticha
- lektor dává postupně pokyny pro přeložení papíru určitým způsobem
- po dokončení origami vyzve lektor účastníky, aby otevřeli oči, prohlídli si své origami navzájem a s předlohou

závěr: diskuse nad tím, proč (pravděpodobně) nedosáhli všichni stejného cíle, proč tomu tak je a co to znamená; bylo by lepší, kdyby neskládali účastníci origami poslepu?

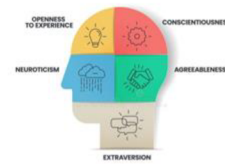
Zdroj: upraveno dle Ackerman, 2019





## Model velké pětky

- charakteristika osobnosti dle faktorů:



FAKTOR	CHARAKTERISTIKA
otevřenost vůči zkušenosti	zodpovědný, rozvážený, sebekontrolovaný, vytrvalý, organizovaný, zaměřený na úspěch
svědomitost	společenský, asertivní, upovídaný, ambiciózní, energický
extraverze	dobrosrdečný, spolupracující, důvěřivý, sympatický, přátelský
přívětivost	bezpečný, klidný, nízká úzkost, nízká emocionalita
neuroticismus	zvědavý, inteligentní, nápaditý, nezávislý

4

## MBTI

= Myers-Briggsina typologie osobnostních typů

### 16 PERSONALITIES



- vnímání okolního prostředí:
  - extravertní (extroversion) vs. introvertní (introversion)
- převažující metoda získávání informací:
  - smysly (sensing) vs. intuice (intuition)
- převládající styl zpracování informací
  - myšlení (thinking) vs. cítění (feeling)
- převažující životní styl
  - usuzující (judging) vs. vnímavý (perceiving)

kombinace: př. ISTJ, INTP, ESTP, ENTJ...


5

# Děkuji za pozornost!

6

Zdroj: vlastní

Příloha 6: Ukázka webové stránky s testem pro určení osobnosti dle MBTI

 **16Personalities** Personality Test Personality Types ▾ Premium Guides Specialized Tests ▾ Teams Resources ▾ 🔍 🌐 Log In

You regularly make new friends.

Agree         Disagree

---


You spend a lot of your free time exploring various random topics that pique your interest.


Agree         Disagree

---

Seeing other people cry can easily make you feel like you want to cry too.

Agree         Disagree

 **16Personalities** Personality Test Personality Types ▾ Premium Guides Specialized Tests ▾ Teams Resources ▾ 🔍 🌐 Log In

10% 

You prefer to completely finish one project before starting another.

Agree         Disagree

---

You are very sentimental.

Agree         Disagree

---

You like to use organizing tools like schedules and lists.

Agree         Disagree

Zdroj: převzato z Free Personality Test, 2023

## Příloha 7: Návrh prezentace: Konflikt v interpersonální komunikaci




# Konflikt v interpersonální komunikaci



Klára Laloučková  
Vzdělávací program pro pracovníky v praxi

1

## Konflikt



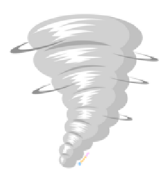


- přirozená součást života
- konfliktní situace = napětí mezi zájmy jedince a podněty z prostředí
- průběh konfliktu



2

## Druhy konfliktu

- intrapersonální
  - konflikt vnitřní
- interpersonální
  - konflikt mezi (alespoň) dvěma jedinci
  - přirozený (nevyhnutelný) vs. vyvolaný
- extrapersonální
  - konflikt netýkající se člověka, ale přírody



3

## Příčiny konfliktu

1. informační
  - nedostatek či rozdílnost sdílených informací
2. hodnotové
  - rozdíl v morálních a etických otázkách
3. zájmové
  - dáno postojem k prioritám ostatních
4. vztahové
  - špatná komunikace, opakované destruktivní chování
5. strukturální
  - nerovné rozdělení rolí a pozic



4

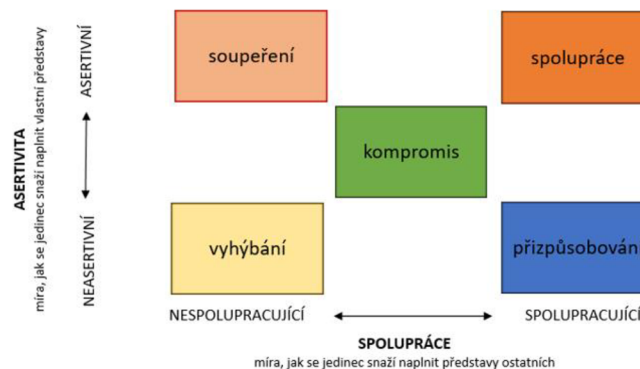
## Styly řešení konfliktu



- a. spolupracující (vysoká asertivita, vysoká kooperativnost; styl win/win)
- b. soupeřící (vysoká asertivita, nízká kooperativnost; styl win/lose)
- c. přizpůsobivý (nízká asertivita, vysoká kooperativnost; styl lose/win)
- d. vyhýbavý (nízká asertivita, nízká kooperativnost)
- e. kompromisní (střední asertivita, střední kooperace; styl ½ win, ½ lose)

5

## Styly řešení konfliktu



6

## Způsoby řešení konfliktu



1. podřízení
  - jedna strana přistoupí na požadavky druhé nebo před nimi kapituluje
2. kompromis
  - odráží ústupky obou stran, obvykle vyjednávání
3. patová situace
  - nesouhlas není vyřešen a situace, která byla předmětem konfliktu, je opuštěna
4. odstoupení
  - alespoň jeden účastník konfliktu odmítne pokračovat
5. zásah třetí strany
  - řešení konfliktu je navrženo třetí nezúčastněnou osobou

7

## Metody pro efektivní zvládnání konfliktů

- sebeuvědomění
  - prožívání okamžiku
- sebeovládání
  - efektivní zvládnání impulsů a emocí
- asertivní komunikace
  - vyjádření osobní potřeby bez zneužití nebo ovládnání ostatních
- spolupráce
  - hledání řešení, které je vhodné pro všechny strany konfliktu
- strategie řešení problémů
  - alternativní řešení uspokojující potřeby a cíle zúčastněných stran
- empatie
  - schopnost sdílet a porozumět emocím a pocitům druhých
- aktivní naslouchání



8

## Práce s emocemi

- vnímání emocí
  - detekce a dešifrování
- používání emocí
  - usnadnění myšlení a řešení problémů
- řízení emocí
  - regulace u sebe i jiných
- potlačování
  - neutralizace, vyrovnávací paměť, přepisování, normalizace




9

Děkuji za pozornost!



10

Zdroj: vlastní

Příloha 8: Ukázka z dotazníku interpersonálního stylu řešení konfliktů



**OliMa**  
kvalita do vašich organizací

### Dotazník – Interpersonální styly řešení konfliktů

V tomto dotazníku je uvedeno dvanáct situací, s nimiž se pravděpodobně setkáte v osobním životě nebo v zaměstnání. Prostudujte každou situaci a pět možných reakcí nebo postojů, a pak mezi ně rozdělte 10 bodů. Nejvyšší počet bodů přiřadíte těm odpovědím, které preferujete. Jakékoliv odpovědi můžete přiřadit 0 - 10 bodů, celkový součet bodů pro daný problém musí být právě 10, jako v následujícím příkladu:





PŘÍKLAD: Pokud vás někdo požádá o pomoc s řešením problému, vaše reakce bude:		
0	A	Dám mu jasný návod, jak postupovat
2	B	Potěší mě hledání strategií
7	C	Pomohu mu, aby se s problémem vypořádal sám
1	D	Znervózni mě to, ale souhlasím s tím, že pomohu
0	E	Za každou cenu se tomu vyhnu
10	CELKEM	

Vyberte si pro všechny situace stejný referenční rámec (pracovní konflikty, rodinné konflikty, společenské konflikty). Uvědomte si, že nejde o test. Neexistují správné nebo nesprávné odpovědi. Dotazník vám pomůže jen tehdy, budou-li odpovědi správně odrážet vaše chování a postoje.

SITUACE 1: Pokud prožíváte silné emoce v konfliktní situaci:		
A	Emocionálně se uvolníte a budete mít pocit dobré nálady a úspěchu	
B	Těší vás taktizování a výzva, kterou konflikt představuje	
C	Máte starost o to, jak se cítí a co si myslí ostatní	
D	Polekáte se, neboť jste přesvědčen, že o rozdílech nelze diskutovat, aniž by se někdo cítil poškozen	
E	Jste přesvědčen o tom, že pro řešení problému nemůžete nic udělat	

SITUACE 2: Uvažujte o následujících výrocích a ohodnoťte je podle toho, jak jsou pro vás osobně charakteristické:		
A	V životě vyhrávají ti, kteří věří ve výhru	
B	V konfliktu může sotva být někdo vítězem	
C	Na nic neexistuje definitivní odpověď, ale každý může něčím přispět	
D	Konec konců je rozumné nastavit i druhou tvář	
E	Nemá smysl pokoušet se změnit někoho, kdo je přesvědčen o opaku	

TENTO PROJEKT JE SPOLUFINANCOVÁN EVROPSKÝM SOCIÁLNÍM FONDEM  
V STÁTNÍM BUDŽETU ČESKÉ REPUBLIKY.

EVROPSKÁ UNIE  
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLICOVÝCH VÝKONŮ  
OP Vzdělávání  
Investice do rozvoje vzdělávání

Zdroj: převzato z Dotazník – Interpersonální styly řešení konfliktů, 2023



## Příloha 9: Návrhy scénáře pro inscenaci konfliktních situací z konzultantské praxe

### Situace 1:

- osoba 1: konzultant (K)
- osoba 2: vedoucí odchovu kuřiček (V)
- konfliktní situace:

Bylo domluveno, že v líně bude odchováno do určitého data patnáct tisíc kuřiček pro farmu X. Vedoucí odchovu kuřiček sdělí konzultantovi, že kuřičky nejsou, a že musí naskladnění posunout o měsíc.

#### – scénář:

1. V sdělí situaci K
  2. K reaguje: a) pasívně, b) agresivně, c) asertivně
- otázky: Jak byste v takové situaci reagovali vy? Jakým způsobem byste mohli svou reakci zefektivnit? Jaké mohou být příčiny daného konfliktu a jak se jim dá předcházet?

### Situace 2:

- osoba 1: konzultant (K)
- osoba 2: předseda družstva (P)
- konfliktní situace:

V podniku, se kterým již dlouhodobě spolupracujete došlo k odchodu hlavního zootechnika, se kterým jste řešil veškeré konzultantské záležitosti. Po jeho odchodu (a neobsazenosti funkce) jdete logicky šel dál v hierarchii podniku, tudíž za předsedou. Ten na vás po dvouhodinovém rozhovoru o vaší angažovanosti na farmě agresivně zaútočí, protože „pracujete“ v jeho podniku, o čemž předseda nevěděl.

#### – scénář:

1. P velice agresivně zaútočí na K dle popisu konfliktní situace
  2. K reaguje
- otázky: Jak byste v takové situaci reagovali? Popište, jaký konfliktní styl využívá P, jaký může mít druh temperamentu a osobnosti. Dá se takové situaci předcházet?

- Situace 3:
- osoba 1: konzultant (K)
- osoba 2: zootechnik (Z)
- konfliktní situace:

Doporučíte zootechnikovi na farmě X, kde odchovávají telata mléčného skotu, výrobek, který má mít u telat protiprůjmový účinek. Při vaší další návštěvě s vámi jedná zootechnik hrubě, odmítá s vámi dále spolupracovat, protože výrobek nejen, že neměl požadovanou funkci, ale naopak se zdravotní stav telat ještě zhoršil

- scénář:
  1. Z jedná odmítavě stran další komunikace
  2. K reaguje
- otázky: Jakým způsobem navázat další dialog, pokud s vámi nechce někdo dále komunikovat? Jaký způsob komunikace zvolíte? Charakterizujte bariéry mezi K a Z.

Situace 4:

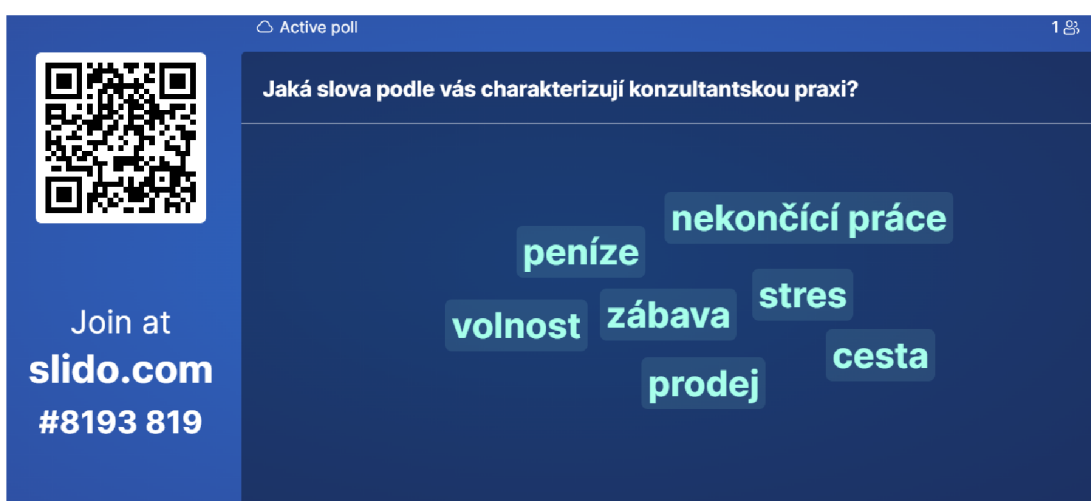
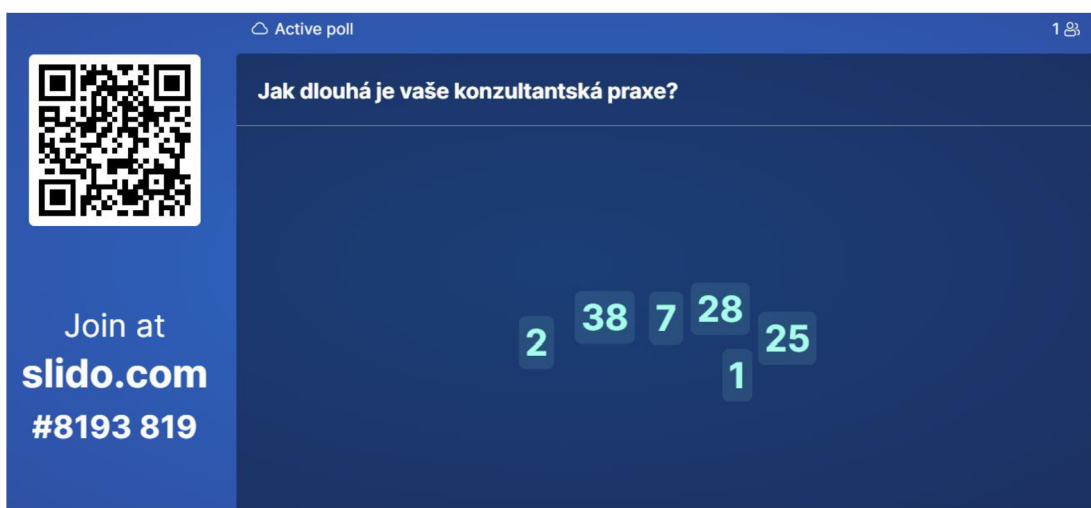
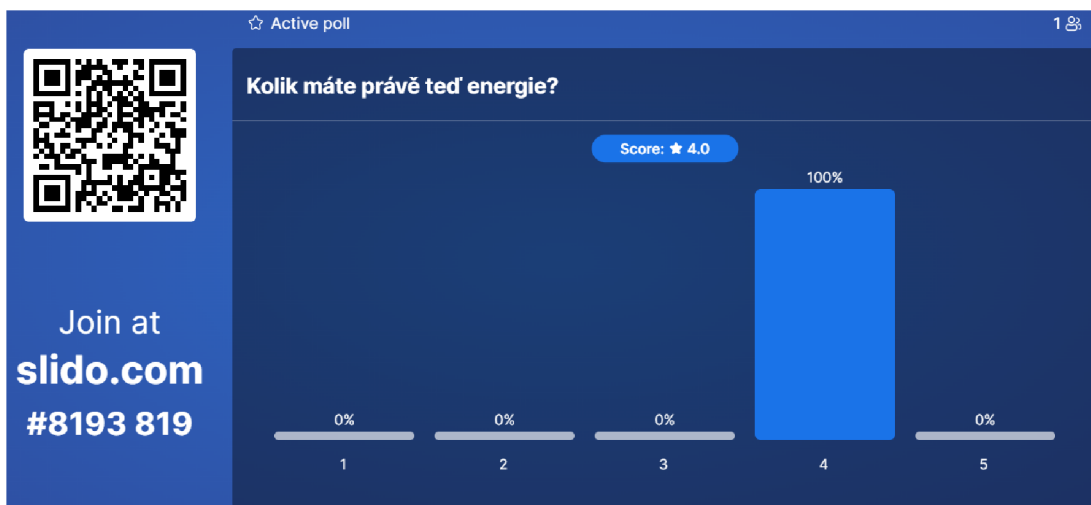
- osoba 1: konzultant (K)
- osoba 2: zootechnik (Z)
- konfliktní situace:

Nabízíte na farmě X, kde jsou odchovávána selata, nový prestarter, který zlepšuje zdravotní stav selat při přesunu z porodny a zvyšuje výsledné růstové parametry. Zootechnik vás odmítne s tím, že měnit prestarter se mu nechce, protože už vše vyzkoušel, a nic nefungovalo.

- scénář:
  3. Z nepřipouští možnost změny a optimalizace nastaveného způsobu krmení
  4. K reaguje
- otázky: Jakým způsobem komunikovat s člověkem, který nepřipouští změny? Jak byste definovali osobnost a temperament takového člověk?

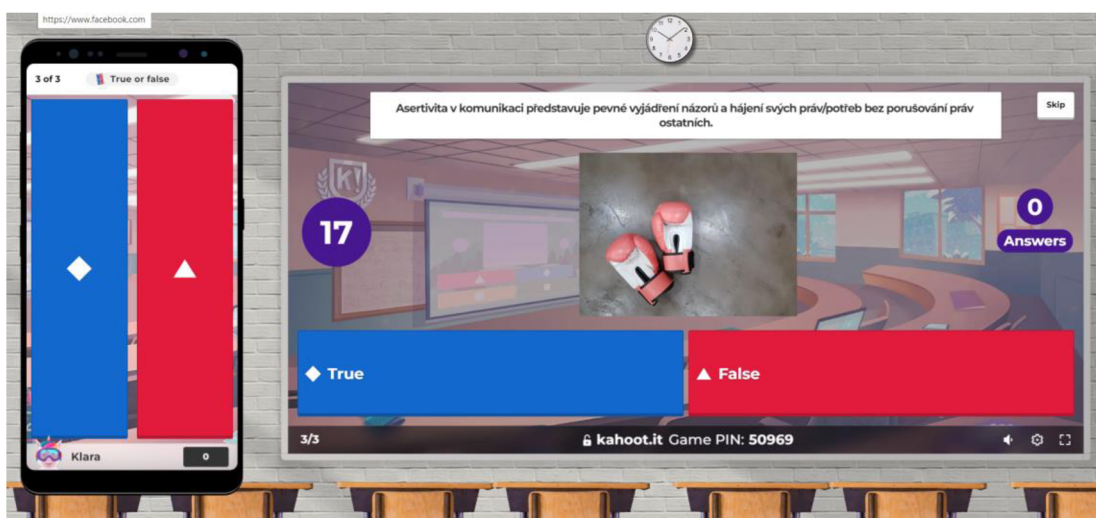
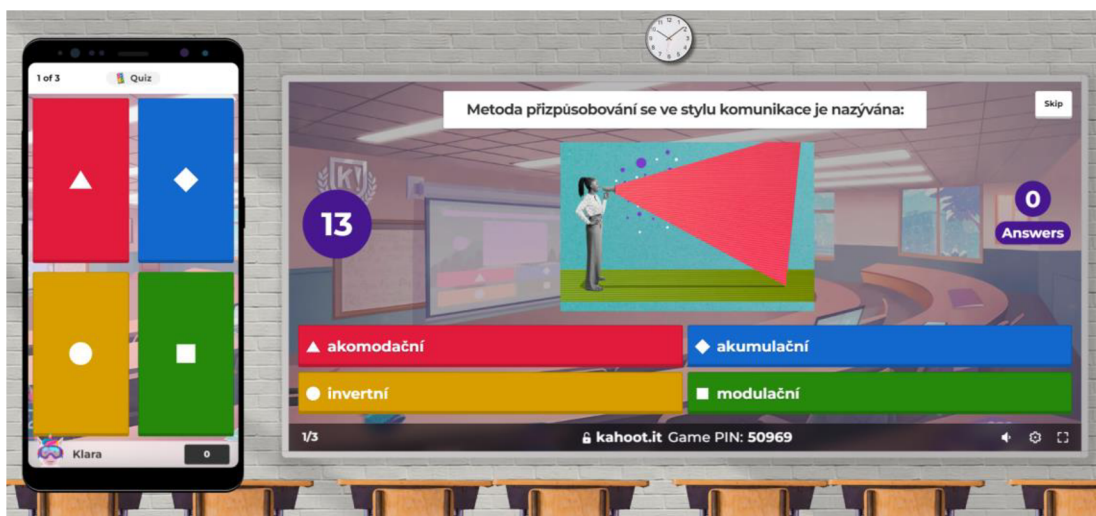
Zdroj: vlastní

Příloha 10: Vzor sdílení aktivizačních otázek prostřednictvím webové aplikace Slido



Zdroj: vlastní

Příloha 11: Vzor sdílení fixačních otázek prostřednictvím aplikace Kahoot



Zdroj: vlastní

## Hodnocení vzdělávacího programu

---

### 1. Jak dlouhá je vaše konzultantská praxe?\*

Vyberte jednu odpověď

do pěti let

do deseti let

do patnácti let

do dvaceti let

nad dvacet let

### 2. Které z následujících tvrzení nejlépe vystihuje důvod, proč jste se rozhodl/a absolvovat vzdělávací program zaměřený na konfliktní situace v konzultantské praxi?\*

Vyberte jednu odpověď

chci se v tomto tématu vzdělávat, přestože nemám zkušenosti s konfliktem během konzultantské praxe

chci se v tomto tématu vzdělávat, protože mám zkušenosti s konfliktem během konzultantské praxe

nechci se v tomto tématu vzdělávat, ale bylo mi to doporučeno zaměstnavatelem

nechci se v tomto tématu vzdělávat, ale bylo mi to nařízeno zaměstnavatelem

Jiná...

**3. Byla náročnost absolvovaného programu v souladu s Vašimi očekáváními?\***

Vyberte jednu odpověď

Ano

Ne

Nevím

Jiná... 

**4. Přihlásil/a byste se do navazujícího programu se shodným tématem, který by hlouběji rozebíral danou problematiku?\***

Vyberte jednu odpověď

Ano

Ne

Nevím

Jiná... 

**5. Doporučil/a byste tento vzdělávací program ostatním konzultantům?\***

Vyberte jednu odpověď

Ano

Ne

Jiná... 

**6. V případě, že ne, proč?**

Napište jedno nebo více slov...

500

**7. Jak by bylo možné kurz vylepšit?**

Napište jedno nebo více slov...

500

Zdroj: vlastní