

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

2018–2020

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Jiřina Lstiburková**

**Osobnostní rozvoj zaměřený na vybrané měkké dovednosti**

Praha 2020

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Marie Vacínová, CSc.

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**MASTER COMBINED (PART TIME) STUDIES**

**2018–2020**

**DIPLOMA THESIS**

**Jiřina Lstiburková**

**Personality Development Aimed at Selected Soft Skills**

Prague 2020

The Diploma Thesis Work Supervisor: PhDr. Marie Vacínová, CSc.

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

.....

Jiřina Lstiburková

## **Poděkování**

Ráda bych zde poděkovala vedoucí mé diplomové práce PhDr. Marii Vacínové, CSc. Dále patří poděkování Mgr. Janě Neusarové, Ph.D., a PhDr. Ivaně Shánilové, Ph.D., za jejich ochotu pomoci, odbornou podporu, velmi cenné rady a věcné připomínky v průběhu psaní diplomové práce.

## **Anotace**

Předložená diplomová práce se zabývá osobnostním rozvojem zaměřeným na vybrané měkké dovednosti lektorů ve společnosti XY. Rozebírá vybrané *soft skills* a reflektuje kvalitu komunikačních schopností v neformální zájmové vzdělávací instituci u vybraných lektorů. Pojednává o osobnosti, osobnostním modelu big five, seberozvoji a jeho největších překážkách. Zaměřuje se na *soft skills* všeobecně. Analyzuje schopnost sebereflexe, emocionální inteligenci a komunikační schopnosti. Uvádí typologii roviny a druhy komunikace. U emocionální inteligence podtrhuje důležitost jejích stupňů a sebevědomí. Uvádí přehled kurzů pořádaných vzdělávací firmou. Výzkum ověřuje úroveň komunikačních dovedností lektora z úhlu účastníka kurzu.

## **Klíčová slova**

Emocionální inteligence, komunikace, kurz, měkké dovednosti, sebereflexe, seberozvoj, sebevědomí.

## **Annotation**

This diploma thesis deals with a personal development aimed at selected soft skills of lecturers in XY company. It analyses selected soft skills and reflects the quality of communication skills of selected lecturers in an interest educational institution. It deals with a personality, the Big Five personality model, self-development and its biggest obstacles. It focuses on the soft skills generally. It analyses a self-reflection ability, emotional intelligence and communicative skills. It provides a level typology and kinds of communication. It accentuates the importance of emotional intelligence levels as well as self-confidence. It provides an outline of courses held by the educational company. The research verifies a level of lecturers' communicative skills from the point of the course participant's view.

## **Keywords**

Communication, course, emotional intelligence, self-confidence, self-development, self-reflection, soft skills.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 OSOBNOSTNÍ ROZVOJ</b> .....	<b>11</b>
1.1 Osobnost .....	11
1.2 Model osobnosti Velká pětka .....	12
1.3 Seberozvoj .....	13
1.4 Nejčastější překážky v seberozvoji.....	14
<b>2 MĚKKÉ DOVEDNOSTI – <i>SOFT SKILLS</i></b> .....	<b>21</b>
2.1 Schopnost sebereflexe.....	21
2.2 Emocionální inteligence .....	22
2.3 Komunikace .....	24
<b>3 ROZVOJ KOMUNIKACE</b> .....	<b>27</b>
3.1 Rozvoj verbální komunikace .....	27
3.2 Neverbální komunikace .....	30
3.3 Další způsoby rozvoje komunikace .....	33
<b>4 ROZVOJ EMOCIONÁLNÍ INTELIGENCE</b> .....	<b>35</b>
4.1 Stupně emocionální inteligence .....	35
4.2 Možnosti zvládnání emocí .....	41
4.3 Sebevědomí.....	43
<b>5 KURZY</b> .....	<b>50</b>
5.1 Typy kurzů.....	50
5.2 Kurzy – teoretická část .....	54
<b>PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>64</b>
<b>6 VÝZKUMNÝ PROJEKT</b> .....	<b>64</b>

6.1	Identifikace, vymezení problému a stanovení cíle výzkumu.....	64
6.2	Charakteristika vybrané společnosti .....	64
6.3	Charakteristika respondentů – účastníků kurzů .....	65
6.4	Profil lektora ve firmě.....	66
6.5	Charakteristika kurzů.....	66
6.6	Metodologie výzkumu .....	72
6.7	Organizace výzkumu .....	73
6.8	Výsledky výzkumu .....	74
6.9	Návrhy a doporučení pro praxi .....	78
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>84</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>86</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ .....</b>	<b>91</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>92</b>



## ÚVOD

Práce pojednává o velmi aktuálním, dříve neprávem opomíjeném tématu měkkých dovedností. Týká se všech oblastí života, kde se setkáváme a jednáme s lidmi. I lidé s horšími předpoklady (kratší praxí a nižším vzděláním atd.) dokáží díky rozvinutým měkkým dovednostem v pracovním a osobním životě dosahovat větší efektivity a snadněji dosáhnout svých cílů než lidé, kteří tyto dovednosti neovládají. Mezi hlavní výhodu měkkých dovedností patří, že se dají naučit a dále rozvíjet. Nejedná se ovšem jen o absolvování jednoho kurzu *soft skills*, ale o zdlouhavý proces celoživotního vzdělávání. Navíc požadavky dnešní rychle se měnící doby kladou čím dál větší nároky na člověka. Potřeba celoživotního vzdělávání a práce na svém osobním rozvoji se stává konkurenční výhodou a nutností na současném trhu práce. Individuální osobnost se postupem času dostává do popředí ve výběru nových zaměstnanců. Rozvoj měkkých dovedností získává na významu zejména u andragogů a vedoucích pracovníků bez rozdílu zaměření oboru.

Práce se podrobněji zabývá osobnostním rozvojem lektorů zaměřeným na vybrané měkké dovednosti ve firmě XY, věnující se alternativním kurzům seberozvoje. Cílovou skupinu tvoří klienti a lektori podniku XY. Anonymita soukromé organizace i lektorů byla zachována z důvodů ochrany osobních údajů a špatné pověsti alternativních společností. Autorka se bude ve své práci věnovat rozvoji pouze vybraných měkkých dovedností vzhledem k jejich nepřebornému množství. Výběr se zúžil na dvě klíčové schopnosti lektora. V první řadě se jedná o schopnost komunikace s důrazem na jeho verbální projev. Další důležitou schopností se pro lektora stává emocionální inteligence s podrobnějším pohledem na sebevědomí. Dále se píšící pokusí přiblížit čtenáři kurzy, které sama osobně navštívila. Praktická část obsahuje údaje o výzkumu, pro kterýsi autorka vybrala komunikační dovednosti lektora během kurzu, a to jako nejdůležitější dovednosti andragoga. Hlavní metodou výzkumu se stal dotazník a pro doplnění informací z dotazníkového šetření se uplatnila metoda pozorování. Cíl práce je za pomoci odborné literatury a empirického šetření analyzovat vybrané měkké dovednosti lektora ve firmě XY.

Psaní diplomové práce přináší studentce cenné zkušenosti ze spolupráce s odborníky a ze samotného psaní s pokorou a úctou ke všem spolupracovníkům. Nabízí seznámení s mnoha různými výukovými styly v oboru lektorské činnosti osobnostního rozvoje. Získávání literárních zdrojů přináší studentce mnoho cenných informací a inspiraci pro tvorbu elaborátu. Hlavní přínos práce představuje hodnocení lektorů v oblasti verbální a neverbální komunikace s účastníky kurzů a tím získaná zpětná vazba.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 OSOBNOSTNÍ ROZVOJ

### 1.1 Osobnost

Dříve než se práce bude zabývat osobnostním rozvojem jako takovým, je potřeba si definovat pojem osobnost.

Vágnerová definuje osobnost takto: „*Osobnost lze poněkud zjednodušeně definovat jako **komplexní a relativně stabilní systém, který funguje jako celek, skládá se ze vzájemně propojených somatických a psychických vlastností a projevuje se v reakcích na různé podněty a situace, resp. v interakci s nimi.***“<sup>1</sup> Podněty a situace se mohou různit podle individuálních zkušeností každého jedince. Specifická individualita osobnosti nejlépe vystihuje její způsob prožívání, uvažování a chování. Na to logicky navazuje vztah s vnějším prostředím neboli míra přizpůsobení se prostředí. „*Na osobnosti závisí, jak člověk vnímá sebe i své okolí, jak se cítí, jak uvažuje, jaké cíle si stanoví a jak jedná.*“<sup>2</sup>

Cíle, myšlení, vnímání, pocity a jednání představují nepřehledné množství variant projevů osobnosti. Proto každé individuum reaguje v různých situacích naprosto odlišně. I ve stejné situaci může v jiném okamžiku ten samý člověk reagovat jinak. Proto k obtížnému zařazení osobnostních charakteristik a k orientaci používají andragogičtí pracovníci a personalisté převzaté modely a jiné formy zařazení osobnosti, například typologie. Ty umožňují alespoň přibližně odhadnout chování daného jedince. K psaní této práce autorka vybrala nejvíce používaný model velká pětka.

---

<sup>1</sup> VÁGNEROVÁ, M. *Psychologie osobnosti*. Praha: Karolinum, 2010. s. 13. ISBN 978-80-246-1832-6.

<sup>2</sup> Tamtéž, s. 13.

## 1.2 Model osobnosti Velká pětka

Model Big Five patří v dnešní době k nejčastěji používaným osobnostním modelům v psychologii.<sup>3</sup> Konkrétní výzkum využívá složitý postup matematicko-statistické přípravy badání a dat, patřících do skupiny faktorově analytických.<sup>4</sup> Model vytváří pět osobnostních rysů, které dosahují jisté míry hereditu a časové konstantnosti. Není proto možné tyto vlastnosti z velké části změnit. Dále model sleduje osobnostní rysy objevující se u jedinců společně.

- 1. Neurotismus:** Vysoce labilní lidé podle modelu trpí zvýšenou mírou neurotismu. To člověka předurčuje k malé odolnosti vůči stresu, čelí větší vzrušivé odezvě na subjekt z vnějšího prostředí a jednoduše zneklidní. Na druhou stranu prociťuje emoce velmi silně.<sup>5</sup> Vládne v něm chaos, jedinec se nechá vláčet životními událostmi bez opory a s vlastním odporem.<sup>6</sup> Tento povahový rys se nedá podle současných psychologů moc ovlivnit, pouze kultivovat a usměrnit.
- 2. Extraverze:** Zjišťuje u jedince osobní zaměření na svět okolo sebe a jeho schopnost podílet se na dění v něm.<sup>7</sup> Extrovert se rád seznamuje s novými lidmi, chodí se bavit na společenské události. Naproti tomu introvert vyhledává samotu a není tolik odkázán na společnost ostatních.
- 3. Otevřenost vůči zkušenosti:** Vysoká úroveň schopnosti ochoty jedince dosáhnout nových zkušeností a vítání změn zkoumá tato charakteristika.<sup>8</sup> Sklon osoby nebát se a chuť poznávat nové zážitky odhaluje nekonvenčnost v chování, časté experimentování, schopnost převzít inovativní hodnoty zde hraje prim na rozdíl od konzervativního smýšlení.

---

<sup>3</sup> PROCHÁZKA, J., M. VACULÍK a P. SMUTNÝ. *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha: Grada, 2013. s. 37–38. ISBN 978-80-247-4646-3.

<sup>4</sup> HELUS, Z. *Úvod do psychologie*. 2. vyd. Praha: Grada, 2018. s. 181. ISBN 978-80-247-4675-3.

<sup>5</sup> PROCHÁZKA, J., M. VACULÍK a P. SMUTNÝ. *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha: Grada, 2013. s. 37–38. ISBN 978-80-247-4646-3.

<sup>6</sup> HELUS, Z. *Úvod do psychologie*. 2. vyd. Praha: Grada, 2018. s. 183. ISBN 978-80-247-4675-3.

<sup>7</sup> Tamtéž, s. 183.

<sup>8</sup> PROCHÁZKA, J., M. VACULÍK a P. SMUTNÝ. *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha: Grada, 2013. s. 37–38. ISBN 978-80-247-4646-3.

4. **Vstřícnost:** Výše uvedený rys zkoumá u individua mezilidské prosociální chování.<sup>9</sup> Velká vstřícnost pomoci druhým, důvěra v lidi a ochota spolupracovat se velmi cení, a tona rozdíl od sobeckého prosazování vlastních zájmů bez ohledu na potřeby druhých.
5. **Svědomitost:** Charakteristika vysvětluje styl postoje k zadaným úlohám.<sup>10</sup> Řeší postoj jedince k disciplíně, schopnosti uposlechnout příkazy a jiné.<sup>11</sup> Míra zodpovědnosti při plnění úkolů, tah na branku, houževnatost, jistý perfekcionismus a vysoké pracovní nasazení charakterizují tento rys osobnosti. U lektorů nehraje zas tak důležitou roli, týká se spíše dobré přípravy a výkonu během kurzu.<sup>12</sup>

Model osobnosti Velká pětka značně usnadňuje orientaci v povahových rysech nejen andragoga při plánování seberozvoje v rámci soft skills. Utřídění toho, kam jedinec patří a co potřebuje zlepšit, vede k jistějšímu vykročení správným směrem.

### 1.3 Seberozvoj

Definice seberozvoje podle Švamberg Šauerové zní takto: „*Osobnostní rozvoj představuje komplexní a všezahrnující proces působící na všechny stránky naší osobnosti po celý náš život.*“<sup>13</sup>

Pokud chce osoba dosahovat v oblasti seberozvoje skvělých výsledků, musí celý život na sobě pracovat, vytrvale a ustavičně zlepšovat to nejlepší, co se v člověku ukrývá.

Potřeba seberozvoje slouží jako motivace individua, aby vyvíjelo plně veškerý svůj potenciál a pocítilo možnost stát se samo sebou v co největším rozsahu.<sup>14</sup>

---

<sup>9</sup> HELUS, Z. *Úvod do psychologie*. 2. vyd. Praha: Grada, 2018. s. 182–183. ISBN 978-80-247-4675-3.

<sup>10</sup> PROCHÁZKA, J., M. VACULÍK a P. SMUTNÝ. *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha: Grada, 2013. s. 37–38. ISBN 978-80-247-4646-3.

<sup>11</sup> HELUS, Z. *Úvod do psychologie*. 2. vyd. Praha: Grada, 2018. s. 182. ISBN 978-80-247-4675-3.

<sup>12</sup> PROCHÁZKA, J., M. VACULÍK a P. SMUTNÝ. *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha: Grada, 2013. s. 37–38. ISBN 978-80-247-4646-3.

<sup>13</sup> ŠVAMBERK ŠAUEROVÁ, M. *Techniky osobnostního rozvoje a duševní hygieny učitele*. Praha: Grada, 2018. s. 89. ISBN 978-80-271-0470-3.

<sup>14</sup> Tamtéž, s. 89.

Na osobnosti člověka bude pořád co vylepšovat, čeho dosáhnout. Na seberozvoji je ze všeho nejtěžší aktivní začátek, neodkládat na zítřek, co může začít dnes. Vše ovšem záleží na mnoha faktorech, a to od vnitřní touhy po změně až po omezení vnějším prostředím.

## 1.4 Nejčastější překážky v seberozvoji

Problém způsobují mnohé překážky v seberozvoji. Existují překážky způsobené vnějšími okolnostmi, jež člověk nemůže ovlivnit. Přesto nejčastěji ovlivňují seberozvoj osobnosti negativní emoce. Jakýkoli seberozvoj ztratí význam, pokud se jedinec není schopen oprostít od minulosti a chybí mu odvaha ke změně.

Naděje na seberozvoj tlumí úzkost, strach ze ztráty jistoty neboli lpění na dnešní situaci a neměnění ničeho k lepšímu a další negativní emoce.<sup>15</sup>

**Emoce** – Hasson popisuje emoce následujícím způsobem: „*Pravděpodobně nejjednodušší je popsat emoce jako pocity, nicméně pocity představují jenom jednu součást procesu zahrnujícího myšlení, chování a zpětnou vazbu. Emoce mají fyzické i mentální aspekty, které spolu interagují.*“<sup>16</sup> Pocity, fyzické a mentální prvky ovlivňují mimo jiné určité specifické funkce emocí. Emoce vzbuzují a usměrňují následné psychické reakce. Ovšem jejich vyjádření probíhá mnohem intenzivněji a těžko ovladatelně oproti rozumovému konání. Příčina vězí v evoluci. Emoce se vyvinuly mnohem dříve než rozum.<sup>17</sup>

**Strach** – Novák a Lásková definují strach takto: „*Strach je negativní emoce týkající se určitého předmětu, jednání nebo situace. Tato dotyčného ohrožuje, ať již v okolí, nebo uvnitř organismu. Může jít také o kombinaci faktorů. Obvykle jde o osobní prožitek nebezpečné situace i jejího očekávání. Může jít o vzpomínku na ni.*“<sup>18</sup>

Tím, že strach reaguje na nebezpečné situace či vzpomínky na ně, plní svoji původní ochrannou funkci. Problém nastává v situaci, kdy jeho reakce jsou přemrštěné a paralyzují člověka příliš často.

---

<sup>15</sup> VÁGNEROVÁ, M. *Psychologie osobnosti*. Praha: Karolinum, 2010. s. 287. ISBN 978-80-246-1832-6.

<sup>16</sup> HASSON, G. *Emoční inteligence*. Praha: Grada, 2015. s. 16. ISBN 978-80-247-5630-1.

<sup>17</sup> GERLICOVÁ, M. *Muzikoterapie v praxi*. Praha: Grada, 2014. s. 85. ISBN 978-80-247-4581-7.

<sup>18</sup> NOVÁK, T. a H. LÁSKOVÁ. *Peklo v duši Deprese a mánie*. Praha: Grada, 2016. s. 55. ISBN 978-80-247-5851-0.

Když se soustředí člověk jen na strach, zaměřuje pozornost na možnost předejít události, která ho děsí, není pak schopen prožívat radost. Stává se závislým na diplomech, kariéře a jiných pojistkách bezpečí.<sup>19</sup>

Tituly a kariéra skutečně otevírají další možnosti rozvoje, ale samotný titul bez kompetencí, zkušeností a pocitu štěstí jen samoúčelně nestačí a nemůže zajistit ani odpovídající kariéru, natož spokojený život.

Život bez smyslu a určitého směřování postrádá pocit naplnění. Jednotlivec může věřit, že štěstí mu přinese moc, slávu, velký majetek a smyslová potěšení. Bohužel i lidem, kteří těmito dary oplývají, často chybí pocit štěstí a naplnění.<sup>20</sup>

Bohatství a moc přitom dává těmto lidem větší svobodu volby, finanční nezávislost, často pracovní naplnění a více možností celkové realizace svých tužeb. Mnoho lidí nejenže nerealizuje svoje tužby, ale dokonce u nich dochází často k transformaci strachu na fobie.

**Fobie** – Podle Hartla a Hartlové se jedná o neustálý extrémně nadnesený, přehnaný strach bez zjevných příčin z osob, míst, situací či objektů. Spouští paniku, když se vyhýbá spouštěčům. Fobie většinou negativně ovlivňuje kvalitu každodenního života.<sup>21</sup>

Ovšem do jaké míry ovlivňuje lidský život, závisí na tom, jak často se spouštěč vyskytuje v blízkosti daného jedince.

Fobie definují Novák a Lásková následovně: „*Obvykle se označují za bezdůvodný strach, ale to je pravda jen zčásti. Specifická izolovaná fobie je chorobný strach vyvolaný situačně, například blízkostí některého zvířete, z nutnosti přejít náměstí, jet výtahem, návštěvou zubního lékaře, požíváním některých jídel.*“<sup>22</sup> Těchto situací existuje bezpočet. Podoba chorobného strachu předurčuje fobie k určitému zařazení. „*Fobie bývají řazeny mezi tzv. obsese – vtíravé, vnucující se myšlenky.*“<sup>23</sup> Novák a Lásková tímto způsobem určují zařazení fobii.<sup>24</sup>

---

<sup>19</sup> NHAT HANH, T. *Bez bahna lotos nevykvetete*. Praha: Alferia, 2019. s. 37. ISBN 978-80-271-0894-7.

<sup>20</sup> Tamtéž, s. 38.

<sup>21</sup> HARTL, P. a H. HARTLOVÁ. *Velký psychologický slovník*. 4. vyd. Praha: Portál, 2010. s. 155. ISBN 978-80-7367-686-5.

<sup>22</sup> NOVÁK, T. a H. LÁSKOVÁ. *Peklo v duši Deprese a mánie*. Praha: Grada, 2016. s. 58. ISBN 978-80-247-5851-0.

<sup>23</sup> Tamtéž, s. 58.

<sup>24</sup> Tamtéž, s. 58.

Specifickou a nejvíce problematickou fobii tvoří sociální fobie.

**Sociální fobie** – Definice sociální fobie podle Velkého psychologického slovníku zní: „*Nepřiměřený, nadměrný strach člověka ze styku s ostatními lidmi, jako je strach z přijímání návštěv, společného jídla, vystoupení před veřejností, rozhovorů v malé skupince, ztrapnění se, strach ze společnosti vůbec.*“<sup>25</sup>

Na rozdíl od většiny fobií sociální fobie často znemožňuje vyhnout se spouštěči, protože ten tvoří již zmíněné sociální situace způsobené lidmi. Proto sociální fobie patří mezi nejčastější překážky v seberozvoji. Zapřičiňuje, že člověk zaostává hluboko pod svými možnostmi jak v pracovním, tak osobním životě. Není schopen se vymanit z jejího působení. Hodně opakujícím se druhem sociální fobie bývá například strach z telefonování nebo strach z navazování nových kontaktů. Fobie spouští často úzkosti zcela podvědomě a automaticky. Zdánlivě podobné reakce jako u fobie mohou vznikat u paniky.

**Panika** – Definice dle Nováka a Láskové: „*Jde o náhlou epizodu reálně bezdůvodného strachu nabývajícího až hrůzného charakteru. Vyvolávající podnět nebývá zřejmý. Pokud je přece jen jasný, je reakce na něj neúměrná.*“<sup>26</sup> Nežřejmost podnětu objasňují typické projevy paniky. „*Typickým projevem panické ataky je existenciální strach – ze smrti, z duševního onemocnění, ze ztráty sebekontroly. To bývá doprovázeno ‚infarktovými‘, přesněji infarkt připomínajícími příznaky – úporná bolest na hrudi, dušnost, třes, pocení. Těž pocit nevolnosti, na zvracení, omdlení, závratí.*“<sup>27</sup>

Příznaky paniky vyvolávají mnohým neznámé příčiny. Příčiny projevů paniky osvětluje například Carnegie ve své knize Vystup z řady. Příčinu panického záchvatu najdeme v biologickém přenosu serotoninu v mozku. Ataky paniky přichází nenadále a velmi silně působí na postiženého stejně jako obrovský strach. Paniku nic nespojuje s fyzickým nebo duševním přetížením organismu. Napadá postiženého i v naprostém klidu. Velmi častým doprovodným jevem paniky bývá úzkost.

---

<sup>25</sup> HARTL, P. a H. HARTLOVÁ. *Velký psychologický slovník*. 4. vyd. Praha: Portál, 2010. s. 156. ISBN 978-80-7367-686-5.

<sup>26</sup> NOVÁK, T. a H. LÁSKOVÁ. *Peklo v duši Deprese a mánie*. Praha: Grada, 2016. s. 64. ISBN 978-80-247-5851-0.

<sup>27</sup> Tamtéž, s. 64.



**Úzkost** – Úzkost bývá vyvolána spontánně a po její příčině pátráme dost obtížně. Záleží na situaci, u strachu to bývá obdobné, jen s tím rozdílem, že příčinu strachu většinou známe.<sup>28</sup> Od charakteristiky přechází porovnání úzkosti a strachu, které se často pletou. „*Rozlišení pojmů úzkost a strach: úzkost je pocit hrozby, která nemá konkrétní zdroj či předmět, kdežto strach je vždy obavou z něčeho konkrétního, má svůj objekt.*“<sup>29</sup>

Proto se strach mnohem jednodušeji dá zvládat, zatímco úzkost připomíná spíše vtíravý neodbytný pocit, jakousi zátěž na hrudi, které se nelze nijak zbavit. Jedinec prožívá paralýzu a není schopen uvažovat racionálně. Často ho doprovází fobie, paniky a jiné psychické neduhy. Oproti těmto výše jmenovaným emocím, které škodí pouze danému jedinci, například vztek působí i na ostatní lidi odstrašujícím dojmem.

**Vztek** – Na vzteku jako takovém není nic tak odstrašujícího. Funguje jako varovný signál toho, že osobě něco vadí. Dá se ovšem korigovat a řídit, aniž by se jím jedinec nechal ovládat. Po sebemenším zachycení náznaku zlosti zapojí rozum, který má za úkol analyzovat situaci. Nejdůležitější je zhluboka vydechnout a snažit se uvolnit napětí svalů a vnitřní napětí také. V návalech vzteku se svaly napínají jako tětíva u luku.<sup>30</sup> Jedinec může využívat návaly zloby i ke svému prospěchu. Zloba může být důvodem k činům, k nějaké změně. Člověk zvažní, zrychlí se mu přemýšlení, ovšem ne vždy konstruktivně, a jeho tělo se naplní přívalem energie. Chce to ovšem naučit se tuto energii nasměrovat správným směrem, aby sloužila jedinci, ne on jí. Změny lze dosáhnout pouze u věcí, které může lidská bytost v dané situaci ovlivnit. Například problém s vlakem a včasnými dodávkami jen těžko někdo ovlivní. Strategie, jak zvládnout emoce s přímým střetem v rozhovoru s jinou osobou a vyjít z toho jako vítěz a přitom nepoškozovat vzájemné vztahy na pracovišti, klade vysoké nároky na jedince zejména v kritických a konfliktních dialozích či skupinových rozhovorech. Pečlivá příprava v klidu představuje základ a samotné provedení závisí na rozvážnosti.<sup>31</sup>

---

<sup>28</sup> CARNEGIE, D. *Training. Vystup z řady*. Praha: Dobrovský-Beta, 2013. s. 89. ISBN 978-80-7306-530-0.

<sup>29</sup> NAKONEČNÝ, M. *Lexikon psychologie*. 2. vyd. Praha: Vodnář, 2013. s. 566. ISBN 978-80-7439-056-2.

<sup>30</sup> KANITZ, A. *Jak rozvíjet svou emoční inteligenci*. Praha: Grada, 2008. s. 82–86. ISBN 978-80-247-2582-6.

<sup>31</sup> Tamtéž, s. 82–86.

Opakem vzteku v jistém smyslu se stává deprese. Aktivita se mění na naprostou pasivitu.

**Deprese** – Definici deprese představuje Novák a Lásková jako: „*Depresivní – melancholická – nálada představuje chorobný a většinou i dlouhodobý pokles sebevědomí a sebedůvěry. Je doprovázený pocity sklíčenosti, beznaděje, bezútěšnosti. Naučená bezmocnost s úbytkem osobních snah, zájmů, cílů a činorodosti. Nálada je prakticky neodklonitelná. Pozitivní vlivy, informace, podněty jsou vnímány jako nedostatečné a přechodné.*“<sup>32</sup> Dalšími typickými charakteristikami depresí tvoří následující fakta. Nemocný se straní společnosti, klesá jeho pracovní výkon a ztratí zájem o koníčky. Stává se, že není schopen pravidelně pracovat a obvykle trpí sebevražednými sklony, nechutí k jídlu. Mimika vyzařuje smutek, otupělý výraz a zpomalené pohyby. Mluví potichu a monotónně.<sup>33</sup>

U každého jedince se projevují příznaky či směs příznaků depresí individuálně. Dittrich uvádí jako příklad specifického stavu, jak se osoba cítí. „*Příkladem jsou individuální stavy deprese, kdy nic nedává smysl, svět je šedivý a nestojí ani za to, abychom ráno vstali z postele.*“<sup>34</sup>

Nemusí se nutně jednat o problémy s tím, zda vstát z postele, či ne. Deprese mají více podob a stupňují se různým způsobem. Patří do kategorie velmi nebezpečných duševních onemocnění a v mnoha případech vyžadují péči psychiatrů a užívání psychofarmak. Další trochu odlišný psychický problém představuje stres.

**Stres** – Hartl a Hartlová definují stres jako: „*Fyziologická odpověď organismu na nadměrnou zátěž neúnikového druhu, která vede ke stresové reakci; liší se od reakce, v níž zátěž může být vyřešena únikovým mechanismem.*“<sup>35</sup>

Pokud člověk nemůže odejít ze stresové situace, můžou se stát únikovým mechanismem stereotypní chování či zlovyky. Další problém u stresu tvoří nemoci.

---

<sup>32</sup> NOVÁK, T. a H. LÁSKOVÁ. *Peklo v duši Deprese a mánie*. Praha: Grada, 2016. s. 80–81. ISBN 978-80-247-5851-0.

<sup>33</sup> Tamtéž, s. 81.

<sup>34</sup> DITTRICH, H. *Rezonance: Zázitek splnutí. Psychologie dnes*. 2019, roč. 25, č. 6, s. 52. ISSN 1212-9607.

<sup>35</sup> HARTL, P. a H. HARTLOVÁ. *Velký psychologický slovník*. 4. vyd. Praha: Portál, 2010. s. 555. ISBN 978-80-7367-686-5.

Stres ovlivňuje míru výskytu například infekčních chorob. Způsobuje to skutečnost prokazatelného negativního zátěžového vlivu na imunitní systém. Stres také negativním způsobem působí na činnost mozku. Zužuje totiž tu oblast, která zodpovídá za učení nových věcí.<sup>36</sup> Proto je důležité rozlišovat stres chronický (dlouhodobý) a akutní (působící nyní v daný okamžik).<sup>37</sup>

Stres spouští stresor.

**Stresor** – Definice stresoru podle Švamberk Šauerové zní: „*Stresor je jakýkoliv podnět, jenž vychyluje fyziologickou rovnováhu a působí déle, ovlivňuje i rovnováhu psychickou.*“<sup>38</sup>

Psychickou rovnováhu narušují jako stresor například problémové situace nebo objekt připomínající nějakou nepříjemnou vzpomínku. Často se jedná o přílišné časové napětí, které způsobují obavy z budoucnosti. Člověk musí stihnout přemíru věcí v určitém časovém termínu a má pocit, že nic nestíhá. Stresor často vyvolává tlak v pracovním prostředí.

**Tréma** – Novák a Lásková používají jako definici trémy: „*Tréma je psychický stav charakterizovaný zvýšenou mírou vzrušení, napětí, strachu. Souvisí s očekáváním vlastního neúspěchu v subjektivně náročných a důležitých situacích.*“<sup>39</sup> Strach z budoucího, ne vždy reálného neúspěchu či negativního dopadu nějakého jednání doprovází trému. Výskyt takového chování se vztahuje většinou jen k určitým situacím. Často se skloňuje v souvislosti s veřejným vystoupením nebo zkouškou. Organizmus aktivuje pocit napětí a nervozity.<sup>40</sup>

---

<sup>36</sup> JELÍNKOVÁ, H. Jak správně kritizovat. *Moje psychologie*. 2019, roč. 14, č. 5, s. 28. ISSN 1802-2073.

<sup>37</sup> ŠVAMBERK ŠAUEROVÁ, M. *Techniky osobnostního rozvoje a duševní hygieny učitele*. Praha: Grada, 2018. s. 22. ISBN 978-80-271-0470-3.

<sup>38</sup> Tamtéž, s. 22.

<sup>39</sup> NOVÁK, T. a H. LÁSKOVÁ. *Peklo v duši Deprese a mánie*. Praha: Grada, 2016. s. 61. ISBN 978-80-247-5851-0.

<sup>40</sup> TOMAN, I. *Strach, tréma, obavy a návody, jak na ně*. Praha: TAXUS International, 2017. s. 67. ISBN 978-80-87717-14-1.

Na začátku vykonání zkoušky nebo projevu se pocity většinou rozplynou, totéž platí i u jiných činností spojených s trémou. Přetrvávají-li potíže, rozvinul se zde zřejmě patologický strach.<sup>41</sup> Tréma na rozdíl od patologického strachu vykazuje známky stresu, mentální paralýzy a strachu ze selhání.<sup>42</sup>

Jednu z hlavních výhod trémy představuje její krátkodobé působení. Naproti tomu například trauma má dlouhodobé dopady na psychiku.

**Trauma** – Matoušek definuje trauma: „*Jako zážitek krajního ohrožení spojený s intenzivním strachem, se kterým se dítě nebo dospělý nedokáže v krátké době vyrovnat. Tato zkušenost pak má vliv na postoje a chování, a to krátkodobě i dlouhodobě.*“<sup>43</sup> Dlouhodobé důsledky traumatu si s sebou může člověk nést po celý život. Přitom většina traumat vzniká v dětství, protože dítě se dlouho vyvíjí a vzniká tak závislosti na péči dospělých, z toho plynoucí nesamostatnost a odkázanost na druhé osoby. Dítě ohrožuje i nestálost rodiny. Obvyklou traumatizující událostí je pro dítě psychické nebo fyzické onemocnění osoby blízké, závislosti pečující osoby na drogách a alkoholu, pečující osoba s těžším mentálním postižením, náhlá ztráta osoby blízké, hádky a agrese osob blízkých, nevyhovující péče, týrání a zneužívání dítěte, rozvody, oddělování dítěte od zbytku domácnosti, odmítání psychické podpory, nezanedbatelné opomenutí základních potřeb dítěte, vážná nemoc dítěte a další.

Traumata mohou vznikat samozřejmě i v dospělosti a vyjmenovaná traumata v této skupině se týkají jak dětí, tak dospělých – války, hladomory, domácí násilí, nehody, přírodní katastrofy, smrt blízké osoby, rozvod. Traumaty trpí velké množství lidí, aniž by se dali klasifikovat jako lidé s duševním onemocněním.<sup>44</sup>

Rozvojem měkkých dovedností, zejména emoční inteligence, se může člověk zbavit vlivu negativních emocí, které ho paralyzují a nutí žít život pod svoje možnosti. V další kapitole bude uvedeno, co se vlastně skrývá pod pojmem *soft skills*.

---

<sup>41</sup> HARTL, P. a H. HARTLOVÁ. *Velký psychologický slovník*. 4. vyd. Praha: Portál, 2010. s. 623. ISBN 978-80-7367-686-5.

<sup>42</sup> TOMAN, I. *Strach, tréma, obavy a návody, jak na ně*. Praha: TAXUS International, 2017. s. 67. ISBN 978-80-87717-14-1.

<sup>43</sup> MATOUŠEK, O. *Dítě traumatizované v blízkých vztazích*. Praha: Portál, 2017. s. 13. ISBN 978-80-262-1242-3.

<sup>44</sup> Tamtéž, s. 15–16.

## 2 MĚKKÉ DOVEDNOSTI – *SOFT SKILLS*

Měkkými dovednostmi se označují vnitřní (odehrávající se v jedinci) a vnější (jak se jedinec chová k ostatním) schopnosti – například ochota spolupráce v multidisciplinárním týmu a flexibilita. Oproti tomu technické dovednosti se označují termínem tvrdé dovednosti.<sup>45</sup> Tvrdé dovednosti se vyznačují svojí hmatatelnou podstatou. Nejen technické záležitosti se řadí do kategorie *hard skills*, ale také porozumění určitým procesům. Mezi *hard skills* patří například napsání kvalitního životopisu. Prezentace na pohovoru už spadá do kategorie měkkých dovedností.<sup>46</sup> Prince definuje měkké dovednosti jako: „*Osobní kompetence, které mají skutečně sílu měnit stav věcí a které naprosto každému z nás pomohou lépe se potýkat s neobvyklými změnami a výzvami, chopit se příležitostí, jež přicházejí, a v důsledku toho žít lepší a šťastnější život.*“<sup>47</sup> Nejen lepší kvalita života a plnohodnotnější prožívání štěstí motivuje lidi k rozvoji měkkých dovedností. Význam měkkých dovedností roste hlavně v oblasti pracovního života. Organizace neustále zvyšují požadavky na zaměstnance. Chtějí po nich schopnost dobré komunikace, efektivní spolupráci, aktivní řešení komplikovaných situací a rychlé rozhodování.<sup>48</sup>

Zde se rozebírají vybrané měkké dovednosti na základě jejich důležitosti pro lektora. K tomu mu hodně pomůže schopnost adekvátní sebereflexe.

### 2.1 Schopnost sebereflexe

Nepostradatelnou vlastností při identifikaci vlastní kapacity potenciálu se stává sebereflexe. Dobrá metodika rozvoje měkkých dovedností tvoří základ, ale bez schopnosti reálně vnímat sám sebe se člověk nikam nepohne. Dodržování odstupů a dívání se na svoje schopnosti úhlem cizích očí bez přehnaných přání a nároků umožní osobnosti další růst. Zeptat se někoho, kdo danou osobu dobře zná, na jeho názor, může

---

<sup>45</sup> KECHAGIAS, K. et al. *Teaching and assessing Soft Skills*. Neapolis: Second chance school of Thessaloniki, 2011. ISBN 978-960-9600-00-2.

<sup>46</sup> PRINCE, E-S. *7 Měkkých dovedností, které vás posunou kupředu*. Brno: BizBooks, 2016. s. 16. ISBN 978-80-265-0451-1.

<sup>47</sup> Tamtéž, s. 16.

<sup>48</sup> PROCTOR, DA L. *Games and Simulations in Soft Skills Training*, Morehead: Morehead State University, 2016. p. 33.

vnést do vzniklé situace jasno. Prvním úkolem zůstává ujasnit si, které měkké dovednosti patří do kategorie prioritní a jež je potřebné rozvíjet v pracovním a osobním životě.<sup>49</sup>

K dalšímu posunu v sebezvoji lektor potřebuje hlavně znalosti a ovládnutí emocionální inteligence.

## 2.2 Emocionální inteligence

Ani vzdělání, zkušenosti, znalosti či inteligence neposkytují rozluštění hádanky, proč první jedinec uspěje, a jiný neuspěje. Nějaký společenský prvek ovlivňuje úspěch, či neúspěch. Odpověď se nalézá téměř jistě v emoční inteligenci.<sup>50</sup> Podle Lynn emoční inteligence objasňuje důvody, proč lidé se stejným intelektem a vzděláním na jedné straně excelují, zatímco jiní jedinci stejného potenciálu zaostávají. Často se stává, že velmi inteligentní lidé s vysokým vzděláním s hodně zkušenostmi se stanou nezpůsobivými vedoucími. Důsledkem pro tyto vedoucí se stává profese s malou tvůrčí schopností, téměř bez elánu, mizivým pracovním výkonem a také život ve strachu.<sup>51</sup>

Důležitou součástí tohoto tématu je počátek, jak se lidé učí pracovat s emocemi, které formují jeho osobnost po celý nejen pracovní život.

### Proces učení emocí

Jako děti se lidé učí formovat emoce podle nápodoby okolí, nejčastěji rodičů, příbuzných a jiných dětí v kolektivu např. ve školce či na hřišti.<sup>52</sup> Kanitz hodnotí proces učení emocí takto: „*Naše myšlenky a přesvědčení o emocích se formují v raném věku. Děti typicky projevují silné emoce v reakci na různé situace a události – jejich reakce jsou často nepřiměřené, ať už je vyvolalo cokoli.*“<sup>53</sup> A právě výchovou rodiče nebo

---

<sup>49</sup> PETERS-KÜHLINGER, G. a J. FRIEDEL. *Komunikační a jiné „měkké“ dovednosti: využijte svůj potenciál, rozvíňte své soft skills a staňte se úspěšnějšími.* Praha: Grada, 2007. s. 21. ISBN 978-80-247-2145-3.

<sup>50</sup> BRADBERRY, T. and J. GREAVES. *Emotional intelligence 2.0.* San Diego: Talent Smart, 2009. p. 15. ISBN 978-0-9743206-2-5.

<sup>51</sup> LYNN, A. B. *50 Activities for Developing Emotional intelligence.* Amherst: HRD Press, 2000. p. 1. ISBN 0-87425-601-1.

<sup>52</sup> KANITZ, A. *Jak rozvíjet svou emoční inteligenci.* Praha: Grada, 2008. s. 23–24. ISBN 978-80-247-2582-6.

<sup>53</sup> HASSON, G. *Emoční inteligence.* Praha: Grada, 2015. s. 21. ISBN 978-80-247-5630-1.

opatrovníci ukazují dětem správou formu projevu emocí, tedy kdy ztlumit projevy emocí, ale kdy naopak zesílit jejich působení. Tlumení projevu vzteku nebo naopak radost z nechtěného dárku můžou být v životě velmi prospěšné. Naopak nevhodné příklady nebo výchova vedou často k nepříjemným situacím v dalším životě a například napjaté atmosféře na pracovišti, hrozí předání stejného špatného modelu učení vlastním dětem.<sup>54</sup>

Dále může docházet k nezvládnutí emocionálně vypjatých sousedských vztahů a jiných společenských situací. V konečném důsledku mnohdy přijdou nezvaní hosté v podobě depresí a psychosomatických nemocí. Potlačování emocí může vést u citlivých jedinců k rozvoji různých respiračních či žaludečních obtíží. To, co se naučí dítě v prvních letech života, mu může zůstat do dospělosti. Velkou výhodou představuje, že se naučené chování dá změnit. Nezbytné je začít o problému mluvit s odborníkem. Nejdůležitější vizitku a dovednost lektora vytváří jeho schopnost komunikace a pomoci řešit problém klienta. Vyšší dimenzi emocionální inteligence tvoří její sociální forma. Bez lidské interakce nemůže téměř žádný člověk existovat. Měl by proto rozvíjet emocionální inteligenci jako sociální kompetenci.

### **Emocionální inteligence jako sociální kompetence**

Sociální kompetence znamená podle Lynn vytvářet dobré vztahy s jinými lidmi, jejichž základ tvoří rovnost mezi účastníky. Jedinci ovládající sociální kompetence se nebojí dávat najevo emoce, řešit rozepře adekvátním způsobem, který posiluje vztahy mezi lidmi. Člověk se naučí používat správným způsobem empatii. Dávají jedinci možnost ukázat reálně podporu, zájem a péči o druhé, a to za všech okolností, bez ohrožení sama sebe, svých hodnot a přesvědčení, využíváním ze strany ostatních.<sup>55</sup>

Jedinci se rozvoj emocionální inteligence vyplatí především v pracovní sféře. V některých povoláních není důležité mít k úspěchu dobře rozvinutou emoční inteligenci, většinou se jedná o obory technického zaměření, kde převažuje důležitost hard skills nad soft skills. Ovšem oblastí práce, kde se nedostává kvalifikovaných

---

<sup>54</sup> KANITZ, A. *Jak rozvíjet svou emoční inteligenci*. Praha: Grada, 2008. s. 23–24. ISBN 978-80-247-2582-6.

<sup>55</sup> LYNN, A. B. *50 Activities for Developing Emotional intelligence*. Amherst: HRD Press, 2000. p. 1. ISBN 0-87425-601-1.

odborníků, není možnost pracovního postupu nebo není potřeba zvládnání emoční inteligence na vyšší úrovni, rychle ubývá.

Prognózy do budoucna také předpokládají zvýšení nároků na rozvoj této dovednosti. Mezi základní znalosti emocionální inteligence patří sociální emoce.

### **Sociální emoce**

- 1. Feeling rules** sekundární nebo sociální emoce jsou naučená pravidla vyjadřování emocí v určitých situacích, společenský kód toho, co představuje veselé či smutné a jiné emoce. Smutek se vyjadřuje na pohřbech, radost při dostávání darů na oslavě a podobně.<sup>56</sup>
- 2. Facial feedback** znamená zpětné působení haptiky obličeje na prožívání emocí. Když osoba prožívá štěstí, ale tváří se smutně, za čas se dostaví trudnomyslnost sama. Ale nejen to, netečnost v haptice a mimice může způsobit citovou otupělost, takový člověk se odnaučí prožívat buď konkrétní emoci, nebo všechny emoce. Skrývání a maskování emocí má stejné následky jako jejich potlačování. Citová otupělost může být jen povrchní klam sebe sama. V podvědomí se zásobí volné úložiště skrytých emocí, které mohou vyplavat na povrch v nejméně vhodné dobu v neovladatelných gejírech. Tím si může kdokoli mnohem více uškodit.<sup>57</sup>

Proto tvoří důležitou úlohu při jednání s lidmi schopnost správné komunikace.

## **2.3 Komunikace**

Helus hodnotí komunikaci takto: „*Jako interakci označujeme působení jednotlivců na sebe navzájem, reagování jednoho na druhého.*“<sup>58</sup> Dále specifikuje Helus komunikaci trochu šíře. „*Jako komunikaci označujeme sdělování, předávání zpráv, informací. Má-li být takové sdělování, předávání účinné, musí být k dispozici vhodný prostředek, nosič sdělení. Nejčastěji je to jazyk nebo jiný symbolický či znakový*

---

<sup>56</sup> KANITZ, A. *Jak rozvíjet svou emoční inteligenci*. Praha: Grada, 2008. s. 22–23. ISBN 978-80-247-2582-6.

<sup>57</sup> Tamtéž, s. 45.

<sup>58</sup> HELUS, Z. *Úvod do psychologie*. 2. vyd. Praha: Grada, 2018. s. 224. ISBN 978-80-247-4675-3.



*system (čísla, grafy, šifry, hieroglyfy apod). Komunikace má často interaktivní podobu, když komunikující jedinci se informují navzájem, na svá sdělení reagují a vytvářejí takzvané komunikační řetězce či sekvence. V tom případě hovoříme o interaktivní komunikaci.*<sup>59</sup> Ovšem podle Glaser se nejedná v komunikačním dialogu pouze o sdělení informací na základě interakce. Její pojetí vnímá komunikaci více do šířky. Komunikace disponuje svojí vlastní pohyblivostí, součinností a může mnoho pojmout. Rozhoduje o tom, jak moc se někdo účastní a jak se zapojuje do hovoru a také jak jeho odezva v hovoru připadá ostatním zajímavá, hlavně jak ji vyhodnotí. Dialog rozhoduje o způsobu přemýšlení lidí, dotváří celkový obraz reality a může osvětlit způsob vnímání reality partnerů v hovoru. Slova mohou mít velký vliv na životní směřování jednotlivce i skupin. Mohou nenávratně poškodit vztah jedince či skupiny ke společnosti nebo sama k sobě. Stejně tak mohou působit jako lék zmírňující obtíže. Proto by měla být používána uvážlivě.<sup>60</sup>

Postavení jedince ve společnosti mohou také velmi ovlivňovat volbu slov a celkovou komunikaci. Pokud je jedinec svojí rolí či jiným aspektem podřízený někomu jinému, měl by slova volit velmi opatrně. Více o tomto tématu odhalí typy komunikace.

### **Typy komunikace:**

#### *Komunikace symetrická x asymetrická*

Symetrie v komunikaci znamená, že všichni partneři mají v rozhovoru rovnoměrnou dobu i působení moci. Nikdo není omezován v hovoru jiným partnerem. Asymetrická komunikace vykazuje známky nerovnosti partnerů v hovoru. Často se to stává u hovorů s dominantními partnery, kteří si vynucují větší pozornost a vykazují se touhou ovládat druhé, což patří do kategorie vlastností osobnosti. Další asymetrie se nalézá ve vztahu podřízený a nadřízený, žák a učitel nebo laik s odborníkem, což způsobuje nerovnost sociálního postavení. Tato nerovnost může v submisivnějším jedinci způsobit pocit podřadnosti, zneužívání, méněcennosti, nedůležitosti a nespokojenost.

---

<sup>59</sup> HELUS, Z. *Úvod do psychologie*. 2. vyd. Praha: Grada, 2018. s. 224. ISBN 978-80-247-4675-3.

<sup>60</sup> GLASER, J. E. *Konverzační inteligence*. Praha: Management Press, 2016. s. 9. ISBN 978-80-7261-400-4.

### *Komunikace harmonická x konfliktní*

V harmonické komunikaci se partneři dokáží dohodnout beze sporů, rozumí si, vzájemně se obohacují, dokáží odvrátit riziko konfrontace a zbytečné nedorozumění. Zato komunikace konfliktní vykazuje známky agrese, nepřátelství, neústupnosti v názorech.<sup>61</sup>

To negativně ovlivňuje vztahy nejen na pracovišti. Snižuje soustředění a efektivitu pracovních výkonů.

### *Komunikace soutěživá (kompetitivní) x spolupracující (kooperativní)*

První druh vykazuje známky soupeřivosti a vytlačování druhých partnerů navzájem z hovoru. Často dochází k pozorování a vyhledávání slabin soupeře a zjišťování jeho taktiky. Soutěživá komunikace se často využívá ve sportu ke zvýšení motivace. Vítězům skutečně roste sebevědomí a motivace, ale u poražených dochází ke snižování motivace a sebevědomí. Muže dojít i k tomu, že poražení zcela rezignují. Naproti tomu v případě spolupracující komunikace se jedná hlavně o dosažení společného cíle. Partneři se snaží propojit svoje činnosti ve prospěch celku. Nikdo není vítěz ani poražený.<sup>62</sup>

---

<sup>61</sup> HELUS, Z. *Úvod do psychologie*. 2. vyd. Praha: Grada, 2018. s. 225–226. ISBN 978-80-247-4675-3.

<sup>62</sup> Tamtéž, s. 225–226.

## 3 ROZVOJ KOMUNIKACE

### 3.1 Rozvoj verbální komunikace

Janoušek definuje verbální komunikaci: „*Jako specifickou formu spojení mezi lidmi, a to jednak prostřednictvím předávání a přijímání verbálních významů, jednak prostřednictvím jejich sdílení či nesdílení.*“<sup>63</sup> Sdílení verbálních významů má více podob a forem. „*Verbální komunikace je individuální i sociální, formální i obsahová, spontánní i dodržující normy, mluvená i psaná.*“<sup>64</sup>

Nejčastěji se využívá mluvená forma v podobě hlasu a způsobu řeči.

#### Hlas a způsob řeči

Hlas a způsob řeči nelze plně ovládat a lze z něj poznat, že něco není v pořádku. Častěji se to stává lidem, které jedinec zná a jejichž tón hlasu a melodie neodpovídají jejich běžné mluvě. To může člověka znejistět. Upozornit ho může také rychlost řeči, napětí, přestávky v řeči na vychýlení od normální nálady známého.<sup>65</sup>

Hlas dává možnosti precizně formulovat, co komu leží na mysli, zaznamenat nepatrné nuance smyslu slov a umožňuje obsáhnout věcný i vztahový aspekt dorozumívání. Chce-li někdo hovořit o náročných záležitostech, potřebuje velkou slovní zásobu a přesné vyjadřování.<sup>66</sup> Lektor by měl kromě odborné literatury číst i hodně beletrie, aby byl schopen plynule vyjadřovat myšlenky. U andragogů se většinou samozřejmě předpokládá bohatý slovník.<sup>67</sup> Slovní zásoba instruktora ovlivňuje také obsah semináře. Podle Kazíka záleží nejvíce na obsahu a struktuře proslovu. Klienti kurzu by měli chápat úplně každé slovo řečníka bez často se opakujících slov, takzvané slovní vaty a dlouhých zaváhání v slovním projevu. Za nesmyslné považuje napsat si vše slovo od slova. Prezентující se snadno v textu ztratí a hledá dlouho, kde vlastně skončil, a přerušuje oční kontakt s diváky. Taková prezentace snadno ztrácí pozornost

---

<sup>63</sup> JANOUŠEK, J. *Psychologické základy verbální komunikace*. Praha: Grada, 2015. s. 10. ISBN 978-80-247-4295-3.

<sup>64</sup> Tamtéž, s. 10.

<sup>65</sup> KANITZ, A. *Jak rozvíjet svou emoční inteligenci*. Praha: Grada, 2008. s. 48. ISBN 978-80-247-2582-6.

<sup>66</sup> HELUS, Z. *Úvod do psychologie*. 2. vyd. Praha: Grada, 2018. s. 226. ISBN 978-80-247-4675-3.

<sup>67</sup> LANGER, T. *Moderní lektor*. Praha: Grada, 2016. s. 93. ISBN 978-80-271-0093-4.

publika a vypadá málo sebevědomě. U kartiček s jednotlivými myšlenkami se často zamění v pořadí, nebo zmizí úplně, což přirozeně naruší chod projevu. Kazík navrhuje jako nejlepší řešení napsat si pouze opěrné body prezentace.<sup>68</sup> Oproti tomu Langer rozebírá problematiku verbální komunikace více do hloubky. Zdůrazňuje zde význam:

- 1. Hlasitost řeči:** Vejít se rozsahem hlasitosti řečového projevu co nejvhodněji, aby mluvčí nehovořil příliš nahlas a přitom ho slyšeli i nejvzdálenější posluchači, patří mezi nejtěžší úkoly řečníka. Ideálním prostředkem využitelným v této situaci se stává mikrofon. Obzvláště v rozměrných prostorách se mikrofon vyplatí.<sup>69</sup> Kermode upozorňuje na nebezpečí příliš hlasitého projevu a klade důraz na větší srozumitelnost místo přehnaného hulákání.<sup>70</sup>
- 2. Tempo řeči:** Horečné tempo promlouvajícího často způsobuje zmatečnost projevu.<sup>71</sup> Každý řečník by se měl vyvarovat rychlého tempa řeči, a to i v případě, že řeční zcela srozumitelně. Důležitou roli zde hraje zpětná vazba posluchačů po krátkém úvodu. Zeptat se, zda posluchači stíhají poslouchat výklad a dopisovat si poznámky z lekce, není náročné.<sup>72</sup> Kermode dokonce analyzuje tempo řeči ještě více do hloubky a zdůrazňuje, že: „*Tempo vždy závisí na typu projevu, který pronášíme, na publiku a na schopnosti řečníka jasně vyslovovat, ale podle mě je nejlepší snažit se při projevu nebo prezentaci mluvit rychlostí kolem 150 slov za minutu.*“<sup>73</sup> Převáděno na čtení textu, optimální doba se rovná dvěma minutám na jednu stranu velikosti A4.<sup>74</sup>

---

<sup>68</sup> KAZÍK, P. *Rukověť dobrého lektora*. Praha: Grada, 2008. s. 71. ISBN 978-80-247-2453-9.

<sup>69</sup> LANGER, T. *Moderní lektor*. Praha: Grada, 2016. s. 90. ISBN 978-80-271-0093-4.

<sup>70</sup> KERMODE, R. *Mluvte tak, aby vás druzí poslouchali*. Praha: Grada, 2018. s. 83. ISBN 978-80-247-2906-0.

<sup>71</sup> ŠULER, O. *Manažerské techniky II*. Olomouc: Rubico, 2003. s. 137. ISBN 80-85839-87-3.

<sup>72</sup> LANGER, T. *Moderní lektor*. Praha: Grada, 2016. s. 91. ISBN 978-80-271-0093-4.

<sup>73</sup> KERMODE, R. *Mluvte tak, aby vás druzí poslouchali*. Praha: Grada, 2018. s. 185. ISBN 978-80-247-2906-0.

<sup>74</sup> Tamtéž, s. 185.

- 3. Barva hlasu – Hloubka:** Barva hlasu patří podle Langera do kategorie vrozených vlastností. Lidé s hlubším hlasem získávají větší oblibu ve společnosti.<sup>75</sup> Také nervozita může způsobit vysoké a nepříjemně pisklavé tóny, což vyvolává u posluchačů nelibé pocity.<sup>76</sup> Totéž se týká problémů s hlasivkami.
- 4. Intonace řeči:** Intonaci lze upravit bez větších potíží. Langer definuje intonaci takto: „*Intonace nahrazuje v řečovém projevu interpunkční znaménka, která jsou užívána v písemné podobě sdělení. Jako lektor musíte intonovat přirozeně a správně – na místech, kde věta končí, je vaše intonace klesavá (Jakoby děláte v řeči tečku). Naopak na místech, kde kladete otázku, je intonace vašeho hlasu stoupavá.*“<sup>77</sup> Na klesání a stoupání intonace by měl lektor dávat pozor. Intonace ovlivňuje to, jakým způsobem budou posluchači vnímat lektora. Nenudit a udržet pozornost posluchače melodickým hlasem, ne monotónním tokem slov uspávače hadů, vyžaduje jistou, nijak složitou přípravu.<sup>78</sup>
- 5. Výslovnost a chyby v řeči:** Zřetelná artikulace a intonace tvoří základní pilíř profese lektora. Pokud trpí lektor vadou řeči, měl by vyhledat pomoc logopeda.<sup>79</sup> Mezi vady řeči patří například koktavost, breptavost, dysfonie, afonie, patlavost, mutizmus a další.<sup>80</sup> V případě problémů s hlasivkami pomůže foniatr.<sup>81</sup> Zadýchávání způsobené špatným dýcháním se dá odstranit dechovými cvičeními. K dalším neduhům, které ovlivňují výslovnost a chyby v řečové komunikaci, tvoří například silné nářečí, slovní parazitizmy, únava, nemoc, nedokonalá znalost tématu, rychlé tempo a nervozita. Výše jmenované nedostatky představují překážky, které musí lektor ve svém vlastním zájmu odstranit.<sup>82</sup>

<sup>75</sup> LANGER, T. *Moderní lektor*. Praha: Grada, 2016. s. 91. ISBN 978-80-271-0093-4.

<sup>76</sup> ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky II*. Olomouc: Rubico, 2003. s. 138. ISBN 80-85839-87-3.

<sup>77</sup> LANGER, T. *Moderní lektor*. Praha: Grada, 2016. s. 92. ISBN 978-80-271-0093-4.

<sup>78</sup> ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky II*. Olomouc: Rubico, 2003. s. 137. ISBN 80-85839-87-3.

<sup>79</sup> LANGER, T. *Moderní lektor*. Praha: Grada, 2016. s. 92. ISBN 978-80-271-0093-4.

<sup>80</sup> KEJKLÍČKOVÁ, I. *Vady řeči u dětí*. Praha: Grada. s. 86, 90, 112, 117. ISBN 978-80-247-3941-0.

<sup>81</sup> LANGER, T. *Moderní lektor*. Praha: Grada, 2016. s. 92. ISBN 978-80-271-0093-4.

<sup>82</sup> ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky II*. Olomouc: Rubico, 2003. s. 138. ISBN 80-85839-87-3.

Další problematika, na kterou by měl instruktor při kurzu myslet, je způsob jeho neverbální komunikace.

### 3.2 Neverbální komunikace

Helus definuje neverbální komunikaci takto: „*Neverbální komunikaci chápeme jako řeč těla. Tvoří ji mimické projevy, tedy tváření se spočívající v obličejovém výrazu, očních kontaktech apod. A projevy pantomimické, mezi něž patří postoj trupu, poloha či pohyby rukou a nohou apod.*“<sup>83</sup>

Těmito signály mluvčí na sebe prozrazuje mimoděk něco ze svého podvědomí, to, jak se při projevu cítí, což posluchači vnímají velmi intenzivně.

Pokud si řeč těla mluvčího protirečí s tím, co vyslovuje, pro lidi bude nedůvěryhodný. V případě prezentací, veřejných projevů a třeba různých debat bude hodnověrněji vypadat ten řečník, který má sladěnou řeč těla s mluveným projevem, i když nepoužívá zdaleka tak přesvědčivé argumenty. V politické sféře se vyskytuje takových případů víc než dost.<sup>84</sup> Slavná předvolební diskuze Richarda M. Nixona a Johna F. Kennedyho před prezidentskými volbami v USA dokazuje důležitost rozporu řeči těla a argumentace. Nixon používal bezesporu excelentní argumentaci oproti Kennedymu. Pro posluchače rádia se stal jasným vítězem. U televizních diváků vyhrál Kennedy. Nixon se doléčoval po nemoci a vypadal unaveně a strhaně, potil se, což mu hodně uškodilo. Jeho vzhled připomínal nevyrovnanou osobu vypadající jako zvíře zahnané do kouta.<sup>85</sup> Řečníkovi se často nejistota stupňuje v nereálný pocit ztráty bezpečí, ačkoli jeho příprava nepozbývá excelentnosti. Tento strach probouzí primitivní reakce typů útok nebo útěk. Podobně jako u savců tyto reakce se velmi těžko ovládají.<sup>86</sup>

Čtení a výklad těchto reakcí představuje velmi těžký úkol.

---

<sup>83</sup> HELUS, Z. *Úvod do psychologie*. 2. vyd. Praha: Grada, 2018. s. 227. ISBN 978-80-247-4675-3.

<sup>84</sup> KANITZ, A. *Jak rozvíjet svou emoční inteligenci*. Praha: Grada, 2008. S. 43–44 ISBN 978-80-247-2582-6.

<sup>85</sup> CARNEGIE, D. *Training. Vystup z řady*. Praha: Dobrovský-Beta, 2013. s. 10–16. ISBN 978-80-7306-530-0.

<sup>86</sup> KERMODE, R. *Mluvte tak, aby vás druzí poslouchali*. Praha: Grada, 2018. s. 21–22. ISBN 978-80-247-2906-0.

## Interpretace neverbálních signálů

Snadno se může stát, že si řeč těla pozorovaného pozorovatel špatně vyloží, protože jeho reakce může mít snadno více významů. Mluvčí může například potichu mluvit ze dvou důvodů, za prvé z nejistoty, nebo za druhé může šeptat výhrůžky.<sup>87</sup>

Nebo pozorovaný reaguje podvědomě na něco, co se netýká pozorování. U pohovoru může např. pokrčit nos a přivřít oči, protože ho oslní náhlý záblesk slunce z okna.

Možné zmýlení nastává i v případě lhářů. Obecně vžitá představa lháře, jenž odvrátí pohled, není vždy pravdivá. Právě naopak, lháři se dovtípili pointy, takže naopak zírají do očí dost intenzivně až drze.<sup>88</sup>

## Základní projevy neverbální komunikace:

### *Postoj a pohyby těla*

Vzpřímená záda, uvolněné paže či ochotné posunky dlaněmi nahoru znamenají jistotu a otevřenost. Naopak klepání propiskou, ťukání do stolu, upravování oblečení, ruce v kapsách, zkřížený postoj nohou či rukou a jiné značí pochybnost a odměření.<sup>89</sup> Ideální postoj očekává také setrvání na jednom místě a veškeré pohyby sladěné s mluveným projevem.<sup>90</sup> Přehnaná kontrola pohybů působí strnule a strojeně, což není přirozené. Přílišná pohyblivost vyvolává dojem nervozity. Zpomalené pohyby vytváří obraz nezájmu či váhání ze strany lektora.<sup>91</sup>

### *Gestika*

Gesta zesílí mluvený přednes a umožňují objasnit obtížně srozumitelný význam. Velké množství gest vyvolává pocit agrese, naopak nedostatek pocit strnulosti.<sup>92</sup> „Mezi nejpodstatnější patří gesta dlaní, rukou, paží a dotýkání obličeje.“<sup>93</sup> Při gestikulaci dobrý lektor nedává ruce do kapes, neopírá se rukama o nábytek a nezakládá je na prsa.

---

<sup>87</sup> KANITZ, A. *Jak rozvíjet svou emoční inteligenci*. Praha: Grada, 2008. s. 48. ISBN 978-80-247-2582-6.

<sup>88</sup> HELUS, Z. *Úvod do psychologie*. 2. vyd. Praha: Grada, 2018. s. 229. ISBN 978-80-247-4675-3.

<sup>89</sup> KAZÍK, P. *Rukověť dobrého lektora*. Praha: Grada, 2008. s. 72. ISBN 978-80-247-2453-9.

<sup>90</sup> KERMODE, R. *Mluvte tak, aby vás druzí poslouchali*. Praha: Grada, 2018. s. 103. ISBN 978-80-247-2906-0.

<sup>91</sup> ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky II*. Olomouc: Rubico, 2003. s. 140. ISBN 80-85839-87-3.

<sup>92</sup> LANGER, T. *Moderní lektor*. Praha: Grada, 2016. s. 94. ISBN 978-80-271-0093-4.

<sup>93</sup> ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky II*. Olomouc: Rubico, 2003. s. 141. ISBN 80-85839-87-3.

Tak totiž vytváří bariéru mezi sebou a kurzisty. Langer doporučuje uvolněné ruce vložit před tělo do tvaru misky. Instruktor může držet v ruce malý předmět (digitální prezentér, laserové ukazovátko, podložku s klipsem na papírky. Prezentující by se měl ovšem vyvarovat velkých a nebezpečných předmětů.<sup>94</sup>

### *Haptika*

Haptika není typickou stránkou lektorské profese s výjimkou podání ruky. U tanečních a jiných druhů kontaktních terapií se jí ovšem instruktoři většinou nevyhnou. Zde potřebuje instruktor značnou obezřetnost a také souhlas účastníků. Dotyky nesmí způsobit bolest ani křečovitě svírání části těla. Jakýkoli dotyk si musí andragog vždy dobře promyslet dopředu. Vedoucí kurzu navrhne fyzický kontakt až s vědomím jistoty připravenosti klienta, a to na základě neverbálních ukazatelů.<sup>95</sup>

### *Mimika*

Pohyby svalů obličeje mají souznít s přednesem a temperamentem mluvčího. Strnulá tvář působí jednotvárně, či dokonce směšně. Přehnaná kontrola mimiky působí také nepřírozně. Mimika má dále podle Šuleře správně ladit s obsahem projevu mluvčího. Pokud řečník vnitřně nesouhlasí s tím, co prezentuje, publikum to pozná. Mezi projevy mimiky patří hlavně pohyby svalů očí, nosu, úst a jiných svalových skupin obličeje. Nejvíce se zaměřuje pozornost na pohyby obličeje zodpovědné za vytváření úsměvu.<sup>96</sup>

### *Úsměv*

Langer považuje úsměv za velmi důležitou součást projevu, sloužící k uvolnění lektora i posluchačů.<sup>97</sup> Kermode upozorňuje také na schopnost vyvolat úsměv u publika. „*Pokud se vám podaří vyvolat úsměv na tvářích posluchačů, nemůže to špatně dopadnout!*“<sup>98</sup>

---

<sup>94</sup> LANGER, T. *Moderní lektor*. Praha: Grada, 2016. s. 94–95. ISBN 978-80-271-0093-4. s.

<sup>95</sup> ZEDKOVÁ, I. *Tanečně pohybová terapie Teorie a praxe*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012. s. 42. ISBN 978-80-244-3185-7.

<sup>96</sup> ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky II*. Olomouc: Rubico, 2003. s. 140–141. ISBN 80-85839-87-3.

<sup>97</sup> LANGER, T. *Moderní lektor*. Praha: Grada, 2016. s. 94. ISBN 978-80-271-0093-4.

<sup>98</sup> ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky II*. Olomouc: Rubico, 2003. s. 141. ISBN 80-85839-87-3.



Toho dosáhne instruktor většinou vlastním úsměvem. Ovšem ne každý úsměv je vhodný. Důraz se klade na správné provedení.

Americký úsměv střídaný vážným výrazem zanechává dojem lži. Mnohem důvěryhodněji působí častý mírný přirozený úsměv. Velkou roli hraje úsměv na začátku a konci prezentace.<sup>99</sup>

### *Oční kontakt*

Pokud chce lektor udržet pozornost a kontrolovat, jak účinkuje kurz na účastníky, bez očního kontaktu se neobejde.<sup>100</sup> Nevytvořením a neudržením očního kontaktu s posluchači snadno dochází ke zhoršení účinnosti komunikace a hodnoty výuky.<sup>101</sup> Pro účastníky takové chování značí nízké sebevědomí mluvčího. Uhýbání pohledem značí neupřímnost či zatajování informací.<sup>102</sup> Pohledem do dále dává instruktor najevo aroganci. Upřený pohled do podlahy nebo sledování jednoho místa nezíská publikum, které by mu věřilo.<sup>103</sup> Nedoporučuje se ani zírat intenzivně do očí,<sup>104</sup> ale spíše se snažit navázat krátký oční kontakt v místě u kořene nosu a přiblížit se pozvolna a pohledem přejít v průběhu kurzu všechny účastníky.<sup>105</sup>

## **3.3 Další způsoby rozvoje komunikace**

Komunikaci používáme v různých životních situacích a jednu z nich představuje asertivní jednání.

### **Asertivita**

Nakonečný definuje asertivitu: „*Slovo asertivita je odvozeno z anglického slovesa ‚assert‘ a kromě jiného znamená prosazovat, uplatňovat, v psychologii pak vystupuje ve významu sebeprosazování.*“<sup>106</sup> Kromě zdravého sebeprosazování se

---

<sup>99</sup> LANGER, T. *Moderní lektor*. Praha: Grada, 2016. s. 94. ISBN 978-80-271-0093-4.

<sup>100</sup> KAZÍK, P. *Rukověť dobrého lektora*. Praha: Grada, 2008. s. 72. ISBN 978-80-247-2453-9.

<sup>101</sup> LANGER, T. *Moderní lektor*. Praha: Grada, 2016. s. 94. ISBN 978-80-271-0093-4.

<sup>102</sup> ŠULERĚ, O. *Manažerské techniky II*. Olomouc: Rubico, 2003. s. 142. ISBN 80-85839-87-3.

<sup>103</sup> LANGER, T. *Moderní lektor*. Praha: Grada, 2016. s. 94. ISBN 978-80-271-0093-4.

<sup>104</sup> ETRILLARD, S. *Jak efektivně komunikovat*. Praha: Beta, 2016. s. 47. ISBN 978-80-7306-865-3.

<sup>105</sup> LANGER, T. *Moderní lektor*. Praha: Grada, 2016. s. 94. ISBN 978-80-271-0093-4.

<sup>106</sup> NAKONEČNÝ, M. *Lexikon psychologie*. 2. vyd. Praha: Vodnář, 2013. s. 26. ISBN 978-80-7439-056-2.

asertivita dá zařadit do kategorie styl komunikace spolu se stylem agresivním, pasivním a manipulativním. Asertivita v sobě nese hodně schopností. Mluvení s ostatními lidmi o svých emocích a potřebách nenásilně a přitom adekvátně. Asertivní jednání má být stručné, jasné a upřímné. Tento způsob sebeprosazování se vyskytuje velmi vzácně. Mimo asertivitu existuje více způsobů optimální zdravé komunikace. Nejtěžší bývá komunikace při konfliktu či hádce.<sup>107</sup>

### **Jak komunikovat v konfliktních situacích**

Každému člověku se může stát, že se nechtěně dostane do konfliktní situace. Zásady komunikace v konfliktních podmínkách mohou pomoci lečjakému andragogovi zachránit situaci, v níž se může kdykoliv ocitnout.

V jednotlivých bodech Etrillard vysvětluje zásady, jakým způsobem jednat s člověkem, který se chová konfliktně.

1. Bez přátelského tónu se nikdo neobejde, ovšem obsah je potřeba stylizovat zřejmě a nepochybně.
2. Lektor by neměl ztrácet čas řečmi okolo, rovnou by měl začít řešit danou problematiku.
3. Vyjadřovat se má řečník bez výrazů, které nepřipadají protějšku hodnověrné anebo ho nutí k opodstatňování.
4. Vedení proslovu musí být vždy v první osobě, tím získá řečník větší šanci na úspěch. „*Udělaloby mi radost, kdybys.*“ Místo „*musíš.*“
5. Řeč vedená srozumitelně, stručně a bez podmiňovacího způsobu vyvolá patřičný výsledek.<sup>108</sup>

Při rozvoji nejen krizové komunikace získá lektor potřebné dovednosti a techniky přednášet lidem, ale pokud chce být v životě a ve své profesi úspěšný, potřebuje k tomu rozvíjet i emocionální inteligenci.

---

<sup>107</sup> PEŠEK, R. *Jak se blázní v době blahobytu*. Libčice nad Vltavou: Pasparta, 2017. s. 20. ISBN 978-80-88163-43-5.

<sup>108</sup> ETRILLARD, S. *Jak efektivně komunikovat*. Praha: Beta, 2016. s. 79. ISBN 978-80-7306-865-3.

## 4 ROZVOJ EMOCIONÁLNÍ INTELIGENCE

Emocionální inteligence se vyvíjí v určitých stupních, jak se člověk v dovednosti postupně zlepšuje. Jedinec není schopen učit se nejdříve zvládat cizí emoce, pokud neumí rozpoznat emoce vlastní. Učit se proto potřebuje od úvodní dovednosti a poté se věnovat dalším.

### 4.1 Stupně emocionální inteligence

#### První stupeň – Znalost vlastních emocí

Helus definuje znalosti vlastních emocí jako: „*Schopnost orientovat se v příčinách, průběhu a důsledcích vlastních emocí v různých situacích. Ujasnit si, k jakým rozhodnutím vedou vlastní emoce a jaké důsledky taková rozhodnutí mají.*“<sup>109</sup> Schopnost rychlého rozpoznání a orientace ve svých vlastních emocích náleží k nejdůležitějším základním kamenům emocionální inteligence, bez této kompetence není nikdo schopný dále rozvíjet její ostatní složky. Mozek reaguje na podnět emocí zcela automaticky, tento proces nemůže osoba nijak ovlivnit, ale včasné rozpoznání niterních pochodů usnadňuje další zpracování emocí a předcházení nevhodným situacím.<sup>110</sup> Díky emoční inteligenci může kdokoli rozpoznávat, chápat a přijímat emoce. Není nutné oddávat se strachu z vlastních emocí. Ty slouží jako dočasné informace o niterním životě. Nerozhodují o tom, kdo člověk doopravdy je. Za své emoce, pokud se chce osobnost rozvíjet, musí převzít zodpovědnost stejně jako za své emocionální potřeby.<sup>111</sup> Problém nastává v okamžiku, kdy do hry vstupují interakce s ostatními lidmi, potom zodpovědně zpracovávat vlastní emoce není snadné. Častým jevem v komunikaci bývá totiž záměrná provokace ze strany partnera, který se snaží rozzlobit danou osobu a odvést pozornost od jejího cíle. Takové jednání nese ovoce jen u partnerů méně emocionálně vnímavých.<sup>112</sup>

---

<sup>109</sup> HELUS, Z. *Úvod do psychologie*. 2. vyd. Praha: Grada, 2018. s. 127. ISBN 978-80-247-4675-3.

<sup>110</sup> KANITZ, A. *Jak rozvíjet svou emoční inteligenci*. Praha: Grada, 2008. s. 32–33. ISBN 978-80-247-2582-6.

<sup>111</sup> HASSON, G. *Emoční inteligence*. Praha: Grada, 2015. s. 58, 89. ISBN 978-80-247-5630-1.

<sup>112</sup> KANITZ, A. *Jak rozvíjet svou emoční inteligenci*. Praha: Grada, 2008. s. 34–35. ISBN 978-80-247-2582-6.

Lidé, kteří disponují velkou emocionální srozumitelností, jednají ve stresových situacích klidněji, rozvážněji, a dokonce jejich tělo vyplavuje méně stresových hormonů než u jedinců s menší schopností identifikovat včas své pocity. Rozvoj této schopnosti může pozitivně ovlivnit sebejistotu, zvládání obtížných situací, pracovní výkonnost a v neposlední řadě zdraví.<sup>113</sup>

### **Druhý stupeň – Zvládání vlastních emocí**

Podle Heluse se dá definovat zvládání vlastních emocí takto: „*Jde o schopnost zklidnit rozčilení, osvobodit se od úzkosti či deprese, odpoutat se od podrážděnosti, zotavit se z citového vypětí (afektu) a vyvodit závěry.*“<sup>114</sup>

Před ataky afektů jedinci pomůže rychlá identifikace vlastních pocitů, neboť má možnost se včas uklidnit.

Přestože soužití lidí v určitém společenství klade vysoké nároky na přizpůsobování se individua svému okolí v oblasti chování a naplňování potřeb dané skupiny, musí jedinec v zaměstnání nebo doma získat rovnováhu mezi svými potřebami a požadavky a pravidly a nároky vyžadované společností.<sup>115</sup>

### **Třetí stupeň – Zvládnout prožívání a vyjadřování pocitů**

Tato schopnost ovlivňuje duševní a tělesné zdraví a především má sociální význam a dopad na to, jak na osobnost druzí lidé reagují. Neznamená to ovšem dávání volného průchodu emocím nebo vždy a všude říkat, co člověk cítí.<sup>116</sup> Nekontrolované afekty zatemňují veškeré rozumové schopnosti. City pokrývají a destruktivně ničí reputaci individua ve společnosti.<sup>117</sup> Vše určují daná sociální pravidla pro konkrétní společnost. Barevná paleta emoční škály je tak pestrá a jemná, že se nedá přesně vykreslit, jak a co může být ještě přípustné pro společnost a co tím daný jedinec vyjadřuje. Ale určité ukazatele by měly správně navést a především varovat každého, kdy už narazil na určitý mantinel, proto dál není vhodné zacházet. Zloba varuje, *dál už*

---

<sup>113</sup> KANITZ, A. *Jak rozvíjet svou emoční inteligenci*. Praha: Grada, 2008. s. 34–35. ISBN 978-80-247-2582-6.

<sup>114</sup> HELUS, Z. *Úvod do psychologie*. 2. vyd. Praha: Grada, 2018. s. 127. ISBN 978-80-247-4675-3.

<sup>115</sup> KANITZ, A. *Jak rozvíjet svou emoční inteligenci*. Praha: Grada, 2008. s. 36. ISBN 978-80-247-2582-6.

<sup>116</sup> Tamtéž, s. 36.

<sup>117</sup> KINSLOW, F. J. *Eufeling!* Olomouc: Anag, 2014. s. 143. ISBN 978-80-7263-889-5.

nezacházej'. Smutek vyzařuje konejšivé signály. Strach vyjadřuje podřízenost. Radost spojuje lidi a vytváří vztah. Překvapení může vyvolat rozpačité reakce, zájem nebo opovržení. Odpor dává najevo jasnou stopku s námitkou. Zájem dává najevo pozornost.<sup>118</sup> Vyjadřovat emoce lze více způsoby. Verbální vyjádření pocitů rovná se slovnímu popsání svého psychického stavu. Druhý, neméně zajímavý způsob se vyznačuje mimikou, gesty, držením těla, tónem a barvou hlasu, haptickými výrazy obličeje. Neverbální vyklad emocí může být pro mnohé partnery při komunikaci velkou záhadou. Když jim mluvčí jasně neřekne, co se mu nelíbí, budou tápat v nejistotě a své chování stupňovat, protože nic nepochopili. Stejně tak kladné chování bude opakováno, protože se projevilo jako úspěšné. I při verbálním ujištění dává partner najevo tělesnými signály řeči těla zájem a důležitost probírané věci. Řeč těla má velký význam při pohovorech a vytvoření prvního dojmu jakéhokoli charakteru.<sup>119</sup> Tam zejména hraje roli rovné držení těla a vzpřímená chůze. Stisk ruky nesmí být ani příliš pevný, ani přehnaně mdlý, nevýrazný. Také haptika, pocení a další tělesné projevy jako přehazování nohy přes nohu výrazně ovlivňují smýšlení ostatních lidí o dané osobě.<sup>120</sup>

#### **Čtvrtý stupeň – Schopnost motivace**

Niermeyer a Seyffert definují motivaci takto: „*Motivace nepředstavuje originální lidskou vlastnost, nýbrž je výsledkem určitého procesu. Kdyby to byla jedna z vrozených lidských vlastností, znamenalo by to, že takto daný motivační stav zůstává po celý náš život téměř neměnný.*“<sup>121</sup> Motivace proto představuje jakousi neustále se měnící hybnou vnitřní sílu, která často kolísá díky mnoha činitelům, které na sebe navzájem působí s jistou provázaností. Příznak času, kladné zkušenosti s motivací z minulosti pomohou v budoucnosti k růstu motivace. Stupeň motivace rovná se důsledek konkrétního děje. Záleží hodně na síle podnětu (vnitřních pohnutkách a instinktech), ale také na vlastní účinnosti – vnitřní přesvědčení, schopnost utvářet a prožívat svůj život podle vlastní úvahy.<sup>122</sup>

---

<sup>118</sup> KANITZ, A. *Jak rozvíjet svou emoční inteligenci*. Praha: Grada, 2008. s. 41–42. ISBN 978-80-247-2582-6.

<sup>119</sup> Tamtéž, s. 42–44.

<sup>120</sup> Tamtéž, s. 42–44.

<sup>121</sup> NIERMEYER, R. a M. SEYFFERT. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada, 2005. s. 21. ISBN 80-247-1223-7.

<sup>122</sup> Tamtéž, s. 21.

Motivovat jiné lidi už patří mezi vyšší schopnosti efektivního lektora, proto je tato dovednost nesmírně důležitým prvkem jeho schopností.

#### **Pátý stupeň – Umět identifikovat pocity druhých a rozumět jim (empatie)**

Kanitz vysvětluje empatii jako schopnost vnímání citu u druhého člověka. Pomáhá se orientovat a správně se dorozumět s ostatními lidmi. K přesné orientaci nestačí jen vnímat signály, které lidé vysílají různými vjemy a smysly.<sup>123</sup> Hasson pojímá definici empatie z úhlu jedince: „*Být empatický jednoduše znamená mít vůli a snahu pochopit situaci druhých, jejich pohled na věc, jejich myšlenky a pocity. Znamená projevovat zájem o situaci druhých a být připraven reagovat na jejich potřeby a pocity, a přitom je neodmítat ani nesoudit.*“<sup>124</sup> Dosáhnout takového stavu představuje velmi těžký úkol. Když není člověk schopen se vyznat ve vlastních pocitech, těžko se vyzná v citovém životě jiných lidí. Vysoká emoční inteligence umožňuje danému individuovi dívat se na svět očima druhých lidí.<sup>125</sup> „*Ať už máme jakýkoli cíl, musíme se vždy nejprve vcítit do nálady přítomných lidí a snažit se pochopit, co se jim asi honí hlavou.*“<sup>126</sup> Vnímání pocitů osob se nedá měřit a každý člověk má vnímání úplně jiné. Každá osobnost má tato ‚čidla‘ na jiném stupni a mnohdy se jedná o minimální, ale přesto specifické rozdíly ve vnímání druhých lidí. Důležitou roli zde hraje senzitivita a pozornost. Někdo má velice citlivé radary na sebemenší záchvěv impulzu signálu od ostatních lidí, často však trpí v pozadí a nechává se pocity druhých příliš unášet a zapomíná na svoje vlastní pocity a potřeby. Často trpí frustracemi a pocitem vlastní nedokonalosti. Řeší problémy druhých a na své vlastní zapomíná. Nechce nikomu ublížit, proto se vyhýbá konfliktům.<sup>127</sup>

---

<sup>123</sup> KANITZ, A. *Jak rozvíjet svou emoční inteligenci*. Praha: Grada, 2008. s. 46. ISBN 978-80-247-2582-6.

<sup>124</sup> HASSON, G. *Emoční inteligence*. Praha: Grada, 2015. s. 101. ISBN 978-80-247-5630-1.

<sup>125</sup> KANITZ, A. *Jak rozvíjet svou emoční inteligenci*. Praha: Grada, 2008. s. 46. ISBN 978-80-247-2582-6.

<sup>126</sup> KERMODE, R. *Mluvte tak, aby vás druzí poslouchali*. Praha: Grada, 2018. s. 61. ISBN 978-80-247-2906-0.

<sup>127</sup> KANITZ, A. *Jak rozvíjet svou emoční inteligenci*. Praha: Grada, 2008. s. 46. ISBN 978-80-247-2582-6.

Tím škodí sám sobě, stres a zdravotní potíže na sebe nenechají dlouho čekat. Pozorovatel často přemýšlí o tom, co si o něm myslí druzí. Naproti tomu lidé s nízkou empatií netrpí tím, co si lidé o nich myslí, ale častěji se dostávají do konfliktu se svým okolím, protože nerozumí ani jasným varovným znamením.<sup>128</sup>

Empatie by neměla nikoho příliš ovlivňovat k jeho vlastní škodě. Přílišné prožívání a přijímání emocí druhých může někoho naplno pohltit a to pro něj může být nebezpečné. Cílem empatie je zaujmout postoj pochopení, nikoliv přizpůsobení se okolí.<sup>129</sup>

### **Šestý stupeň – Zjistit, jak ovlivňovat a řídit pocity ostatních**

Samotné ovlivňování emocí působí velmi lehce. Téměř každý dokáže vytočit k nepřičetnosti například svého kolegu. Vyprovokovat někoho k nepředloženostem představuje pro některé osoby dokonce oblíbené hobby. Ovlivňování emocí druhých tímto způsobem ovšem nemá s vybranou kompetencí nic společného.<sup>130</sup> Zato užší pojetí ovlivňování a řízení pocitů druhých upřesňuje danou tematiku. Tato schopnost nepatří úplně do kategorie emocionální inteligence, ale do skupiny sociálních kompetencí, přesto představuje jakousi nástavbu pilířů emoční inteligence. Je totiž založena na aktivní komunikaci s partnery v našem sociálním prostředí. Bez rozvinuté emoční inteligence není možná. Když chceme ovlivňovat a řídit pocity ostatních lidí v pracovním životě, musíme být schopni tolerovat a chápat, že zaměstnanec silně ovlivňuje emoce, které mohou ovládat jen na určité individuální úrovni.<sup>131</sup> Proto musí mít každý na paměti uvědomování si svého cíle a navrhování svého záměru tak, aby se partner necítil být do něčeho nucen. Představuje to klíč k řešení situace.<sup>132</sup>

Ovládnutí této schopnosti zajišťuje pohotové jednání v emocionálně vypjatých situacích a jejich správné řešení bez zbytečného konfliktu a jinak kolizních situací, které odvádějí pracovníka od jeho pracovních povinností. Vlastní postoj k pocitům představuje vrchol umění emocionální inteligence.

---

<sup>128</sup> KANITZ, A. *Jak rozvíjet svou emoční inteligenci*. Praha: Grada, 2008. s. 46. ISBN 978-80-247-2582-6.

<sup>129</sup> HASSON, G. *Emoční inteligence*. Praha: Grada, 2015. s. 101. ISBN 978-80-247-5630-1.

<sup>130</sup> KANITZ, A. *Jak rozvíjet svou emoční inteligenci*. Praha: Grada, 2008. s. 51–52. ISBN 978-80-247-2582-6.

<sup>131</sup> Tamtéž, s. 50–51.

<sup>132</sup> HASSON, G. *Emoční inteligence*. Praha: Grada, 2015. s. 123. ISBN 978-80-247-5630-1.

## Sedmý stupeň – Vlastní postoj k pocitům

Nejedná se o skutečnou schopnost, ale o klíčovou složku v užití všech předchozích pilířů. Lidská mysl užívá všechny kompetence pouze tehdy, pokládá-li to za rozumné a chce se jí. Když při posouzení považuje emoce za nicotné či škodlivé, cíleně bude docházet k jejich přehlížení ze strany mysli a jejich nevyužití ani v budoucnu.<sup>133</sup>

Klíčovou úlohu u emocionální inteligence hraje schopnost zvládání emocí. To, jakým způsobem člověk zvládá emoce, rozhoduje o úspěchu v rozvoji emocionální inteligence.

Obr. 1: Souhrn stupňů emocionální inteligence



Zdroj<sup>134</sup>

<sup>133</sup> KANITZ, A. *Jak rozvíjet svou emoční inteligenci*. Praha: Grada, 2008. s. 53. ISBN 978-80-247-2582-6.

<sup>134</sup> Text: KANITZ, A. *Jak rozvíjet svou emoční inteligenci*. Praha: Grada, 2008. s. 32–53. ISBN 978-80-247-2582-6.; NIERMEYER, R. a M. SEYFFERT. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada, 2005. s. 21. ISBN 80-247-1223-7. (vlastní zpracování)



## 4.2 Možnosti zvládnání emocí

**Ovládnání emocí** – Co znamená zvládnání emocí, vysvětluje Hasson: „*Ovládat emoce znamená získat nad nimi převahu, nebo je potlačit.*“<sup>135</sup>

Nad emocemi nelze získat trvale převahu a význam ovládnání emocí si často lidé vykládají mylně. Myslí si, že tak předejdou nechtěným společenským situacím.

Ovládnání emocí ovšem není tou správnou cestou, kterou se má osobnost ubírat. Znamená to totiž boj sám se sebou.<sup>136</sup> Existuje možnost dusit zlobu či jiné emoce v sobě, ale to přináší jen projevy psychosomatických poruch.<sup>137</sup>

Ovládnání emocí úzce souvisí s jejich potlačováním.

**Potlačování emocí** – Potlačování emocí v dětství vede k citové deprivaci a může snadno vyústit v neovladatelné záchvaty často pláče a vzteku v situacích, kdy se emocionální napětí uvolní a člověk může být snadno neprávem považován za psychiatrického pacienta. Ignorování a zlehčování pocitů dětí a nemožnost vyjádřit emoce budou pro děti v budoucnu představovat velký problém, jenž může vést až expresivnímu chování.<sup>138</sup>

**Expresivní chování** – Škála expresivního chování je velmi pestrá. Obsahuje melancholické stavy, například deprese, přehnané projevy radosti ústící také do mání a mnoho jiných nálad.

Silné prožívání emocí (expresivita) může mít například u vzteku velice neblahé následky. Do těla se rozproudí velké množství nora adrenalinu a schopnosti používat rozum se výrazně omezí ještě několik hodin po záchvatu vzteku. Čím více přiživuje člověk zlost, tím více se mu zrychluje pulz, krevní tlak, velké prokrvení svalstva může vést ke kolapsu, infarktu, mrtvici nebo jiným projevům nemoci.<sup>139</sup>

---

<sup>135</sup> HASSON, G. *Emoční inteligence*. Praha: Grada, 2015. s. 89. ISBN 978-80-247-5630-1.

<sup>136</sup> Tamtéž, s. 89.

<sup>137</sup> KANITZ, A. *Jak rozvíjet svou emoční inteligenci*. Praha: Grada, 2008. s. 38. ISBN 978-80-247-2582-6.

<sup>138</sup> Tamtéž, s. 37–38.

<sup>139</sup> Tamtéž, s. 37–38.

**Násilí** – Násilné chování lze zařadit do skupiny expresivního chování. Násilnické chování ukazuje důsledek nezvládnutí kontroly nad emocemi. Lidé ovládaní násilím nemohou ovládat schopnost včas své emoce rozpoznat a nechají jim volný průběh.<sup>140</sup>

Jednou ze správných cest k nalezení duševní rovnováhy představuje podle Kanitze zvládnutí emocí.

### **Zvládnutí emocí**

Další řešení nabízí možnost vztek a jiné emoce vnímat, řídit a zpracovat. Není to snadné, ale tvoří to jediné konstruktivní řešení.<sup>141</sup> Oproti tomu existuje velké množství strategií ke zvládnutí emocí. Naučit se operovat s emocemi obratně a flexibilně přináší velkou úlevu a schopnost konat v souladu se sebou samým. Všechny emoce představují něco pozitivního. Mají svůj užitečný význam. Osoba nahradí pocit ovládnutí emocí nebo neschopnost mít pocity pod kontrolou otázkou.<sup>142</sup> „*Jak se mi moje emoce snaží pomoci?*“<sup>143</sup> Podle Hassona takovéto zamyšlení pomůže jedinci zvládnout své emoce. Potom může konstruktivně ovlivňovat a řídit emoce ostatních lidí.<sup>144</sup>

Vyšší stupeň dovednosti zavádí do praxe konstruktivní ovlivňování a řízení emocí druhých. Zde už jedinec plně zvládá své emoce a může se orientovat na emoce jiných lidí.

### **Konstruktivní ovlivňování a řízení emocí druhých**

Do této kategorie patří uklidnění rozčileného nebo zuřícího člověka, povzbudit bojácného, schopnost pomáhat lidem uvědomovat si vlastní pocity, probouzet jejich zájem nebo zlepšovat jejich náladu. To od člověka vyžaduje hodně dobrý přehled v emoční škále a znalost působení účinků jednotlivých emocí. Pak může zvládnout

---

<sup>140</sup> KANITZ, A. *Jak rozvíjet svou emoční inteligenci*. Praha: Grada, 2008. s. 37. ISBN 978-80-247-2582-6.

<sup>141</sup> Tamtéž, s. 38.

<sup>142</sup> HASSON, G. *Emoční inteligence*. Praha: Grada, 2015. s. 89. ISBN 978-80-247-5630-1.

<sup>143</sup> Tamtéž, s. 89.

<sup>144</sup> Tamtéž, s. 89.

empaticky se vcítit, vhodně se naladit a promluvit partnerovi do duše tak, aby byl schopen znovu normálně fungovat i ve vypjaté situaci.<sup>145</sup>

Velice důležitou součástí rozvoje emoční inteligence se stává práce na rozvoji sebevědomí. Sebevědomí tvoří základ, na který se postupně nabalují ostatní rozvíjející se schopnosti. Bez zdravého sebevědomí se nebude dařit rozvíjet jiné schopnosti efektivně a dlouhodobě.

### 4.3 Sebevědomí

Toman definuje sebevědomí pozitivisticky jako proměnlivou substanci: „Sebevědomí však není žádná pevná veličina, ale vnitřní stav, který je proměnlivý v každém konkrétním okamžiku. Sebevědomí může být v jednu chvíli nízké, pokud si sami sebe právě neuvědomujeme, a v další chvíli vysoké, když jsme vědomím plně u sebe, tedy jsme si vědomi sami sebe.“<sup>146</sup> Sebevědomí zkráceně znamená vnímání a hodnocení sebe sama. Nesprávně nastavené sebezpřijetí často vyústí v nezdravou sebedůvěru.<sup>147</sup>

#### Příliš vysoké sebevědomí

Jeden extrém představuje osobnost s přemrštěnou sebedůvěrou, jež znesnadňuje komunikaci s ostatními. Lidé pak nevyhledávají společnost takového jedince rádi. Tento problém nepředstavuje zas tak velké komplikace pro dané individuum. Příliš vysoké sebevědomí vypadá jako mnohem lepší varianta než nízké. Jedinec však může například ve sportu přecenit své síly a schopnosti a to může mít neblahé následky. Pomoci s přehnanou sebedůvěrou může zpětná vazba blízkého okolí (přátel, známých, kteří nejeví známky zaujetí), dále pak rozvíjení empatie. Problém představuje fakt, že suverénní chování a vychloubání nemusí být vždy znakem přehnané sebedůvěry. Leckdy se za ním totiž naopak skrývá dobře maskovaná nízká sebedůvěra.

---

<sup>145</sup> KANITZ, A. *Jak rozvíjet svou emoční inteligenci*. Praha: Grada, 2008. s. 52. ISBN 978-80-247-2582-6.

<sup>146</sup> TOMAN, I. *Sebedůvěra, sebevědomí a jak je zvýšíte*. Praha: TAXUS International, 2016. s. 16. ISBN 978-80-87717-10-3.

<sup>147</sup> FENNELL, M. *Jak překonat nízké sebevědomí*. Praha: Grada, 2014. s. 12. ISBN 978-80-247-3991-5.

## Nízká sebedůvěra

Skutečně sebevědomé individuuum se chová uhlazeně a minimálně se hýbe.<sup>148</sup> Mocný a suverénní člověk nepotřebuje nikoho o ničem přesvědčovat a nevytváří zbytečný hluk. Vyznačuje se také obvykle zdrženlivostí a laskavostí.<sup>149</sup>

Nezajímá se o to, jak o něm druzí smýšlejí.

Naproti tomu shrbený postoj těla a podřízená chůze prozrazuje rozhodně malé sebevědomí. Navíc daný jedinec vyzařuje negativní energii, kterou ničím nezamaskuje. Ostýchavost a nervozita upozorňuje ostatní na nedostatky. Slovní vata a ošívání se během hovoru dále upozorňuje na malou sebedůvěru. Neustálé ujišťování a povzbuzování okolí patří také do kategorie nízkého sebevědomí.<sup>150</sup> Jádrem nízkého sebevědomí je nízké mínění o sobě.<sup>151</sup>

Když negativní sebehodnocení překročí jistou mez, může přerůst až v komplex méněcennosti.

### **Prvky ovlivňující rozvoj sebedůvěry:**

#### *Komplex méněcennosti*

Znamená velmi hluboký skepticismus vůči vlastní osobě. Neschopnost jedince se dobře ocenit a neschopnost se s tím smířit vede často ke skrývání či maskování pocitů méněcennosti za aroganci.<sup>152</sup> Pocity méněcennosti trpí občas každý člověk, a to i jinak zdravě sebevědomý, ale tyto pocity nepřetrvávají dlouhodobě.<sup>153</sup>

Když se osoba necítí sebejistě, může se začít cítit ve společnosti lidí nepatřičně.

---

<sup>148</sup> TOMAN, I. *Sebedůvěra, sebevědomí a jak je zvýšíte*. Praha: TAXUS International, 2016. s. 24. ISBN 978-80-87717-10-3.

<sup>149</sup> KERMODE, R. *Mluvte tak, aby vás druzí poslouchali*. Praha: Grada, 2018. s. 35. ISBN 978-80-247-2906-0.

<sup>150</sup> TOMAN, I. *Sebedůvěra, sebevědomí a jak je zvýšíte*. Praha: TAXUS International, 2016. s. 23–24. ISBN 978-80-87717-10-3.

<sup>151</sup> FENNELL, M. *Jak překonat nízké sebevědomí*. Praha: Grada, 2014. s. 28. ISBN 978-80-247-3991-5.

<sup>152</sup> TOMAN, I. *Sebedůvěra, sebevědomí a jak je zvýšíte*. Praha: TAXUS International, 2016. s. 17. ISBN 978-80-87717-10-3

<sup>153</sup> PETERKOVÁ, M. *Kurz zdravého sebevědomí*. Praha: Portál, 2015. s. 19. ISBN 978-80-262-0801-3.

### *Vyhýbání se lidem*

Společnost lidí jedince netěší. Uzavírá se do svého nitra a nevyhledává ostatní. Ztrácí schopnost vyjadřovat emoce a nedokáže přijímat emoce od jiných lidí. Častou příčinou vyhýbání se lidem se stává strach ze ztrapnění nebo zesměšnění.<sup>154</sup>

Z toho vyplývá následná neschopnost jít s vlastní kůží na trh.

### *Neschopnost zdravé sebe prezentace*

Ostatní lidé vnímají hůř plody práce lidí s nízkým sebevědomím, i když nevykazují horší výsledky než lidé se zdravým sebevědomím. Důvodem je, že nedokáží vytěžit maximum ze své práce. Za touto svízelnou situací se skrývá také strach z dělání chyb nebo strach z odmítnutí.<sup>155</sup>

Časté neprosazování svých zájmů zdravým způsobem vede většinou k pasivitě.

### *Pasivita*

Osoba ztrácí schopnost aktivně se podílet na svém životě. Nechá se vláčet okolnostmi a stává se jejich obětí.

Využívá výmluvy, proč nic nelze zvládnout. Vymlouvá se na minulost. Sebevědomý člověk žije přítomností a přemýšlí nad budoucností, nezatěžuje se minulostí.<sup>156</sup>

Pasivní jedinec může také rezignovat na víru ve své schopnosti.

### *Podceňování vlastních sil*

Vyznačuje se ztrátou odvahy řešit vzniklý problém, vzdáváním se už dopředu. Utíkání a prohrávání předem vede k neřešení vzniklých problémů. Příčinu najdeme v negativním přemýšlení. Tento mechanismus poháněný strachem a úzkostí má ve skutečnosti funkci přimět člověka konat (útok či útek). Proto vyvolává mozek negativní pocity, aby chránil bytost před nebezpečím. Cílem negativních pocitů není úplná paralýza a všudypřítomný pocit neštěstí.<sup>157</sup>

---

<sup>154</sup> TOMAN, I. *Sebedůvěra, sebevědomí a jak je zvýšíte*. Praha: TAXUS International, 2016. s. 25. ISBN 978-80-87717-10-3.

<sup>155</sup> Tamtéž, s. 23.

<sup>156</sup> Tamtéž, s. 26.

<sup>157</sup> Tamtéž, s. 22.

Rozlišovat proto přemýšlení na negativní a pozitivní nevede podle Tomana ke konstruktivnímu řešení.<sup>158</sup> Jedinec bez sebevědomí si snadno vybaví své nedostatky, ale s kladnými položkami nastává velký problém.<sup>159</sup>

#### *Neschopnost zvládnout kritiku*

„Potvrzení negativních názorů na sebe sama často spustí příval sebekritických myšlenek.“<sup>160</sup> Tak líčí Fennell problematiku začarovaného kruhu kritiky.<sup>161</sup>

Individuum s nízkým sebevědomím negativně reaguje na sebenepatrnější kritiku své osoby a jeho reakce bývají neadekvátní. Přijímat chválu také neumí a sám sebe nepochválí. Vždy se najde nějaký nedostatek.<sup>162</sup>

Tak se roztáčí kolotoč sebelítosti, ke které se přidávají pocit viny a studu.

#### *Pocit viny*

Strach z toho, že jedinci schází něco důležitého, nepostradatelného a pro danou osobu nedostupného. Člověk trpí pocitem neschopnosti. Kupříkladu syndrom podvodníka znamená, že i talentovaní lidé se cítí jako někdo, kdo svoji práci nezvládá. Každou chvíli očekávají odhalení jejich imaginárního podvodu.<sup>163</sup>

Všechny nahromaděné negativní emoce mohou vyústit v sebepoškozování, které se naštěstí nevyskytuje často.

#### *Sebepoškozování*

Zdravě sebevědomý člověk si více ve všem vybírá.<sup>164</sup> Naproti tomu osoba s nízkým sebevědomím o sobě špatně mluví, zanedbává se, ničí si zdraví alkoholem, pasivním či aktivním kouřením cigaret či doutníků. Chová se k sobě bezohledně, zmenšují své nároky na výběr vzdělání, zaměstnání a partnera. Tak lze charakterizovat lidi bez sebevědomí.<sup>165</sup>

---

<sup>158</sup> TOMAN, I. *Sebedůvěra, sebevědomí a jak je zvýšíte*. Praha: TAXUS International, 2016. s. 22. ISBN 978-80-87717-10-3.

<sup>159</sup> PETERKOVÁ, M. *Kurz zdravého sebevědomí*. Praha: Portál, 2015. s. 25. ISBN 978-80-262-0801-3.

<sup>160</sup> FENNELL, M. *Jak překonat nízké sebevědomí*. Praha: Grada, 2014. s. 51. ISBN 978-80-247-3991-5.

<sup>161</sup> Tamtéž, s. 51.

<sup>162</sup> TOMAN, I. *Sebedůvěra, sebevědomí a jak je zvýšíte*. Praha: TAXUS International, 2016. s. 28. ISBN 978-80-87717-10-3.

<sup>163</sup> Tamtéž, s. 23.

<sup>164</sup> Tamtéž, s. 25.

<sup>165</sup> FENNELL, M. *Jak překonat nízké sebevědomí*. Praha: Grada, 2014. s. 51. ISBN 978-80-247-3991-5.

Sebedestruktivní programy v hlavě dotyčné osoby způsobují mrhání talentem, zničené příležitosti, nezdravé vztahy s lidmi, znehodnocování příjemných zážitků a úspěchů, vyvarování se výzev a jiných forem ubližování sám sobě.<sup>166</sup>

Na sebepoškození reagují ostatní lidé bohužel většinou tím, že osobě také ubližují, místo aby jí pomohli.

### *Lidé si více dovolují*

Poznaj, že si mohou více dovolit. Když člověk není schopný stanovit si jasné hranice v tom, kam můžou jiní lidé zajít, a tápe, sám tak zve agresory k útokům.<sup>167</sup>

Osoba v této fázi rozpadu sebevědomí potřebuje účinnou pomoc, jinak ji čekají velká a zbytečná muka v podobě neustálých, nepříjemných a šírajících pocitů nebo duševních chorob, či dokonce psychosomatických obtíží. Pro zvýšení sebevědomí pomohou každému kurzy zvyšování sebevědomí. I ostřílenému lektorovi můžou dodat sebejistotu a pomoci najít novou inspiraci. Člověku pomůže hlavně změna způsobu myšlení. Například může jít o změnu postoje k sobě, optimismus a jiné.

### *Postoj*

Pokud člověk nezmění negativní postoj k vlastnímu životu a přesvědčení, nemůže se dále zvyšovat jeho sebevědomí. Může pak absolvovat tisíce kurzů na zvyšování sebevědomí a brzy zjistí, že jejich účinek trvá pouze krátce. Fikce z filmu ukazuje rychlé získání sebevědomí jedním velkým krokem. Nejčastěji využívají lidé k rozvoji sebevědomí optimistický postoj.

---

<sup>166</sup> FENNELL, M. *Jak překonat nízké sebevědomí*. Praha: Grada, 2014. s. 20–17. ISBN 978-80-247-3991-5.

<sup>167</sup> TOMAN, I. *Sebedůvěra, sebevědomí a jak je zvýšíte*. Praha: TAXUS International, 2016. s. 25. ISBN 978-80-87717-10-3.

## *Optimismus*

Optimismus se rovná přemrštěně pozitivní emoce. Pozitivní myšlení potřebuje každý zvýšit na nejvyšší možnou míru zejména u emocí.<sup>168</sup> Proměna formy přemýšlení o citech patří k nejvýznamnějším schopnostem pomáhajícím k nárůstu emoční inteligence. Nezmění se tím emoce jako taková. Přemění se jen úhel pohledu na emoce, což nevyžaduje nic složitého, jen dlouhodobé opakování. Tajemství úspěchu strategie tkví v pružnosti mozku. Dovednost změny závisí na základě přijatých údajů a nových způsobů přemýšlení. Pružnost si mozek ponechává po celou dobu života.<sup>169</sup>

Při změně myšlení na optimistické se dá využít pozitivní zaujetí osoby pro něco neboli entuziazmus.

## *Entuziazmus*

*„Entuziazmus je jakýmsi vnitřním vzrušením, které prostupuje celou vaši bytostí.“<sup>170</sup> Carnegie definuje entuziazmus tímto způsobem. „Jde o jakousi vnitřní záři – vášnivou kvalitu, která vychází z vnitřku člověka. Entuziastický postoj je základem pro sebenaplnění. Vede nás k pozitivnímu myšlení a jednání. Vytváří pozitivní energii, která vylepšuje naše vztahy s druhými lidmi, naši otevřenost vůči novým myšlenkám, a dokonce má vliv i na naše zdraví.“<sup>171</sup> Carnegieho pojetí podněcuje energii pro transformaci naší existence. Tím, že se koncentruje na dnešek, vytváří jedinec příznivé podmínky pro budoucnost. S entuziazmem se neohlíží za minulostí, kdy se mu nedařilo. Co se stalo, nedá se změnit. Entuziazmus ho časem zbaví pocitu strachu, viny a starostí. Místo nich se objeví pozitivní přístup k životu a zdravé sebevědomí. Ne však bez přičinění.*

I lidé s nižším IQ skóre podle testů mohou pomocí entuziazmu dosáhnout v životě velkých úspěchů, zatímco jiní s vysokým IQ nemají úspěch automaticky ničím zaručen. Každý den vstávat s nadšením, co nového přichystá, milovat svoji práci, každý okamžik považovat za vzácný a pomíjivý, takový pocit doprovází entuziazmus.

---

<sup>168</sup> CARNEGIE, D. *Training. Vystup z řady*. Praha: Dobrovský-Beta, 2013. s. 88. ISBN 978-80-7306-530-0.

<sup>169</sup> HASSON, G. *Emoční inteligence*. Praha: Grada, 2015. s. 47. ISBN 978-80-247-5630-1.

<sup>170</sup> CARNEGIE, D. *Jak vést úspěšný a plnohodnotný život*. Praha: Práh, 2012. s. 26. ISBN 978-80-7252-379-5.

<sup>171</sup> Tamtéž, s. 26.



Neutuchající nadšení z každé maličkosti s reálným nadhledem a bez naivity, to tvoří skutečnou vášeň pro život. Nadšení formuje život na jedinečný a nepromarněný.<sup>172</sup> Zaručený způsob, jak vášeň pro život probudit, znamená vytyčení konkrétního cíle. Sama snaha o jeho dosažení ani jeho splnění nestačí. Důležitým milníkem se stává po stanovování nových cílů a překonávání překážek. Přesto to k vyvolání entuziazmu nestačí.<sup>173</sup>

Nejdůležitějším faktem zůstává překonání krize pomocí dobré nálady. Když se osoba vybičuje k nadšení v nejtěžších chvílích, pak psychika začne sama vyvolávat nadšení. Jeho hlavní nevýhodu ovšem představuje nemožnost proniknout zvenčí, musí pramenit uvnitř bytosti.<sup>174</sup>

Pokud jedinec není zapálený naplno pro svou věc, žádný kurz mu nikdy nepomůže. Může ho pouze nasměrovat správným směrem. Pokud se podaří jedinci změnit přístup, pak mu pomůže absolvování terapií a kurzů, kde dostane přesné návody, jak na zvýšení sebevědomí. Metod a technik existuje velké množství. Další nezbytnou ingrediencí úspěšného zvyšování sebevědomí je ochota zlepšovat se, aktivita a vytrvalost.

---

<sup>172</sup> CARNEGIE, D. *Jak vést úspěšný a plnohodnotný život*. Praha: Práh, 2012. s. 245. ISBN 978-80-7252-379-5.

<sup>173</sup> Tamtéž, s. 26–27.

<sup>174</sup> Tamtéž, s. 26–27.

## 5 KURZY

### 5.1 Typy kurzů

#### **Kurz**

Kurz podle Bartáka: „*Představuje základní jednotku skupinového vzdělávání dospělých. Vyskytuje se v nejrůznějších podobách – tedy od jednotlivých kurzů až po tematické cykly. Cílem a smyslem kurzu je poskytovat systematicky ucelený okruh poznatků v předem určeném čase a rozsahu.*“<sup>175</sup>

Celistvost kurzů zůstává zachována i přes fakt, že mají v současné době mnoho podob a forem. Základní prvky však zůstávají u všech typů kurzů stejné. Do škály nejpoužívanějších typů kurzů patří seminář.

#### **Seminář**

Aktivita, při níž skupina propracovává určité téma. Lektor provází celý kurz. Probíhá zde diskuze. Účast na semináři směřuje k nárůstu a posílení vědomostí, kterých skupina již dosáhla v předchozí době například samostatným studiem a praxí. Lektor vysvětluje těžké nebo nejasné pasáže tématu, provádí analýzu nebo syntézu podle potřeb. Úkolem semináře se stává zjednodušení přenesení poznatků do praxe.<sup>176</sup>

Semináře zahrnují celou řadu typů kurzů. Nyní autorka práce přiblíží typy kurzů ve vybrané firmě XY.

#### **Přednáška**

Podle Bartáka se jedná o: „*Cílevědomý, souvislý a zpravidla časově delší ústní projev, umožňující vytvoření silného (byť jednostranného a převážně jednosměrného) sociálního vztahu, v němž lektor manifestuje svou orientaci v oboru a může systematictěji, uceleněji a důsledněji než v kterékoli jiné formě prezentovat komplex nových poznatků.*“<sup>177</sup>

---

<sup>175</sup> BARTÁK, J. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015. s. 133. ISBN 978-80-7452-113-3.

<sup>176</sup> Tamtéž, s. 133.

<sup>177</sup> Tamtéž, s. 126.

Lektor během přednášky analyzuje racionálně uspořádaná fakta a objasňuje souvislosti, příčiny a prokazuje výsledky a hodnotí závěry. Pokud chce přednášející zapůsobit dobrým dojmem, potřebuje zařadit do přednášky logickou strukturu, úvod, hlavní část a závěr.<sup>178</sup>

### **Přednáška komunikační typy**

Existuje více typologií v komunikaci, ale v našem podniku XY se používá typologie manželů Kopsových. Metoda rozděluje lidi do čtyř skupin. Protože se každý člověk rodí jedinečný, přiřazují se jedinci do konkrétních komunikačních typů, aby se komunikace s nimi zjednodušila. Jednotlivé typy mohou být různě namixované. Čistý komunikační typ se vyskytuje poměrně vzácně. Proto se orientuje pozorovatel podle komunikačního typu, který převládá u pozorovaného. Komunikační typy se rozdělují na rozumový, pocitový, obrazový a sluchový typ.<sup>179</sup>

### **Přednáška životní mapy Kops Method**

Definice životních map zní následujícím způsobem: „*Životní mapy jsou projektivně diagnostickou metodou pro děti i dospělé. Metodou, která dokáže objevit, analyzovat a popsat skutečné příčiny stavů a situací, ve kterých se dítě nebo dospělý nachází.*“<sup>180</sup> Přednáška má za úkol představit unikátní českou metodu manželů Kamily a Petra Kopsových. Tato poměrně nová metoda se ujímá velké popularity v České republice i v zahraničí. Přednášet o ní mohou pouze certifikovaní lektori, kteří ji zároveň praktikují na individuálních sezeních. Po přednáškách následují semináře zařazené do aktivizačních metod.

---

<sup>178</sup> BARTÁK, J. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015. s. 126. ISBN 978-80-7452-113-3.

<sup>179</sup> F., K. Odpověď „NEVÍM“ aneb nezajímá mě, co říkáš! In: *Kouzelnavychova.cz* [online]. 11. 2. 2019 [cit. 2019-10-22]. Dostupné z: <https://kouzelnavychova.cz/slovo-nevim-aneb-nezajima-me-rikas/>

<sup>180</sup> KOPSOVÁ, K. a P. KOPS. Životní mapy / Kops Method. *Zivotnimapy.cz* [online]. © 2012-2017 [cit. 2019-11-05]. Dostupné z: <https://www.zivotnimapy.cz/o-metode/>

## **Aktivizační metody**

Aktivizační metody iniciují v kurzistech činnost, schopnost používat analýzu a efektivní komunikaci. Většinou vyvolávají zaujetí a soustředěnost aktérů.<sup>181</sup>

Často kombinují různé typy metod a technik. Lektor zde působí pouze v roli průvodce, zadavatele úkolů, kontrolora a hodnotitele výsledných výstupů spolupráce účastníků.

## **Workshop**

Workshop vyžaduje značnou připravenost vyučujícího i samotných aktérů. Používá spojení didaktických metod a různých způsobů výuky, například demonstračních, situačních, inscenačních, slovních a dalších. Účastníci provádí samostatnou činnost. Cíl workshopu se zaměřuje na rozvoj sociálních dovedností, skupinové spolupráce, zvýšení potenciálu sebereflexe a dalších možností seberozvoje.<sup>182</sup>

### *Workshop sebevědomí*

Kurz může navštívit každý, kdo si touží zvednout sebevědomí, ať už ho mají na jakékoli úrovni. Tito lidé často nedosahují v pracovním ani soukromém životě na úroveň, která odpovídá jejich talentu a schopnostem. Často bývají opomíjeni a zůstávají strnulí na jednom místě. V celém svém životě trpí odstrkováním na vedlejší kolej a často zůstávají na špatně placených pracovních místech, která mají nízkou společenskou úroveň, nebo na základních pozicích v práci, která jim přináší jisté uspokojení, ale bez dalšího pracovního postupu. Ve workshopu budou mít možnost vyzkoušet si praktická cvičení na zvyšování sebevědomí a dostanou praktická doporučení a seznam literatury, která by jim měla pomoci překonat nízké sebevědomí.<sup>183</sup>

S rozvojem sebevědomí může pomoci i kurz životního štěstí.

---

<sup>181</sup> BARTÁK, J. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015. s. 75. ISBN 978-80-7452-113-3.

<sup>182</sup> Tamtéž, s. 134.

<sup>183</sup> TOMAN, I. *Sebedůvěra, sebevědomí a jak je zvýšíte*. Praha: TAXUS International, 2016. s. 21. ISBN 978-80-87717-10-3.

## *Workshop životní štěstí*

Kurz se snaží naplnit koncepcí tak, aby vyhovoval všem lidem hledajícím životní štěstí. Tito lidé postrádají v životě něco velmi důležitého, a to pocit naplnění, radost ze života. Na tomto kurzu se dozví praktické rady, jak si udržet pocit štěstí, životního naplnění a jak pracovat s optimismem. Uvedeno zde bude, co to optimismus znamená a jaké přináší výhody. V kurzu bude možnost se dozvědět praktické typy na udržení dobré nálady a optimismu. Pomocí cvičení, literárních a internetových zdrojů dostanou praktickou průpravu do budoucna.

### **Meditace**

Meditací existuje nepřeberné množství, některé se dají využít všeobecně na soustředění mysli a ke zklidnění emocí, jiné může jedinec zacílit na určitou oblast zdraví jednotlivých orgánů nebo konkrétní problém. Může si zvolit z různých technik dechové, práce se zvuky (mantrami), s tvary (jantrami) či vizualizací. Meditace pozitivním způsobem ovlivňuje nervovou soustavu. Pozvolné zmírnění dechu a tlukotu srdce umožní orgánům odpočívat.<sup>184</sup>

### **Muzikoterapie**

Definice podle Gerlichové zní následovně: „*Muzikoterapie je terapeutický obor, jenž využívá hudby či hudebních prvků k dosažení nehudebních cílů. Těmito metodami jsou nejčastěji cíle léčebné, ale může jít i o osobní rozvoj, zlepšení kvality života či mezilidských vztahů.*“<sup>185</sup> K dosažení cílů využívá muzikoterapie různé prvky hudby. Hudba se může rozložit na prvek melodický, rytmický a harmonický. Rytmus hraje významnou roli pro zdravý vývoj lidí, neboť v přírodě i cykly ročních období oplývají vlastním rytmem a rytmus spánku se střídáním rytmu bdění je neodmyslitelnou součástí života. Zažívání rytmu cyklů potřebujeme pro správný vývoj pohybu, řeči a psaní. Harmonie vytváří soulad. Melodický prvek vytváří jednotlivé tóny a provází děj myšlenkou a cestou hudby.<sup>186</sup> Prvky hudby se také využívají v taneční terapii, i když pouze s doprovodným cílem.

---

<sup>184</sup> WILLISOVÁ, P. *Jóga světla*. Praha: Metafora, 2019. s. 19. ISBN 978-80-271-2239-4.

<sup>185</sup> GERLICOVÁ, M. *Muzikoterapie v praxi*. Praha: Grada, 2014. s. 15. ISBN 978-80-247-4581-7.

<sup>186</sup> Tamtéž, s. 11.

## **Taneční terapie**

Tanec patří k lidstvu od nepaměti. Používal se při různých náboženských rituálech, společenských akcích a nyní se využívá jako terapeutický prostředek. Vznik taneční terapie jako takové se datuje do čtyřicátých let dvacátého století ve Spojených státech. Původ se odvozuje od psychoanalýzy. Jedná se o propagaci osvobození těla nebo svobodné sebevyjádření. Původní severoamerická taneční terapie vychází z principů moderního výrazového tance.<sup>187</sup>

Oba kurzy kopírují principy moderního výrazového tance s novými prvky či prvky kruhových tanců.

## **Grafické metody**

U tohoto typu kurzů využívá lektorka svoje praktické dovednosti jednak z oblasti tvůrčího psaní publicistického a uměleckého směru a také terapii založenou na využívání psaného písma. Spojením obou oblastí vznikají grafické metody v terapii. Umožňují klientovi kurzu pouhé psané písmo změnit na léčebný prostředek, který mohou využívat kdykoliv v budoucnu. Způsob, jakým dosáhnout psychického léčení traumat, depresí a podobně, ukazuje instruktorka ve svých kurzech.

## **5.2 Kurzy – teoretická část**

### **Přednáška komunikační typy**

Přednáška pojednává o tématu komunikačních typů. Jedná se o model již zmíněných manželů Kopsových. Lektorka ve své praxi hojně využívá právě model komunikačních typů, jež se rozdělují na rozumový, pocitový, obrazový a sluchový typ.

---

<sup>187</sup> DOSEDLOVÁ, J. *Terapie tancem*. Praha: Grada, 2012. s. 19–77. ISBN 978-80-247-3711-9.

## Rozumový typ

Rozumový typ člověka jedná na základě logiky a analýzy, jež patří mezi jeho domény, jeho chování vychází z rozumových pohnutek. Pokud nějaká okolnost naruší plány tohoto jedince, bude velice rozladěný. Má radši individuální činnost a často se vyhýbá kolektivu. Osvojuje si dovednosti a znalosti pomocí informací a postupů. Má rád soupisy, rejstříky, tabulky a grafy. Mezi jeho přednost patří svědomitost a důkladnost. Hledá spojitost mezi věcmi a dostatek dat. Musí všemu rozumět, ale trpí neschopností vidět celkový obraz.<sup>188</sup>

## Pocitový typ

Získává zkušenosti v reálném životě, odvozuje si tak způsob učení. Potřebuje si vše osahat a zkoušet sám, fakta mu nestačí. Na nové zkušenosti potřebují čas k orientaci.<sup>189</sup> Často se nechává unést účinky dané situace, jeho chování řídí emoce. Jeho úsudek se stává iracionálním a často nepřesným. V jeho mysli převládá chaos. Většinou není schopný rozlišovat detaily.<sup>190</sup> Takový jedinec na druhou stranu vnímá celkové obrazy ze situací, malby nebo hudby. Velké množství možností jim způsobuje problém.<sup>191</sup>

---

<sup>188</sup> F., K. Odpověď „NEVÍM“ aneb nezajímá mě, co říkáš! In: *Kouzelnavychova.cz* [online]. 11. 2. 2019 [cit. 2019-10-22]. Dostupné z: <https://kouzelnavychova.cz/slovo-nevim-aneb-nezajima-me-rikas/>

<sup>189</sup> HAA. Poznejte komunikační typy dětí, pomůžou vám k lepší domluvě doma. In: *iDnes.cz* [online]. 19. 4. 2017 [cit. 2019-12-02]. Dostupné z: [https://www.idnes.cz/onadnes/vztahy-sex/komunikacni-typy-deti.A170417\\_211505\\_deti\\_haa](https://www.idnes.cz/onadnes/vztahy-sex/komunikacni-typy-deti.A170417_211505_deti_haa)

<sup>190</sup> F., K. Odpověď „NEVÍM“ aneb nezajímá mě, co říkáš! In: *Kouzelnavychova.cz* [online]. 11. 2. 2019 [cit. 2019-10-22]. Dostupné z: <https://kouzelnavychova.cz/slovo-nevim-aneb-nezajima-me-rikas/>

<sup>191</sup> HAA. Poznejte komunikační typy dětí, pomůžou vám k lepší domluvě doma. In: *iDnes.cz* [online]. 19. 4. 2017 [cit. 2019-12-02]. Dostupné z: [https://www.idnes.cz/onadnes/vztahy-sex/komunikacni-typy-deti.A170417\\_211505\\_deti\\_haa](https://www.idnes.cz/onadnes/vztahy-sex/komunikacni-typy-deti.A170417_211505_deti_haa)

## Obrazový typ

Obrazový typ rád maluje a miluje barvy a barevné grafické zvýrazňování.<sup>192</sup> Učí se nejlépe podle názorných a vizuálních pomůcek. Vyznačují se kreativitou a živostí.<sup>193</sup> Chybí mu trpělivost. Všechny cíle potřebuje znát dopředu.<sup>194</sup> Vyžaduje stručnost a jasnost. V záplavě detailů se ztrácí. Velké množství emocí a argumentů ho rozladí.<sup>195</sup> Tento typ vládne mimořádnou obrazotvorností. Vytvoří si obraz v mysli za pár vteřin. Vše si dokáže ihned představit. Typické vlastnosti tvoří: Nedůslednost, rychlé hodnocení situace a častá agresivita jako důsledek rychlého vyhodnocení.

## Sluchový typ

Takový jedinec nepotřebuje ke komunikaci oční kontakt, protože vnímá více to, co slyší, než to, co vidí. I přestože se dívají někam do prázdna, vnímají, co jim někdo říká.<sup>196</sup> Potřebují se vypovídat, bez přerušování. Často bývají dobrými posluchači. Milují poslouchání sebe sama. Vyznačují se velkou mírou upovídanosti. Nenávidí hádky a křik, které v něm mohou dokonce vyvolat trauma. Vyžadují při práci klid nebo poslech oblíbené hudby. Při komunikaci s tímto typem nesmí mluvčí zapomínat na nezpochybnování jejich nápadů a nepřerušování řeči a názorů. Nemají pak tendenci uzavírat se do sebe.<sup>197</sup>

---

<sup>192</sup> HAA. Poznejte komunikační typy dětí, pomůžou vám k lepší domluvě doma. In: *iDnes.cz* [online]. 19. 4. 2017 [cit. 2019-12-02]. Dostupné z: [https://www.idnes.cz/onadnes/vztahy-sex/komunikacni-typy-deti.A170417\\_211505\\_deti\\_haa](https://www.idnes.cz/onadnes/vztahy-sex/komunikacni-typy-deti.A170417_211505_deti_haa)

<sup>193</sup> F., K. Odpověď „NEVÍM“ aneb nezajímá mě, co říkáš! In: *Kouzelnavychova.cz* [online]. 11. 2. 2019 [cit. 2019-10-22]. Dostupné z: <https://kouzelnavychova.cz/slovo-nevim-aneb-nezajima-me-rikas/>

<sup>194</sup> HAA. Poznejte komunikační typy dětí, pomůžou vám k lepší domluvě doma. In: *iDnes.cz* [online]. 19. 4. 2017 [cit. 2019-12-02]. Dostupné z: [https://www.idnes.cz/onadnes/vztahy-sex/komunikacni-typy-deti.A170417\\_211505\\_deti\\_haa](https://www.idnes.cz/onadnes/vztahy-sex/komunikacni-typy-deti.A170417_211505_deti_haa)

<sup>195</sup> Tamtéž.

<sup>196</sup> F., K. Odpověď „NEVÍM“ aneb nezajímá mě, co říkáš! In: *Kouzelnavychova.cz* [online]. 11. 2. 2019 [cit. 2019-10-22]. Dostupné z: <https://kouzelnavychova.cz/slovo-nevim-aneb-nezajima-me-rikas/>

<sup>197</sup> HAA. Poznejte komunikační typy dětí, pomůžou vám k lepší domluvě doma. In: *iDnes.cz* [online]. 19. 4. 2017 [cit. 2019-12-02]. Dostupné z: [https://www.idnes.cz/onadnes/vztahy-sex/komunikacni-typy-deti.A170417\\_211505\\_deti\\_haa](https://www.idnes.cz/onadnes/vztahy-sex/komunikacni-typy-deti.A170417_211505_deti_haa)



## Přednáška životní mapy Kops Method

Pokud chce jedinec přehodnotit svůj životní přístup a postoj, mohou mu životní mapy ulehčit situaci. Nežádoucí systémové nastavení si individuum s sebou vláčí z rodinného prostředí či traumat z dětství (většinou do dvanácti let věku) obvykle po celý život. Malováním životních map se klient retrospektivně ocitá v dětství v určité době, ve které vzniklo špatné nastavení způsobu přemýšlení. Specifická metoda umožňuje pochopení a změny v přemýšlení.<sup>198</sup>

Možnosti aplikace vysvětluje následný text: „*Využít se dá tato mapa u každého. Celostní a přesto jednoduchý přístup nepotřebuje trans ani změněný stav vědomí. S životní mapou může klient cestovat od narození až po současnost.*“<sup>199</sup>

Tak zní charakteristika aplikace metody. Mezi hlavní výhody metody patří její rychlost a přesnost. Člověk zjistí ihned diagnostické výsledky a zároveň přesný postup k východisku problému. Metoda se vyznačuje jedinečností a uceleností. Pomůže zjistit reálně podvědomé procesy, které brzdí osobní rozvoj.<sup>200</sup>

## Workshopy

### *Workshop sebevědomí*

Lidé s nízkým sebevědomím často trpí pocity frustrace a méněcennosti. Často jim chybí pocit bezpečí. Lidská mysl se snaží najít toto v jistotě nudné, málo placené a ubíjející práci. To může vést k trudnomyslnosti a úzkostem. Zdravotní důsledky na sebe nenechají dlouho čekat. Ubíjející stav všedního nudného života vystřídá časem pocit ztráty životní energie. Vyhoření následuje v rychlém sledu. Takový pracovník se může stát pro zaměstnavatele velkou přítěží. Zaměstnanec pronásleduje pocit promarněného talentu, potlačování emocí, protože nechce nikoho urazit, všem se chce zavděčit.<sup>201</sup>

---

<sup>198</sup> KOPSOVÁ, K. a P. KOPS. Životní mapy / Kops Method. *Zivotnimapy.cz* [online]. © 2012-2017 [cit. 2019-11-05]. Dostupné z: <https://www.zivotnimapy.cz/o-metode/>

<sup>199</sup> KOPS, P. Životní mapa – aneb objevil se nový fenomén. In: *Petrkops.blog.idnes.cz* [online]. 2. 3. 2013 [cit. 2020-01-05]. Dostupné z: <https://petrkops.blog.idnes.cz/blog.aspx?c=323952>

<sup>200</sup> KOPSOVÁ, K. a P. KOPS. Životní mapy / Kops Method. *Zivotnimapy.cz* [online]. © 2012-2017 [cit. 2019-11-05]. Dostupné z: <https://www.zivotnimapy.cz/o-metode/>

<sup>201</sup> TOMAN, I. *Sebedůvěra, sebevědomí a jak je zvýšíte*. Praha: TAXUS International, 2016. s. 21. ISBN 978-80-87717-10-3.

Lidé s nízkým sebevědomím také velmi často žijí v **konformní zóně** jakýchsi hradeb z pancíře a jistoty, kde žijí schováni v bunkru vytvořených ochranných psychických mechanismů, které individua mají chránit, ale ve skutečnosti se jedná o pouhou iluzi. Ve skutečnosti se nemohou bránit nátlaku okolí, jen přežívají zalezlí a čekají, co se stane. Většinou trpí nízkým sebevědomím více ženy.<sup>202</sup>

### *Workshop životní štěstí*

Životní štěstí znamená určitý libý pocit spokojenosti se sebou samými. Jedná se o stav mysli, kdy jedince potěší i maličkost. Doporučuje se snížit nároky na sebe a své okolí. Neznamená to ovšem nedělat nic, ale postupně nároky zvyšovat s jistým optimistickým nadhledem.

Pozitivní naladění může zpřesnit a urychlit proces myšlení, komplexní myšlení, ochotu pomáhat a kreativitu. Také mohou nálady změnit postoj a úhel pohledu člověka na danou věc či na celou realitu jako filtr. Problém nastává u přílišného optimizmu, který vede k přehlížení rizik. Negativní způsob nahlížení na svět oproti tomu používá analýzu zaměřenou na detail a kritiku. Jedná se o jednostrannou opatrnou strategii přežití. Pocity zahrnují prostředí, ve kterém se utvářejí myšlenkové pochody. Dokonce i paměť funguje hůře ve stresu a strachu. Ovládání strachu hraje důležitou roli například u zkoušek. Podle výzkumů výsledky zkoušek lidí, kteří umí ovládat svůj strach, bývají výrazně lepší než u opačné skupiny jedinců. Ačkoliv kognitivní myšlení nemá s emoční inteligencí mnoho společného, paměť a schopnost si vybavovat ovlivňují pocity a schopnosti emoce ovládat.<sup>203</sup>

### **Meditace**

Definice meditace od Švamberg Šauerové vysvětluje: „*Je možné ji vysvětlit jako klidný a uvolněný stav, při němž se jedinec snaží dosáhnout integrace emocí, postojů a idejí.*“<sup>204</sup>

---

<sup>202</sup> TOMAN, I. *Sebedůvěra, sebevědomí a jak je zvýšíte*. Praha: TAXUS International, 2016. s. 21. ISBN 978-80-87717-10-3.

<sup>203</sup> KANITZ, A. *Jak rozvíjet svou emoční inteligenci*. Praha: Grada, 2008. s. 55–56. ISBN 978-80-247-2582-6.

<sup>204</sup> ŠVAMBERK ŠAUEROVÁ, M. *Techniky osobnostního rozvoje a duševní hygieny učitele*. Praha: Grada, 2018. s. 143. ISBN 978-80-271-0470-3.

Integrace emocí, postojů a idejí není jednoduchá, ovšem velmi účinná. Pozitivní vliv meditace na lidskou psychiku prokazují mnohé odborné výzkumy. Nejedná se tedy jen o životní filosofii, ale o druh terapeutického prostředku. Mnozí psychologové meditaci využívají při svých terapiích. Aby meditace skutečně mohla dlouhodobě působit jako terapeutický prostředek, potřebuje ji jedinec řádně praktikovat minimálně dvacet jedna dní. Začínající praktikanti meditace by měli nejprve začít identifikovat vše se svou myslí. K tomu se nejdříve potřebují naučit soustředit.

### **Soustředění**

Definice soustředění podle Centra šivanda jógy a vedanty zní: „*Soustředění znamená plně se věnovat jedné myšlence nebo objektu po výrazně dlouhou dobu.*“<sup>205</sup> Schopnost soustředit se využije každý nejen při meditaci, ale také v pracovním životě a hlavně ji potřebuje pro dosažení žádoucích výsledků při jakékoliv činnosti. Při rozhodování soustředění obzvláště využije a vyhne se tak zmateným nebo uspěchaným rozhodnutím.<sup>206</sup> „*Když se soustředěnost mysli zvyšuje, zmatek se proměňuje v jasnost. Zjistíte, že se dokážete postavit konfliktům, které vás vyvádějí z duševního klidu, a objevíte jejich kreativní, pozitivní řešení. Díky tomu získáte pocit větší sebekontroly, vnitřní spokojenosti a smysluplného směřování.*“<sup>207</sup>

Směřování se u každého jedince vytváří zcela individuálně. Sebekontrola má také u každého jedinecny průběh. Někdo se vydrží soustředit pár minut, jiný několik sekund. Většina lidí bohužel tříští svoji pozornost na více objektů a není schopna vnímat nakonec ani jednu věc. Při meditaci lidé ocení i relaxaci. Nejedná se ovšem o stejný pojem jako meditace, lidé si je často pletou.

---

<sup>205</sup> CENTRUM ŠIVANANDA JÓGY A VEDANTY. *Jóga váš průvodce domácí praxi*. Praha: Dobrovský s.r.o., 2019. s. 200. ISBN 978-80-7585-561-9.

<sup>206</sup> Tamtéž, s. 200–201.

<sup>207</sup> Tamtéž, s. 198.

## Relaxace

Podle Švamberg Šauerové pojem relaxace obsahuje definice: „*Pod pojmem ‚relaxace‘ si běžně představíme zklidnění, odpočinek a odpoutání se od běžných denních starostí.*“<sup>208</sup>

Definice relaxace jasně vyjadřuje mnohem širší pojem než samotná meditace. V dnešní uspěchané době zklidnit roztěkanou mysl a soustředit se na přítomnost není vůbec jednoduché. Lidé přemýšlí buď nad minulostí, nebo se soustředí na budoucnost. Proto roste potřeba relaxace i meditace. Společným prvkem obou se tvoří uvolnění, bez něj nelze ani jednoho dosáhnout.

## Kurz Osho meditace

Osho představuje nový filosofický směr vycházející z tradice „východních“ filosofických směrů, a to hlavně buddhismu ovšem využívá i myšlenky jiných filosofí. Odlišuje se od jiných podobných směrů zaměřením na „západní“ typ přemýšlení a životního stylu. Snaha o spojení tradiční meditace i moderních psychoterapeutických metod vede k vytvoření unikátního terapeutického postupu.<sup>209</sup>

Terapie Osho meditacemi se zabývá udržení mysli v přítomném okamžiku, což se zdá být nemožné.

*„Je však možné zastavit mysl v přebíhání od jedné myšlenky k druhé. Během meditace se prostě naučte, jak se soustředit na přítomnost. Mysl pak nebude ulpívat na minulosti ani si dělat starosti z budoucnosti.“*<sup>210</sup>

Neznamená to ovšem chovat se nepřipraveně a nezodpovědně vůči budoucnu. Jedná se o zbavení se strachu z budoucích událostí.<sup>211</sup>

Nejen strach z budoucnosti, ale i nedostatek radosti trápí mnohé lidí. V Osho meditacích se často využívá léčba jógou smíchu.

---

<sup>208</sup> ŠVAMBERK ŠAUEROVÁ, M. *Techniky osobnostního rozvoje a duševní hygieny učitele*. Praha: Grada, 2018. 276 s. ISBN 978-80-271-0470-3. s. 133.

<sup>209</sup> OSHO. *Osvícení je vaše podstata*. Praha: Beta, 2019. s. 4 a zadní přebal knihy. ISBN 978-80-7593-056-9.

<sup>210</sup> CENTRUM ŠIVANANDA JÓGY A VEDANTY, *Jóga váš průvodce domácí praxi*. Praha: Dobrovský s.r.o., 2019. s. 198. ISBN 978-80-7585-561-9.

<sup>211</sup> CARNEGIE, D. *Jak se zbavit starostí a začít žít*. 4. vyd. Praha: Beta, 2015. s. 23. ISBN 978-80-7306-650-5.

„Smích slouží tělu jako signál, že je možné se uvolnit a že je vše v pořádku. Smích je starší než řeč a je vrozený.“<sup>212</sup>

Tato technika původem z Indie se v České republice dobře zakořenila, ale přesto málo známá. Principem zůstává řízený, hlasitý a upřímný smích po dobu trvání minimálně dvaceti minut. Pro necvičeného laika se jedná o hodně namáhavou činnost.

## **Muzikoterapie**

Muzikoterapie se užívá jako prostředek léčby tělesných či duševních nemocí, například deprese, úzkosti, nekvalitní spánek, zvýšení krevního tlaku, infarktu, Parkinsonova choroba, při zvolení vhodného postupu i v oblasti logopedie – např. u cévní mozkové příhody nebo tam, kde klasická logopedie selhala.<sup>213</sup>

Ve vybrané organizaci XY zbavuje muzikoterapie lidi hlavně každodenního stresu. Muzikoterapie samotná nemá dlouhou historii. Zato hudba provází lidstvo od pravěku.

Hudba nese znaky různorodosti kultura od kultury takovým stylem, že hudbu jednoho společenství není možné rozpoznat pro příslušníky jiné společenství. To se týká jednak struktury a také funkce hudby. Ovšem poznávací funkce mozku napříč společnostmi dokládá hodně homogenních znaků.<sup>214</sup> Muzikoterapie proto může využít mnoho metod a prostředků, které se dají využít napříč kontinenty. Vždy však platí zásada jemnosti a empatie vůči pocitům jednotlivých členů v terapii. Každý jedinec vnímá hudbu jinak a upřednostňuje jiný styl. Hlasitá nepříjemná hudba může naopak poškodit zdraví a sluch. Každý se neobejde v rámci svého zdraví bez jistých rytmů, harmonie a tónů, ale i ticha. Výběr hudby ovlivňuje předpoklad, zda vyvolává povzbudivé či aktivační podněty. I obyčejným lidem bez chronických či aktuálních nesnází přináší hudba uvolnění anebo je vyburcuje k činnosti. Vhodná hudba mimo jiné snižuje účinky depresí, poruch pozornosti, stresu, nudy, rozličných nemocí a nedostatků. Na druhou stranu také lidstvo obohacuje o emoce od nostalgie po radost,

---

<sup>212</sup> NEŠPOR, K. *Léčivá moc smíchu*. 5. vyd. Praha: Vyšehrad, 2017. s. 11. ISBN 978-80-7429-826-4.

<sup>213</sup> POWELL, J. *Emoční síla krásných zvuků*. Olomouc: ANAG, 2018. s. 68–72. ISBN 978-80-7554-162-8.

<sup>214</sup> HALLAM, S., I. CROSS and M. THAUT. *The Oxford Handbook of music Psychology*. 2nd ed. Oxford: Oxford University Press, 2018. p. 5. ISBN 978-0-19-881883-0.

zjednodušuje schopnost relaxace, koncentraci na fyzickou práci, nalézání cesty k druhým lidem.<sup>215</sup>

Muzikoterapie umožňuje projevit emocionální, fyzický i mentální stav, vyjádření radosti a bolesti a jiných emocí.<sup>216</sup> Poslouchání libozvučné hudby zvedá hladinu serotoninu a dopaminu v těle. To vyvolává dobrou náladu. Muzikoterapeut sestavuje Play list pro zákazníka podle jeho preferencí nikoliv svých.<sup>217</sup>

### **Taneční terapie**

Zedková definuje taneční terapii následujícím způsobem: „*Tanečně pohybová terapie (TPT) je ucelený psychoterapeutický přístup s jasnými teoretickými východisky, principy, metodami práce, cíli a indikacemi. Jedná se zároveň o živý organismus, v jehož kreativním prostoru je místo pro specifické přístupy, metody práce i aplikace.*“<sup>218</sup> Přístupy, metody práce, aplikace a jiné složky taneční terapie využívají psychoterapeutický vliv pohybu. Princip a účinky působení na lidskou osobnost to velmi ovlivňuje. Umožňuje to využívat vlastností pohybu. Nejdůležitější vlastnost tanečního pohybu tvoří uvědomování si hranic vlastního těla a jeho místa v prostředí v okolí. Tanec dále zajišťuje větší kontrolu neuváženého zbrklého jednání a také získání možnosti ztotožnit se a ztvárnit své emoce chráněnou přiměřenou formou. Velmi pozitivními vlastnostmi tance jsou usměrnění napětí v těle, úzkosti, stresu, zlepšení koordinace pohybu a potlačované energie. Tanec může sloužit i k rozvoji neverbální komunikace jako v našem případě kurzu.<sup>219</sup>

---

<sup>215</sup> GERLICOVÁ, M. *Muzikoterapie v praxi*. Praha: Grada, 2014. s. 10, 119. ISBN 978-80-247-4581-7.

<sup>216</sup> GERLICOVÁ, M. *Muzikoterapie v praxi*. Praha: Grada, 2014. s. 10, 119. ISBN 978-80-247-4581-7.

<sup>217</sup> POWELL, J. *Emoční síla krásných zvuků*. Olomouc: ANAG, 2018. s. 69, 76. ISBN 978-80-7554-162-8.

<sup>218</sup> ZEDKOVÁ, I. *Tanečně pohybová terapie Teorie a praxe*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012. s. 11. ISBN 978-80-244-3185-7.

<sup>219</sup> DOSEDLOVÁ, J. *Terapie tancem*. Praha: Grada, 2012. s. 82. ISBN 978-80-247-3711-9.

## *Účinky taneční terapie*

Hlavní účinek tvoří možnost vyjádření pozitivních i negativních emocí ve skupině cizích lidí bez odsuzování druhými. Změna strachu na důvěru v sebe a druhé lidi. Léčivá moc fyzického kontaktu, rozvoj taneční terapie ve skupině si zakládá na společném souznění. Upravené kruhové tance pro potřeby terapie těží především ze skupinové soudržnosti pocit bezpečí, přijetí a pospolitost.<sup>220</sup>

### **Grafické metody:**

#### *Kurz tvůrčího psaní (terapeutická metoda)*

Tento kurz se okrajově zabývá jazykovou stránkou tvůrčího psaní. Vysvětluje, jak sbírat informace a třídit data. Dále se zabývá pojednáním o osnově a zásadách jejího sestavení. V neposlední řadě lektor uvádí, jak má vypadat forma tvůrčího psaní. Lektor vysvětlil i znaky jednotlivých žánrů a také tvorbu příběhu.<sup>221</sup>

Psaní tvůrčího textu se může stát zajímavým hobby pro každého. Nezáleží na věku a vzdělání.<sup>222</sup>

#### *Kurz psaním přepíšeme minulost*

Jedná se možnost terapie formou psaní textu. Princip spočívá v idealizování si své vlastní minulosti. To dává jedinci možnost sebezpřijetí.

Tento pocit vyrůstá ze schopnosti přijmout sebe sama jako lidskou bytost, přičemž terapeut vyžaduje, aby se člověk soustředil především na vlastní přednosti, na své silné stránky a pozitivní charakterové rysy čili na všechno, co ho činí tím, kým je.<sup>223</sup>

---

<sup>220</sup> DOSEDLOVÁ, J. *Terapie tancem*. Praha: Grada, 2012. s. 82. ISBN 978-80-247-3711-9.

<sup>221</sup> MUSILOVÁ, E. *Kurz tvůrčího psaní aneb od fejetonu po román. 2. díl průvodce začínajícího spisovatele*. Králice na Hané: Computer Media, 2008, s. 11–12. ISBN 978-80-86686-94-3.

<sup>222</sup> DOČEKALOVÁ, M. *Tvůrčí psaní v otázkách a odpovědích*. Praha: Grada, 2014. s. 11. ISBN 978-80-247-4734-7.

<sup>223</sup> CARNEGIE, D. *Jak vést úspěšný a plnohodnotný život*. Praha: Práh, 2012. s. 103. ISBN 978-80-7252-379-5.

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 6 VÝZKUMNÝ PROJEKT

### 6.1 Identifikace, vymezení problému a stanovení cíle výzkumu

Předchozí část této práce se zabývala seberozvojem lektora a rozvojem jeho měkkých dovedností. Empirická část práce se zaměřuje na komunikační kompetence lektora. Výzkum má zjistit, zda jsou komunikační schopnosti v organizaci XY dostačující na základě vybraných faktorů. Původně autorka chtěla zahrnout do výzkumného problému více otázek zaměřených na soft skills. Toto pojetí by bylo příliš široké, proto výzkumnice od této verze upustila. Prioritní složkou empirické části práce se stalo stanovení jejího cíle, proto zaujímá důležité místo v této kapitole.

Cíl výzkumu směřuje ke zjištění, zda ve společnosti XY lektori disponují komunikačními schopnostmi na patřičné úrovni, popřípadě zjištění nedostatků v komunikaci u autorkou vybraných lektorů. Hodnocení se vypracovalo na základě metod dotazníku a pozorování.

### 6.2 Charakteristika vybrané společnosti

#### Vybraná firma

Pro svoji spolupráci si autorka vybrala firmu na základě doporučení absolventky vícero kurzů a kladných referencí na internetových stránkách. Autorka sama absolvovala celou řadu vybraných kurzů. Výběr se snažila rozvrhnout tak, aby byl co nejpestřejší. Dalším kritériem se staly časové možnosti autorky, pak doporučení a nové kurzy v nabídce. Tato soukromá společnost se zaměřuje na kurzy osobnostního rozvoje pro širokou veřejnost. Jedná se o kurzy otevřené, neformální a zájmové, různé délky – mohou být na několik hodin nebo trvat měsíce. Lektori využívají metody různých druhů terapií. Nabízené kurzy se podařilo sestavit vyváženě a pestře. Firma se zabývá pořádáním alternativních kurzů. Alternativní společnosti bývají často spojovány s nízkou kvalitou kurzu (zejména komunikační kompetencí a neprofesionalitou). Proto autorka zachovala její anonimitu. Tyto vzdělávací firmy pořádají kurzy výrazně se



odlišující od klasických kurzů všeobecně známých svými tématy a způsoby provedení. To jiné známé úspěšné školicí firmy spojuje spolu se zkušenými vyškolenými lektory s garancí jistoty kvality a profesionality. Autorku zaujala právě originalita a nevšední úhel pohledu na možnosti nabídky pořádání kurzů pro dospělé. Proto autorku překvapilo, že v nabídce se nalézají i klasické formy kurzů, jen jinak provedené a obsahující hlavně novinky z oboru, které nejsou v České republice příliš známé. Hlavní výhodou této alternativní organizace se proto stává flexibilita v nabídce kurzů.

### **6.3 Charakteristika respondentů – účastníků kurzů**

Neformální vzdělávání si autorka vybrala právě pro jeho vysokou oblíbenost v České republice. Potenciál většího výzkumného vzorku představuje pro výzkumníka u kvantitativních metod práce velkou důležitost. V kurzech ve vybrané firmě se nepořádají firemní kurzy. Lidé navštěvují vybrané kurzy zcela dobrovolně ve vlastním zájmu, a proto zde nevládně formální atmosféra. Motivace bývá na vysoké úrovni. Zodpovězení otázky, pro koho se kurzy hodí, má svoje opodstatnění. Jsou určeny pro dospělé bez rozdílů profesí a věku s výjimkou kurzů přímo určeným starším osobám nebo ženám či mužům. Zájemci o kurzy jsou osoby, které hledají odpovědi na otázky ohledně svého seberozvoje či řešící nějaký nedostatek nebo problém v oblasti osobního rozvoje. Někteří zde hledají pouze klid a rozptýlení od starostí běžného života. Jiní účastníci přijdou poprvé a zjišťují, co jim osobně vyhovuje. Existují i tací, kteří navštěvují kurzy pravidelně, a dokonce dojíždějí z velké dálky s tím, že si vybrali svého oblíbeného lektora či lektorku. Účastníci mohou odhodit zábrany a řešit své problémy v seberozvoji ve společnosti cizích lidí, kteří navíc řeší obdobné nebo horší problémy či krize. To dovoluje účastníkům si uvědomit, že i jiní lidé se vypořádávají s problémy. Mohou se podělit o své zkušenosti, vzájemně si poradit a pomoci. Může vzniknout i určitá atmosféra soudržnosti a vzájemné podpory. V každém případě motivací není nutnost absolvovat kurz, protože si to přeje vedení firmy, ale snaha o vlastní seberozvoj nebo rozšíření znalostí či kvalifikace v oboru čistě z osobních důvodů.

Zájem většinou závisí na typu kurzu a ročním období. V období letních prázdnin a dovolených zájem o kurzy opadá, a kurzů se proto pořádá méně. Terapie a kurzy nejsou vhodné pro osoby s psychickým hendikepem, veškeré závažné onemocnění hlásí zájemce o kurz lektorovi předem.

## **6.4 Profil lektora ve firmě**

Překvapivě v této firmě působí lektori dlouhodobě a často se zahraničními zkušenostmi z lektorské práce. Někteří dokonce museli vycestovat za svojí specializací do zahraničí a působí jako jedni z mála v České republice v dané specializaci. Jiní mají širší záběr a věnují se koučování nebo poradenství obecněji. Jejich spektrum možností nabízí mnoho variant. Mezi nimi naleznete zkušené psychology, kouče, mentory, poradce a odborníky na dané téma kurzů a jindy vyznavače alternativního životního stylu (samozřejmě řádně proškolené). Vyučují zde interní i externí andragogové. Dále zde přednášejí odborníci z Evropy a amerického kontinentu s překladatelem nebo bez něj. Někteří lektori umožňují zájemcům po splnění podmínek (zpravidla absolvování určitého počtu kurzů) i možnost specializačního kvalifikačního kurzu pro lektory zaměřené na daný obor a také mentorskou činnost.

## **6.5 Charakteristika kurzů**

### **Přednášky:**

#### *Komunikační typy*

Jedná se o kurz večerní trvající devadesát minut. Lektorka vysvětluje problematiku komunikace jako takové. Zvláštní pozornost věnuje charakteristice jednotlivých komunikačních typů. Se zájmem vysvětluje, jak jednat s jednotlivými typy. Dále objasňuje, co v komunikaci upřednostňují, co jim vadí a proč vznikají při komunikaci konflikty. Uvádí i praktické příklady, kdy se dají využít znalosti získané absolvováním kurzu. Nejdůležitější prvek tvoří správná diagnostika komunikačního typu a použití znalostí. Na závěr instruktorka zodpovídá všechny dotazy týkající se problematiky.

## *Životní mapy*

Jedná se o hodinový seminář. Lektorka zde představuje metodu životní mapy a popis, jak individuální sezení vypadá. Délka individuálního sezení s terapeutem činí většinou tři hodiny za využití aktivizační metody kreslení. Lektorka nechá účastníka vybrat konkrétní problém, který chce řešit. Pak na časové ose vyhledá konkrétní věk, do kterého se klient chce vrátit do minulosti. Pak lektorka obkreslí podle vzoru strom. Kolem stromu dokreslí podle šablony prázdné bubliny. Doprostřed kmene stromu nakreslí největší bublinu. Jedinec má za úkol do velké bubliny nakreslit sám sebe v příslušném věku. Do prázdných bublin kolem stromu dokresluje autorka panáčky znázorňující sociální prostředí v daném věku. Instruktorka dává pokyn k vybarvení prostoru kolem postav. Během sezení odpovídá na všechny otázky. Tato metoda má diagnostický a terapeutický charakter. Po diagnostice problému zákazníka a společném hledání jeho příčin následuje pomoc při řešení. Instruktorka nehodnotí kvalitu kreslení. Každá barva vyjadřuje určitý význam stejně jako symboly. Na konci lekce vedoucí kurzu vyhodnocuje symboliku a barvy k malbě použité. Poté dochází k napravení – vyčištění problematických míst, transformaci kmenové bubliny a vymazání všech barev z kmenové bubliny. Klient si svoji životní mapu odnáší s sebou domů, kde ji postupně upravuje. Cílem terapie je diagnostika problému zákazníka, jeho příčin a pomoc při hledání řešení.

## *Workshop sebevědomí*

Jedná se o kurz celodenní, tedy osmihodinový. Lektor instruuje zákazníky k vyplnění sebehodnotícího dotazníku škálového typu. Nejdříve si lidé vyplní současný stav, jak se vnímají nyní. Následuje stejný postup – ideální stav, jak by se jim to líbilo v budoucnu. Po vyplnění dotazníku napíší frekventanti kurzu deset věcí, které dokázali ve svém životě, a to na čas. Pak mluví zákazníci o jednom ze svých největších úspěchů v životě. Součástí kurzu je přednáška na téma sebevědomí. Některé klienty instruktor vyzve, aby si sedli na jeho židli a opakovali autosugestivní věty, kdy účastník chválí sám sebe. Následuje ukázka, jak vypadá jóga smíchu. Na malé papírky napíše každý frekventant kladné hodnocení ostatních kurzistů.

### *Workshop životní štěstí*

Jedná se o kurz celodenní – šestihodinový. Tento kurz představuje pojem štěstí, a jakým způsobem se stát šťastným člověkem. Jedná se o změnu způsobu myšlení, nastavení základních kritérií pro život. Aby byl člověk šťastný, nepotřebuje být bohatý, úspěšný v kariéře, ani nemusí hromadit majetek a věci. Tento kurz vede již zmíněný profesionální psycholog neřešící v kurzu filosofii ani náboženství. Jedná se spíše o soubor návodů, jak v praxi získat a využít možnosti být v životě šťastný. Jako ústřední techniku lektor opět využil kladné hodnocení ostatních účastníků a přednášel o významu optimizmu. Optimizmus patří ke způsobům nastavení štěstí.

### **Meditace:**

#### *Meditace s delfíny – první kurz*

Kurz má délku trvání dvě a půl hodiny. Jedná se o meditaci statickou, prováděnou vleže a vsedě. Instruktorka využívá techniku vizualizace na zklidnění organismu. Použitá hudba představuje zvuky delfínů a oceánů. Mezi jednotlivými meditacemi probíhá výklad andělských léčivých karet a vybarvování obrázků s ohraničením – technikou janter s využitím voskovek a pastelek. Před koncem kurzu probíhá aromaterapie s vysvětlením účinků všech předvedených kvalitních vonných olejů. Každý účastník si může k vonným olejům přičichnout či vyzkoušet pár kapek na kůži.

#### *Osho meditace*

Navštívený seminář večerní časově odpovídá dvěma a půl hodině. Seminář Osho meditace představuje hodně aktivní činnost. Na rozdíl od většiny jiných meditací se od cvičícího očekává dynamické zapojení, meditace se dále odlišuje pozicí vestoje či vsedě nebo vleže. Po výkladu začíná první fáze meditace.

#### *Třesení*

Lektorka pustí hudbu navozující třesení těla. Tato technika meditace vyžaduje zavřené oči anebo šátek přes oči. Třes vychází od nohou a utváří přirozený pohyb. Nesmí se jednat o třes řízený myslí nebo vůlí, to z něj dělá cvik a mívá se účinností. Třesení znamená uvolnit všechny svaly včetně těch zařatých.

Hlavně se jedná o hluboký stabilizační systém. Pokud se třese řízenou vůlí, uvolní se pouze povrchové svaly, a tudíž se třes mine účinkem.

#### *Tanec*

Při tanci se pustí indická taneční hudba a klient tančí se zavřenýma očima a šátkem na očích. Šátek není však u tance povinný. Jedná se o tanec individuální intuitivní. V místnosti plné aktérů není pro tanečníka s šátkem na očích snadné se pohybovat. Může snadno docházet ke kolizím. Proto instruktorka nabádá k opatrnosti. Přesto se jedná o nevšední zkušenost. Cíl tance představuje uvolnění.

#### *Meditace vsedě a vleže*

Při meditaci vsedě by měla být páteř vzpřímená. Člověk se snaží pozorovat vlastní myšlenky a nechat je plynout, a i když se nechá myšlenkami unést, má možnost se vrátit zpět. Při meditaci vleže si klient hlavu podloží podložkou nebo polštářem kulatým či čtvercovým. Meditující se snaží dosáhnout stejného stavu mysli jako u meditace vsedě. Cíl meditace vleže představuje vnímání přítomného okamžiku a nepřemýšlení nad minulostí ani budoucností.

#### *Gibberish – nesmyslná slova*

Princip této techniky spočívá v tom, že jedinec mluví jazykem, kterému nerozumí. Technika se provádí vestoje. Nevyslovuje česká ani jiná slova jazykem, který se učil či učí, jako jsou například angličtina, němčina, ruština či španělština. Na pozadí zvuků nesmyslné řeči z nahrávky se ozývají lidé a používají nesmyslný jazyk a usnadňují tak zapojení se kurzistům. Členové kurzu mohou gestikulovat rukama, jako když k někomu mluví.

#### *Smích z plna hrdla*

Hodně náročná technika na zvládnutí. Smát se dvacet minut v kuse tak, aby člověk nebyl schopen myslet a přitom se smál naplno bez zábran, vyžaduje výdrž. Nesmí se při smíchu přemýšlet z toho důvodu, že takový smích nefunguje na uklidnění mysli. Po tomto zážitku budou aktéra bolet čelist a bránice. Pravidelným tréninkem tyto příznaky pomalu vymizí a doba, po kterou se účastník směje, se může prodlužovat na libovolnou dobu.

## **Muzikoterapie:**

### *Kurz na téma harmonie*

Jedná se o večerní dvouapůlhodinový kurz. Úvodem naladí diváky vedoucí kurzu hrou bubnu, malého bubínku, citerou a zpěvem. Následuje žádost o představení účastníků v kruhu a seznámení s představami o semináři, zákazníci jsou požádáni o napsání svých očekávání na papírek, co si chtějí z kurzu odnést. Pak instruktorka předvádí představení nacvičených variací hudby. Lektorka působí na klienty hraním uprostřed místnosti. Opravdu tato hudba přináší uklidnění. Účastníci využívali možnosti tance.

### *Kurz na téma léčivé zvuky zvonečků*

Jedná se o večerní dvouhodinový kurz. Na začátku účastníci kurzu sepíší, co by si přáli zahrát na zvonečky (nejde o výběr hudby písní či melodie, ale tématu – například nápodoba spánku nebo kapání vody). Následuje možnost výběru zvonečku, který zákazníkům nejlépe zní. Poté instruktorka obchází místnost se zvonečky, individuálně zvoní klientům. Pak zpívá v pravém kraji místnosti. Následuje hudební improvizace na témata vybraná klienty. Pak se lektorka táže, zda se splnily všechny jejich předpoklady a co si účastníci o kurzu myslí. Na závěr vystoupí hudebnice s vlastní ukázkou hry na pestrobarevné zvonečky.

## **Taneční terapie:**

### *Taneční terapie na téma živly*

Kurz trvá dvě a půl hodiny a začíná večer. Přichází instruktorka tance a sedá si na jeden polštář a říká, ať se každý představí a mluví o tom, co ho na kurz přivedlo nebo jaké má s kurzem zkušenosti z minulosti. Instruktorka informuje o následné organizaci kurzu, jak bude probíhat, co se bude dít. Dále upozorňuje na souhlas účastníků s párovými a skupinovými tanci a haptikou a možnost kdykoli tanec či doteky odmítnout. Instruktorka zakáže verbální komunikaci při tanci, ale zároveň povolí používání hlasu k možnému zpěvu při tanci. Převažují tance individuální. Cíl kurzu tvoří svobodné vyjádření vášní a emocí společensky přijatelným způsobem, určuje směřování tohoto kurzu. Pak upřímný úsměv a sdílení jisté intimity, doteky cizích lidí pomáhají k získání důvěry v lidi jako takové.

### *Taneční terapie na téma životní cyklus*

Jedná se o kurz celodenní osmihodinový. Každý tanec cvičitelka napřed ukáže buď sama, nebo s vybraným dobrovolníkem. Převažují párové a skupinové tance. Nejedná se o tance společenské, a proto se nedodrží předepsaná sestava kroku a pohybů, pouze se napodobují pohyby instruktorky vlastním stylem vyjádření. Páry mohou tvořit jak muži, tak ženy bez rozlišování společenských rolí. Kurz se zaměřuje na možnost sebevyjádření, zlepšování porozumění a vyjadřování řeči těla – komunikujeme s tanečním partnerem jen neverbálně (úsměv, oční kontakt a povolené dotyky, posilování projevování kladných emocí, smích, radost a další). Rozvoj odvahy – schopnost ukázat vlastní tanec v nereprezentativním modu (tanec neřízený a nehezky pro pozorovatele). Na závěr se všichni tanečníci posadí na polštáře v kruhu a promluví o tom, co si o kurzu myslí a rozloučí se.

### **Grafické metody:**

#### *Kurz tvůrčího psaní*

Kurz má rozsah celodenní – osmihodinový. Hlavní náplní není napsání oslnivého literárního díla, ale pomocí tvůrčího psaní dosáhnout terapeutických účinků. Většina obsahu kurzu se věnuje terapeutické části tvůrčího psaní a jeho pozitivnímu vlivu na lidskou psychiku. Psaní se proto částečně nebo zcela zaobírá autobiografickým aspekty nebo se jedná o fikci se symbolickými prvky života autora. Zásadní prvek terapeutického psaní představuje možnost projekce minulých událostí a vyjádření emocí přijatelným způsobem, aniž by byla porušena anonymita a soukromí autora. Nikdo také nehodnotí uměleckou kvalitu díla daného kurzisty. Může zde vyjadřovat svoje traumata, tužby nebo přání v jakékoli podobě bez omezování a odsouzení okolím, což hodně osvobozuje. Téma a žánr lektorka ničím neomezuje. Účastník může psát o dnešním počasí nebo třeba o tom, co se mu přihodilo včera nebo před pěti lety. Je jedno, zda píše povídku, nebo třeba poezii. Důležitost klade lektorka na popsání alespoň části z deklarovaného počtu stran. Nevyužívá ovšem žádný časový nátlak. Lektor povzbuzuje žáky ke kreativité a kladnému sebehodnocení svého počínu jako hodnotného díla.

### *Kurz psaním přepíšeme minulost*

Kurz se koná odpoledne v délce trvání čtyř hodin. Využívá léčebné pojetí špatných událostí v životě. Účastníci si mohou vysnit ideální minulost, ať už se jedná o vztahy v rodině, mimo rodinu nebo pracovní život, své představy má převést na papír bez omezení. Přepsáním minulosti vylepšuje reálný obraz o sobě samém a zvyšuje si tak sebevědomí. Tím, že představy dostanou reálnou psanou podobu, se jejich účinky zesilují. V této metodě se nevyužívá tvůrčí psaní, ale volná asociace psaní. Opět není využit žádný nátlak.

## **6.6 Metodologie výzkumu**

### **Výzkum**

Autorka si vybrala pro svoji diplomovou práci dotazníkové šetření a pozorování. Vzhledem k tomu, že účelem je zjistit myšlenkové názory respondentů – zákazníků vzdělávaných ve firmě zabývající se vzděláváním dospělých, představují tyto techniky nejvhodnější možnost.

### *Dotazník*

Průcha preferuje definici dotazníku: „*Dotazník je výzkumný nástroj, jehož účelem je získat v písemné podobě data obvykle od velkého počtu subjektů. Používá se nejčastěji pro zjišťování názorů a postojů různých skupin respondentů, ale i pro získání hodnotících soudů o jevech edukační a jiné reality i o vlastnostech samotných subjektů.*“<sup>224</sup>

---

<sup>224</sup> PRŮCHA, J. *Andragogický výzkum*. Praha: Grada, 2014. s. 114. ISBN 978-80-247-5232-7.



Největší výhodou představuje u dotazníku jeho relativně jednoduchý sběr dat při nízké časové náročnosti v porovnání s jinými metodami výzkumu. Praktické užití a administrace dotazníků ovšem nese určitá úskalí. Nejvíce pozornosti by měl výzkumník věnovat správné konstrukci dotazníku. Výzkumník musí ohlídat úměrný rozsah odpovídající časovým možnostem respondentů a cílům výzkumu. V neposlední řadě záleží i na způsobu zadávání dotazníku. To ovlivňuje návratnost a reliabilitu (spolehlivost, přesnost) výsledků.<sup>225</sup>

### *Pozorování*

Pozorování se stalo běžnou součástí dění v přírodě a běžném životě člověka, kdy se jedná o mimovolnou neplánovanou činnost.<sup>226</sup> „*Nejde o spontánní pozorování, nýbrž o takové, které musí splňovat určitá kritéria.*“<sup>227</sup>

Jako kritéria zde posloužil předem připravený inventář kategorií, které jsou pozorovány.

V tomto výzkumu autorka použila nezúčastněné a strukturované pozorování.<sup>228</sup>

Nijak neovlivňovala děj pozorovaných procesů. Zapisovala ručně typy edukačních činností pozorovaných lektorů. Kategorie pozorování se shodují s otázkami v dotazníku. Hodnocení lektorů bylo vypracováno na základě vyhodnocení výsledků statistických výpočtů dotazníků a pozorování..

## **6.7 Organizace výzkumu**

V září 2018 proběhl výběr vedoucího práce. V říjnu 2018 autorka určila téma diplomové práce. V lednu 2019 se uskutečnila první konzultace s vedoucí práce ohledně celkového pojetí diplomové práce a výzkumu. Únor 2019 využila studentka k přípravě podkladů a zdrojů. Březen 2019 znamenal zahájení psaní teoretické části. Příprava na výzkum probíhala v květnu 2019. Studentka dále vytyčila cílovou skupinu. Jako doplňující metodu ke kontrole dotazníkového šetření využila studentka metodu pozorování.

---

<sup>225</sup> PRŮCHA, J. *Andragogický výzkum*. Praha: Grada, 2014. s. 114–116. ISBN 978-80-247-5232-7.

<sup>226</sup> Tamtéž, s. 112.

<sup>227</sup> Tamtéž, s. 112.

<sup>228</sup> Tamtéž, s. 113.

Samotný sběr dat dotazníkovou metodou a pozorování trval v rozmezí červen – září 2019 z důvodu sledování určitých kurzů a lektorů. Jména i příjmení lektorů z důvodů anonymity autorka změnila. Vybraných kurzů se zúčastnila osobně a prováděla hospitační činnost, která měla pouze informační a doplňující funkci. Výběr obsahoval sedm lektorů a u každého z nich ve vzorku po dvou kurzech. Bohužel ve velmi zajímavém kurzu arteterapie se našel pouze jeden frekventant kurzu ochotný vyplnit dotazník. Arteterapie a její lektorka proto nemohla zůstat ve výzkumném vzorku a následně být hodnocena. Sběr dat probíhal technikou osobní administrace. Vždy po skončení daného kurzu autorka kurzisty motivovala, seznámila s instrukcemi pro vyplnění a možnosti zodpovězení otázek v případě nejasností. Hlavní výhodou sběru dat představuje bezesporu vysoká návratnost a reliabilita. Hlavním záporem použité techniky se stává časová náročnost z úhlu výzkumníka. Samotný dotazník obsahoval dvacet otázek. Dotazník se nachází v přílohách pod písmenem A. Všechny otázky patřily do kategorie uzavřené, z toho pět bylo škálových a čtyři ano/ne. Vyplnění dotazníku trvalo respondentům v průměru pět minut. Z jejich úhlu byla tedy časová náročnost minimální.

V období říjen–listopad došlo k výpočtu dat pomocí statistických metod a vyhodnocování výsledku. Z toho výzkumnice pro vyhodnocení použila deset otázek z hromadných dotazníků a zbylé otázky sloužily pouze k informačním účelům. V období prosince 2019 probíhá kontrola výsledků výzkumu vedoucí práce. V lednu 2020 dochází ke konečným úpravám a korekturám textu.

## **6.8 Výsledky výzkumu**

### **Hodnocení vzdělavatelů dospělých**

Celkově bylo rozdáno 200 dotazníků, z toho vyplněno bylo 166 kusů. Motivovanost kurzistů k vyplnění přesahovala míru očekávání. Návratnost tvořila 83 % vyplněných dotazníků. Otázka č. 5 zjišťuje podíl účastníků ochotných vyplnit dotazník na jednotlivých kurzech vyjádřený v procentech. Dotazníky byly zadávány zcela anonymně. Pro zachování anonymity použila studentka jména i příjmení lektorů zcela fiktivní. Nejvíce posluchačů ochotných vyplnit dotazníky z lektorských kurzů se účastnilo taneční terapie paní Sabiny Malé s 24, 7 %. Druhé místo obsadily workshopy

sebevědomí a životní štěstí pana Petra Černého s podílem 24,1 %. Grafických metod zahraniční hostující lektorky Matildy Larson se účastnilo 13,9 % kurzistů. Další v pořadí skončily přednášky externí přednášející Věry Markové s podílem 12,7 %. Následují meditace paní Evy Horové s 11,4 %. Na posledním hodnoceném místě zde figurují kurzy muzikoterapie paní Anny Páralové se 7,8 %. Překvapivě 4,8 % zbralo políčko nevím, ačkoli se účastníci kurzu mohli zeptat, o jaký kurz se jednalo, přesto tuto možnost nevyužili a jejich výsledky se nezapočítávají do následného hodnocení lektorů. U art terapie se bohužel nepodařilo přesvědčit dostatečný počet frekventantů k vyplnění dotazníků. Vyplněný byl pouze jeden dotazník představující pouze 0,6% podíl, který se do celkových výsledků nezapočítává, takže ani instruktorka arteterapie nemůže být hodnocena.

Autorka se zúčastnila všech kurzů a prováděla hospitační činnost, ale jako součást výzkumu pouze pro kontrolu nejasností a porovnání reality s vyplněnými údaji. Pětiprocentní vychýlení se počítá jako údaj, který si respondenti nepamatují nebo se jedná o subjektivní dojem. Hodnocení jednotlivých lektorů-kurzů v grafech s podrobnými výsledky statistických metod se nacházejí v přílohách pod písmenem B.

Graf 1: Účast na kurzech



Zdroj<sup>229</sup>

<sup>229</sup> Autor práce, 2020 (vlastní šetření).

## **Věra Marková – Přednášky**

Paní Věra působí jako jediný externí lektor v hodnocení. Výsledky vykazují velkou připravenost lektorky na semináře a také přínos postřehů z praxe se ve výsledcích nachází, ale podle výsledků vůbec nemotivovala posluchače. Aktivizační metody také nepoužívala. Z neverbální komunikace převládala gestika a úsměv, ale používání očního kontaktu dosáhlo nízkých hodnot. Velké části účastníků se zdála přednášející hodně hlasitá na prvním kurzu, na druhém kurzu dosáhla optimálních hodnot. Tempo řeči celkově vyznělo spíše rychlejší. Hluboký hlas přednášející měla. Hlasový projev byl o něco hlasitější, než bývá potřeba. Většina posluchačů rozuměla dobře artikulaci. Vada řeči neobjevena. Udržení pozornosti vynikající. Zajímavost semináře pro účastníky – většinově velmi zajímavý. Celkové hodnocení komunikačních schopností paní Věry dopadlo i přes některé drobnosti velmi dobře. Její způsobilost k vykonávání činnosti lektora odpovídá očekávání kurzistů. Paní Věra hodnocení zpětné vazby nevyužila.

## **Petr Černý – Workshopy**

Profesionální psycholog působil podle výsledků dotazníkového šetření jako nejvíce připravený a také přinášel postřehy z praxe. Naopak motivace skončila na předposledním místě. Z neverbální komunikace převažuje oční kontakt, gestika a úsměv. Intenzita hlasu v prvním kurzu vychází hlasitější než průměr. U druhého kurzu odpovídají hodnoty optimální hlasitosti. Tempo řeči dosahuje průměrných hodnot. Hloubka hlasu je u pana Petra v prvním kurzu zcela v pořádku, ale ve druhém kurzu měl lektor problémy s hlasivkami, proto nebyl jeho hlas dostatečně hluboký. Artikulace vychází u pana Petra perfektní, vadou řeči podle výsledků netrpí. Pozornost udržuje na vynikající úrovni. Celková zajímavost kurzu vychází i přes problémy s hlasivkami v kolonce velmi zajímavý hodně vysoká. Celkové hodnocení komunikačních schopností ukazuje vynikající výsledky i přes mírný problém v prvním kurzu s hlasitostí, v druhém kurzu se škrábáním v krku. Jeho komunikační schopnosti se vyskytují ve výsledcích na skvělé úrovni. Pan Petr jako jediný využil možnosti zpětné vazby v podobě několika dotazů vyplněných na konci kurzu na papír a vhozených do obálky.

### **Eva Horová – Meditace**

Lektorka prokázala vysokou připravenost. Opět ve výsledcích chybí zastoupení motivace. U této instruktorky převažuje u neverbální komunikace úsměv a gestika. Výsledky vykazují také velký nedostatek očního kontaktu. Intenzita hlasu převažuje na optimálních hodnotách. Tempo řeči vykazuje pomalejší, což se u meditace zdá pochopitelné. Hloubka hlasu byla ovlivněná nemocí lektorky, na prvním kurzu měla skřípavý hlas, podruhé byla již pořádku. Artikulace hodnocené přednášející i přes nemoc celkově srozumitelná. Vada řeči u instruktorky nenalezena. Udržení pozornosti účastníků i přes nízko položený hlas bylo vynikající. Zajímavost semináře pro frekventanty vyšla nadprůměrně. Komunikační dovednosti paní Evy dopadly v hodnocení přes obtíže se skřípavým hlasem velmi dobře. Paní Eva nepoužila žádný dotazník spokojenosti s kurzem.

### **Anna Páralová – Muzikoterapie**

U této lektorky převládaly aktivizační metody. U muzikoterapie to není nijak překvapivý výsledek. Připravenost dosáhla také víc než uspokojivých výsledků. Jen absence postřehů z praxe škodí celkovému dojmu. U paní Anny převládá z neverbální komunikace gestika a málo se projevuje oční kontakt. Intenzita hlasu terapeutky má velký rozsah. Tato skutečnost u hlasitosti muzikoterapie odpovídá typu kurzu, přesto se zdá kurzistům příliš intenzivní. Rychlost řeči se jeví respondentům v pořádku. Hloubku hlasu na druhém kurzu bohužel poznamenalo zpívání paní Anny v kostele, za což se předem omluvila. Přesto se artikulace instruktorky jevila kurzistům během kurzu zcela bez chyby. Vada řeči u těchto kurzů absentovala. Přednášející dokázala udržovat pozornost na skvělé úrovni. Zajímavost kurzu i přes útrapy s hlasivkami a přílišnou hlučností obstála na vynikající úrovni. Autorka hodnotí komunikační schopnosti této lektorky za skvělé. Tato vedoucí kurzu také nehodnotila zpětnou vazbu nástrojem krátkého dotazníku. Zato využila elektronickou formu zpětné vazby pomocí e-mailu.

### **Sabina Malá – Taneční terapie**

U tanečních terapií převažuje připravenost lektora. Paní Sabině chybí víc postřehů z praxe. Většinu semináře používá instruktorka gestiku a úsměv. Potřebuje přidat na zvýšení intenzity očního kontaktu. Rozsah hlasu lektorky odpovídá většinou optimálním hodnotám. Rychlost řeči má trochu pomalejší. Hloubka hlasu patří do

správné polohy. Instruktorka by měla mluvit méně nahlas. Artikulaci zvládá přednášející perfektně. Vada řeči se v jejím projevu nevyskytuje. U pozornosti se paní Sabině nedá téměř nic vytknout. Zájem o kurz naprosto předčil očekávání. I přes drobné výtky komunikační schopnosti této lektorky předčily očekávání výzkumnice. Paní Sabina nechtěla od absolventů kurzu znát jejich názor na hodnocení kurzu.

### **Matilda Larson – Grafické metody**

Oba kurzy absolvovala lektorka bez překladu. Ve výsledcích se odráží její skvělá připravenost, ovšem motivace zde chybí. V kurzu instruktorka hodně používá rozmáchlá gesta. Více by se měla zajímat o oční kontakt a úsměv. Hlasitost převažuje na optimální úrovni. Některým jedincům se zdál její hlas příliš hlasitý nebo naopak málo hlasitý podle osobních preferencí. Většině kurzistů se zdál hlas paní Matyldy příliš vysoko položený. Artikulace instruktorky vyšla překvapivě obstojně, vada řeči se vyskytla v podobě mírného ráčkování. K tomu byli někteří kurzisté ohleduplní a neudali tuto možnost v dotazníku jako vadu řeči. Ke zkreslení došlo jazykovou obtížností češtiny pro instruktorku cizinku. Pozornost se podařilo vyučující udržet na dobré úrovni. I přes hloubku hlasu a ráčkování připadal seminář většině velmi zajímavý. Vzhledem ke ztížené úloze lektorky a obtížnosti našeho mateřského jazyka podala paní Matylda skvělý výkon a komunikační úroveň byla dobrá. Andragožka nevyužila možnosti zpětné vazby od účastníků.

## **6.9 Návrhy a doporučení pro praxi**

### **Věra Marková – Přednášky**

U instruktorky doporučuje studentka snížení hlasitosti pomocí cvičení projevu před zrcadlem. Paní Věra by měla zapracovat na zpomalení tempa řeči předčítáním projevu nahlas před někým, kdo by ji ohodnotil.

Pomůže zaznamenání vlastního přednesu na audio zařízení. Kermode nedoporučuje nahrávat si video, protože to odvádí pozornost při sledování tempa. Pro snížení rychlosti Kermode používá zdůrazňovací pauzy.<sup>230</sup>

Lektorka by měla zavést krátký dotazník na zpětnou vazbu ohledně svého ústního projevu a kurzu celkově.

U této vedoucí kurzu může pomoci cvičení na udržení očního kontaktu.

#### *Cvičení na udržení očního kontaktu*

Procvičování očního kontaktu s neznámými osobami může provádět každý například v kavárně, městské hromadné dopravě, ve vlaku. Potřebuje se naučit neuhýbat jejich pohledu, ale dívat se jim do očí co možná nejdéle, nejlépe až sklopí zrak domnělý protivník. Důležité je se na ně dívat neskrytě, vlídně a uvolněně dýchat. Využít se dají různé vzdálenosti od lidí a různé role.

#### **Petr Černý – Workshopy**

Dotazník na zpětnou vazbu by měl být propracovanější a měl by se zaměřit na verbální stránku lektorské činnosti. Pan Petr by měl zapracovat na zmírnění hlasitosti cvičením projevu před zrcadlem.

Dalším doporučením se stává podle Langerova návštěva foniatra s hlasivkami.<sup>231</sup>

V úvahu připadá i preventivní opatření před nemocemi v podobě zdravého životního stylu, a to především dodržováním pestré stravy, dostatku odpočinku a cvičením na protažení celého těla. Instruktorovi by mohla pomoci i dechová cvičení.

Dechových cvičení se nabízí celá řada. Zbaví lektora zadýchávání a zdokonalí znělost a barvu hlasu.<sup>232</sup>

Autorka doporučuje individuální lekce dýchání s učitelem jógy. Když budete provádět dechová cvičení špatně, nezískáte kýžený výsledek.

Hodně lidí totiž dýchá mělce (nádech pouze do horní části plic), což vede k nedostatečnému okysličení mozku a nedostatku energie.<sup>233</sup>

---

<sup>230</sup> KERMODE, R. *Mluvte tak, aby vás druzí poslouchali*. Praha: Grada, 2018. s. 185, 197. ISBN 978-80-247-2906-0.

<sup>231</sup> LANGER, T. *Moderní lektor*. Praha: Grada, 2016. s. 92. ISBN 978-80-271-0093-4.

<sup>232</sup> ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky II*. Olomouc: Rubico, 2003. s. 138. ISBN 80-85839-87-3.

<sup>233</sup> ŠVAMBERK ŠAUEROVÁ, M. *Techniky osobnostního rozvoje a duševní hygieny učitele*. Praha: Grada, 2018. s. 86. ISBN 978-80-271-0470-3.

Autorka se zde zabývá nejčastěji využívanými dechovými cvičeními z jógy. Obvykle lekce začíná nejlehčím cvičením pránájámy.

### *Pránájáma*

Cvičenec má mít při provádění cviků vzpřímenou páteř, zešíroka otevřená a uvolněná ramena.<sup>234</sup> Bránice pak může sestupovat s každým nádechem do dutiny břišní a plíce se roztáhnou. Pránájáma mimo jiné trénuje dýchací svaly, zvětšuje kapacitu plic a snižuje hladinu kyslíčnicku uhličitého.<sup>235</sup> Začátečníci by měli vnímat varovné signály svého těla jako například zadýchávání, točení hlavy a začít dýchat, jak jsou zvyklí. Tělo trpí překysličením nebo hyperventilací. Na začátku má člověk zkoušet cvičit maximálně pět minut.<sup>236</sup>

### *Břišní dýchání*

Člověk se položí na záda, oči má zavřené, dýchá nosem. Paže svírají úhel odhadem čtyřicet pět stupňů a dlaně směřují vzhůru. Záda přitiskne jedinec k zemi. Chodidla navazují ve vzdálenosti minimálně šedesát centimetrů od sebe. Cvičenec dýchá nosem. Následuje změna polohy.<sup>237</sup> Ležící má libovolnou dlaň položenou na břicho v místě pupku. Brada spočívá v krční jamce z důvodů ochrany krční páteře. Cvičící si může podložit hlavu polštářkem. Nemělo by se hýbat rameny ani hrudníkem. Hluboký nádech. Osoba pozoruje nafukování břicha a pohyb dlaně vzhůru. Následuje hluboký výdech. Cvičenec znovu dohlíží na pohyby břicha a dlaně otočí tentokrát dolů. Doporučená doba cviku se pohybuje okolo 5 minut. Existuje samozřejmě více variant cviku.<sup>238</sup>

---

<sup>234</sup> WILLISOVÁ, P. *Jóga světla*. Praha: Metafora, 2019. s. 58. ISBN 978-80-271-2239-4.

<sup>235</sup> CENTRUM ŠIVANANDA JÓGY A VEDANTY. *Jóga, váš průvodce domácí praxi*. Praha: Dobrovský s.r.o., 2019. s. 178. ISBN 978-80-7585-561-9.

<sup>236</sup> WILLISOVÁ, P. *Jóga světla*. Praha: Metafora, 2019. s. 58. ISBN 978-80-271-2239-4.

<sup>237</sup> CENTRUM ŠIVANANDA JÓGY A VEDANTY. *Jóga váš průvodce domácí praxi*. Praha: Dobrovský s.r.o., 2019. s. 46. ISBN 978-80-7585-561-9.

<sup>238</sup> WILLISOVÁ, P. *Jóga světla*. Praha: Metafora, 2019. s. 58–59. ISBN 978-80-271-2239-4.



### *Hrudní dýchání*

Cvičenec ulehne na záda. Brada směřuje do krční jamky. Paže si cvičící nechá volně splývat s tělem dlaněmi směrem vzhůru. Následuje nádech. Osoba kontroluje zvyšování hrudi. Při cviku se roztahují žebra směrem vzhůru a také do strany. Cvičící nesmí zapomenout zapojovat břišní svaly. Následuje výdech a pozorování pohybů směrem dolů. Nejvyšší stupeň jógových dechových cvičení představuje plný jógový dech.<sup>239</sup>

### *Plný jógový dech*

Jedná se o sloučení dvou předchozích cvičení. Při tomto cviku cvičenec zužitkuje všechny dýchací svaly na maximum. Jedinec sedí v tureckém překříženém sedu na karimatce nebo na židli s rovným opěradlem.<sup>240</sup> Jedna dlaň se dotýká břicha a druhá hrudní kosti. Následuje nádech. Nádechem se zvětšuje břicho. Následně se cvičící nadechuje do hrudi a poté do prostoru za klíční kostí. Výdechem se vytlačuje vzduch z břicha, hrudníku a poté trochu přitáhne cvičící břišní svaly. Doporučuje se cvičit po dobu dvou minut.<sup>241</sup>

### **Eva Horová – Meditace**

Paní Eva potřebuje požívat méně gestiky, což se dá nacvičit před zrcadlem. Opět lektorce jen prospěje cvičení na oční kontakt a zvýšení rychlosti ústního projevu. Jak již bylo uvedeno výše u pana Petra Černého, lektorka by měla zavést krátký dotazník na zpětnou vazbu ohledně svého ústního projevu a kurzu celkově. Prevence formou zdravého životního stylu by měla být součástí jejího každodenního života.

Kermode doporučuje na uvolnění krku a nachlazení zamíchat jednu lžici ovocného octa do vody při pokojové teplotě.<sup>242</sup>

---

<sup>239</sup> WILLISOVÁ, P. *Jóga světla*. Praha: Metafora, 2019. s. 58–59. ISBN 978-80-271-2239-4.

<sup>240</sup> Tamtéž, s. 58–59.

<sup>241</sup> CENTRUM ŠIVANANDA JÓGY A VEDANTY. *Jóga váš průvodce domácí praxi*. Praha: Dobrovský s.r.o., 2019. s. 181. ISBN 978-80-7585-561-9.

<sup>242</sup> KERMODE, R. *Mluvte tak, aby vás druzí poslouchali*. Praha: Grada, 2018. s. 97. ISBN 978-80-247-2906-0.

### **Anna Páralová – Muzikoterapie**

Paní Anna by měla zařadit do svých kurzů postřehy z praxe. Pisatelka zde doporučuje cvičení na oční kontakt. Potřebuje také snížit hlasitost nejlépe nahráváním svého projevu na záznamové zařízení nebo mluvit před někým známým, kdo jí poskytne zpětnou vazbu na hlasitost. Opět doporučení prevence zdravým životním stylem stejně jako u pana Petra a paní Evy. Jak již bylo uvedeno výše u pana Petra Černého, lektorka by měla zavést krátký dotazník na zpětnou vazbu ohledně svého ústního projevu a kurzu celkově.

### **Sabina Malá – Taneční terapie**

Paní Sabina by měla zařadit do repertoáru více postřehů z praxe. Pomohlo by jí procvičování cviků na zvýšení očního kontaktu. Důležitou instrukcí pro vedoucí kurzu je zrychlení tempa řeči tím, že si ji bude nahlas opakovat a nahrávat na záznamové zařízení a poté pouštět. Jak již bylo uvedeno výše u pana Petra Černého, lektorka by měla používat krátký dotazník na zpětnou vazbu ohledně svého ústního projevu.

### **Matilda Larson – Grafické metody**

Paní Matyldě by prospělo cvičení na oční kontakt. Vedoucí kurzu potřebuje zařadit více úsměvu. Pozorováním sebe samé při projevu v zrcadle může postupně ubrat gestikulaci rukou.

Instruktorce jistě pomůže při odstranění vady řeči ráčkování logoped.<sup>243</sup>

Stejně jako u pana Petra Černého by lektorka měla zavést krátký dotazník na zpětnou vazbu ohledně svého ústního projevu a kurzu celkově.

Na procvičení hloubky hlasu slouží cviky na otevření hrdla, které zaručuje mluvcímu schopnost řečnit srozumitelně. Únava či nervozita mívají za následek stáhnutí zadní části hrdla. Někdy se vyskytne nepěkný pocit, že se jazyk smršťuje do zadní části.

---

<sup>243</sup> LANGER, T. *Moderní lektor*. Praha: Grada, 2016. s. 92. ISBN 978-80-271-0093-4.

Jeden příklad cvičení na otevření hrdla uvádí Kermode. Princip cvičení spočívá ve vypláznutí jazyka z úst co nejdál a opakování říkanky Jede, jede mašinka.<sup>244</sup> Takže dotyčný vyplázne jazyk co nejvíc a snaží se srozumitelně říct:

*„Jede, jede mašinka,*

*kouří se jí z Komínka.*

*Pan průvodčí za rohem*

*maže chleba tvarohem.*“<sup>245</sup>

Po provedení dbá cvičenec na důležité opakování říkanky znovu, ale normálně. Toto cvičení působí pět minut. Pravidelným cvičením pětkrát až šestkrát denně se změní poloha hrdla a dlouhodobě se hlas změní. Existují různé varianty uvedeného cvičení, ale přidaná hodnota spočívá ve vtipnosti říkanky.<sup>246</sup>

### **Doporučení na závěr**

Všichni lektori ve výsledcích hodnocení postrádali více či méně prvek motivace. Všem by proto autorka práce doporučila navštívit kurzy na téma motivace. Naučit se nadchnout účastníky pro kurz a inspirovat je pro jejich další cestu životem se stává nezbytnou součástí všech kurzů zaměřených na seberozvoj. Konkurence a nabídka kurzů se stále zvyšuje, a tudíž potřeba dát kurzu něco navíc, co jinde návštěvník nenachází, neustále roste.

---

<sup>244</sup> KERMODE, R. *Mluvte tak, aby vás druzí poslouchali*. Praha: Grada, 2018. s. 86. ISBN 978-80-247-2906-0.

<sup>245</sup> Tamtéž, s. 86.

<sup>246</sup> Tamtéž, s. 86.

## ZÁVĚR

Vyhodnocování výzkumu bylo provedeno na základě sesbíraných dat z dotazníků a osobního pozorování autorky práce bylo použito za účelem kontroly a srovnání s realitou. Na základě těchto sesbíraných dat autorka práce vytvořila grafy pro zobrazení statistických dat a na jejich základě dospěla ke svým výsledkům.

Hodnocena byla spokojenost účastníků kurzu s lektorem a způsob, jakým na účastníky působil. Zda působil připraveně, pracoval s aktivizačními metodami, motivoval účastníky, přinášel postřehy z praxe nebo zda se nepřipravil. Připravenost lektora, způsob komunikace a aktivizace kurzisty spolu úzce souvisí. Otázky na didaktickou stránku metodické kompetence navazují na efektivní komunikaci a motivaci lektora vůči návštěvníkům kurzu.

Celkové hodnocení lektorů jejich verbálních a neverbálních komunikačních dovedností během kurzů hodnotí studentka jako vysoce profesionální. Nicméně jako největší nedostatek autorka vidí fakt, že všichni instruktoři ve výsledcích hodnocení postrádali více či méně prvek motivace. Všem by proto autorka práce doporučila navštívit kurzy na téma motivace. Naučit se nadchnout a inspirovat pro kurz a inspirovat účastníky pro jejich další cestu životem se stává nezbytnou součástí všech kurzů zaměřených na seberozvoj. Konkurence a nabídka kurzů se stále zvyšuje, a tudíž roste potřeba dát kurzu něco navíc, co jinde návštěvník nenachází. Většina účastníků považovala kurz za přínosný a ve všech případech byly nalezeny důvody pro částečné negativní hodnocení. Ty byly dále rozebrány a nastíněna byla možnost jejich odstranění. Tyto postupy samozřejmě nepovedou k ideálnímu stavu, ale pomohou přiblížit se k němu.

Do budoucna se očekává nárůst potřeby rozvíjení měkkých dovedností nejen v personálním odvětví. U uchazečů o zaměstnání se předpokládá změna poměru důležitosti hard skills a soft skills ve prospěchu soft skills. U profese lektora vzroste tato potřeba mnohonásobně. Komunikace zaujímá důležité místo v práci vyučujícího, proto byla upřednostněna před ostatními měkkými dovednostmi. Investice do rozvoje komunikačních a jiných měkkých dovedností se lektorovi vyplatí, neboť představuje to, co zvyšuje jeho efektivitu a výkonnost bez ohledu na oblast, ve které působí.

Komunikační dovednosti by měl proto každý andragog rozvíjet bez rozdílu. Ostatní měkké dovednosti si vyučující může zvolit podle osobních preferencí a na základě analýzy svých silných a slabých stránek stejně jako podle potřeb kurzů, které sám vede.

Pro další rozšíření a prohloubení výzkumu by bylo vhodné se zaměřit detailněji na neverbální komunikaci a její přínosy pro pozornost a vnímání účastníků kurzu nebo na terapeutické účinky daných seminářů. Takovéto rozšíření ovšem přesahuje rámec práce, ale mohlo by být velkým přínosem pro prohloubení znalostí a zvýšení efektivity u současných postupů. Autorka může jen doporučit absolvování kurzů ve firmě XY i lektorům pro obohacení jejich seberozvoje, a to na základě teoretického analyzování zdrojů a praktických zkušeností z kurzů.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

BARTÁK, J. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015. ISBN 978-80-7452-113-3.

CARNEGIE, D. *Jak se zbavit starostí a začít žít*. 4. vyd. Praha: Beta, 2015. ISBN 978-80-7306-650-5.

CARNEGIE, D. *Jak vést úspěšný a plnohodnotný život*. Praha: Práh, 2012. ISBN 978-80-7252-379-5.

CARNEGIE, D. *Vystup z řady-Jak se stát přitažlivou a nezapomenutelnou osobností*. Praha: Dobrovský-Beta, 2013. ISBN 978-80-7306-530-0.

CENTRUM ŠIVANANDA JÓGY A VEDANTY. *Jóga váš průvodce domácí praxi*. Praha: Dobrovský s.r.o., 2019. ISBN 978-80-7585-561-9.

DOČEKALOVÁ, M. *Tvůrčí psaní v otázkách a odpovědích*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4734-7.

DOSEDLOVÁ, J. *Terapie tancem*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3711-9.

ETRILLARD, S. *Jak efektivně komunikovat*. Praha: Beta, 2016. ISBN 978-80-7306-865-3.

FENNELL, M. *Jak překonat nízké sebevědomí*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-3991-5.

GERLICOVÁ, M. *Muzikoterapie v praxi*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4581-7.

GLASER, J. E. *Konversační inteligence*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-400-4.

HARTL, P. a H. HARTLOVÁ. *Velký psychologický slovník*. 4. vyd. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-686-5.

HASSON, G. *Emoční inteligence*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5630-1.

- HELUS, Z. *Úvod do psychologie*. 2. vyd. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-4675-3.
- JANOUSĚK, J. *Psychologické základy verbální komunikace*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-4295-3.
- KANITZ, A. *Jak rozvíjet svou emoční inteligenci*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2582-6.
- KAZÍK, P. *Rukověť dobrého lektora*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2453-9.
- KEJKLÍČKOVÁ, I. *Vady řeči u dětí*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-3941-0.
- KERMODE, R. *Mluvte tak, aby vás druzí poslouchali*. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-2906-0.
- KINSLOW, F. J. *Eufeling!* Olomouc: Anag, 2014. ISBN 978-80-7263-889-5.
- LANGER, T. *Moderní lektor*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-271-0093-4.
- MATOUŠEK, O. *Dítě traumatizované v blízkých vztazích*. Praha: Portál, 2017. ISBN 978-80-262-1242-3.
- MUSILOVÁ, E. *Kurz tvůrčího psaní aneb od fejetonu po román. 2. díl průvodce začínajícího spisovatele*. Králice na Hané: Computer Media, 2008. ISBN 978-80-86686-94-3.
- NAKONEČNÝ, M. *Lexikon psychologie*. 2. vyd. Praha: Vodnář, 2013. ISBN 978-80-7439-056-2.
- NEŠPOR, K. *Léčivá moc smíchu*. 5. vyd. Praha: Vyšehrad, 2017. ISBN 978-80-7429-826-4.
- NHAT HANH, T. *Bez bahna lotos nevykvete*. Praha: Alferia, 2019. ISBN 978-80-271-0894-7.
- NIERMEYER, R. a M. SEYFFERT. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1223-7.
- NOVÁK, T. a H. LÁSKOVÁ. *Peklo v duši Deprese a mánie*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5851-0.
- OSHO. *Osvícení je vaše podstata*. Praha: Beta, 2019. ISBN 978-80-7593-056-9.

- PEŠEK, R. *Jak se blázní v době blahobytu*. Libčice nad Vltavou: Pasparta, 2017. ISBN 978-80-88163-43-5.
- PETERKOVÁ, M. *Kurz zdravého sebevědomí*. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0801-3.
- PETERS-KÜHLINGER, G. a J. FRIEDEL. *Komunikační a jiné „měkké“ dovednosti: využijte svůj potenciál, rozvíňte své soft skills a staňte se úspěšnějšími*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2145-3.
- POWELL, J. *Emoční síla krásných zvuků*. Olomouc: ANAG, 2018. ISBN 978-80-7554-162-8.
- PRINCE, E-S. *7 Měkkých dovedností, které vás posunou kupředu*. Brno: BizBooks, 2016. ISBN 978-80-265-0451-1.
- PROCHÁZKA, J., M. VACULÍK a P. SMUTNÝ. *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4646-3.
- PRŮCHA, J. *Andragogický výzkum*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5232-7.
- RUBIN, Y. *Jak získat sebevědomí?* Praha: Vašut, 2017. ISBN 978-80-7541-035-1.
- ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky II*. Olomouc: Rubico, 2003. ISBN 80-85839-87-3.
- ŠVAMBERK ŠAUEROVÁ, M. *Techniky osobnostního rozvoje a duševní hygieny učitele*. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0470-3.
- TOMAN, I. *Sebedůvěra, sebevědomí a jak je zvýšíte*. Praha: TAXUS International, 2016. ISBN 978-80-87717-10-3.
- TOMAN, I. *Strach, tréma, obavy a návody, jak na ně*. Praha: TAXUS International, 2017. ISBN 978-80-87717-14-1.
- VÁGNEROVÁ, M. *Psychologie osobnosti*. Praha: Karolinum, 2010. ISBN 978-80-246-1832-6.
- WILLISOVÁ, P. *Jóga světla*. Praha: Metafora, 2019. ISBN 978-80-271-2239-4.
- ZEDKOVÁ, I. *Tanečně pohybová terapie Teorie a praxe*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012. ISBN 978-80-244-3185-7.



### **Seznam použitých českých periodických dokumentů**

DITTRICH, H. Rezonance: Zážitek splynutí. *Psychologie dnes*. 2019, roč. 25, č. 6, s. 50–53. ISSN 1212-9607.

JELÍNKOVÁ, H. Jak správně kritizovat. *Moje psychologie*. 2019, roč. 14, č. 5, s. 28. ISSN 1802-2073.

### **Seznam použitých zahraničních zdrojů**

BRADBERRY, T. and J. GREAVES. *Emotional intelligence 2.0*. San Diego: Talent Smart, 2009. ISBN 978-0-9743206-2-5.

HALLAM, S., I. CROSS and M. THAUT. *The Oxford Handbook of music Psychology*. 2nd ed. Oxford: Oxford University Press, 2018. ISBN 978-0-19-881883-0.

KECHAGIAS, K. et al. *Teaching and assessing Soft Skills*. Neapolis: Second chance school of Thessaloniki, 2011. ISBN 978-960-9600-00-2.

LYNN, A. B. *50 Activities for Developing Emotional intelligence*. Amherst: HRD Press, 2000. ISBN 0-87425-601-1. ISBN 0-87425-601-1.

PROCTOR, DA L. *Games and Simulations in Soft Skills Training*. Morehead: Morehead State University, 2016.

### **Seznam použitých internetových zdrojů**

F., K. Odpověď „NEVÍM“ aneb nezajímá mě, co říkáš! In: *Kouzelnavychova.cz* [online]. 11. 2. 2019 [cit. 2019-10-22]. Dostupné z: <https://kouzelnavychova.cz/slovo-nevim-aneb-nezajima-me-rikas/>

HAA. Poznejte komunikační typy dětí, pomůžou vám k lepší domluvě doma. In: *iDnes.cz* [online]. 19. 4. 2017 [cit. 2019-12-02]. Dostupné z: [https://www.idnes.cz/onadnes/vztahy-sex/komunikacni-typy-deti.A170417\\_211505\\_deti\\_haa](https://www.idnes.cz/onadnes/vztahy-sex/komunikacni-typy-deti.A170417_211505_deti_haa)

KOPS, P. Životní mapa – aneb objevil se nový fenomén. In: *Petrkops.blog.idnes.cz* [online]. 2. 3. 2013 [cit. 2020-01-05]. Dostupné z: <https://petrkops.blog.idnes.cz/blog.aspx?c=323952>

KOPSOVÁ, K. a P. KOPS. Životní mapy / Kops Method. *Zivotnimapy.cz* [online].  
© 2012-2017 [cit. 2019-11-05]. Dostupné z: <https://www.zivotnimapy.cz/o-metode/>

## SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

### Seznam obrázků

Obr. 1: Souhrn stupňů emocionální inteligence..... 40

### Seznam grafů

Graf 1: Účast na kurzech ..... 75

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník .....	I
Příloha B – Grafy hodnocení lektorů .....	VI

## **Příloha A – Dotazník**

### **Komunikace lektora**

V diplomové práci řeším otázku komunikace lektora během kurzu. Zajímá mě úhel pohledu klientů navštívených vybraných kurzů neformálního zájmového vzdělávání. Prosím o vyplnění dotazníku. Odpovídejte podle skutečnosti. Dotazník obsahuje 20 otázek. Je nutné zakroužkovat nebo označit křížkem pouze jednu jedinou odpověď. Předem děkuji za pomoc.

Jiřina Lstiburková

#### **1. Cítil/a jste se před kurzem psychicky unavený/á?**

(1 = Vůbec jsem se necítil/a unavený/á, 5 = Cítil/a jsem se velmi unavený/á)

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5

#### **2. Cítil/a jste se před kurzem fyzicky unavený/á?**

(1 = Vůbec jsem se necítil/a unavený/á, 5 = Cítil/a jsem se velmi unavený/á)

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5

#### **3. Délka semináře:**

- a) 60 minut (1 hodina)
- b) 90 min (1,5 hodiny)
- c) 120 minut (2 hodiny)
- d) 150 minut (2,5 hodiny)

- e) 4 hodiny
- f) 6 hodin
- g) 8 hodin

**4. O jaký typ seminářů se nejvíce zajímáte?**

- a) Rozvoj komunikačních dovedností
- b) Motivační
- c) Sebepoznání
- d) Rozvoj sebevědomí
- e) Rozvoj emoční inteligence všeobecně
- f) Rozvoj soft skills všeobecně
- g) Jiný typ

**5. Jaký kurz jste navštívil navštívila?**

- a) Workshop ((pracovní seminář – samostatná činnost klienta v kolektivu) účastníci využívají vlastních zkušeností, aby našli řešení, která budou využívat v další praxi, lektor je pouze navádí a kontroluje různými technikami)
- b) Přednáška
- c) Tanec
- d) Art terapie
- e) Hlas a léčení zvukem (muzikoterapie)
- f) Meditace
- g) Grafické metody (psaní)
- h) Nevím

**6. Lektor/ka byl/a:**

- a) Připravený/á
- b) Nepřipravený/á
- c) Motivoval/a
- d) Pracoval/a s aktivizačními metodami
- e) Přinášel/a postřehy z praxe

**7. Kolik % času z hodiny dává lektor/ka prostor pro komunikaci vám klientům, přibližně?**

- a) Pod 20 %
- b) 20–40 %

- c) 40–60 %
- d) 60–80 %
- e) 80 a více %

**8. Po jak dlouhé době jste dostali přestávku?**

- a) Do 30 minut
- b) Po 30 minách
- c) Po 60 minutách
- d) Po 90 minutách
- e) Po 120 minutách
- f) Déle než po 120 minutách
- g) Individuálně

**9. Jak dlouho trvaly přestávky v kurzu?**

- a) 5 min
- b) 10 min
- c) 15 min
- d) 20 min
- e) 30 minut
- f) 60 minut
- g) Déle než 60 minut
- h) Individuálně

**10. Jakou neverbální komunikaci používal/a lektor/ka nejvíce?**

- a) Oční kontakt
- b) Úsměv
- c) Gestiku (pohyby rukou, nohou, hlavy ne obličeje)
- d) Mimika (gesta obličeje)
- e) Haptika (doteky)

**11. Intenzita hlasu lektora/ky byla:**

(1 = Hodně tichá, 5 = Velmi hlasitá)

- a) 1 Hodně tichá
- b) 2 Tichá

- c) 3 Optimální
- d) 4 Hlasitá
- e) 5 Velmi hlasitá

**12. Rychlost (Tempo řeči) lektora/ky byla:**

(1 = Hodně pomalá, 5 = Velmi rychlá)

- a) 1 Hodně pomalá
- b) 2 Pomalá
- c) 3 Optimální
- d) 4 Rychlá
- e) 5 Velmi rychlá

**13. Byl lektorův/čin hlas hluboký (barva hlasu)?**

- a) Ano
- b) Ne

**14. Měl/a lektor/ka dobrou artikulaci (výslovnost)?**

- a) Ano
- b) Ne

**15. Trpěl/a lektor/ka nějakou vadou řeči?**

- a) Ano
- b) Ne

**16. Dokázal/a lektor/ka udržet vaši pozornost?**

- a) Ano
- b) Ne



**17. Jak byl pro vás kurz zajímavý?**

(1 = Velmi zajímavý, 5 = Nezajímavý)

- a) 1 Velmi zajímavý
- b) 2 Zajímavý
- c) 3 Průměrný
- d) 4 Málo zajímavý
- e) 5 Nezajímavý

**18. Do jaké věkové kategorie se řadíte?**

- a) 18–26
- b) 27–35
- c) 36–45
- d) 46–60
- e) 61+

**19. Jste:**

- a) Muž
- b) Žena

**20. Jaké je vaše nejvýše dosažené formální vzdělání?**

- a) Základní
- b) Střední s výučním listem
- c) Střední s maturitou
- d) Vyšší odborné
- e) Vysokoškolské

**Konec dotazníku**

Děkuji za pomoc.

Zdroj<sup>247</sup>

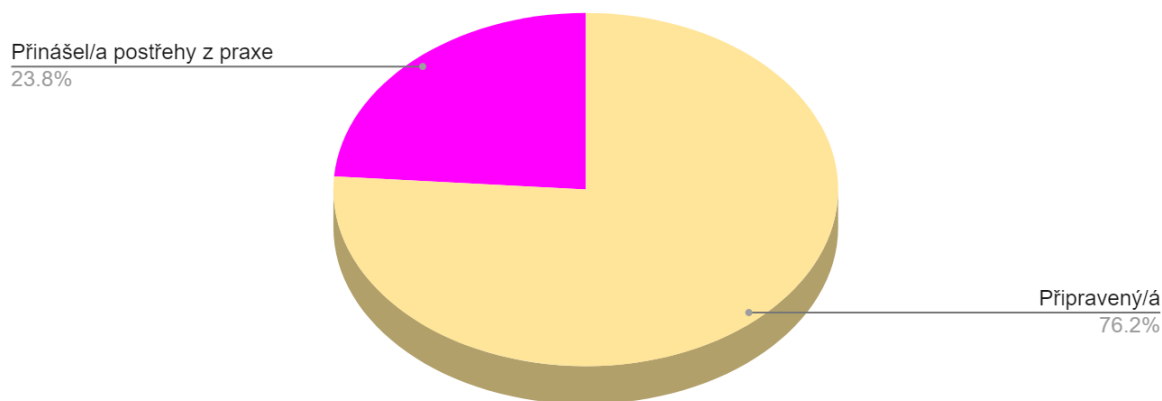
---

<sup>247</sup> Autor práce, 2020 (vlastní šetření).

## Příloha B – Grafy hodnocení lektorů

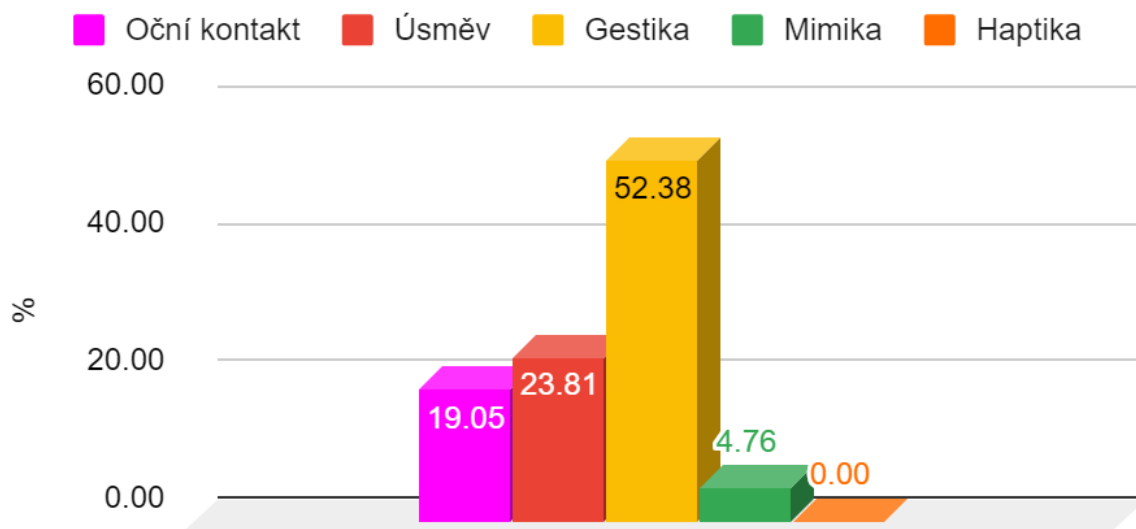
Graf 2: Otázka č. 6

Přednáška - Lektor/ka byl/a:



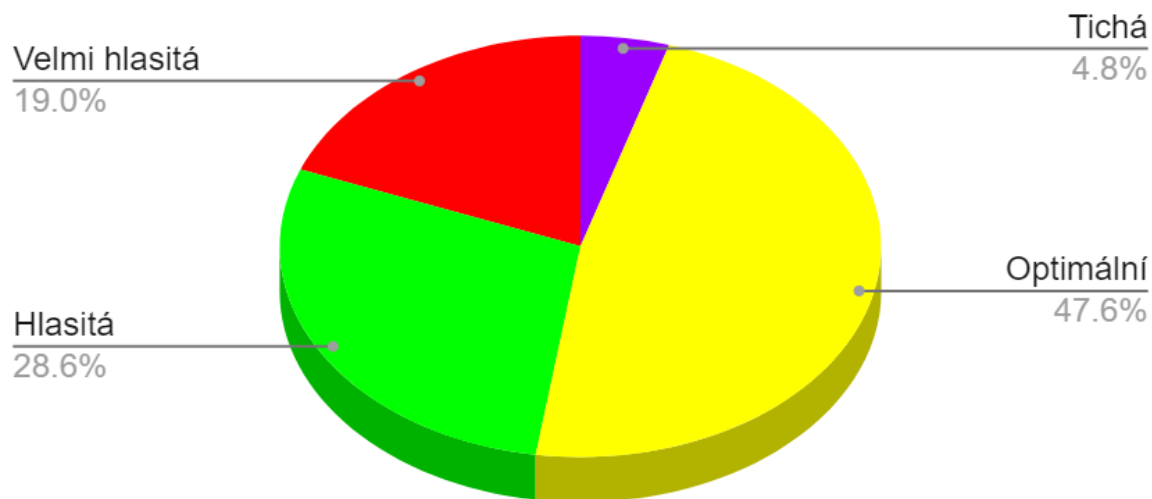
Graf 3: Otázka č. 10

Přednáška - Jakou neverbální komunikaci používal/a lektor/ka nejvíce?



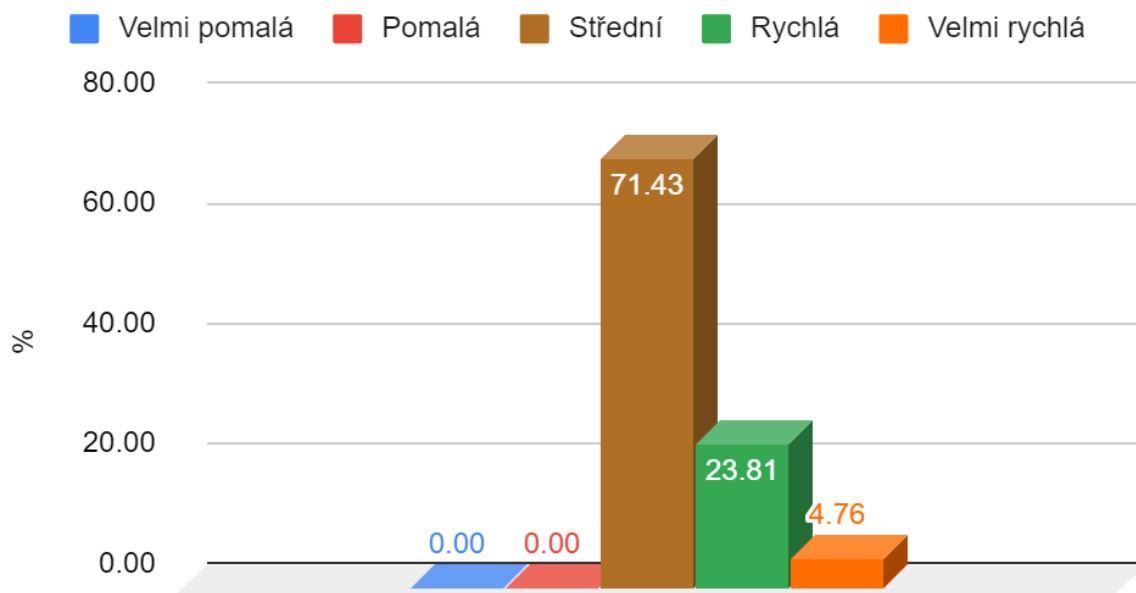
Graf 4: Otázka č. 11

## Přednáška - Intenzita hlasu lektora/ky byla:



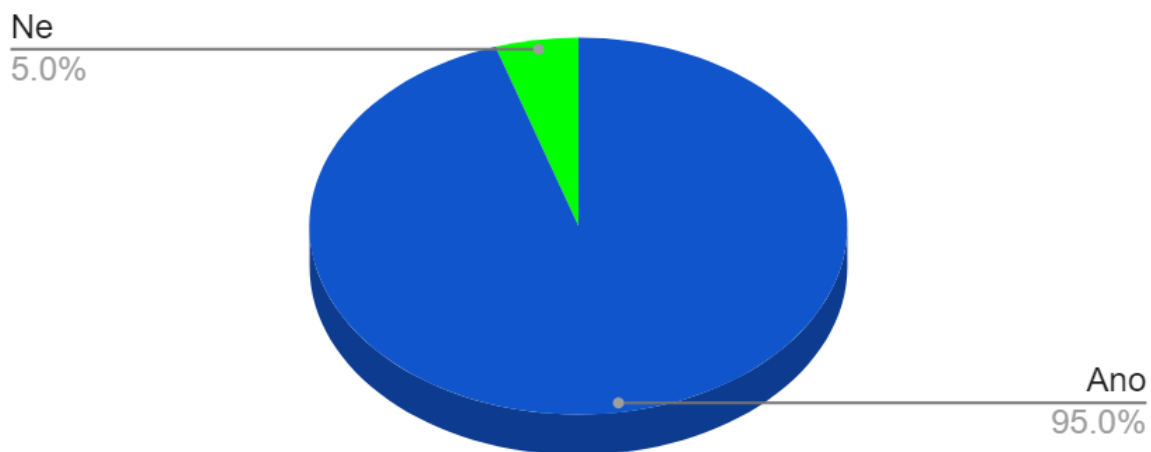
Graf 5: Otázka č. 12

## Přednáška - Rychlost (tempo řeči) lektora/ky byla:



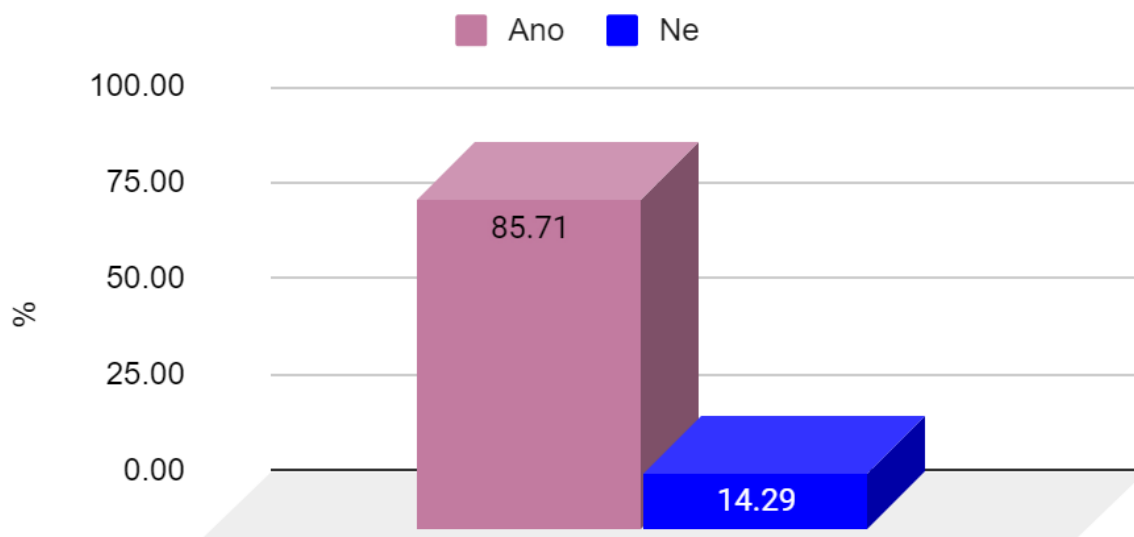
Graf 6: Otázka č. 13

Přednáška - Byl lektorův/čin hlas hluboký  
(barva hlasu)?



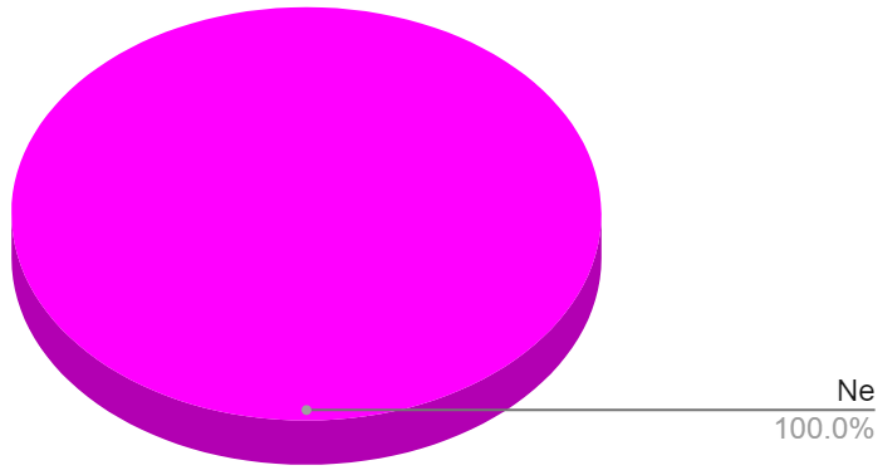
Graf 7: Otázka č. 14

Přednáška - Měl/a lektor/ka dobrou artikulaci  
(výslovnost)?



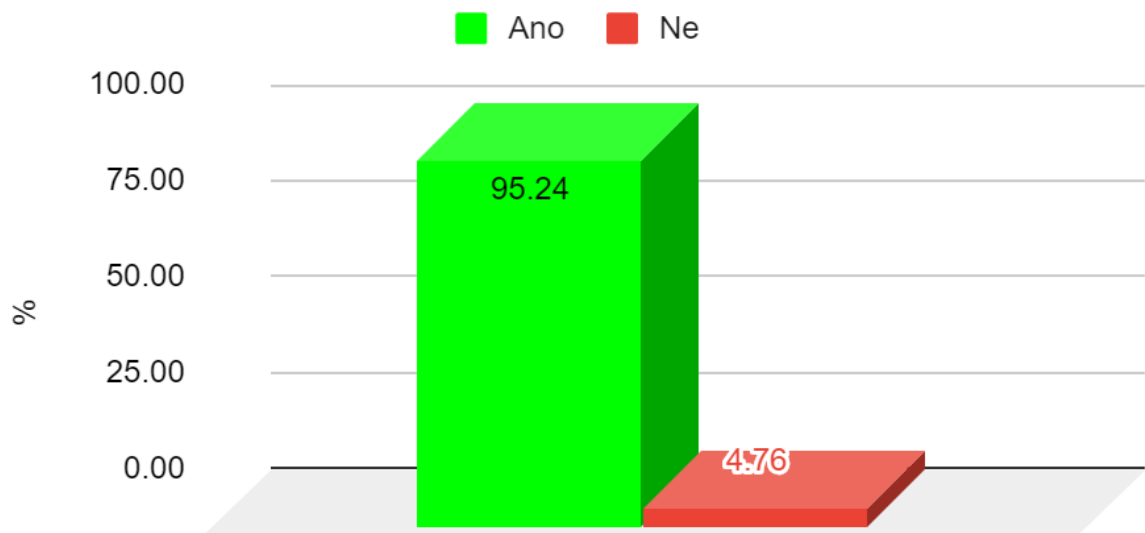
Graf 8: Otázka č. 15

Přednáška - Trpěl/a lektor/ka nějakou vadou řeči?



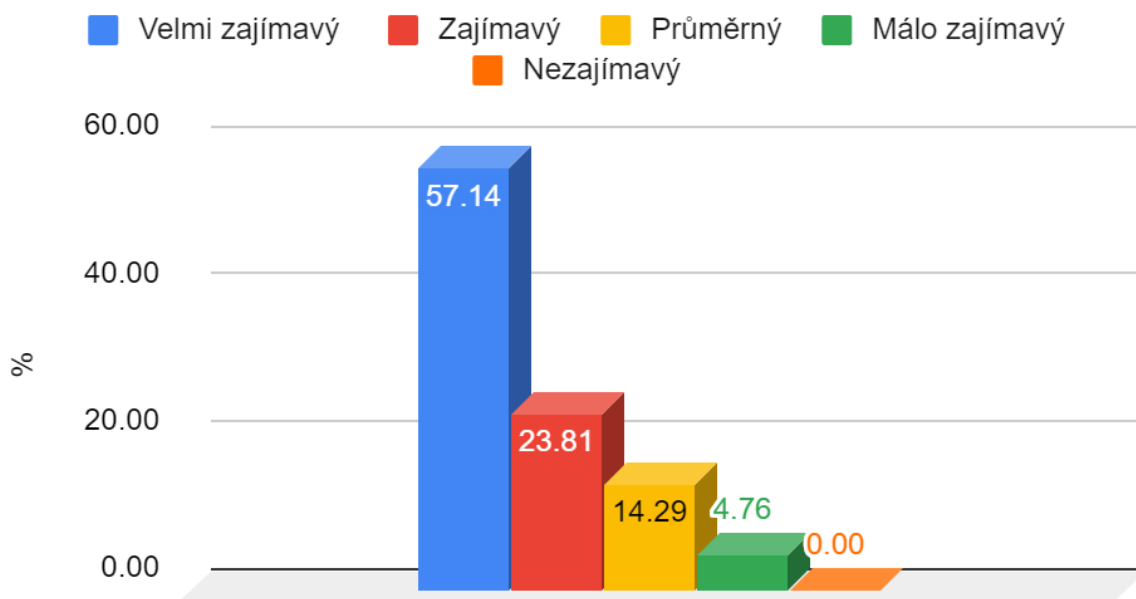
Graf 9: Otázka č. 16

Přednáška - Dokázal/a lektor/ka udržet vaši pozornost?



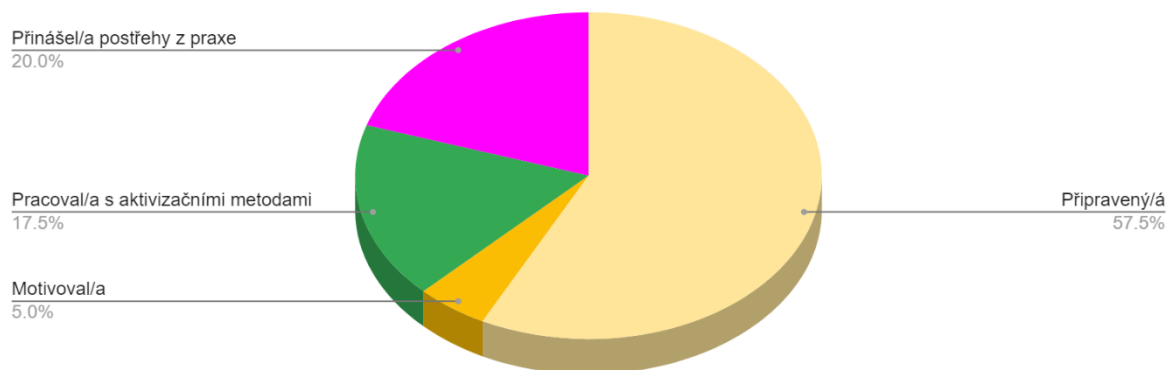
Graf 10: Otázka č. 17

## Přednáška - Jak byl pro vás kurz zajímavý?



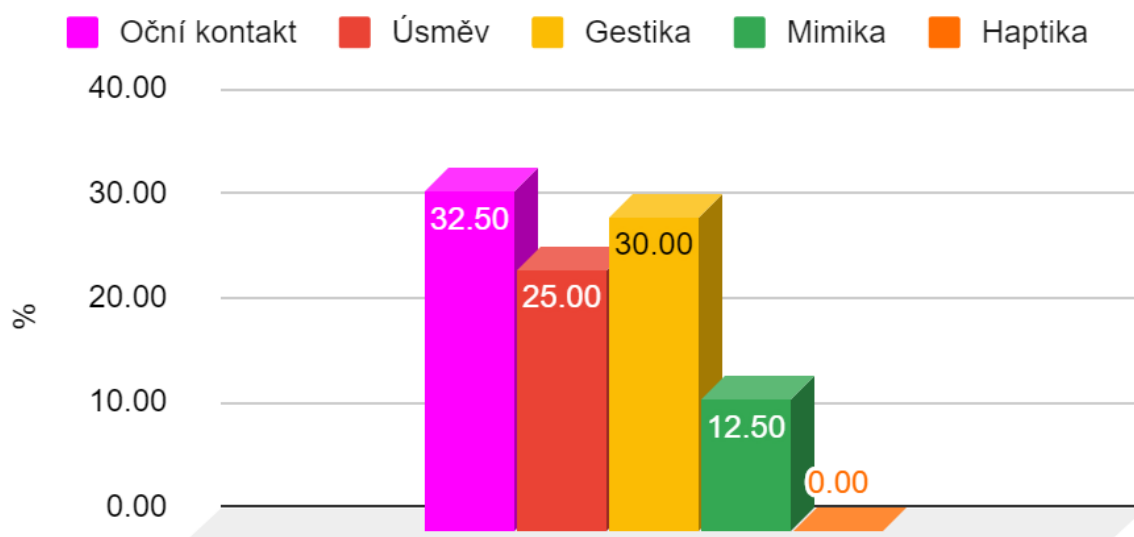
Graf 11: Otázka č. 6

## Workshop - Lektor/ka byl/a:



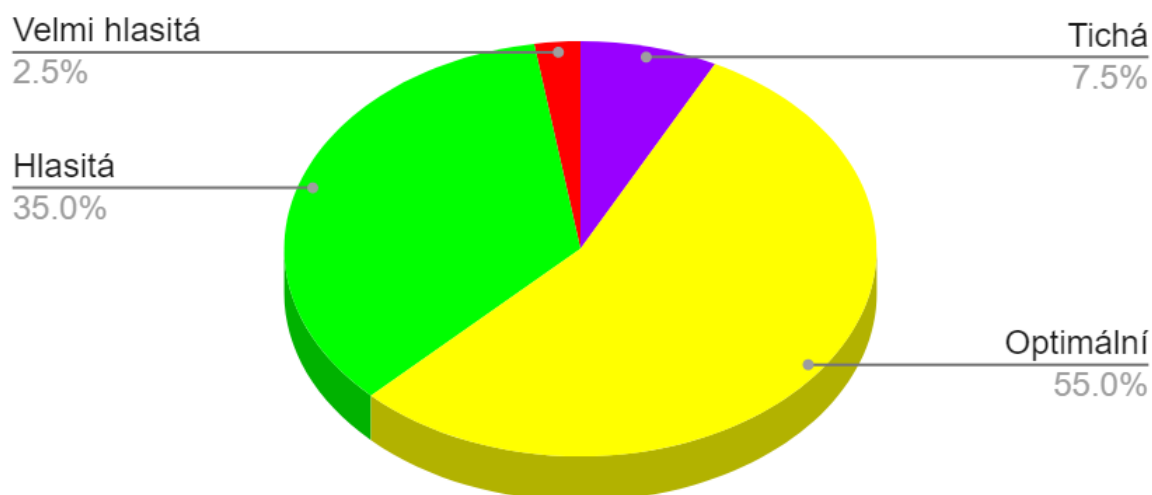
Graf 12: Otázka č. 10

## Workshop - Jakou neverbální komunikaci používal/a lektor/ka nejvíce?



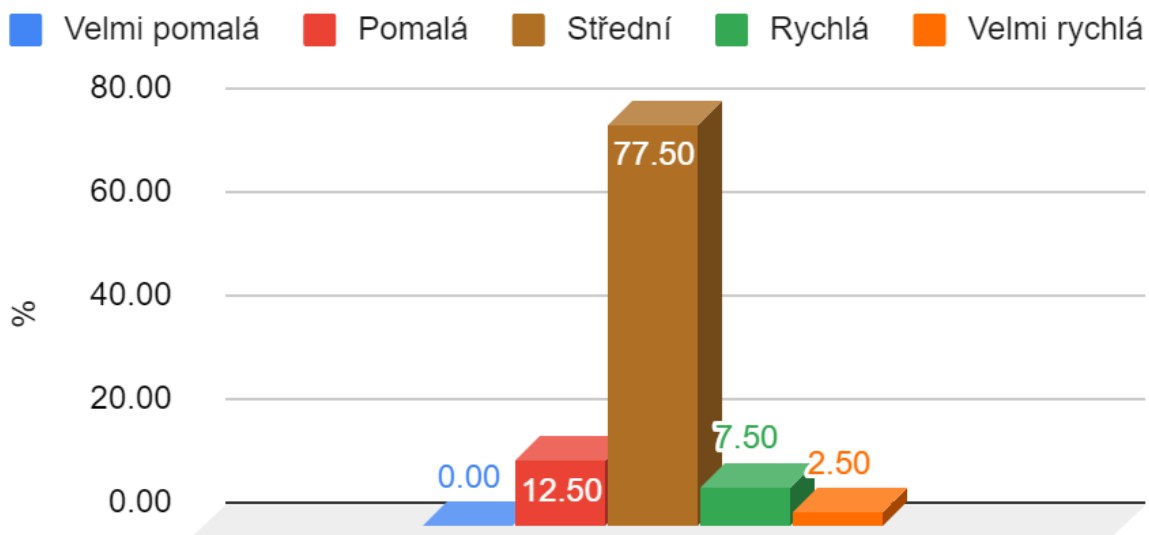
Graf 13: Otázka č. 11

## Workshop - Intenzita hlasu lektora/ky byla:



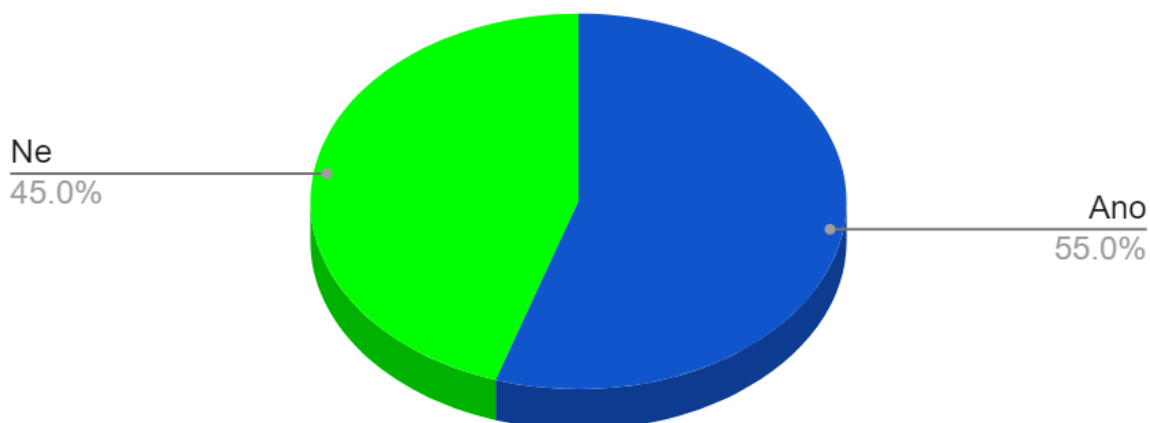
Graf 14: Otázka č. 12

### Workshop - Rychlost (tempo řeči) lektora/ky byla:



Graf 15: Otázka č. 13

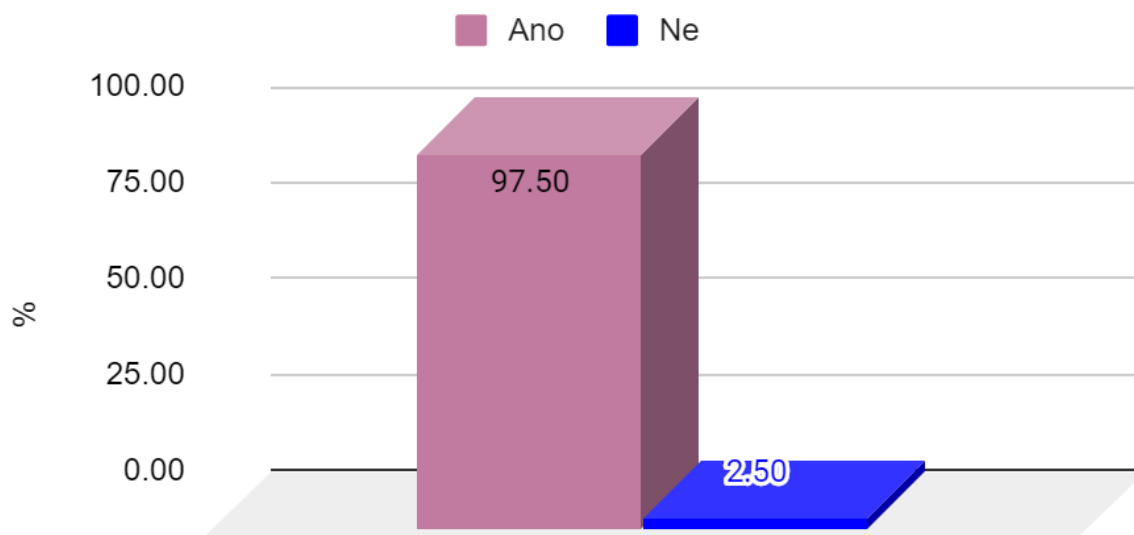
### Workshop - Byl lektorův/čin hlas hluboký (barva hlasu)?





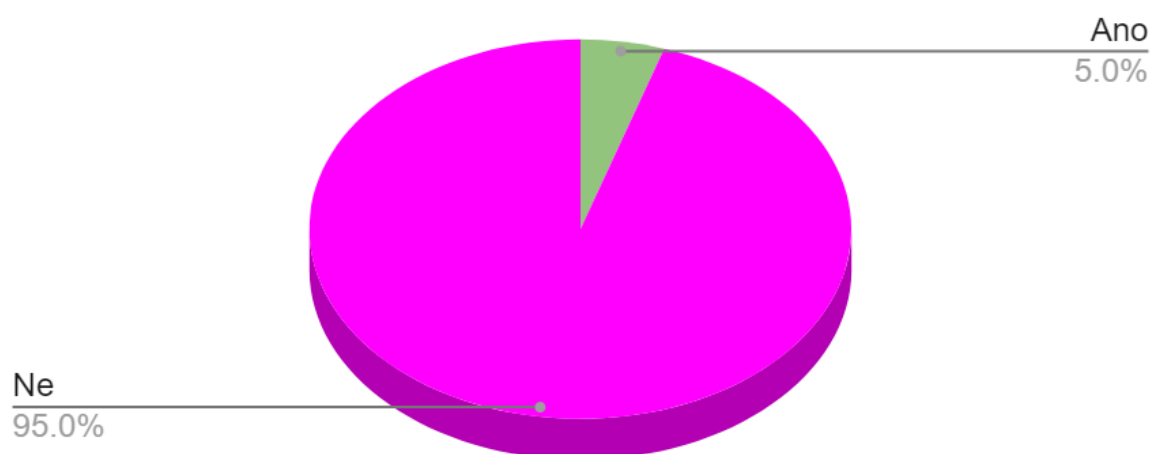
Graf 16: Otázka č. 14

Workshop - Měl/a lektor/ka dobrou artikulaci (výslovnost)?



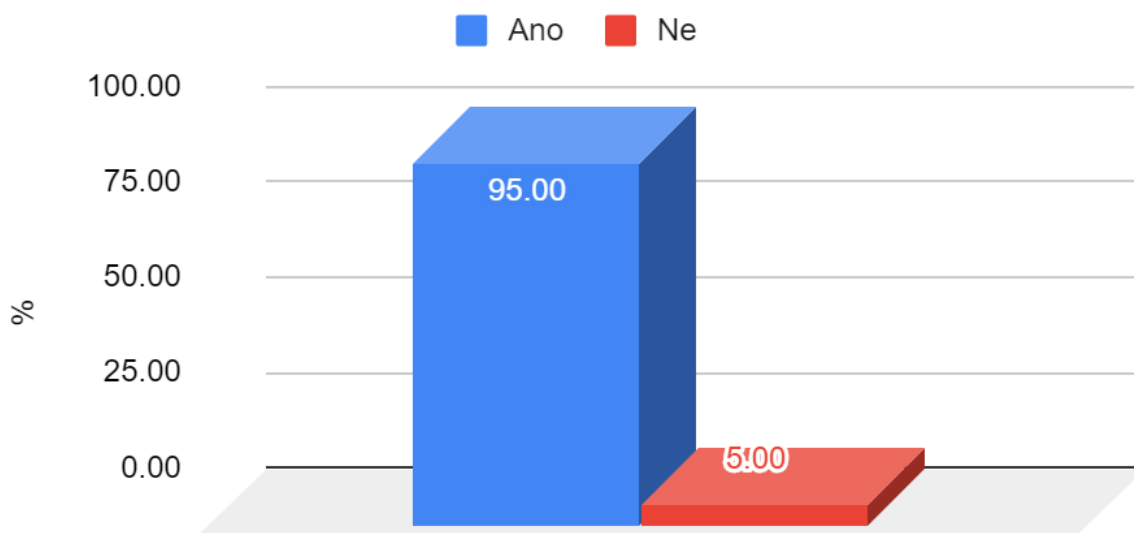
Graf 17: Otázka č. 15

Workshop - Trpěl/a lektor/ka nějakou vadou řeči?



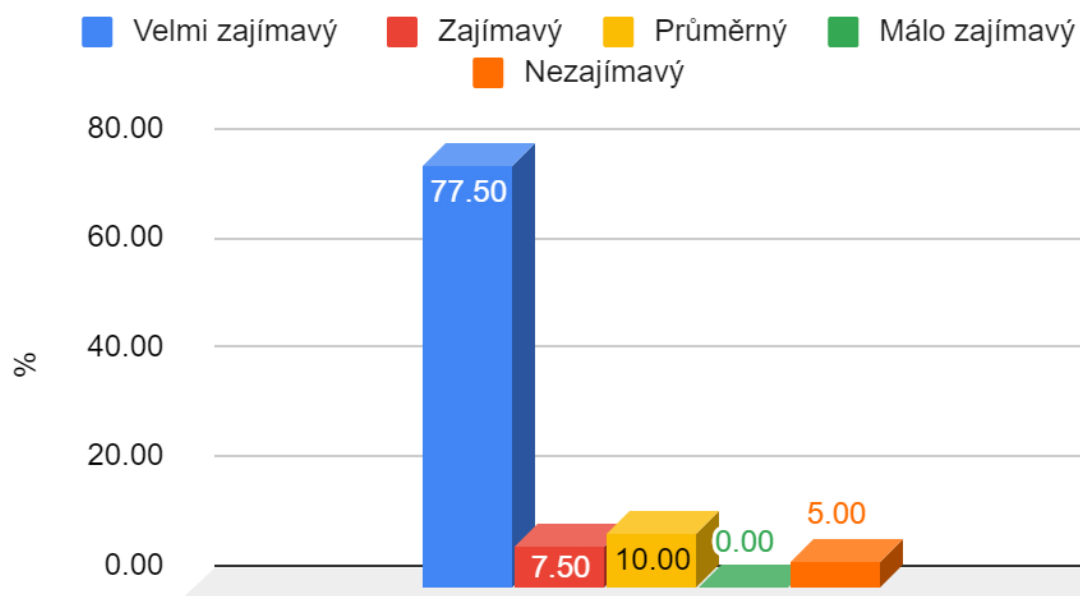
Graf 18: Otázka č. 16

## Workshop - Dokázal/a lektor/ka udržet vaši pozornost?

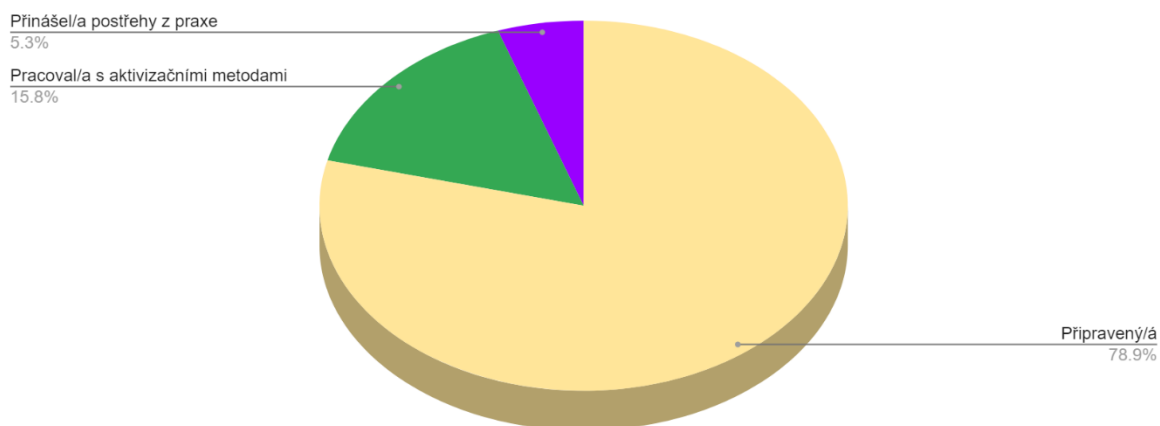


Graf 19: Otázka č. 17

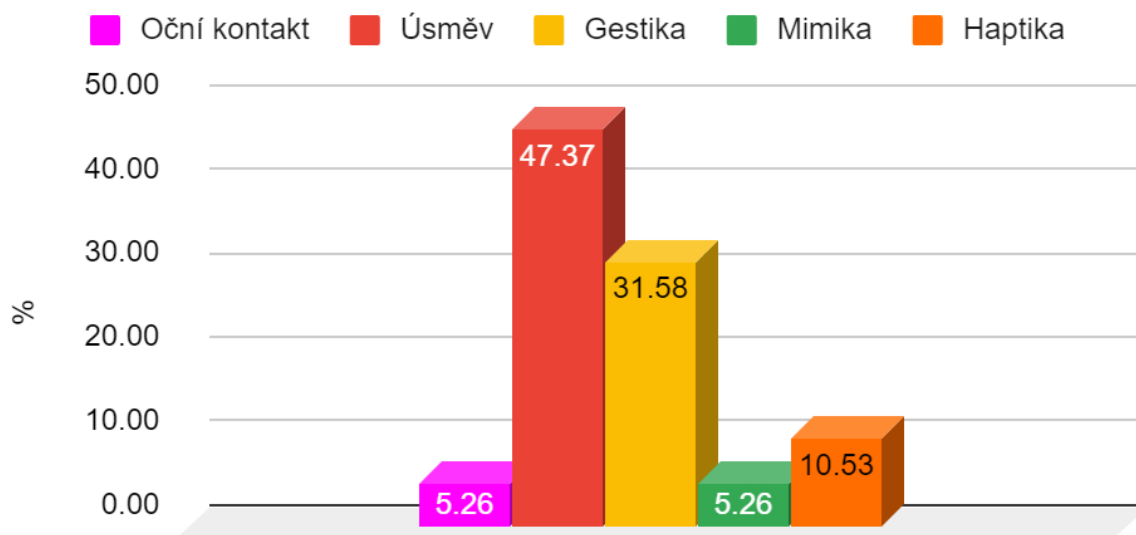
## Workshop - Jak byl pro vás kurz zajímavý?



Graf 20: Otázka č. 6  
Meditace - Lektor/ka byl/a:

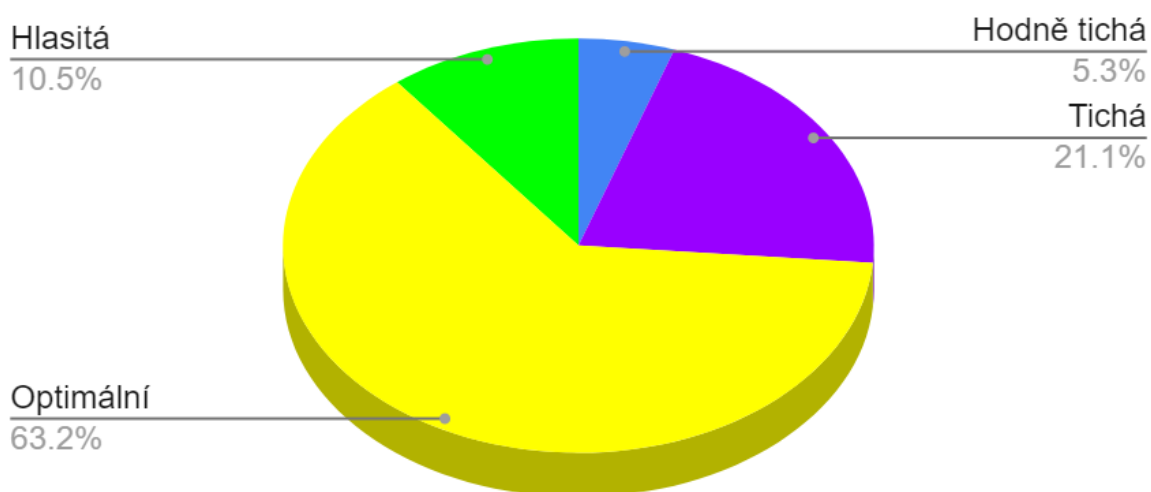


Graf 21: Otázka č. 10  
Meditace - Jakou neverbální komunikaci používal/a lektor/ka nejvíce?



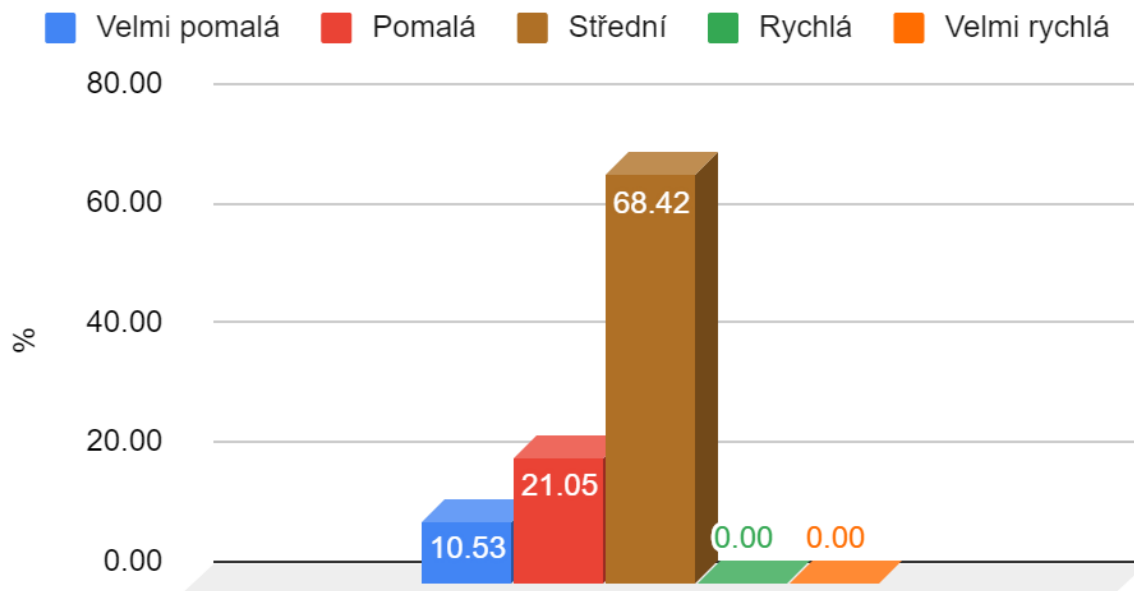
Graf 22: Otázka č. 11

## Meditace - Intenzita hlasu lektora/ky byla:



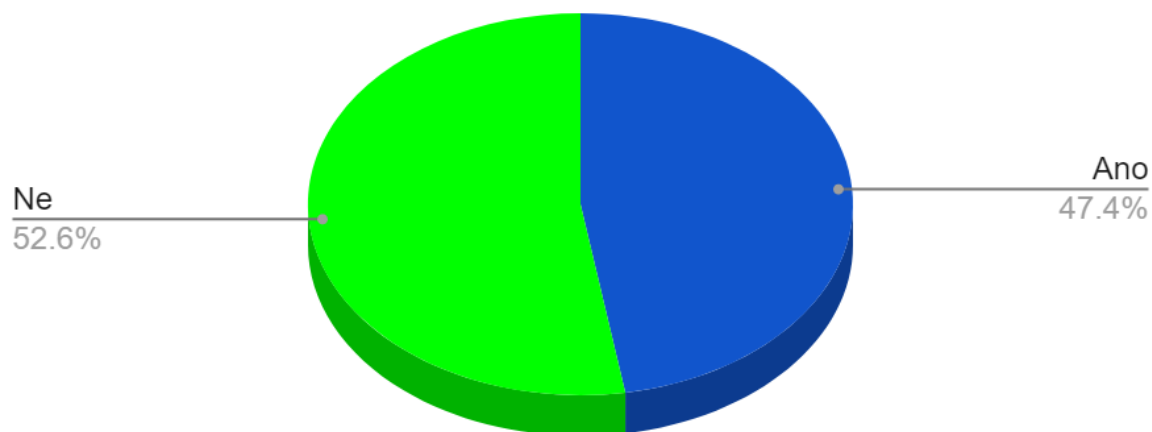
Graf 23: Otázka č. 12

## Meditace - Rychlost (tempo řeči) lektora/ky byla:



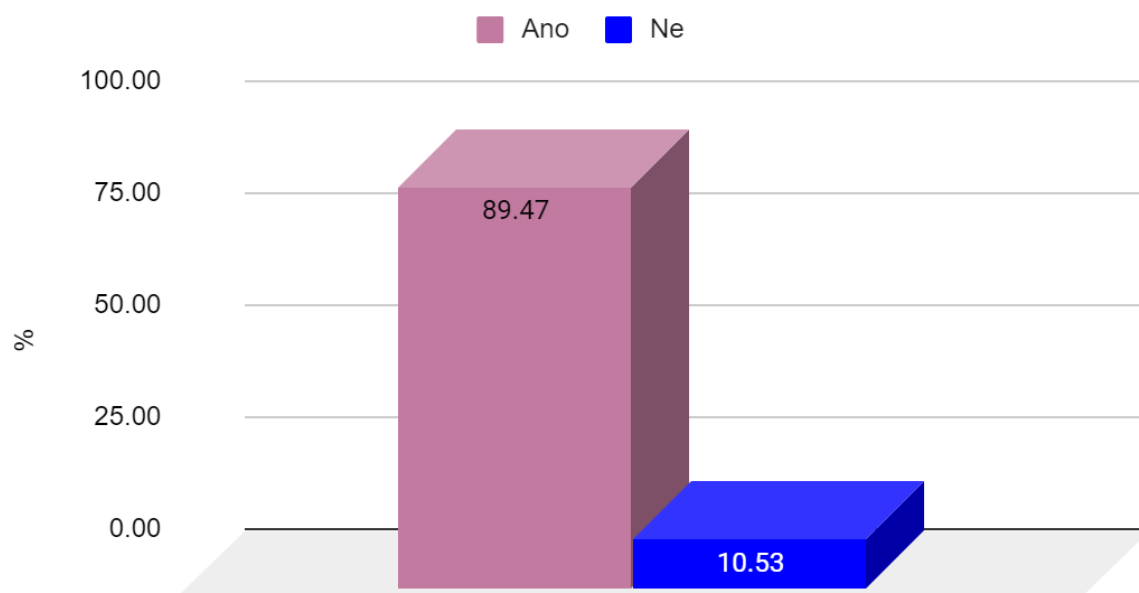
Graf 24: Otázka č. 13

Meditace - Byl lektorův/čin hlas hluboký (barva hlasu)?



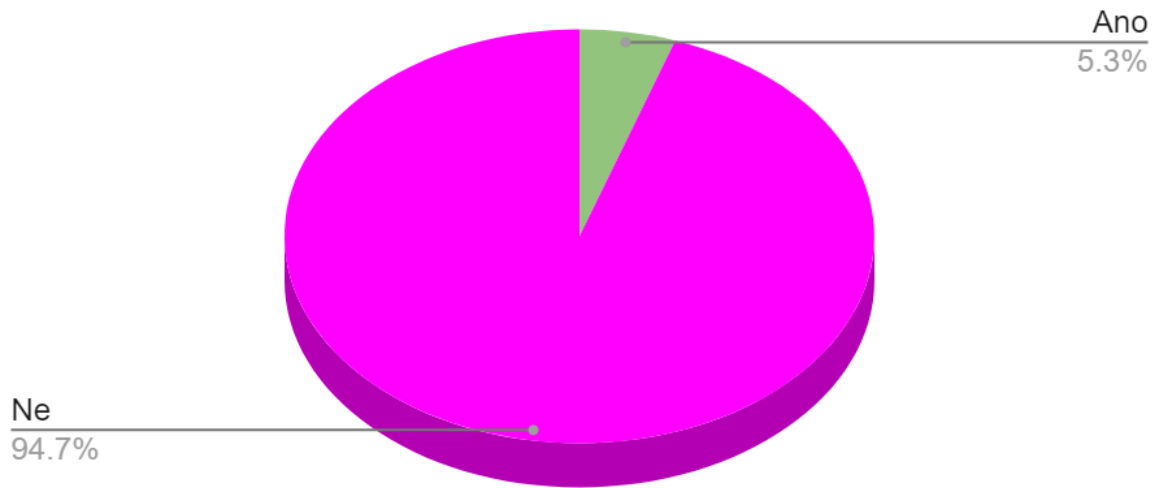
Graf 25: Otázka č. 14

Meditace - Měl/a lektor/ka dobrou artikulaci (výslovnost)?



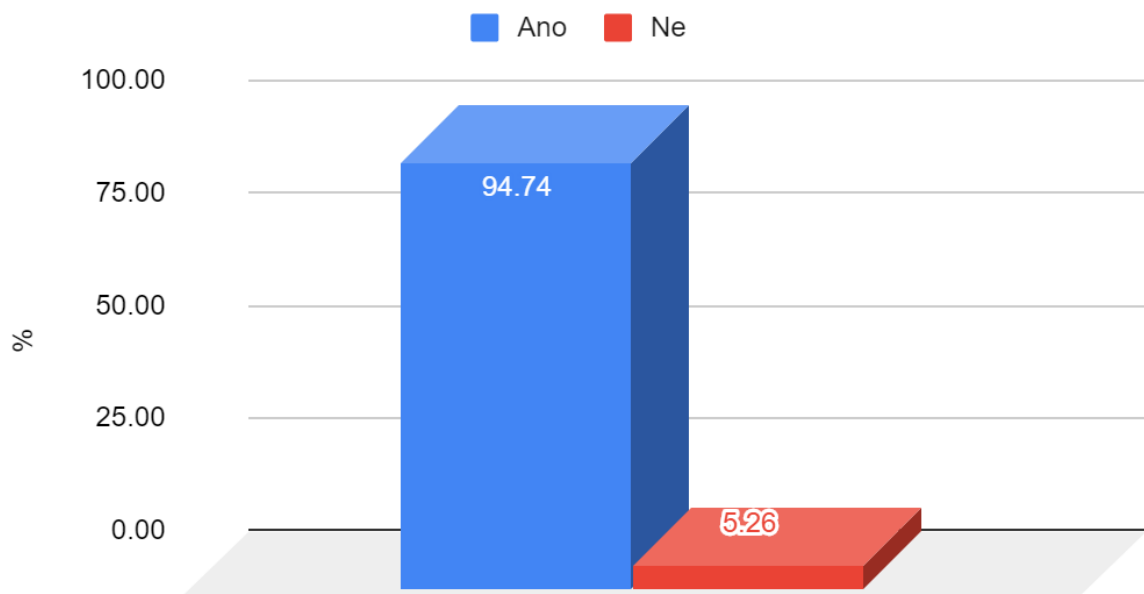
Graf 26: Otázka č. 15

Meditace - Trpěl/a lektor/ka nějakou vadou řeči?



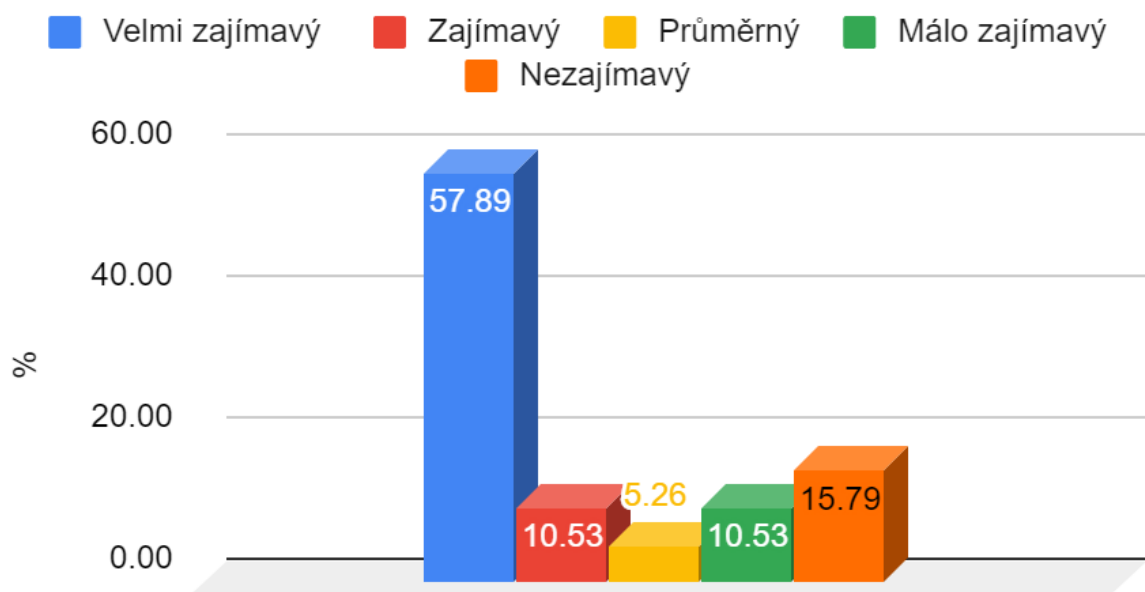
Graf 27: Otázka č. 16

Meditace - Dokázal/a lektor/ka udržet vaši pozornost?



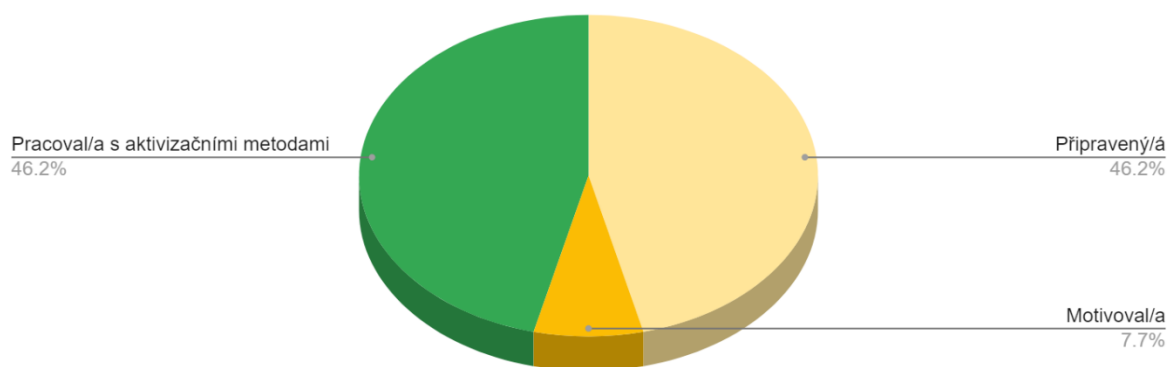
Graf 28: Otázka č. 17

## Meditace - Jak byl pro vás kurz zajímavý?



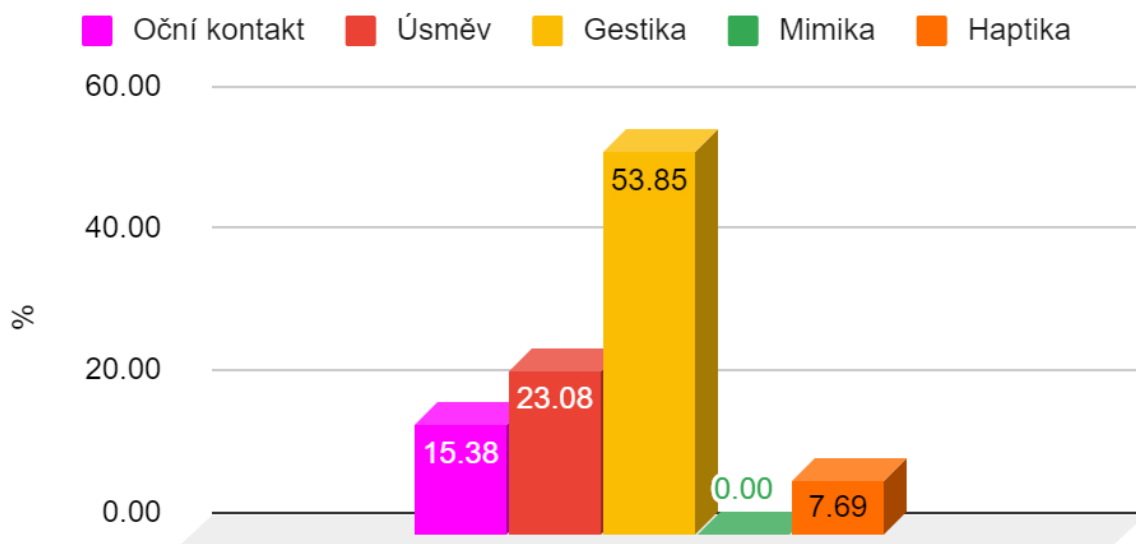
Graf 29: Otázka č. 6

## Muzikoterapie - Lektor/ka byl/a:



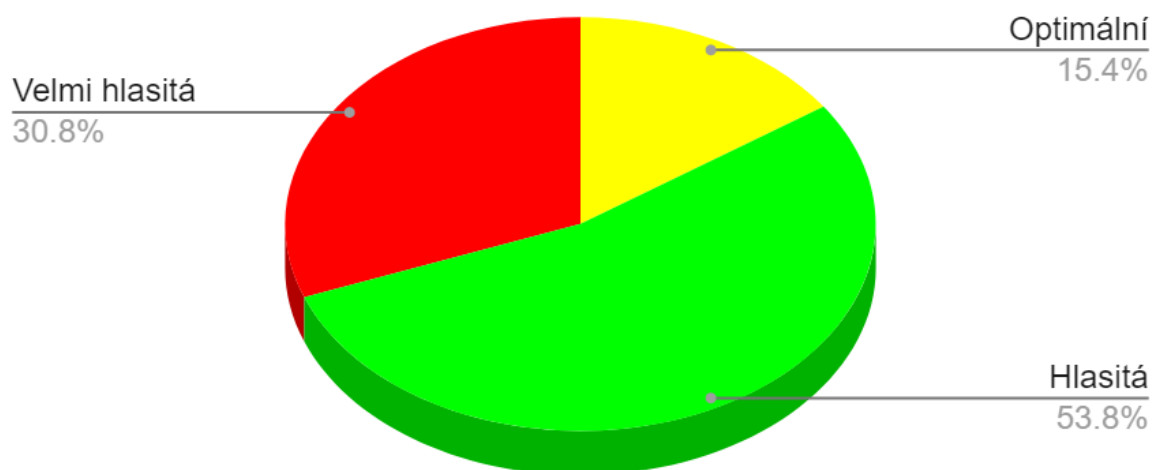
Graf 30: Otázka č. 10

### Muzikoterapie - Jakou neverbální komunikaci používal/a lektor/ka nejvíce?



Graf 31: Otázka č. 11

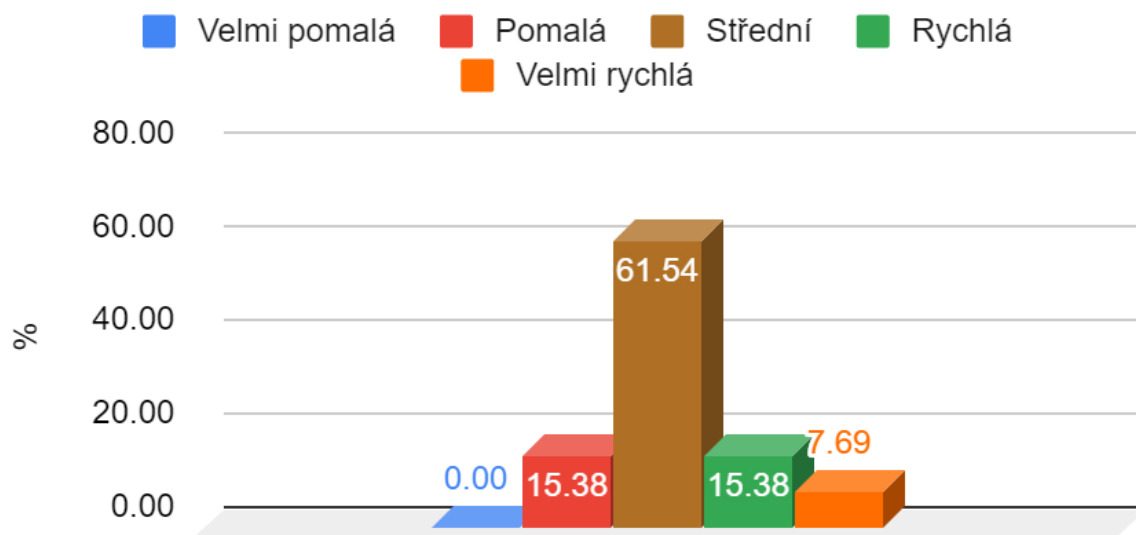
### Muzikoterapie - Intenzita hlasu lektora/ky byla:





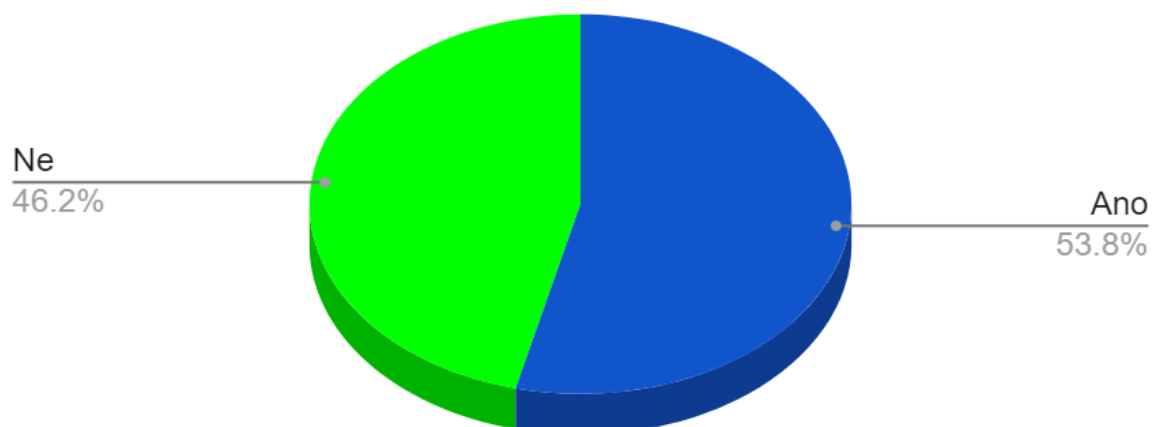
Graf 32: Otázka č. 12

### Muzikoterapie - Rychlost (tempo řeči) lektora/ky byla:



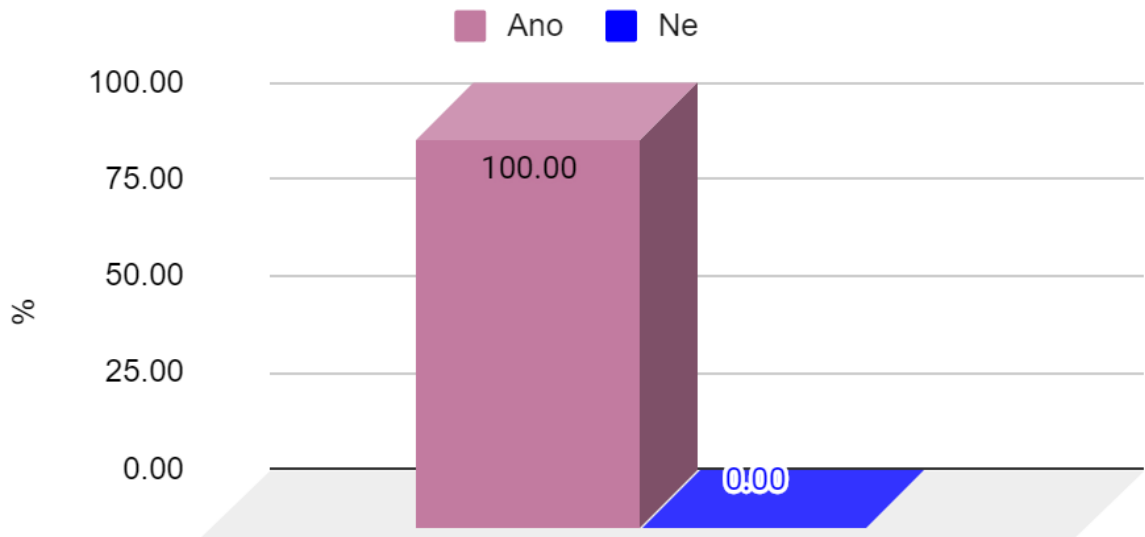
Graf 33: Otázka č. 13

### Muzikoterapie - Byl lektorův/čin hlas hluboký (barva hlasu)?



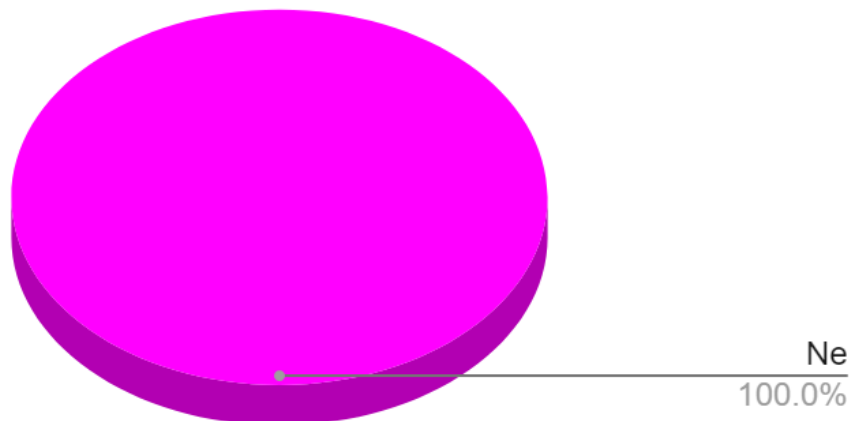
Graf 34: Otázka č. 14

Muzikoterapie - Měl/a lektor/ka dobrou artikulaci (výslovnost)?



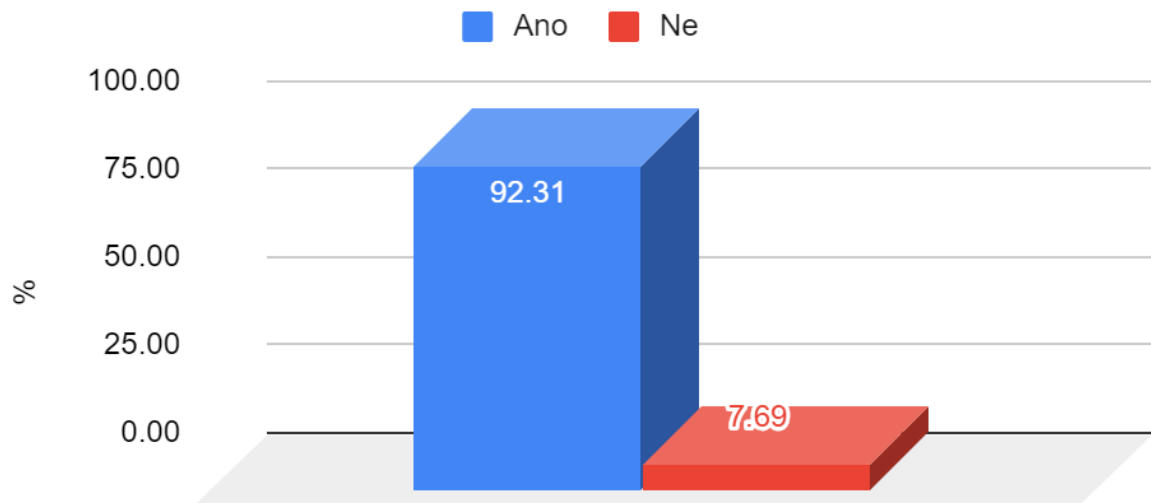
Graf 35: Otázka č. 15

Muzikoterapie - Trpěl/a lektor/ka nějakou vadou řeči?



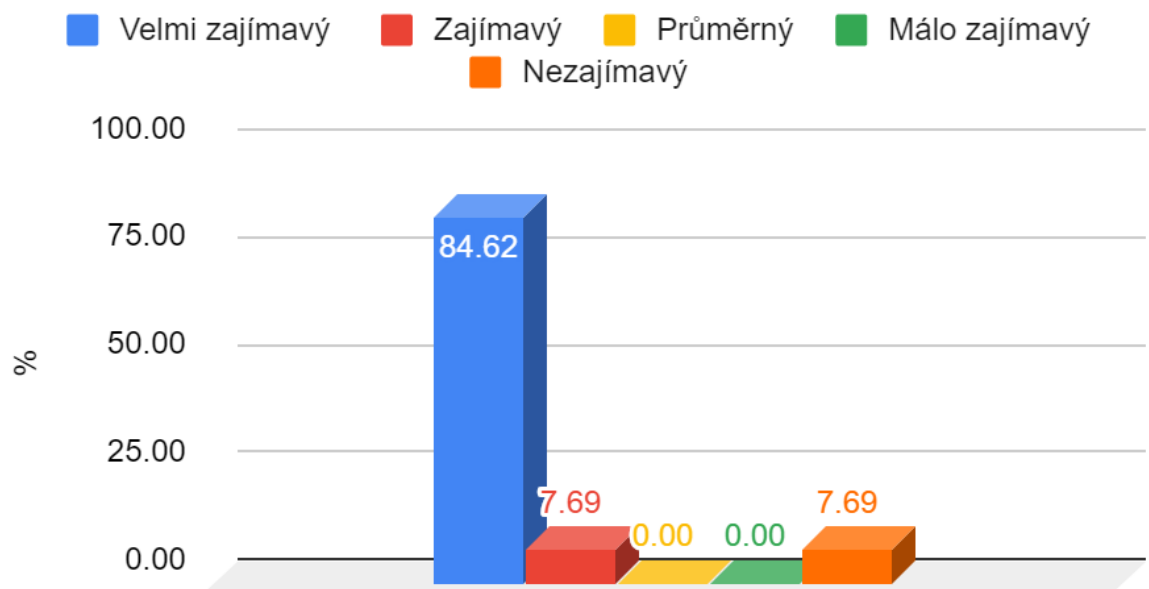
Graf 36: Otázka č. 16

## Muzikoterapie - Dokázal/a lektor/ka udržet vaši pozornost?

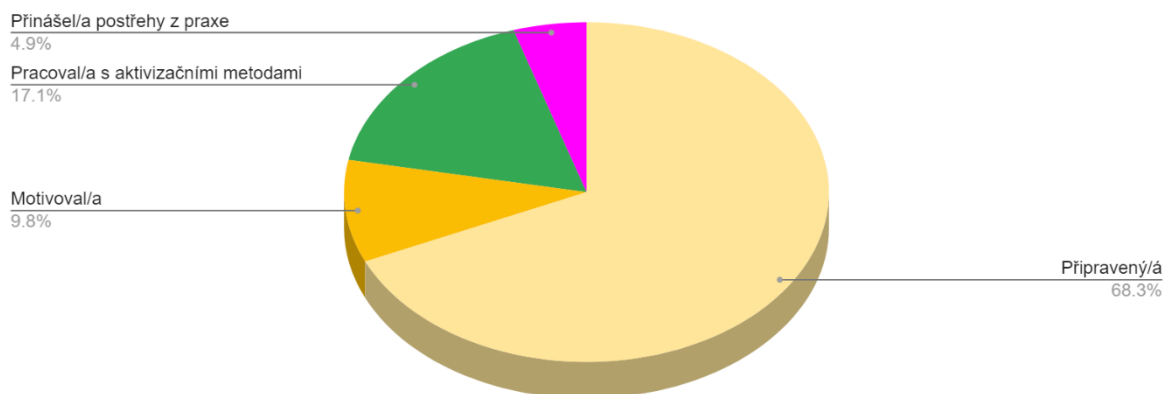


Graf 37: Otázka č. 17

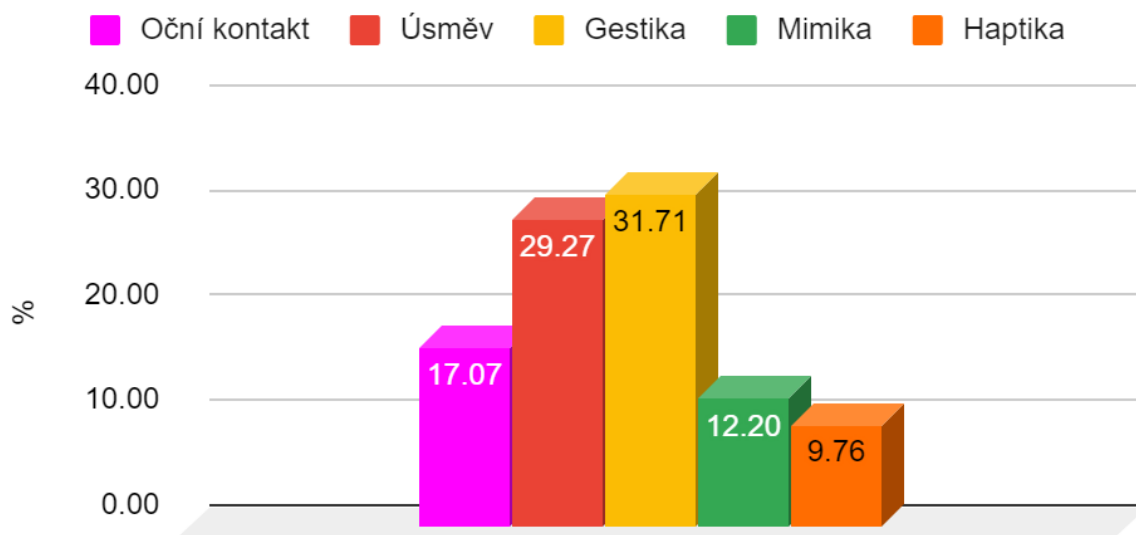
## Muzikoterapie - Jak byl pro vás kurz zajímavý?



Graf 38: Otázka č. 6  
Tanec - Lektor/ka byl/a:

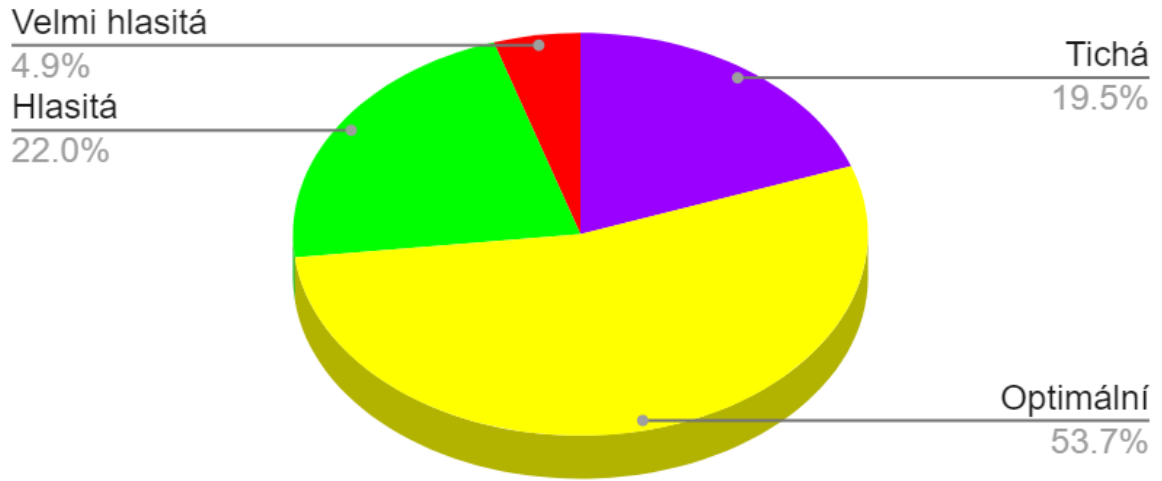


Graf 39: Otázka č. 10  
Tanec - Jakou neverbální komunikaci používal/a lektor/ka nejvíce?



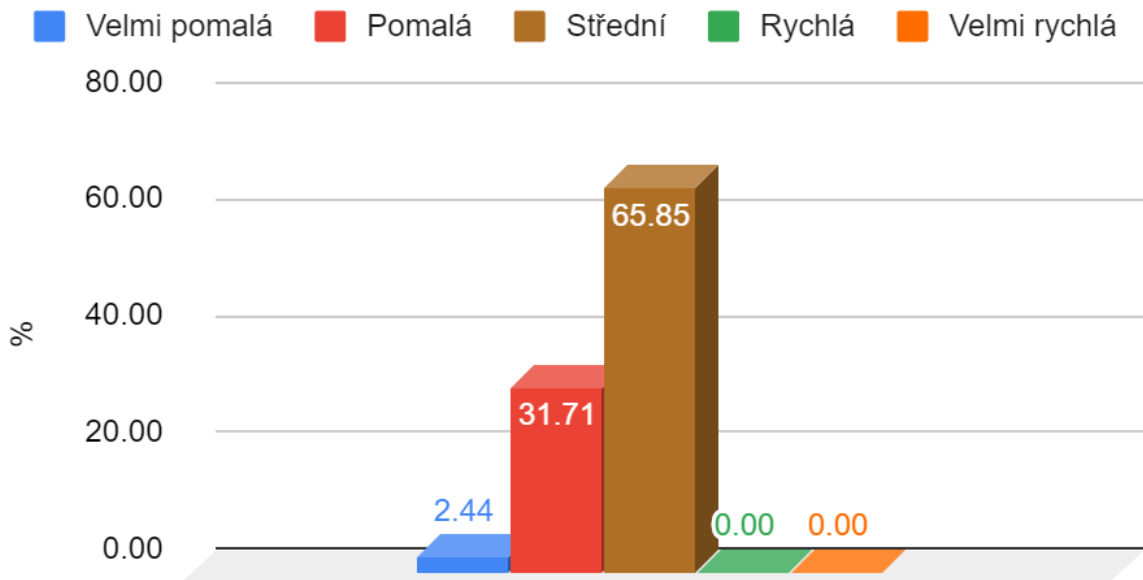
Graf 40: Otázka č. 11

## Tanec - Intenzita hlasu lektora/ky byla:



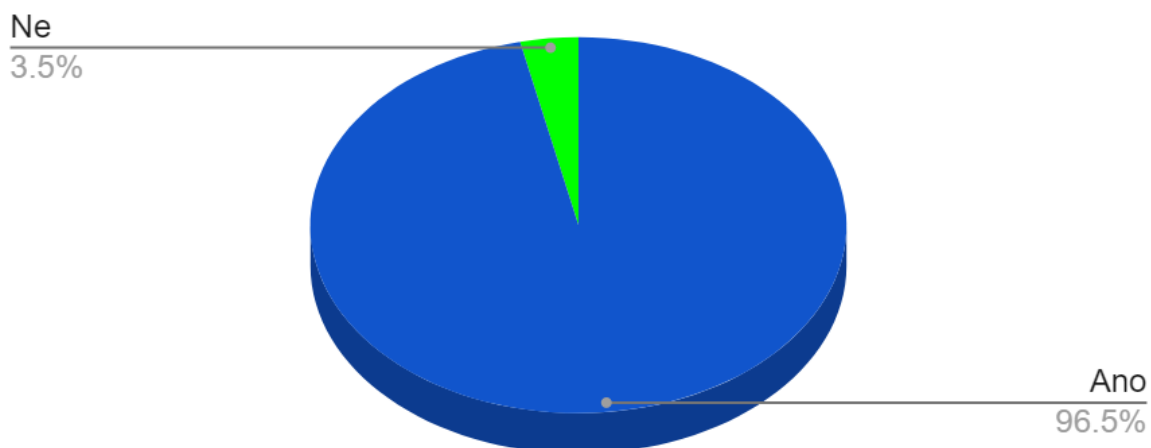
Graf 41: Otázka č. 12

## Tanec - Rychlost (tempo řeči) lektora/ky byla:



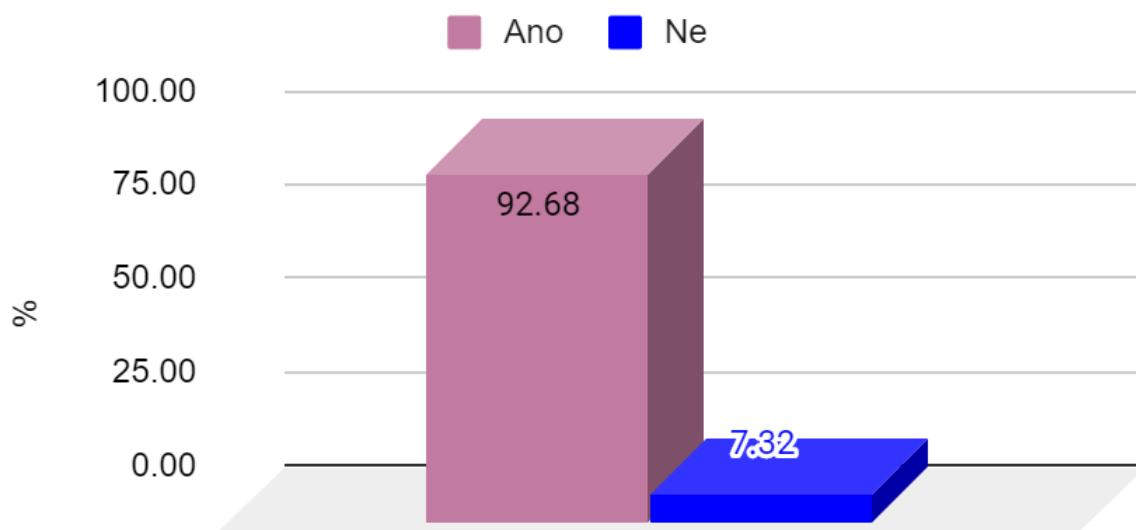
Graf 42: Otázka č. 13

Tanec - Byl lektorův/čin hlas hluboký (barva hlasu)?



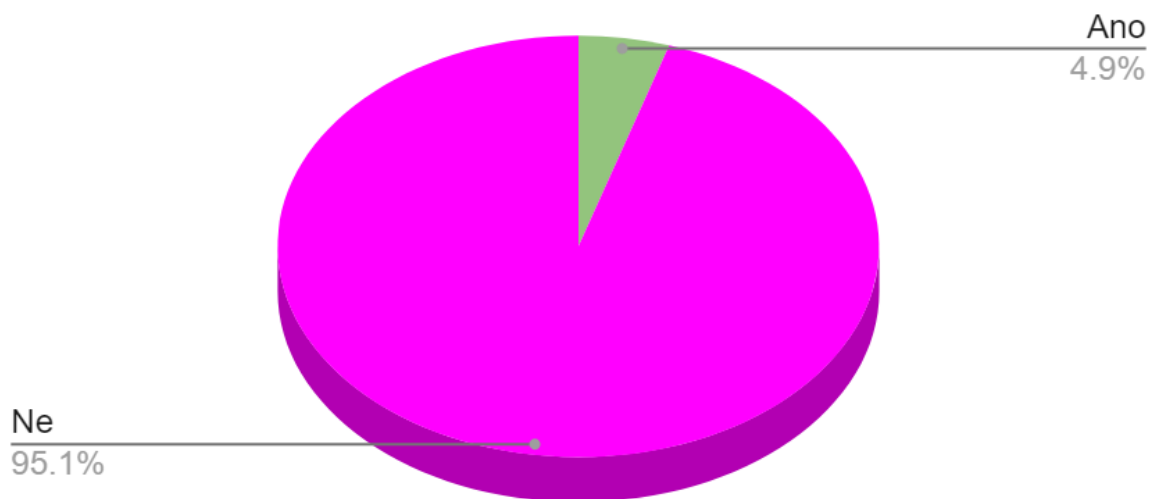
Graf 43: Otázka č. 14

Tanec - Měl/a lektor/ka dobrou artikulaci (výslovnost)?



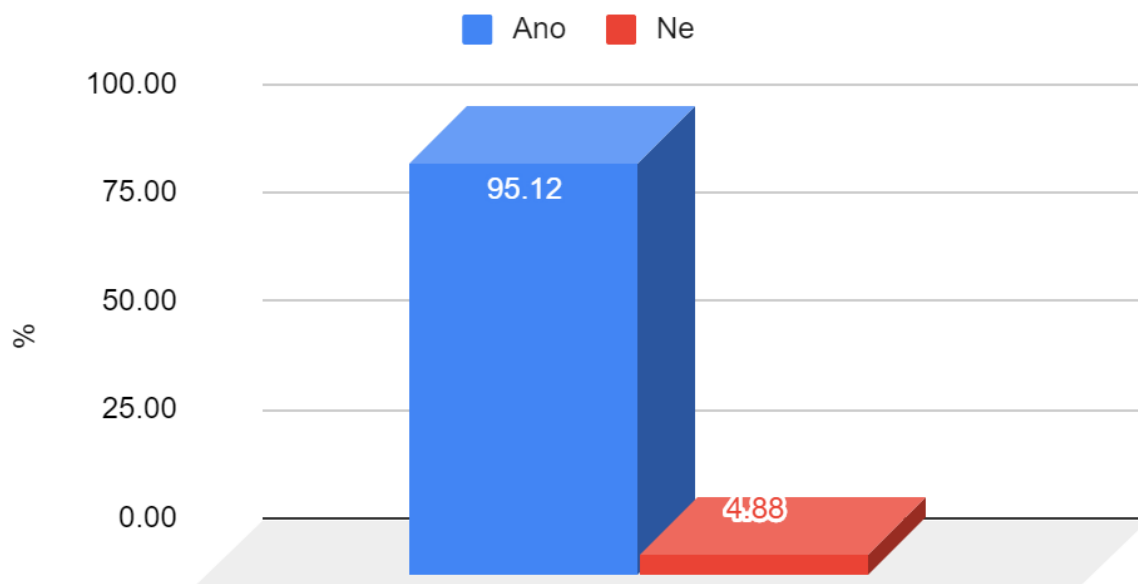
Graf 44: Otázka č. 15

Tanec - Trpěl/a lektor/ka nějakou vadou řeči?



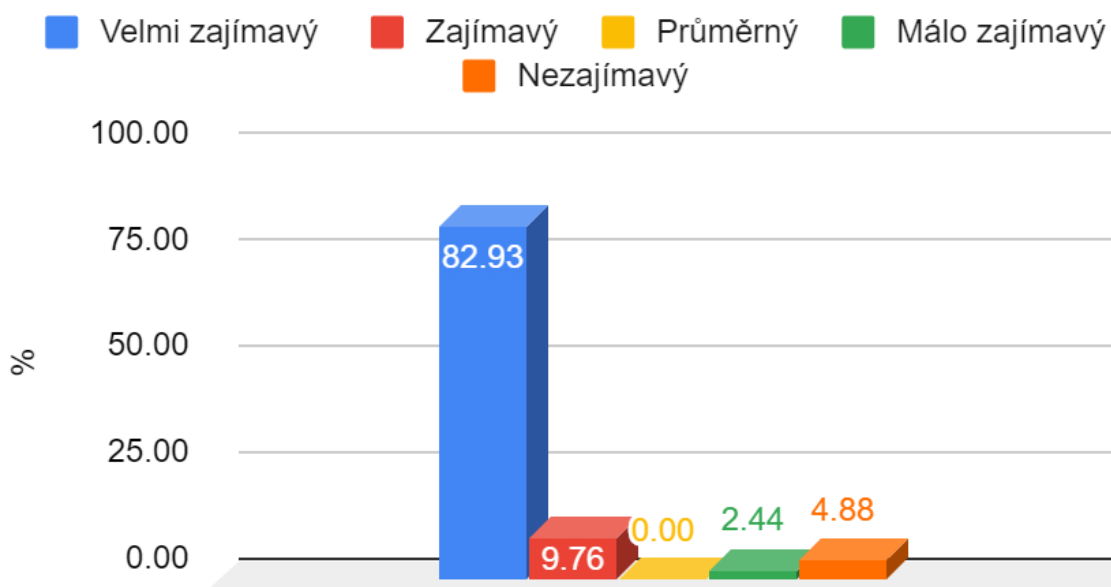
Graf 45: Otázka č. 16

Tanec - Dokázal/a lektor/ka udržet vaši pozornost?



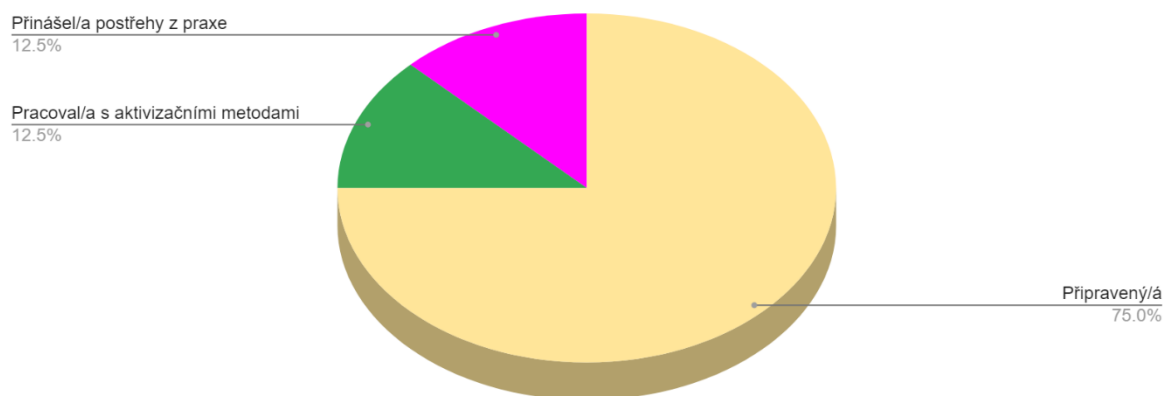
Graf 46: Otázka č. 17

## Tanec - Jak byl pro vás kurz zajímavý?



Graf 47: Otázka č. 6

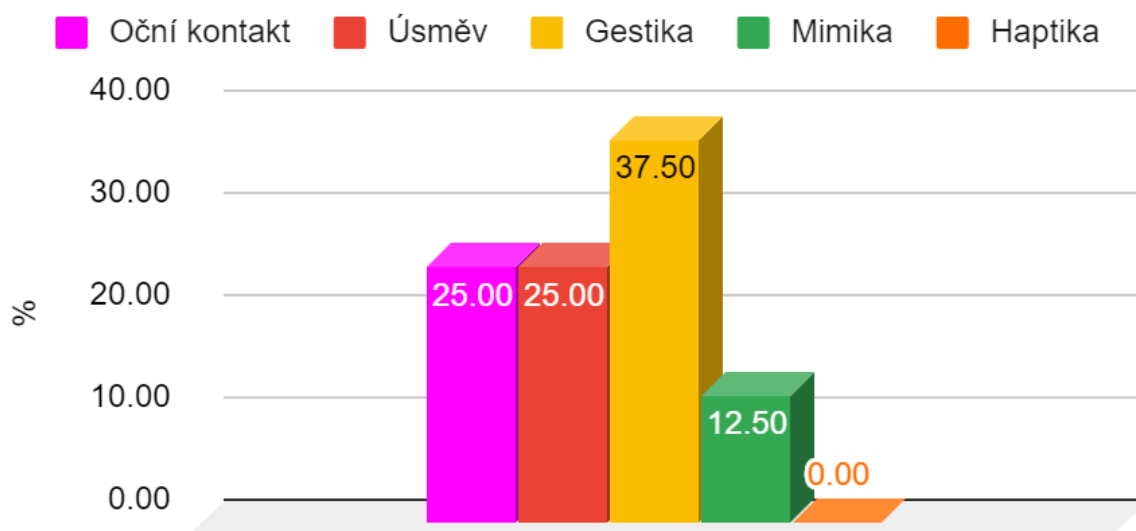
Grafické metody - Lektor/ka byl/a:





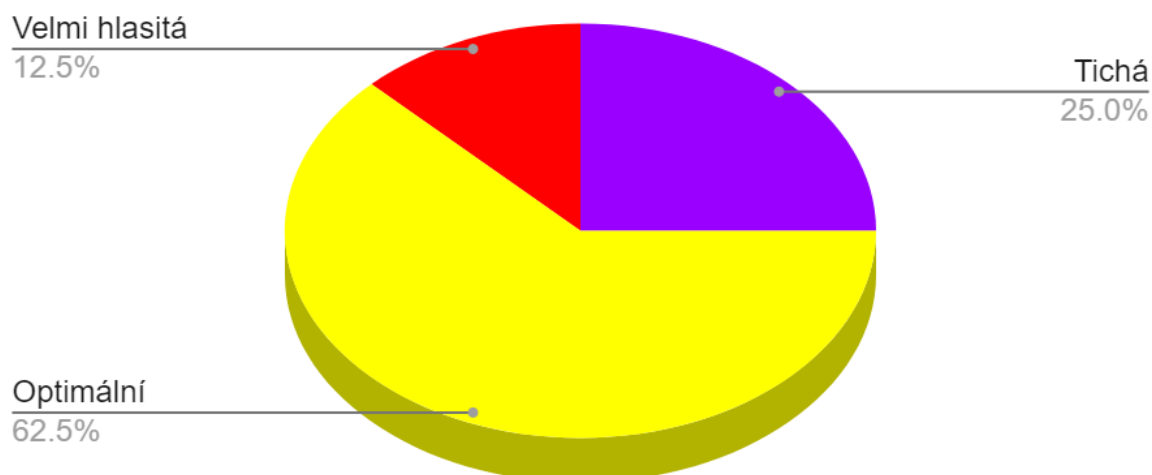
Graf 48: Otázka č. 10

## Grafické metody - Jakou neverbální komunikaci používal/a lektor/ka nejvíce?



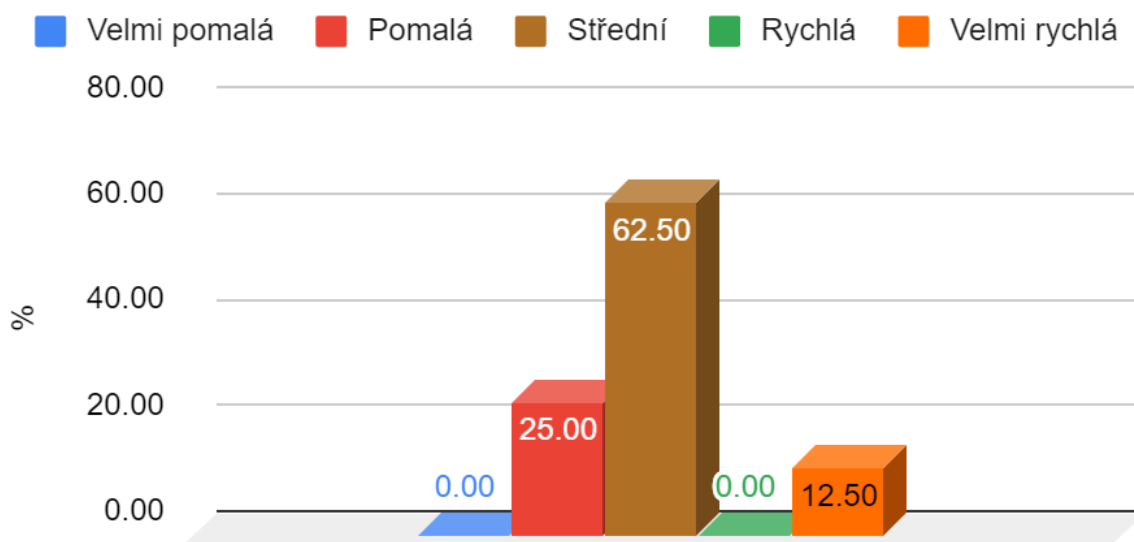
Graf 49: Otázka č. 11

## Grafické metody - Intenzita hlasu lektora/ky byla:



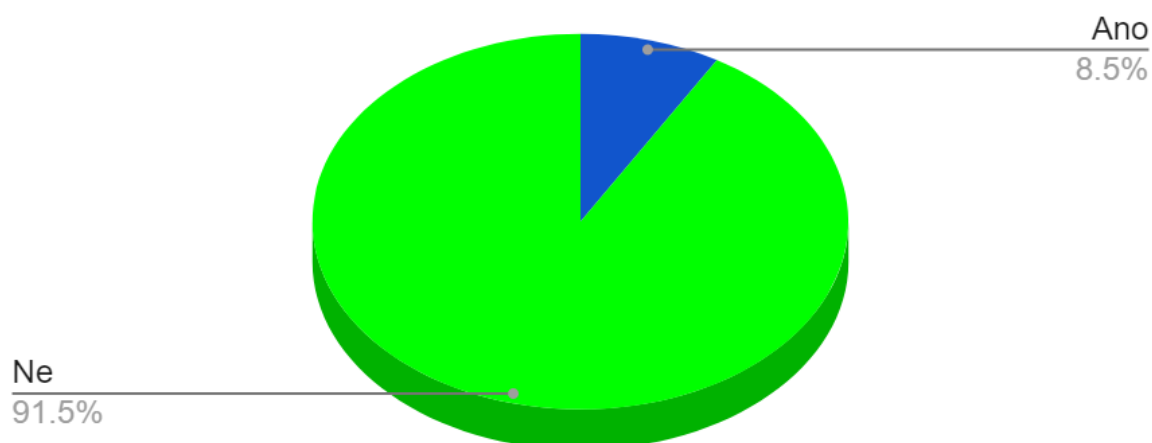
Graf 50: Otázka č. 12

### Grafické metody - Rychlost (tempo řeči) lektora/ky byla:



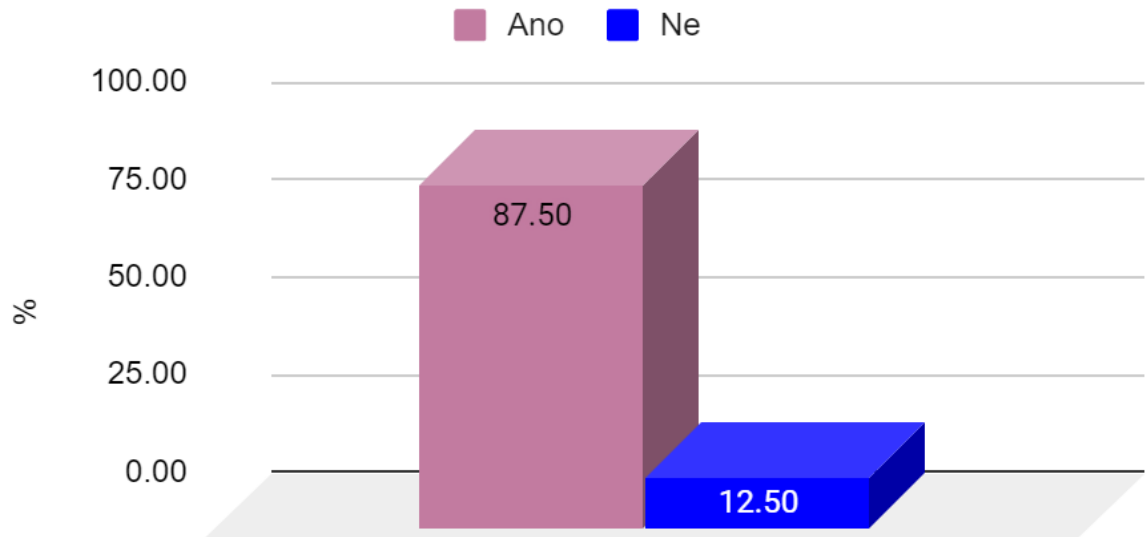
Graf 51: Otázka č. 13

### Grafické metody - Byl lektorův/čin hlas hluboký (barva hlasu)?



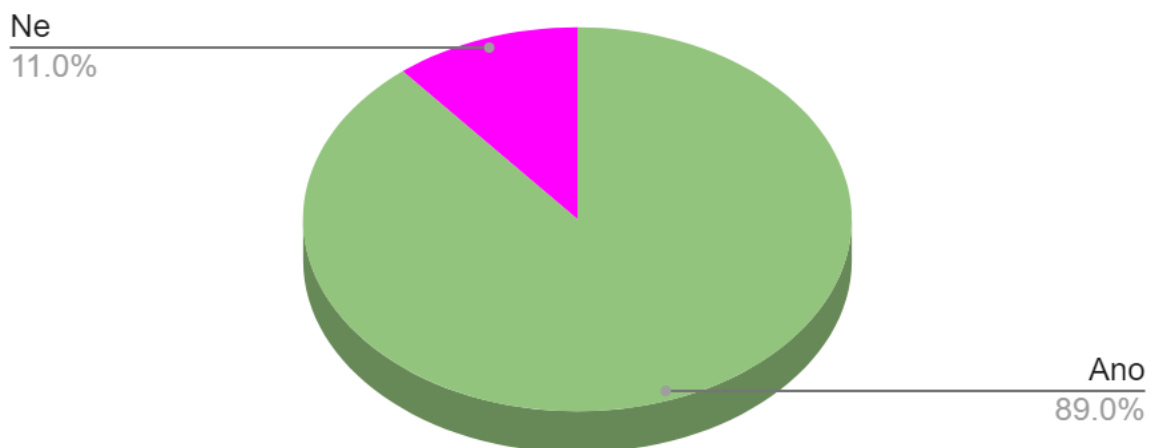
Graf 52: Otázka č. 14

Grafické metody - Měl/a lektor/ka dobrou artikulaci (výslovnost)?



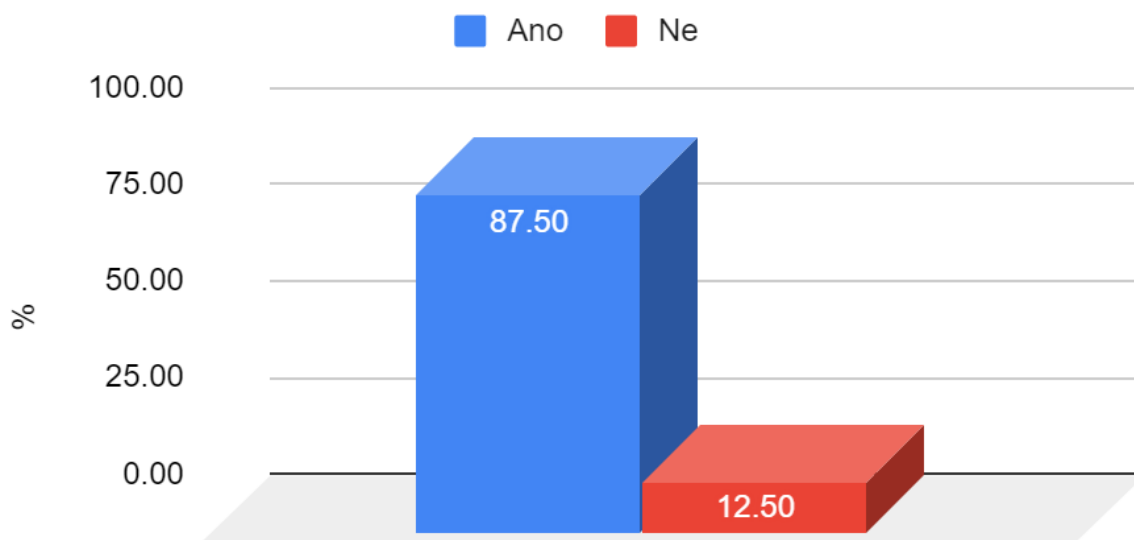
Graf 53: Otázka č. 15

Grafické metody - Trpěl/a lektor/ka nějakou vadou řeči?



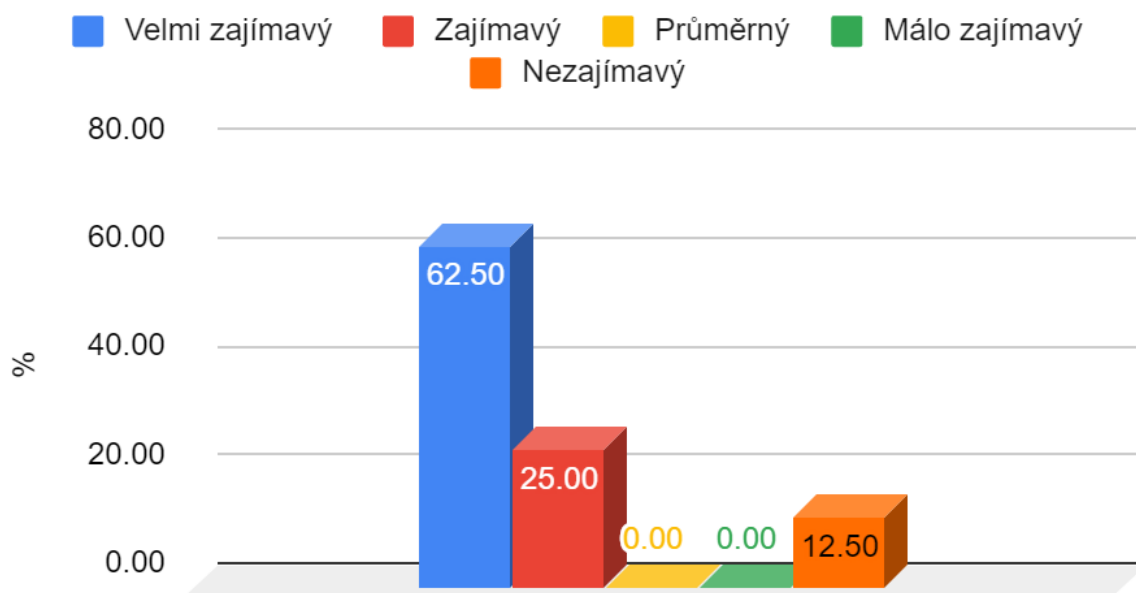
Graf 54: Otázka č. 16

## Grafické metody - Dokázal/a lektor/ka udržet vaši pozornost?



Graf 55: Otázka č. 17

## Grafické metody - Jak byl pro vás kurz zajímavý?



Zdroj<sup>248</sup>

<sup>248</sup> Autor práce, 2020 (vlastní šetření).

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Jiřina Lstiburková

**Obor:** Andragogika

**Forma studia:** Kombinovaná

**Název práce:** Osobnostní rozvoj zaměřený na vybrané měkké dovednosti

**Rok:** 2020

**Počet stran textu bez příloh:** 83

**Celkový počet stran příloh:** 32

**Počet titulů českých použitých zdrojů:** 46

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů:** 5

**Počet internetových zdrojů:** 4

**Vedoucí práce:** PhDr. Marie Vacínová, CSc.