

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

magisterské kombinované studium  
2011 – 2013

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

Alena Svobodová

Aspekty a specifika komunikace při vzdělávání dospělých  
z pozice andragoga

**Praha 2013**

**Vedoucí diplomové práce: Mgr. Martina Strnadová**

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

Master Combined Time Studies  
2011 - 2013

**DIPLOMA THESIS**

Alena Svobodová

Title: Aspects and specifications in communication throughout education of adults from the position of andragogy teacher.

**Prague 2013**

**The Diploma Thesis Work Supervisor:  
Mgr. Martina Strnadová**

## **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 použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 15.3.2013

*Jméno autorky: Alena Svobodová*

Vlastnoruční podpis: \_\_\_\_\_

## **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat vedoucí práce paní Mgr. Martině Strnadové za individuální způsob vedení diplomové práce, podnětné myšlenky a vstřícný přístup při řešení technických potíží při jejím zpracování.

## **Anotace**

Tato práce se týká oblastí komunikace a rozličných aspektů při vzdělávání dospělých z pozice andragoga. Cílem práce je zrekapitulovat již publikované informace z uvedené oblasti zkoumání. Autorka jednotlivé pasáže doplňuje svými úvahami. V teoretické části se snaží rozebírat specifika při vzdělávání dospělých, věnuje se motivaci účastníků vzdělávacích kurzů, komunikaci a umění komunikace s dospělými jedinci z pohledu andragoga. Praktická část na základě znalosti teorie má potvrdit možné bariéry, které se při vzdělávání dospělých objevují.

## **Klíčové pojmy**

Andragog, andragogická komunikace, metodologické základy při vzdělávání dospělých, motivace a stimulace pracovníků, specifika při vzdělávání dospělých, umění jednat s lidmi, zásady mluveného projevu, zvláštnosti vzdělávání dospělých

## **Annotation**

This dissertation is about aspects and specifications in communication throughout education of adults from the position of andragogy teacher. Target of this dissertation is a summary of already published information in the science of andragogy and communication with adults. The author is complementing each part with her own speculations. In theoretical part she is trying to analyze education, motivation and methods of communication of adults taking part in each course. The practical part is about solving the communication barrier in education of adults by analyzing, case reports and by leading circumstantial dialogues with line managers.

## **Key words**

Specifics of adult education, motivation and stimulation of workers, communication and andragogical communication, peoples' skills, principles of speech, andragogy, methodological foundations for adult education, peculiarities adult education

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>8</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST</b>	
1. ZVLÁŠTNOSTI VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH	9
1.1 Věkové rozdílnosti dospělých	10
1.2 Překážky vzdělávání dospělých	11
2. METODOLOGICKÁ ZÁKLADNA VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH	15
2.1 Pravidla při vzdělávání dospělých	15
2.2 Didaktické principy vzdělávání dospělých	16
2.3 Princip optimálního řízení	17
2.4 Princip názornosti	17
2.5 Princip přístupnosti a přiměřenosti	18
2.6 Princip soustavnosti	19
2.7 Princip kontinuity akce	19
2.8 Princip uvědomělosti a aktivity	19
2.9 Princip trvalosti	20
2.10 Princip spojení teorie s praxí	20
3. MOTIVACE A STIMULACE PRACOVNÍKŮ	22
3.1 Teorie motivace	23
3.2 Osobnost člověka ve vztahu ke vzdělávacímu kurzu	26
4. ANDRAGOGICKÁ KOMUNIKACE	31
4.1 Informace a andragogické hledisko	31
4.2 Andragogická interakce	33
4.3 Komunikace	34
4.4 Nonverbální komunikace	36
4.5 Aspekty andragogické komunikace	43
5. UMĚNÍ JEDNAT S LIDMI	46
5.1 Umění rozhovoru	46
5.2 Základní dělení otázek	48
5.3 Konkrétní typy otázek	50
5.4 Získání souhlasu aneb kouzelné slůvko „ano“	54
5.5 Stavba rozhovoru	55
6. ZÁSADY MLUVENÉHO PROJEVU	56
6.1 Mluvený projev	56

6.2 Sebepojetí	57
6.3 Je dobré umět naslouchat	58
6.4 Jak udržet posluchačův zájem	59
7. ANDRAGOG A JEHO KOMUNIKACE PODLE PROFESE, KTEROU ZASTÁ	61
<b>PRAKTICKÁ ČÁST</b>	
1 NÁZEV VÝZKUMU	68
2 CÍL VÝZKUMU	68
3 CÍLOVÁ SKUPINA	68
4 HYPOTÉZY	68
5 VOLBA NÁSTROJE	68
6 JEDNOTLIVÍ RESPONDENTI	70
7 VÝSLEDEK VÝZKUMU	88
<b>ZÁVĚR</b>	<b>90</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ ČESKÉ LITERATURY A PRAMENŮ</b>	
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b>	



## ÚVOD

Téma této diplomové práce je: Aspekty a specifika komunikace při vzdělávání dospělých z pozice andragoga.

Vzdělávání dospělých je velmi specifické. Dospělí jedinci se od ostatních studujících skupin liší věkem, stupněm poznání, získaným vzděláním, profesním zařazením, motivací ke studiu, životními zkušenostmi, schopnostmi i dovednostmi. Jejich život je již zformován k určitým postojům, názorům a vlastnostem. Mnohdy je ovlivňuje i zdravotní stav. Faktem také je, že s postupujícím věkem, jedinec dává důraz na praktické myšlení. Vždy chtějí vědět co, proč či k čemu jim to bude. Proto se může stát, že získat dospělého jedince pro vzdělávání je obtížné a jejich motivace klesá. Andragog, který zná tato specifika a umí s nimi pracovat, si předem odstraňuje možnou existenci řady bariér pro vzdělávání.

Pokud chceme efektivně vzdělávat dospělé, je dobré znát pár principů, kterými je dobré se řídit. Proto se v této práci autorka snaží shrnout informace zahrnující zvláštnosti vzdělávání dospělých, metodologické základy, motivaci účastníků vzdělávání, pravidla komunikace, a to především v andragogice. Právě jedním z prostředků, který dokážeme využívat je - nástroj komunikace. Komunikace může být velmi účinná. Stačí dodržet pár základních komunikačních pravidel a vzdělávací kurzy se mohou stát poutavými průvodci k novým tématům či informacím. Aby se tak stalo a získávali jsme pro své vzdělávací akce co největší podíl účastníků, je vhodné respektovat komunikační pravidla např. zásada konkretizace, zásada názornosti, princip propojení teorie s praxí apod. Zamyslet se nad faktem, zda-li umíme s dospělými jednat, a prostudovat několik doporučení, která jsou v odborné literatuře dostupná: např. v publikaci s názvem Androdidaktika.

Proto se autorka snaží věnovat tématům, která jednání s lidmi usnadňují. Cílem této práce je v teoretické části shrnout tyto informace z aktuálně publikovaných zdrojů a doplnit je o objektivní tvůrčí úvahy, nápady. Praktická část dokreslí problematiku na analýze několika kazuistik, které mají zjistit možné komunikační bariéry při vzdělávání dospělých.

## TEORETICKÁ ČÁST

### 1. ZVLÁŠTNOSTI VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

Vzdělávání dospělých je průřezovou disciplínou, která má aspekty pedagogické, sociologické, ekonomické, politické, psychologické, právní i etické. S ohledem na obecně pojaté potřeby lektorů, kteří nutně používají komunikaci jako nástroj při vzdělávání, se zaměříme na aspekty pedagogické a sociálně psychologické, které můžeme využívat ve své praxi.

Úspěšná vzdělávací práce s dospělým jedincem vyžaduje respektování jeho zvláštností a využívání silných stránek jeho osobnosti. Z pravidla se dospělý jedinec vyznačuje určitou mírou sociální zralosti, vyrovnanosti, ustáleným životním stylem. Má vytvořený svůj systém hodnot a měl by vidět své reálné cíle. Dospělí účastníci se z hlediska vzdělávání liší od mládeže zejména věkem, úrovní vzdělání, druhem profese, životními zkušenostmi, schopnostmi, vlastnostmi, motivací je studium, vzdělávacími potřebami, zájmy, životními postoji, ale také zdravotním stavem a disponibilním časem k rozvoji. Musíme tedy respektovat, že dospělý účastník bude na základě svých životních a pracovních zkušeností přijímat poznatky diferencovaněji a kritičtěji, s ohledem na své potřeby, tužby, přání, aspirace. Do vzdělávacího procesu vstupuje převážně dobrovolně, lze tedy předpokládat jistou studijní motivaci a zájem na další rozvoj.

Dospělý jedinec má po stránce psychofyziologické řadu odlišností, než mládež. Tyto zvláštnosti se týkají oblasti kognitivní. Objevují se značné rozdíly v pozornosti, pružnosti myšlení, praktické orientaci myšlení, v odolnosti a stabilitě vnímání, paměťových schopnostech. U dospělých v dospělém věku převládá praktické myšlení. Se zvyšujícím se věkem získává na významu. Dospělý se vyznačuje praktickou, až pragmatickou orientací: chtějí vědět, k čemu jim to bude, čeho mohou dosáhnout, jaké efekty jim to přinese. Doslova vyžadují průkaznost mezi vlastními potřebami, potřebami své organizace, obsahem a výsledky vzdělávacího kurzu, jak jeho vlastní přínosy, tak i pro organizaci ve které působí. Proto je nutné velmi dobře provázat tematiku i učební materiál k pracovní činnosti, k životním a pracovním zkušenostem účastníků.

Vzhledem k faktu, že u dospělých účastníků převažuje praktické myšlení, se v poslední době ukazuje, že efektivními metodami při vzdělávání se stávají metody

participativní a dialogické. V nichž se mohou plně zapojit, předávat si své zkušenosti i poznatky a aktivita je produktivní.<sup>1</sup>

## 1.1 Věkové rozdílnosti dospělých

Důležitým faktem je, že bychom měli trochu diferencovat i náš přístup při vzdělání s ohledem na věk účastníka. Dospělost je obdobím zahrnujícím několik desítek let a lze jí rozdělit na tři období:

- Ranná, časná dospělost její ohraničení je přibližně od 20 do 30 let
- Střední dospělost její ohraničení je přibližně od 30 do 45 let
- Pozdní dospělost její ohraničení je přibližně od 45 do 60-65 let

Každé z těchto období má své specifické znaky, problémy a vývojové úkoly.<sup>2</sup>

Mladý dospělý ve věku třiceti let má zpravidla již stabilní zaměstnání, našel svého životního partnera či partnerku, založil rodinu a je schopný ji zajistit po ekonomické stránce. Je schopen spolupracovat bez zbytečných konfliktů, má reálné plány. U žen se setkáváme s faktem, že mnohdy již pečují o své první dítě, proto na nějaký čas opouštějí pracovní zařazení. Při vzdělávání se mohou tito účastníci jevit jako velmi aktivní, otevření a zvědaví jedinci. Míra angažovanosti samozřejmě závisí i na osobní motivaci či případné atraktivitě zaměstnání. Pokud se na tohoto jedince podíváme přes fyziologickou stránku, je to člověk nezatížený procesem stárnutí a jeho kognitivní funkce jako je vnímání, myšlení, paměť apod. budou zřejmě beze změn.<sup>3</sup>

Ve středním věku pokračují osobní, partnerské vztahy, včetně řešení menších či zásadnějších problémů, jako mohou být rozvody, ztráta zaměstnání apod. Profesní zakotvení v období zralé dospělosti v souvislosti s probíhajícími rozsáhlými společenskými změnami jen málo připomíná stabilní, klidné, popřípadě stojaté vody bezpečného přístavu. Již dávno neplatí, že dobrý pracovník má po celé toto období dospělosti jistotu a stálost profesního zaměření. Mění se vše, restrukturalizace se dotýká nejen průmyslu, ale také státní správy, změny probíhají i tradičně pojímaných profesí jako je oblast zdravotnictví a školství. Proto roste potřeba celoživotního

---

<sup>1</sup> BARTÁK, J. *Jak vzdělávat dospělé*. 1.vyd. Praha: Alfa nakladatelství, s.r.o., 2008. s. 17-20. ISBN 978-80-87197-12-7.

<sup>2</sup> ČÁP, J. a MAREŠ, J. *Psychologie pro učitele*. 2.vyd. Portál, s.r.o. 2007. S. 238. ISBN 978-80-7367-273-7.

<sup>3</sup> FARKOVÁ, M. *Vybrané kapitoly z psychologie*. 2.vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. s. 193-195. ISBN 978-80-86723-64-8.

vzdělávání. Někteří jedinci jsou samozřejmě ve věku třiceti pěti let úspěšní specialisté ve svém oboru, ale i tak konkurenční tlak motivuje jedince k faktu nutnosti celoživotního vzdělávání. Ženy se zpravidla navracejí do pracovního procesu po období, kdy pečovaly o své potomky. Po stránce fyziologické již ve věku třiceti let dochází k poklesu elasticity tkání, u mužů můžeme pozorovat ustupující křtici, u žen ukládání tuku v tradičních oblastech. Myšlení a vnímání běžně není pozměněno.<sup>4</sup>

V období zralé dospělosti jsou životní cesty stejně různorodé a složité jako tomu bylo v předchozí etapě, jen se již objevují zřetelné známky stárnutí. Klesá výkonnost základních životních orgánů. Zpomaluje se metabolismus. V duševních funkcích je nejnápadnější změna v oblasti paměti. Jedná se o fakt, který bychom při vzdělávání měli vést v patrnosti a přizpůsobit komunikaci specifickým potřebám jedinců. Nemáme na mysli upravovat komunikaci devalvujícím způsobem, ale přijmout tento fakt a dát účastníkům dostatek časového prostoru ke zpracování nových informací. Můžeme pozorovat, že se u účastníků kurzu objevuje zhoršení bezděčného zapamatování, vybavování z paměti a i proces vštípivosti nových informací při záměrném pamětním učení je delší. Při naší komunikaci bychom měli mít vždy na paměti, že padesátníci jsou citově více zranitelnější než byli dříve, mohou se dojímat, hůře snášejí stres a psychický konflikt. Osobní růst souvisí s dimenzí introverze.<sup>5</sup>

## 1.2 Překážky při vzdělávání dospělých

I přes nastavení optimálních podmínek vyvstávají během vzdělávání překážky. Ty můžeme rozdělit do několika menších podskupin. První z nich jsou percepční bariéry. Jde o překážky, které dospělému brání vnímat podstatu problému, eventuálně vystihnout informace nezbytné k jeho řešení. Tyto bariéry mohou spočívat již v samotném vymezení problému. Není-li problém dobře vysvětlen, účastník vzdělávací aktivity jej chápe jen mlhavě a neumí rozklíčovat jeho podstatu. To se stává zejména tehdy, je-li problémová oblast vymezena příliš obecně, či naopak detailně.

Obecné pojetí sice umožňuje postihnout problém v širokých souvislostech a z různých hledisek, ale pokud lektor setrvává pouze na jisté úrovni obecnosti,

---

<sup>4</sup> FARKOVÁ, M. *Vybrané kapitoly z psychologie*. 2.vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. s. 243-245. ISBN 978-80-86723-64-8.

<sup>5</sup> FARKOVÁ, M. *Vybrané kapitoly z psychologie*. 2.vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. s. 297-299. ISBN 978-80-86723-64-8.

neukazuje na specifickém, konkrétním či jedinečném, k čemu bude moci účastník vyřešený problém použit, nezaujme ho ani ho nezíská k aktivní spolupráci.

Také příliš detailní pojetí se často mívá s očekáváními účastníků. Oslovuje pouze ty, kteří se danému problému speciálně věnují.<sup>6</sup> Či úzce zaměřeným odborníkům specializovaných oborů. Lektor by měl vždy znát skupinu, kterou bude vzdělávat. Požadavky na odborné proškolení. Pro každého vzdělavatele je radost předávat informace ze svého oboru, ale hodně informací může zastřít důležitá fakta, kterým by účastníci měli porozumět. Jakékoliv detailní pojetí je lepší zpracovávat až v návazných kurzech nebo lektor může doporučit odbornou literaturu, která problematiku rozvíjí.

V průběhu vzdělávací akce je třeba neustále si ověřovat, zda jsme s účastníky na stejné vlně, brát v úvahu možnost jejich apriorních soudů – domýšlejí, co sami očekávají, přání je pro ně otcem myšlenky, nečekají na argumenty, důkazy nebo případné nebezpečí saturace – nasycení, pocitu, že se už nemá co učit, že všechno, co potřebuje, již ví a zná.<sup>7</sup>

Druhou oblastí překážek jsou bariéry kultury. Čím je člověk dospělejší, tím více opouští přirozené instinkty a stále více se podřizuje nejrůznějším referenčním rámcům, hraje role, které od něho společenské prostředí vyžaduje. Hraje je tak, jak předpokládá, že je příslušná komunita vyžaduje, úměrně tomu, jaká je její soudržnost a do jaké míry účastník cítí, formálně či neformálně, sounáležitost s ní. Podle toho ve větší či menší míře přistupuje na předpokládané, požadované či tušené normy jednání.<sup>8</sup> Tyto překážky jsou obtížně detekovatelné. Pro vzdělavatele, který s daným jedincem či skupinou pracuje pravidelně či opakovaně, by neměl být problém rozpoznat účelové jednání. Částečně mu k odhalení mohou dopomoci různé testy a typologie osobnosti. Avšak problém nastává, pokud vzdělává skupinu, kterou nezná, nemá dostatek informací či situační vlivy pracovního klimatu vytvářejí nezdravé pracovní prostředí. Takovým příkladem mohou být vnitropodnikové restrukturalizace či jen hrozba a následné riziko ztráty zaměstnání.

---

<sup>6</sup> BARTÁK, J. *Jak vzdělávat dospělé*. 1.vyd. Praha: Alfa nakladatelství, s.r.o., 2008. s. 18-20. ISBN 978-80-87197-12-7.

<sup>7</sup> BARTÁK, J. *Jak vzdělávat dospělé*. 1.vyd. Praha: Alfa nakladatelství, s.r.o., 2008. s. 18-20. ISBN 978-80-87197-12-7.

<sup>8</sup> BARTÁK, J. *Jak vzdělávat dospělé*. 1.vyd. Praha: Alfa nakladatelství, s.r.o., 2008. s. 18-20. ISBN 978-80-87197-12-7.

Třetími bariérami jsou překážky pracovního prostředí. Prostor může působit negativně, pokud v něm převažuje konzervatismus, formalismus, intelektuální či emoční sterilita, nedůvěra, ignorace, neochota ke spolupráci, kdy si každý hraje na svém písečku. Tyto i mnohé další nedostatky, například nedodržování ergonomických norem – světlo, teplo, prach apod., signalizují nedostatky v řízení a bývají častou příčinou nespokojenosti zaměstnanců s vedením. Nejsou-li uspokojeny satisfaktory zaměstnanců, obtížně hledají motivátory k uspokojování jejich vyšších potřeb, zejména potřeb rozvoje.<sup>9</sup> S těmito problémy se setkáváme, pokud větší skupina sdílí malou kancelář či nový typ kanceláří, kde jedince spojují otevřené prostory. Jedinci se těžko mohou soustředit, pokud nejsou uspokojeny jejich základní potřeby. Čím více účastníků, tím více nároků. Proto dbejme na to, kde - v jakém prostředí budeme vzdělávání realizovat.

Čtvrtou skupinu tvoří intelektuální a výrazové bariéry. Vycházejí ze skutečné nebo domnělé výzbroje účastníků a promítají se v nevhodné volbě taktiky lektora. V učení dospělých byla dříve názornost výkladu značně podceňována, plného uplatnění se jí dostává až v posledních desetiletích. Klíčovou úlohu hraje adekvátnost, opodstatněnost, přístupnost, jednoduchost a srozumitelnost verbálních i neverbálních komunikačních prostředků. Tam, kde nevystačíme s readabilitou verbálního projevu (rychlostí, snadností a předností příjmu sdělení), měli bychom vhodně a účelně využívat nejrůznějších názorných pomůcek, které mohou podstatu vysvětlovaného problému objasnit často lépe, než pouhá slova.<sup>10</sup>

Poslední skupinou bariér tvoří emoční překážky. Můžeme je charakterizovat jako překážky volného, nespoutaného myšlení, sdělování a jednání. Emoční bariérou může být obava či strach udělat chybu, selhat. Vyplývá obvykle z nutkové potřeby bezpečí jednou provždy daného myšlenkového systému a pořádku, nechuti k jinému úhlu pohledu, ke změnám, chaosu, rizikům. Jejím atributem bývá preferování role posuzovat nápady před rolí tvořit nápady, neschopnost tolerovat dvojznačnost či

---

<sup>9</sup> BARTÁK, J. *Jak vzdělávat dospělé*. 1.vyd. Praha: Alfa nakladatelství, s.r.o., 2008. s. 18-20. ISBN 978-80-87197-12-7.

<sup>10</sup> <sup>10</sup> BARTÁK, J. *Jak vzdělávat dospělé*. 1.vyd. Praha: Alfa nakladatelství, s.r.o., 2008. s. 18-20. ISBN 978-80-87197-12-7.

víceznačnost a důsledkem – nedostatečná či málo rozvíjená a využívaná představivost, pružnost, dynamičnost.<sup>11</sup>

Shrneme-li tyto informace, základem je znát účastníky kurzu. Nemůžeme jednotlivce znát osobně, ale mít obecné povědomí o jejich vzdělání, životních zkušenostech, názorech, postojích. Lektor se může pečlivě připravit. Obzvlášť v případě, když se jedná o dospělého, musíme mít na paměti, že je již zformován předchozími zkušenostmi a osobní zkušenosti mohou mít velmi silný vliv na vytvoření bariér. Čím více informací získáme, tím lépe se můžeme připravit a následně didakticky působit či vhodně argumentovat. Tento přístup podpoří profesionalitu lektora, kurzu.

---

<sup>11</sup> BARTÁK, J. *Jak vzdělávat dospělé*. 1.vyd. Praha: Alfa nakladatelství, s.r.o., 2008. s. 18-20. ISBN 978-80-87197-12-7.

## 2. METODOLOGICKÉ ZÁKLADY VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

Efektivnost vzdělávacího působení určují cíle, funkce a zejména požadované výsledky či efekty vzdělávání. Na jejich základě lze zvolit odpovídající metody, pomůcky a formy k prezentaci obsahu učiva. Procesní model pedagogického prostoru je vymezen třemi druhy proměnných:

Určující determinující proměnné

Jsou výrazem souladu objektivních potřeb jistého společenství, firmy apod. a subjektivních potřeb účastníků, jsou vyjádřeny cílem, v cílových strukturách, funkcích a požadovaných efektech.

Určené determinované proměnné

Patří mezi ně didaktické nástroje či prostředky řízení a regulace, tj. metody, pomůcky a formy výchovy a vzdělávání.

Střední intervenující proměnné

Ovlivňují lektorovu volbu metod, pomůcek a forem výuky ve vztahu k jejím cílům, funkcím a požadovaným efektům, řízení vzdělávací akce přiřazováním určených proměnných k určujícím proměnným, zpracování vzdělávacího obsahu do podoby učiva.<sup>12</sup>

### 2.1 Pravidla při vzdělávání dospělých

Aby lektorova práce byla efektivní, měl by si být vědom několika pravidel již při zpracovávání daného tématu. Pojďme si je společně představit.

Prvním pravidlem je fakt, že se má stavět od základů. Pokud bychom toto pravidlo opomíjeli, mohlo by se stát, že náš text bude pro účastníky složitý, vynecháme základní poznatky a jedinec se ztratí, nebude chápat souvislosti, co a jak myslíme. Ztratíme jeho pozornost. A zákonitě jeho motivace klesne. Abychom se tomu vyhnuli, dbejme na to, aby látka, učivo bylo vysvětlováno od jednoduchého ke složitějšímu.

---

<sup>12</sup>BARTÁK, J. *Jak vzdělávat dospělé*. 1.vyd. Praha: Alfa nakladatelství,s.r.o., 2008. s. 23. ISBN 978-80-87197-12-7.



Druhým pravidlem je faktor cíle. Ten má být konkrétní, srozumitelně definovaný. Jen tak se jej lektor může po celou dobu držet. Pokud je stanoveno vícero cílů, mělo by být dopředu určeno, který je hlavní a které cíle jsou pro dané kapitoly či části kurzu. Kurz posléze plynule postupuje. Důležité je mít dopředu stanovený způsob a prostředek, jak daného cíle kurzu dosáhneme.

Třetím pravidlem je známá triáda – chtít, moci, umět.

Čtvrtým pravidlem je pravidlo nákladovosti kurzu. V ideálním případě se dosahuje cílů s minimální námahou a náklady.

Tato pravidla zahrnují všechny aspekty racionální práce lektora při vzdělávání dospělých. Vyjadřují působení zákonitostí, vztahů a podmínek výchovně-vzdělávacího procesu, požadavky na jeho řízení a kritéria jeho účinnosti.<sup>13</sup>

## 2.2 Didaktické principy vzdělávání dospělých

Didaktické principy jsou nejčastěji definovány jako obecné požadavky, které jsou kladeny na proces výuky v souladu se stanovenými cíly a obsahem.<sup>14</sup> Jedná se o didaktické zásady, které odrážejí jak pedagogické myšlení, tak praktické zkušenosti andragogů.

Mezi nejdůležitější patří principy optimálního řízení, názornosti, soustavnosti, kontinuity akce, aktivity, přístupu a trvalosti.

K efektivní výchově a vzdělávání dospělých výrazně přispívá dobrovolný a uvědomělý vztah ke vzdělávacímu procesu a k získávaným poznatkům, princip záměrnosti, cílevědomosti, pozitivnosti, přiměřenosti, samostatnosti a tvořivosti, systematizace vědomostí, komplexnosti, jednoty výchovy a vzdělávání, vytváření dovednosti, individuálního přístupu k osobnosti, jednoty náročnosti a úcty k osobnosti, využívání zkušenosti dospělých účastníků, sepětí teorie s praxí, týmové spolupráce.<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> BARTÁK, J. *Jak vzdělávat dospělé*. 1.vyd. Praha: Alfa nakladatelství, s.r.o., 2008. s. 23. ISBN 978-80-87197-12-7.

<sup>14</sup> MUŽÍK, J. *Androdidaktika*. 2.vyd. Praha: ASPI, 2004. s. 63-67. ISBN 80-7357-045-9

<sup>15</sup> BARTÁK, J. *Jak vzdělávat dospělé*. 1.vyd. Praha: Alfa nakladatelství, s.r.o., 2008. s. 26. ISBN 978-80-87197-12-7.

## 2.3 Princip optimálního řízení

Opírá se o využívání vědeckých poznatků a promítá se do komplexního využívání didaktických principů a zásad, jakými jsou soustavnost, uvědomělost, aktivita, důslednost, přístupnost, úměrnost, názornost, spojování teorie s praxí a trvalost.

Ve vztahu k dospělému účastníkovi získává tento komplexní princip zvláště na významu. Dospělý nepřichází do vzdělávacího procesu jako nepopsaný list papíru. Přináší si ho s sebou jistý soubor vědomostí, zkušeností a dovedností, na něž je možno tvořivě navázat, zároveň však nezřídka i určitý pragmatický, ryze účelový, či prakticistický přístup ke studované látce. Proto je třeba ozřejmit mu a přiblížit význam teoretických základů a poznatků pro praxi, přimět k pochopení významu teorie pro praktickou činnost v konkrétních podmínkách.

Optimalizace vzdělávacího procesu spočívá především v tom, že účastníka soustředíme na hlavní fakta a jejich vztahy. Postihujeme, pokud možno za jeho aktivní spolupráce, základní souvislosti a vztahy zkoumaného problému.

Přirozeným požadavkem je, aby učební látka tuto činnost umožňovala a aby na ni účastník stačil, musí být přiměřená jeho možnostem a schopnostem.

Určitým východiskem pro nás je, že dospělý účastník ke svému dalšímu vzdělávání přistupuje více či méně dobrovolně na základě vlastního rozhodnutí. Může tedy vyjít z toho, co ho k tomu motivovalo, jaké potřeby hodlá uspokojit. Mohou to být potřeby rozvíjet se, uplatnit své schopnosti a znalosti, odstranit vlastní nedostatky, dosáhnout uznání, ocenění, být morálně i materiálně ohodnocen<sup>16</sup>.

## 2.4 Princip názornosti

Základ každého poznávacího procesu tvoří přímá smyslová zkušenost. Ta je základním kamenem našeho poznání. Zrakem vnímáme 75% reality, sluchem 13%, hmatem 6% a chutí po 3%. Naše smyslové vnímání, přímou smyslovou zkušenost, nenahradí ani sebelepší slovní výklad či podpis. Jeho význam spočívá zejména v tom, že umožňuje vytvoření vlastního názoru na věc, problém, který si účastník může na vlastní oči prohlédnout. Je to důležité zejména tehdy, když se nemůžeme odvolat na účastníkovu předchozí zkušenost a paměť.

---

<sup>16</sup> BARTÁK, J. *Jak vzdělávat dospělé*. 1.vyd. Praha: Alfa nakladatelství, s.r.o., 2008. s. 26. ISBN 978-80-87197-12-7.

Názorné sdělení spojuje účastníka se skutečností, se životem, s praxí. Je vzdálené verbalismu, formalismu, planému intelektualismu. Jde na kořen věci, smyslově názorně věc účastníkovi objasňuje, aktivizuje jej ke spolupráci. Vede ho k jasnějšímu pochopení a snazšímu zapamatování zobrazeného jevu, pomáhá k získání trvalejších vědomostí.

Názornost se uplatňuje ve vyučovacím procesu především prostřednictvím didaktických pomůcek – vizuálních, auditivních, audiovizuálních, včetně prostředků informačních technologií.<sup>17</sup>

Názornost patří mezi neúčinnější nástroje vzdělávacího procesu, neboť snižuje rozdíl mezi představou a skutečným vjemem určitého obsahu, vytváří předpoklady pro hlubší a trvalejší poznání.<sup>18</sup>

## 2.5 Princip přístupnosti a přiměřenosti

Předpokládá uplatnění diferencovaného přístupu k dospělým účastníkům vzdělávacího procesu podle úrovně jejich vědomostí, dovedností, zkušeností a návyků, funkčního, eventuálně i statusového začlenění ve firemní hierarchii a podle biosociální struktury.

Diferenciace se musí projevat nejen v metodách výkladu, způsobu prezentace, ale i v samotném strukturování obsahu a jeho zaměření. Druh, rozsah i způsob podání subjektivnímu chtění, umění a možnostem účastníků.

Jde o citlivé vyvážení vnější a vnitřní stránky vzdělávacího procesu. Tento proces lze totiž úspěšně regulovat vnějšími prostředky (tedy prostřednictvím cílů, obsahu, metod) jen tehdy, jsou-li nositeli takových vlastností, které vyjadřují přiměřené nároky na úroveň fyzického i psychického rozvoje účastníka, zejména ve vztahu k aktuálnímu stavu a úrovni jeho vědomostí a schopností, jeho chápavosti a duševní vyspělosti, tj. vnitřních subjektivních podmínek.<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> BARTÁK, J. *Jak vzdělávat dospělé*. 1.vyd. Praha: Alfa nakladatelství, s.r.o., 2008. s. 27-28. ISBN 978-80-87197-12-7.

<sup>18</sup> BARTÁK, J. *Jak vzdělávat dospělé*. 1.vyd. Praha: Alfa nakladatelství, s.r.o., 2008. s. 28. ISBN 978-80-87197-12-7.

<sup>19</sup> BARTÁK, J. *Jak vzdělávat dospělé*. 1.vyd. Praha: Alfa nakladatelství, s.r.o., 2008. s. 28. ISBN 978-80-87197-12-7.

## 2.6 Princip soustavnosti

Vyžaduje uspořádat učební látku do logických celků, které na sebe vzájemně navazují.

Zdůrazňovat hlavní poznatky a vztahy mezi nimi. Musí být zřejmé, co je hlavní a co je vedlejší, co představuje základní východiska, argumenty, důkazy, případně závěry a co má pouze charakter pomocný, podpůrný, dokreslující. Jde zejména o postížení takových základních myšlenek, faktů, vlastností, které umožňují formulaci logických závěrů. Poznatky jsou tedy podávány utříděně, s odlišením podstatného od méně podstatného, výklad příčinných vazeb směřuje k logickému závěru.<sup>20</sup>

## 2.7 Princip kontinuity akce

Rozumí se jím přesný postup, při němž se podávají základy věd či poslušných teorií v přímém logickém pořádku, navazuje se na starší poznatky s cílem dosáhnout u účastníků uceleného systému poznatků. Uplatnění tohoto principu předpokládá cílevědomou vzdělávací práci lektora zaměřenou na osvojení, zapamatování a praktického uplatnění jistého souhrnu poznatků.<sup>21</sup>

## 2.8 Princip uvědomělosti a aktivity

Rozumí se jím takové vedení vzdělávací činnosti, v němž lektor své svěřence vede k pochopení smyslu učení a k aktivnímu využívání osvojených poznatků.

Záměrně při tom preferuje dynamiku osobnosti účastníka nad pouhým pasivním přijímáním poznatků. Ve vzdělávacím procesu promyšleně vytváří takové situace, které vyvolávají aktivní spolupráci účastníků, vedou k prohlubování a upevňování vědomostí, dovedností i návyků, k nejrůznějším aplikacím v praxi. V aktivních formách styku lektora s účastníkem, tj. v rozhovorech, diskuzích a besedách, lze dosáhnout v živé

---

<sup>20</sup> BARTÁK, J. *Jak vzdělávat dospělé*. 1.vyd. Praha: Alfa nakladatelství, s.r.o., 2008. s. 29. ISBN 978-80-87197-12-7.

<sup>21</sup> BARTÁK, J. *Jak vzdělávat dospělé*. 1.vyd. Praha: Alfa nakladatelství, s.r.o., 2008. s. 29. ISBN 978-80-87197-12-7.

výměně názorů nejen výrazného upevnování a prohlubování vědomostí, ale též formování postojů a názorů.<sup>22</sup>

## 2.9 Princip trvalosti

Vyjadřuje požadavek, aby si účastníci dokázali zapamatovat vědomosti a dovednosti trvale, tj. kdykoli, tedy i s větším časovým odstupem, byli schopni si je znovu vybavit a prakticky použít. Vyžaduje uvědomělý přístup účastníka k celému vzdělávacímu procesu, aktivizaci jeho rozumových, citových i morálně-volních vlastností v zájmu dosažení cílů, které si předsevzal, aktivizaci jeho dosavadních vědomostí, dovedností a zkušeností, dlouhodobou logickou paměť. Princip trvalosti předpokládá uvědomělé napojování nových poznatků účastníka k dříve získaným, systematické pořádání vědomostí, dovedností a návyků do otevřeného systému, který umožňuje jejich neustálé prohlubování a rozšiřování a zároveň aplikaci v nejrůznějších podmínkách profesní praxe účastníků.<sup>23</sup>

## 2.10 Princip spojení teorie s praxí

Zásadní princip tvořící vlastně podstatu smysluplnosti vzdělávání dospělého účastníka, pilíř jeho motivace. Čím jasnější, zřetelnější je vazba probírané teorie na účastníkovu praxi, tím cílevědoměji, uvědoměleji, motivovaněji a aktivněji se účastník k učení staví a tím lepších výsledků může dosáhnout. Uplatňování didaktických principů umožňuje řídit, regulovat a usměrňovat vzdělávání dospělých tak, abychom dosáhli souladu mezi procesem řízeného vyučování a jeho psychosociálními zvláštnostmi ve všech hlavních etapách učení – tj. motivace, získávání vědomostí, aplikace, ověření, korektury a změny.<sup>24</sup>

Shrňme si shora uvedené informace. Pokud vzdělavatel bude připravovat koncepci vzdělávací akce, měl by mít vždy na paměti, že se jedná dospělého jedince. Každá aktivita by měla být podpořena dostatkem názornosti. Více, znamená v tomto

---

<sup>22</sup> BARTÁK, J. *Jak vzdělávat dospělé*. 1.vyd. Praha: Alfa nakladatelství, s.r.o., 2008. s. 29. ISBN 978-80-87197-12-7.

<sup>23</sup> BARTÁK, J. *Jak vzdělávat dospělé*. 1.vyd. Praha: Alfa nakladatelství, s.r.o., 2008. s. 30. ISBN 978-80-87197-12-7.

<sup>24</sup> BARTÁK, J. *Jak vzdělávat dospělé*. 1.vyd. Praha: Alfa nakladatelství, s.r.o., 2008. s. 31. ISBN 978-80-87197-12-7.

případě lépe. Andragog by měl mít názorně zpracovány nejen materiály, které dá účastníkům, ale i svou prezentaci, sebe prezentaci a celou vzdělávací akci by měly protkávat názorné situace. Ta umožní snadnější zapamatování si nového či novým způsobem řešeného tématu. Všechna teorie by měla mít nějaká praktická východiska či dopady na práci jedince. Ztotožnění se s řešeným tématem je pro zapamatování velice důležité. Vše by mělo být rozděleno do tematických bloků, po kterých by měla následovat pauza. Následně andragog naváže tam, kde skončil. Obsahově by struktura měla být logicky uspořádána, od jednoduchého po složitější, či od obecné problematiky k niternější. Vše by mělo být utříděné a člověk by měl na první pohled pochopit, co je podstatné a co nikoliv. Tento způsob koncepce může být velice nápomocný k učení se v dospělém věku.

### 3. MOTIVACE A STIMULACE PRACOVNÍKŮ

Motivace je jeden z nejdůležitějších podnětů, který ovlivňuje vzdělávání v dospělém věku. Dnešní doba je plná změn, tyto změny se promítají i do oblasti vzdělávání. Dá se říct, že učit se v dospělém věku, musí každý člověk. Je to způsobeno pracovním trhem. Člověk, pokud si chce udržet nebo získat jinou či lepší práci, by se měl vzdělávat. Doba, kdy člověk nastoupil do zaměstnání na určitou pracovní pozici, setrval tam pokojně do důchodu, je dávno minulá. Žijeme v době, kdy se lidem může stát, že své původní povolání musejí opustit. Ať již z důvodu restrukturalizace průmyslu v dané oblasti či reorganizace společnosti. Z autorčina pohledu se tento důvod pro motivaci zdá být horší, než případ, kdy se dotyčný rozhodne pro změnu svého povolání či pracovní pozice sám. Z hlediska vzdělávání v dospělosti to nejsou jediné skupiny, které se vzdělávání podrobují. Existují i velice specifická povolání, kdy se jedinec vzdělává, ale setravá ve svém profesním zařazení. Takovým případem mohou být lékaři, architekti, právníci aj. I oni, ačkoliv pro svou specifickou povolaní jej vykonávají po celý život, tak se vzdělávat musejí. Jak v novinkách pro svůj obor, tak třeba v počítačových technologiích. Je zřejmé, že motivace a motivy nebudou ve všech sociálních vrstvách stejné. Dá se říct, že vzdělávání v dospělosti vzniká v důsledku potřeby vyřešit nějaký problém. Příkladem může být situace, kdy se změní organizace společnosti, ve které jedinec působí. Dříve na jeho pozici bylo nutné mít středoškolské vzdělání, nyní vysokoškolské. Studium na vysoké škole si člověk doplní nutnou kvalifikací.

Pokud chceme, aby náš vzdělávací kurz či jakákoliv vzdělávací aktivita byla v souladu s naším edukačním cílem efektivní, musíme se zamyslet nad jejich motivy a motivací obecně.

Koncept motivů a motivace má pro analýzu chování lidí mimořádný význam. Uvažujeme-li totiž o tom, proč se lidé v určitých situacích chovají právě takovým způsobem, jakým se chovají, nutně se musíme zabývat motivy jejich jednání, respektive směrem a intenzitou, kterou motivy působí, a délkou jimi vyvolané více či méně vědomě zaměřené aktivity.

Mezi pojmy motiv a motivace existuje souvislost, není však možné oba termíny ztotožňovat. Ve stručnosti můžeme říci, že motivace je proces, který je spouštěn působením vnitřních hybatelů, příčin jednání, označovaných právě jako motivy. Základními motivy jsou potřeby, vyjadřující stav, který subjekt může interpretovat jako pocit nedostatku nebo nadbytku něčeho, vychýlení z fyziologické či psychické

rovnováhy. V průběhu procesu motivace pak dochází ke znovuobjevení této dynamické rovnováhy, k redukci a uspokojení potřeby. Následně pak aktivaci potřeby další-proto se o motivaci hovoří také o cyklicky se opakujícím procesu.

Uvedený vnitřní proces se projevuje navenek právě v chování, o kterém pak hovoříme jako o instrumentálním jednání. Pro úplnost je třeba dodat, že samostatná existence potřeby nestačí k tomu, aby člověk začal jednat. Dalšími spouštěči jsou vedle uvědomění si potřeby také subjektivně vnímaná pravděpodobnost naplnění a hodnota cíle, jehož má být dosaženo, a zvážení důsledků, které bude mít chování pro jednotlivce.<sup>25</sup>

Pokud se zamyslíme nad teorií motivace a stimulace účastníků vzdělávacích akcí je patrné, že andragog musí plně vzít aktivitu za to, aby jedincům co nejrychleji usnadnil sžití se s myšlenkou, proč tam jsou, vytvořil v nich potřebu a následně jim ujasnil přerod teorie k praxi. Zjednodušeně vysvětlil, k čemu jim to bude v jejich vlastní práci. Jelikož tak si zajistí aktivní účast jedinců, kteří se jakéhokoliv vzdělávání účastní. Obzvláště, pokud je nedobrovolné a reaguje na případnou ztrátu zaměstnání. Samozřejmě, že ideální by bylo, kdyby jedinec přicházel z důvodu vnitřních potřeb a nikoliv z potřeb organizace, kde působí, ale bohužel, tak tomu povětšinou není. A proto tuto potřebu musíme v účastnících jednoduchou formulací co nejrychleji vzbudit, tak si zajistíme, že bude mít zájem a bude aktivně spolupracovat.

### 3.1 Teorie motivace

Veškeré nejznámější teorie motivace můžeme rozdělit v souladu s naznačeným odlišením pojmů motiv a motivace rozčlenit do dvou základních skupin

- Teorie motivace vymezující typy a strukturu potřeb

Maslouva pyramida potřeb, Herzbergova teorie dvou faktorů, Alderferova teorie ERG, McClellandova teorie tří skupin potřeb

- Teorie motivace zaměřené na analýzu a popis procesu motivace

Vroomova expektační, Adamsova teorie spravedlnosti, Lockeova a Lathamova teorie stanovování cílů

---

<sup>25</sup> TURECKIOVÁ, M. *Organizační chování*. 1.vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. s. 20. ISBN 978-80-86723-66-2.



Obě uvedené skupiny teorií našly své uplatnění v praxi v organizacích a jejich pomocí jsou vysvětlovány také procesy týkající se pracovní motivace, respektive motivace jednotlivce k pracovním činnostem uvnitř organizace – uspokojování potřeb prostřednictvím práce a práce jako potřeba. Při snaze o zlepšení (zkvalitnění či zefektivnění) pracovních výsledků prostřednictvím řízení nebo vedení lidí se uplatňují také poznatky o tzv. výkonové motivaci, která zajišťuje jako poměr mezi potřebou dosáhnout úspěchu a potřebou vyhnout se neúspěchu.

V konečném důsledku se prostřednictvím konceptu motivace dají vysvětlit také různé výsledky – výkony pracovníků se srovnatelnými schopnostmi a stejnými vnějšími podmínkami vytvořenými pro jejich výkon. V této souvislosti vystupuje do popředí otázka možného ovlivnění vnitřních intrapsychických potřeb, respektive motivů a procesu motivace zevnějšku – motivováním a stimulováním. Jsou známé závěry výzkumu provedený W. Jamesem z Harvardovy univerzity, který ukázal, že vysoce motivovaní jedinci využívají své schopnosti z 80-90%, zatímco ostatním stačí pro to, aby udrželi svoji práci, používat jen 20-30% jejich schopností. Nabízí se zde i možnost srovnání se známým Paretovým pravidlem, kde je poměr uvedený 80 ku 20.<sup>26</sup>

Je zřejmé, že motivace pracovníků není lehkou záležitostí. Lidé mají různé potřeby, stanovují si různé cíle, aby své potřeby uspokojili, a podnikají různé kroky směřující k naplnění těchto cílů. Je mylné se domnívat, že jeden přístup k motivování bude vyhovovat všem lidem.

Psychologie rozlišuje dvě skupiny motivů k práci, a to intrinsické motivy, tj. motivy související přímo s prací a extrinsické motivy, tj. mimo vlastní práci.

Mezi nejvýznamnější intrinsické motivy patří:

- Potřeba činnosti vůbec – zbavit se nadbytečné energie
- Potřeba kontaktu s druhými lidmi – zejména u profesí, jejichž základním obsahem je kontakt s lidmi
- Potřeba výkonu – především uspokojení z úspěšného výkonu

---

<sup>26</sup> TURECKIOVÁ, M. *Organizační chování*. 1.vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. s. 20-21. ISBN 978-80-86723-66-2.

- Touha po moci – tu umožňují v určité míře zejména vyšší pozice v hierarchii skupiny
- Potřeba smyslu života a seberealizace – práce poskytuje příležitost k smysluplným činnostem s hodnotnými výsledky, umožňuje prokázat své kvality a rozvíjet osobnostní předpoklady

Mezi nejvýznamnější extrinsické motivy práce patří.

- Potřeba peněz
- Potřeba jistoty – ta je částečně identická s potřebou peněz, je však více spojena s budoucností člověka
- Potřeba potvrzení vlastní důležitosti – motiv sebepotvrzení, často spojený s prestiží zastávané pracovní či společenské pozice
- Potřeba sociálních kontaktů – v souvislosti s pracovní činností
- Potřeba sounáležitosti, partnerského vztahu – pracovní prostředí umožňuje navazovat vztahy<sup>27</sup>

Výše uvedené potřeby ukazují na různorodost pohnutek, které člověka vedou k práci. Autorka je zde uvádí proto, že se právě dají převzít i do potřeb jedinců, které vedou člověka ke vzdělávání. Jak jsme již předeslali, vzdělávání v dospělosti řeší spíše konkrétní nedostatky jedinců. Ale podívejme se kolem sebe. Opravdu každý studuje jen s vidinou, že si potřebuje udržet své zaměstnání? Existují případy, kdy lidé i přes dospělý věk studují pro svou potřebu. Tou potřebou může být fakt, že jedinec má hodně energie a tu potřebuje někam nasměrovat. Pro hloubavé typy lidí, může studium být místo jejich realizace. Může jít o zájmové vzdělávání, ale také i o studium různých cizích jazyků. Někteří lidé se potřebují poměřovat s druhými, jejich zaměstnání jim to neumožní, a proto se vydají na dráhu dalšího vzdělávání. Pro některé lidi bývá studium smyslem života, skrze něj se realizují či si tak rozšiřují sociální kontakty. I tak se autorka domnívá, že většina studujících v dospělém věku využívá tzv. druhých šancí. Skrze ně buď doplňuje potřebné vzdělání či umožňuje studium lidem, které si jej z jakéhokoliv důvodu v řádném studiu nemohli zúčastnit. Samozřejmě vše vychází již z rané socializace, jak je jedinec veden od útlého věku, v jakém prostředí žije, s kým se

---

<sup>27</sup> KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing,a.s., 2010. s. 26-27. ISBN 978-80-247-2497-3.

setkává, jaká je jeho osobní charakteristika, či případně v jakých životních situacích se nachází. Ale i tak dobrovolně v dospělosti studuje ten jedinec, pro kterého je studium nutné. Jako nedobrovolné či do jisté míry pasivní můžeme označit vnitřní vzdělávání. S tímto typem vzdělávání se budeme setkávat častěji, jelikož v naší kultuře není ještě zakotvena potřeba studia během dospělosti v běžné populaci. A tak probíhá formou různých kurzů, které poskytuje zaměstnavatel.

### **3.2 Osobnost člověka ve vztahu ke vzdělávacímu kurzu**

Ať budeme plánovat jakýkoliv vzdělávací kurz či aktivitu, měli bychom si během přípravy neustále dávat otázky, jaký účastník je s námi, jak jej aktivně zapojit, jak atraktivnit či prakticky sestavit kurz a nespokojit se jen s holým faktem předání informací. Jak jsme již zmínili v předchozích kapitolách, jsou to všechno faktory, které ovlivňují motivaci jedinců. Jen zdravě motivovaný účastník nám bude naslouchat a aktivně se zapojovat.

Naše příprava bude jedním ze základních kamenů případného budoucího úspěchu či neúspěchu. Musíme přesně vědět, s kým budeme komunikovat, mít v hlavě jednoduše zformulovanou myšlenku. Chování lidí ovlivňuje mnoho faktorů. Jednak jsou to faktory v samotné organizaci, kde účastník pracuje, jednak i u člověka samotného. Mezi organizací a člověkem existují vzájemné interakce a ty mohou náš vzdělávací kurz ovlivnit. Každý člověk reaguje jinak, dalo by se říci co člověk to originál. A právě u osobnostní a individuálních charakteristik se autorka právě pozastaví.

Na chování jedinců působí mnohé skutečnosti týkající se kultury organizace a organizačního klimatu, vlastní pracovní skupiny, systému řízení a vedení lidí, zejména ovlivňování jejich pracovní ochoty a pracovní spokojenosti. Ta se potom projektuje i v případném vzdělávání dospělých. Chování člověka ovlivňuje mnoho různých situačních faktorů, významným aspektem je i subjektivní vnímání těchto situací, podle něhož se potom člověk chová. Nesmíme zapomínat, že každý člověk může mít různorodé schopnosti, které jsou dány psychofyzickou dispozicí. Formují se na základě vloh, které vytvářejí přirozený základ pro rozvoj schopností. Schopnosti jsou získané dispozice k určitým druhům činností, utvářejí se osvojováním činností a projevují se tím, jak rychle, snadno a s jakými výsledky si jedinec osvojí vykonávání a organizaci příslušné činnosti. Schopnosti úzce souvisejí s dovednostmi. Každý člověk

je tedy vlastní individualitou, která má své schopnosti, potřeby, motivy, postoje a hodnoty.<sup>28</sup>

Zaměříme se na hodnoty, jako možný faktor vysvětlující přístup jedinců ke vzdělávání.

Hodnota je subjektivním významem, který člověk přisuzuje určitým objektům, událostem, situacím nebo činnostem v souladu se svými potřebami a zájmy. Vymezuje hodnotu explicitně či implicitně pro jedince nebo skupinu. Charakteristické pojetí žádoucího, které ovlivňuje volbu způsobů chování, jeho prostředků a cílů. Toto užší pojetí charakterizuje hodnotu jako pozitivní, v širším pojetí lze hovořit o negativních hodnotách. Hodnoty reprezentují přesvědčení o smyslu dodržování určitých pravidel a zásad vycházejících z individuálních potřeb a sociálních požadavků. Prožívání pracovního života člověka, jeho působení v práci je velmi úzce svázáno s jeho hodnotovým systémem, velmi významné je postavení práce v hierarchii hodnot každého člověka. K nejznámějším klasifikacím hodnot patří Sprangerova typologie hodnotových orientací, v níž rozlišil šest typů podle převažujícího zaměření:

- Typ teoretický – zaměřený na hledání pravdy, uvažování, kritiku, je racionální, nejvyšší hodnotou je poznání
- Typ ekonomický – kritériem všeho je užitečnost, praktičnost, je zaměřen na prospěch, prosperitu a hromadění majetku, nejvyšší hodnotou je užitek
- Typ estetický – hodnoty spatřuje ve formě a harmonii, má tendenci k individualismu a soběstačnosti, nejvyšší hodnotou je krása
- Typ sociální – člověk je nesobecký, altruista, nejhodnotnější formou vztahů a nejvyšší hodnotou je láska
- Typ politický – má tendenci vyhledávat soutěž, vliv, příležitost ovládat druhé, nejvyšší hodnotou je moc
- Typ náboženský – zaměřený na božské hodnoty, hledá mystickou náboženskou zkušenost, nejvyšší hodnotu spatřuje v hodnotě.

---

<sup>28</sup> KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. s. 22-23. ISBN 978-80-247-2497-3.

V současné době se objevuje možnost rozšíření typologie o typy technický či sportovní, popřípadě o další typy<sup>29</sup>.

Pro práci andragoga je důležité, aby s nějakou typologií hodnot pracoval. V podstatě je jedno, kterou si vybere. Výše uvedenou autorka uvedla, jelikož poukazuje na rozdílnost jedinců, je přehledná, zjednodušená, ale směřuje k tomu, co chce, aby zaznělo. Rozdílnosti, které jsou nám dány, je dobré respektovat. V lepším případě s nimi aktivně pracovat. Tato práce by měla spočívat v rozdílném přístupu k jednotlivcům. Jen těžko si dovedeme představit, že by andragog přistupoval k člověku, který je shora uvedený jako typ ekonomický, zaměřený na prosperitu a hromadění majetku a chtěl ho získat pro vzdělávání argumenty, jako pomyslné dobro pro společnost. Ideální by bylo, kdyby skupina, kterou vzděláváme, byla složena z teoretických typů. U lidí, jejichž hodnotou je poznání, ale tomu tak nebude. S největší pravděpodobností se bude jednat o velmi rozličné jedince. Při vzdělávání tváří tvář máme šanci velmi rychle zhodnotit, aspoň v základních rysech, s jakým člověkem pracujeme. Samozřejmě je proto nutné mít patřičné vlohy a zkušenosti, aby se nestala chyba v hodnocení, či jsme nepodlehli známému halo efektu. Každý člověk má tendenci pozitivně hodnotit lidi, kteří jsou mu vlastnostmi, dovednostmi podobní. Složitější to bude při vzdělávání skupin. Tam, jak jsme již uvedli, musíme vycházet z informací, které jsme od zadavatele kurzu obdrželi. Lektorova snaha předem proniknout i do interakcí mezi jednotlivci a organizací může pomoci předvídat možné bariéry, které mohou nastat.

Dalšími faktory, které mohou ovlivnit vzdělávání je věk, pohlaví, dosažené vzdělání aj. Je zřejmé, že jeden jedinec, může v různém věku reagovat jinak, než v předchozích dekádách života, také pohlaví, lépe řečeno rodinný život ovlivňuje náš přístup ke vzdělávání. Negativní vliv na vzdělávání může mít přechod z jedné kultury do jiné, ztráta vlastní kultury a problémy adaptace na novou, popřípadě jazyková bariéra. Lze předpokládat, že pokud věk, rodinný stav či pracovní praxe člověku blokuje možnost zastávat chtěnou pozici, způsobuje to v pracovním životě nespokojenost a značně to může negativně ovlivnit jeho vnitřní motivaci ke vzdělávání.<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. s. 22-26. ISBN 978-80-247-2497-3.

<sup>30</sup> KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. s. 22-26. ISBN 978-80-247-2497-3.

Ať již budeme pracovat s jakoukoliv typologií, znalostmi fyziologie lidí, praktickými znalostmi psychologie, při vzdělávání musíme mít na paměti, že před námi stojí člověk či skupina lidí, kteří mohou z hlediska motivů být na tom úplně jinak, než my či ostatní ve skupině a je jen na nás, jak rychle dokážeme danou situaci rozpoznat a získat co největší počet účastníků pro svůj vzdělávací kurz.

Při rozpoznávání lidí mohou nastat chyby, které andragoga zavedou někam jinam. Každý andragog zažil ve svém životě situaci, kdy se jedinec jevil určitým způsobem, v horším případě do něj vkládal určité naděje a ten dotyčný posléze andragoga zklamal. Abychom co nejdříve dokázali rozdělit účastníky do jakýchsi kategorií, je dobré uvědomit si, že všichni jsme omylní a umět správně rozřadit jedince chce mít za sebou bohatou praxi, jistou dávku empatie a řídicích schopností. Když poznáváme lidi, můžeme se dopustit řady chyb. První známou je uváděný haló efekt, kdy často, byť z prvního setkání, usuzujeme na vlastnosti člověka. Ty často nejsou opodstatněné. Jsou unáhlené. Proto bychom ty naše neměli tvořit jen z jedné vlastnosti člověka, ale snažit se jej vidět z širšího pohledu, vnímat jeho chování a následné jednání. Posuzovat vzájemné korelace mezi výroky a skutky.

Další chybou, které se můžeme dopouštět, je projekce. Promítání vlastních představ, postojů, názorů a způsobů do práce druhých. To platí v případě dobrých i špatných vlastností. Pokud projektujeme své vlastnosti do práce druhých, můžeme jejich schopnosti nadhodnotit či podhodnotit jejich skutečné záměry. Proto bychom vždy měli k člověku přistupovat jako k nepopsanému papíru.

Setkat se můžeme i s tzv. citově racionalizujícím přenosem na druhou osobu. V podstatě si tuto skutečnost mnohdy neuvědomujeme, ale máme tendenci posuzovat lépe lidi, kteří jsou nám podobní. Můžeme tím opět nadhodnotit jejich skutečné schopnosti. Rada je jednoduchá. Pokud se setkáváme s novou pracovní skupinou, všimněme si, jací jedinci jsou nám sympatičtější, většinou se jedná o lidi, kteří mají podobné vlastnosti jako andragog.

Další chybou může být efekt zakotvení. Při dlouhodobější práci si člověka zařadíme do nějakého rámce na základě dřívější zkušenosti, ale člověk se postupem času vyvíjí, avšak andragog toto hledisko nevnímá. Nadneseně řečeno, člověk již může být někde jinde.

Také při našem hodnocení můžeme vycházet jen z jedné z vlastností. Z té, která je pro andragoga důležitá a skrze tuto vlastnost přisoudíme i ostatní. Jedná se o úzká posuzovací kritéria.

Pokud víme, že tyto chyby při poznávání lidí existují, můžeme se jim snadněji vyhnout či omezit na minimum. Poznávat lidi takové, jací doopravdy jsou. Je vhodné, aby každý andragog své soudy nedělal unáhleně, z jedné zkušenosti, vlastnosti. Jak jsme již psali, vidět jedince z širšího pohledu je velmi důležité.

## 4. ANDRAGOGICKÁ KOMUNIKACE

Ve všech publikacích věnujících se oblastem lidských zdrojů se můžeme dočíst, že andragogická komunikace je zvláštním případem sociální komunikace a realizuje se ve všech komunikačních typech a druzích. Může být přímá i nepřímá, verbální i neverbální, jednosměrná i obousměrná, soukromá i veřejná. Je zaměřena na vzdělávací proces, ve kterém si všímá výměny informací mezi lektorem a studentem, vzdělavatelem a vzdělávaným při naplňování vzdělávacích cílů. Odehrává se všude, kde se člověk dostává do vzdělávacího procesu – tedy i v rodině, v pracovní skupině, ve firmě, v pracovním prostředí, ve sportovních a zájmových zařízeních apod. Slouží k přenosu informací. Osvojit si informaci znamená přijmout ji do svého referenčního systému, tedy přiřadit ji k poznatkům, které jsou již v paměti uloženy z minulosti. Spolu s upevňováním je osvojování považováno za základní paměťovou složku učebního procesu. Vzniká činností smyslů a přenesením informací do mozku. Problém je, jak se informace dostanou do paměťového systému dospělého člověka, aby mohly být uloženy a využívány. Touto cestou je andragogická komunikace, ve které dochází k předávání informací, včetně informací edukačních.

Ne všechny informace se k dospělému dostávají přímou cestou andragogické komunikace. K osvojování celé řady informací, především těch, u kterých dochází k osvojování si sociálních norem a sociálního chování, dochází pomocí sociálního učení.<sup>31</sup>

### 4.1 Informace a andragogické hledisko

Komunikace v podstatě znamená přenos jakékoliv informace, spojení.

Sociální komunikací – interakcí rozumíme sdělování a výměnu informací, idejí, vědomostí, dovedností, zkušeností apod. mezi dvěma nebo více osobami. Andragogická komunikace je zvláštním druhem sociální komunikace. Je zaměřena na dosahování andragogických cílů, zejména vzdělávacích či poradenských.

V širším pojetí je informace obsahem všech komunikačních sdělení všeho druhu – interpersonálních, pomocí médií, působením uměleckých děl apod. Informace

---

<sup>31</sup> PALÁN, Z. a LANGER, T. *Základy andragogiky*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. s. 109-111. ISBN 978-80-86723-58-7.



jsou všechna sdělení obsahující nějaká data, teorie, ideje, názory. Jednotkou informace je 1 bit. Zákonitosti získávání, uchovávání, přenosu a pracování zkoumá vědní obor informatika.

Z andragogického hlediska lze každý učební proces chápat jako proces přenosu, zpracovávání, uchovávání a využití edukačních informací. Tomuto odpovídá i členění informací z hlediska sémiotického na:

- Synaktické informace – v nichž je zpráva tvořena určitou posloupností prvků, jedná se o stejnou podmínku, která platí v androdidaktice obecně. V andragogice navíc je tato podmínka rozšířena o to, zda informace odpovídá osobnostnímu referenčnímu systému, eventuálně navazuje, prohlubuje, rozšiřuje.
- Sémantické informace – kdy sdělování informací je vázáno na srozumitelnost – schopnosti interpretace příjemcem, což je další základní podmínkou andragogické interakce.
- Pragmatické informace – kdy má předávaná informace smysl jen tehdy, je-li příjemcem interpretována tak, jak byla myšlena, a zda má pro dospělého jedince smysl či je pro něj hodnotou.

Z hlediska prezentace, eventuálně příjmu andragogických informací můžeme tyto členit různě:

- Podle způsobu nabytí

Informace získané v organizovaném učebním procesu a to formální formě

Informace získané samostudiem – tj. v neformální formě

Informace získané bezděčně – jedná se o tzv. informální formu

- Podle druhu nabytí

Fonetické, obrazové, tištěné, grafické, hromadné, sekundární, verbální apod. informace

- Podle zaměření informace

technické, umělecké, vědecké

Z andragogického hlediska jsou dále významné tyto pojmy informační proces, informační kanál, informační systém. Pojďme se na jednotlivé pojmy podívat podrobněji.

Informační proces, kdy se jedná o proces přenosu, uchování a zpracování informací, kde proces přenosu mezi zdrojem a příjemcem nazýváme komunikací, andragogický informační proces z tohoto pohledu může probíhat mezi vzdělávací institucí a vzdělávaným, mezi vzdělavatelem a vzdělávaným, mezi prostředky informačních a komunikačních technologií a vzdělávaným, mezi hromadnými sdělovacími prostředky a občanem.

Informační kanál jest prostředí, ve kterém se pohybuje informace mezi zdrojem a příjemcem, v andragogickém informačním procesu může být informačním kanálem bezprostřední osobní sdělení ze strany tutora, lektora, konzultanta, ale i jakýkoliv komunikační prostředek, např. textový, audio, video, počítačový interaktivní program, popř. předávání edukačních informací včetně předávání zpětnovazebních informací prostřednictvím technických komunikačních spojení, jako jsou pošta, telefon, fax či rozhlas.

Informační systém jest místo transformace informací. Jedná se o informační databáze včetně technických a programových prostředků, postupů a technologií. Týká se i pracovníků, schopných systematicky shromažďovat, třídit, zpracovávat a zpřístupňovat informace podle potřeby. Za specifický komunikační informační systém považujeme i vzdělávací proces.<sup>32</sup>

## 4.2 Andragogická interakce

Interakcí rozumíme zpětnovazebné vzájemné působení dvou jevů, jednotek, těles, osob či soustav. Pojem se používá především ve fyzice, chemii i medicíně k popisu vzájemného působení dvou a více prvků.

Sociální interakce pak přímé, bezprostřední či zprostředkované, cílené i necílené, osobní i anonymní vzájemné, zpětnovazební působení dvou nebo více osob eventuálně i skupin nebo jednotlivce (skupiny) na druhého jednotlivce (skupinu).

Používá se i pojem interakce interindividuální, což znamená rozmlouvání sama se sebou, ovlivňování sama sebe.

---

<sup>32</sup> PALÁN, Z. a LANGER, T. *Základy andragogiky*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. s. 109-111. ISBN 978-80-86723-58-7.

Interakce je frekventovaný pojem ve většině vědních disciplín. Z obsahového hlediska zahrnuje velmi široký záběr – může jít o interakci andragogickou i pedagogickou, partnerskou, manželskou, rodinnou, manažerskou, politickou, ale i chemickou či fyzikální. Ve společenských vědách reprezentuje tento pojem proces vzájemných vztahů, kontaktů, výměny hodnot materiálních i nemateriálních ve vztahu:

- Jednotlivec – jednotlivec
- Jednotlivec – skupina
- Skupina – skupina

Pro andragogiku je významný především proces sociální interakce, který se skládá ze tří komponent.

- Sociální percepce
- Sociální komunikace
- Sociální chování

Andragogickou interakci vzdělavatel – vzdělávaný modifikují svým přístupem obě strany. Vztah mezi nimi může být kladný, záporný nebo indiferentní. Kvalitativní vlastnosti tohoto vztahu určuje především vzdělavatel svou osobností, vědomostmi, zkušenostmi, andragogickým taktem a andragogickým mistrovstvím. Při práci s dospělými preferujeme vztahy participativní, založené na vzájemném respektování. Dáváme přednost neformálnímu vztahu založenému na odborné autoritě vzdělavatele.<sup>33</sup>

## 4.3 Komunikace

Komunikací rozumíme spojení a přenos informací, sdělování, dorozumívání, předávání informací, výměnu eventuálně konfrontaci názorů. Každá komunikace mezi lidmi, tedy i komunikace andragogická, je v podstatě komunikace sociální. Sociální komunikace je interakcí mezi dvěma či více osobami, při které dochází k předávání

---

<sup>33</sup> PALÁN,Z. a LANGER,T. *Základy andragogiky*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. s. 111-112. ISBN 978-80-86723-58-7.

a výměně informací (vědomostí, dovedností, postojů, hodnot apod.). Andragogická komunikace je základem pro učení a vzdělávání dospělých, ale i pro výchovu a péči.

Rozeznáváme tyto základní prvky procesu sociální komunikace:

- Komunikátor - osoba, z níž určité sdělení vychází – odesílatel
- Komunikant - osoba, která určité sdělení přijímá – příjemce, adresát, posluchač
- Komuniké – obsah sdělení
- Komunikační kanál – způsob jakým je komuniké předáváno

Průběh sociální komunikace probíhá tímto způsobem:

Komunikátor => formulace komuniké => přenos informace => komunikant  
=> vlastní interpretace obsahu komuniké komunikantem => reakce komunikante =>  
komunikant se sám stává komunikátorem => formulace komuniké => tento cyklus se  
opakuje do ukončení komunikace

Sociální komunikace je komunikace, jejíž smysl je orientován na partnera téhož druhu jedince, sociální útvar. Je základem sociálních vztahů mezi lidmi, tmelícím prvkem všech sociálních skupin, a tím zároveň i základem učení a vzdělávání – andragogická (pedagogická) a androdidaktická (didaktická) komunikace.

Přestože andragogická komunikace má svá specifika, obecně se realizuje stejně jako každá jiná sociální komunikace a to ve formě verbální a neverbální.<sup>34</sup>

Verbální komunikace v andragogice probíhá jako přímá či nepřímá. Můžeme ji dělit na interpersonální a intrapersonální. Probíhat může jednosměrně, obousměrně, soukromě i veřejně.

Jak už tomu i v životě bývá, významnou složkou andragogické komunikace je nonverbální, pojďme jí teď společně věnovat více času. Jelikož pokud chceme být úspěšnými vzdělavateli, měli bychom ctít pár pravidel a mít obecné povědomí z této oblasti.

---

<sup>34</sup> PALÁN, Z. a LANGER, T. *Základy andragogiky*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. s. 112-113. ISBN 978-80-86723-58-7.

## 4.4 Nonverbální komunikace

Jak se můžeme dočíst v řadě publikací, jedná se o komunikaci beze slov. Probíhá prostřednictvím držení těla a jeho pohybů, výrazů obličeje, pohledů a pohybů očí, změn vzdáleností mezi komunikujícími, signálů ovládní prostoru, druhu oděvu a jeho barev, dotyků, rychlostí a hlasitosti řeči, a dokonce i způsobem, jakým komunikující zachází s časem. Z výše uvedeného vyčteme, že nonverbální komunikace zahrnuje většinu projevů, kterými člověk o sobě dává vědět vůči svému okolí. Proto je velmi důležitou složkou pro člověka, který pracuje s lidmi. I autorka se této kapitole bude věnovat trochu podrobněji.

### Pohyby těla

Vědci zkoumající neverbální komunikaci rozlišují pět hlavních typů pohybů: gesta, ilustrátory, afektivní projevy, regulátory a adaptéry.

Gesta jsou symboly, které přímo tlumočí slova nebo fráze, například O. K., palec a ukazovák spojené do tvaru písmene o-„všechno v pořádku“, palec vzhůru-„dobrá práce“, ukazovák a prostředník vo v-„vítězství“. Používáme je záměrně a vědomě ke sdělení stejných významů, jaké mají příslušná slova nebo slovní spojení. Gesta jsou specifická pro určitou kulturu, takže v prostředí jiných kultur si na ně musíme dávat pozor. Zde je ukázka rozdílnosti několika gest, která se běžně používají, v různých kulturách:

- Ve Spojených státech se při pozdravu používá mávání celou paží ze strany na stranu, ale ve velké části Evropy toto gesto znamená „ne“. V Řecku by ale mohlo být považované za urážku osoby, na kterou máváte.
- „V“ pro vítězství je gesto běžně používané ve většině zemí světa, pokud přitom ale obrátíte dlaň směrem ke své tváři, Angličané ho budou považovat za stejně urážlivé jako vztyčený prostředníček ve Spojených státech.
- Sevřená pěst se vztyčeným ukazováčkem a malíčkem se v Texasu považuje za pozitivní signál podpory, protože tam symbolizuje texaského dlouhorohého býka. Naproti tomu v Itálii je to urážka, která znamená „paroháč“. V určitých částech jižní Afriky znamená gesto odhánějící zlo, v některých částech Afriky představuje kletbu „Ať se Ti vede špatně“.

- Ve Spojených státech a ve většině Asie se známí jen zřídka objímají, ale mezi Iberoameričany a Jihoevropany jde o běžně pozdravné gesto, jehož vynechání může signalizovat nepřátelství.<sup>35</sup>

Gesta nám mohou mnohé situace znepříjemnit. Jejich znalost je pro lidí důležitá nejen v osobním životě, ale i v tom pracovním. A v případě lidí pracující s lidmi to platí dvojnásob. Představme si člověka, který cestuje po různých zemích světa, ten by měl znát vhodná gesta a nevhodným se vyvarovat, jinak se může znemožnit nejen společensky, ale i dostat do rozporu s tamními zákony. Z praktického hlediska je pro nás důležité vědět pro jakou společnost pracujeme, z jaké země pochází a jaké zvyklosti z původního působiště přejímá. Žádný člověk nestojí o to, aby se svou neznalostí znemožnil. Nejde o to, aby se andragog choval servilně. Jde o to, aby svým chováním umocnil svůj profesionální projev.

Dalším prvkem, kterému se budeme věnovat, jsou ilustrátory. Ty zesilují verbální signály. Ilustrátory verbální projevy v podstatě doprovázejí. Můžeme si uvést tento příklad. Když mluvíme o něčem napravo od nás, podíváme se či gestikulujeme rukama napravo. Ilustrovat se dá nejen jednotlivými částmi těla, ale i tělem jako celkem takovým. Pokud ukazujeme velikost či naznačujeme tvar nějakého předmětu i tak mluvíme o ilustrátorech.

Mimické projevy, jako jsou úsměv či zamračení patří mezi afektivní projevy. Používáme je k doplnění a posílení slovních projevů a také jako náhradu slov. Týkají se převážně obličeje. Když někoho rádi vidíme, cítíme se dobře, usmíváme se. Afektivním projevem je též postoj. Vyjadřuje emoce. Pokud se cítíme dobře, uvolnění se projektuje i v držení těla. Naopak strnulým postojem můžeme projevovat strach či jiné negativní pocity. Jak již autorka psala, člověk se snaží během svých pracovních let pozorovat dění kolem. Důvod je dvojitý, jednak aby se správně začlenil, za druhé, aby dokázal předvídat a připravit se na danou situaci, která může nastat. Ale pokud se autorka pozastaví nad afektivními projevy, tedy lépe řečeno úsměvem, má rozporuplné pocity. Tři roky pracovala pro americkou, nadnárodní společnost. Krátce potom co nastoupila, měla to štěstí zúčastnit se ihned několika denního meetingu. Jako firemní elév se snažila co nejvíce pochytit. Ale po pár hodinách pochopila, že se musí připojit

---

<sup>35</sup> DEVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, spol.s.r.o., 2001. s. 134-145. ISBN 80-7169-988-8.

k davu, což znamenalo pořád se usmívat a za každým prohlášením tleskat, tyto dvě činnosti se brali jako správná zpětná vazba pro mluvčího či nadřízené. Hlavně nikdo nesměl opouštět úsměv, protože pokud by se tomu tak stalo, již byl dotazován, co se s ním děje nebo případně s čím nesouhlasí. Autorka to přijala jako fakt a splynula s davem. Následně se po třech letech dostala do české společnosti, během meetingu od kolegů slyšela, ty jsi sluníčko, ty se pořád usmíváš, což byl ale důsledek jejího předchozího působení. Rozhodně nešlo o spontánní projev libosti a spokojenosti, ale o naučený vzorec chování, který v předchozích letech převzala. Během prvního dne si také všimla, že dav nemusel za každým prohlášením tleskat, potlesk a úsměv přišel vždy jen spontánně či na konci přednášky. Autorka může zhodnotit, že v takovém prostředí se člověk cítil uvolněněji a asi i bezpečněji. Pro lektory by i tento fakt neměl zůstat opomíjený, jelikož pokud budeme jakoukoliv vzdělávací aktivitu vykonávat ve firmě, kde trvalý úsměv patří k jakémusi povinnému vybavení jedinců, musíme brát na vědomí, že jej nemůžeme používat jako zpětnou vazbu pro nás. Myslím, že to bude přesně tím, že člověk vyrůstal na jiné straně země koule, v jiné době, která těmito americkými způsoby komunikace nebyla ještě tolik zažitá. Mezi afektivní projevy samozřejmě nepatří potlesk, ale autorce to přišlo vhodné zmínit, pro dokreslení situace. Naopak, co mezi afektivní projevy patří, jsou výrazy štěstí, překvapení, strachu, hněvu, smutku, znechucení a pohrdání.

V podstatě platí, že v celém průběhu interakcí s druhými Váš obličej komunikuje, a to, co sděluje, jsou zejména Vaše emoce. Lidský obličej včetně očí je pravděpodobně nejdůležitějším zdrojem neverbálních signálů. Proto se hodně lidí naučilo ovládat mimiku, skrývají některé emoce, a nebo naopak, zdůrazňují jiné. Nejčastější čtyři metody používané k ovládnutí mimiky jsou tyto:

- Přehnané zesílení projevu nějakého pocitu, například projevu překvapení, když Vás přítel pozve na večírek
- Zeslabení projevu pocitu, například skrytí vlastního škodolibého potěšení nad špatnými zprávami, které postihnou Vašeho přítele.
- Snaha o neutrální projev, který má skrýt nějaký pocit, například smutek, kterým nechce deprimovat druhé.
- Maskování projevu jednoho pocitu jiným, například projev štěstí, který nahrazuje pocit zklamání, nebo nahrazení výrazu důvěry výrazem starostí.

Afektivní projevy mohou člověku o druhém mnohé říct. Jsou oblasti, jako je lékařství či psychoterapie, kde se ze zmíněných projevů dá hodně vyčíst a následně diagnostikovat nějaký problém. Ale i pro práci andragoga mají velký význam. Ačkoliv andragog či lektor by si měl plně uvědomovat, že dospělí lidé již mohou řadu situací maskovat. Jsou ale situace, kdy se poodkryjí. Opět k tomu člověk potřebuje znalosti, roky zkušeností a nebo využívat či zapojovat při vzdělávání různé metody, jako jsou situační hry apod.

Další oblastí jsou regulátory. Jedná se o oblast, která udržuje, monitoruje a kontroluje řeč druhého. Demonstrovat ji můžeme na kývání hlavou. Když přikýveme, řekneme tak druhému, že může pokračovat v řeči on. Stejně tak v sedě, pokud se předkloníme, otevřeme ústa, nonverbálně tím říkáme, že bychom k danému tématu něco řekli.

Poslední oblastí jsou tzv. adaptéry. Jedná se o gesta, která vyjadřují nějakou osobní potřebu. Například to může být poškrábání, odhrnutí spadlých vlasů, tření nosu, očištění oděvů či úprava vzhledu jako je úprava kravaty. Adaptéry mohou být zaměřené na jedince samotného či k druhému člověku, se kterým hovoříme. Mezi adaptéry též patří projevy zaměřené na předměty. Může to být například bezmyšlenkovité mačkaní kousku papíru do kuličky, hraní si s tužkou či pohrávání si se šálkem od kávy.

Když si člověk všechny tyto informace shrne, zamyslí se, měl by více používat hlavu v kontextu běžných denních či pracovních událostí, aby za svou neznalost nemusel sklízet posměch či pokárání. A naopak ze znalostí dokázal vytěžit a používat je ve svém životě. Existuje řada odborné literatury, která se danou problematikou zabývá. Zajímavé myšlenky, které by člověk mohl převzít do praxe, najde v knize od Desmona Morisse – Řeč těla. Tato publikace je považována za jednu z nejúspěšnějších encyklopedií mimoslovní komunikace.

## Zraková komunikace

Signály sdělené očima se liší v závislosti na délce, směru a charakteru pohledu. V každé kultuře existují dost striktní, i když nepsaná pravidla vhodné délky zrakového kontaktu. Jako optimální délka v jedné studii byla uvedena 1,18 vteřiny. To co je pod



tuto dobu, může být považováno za nezáměr, naopak to, co je delší, může být považováno za nevhodný projev zájmu.

Také směr pohledu komunikuje. Charakter pohledu je důležitý jak při vzájemné komunikaci dvou či více osob, tak během veřejného projevu. Doporučuje se střídat místa směru pohledu a to vyváženým způsobem. Pokud jednáme s někým, kdy dokážeme s přehledem sledovat jeho zorničky, odhalíme intenzitu jeho zájmu, emoce jako je překvapení, strach či znechucení.

Zrakový kontakt dokáže také měnit psychologický odstup mezi lidmi. Když zachytíte někde v davu něčí pohled, stáváte se vzájemně psychologicky bližšími, i když fyzická vzdálenost mezi Vámi může být relativně velká. Vyhýbáte-li se zrakovému kontaktu s druhým - i v případě značné fyzické blízkosti - zvyšujete tím psychologický odstup.

Obecně se dá říci, že ženy navazují a udržují zrakové kontakty (když mluví i když naslouchají) častěji a déle než muži. Tato odlišnost může být způsobena větší tendencí žen propojovat své emoce.<sup>36</sup>

#### Prostorová a teritoriální komunikace

O způsobu, kterým využíváme prostor a následně tím pádem komunikujeme, bylo sepsáno již mnoho publikací. Obecně se dá říci, že tento druh komunikace je stejně hlasitý a jistý jako slova či věty. Mluvčí, který stojí v těsné blízkosti posluchače, mu při řeči položí ruku na rameno a dívá se mu do očí, signalizuje něco velmi odlišného od mluvčího, který stojí v koutě se založenýma rukama a dívá se do země. Podobně to platí i v umístění, adrese, lokalitě a velikosti kanceláří.

Známé jsou 4 prostorové vzdálenosti:

- Intimní vzdálenost představuje odstup 45cm a méně. Nevhodná na veřejnost,
  - Člověk navzájem slyší i svůj dech. Využívaná při milování apod.
- Osobní vzdálenost je rozmezí 45cm do 120cm. Tato vzdálenost definuje naši ochranou „bublinu“, kterou se snažíme udržet nenarušenou vniknutím někoho druhého.
- Společenská vzdálenost je rozmezí 1,2 do 3,7 metrů. V této vzdálenosti ztrácíme pohled na detaily, které máme ve vzdálenosti osobní. Používáme ji ke

---

<sup>36</sup> DEVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, spol.s.r.o., 2001. s. 134-145. ISBN 80-7169-988-8.

společenským či obchodním komunikacím. Čím větší odstup si udržujeme, tím formálněji působíme.

- Veřejná vzdálenost je odstup větší než 3,7metrů.<sup>37</sup>

#### Komunikace prostřednictvím předmětů

Jde o signály, které prozrazujeme barvami, dekoracemi prostoru, naším oblečením, šperky, parfémy a dokonce i dárky, které dáváme.<sup>38</sup>

#### Komunikace barvami

Když jste v dluzích, říkáte, že jste v červeném, když máte zisk, trefil jste do černého. Kdo je smutný, vidí svět černě, kdo se cítí dobře, vidí ho růžově. Kdo se velmi zlobí, je zelený vzteky nebo vidí rudě. O nezkušeném člověku se říká, že je zelenáč. Jak je vidět, naše řeč oplývá barevnými symboly. Bylo prokázáno, že barvy mají vliv na naši psychiku. Například dýchací pohyby se zrychlují při červeném světle a zpomalují při modrém. Avšak významy připisované barvám se v jednotlivých kulturách liší.

#### Například:

- Červená barva v Číně je znakem prosperity a znovuzrození a používá se při slavnostních a radostných příležitostech. Ve Francii a Velké Británii je symbolem mužnosti. V mnoha afrických státech znamená rouhání a smrt. V Japonsku symbolizuje hněv a nebezpečí.
- Zelená barva ve Spojených státech znamená kapitalismus a závist. V Irsku je znakem patriotismu, pro Egyptany symbolizuje úrodnost a sílu a pro Japonce je symbolem mládí a energie.
- Černá je pro Evropany symbolem smrti a pro obyvatele části Malajsie symbolem odvahy.
- Bílá barva je pro většinu zemí symbolem čistoty a míru a pro Japonce a jiné asijské státy symbolem smrti a smutku.

---

<sup>37</sup> DEVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, spol.s.r.o., 2001. s. 134-145. ISBN 80-7169-988-8.

<sup>38</sup> DEVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, spol.s.r.o., 2001. s. 134-145. ISBN 80-7169-988-8.

A takto bychom mohli pokračovat barvu po barvě. Je srozumitelné, že chápání či propojení některé barvy s událostí vycházejí z kontextu života. Příkladem může být právě ta červená barva a africké národy. Červená je barva krve, když je někdo raněný krvácí, když vykrvácí nastane smrt. Není to nic složitého, naopak by si měl člověk dávat pozor na kulturní propojení barvy a společnosti. Příkladem může být právě Japonsko a bílá barva. Člověk může obdarovat někoho bílou kyticí a v podstatě tím Japonci „daruje smrt“.<sup>39</sup>

### Oblečení, ozdoby a vůně

Lidé si chtě nechtě dělají úsudek o Vás podle stylu oblečení, ať jsou dedukce správné či nikoliv, ovlivňují názory a reakce na Vaši osobu. Proto by se každý jedinec měl snažit vždy uvážit, jak se chce a jak je vhodné se oblékat ve svém postavení či nikoliv. Někteří zaměstnavatelé již dávají návod svým zaměstnancům v předpisu zvaném dress code, kde najdou jednoduchý návod, jaké barvy, střihy a šperky volit, aby to bylo v souladu s jejich pracovní funkcí.

Podobně působí i čichová komunikace, hraje důležitou roli v mnoha situacích. Jak na té společenské úrovni, tak je známo, že samice mnoha zvířecích druhů vábí svým pachem samce. Je tomu tak i u lidí. Dokonce jeden vědec tvrdí, že pokud Vám pach Vašeho partnera připomíná pach Vašeho otce či bratra, je dobré provést genetické testy, před zplazením potomstva. Vyhneme se tak případným genetickým problémům.<sup>40</sup>

### Haptika

Dotyková komunikace je pravděpodobně nejprimitivnější formou neverbální komunikace. Hmat se rozvíjí dříve, než ostatní smysly, dokonce již dítě v děloze přijímá hmatové podněty. Brzy po narození je mazlení a vzájemný kontakt s matkou to prvotní, co dítě vnímá.

Dotyky můžeme vyjádřit pozitivní emoce, hravost, náklonnost, agresivitu, ale také může být součástí různých rituálů, jako je podání ruky při pozdravu, objetí či položení ruky na rameno druhého. Vzájemné dotyky se opět liší u různých kultur, proto

---

<sup>39</sup> DEVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, spol.s.r.o., 2001. s. 134-145. ISBN 80-7169-988-8.

<sup>40</sup> DEVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, spol.s.r.o., 2001. s. 134-145. ISBN 80-7169-988-8.

bychom opět měli být na zřeteli, pokud komunikujeme s jinou kulturou či máme v oblíbenosti cestovat a poznávat jiné národnosti.<sup>41</sup>

### Paralingvistika

Jedná se o mimojazykový projev, tzv. vokální dimenzi řeči. Podle této úvahy nezáleží na tom, co říkáte, ale jakým způsobem to říkáte. Obsah je důležitý, ale způsob, kterým danou informaci předáte, rozhoduje o úspěchu přijetí u protějšku. Též může posílit účastníkův zájem či naopak jej odradit. Mezi prvky paralingvistiky se kterými se doporučuje pracovat je tempo, frázování a zabarvení.

Stejně tak, jako forma řeči může na lidi působit i mlčení. Mlčení mnohdy poskytuje mluvčímu čas na přemýšlení, na formulaci verbální komunikace, ale někdy jej používají lidi jako „zbraň“ v případě nějakého konfliktu či jím mohou zabránit vyslovení určitých sdělení, kterých by případně v budoucnu mohli litovat.<sup>42</sup>

### Dimenze času v komunikaci

Dimenze času v komunikaci se týká využívání času – jak jej organizujete, jak na něj reagujete a jaká sdělení vyjadřujete. V interpersonální komunikaci se rozlišují dva časy – kulturní a psychologický. Kulturní se dále štěpí na formální (vteřiny, minuty, hodiny, dny a roky) navždy, neformální čas, kdy pro něj jsou platné obecné termíny, jako jsou ihned, brzy, rovnou, co nejdříve apod. Tento typ určování času působí většinou problémy, protože může mít pro různé lidi jiné významy.

Odlíšné časové perspektivy jsou podstatou mnoha mezikulturních nedorozumění, protože různé kultury často vštěpují svým příslušníkům velmi rozdílné přístupy v úloze času.<sup>43</sup>

---

<sup>41</sup> DEVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol.s.r.o., 2001. s. 134-145. ISBN 80-7169-988-8.

<sup>42</sup> DEVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol.s.r.o., 2001. s. 134-145. ISBN 80-7169-988-8.

<sup>43</sup> DEVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol.s.r.o., 2001. s. 134-145. ISBN 80-7169-988-8.

Závěrem podkapitoly nonverbální komunikace je fakt, že každý andragog by měl vědět co, jakým způsobem říká. Pracovat se svým hlasem, volit vhodná gesta. Způsob předávání informací může mít rozhodující vliv na to, jak nás účastníci přijmou a jakou váhu dají našim informacím. Svůj zevnějšek bychom měli podrobovat kontrole, způsob prezentací kultivovat praxí či vhodnými kurzy, kde posílíme lektorovo kladné stránky a pomůžeme mu podhalit slabé. Vše by mělo být přirozené, třebaže se jedná o naučené věci, způsob nesmí být upjatý či strnulý.

## 4.5 Aspekty andragogické komunikace

Jak jsme již psali, andragogická komunikace je zvláštní typ sociální komunikace, která má svá specifika. V podstatě každé formě andragogické komunikace najdete tyto aspekty:

- Je intencionální – probíhá s určitým záměrem
- Je kognitivní – zahrnuje funkci poznávací
- Je motivační – má své psychologické příčiny, které energetizují chování v určité situaci
- Je regulační – vymezuje mantinely, reguluje možnosti, vhodnost a nevhodnost, reguluje obsah dle cílů, zájmů, u dospělých často komunikaci pragmatizuje
- Má aspekty obsahové (co), procesuální (jak), produktové (s jakým výsledkem)

Má-li být andragogická komunikace efektivní, musí mít předem jednoznačně vymezeny sociální role účastníků a dohodnuta komunikační pravidla. Rovněž musí být stanoveno:

- Kdo s kým bude komunikovat – prvky komunikace
- Kdo bude iniciátorem komunikace
- Jakým směrem bude probíhat informace j jednotlivým komunikujícím – jednosměrně, obousměrně, se zpětnou vazbou
- Jaká bude frekvence a rozsah komunikace

- Jaký bude obsah komunikace

Závěrem této kapitoly se dá říct, že bychom měli mít vždy na paměti tyto následující faktory intervenující do andragogické komunikace.

- Stupeň motivace účastníků komunikace
- Tělesný stav, únavu, zdravotní stav, smyslové nedostatky, vliv fyzického prostředí
- Předchozí vzdělání, zkušenost a úroveň
- Kompetence účastníků komunikace
- Očekávání a možné obavy účastníků komunikace
- Temperamentové, postoje a hodnotové zvláštnosti účastníků komunikace
- Specifičnost psychologického vztahu komunikátora ke komunikantovi a naopak
- Sociálně psychologické prostředí, ve kterém se komunikace uskutečňuje
- Zájem komunikanta na výsledku komunikace apod.<sup>44</sup>

Andragogická komunikace je jakýsi management, který více či méně využíváme při vzdělávání dospělých. Tato podkapitola stručně shrnula předchozí uvedené informace. Komunikace je hlavní nástroj, který andragog používá. Proto je tak důležité, aby každý člověk, který se vzděláváním dospělých zabývá, kultivoval svůj projev. Pracoval na způsobu a formě komunikace. Umocní to profesionální projev a získá posluchače zároveň.

---

<sup>44</sup> PALÁN, Z. a LANGER, T. *Základy andragogiky*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. s. 115-116. ISBN 978-80-86723-58-7.

## 5. UMĚNÍ JEDNAT S LIDMI

Doposud autorka shrnula didaktické základy při vzdělávání dospělých, pozastavila se nad motivací a velkou část věnovala komunikaci jako celku, včetně komunikace andragogické. Ale je to jediné, co andragog potřebuje při vzdělávání dospělých? Zaručí mu to efektivní práci? Každý andragog je profesionál, který musí splňovat určité předpoklady, aby svoji práci mohl vykonávat, o tom budeme pojednávat později. Ale i tyto předpoklady se mohou cílenou prací rozvinout v andragogice mistrovství. Dopomoci k tomu může fakt, že čím dříve se andragog naučí jednat s lidmi, tím snazší bude jeho práce. Existuje celá řada příkladů, postupů, které mu dokážou práci usnadnit.

Jelikož vždy, když chceme v životě něco získat, udělat, ovlivnit můžeme využívat ve svém jednání pár praktických rad, které nám naše jednání usnadní. Samozřejmě je jen na osobní šikovnosti andragoga, jak se zmíněných rad zhostí, přemění v dovednosti a bude používat v praktickém životě. V této kapitole se budeme zabývat psychologií jednání lidí.

### 5.1 Umění rozhovoru

Rozhovor je běžná, každodenní záležitost. Každý člověk během dne komunikuje a může se domnívat, že vést rozhovor je triviální záležitost. Pozastavení nad touto problematikou může vnímat jako ztrátu času. Jenže umět vést rozhovor tak, aby získal člověk, co potřebuje, je skutečným uměním. Obzvláště pokud se jedná o andragoga. Třebaže se domnívá, že on rozhovory vede správně, měl by se tu a tam pozastavit a sebereflexně zhodnotit své jednání. Správně vedený rozhovor by měl být dialogem. Jakou si výměnou myšlenek, názorů na věc, argumentů, ale zároveň by si lidé měli být schopni naslouchat, pochopit druhého co a proč mu říká. Pojďme se podívat na trochu teorie.

Jádrem a základem rozhovoru je dotazování, naslouchání, reakce na dotazy a naslouchání. Základem umění vést rozhovor je dovednost vhodně formulovat a klást otázky, naslouchat a správně analyzovat získané odpovědi při udržování směřování interview ke stanovenému cíli. Rozhovor staví přirozeně na verbálních prostředcích, důležitou součástí jsou však také projevy neverbální. Rozhovory lze dělit podle více

hledisek, nejnámější dělení je rozhovoru je na řízený – strukturovaný a neřízený – volný.

Volný rozhovor budeme ve své andragogické práci samostatně využívat jen minimálně. Využijeme jej v kombinaci s řízeným, jelikož naší snahou je vždy jedince někam posunout či získat pro nějaký společný cíl, který je mnohdy dán motivy organizace. Výhoda volného rozhovoru jsou jistá neformálnost, která přináší větší zisk informací, dozvídáme se i to, nač bychom se neptali a protože řeč je do značné míry ukazatelem vzdělanostní a intelektové úrovně, volný řečový projev dává bohatý materiál k rozboru poznání. Proč jej nebudeme aktivně tolik využívat, je časová nevýhoda, klade si velké nároky na čas, objevují se tendence odbíhat od tématu, ulpívat na bezvýznamných detailech.

Řízený rozhovor pracuje s inventářem předem připravených otázek v určitém sledu. Výhodou je, že výsledky rozhovoru jsou srovnatelné s jinými. Otázky jsou předem připraveny, soustředí se na oblast zájmu a šetří čas zúčastněných. Jenže těžko si dovedeme představit úspěšného andragoga, který by jen tímto asketickým způsobem vedl rozhovory, protože každý, kdo vede nějakou skupinu lidí, si uvědomuje, že takový způsob může působit neosobně, stroze či výslechově. Navíc nedává možnost volného vyjádření a možnost pochopení, co dotyčného jedince vede k jeho závěrům a nemusí zachytit všechny důležité informace.

V praxi se tedy nejčastěji uplatňuje kombinace obou rozhovorů. Tazatel má připraveny okruhy, na které se zaměří otázkami, ví, které otázky v každém případě položí, dává však druhé straně prostor pro doplnění, povzbuzuje k podrobnějšímu vyjádření. Takový charakter může mít rozhovor personalisty s uchazečem o zaměstnání apod. Záměr rozhovoru může být s cíli poznat, získat, přesvědčit, ale také se může jednat o poradenský či hodnotící rozhovor.

Ať náš již vede k rozhovoru jakákoliv příčina, vždy musíme mít na paměti, co chceme sdělit, jakou formou a cílem.

Rozhovor – to jsou především otázky. Formulovat vhodné otázky, klást je v pravý čas a tak, aby nezaváděly nebo nenaváděly k určité odpovědi, aby se druhého nedotkly a neuzamkly ho do hradby mlčení, je skutečným uměním. Vyžaduje znalost předmětu hovoru i znalost lidí, vnímavost, vcítění, situační odhad, cvik a životní zkušenost. Na první pohled se to zdá být vše jednoduché. Otázky slouží k více účelům. Uvedme některé z nich:

- Jsou projevem zájmu o druhého člověka
- Udrží pozornost druhého a nutí ho přemýšlet



- Vedou k zisku informací o protějšku, jeho názorech, postojích, přáních a také jeho vlastnostech a povahových rysech
- Otázkami také můžeme získat čas
- Mohou snížit napětí a zabránit konfliktu
- Udržují tok rozhovoru a zaměřují ho ke stanoveným cílům
- Kladením otázek se stáváme tím, kdo rozhovor řídí a určuje jeho směr

Při formulaci otázek, je třeba uvědomit si nebezpečí, které přinášejí otázky chybně volené, formulačně nevhodné či přímo kontraproduktivní. Druhou stranu chceme rozhovořit, ne umlčet. Špatné otázky vyvolají neochotu ke spolupráci, nesouhlas, odpor. K úspěchu je někdy potřebná i taktika. Jelikož jen správně volená otázka má druhého povzbudit k odpovědi. Neupřímné lichocení se ale pozná a vede k opačným výsledkům. Hovoříme-li však s odborníkem, proč je nedat najevo.<sup>45</sup>

Dobry andragog by měl umět formulovat otázky vhodným způsobem, proto jsme si uvedli výše uvedenou teorii. Pro práci mají rozhodující význam. Pojdme se nyní zaměřit na otázky jako takové.

## 5.2 Základní dělení otázek

Nejznámější dělení otázek je na otevřené a uzavřené otázky. Oba typy mají svůj význam, jejich správné načasování je důležité, jelikož skrze ně získáme potřebné informace.

### Uzavřené otázky

Začínají slovesem a odpovídáme na ně pouze souhlasem či nesouhlasem. Ano či ne. Uzavřené otázky jako by druhou stranu uzavíraly. Nedávají možnost se rozhovořit, podrobněji něco objasnit, vyložit. Rozhovor připravený z přemíry uzavřených otázek připomíná výslech nebo pouliční setkání s průzkumníkem. Mohou však pomoci zkrátit rozhovor s osobou, která je váhavá, nejistá a nerozhodná. Někdy je také potřeba přitlačit na pilu a přimět toho, kdo záměrně mlží, k jasnějšímu vyjádření.

---

<sup>45</sup> ŠTĚPANÍK, J. *Umění jednat s lidmi 2 komunikace*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing,a.s. 2005. s. 73-90. ISBN 80-247-0844-2

- Přijedete?
- Poskytujete množstevní slevy?
- Toto je Váš konečný návrh?
- Přijedete vlastním vozem?
- Souhlasíte s takovým řešením?

#### Otevřené otázky

Přinášejí více informací o druhé straně. Dotazovaný dostává možnost volně se vyjádřit a rozhovořit.

- Které formy slev poskytujete?
- Můžete mi říci více podrobností o vašem návrhu?
- Jak se na to díváte Vy?
- Co si o tom myslíte?

Můžeme si všimnout i v běžném každodenním životě, že právě tímto typem otázek komunikujeme,

Získáváme větší prostor pro dohodu s okolím. Používají je jak obchodníci, tak manažeři, zkrátka kdokoliv, kdo chce efektivně vyjednávat. V závěru rozhovoru si vyjmou hlavní myšlenku, na které je potřeba se shodnout či vyvrátit a položí otázku uzavřenou.

V rozhovoru se mohou objevit i protiotázky. Ty můžeme pozorovat v situacích, kdy se sejdou rovnocenní partneři a diskutují nad nějakým problémem. Sehrává-li jeden z účastníků dominantní roli, situaci strukturuje a rozhovor řídí, pak více otázek vychází od něj.

Ať budeme bádát jakkoliv nad formou, vždy mějme na paměti, že v rozhovorech je naprosto zásadní naslouchání. Ochota naslouchat je důležitým prostředkem k tomu, aby se druhý rozhovořil. Pozor bychom si měli dát na podceňování svých partnerů a egocentrický pohled. Postoj podmíněný pohledem na věc: „Sám vím vše nejlépe“. Je špatný a nevede k efektivní komunikaci.<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup> ŠTĚPANÍK, J. *Umění jednat s lidmi 2 komunikace*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing,a.s. 2005. s. 94-100. ISBN 80-247-0844-2

### 5.3 Konkrétní typy otázek

Jsou skupiny otázek, které již směřují konkrétním směrem. Musíme s nimi pracovat velmi uvážlivě. Špatně vyslovená otázka může náš protějšek pohoršit, urazit, zatvrdit, ale též navést na takovou myšlenku, která jej odtrhne od tématu. Svými otázkami jej pak buďto umlčíme či naopak rozhovoříme, ale o věcech, které pro naši práci nejsou podstatné. Jak již autorka psala v kapitole nonverbální komunikace, velmi záleží na práci s hlasem, při vyslovení otázky. Dalo by se říci, nezáleží na tom, co říkáme, ale na intonaci a formě hlasového projevu, kterým to říkáme. Andragogova práce s hlasem může nepříjemné, choulostivé otázky zjemnit a nikdy se nemůže stát, že by zdánlivě neutrální otázky působili urážlivěji, než je jejich skutečný obsah. Pojdme se společně podívat na některé skupiny otázek, při jejichž vyslovení bychom měli dávat větší pozor, ať vždy získáme takovou odpověď, o kterou doopravdy stojíme.<sup>47</sup>

Otázky podceňující partnera – prozrazující despekt:

- Přemýšlíte o tom někdy?
- Už jste se nad tím alespoň trochu zamyslel?
- Jak můžete o něčem takovém vůbec uvažovat?
- Asi o tom moc nevíte?
- Do jakého spolku jste se to proboha dal?
- Jak jste mohl udělat takovou hloupost?
- To myslíte opravdu vážně?
- Už jste to konečně pochopil?

Takové otázky nám mohou mnohé zkomplikovat. Kromě toho, že působí urážlivým, hanlivým způsobem, mohou daného jedince uzavřít na delší dobu, než je jeden rozhovor. U jedince může klesnout jeho důvěra v andragoga a následná motivace je již

---

<sup>47</sup> ŠTĚPANÍK, J. *Umění jednat s lidmi 2 komunikace*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing,a.s. 2005. s. 94-100. ISBN 80-247-0844-2

velmi obtížná. Asi se každý dostane do situace, kdy si to doopravdy myslí, ale před vyslovením takové otázky by měl zkontrolovat své emoce a zvolit jinou formulaci.

Např. Otázka – Přemýšlíte o tom někdy? By v reálu života mohla vypadat takto.

Zprvu vyjádříme pochopení pro danou věc a následně s vhodnou intonací můžeme dotyčného navést takto – Až to příště budete dělat, zkuste se na to podívat jinýma očima neboť problematika je daleko obširnějšího charakteru, než by se mohlo zdát apod.

Otázky sugestivní, navádějící k určité odpovědi

- Chtěli byste snad být spojování tam s těmi?
- To přece uzná každý rozumný člověk, že?
- Máte snad jiný názor než kvalifikovaná většina?
- Co na to říkáte? To je úroveň, že?
- Taky jste to samozřejmě četli?
- Určitě se na to díváte stejně?

Sugestivní otázky vytvářejí tlak, nabádají k určité odpovědi, vynucují si souhlas. Náleží to do arzenálu manipulace a komunikace silou. Využívají často odvolávky na autority, obecně uznávaný názor, vědecké veličiny, zdravý selský rozum apod. Zmanipulovaný partner v jednání nechce jít do střetu, podřizuje se, protože se neodvážívá odklonit od autorit či většiny. Mohou vést jen k předstíranému souhlasu nebo mít krátkodobý efekt. Často vyvolají vnitřní nesouhlas anebo otevřený negativismus či odpor. Taková reakce se někdy objeví už z prostého principiálního odporu vůči manipulaci. Někdy je sugestivita otázky daná pouhou intonací, ze které tázaný vytuší, jakou odpověď si přejeme slyšet.<sup>48</sup>

Ironické otázky

Ironické otázky rozpoznáme někdy ani ne tak ze smyslu slov, jako z podání. Někdy nám však svůj jedovatý šíp odhalí dokonalým souladem formy s obsahem.

---

<sup>48</sup> ŠTĚPANÍK, J. *Umění jednat s lidmi 2 komunikace*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2005. s. 88-93. ISBN 80-247-0844-2

Ironie a sarkasmus jsou osvědčenou municí agresivity, a tak se nelze divit, obdržíme-li na takto laděné dotazy obdobnou směs žíraviny.

- Neříkejte, na to jste opravdu přišel sám?
- To je chytré, Kde jste to vyčetl?
- V kterém sekáči jste ten pěkný svetřík sehnala?
- Sluší Vám to. Muselo to stát dost peněz, co?<sup>49</sup>

### Rétorické otázky

Rétorické otázky mohou být někdy také jedním z nástrojů manipulace. Manipulátor si samozřejmě odpovídá sám, případně doplní otázkou naváděcí. Jsou funkční zejména v řečnickém projevu a obecně v komunikaci se skupinou. Vlastně jde o jednu z pomůcek k zapamatování si podstatného. V individuální komunikaci tváří tvář se spíše objevují jako nešvar a zlozvyk. Postižený má tendenci stereotypně do hovoru vkládat zbytečnou parazitující otázku a zpravidla si toho není vůbec vědom. Smyslem těchto otázek má však být v první řadě získání informací, prohloubení komunikace a spolupráce jednajících.

- Víte, kdo si to koupil jako jeden z prvních? Pan Bořivoj Novotný. Představte si, Bořivoj. To mluví samo za sebe.
- Slyšel jste, co k tomu řekl Bořivoj Novotný v telce? Jen pitomec nekoupí tu klec! Řekl. A my dva kolego víme, která bije, že?
- Věřil byste, co jsem si zprvu myslel? Že ten časopis není zrovna levný. Pak jsem se ale začetl.... To je počteničko! Všechny ty Bořivořachandy! A ty rozhovory s celebritami, jak je dělá ta, no však víte. Vlastně je to levné. Skandálně a nebetyčně levné.<sup>50</sup>

---

<sup>49</sup> ŠTĚPANÍK, J. *Umění jednat s lidmi 2 komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2005. s. 88-93. ISBN 80-247-0844-2

<sup>50</sup> ŠTĚPANÍK, J. *Umění jednat s lidmi 2 komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2005. s. 88-93. ISBN 80-247-0844-2

### Informační otázky

Umožňují nahlédnout do situace, seznámit se s fakty, proniknout do potřeb dotazovaného.

- Můžete mi říci, kdo je u Vás zodpovědný za nákup?
- Jakými způsoby zajišťujete vztahy s veřejností?
- O které školicí programy máte zájem?
- Jak dlouho se tou problematikou zajímáte?<sup>51</sup>

### Motivační – stimulační otázky

Mají povzbudit druhou stranu, získat jí k aktivní spolupráci. Je samozřejmé, že otázky je třeba klást tak, aby nepůsobily servilně, podlézavě, neupřímně a vlezle. Důležitý je skutečný zájem tazatele. Pokrytectví se zpravidla časem odhalí.

- Jak jste se dostal k tak zajímavým údajům?
- To je výborné. Rád bych to prostudoval. Mohl byste mi to půjčit?
- Také mne to zaujalo. Jak dlouho se tomu věnujete.<sup>52</sup>

Tyto otázky nám mohou pomoci otevřít komunikaci. Pokud andragog pracuje s jednotlivci či malou skupinou, určitě by je měl zařadit do svého slovníku. Musí dbát na jejich autentičnost a používat v pravý čas. Tak získá jedince pro společný cíl.

### Kontrolní otázky

Jsou významnou součástí rozhovoru a komunikace vůbec. Ujišťujeme se jimi, zda druhá osoba naslouchá a rozumí našim sdělením.

- Můžeme pokračovat s výkladem?
- Vyjádřili jsme se dost srozumitelně?
- Neměli bychom to ještě jednou zopakovat?
- Co si o tom myslíte?<sup>53</sup>

---

<sup>51</sup> ŠTĚPANÍK, J. *Umění jednat s lidmi 2 komunikace*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2005. s. 88-93. ISBN 80-247-0844-2

<sup>52</sup> ŠTĚPANÍK, J. *Umění jednat s lidmi 2 komunikace*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2005. s. 88-93. ISBN 80-247-0844-2

Tyto otázky jsou velmi důležité pro jakýkoliv postup jednání vpřed. Jednak, jak již bylo napsáno, aktivizují jedince. Obzvláště, pokud se jedná o nějakou z pasivnějších forem vzdělávání, jako jsou přednášky. Mohou andragogy pomoci probudit posluchače. Znovu získat jejich zájem. Pokud se nad nimi zamyslíme v širším pohledu na věc mohou nám pomoc odstranit i určitý ostych posluchačů a vybídnout je k dotazování. V našich zeměpisných šířkách se málokdy objeví posluchač, který se aktivně dotazuje. Naše otázky mohou být jedním z momentů tzv prolomení ledu. Uvolnění atmosféry a ostýchaví jedinci se mohou začít tázat na dotazy, které je zajímají.

Jak jsme již psali, otázky jako takové mohou dopomoci k získání pozornosti, informací, mohou být navádějící i řečnické. Pokud je užívá andragog, měl by vždy dbát na autenticitu svých sdělení a zabarvení hlasu kterým se táže. Jen pozor na přílišné dotazování, mohlo by působit jako výslech. Zkrátka využívat by je měl vhodně a v pravý čas.

## **5.4 Získání souhlasu aneb kouzelné slůvko „ano“**

Každý člověk zažil situaci, kdy chtěl něco získat a nezískal. Potom hodnotí, ptá se sebe, kde se stala chyba. Pokud šlo o objektivní překážky, nemá cenu nad tím přemýšlet. Ale jsou situace, které můžeme ovlivnit. Když je cílem andragoga získat druhého, jeho souhlas, je dobré připravit si situaci. Slovo, které nám k tomu dopomáhá, je slovo ano. Rozhovor musí být sestaven tak, aby protějšek odpovídal kladně čili slovem ano. Kladné reakce jsou rozhodující. Ty bychom měli získat třikrát. První ano je předstupeň, může jít o nabídku osvěžení, kávy, čaje, minerálky či vody. Zkrátka využijeme takovou situaci či otázku, kde jsme si jistí, že protějšek řekne ano. Dále bychom souhlas měli získat v klíčových částech. Je to fáze, ve které jednáme o společném zájmu či partnerových zájmech ve věci jako takové. Posléze můžeme otevřít diskutabilní témata.

---

<sup>53</sup> ŠTĚPANÍK, J. *Umění jednat s lidmi 2 komunikace*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2005. s. 88-93. ISBN 80-247-0844-2

Tato technika vedoucí ke kladným reakcím staví na pozitivním podmiňování. Chybou naopak je, jestliže náš protějšek zareaguje odmítavým „ne“. V dalším jednání dosáhneme mnohem obtížněji potřebného zvratu.<sup>54</sup>

## 5.5 Stavba rozhovoru

Správně vedený rozhovor by se svou výstavbou měl podobat dramatu. Od Aristotela pochází známé pětistupňové schéma kompozice, kterou jsou expozice, kolize, krize, peripetie, katastrofa. My samozřejmě nepovedeme rozhovor tak, aby byl zakončen katastrofou. Naším úkolem je koncipovat strukturu jednání.

Základní fáze rozhovoru jsou:

- Úvod – má za úkol překlenout zábrany, navázat dobrý kontakt
- Vzestup rozhovoru – plynule nenásilně k jádru hovoru
- Vrchol a rozuzlení – okamžik pravdy, kdy vyjde najevo pochopení či získání druhého pro náš cíl
- Závěr rozhovoru – nekonfliktní tečka dávající možnost pokračování.<sup>55</sup>

V podstatě se jedná o to, abychom s protějškem navázaly kontakt, zjistili jeho zájem, potřebu, překonali námítky, vyřešil problém a nechali některé téma otevřené, což je vstupenka pro další jednání. Pamatujme si, že jakákoliv námitka je projev zájmu a věnujme jí patřičný čas, prostor pro její vyřešení.

---

<sup>54</sup> ŠTĚPANÍK, J. *Umění jednat s lidmi 2 komunikace*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2005. s. 101-105. ISBN 80-247-0844-2

<sup>55</sup> ŠTĚPANÍK, J. *Umění jednat s lidmi 2 komunikace*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2005. s. 105-107. ISBN 80-247-0844-2



## 6. ZÁSADY MLUVENÉHO PROJEVU

Již jsme si shrnuli teoretické informace v oblasti komunikace, ale pojďme se podívat na ty praktické. Znalosti, které v ideálním případě proměníme v dovednosti, a naše andragogické působení na jedince bude považováno za velmi profesionální. Mluvený projev má svá pravidla. Vzhledem k tomu, že mluvený projev využíváme při přednáškách, prezentacích, besedách, diskuzích a workshopech, musíme dodržovat určitá pravidla. Vždy bychom měli používat spisovnou češtinu. Správná výslovnost a frázování jsou žádoucí. Každý projev andragoga, je jeho osobní vizitkou, Přípravenost ukazuje na projev úcty k posluchačům.

### 6.1 Mluvený projev

Mluvený projev je vždy připravenou akcí. Proto si mluvčí musí osvojit určitá pravidla. Příprava je rozhodující. Pokud ji provedeme písemnou formou, kterou můžeme mít při sobě, nic nezkazíme. Naopak, můžeme ji mít při sobě. Ať už pro pocit jistoty, tak pro překonávání prvotní trémy. Obecné doporučení, jak překonat trému je naučení se prvních třech vět nazpaměť. Tréma postihuje většinu lidí, proto ji berme jako mobilizující podnět organizmu k výkonu. Zkusme ji využít ve svůj prospěch. Nepříjemné vegetativní projevy, jako jsou pocity staženého hrdla, vyschnutí v krku, bušení srdce či třes rukou jsou takřka normální a vyskytují se u většiny řečníků. Většinou mizejí s první pronesenou větou. Proto je vhodné první tři věty umět nazpaměť, dají nám jistotu a tréma vymizí. Jsou lidé, kteří jí mají po celou dobu přednesu, ale zde je na zvážení, zda-li by se takoví jedinci po opakovaných neúspěších, měli i tak věnovat andragogické práci. I když platí, že opakovaným tréninkem, mnohdy i u velkých trémistů mizí. Způsobů jak se zbavit trémy je několik. Vhodnou metodou je uvědomování si určité oblasti těla a v ní napínání či uvolňování svalstva. Též můžeme odvést pozornost očním kontaktem od sebe. Navážeme jej s někým z posluchačů a je to. Některým lidem pomáhá manipulace s předměty, ale dbejme, aby to byl nějaký malý, který nebude působit rušivým dojmem.

Nejúspěšnější metodou je tzv. rolová gymnastika – řečník si musí umět představit, že jeho projev je vlastně jenom hra, do které vstoupí, odehraje představení a po skončení je zase sám sebou..<sup>56</sup>

---

<sup>56</sup> MĚCHUROVÁ, A. *Jak dobře mluvit a úspěšně jednat*. 2.vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. s. 27-28. ISBN 978-80-86723-32-7.

Základním rétorickým pravidlem jakéhokoliv řečnického vystoupení je rozvržení látky do několika tezí. Tisíciletou tradici má pěti článková šablona, která sloužila v teleologických disputacích. Mluvčí odpočítával články na pěti prstech.

- Důvod proč mluvím – nebo naznačení tématu. Mělo by vyvolat pocit očekávání, napětí v posluchačích
- Předložení předmětu, problému – fakta
- Důkladnější rozbor faktického problému – co z té věci plyne, užívání alternativ
- Hledání cesty k cíli, k platnému řešení – argumenty pro a proti
- Formulace rezultátu, závěru – výzva k akci, pozitivní závěrečné ponaučení, paměťhodný výrok<sup>57</sup>

## 6.2 Sebepojetí

Jako andragogové musíme přemýšlet o komunikaci komplexně. Známe obecně platná pravidla mluveného projevu, ale je to vše, co opravdu potřebujeme. Pokud budeme mluvit o problematice erudovaně a zaujatě, získáme účastníky na svoji stranu? Ať již pracujeme v jakékoliv podobě – lektor, tutor, kouč apod., měli bychom pravidelně podrobovat své jednání nějakému hodnocení zvenčí. Jen tak se z nás stává profesionál, směřující zdárně ke svému cíli. Proto je dobré v čase se sem tam zastavit, sebereflexně zhodnotit nebo vyžádat zpětnou vazbu či nejlépe kombinaci obojího. Zpětná vazba může být od kolegů, kteří pracují na stejné úrovni v rámci hierarchie organizace, nadřízených, podřízených či od osob, které uznáváme a jejich názory jsou našimi stimulatory. Zhodnocení našeho projevu nezávislýma očima nás může posunout dál. Nejdůležitější součástí komunikace jsme totiž my sami. "

Kdo jsme a jak se díváme sami na sebe, má rozhodující vliv na způsob komunikace, kterým komunikujeme a kterým reagujeme na druhé. Pohled na sebe samotného utvářejí čtyři základní skupiny, těmi jsou sociální komparace, kulturní vlivy, naše interpretace a hodnocení vlastního já a v neposlední řadě pohled druhých. Pokud chceme zhodnotit svůj vzhled, stačí nám jednoduchý pohled do zrcadla. Pokud

---

<sup>57</sup> MĚCHUROVÁ, A. *Jak dobře mluvit a úspěšně jednat*. 2.vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. s. 29. ISBN 978-80-86723-32-7.

ale chceme zhodnotit, efektivitu naší práce, je dobré vyžádat si zpětnou vazbu od jiných, mohou postřehnout nedostatky, které jsou pro nás již zažitými vzorci v chování, a my je můžeme snadno přehlédnout. Pro naši práci andragoga je však lepší, když je můžeme odstranit nebo se aspoň pokusit se pracovat na jejich odstranění.<sup>58</sup>

### 6.3 Je dobré umět naslouchat

Jako člověk pracující s dospělými lidmi, bychom měli velmi pracovat s nasloucháním druhých. Pokud chceme pochopit, co dotyčného jedince vede k jeho názoru či postoji, je důležité umět jej empaticky vyslechnout. Mnohdy máme před sebou člověka, který má za sebou léta odpracované v praxi, může být přesvědčen o své výlučné pravdě, jelikož ho vždy dovedla k cíli. V tu chvíli je nepodstatné, že z našeho pohledu by to mohl udělat efektivněji, ať již rychleji či správněji. Důležité je poznat co ho k jeho přesvědčení dovedlo, rozpoznat a pojmenovat si to co nejrychleji, uvědomit si, jak s touto informací mohu pracovat a využít pro náš společný cíl. Chceme-li být úspěšným andragogem, naslouchání by mělo být naší základní profesní dovedností. Proto se pojďme společně podívat, na pár závěrů ohledně naslouchání, které jsou dostupné v odborné literatuře.

Většina lidí dává přednost mluvení před nasloucháním a tuto přednost aktivně využívají. Je pro nás přirozenější. Když někdo mluví, měli bychom si v hlavě uvědomit pomyslné „stop“ a nechat druhého k vyřčení jeho názoru, samozřejmě pokud by to byl člověk odbíhající od tématu či k přílišným detailům, můžeme mu taktně do myšlenky vstoupit. Ale jinak bychom se měli udržet i přes známý fakt, že myslíme pětkrát rychleji, než umíme mluvit a naše myšlenky se formují napřed.

Proto se pozastavujeme nad problematikou naslouchání. Naslouchání je pro mnoho lidí tak složité. Nechme jej dořít jeho myšlenku, když mu skočíme do řeči, přerušíme tím jeho myšlenku a můžeme tím zhoršit situaci. Mějme na paměti pomyslné stop, jelikož jen málo lidí nám do očí řekne ty - Vy neumíte naslouchat. Natož když pracujeme v pozici andragoga a účastníci vzdělávacích kurzů nás mohou vnímat v nadřazené pozici, ačkoliv se andragog snaží o opak. Lidé si pletou slyšení a naslouchání. Sluch je smyslový vjem. Naslouchání je již myšlenkový pochod a týká

---

<sup>58</sup> DEVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, spol.s.r.o., 2001. s. 41-57. ISBN 80-7169-988-8.

se odvozování významu a pochopení toho, co bylo řečeno. Tyto procesy musejí fungovat paralelně, jinak se nejedná o umění naslouchat.

Pokud nám tato dovednost není dána, můžeme využít tzv. parafrázování. Jedná se o techniku, která je velmi účinná. Mluvčí díky ní vnímá myšlenky, pocity, které získává z rozhovoru s druhým člověkem. A jak na ní? Jednoduše, ověříme si, že jsme pochopili základní myšlenky či pocity druhého člověka.

Vhodné jsou věty takto –

- ...dovolte, abych si vyjasnil, co jste právě řekla...
- ...chcete říci, že...
- ...momentálně to tedy vypadá, že...
- ...mohu si to v hlavě ujasnit, znamená to, že...
- ...rád bych se ještě zeptal, vnímám to tak správně, že...
- ...chápu správně, že...

Jakákoliv obdoba usvědčení, že situaci rozumím správně, může naše naslouchání zefektivnit. Víím, co tím daný jedinec myslí a následně víím, jak s touto informací při vzdělávání mohu naložit.<sup>59</sup>

## 6.4 Jak udržet posluchačův zájem

Pokud plánujeme vzdělávání dospělých, vždy bychom měli zvážit, kde jej budeme realizovat. Měli bychom se snažit zajistit větratelné prostory a hlavně takové, kde vííme, že nebudeme rušeni. Měli bychom naplánovat dostatek pauz, kdy se jedinci budou moc věnovat svým biologickým potřebám. Ale abychom udrželi pozornost jedinců tam, kde jí chceme mít, musíme mít kurz rozdělen do několika bloků, které budou samostatnými celky. Na jehož začátku bychom měli říct, o čem budeme mluvit. Posléze jim to říct. A na jeho konci zopakovat, co jsme řekli. Vítaná je interaktivní forma, ale pokud dostatečně nevymezíme a nevysvětlíme o co vlastně jde, půjde a šlo, může se nám stát, že i v ideálním prostředí ztratíme pozornost účastníka.

---

<sup>59</sup> BORG, J. *Umění přesvědčivé komunikace*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. s. 21-29. ISBN 978-80-247-1971-9.

Andragog by si měl před a během vzdělávací akce uvědomovat, že lidé si nejlépe pamatují to, co je řečeno úvodem, neočekávané informace, zajímavé příklady či neobvyklá data a poslední vyslovené věty. Při vytváření prezentací dodržujeme zásady přehlednosti a jednoduchosti.

Pozornost můžeme udržet, pokud zájem účastníků narůstá. Lidé nepřijmou naše informace, pokud ztratí pomyslnou nit. Důležitý je oční kontakt, pokud se budeme věnovat různým pomůckám, papírům, zájem posluchače klesá. Pokud se jedinec rozhodne, že názor přijme, probíhá to na emoční úrovni, proto mějme naučený začátek z paměti a mějme na paměti, co a jak hodláme sdělit. Podpořit to můžeme využitím audiovizuální techniky. Jelikož si lidé zapamatují obvykle jen 40% toho, co slyší, je jakákoli podpora vítaná. Z násobuje nám šanci na úspěšné předání informací.<sup>60</sup>

---

<sup>60</sup> BORG, J. *Umění přesvědčivé komunikace*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. s. 33-45. ISBN 978-80-247-1971-9.

## 7 ANDRAGOG A JEHO KOMUNIKACE PODLE PROFESE, KTEROU ZASTÁVÁ

V předchozích kapitolách jsme se zaměřili na obecné zásady komunikace a jednání s lidmi. Ve všech kapitolách mluvíme o andragogovi, jakožto profesionálovi působícím ve vzdělávání dospělých. Ale víme přesně, koho máme na mysli? Pojďme si společně představit tento pojem a následně se podíváme na komunikaci z pohledu jednotlivých profesí, které zastává. Obecná charakteristika andragoga je takováto: jedná se o jedince, který má vysokoškolské vzdělání. Jeho znalosti a dovednosti zahrnují několik oborů zároveň. Velké předpoklady znalostí se očekávají v jeho oboru, ve kterém působí. Znalosti jsou opřeny o bohatou praxi, zkušenosti z praxe je schopen předávat ostatním účastníkům. Dále by měl být všestranně orientovaný, čímž máme na mysli kulturní, politické, ekonomické oblasti. Jeho vystupování by mělo být vždy profesionální. Jeho silným osobnostními stránkami jsou flexibilita a adaptabilita.

Názvů a označení pro profesi andragoga máme v teorii i praxi velké množství – hovoříme o tzv. rolích andragoga. Může se jednat o andragoga, pracovníka ve vzdělávání dospělých, lektora, trenéra, kouče, tutora, mentora, instruktora, moderátora, facilitátora, konzultanta, metodika či manažera. Pojďme se na některé z těchto typů podívat.<sup>61</sup>

- Andragog – jedná se o nejčastěji používaný pojem. Je velmi ze široka pojatý, zahrnuje velké spektrum jedinců působících ve vzdělávání dospělých, jelikož jeho obsahová náplň není přesně stanovena. Jedná se o jedince, který pracuje v některé z oblastí teorie či praxe andragogiky. Nicméně, tento jedinec by měl mít komunikační dovednosti na vysoké úrovni. Blíže to nemůžeme specifikovat, jelikož by se dalo říct, že by měl ovládat dovednosti ze všech předchozích kapitol.

---

<sup>61</sup> PALÁN,Z. a LANGER,T. *Základy andragogiky*.1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. s. 117-125. ISBN 978-80-86723-58-7.

Někdy se též může jednat o člověka, který vystudoval obor andragogiky na vysoké škole. Potom je tento pojem označován jako andragog v užším pojetí.<sup>62</sup>

- Pracovník ve vzdělávání dospělých – jedná se o jedince, který pracuje na částečný či plný úvazek v nějaké instituci, zabývá se oblastí vzdělávání dospělých a vykonává činnosti, které jakkoliv přímo či nepřímo ovlivňují výsledky vzdělávání. I on by měl být mistrem svého oboru a efektivně využívat komunikační dovednosti z předchozích kapitol.
- Vzdělavatel dospělých – tento jedinec se již vyhraňuje ve svém oboru, jedná se o odborníka v oblasti vzdělávání či výchovy dospělých. Může se zabývat přípravou, realizací či evaluací vzdělávacího procesu. I on by měl být nositelem komunikačních dovedností. Pro zjednodušení si je v závěru kapitoly shrneme.
- Lektor – řídí výuku, vlastní proces v dalším vzdělávání. Díky jeho činnosti dochází k naplnění vzdělávacích či učebních cílů. Snoubí se v něm teoretické a praktické znalosti, které mají již hluboké základy. Je to jedinec, který ovládá lektorské dovednosti. Má vysoké andragogické schopnosti, znalosti psychologie osobnosti, sociální psychologie, umí dospělé jedince motivovat. Celý vzdělávací kurz si dovede zorganizovat, sestavit plán jednotlivých dílčích celků, naplánovat vhodné metody a formy vzdělávání s praktickým využitím didaktických pomůcek, metody evaluace. Pokud jedinec, který pracuje jako lektor, podcení znalost a hlavně praktické dovednosti či zásady, navíc nerespektuje zvláštnosti při vzdělávání dospělých, může to mít velmi negativní vliv na výsledek vzdělávacího projektu. Proto je dobré znát a využívat právě komunikační dovednosti či pravidla při vzdělávání dospělých. Jinak by se nám mohlo stát, že i velmi uznávaný odborník, nepředá žádnou informaci účastníkům kurzu, které vzdělává.
- Trenér – jeho činnost je zaměřená na osvojení, prohloubení dovedností v daném oboru, ve kterém jedinec působí. Zkoumá jedince z pohledu žádoucích a nežádoucích návyků, postojů a jednání v jeho vlastní práci.

---

<sup>62</sup> PALÁN,Z. a LANGER,T. *Základy andragogiky*.1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. s. 117-125. ISBN 978-80-86723-58-7.

Realizovat se může formou aktivit a her ve výukových kurzech. Příkladem takové aktivity je outdoor. Hlavní myšlenkou, která se má naplnit je umět uchopit vědomosti a prohloubit v dovednosti.

- Kouč – jedná se o jedince, který pracuje s lidmi přímo na pracovišti, jeho vzdělávání je průběžné, hodnotí pracovní výkon jedinců. V podstatě sleduje jedince při práci, zhodnotí s požadavky společnosti pro danou práci, dává jedinci zpětnou vazbu, měl by mu dopomoci k vyššímu výkonu či zefektivnění pracovního času. Konzultuje jak s jedincem, tak vyšším vedením podniku. Většinou se jedná o přímého nadřízeného – liniového manažera. Vzhledem k faktu, že pracuje s jedinci permanentně, měl by mít v sobě hodně taktu, empatie, ale i řídících a motivačních schopností. Jeho hlavní nástroj je zpětná vazba a ta by se měla vždy vztahovat k hodnocení pracovního chování, měla by být věcná, konkrétní, motivující a využívat instruktivní otázky, aby si daný jedinec na otázku odpověděl sám. Nesmí se stát, že kouč začne hodnotit jedince jako takového, to by mělo neblahé důsledky na pracovní výkon jedince. Proto kouč je člověk, který ovládá jak komunikační dovednosti, ale hlavně již má osobnostní předpoklady pro manažerskou práci.
- Tutor – jedná se o poradce, pomocníka, který pracuje se studenty individuálně či malou skupinou v tzv. distančním vzdělávání. Někdy bývá označován jako konzultant či školitel. V podstatě je to jakýsi průvodce studiem. Kromě klasických komunikačních dovedností musí mít výborné znalosti informačních technologií, protože výuka se mnohdy realizuje „na dálku“ a pro jedince se stává člověkem, který studenta informuje jak o obsahu učiva, zdrojích, ale též i hodnotí jeho práce či testy.
- Moderátor – optimalizuje skupinovou práci. Jedná se o jedince, který by měl být velmi schopný jak po odborné stránce, tak ovládat všechny komunikační dovednosti a zvládat principy při vzdělávání dospělých, jelikož jeho práce je velmi náročná. Již samotná příprava, využití didaktických pomůcek musejí být hodně promyšlené, jelikož skupina účastníků se setkává, při řešení nějaké problematiky. Celou skupinu potřebuje vtáhnout do řešení dané problematiky. A odehrává se při skupinové výuce, na konferencích, seminářích či workshopech. Moderátor by měl být velmi zdatný jedinec, jen může být diskuze řízená a spějící ke zdárnému konci.



- Facilitátor – je charakterizován jako odborník, který pomáhá porozumět skupině jejich hlavním cílům a plánovat jejich dosažení, získávat je pro shodu, ale bez toho, aniž by byl významným účastníkem diskuze.
- Konzultant či poradce – jedná se o odborníka či specialistu daného oboru. Může umět poradit, vysvětlit, podělit se o odborné stanovisko, vypracovat posudek, studii. Zkrátka dopomoci k diagnostice řešení problematiky konkrétních otázek daného oboru.
- Manažer – propojuje zaměstnance s vyšším vedením. Věnuje se řízení a organizování procesů a lidí uvnitř organizace.<sup>63</sup>

Vykreslení některých andragogických rolí jsme se věnovali proto, že ačkoliv se zdají být pravidla komunikace při vzdělávání skoro stejná, není tomu vždy tak. Každý odborník ve vzdělávání dospělých se věnuje jiné oblasti a spadají mu do pravomocí jiné kompetence. U některých andragogických rolí se komunikace využívá jako taková, někde jde do popředí komunikace skrze informační technologie a některé profese kombinují obé. Obecně se ale dá shrnout, že člověk, který zastává andragogickou profesí by měl dodržovat pár pravidel a těmi zjednodušeně jsou:

- Příprava – pokud budeme realizovat jakoukoliv vzdělávací aktivitu směrem k dospělému člověku, musíme se vždy pilně připravit. Příprava je základ. I přes roky praxe bychom na ní neměli zapomínat. Důležité je vědět co budeme dělat, pro jaké účastníky to bude. Jejich vstupní znalosti či obecná orientace v problematice. Obsahově jaké informace máme předat a v jakém rozsahu. Zamyslet se, propracovat formu a způsob realizace, zpracovat vlastní téma. Trémě se vyhneme tím, pokud se profesionálně orientuje ve zpracovaném tématu a měli bychom minimálně 3 věty umět z paměti.

Ověřit si u zadavatele kurzu, kde v jakém prostředí se bude odehrávat. Prostorové a věcné vybavení.

---

<sup>63</sup> PALÁN, Z. a LANGER, T. *Základy andragogiky*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. s. 117-125. ISBN 978-80-86723-58-7.

- Vlastní vzdělávání – pro účastníky bychom měli mít připraveny složky, ve kterých mohou mít vytištěnou prezentaci či vložené čisté papíry a tužku. Jde nám o to, aby si účastníci mohli zapsat myšlenky, které je zaujali.

Dobrou myšlenkou jak vtáhnout účastníky do děje, je ihned po začátku představit co a proč bychom jim měli představit. Dotázat se na jejich očekávání, se kterými přicházejí. Mohou si je zapsat na kus papíru a následně odložit. K vyhodnocení se dostáváme buďto po dílčích částech či po skončení určitého tématu. Samozřejmě se tato metoda dá aplikovat u menších pracovních skupin.

U větších skupin můžeme účastníky vyzvat k zapsání očekávání i zhodnocení cílů, ke kterým se během vzdělávání došli, ty následně vloží do obálky. Nadepíší svou adresu a mi s odstupem dvou až třech týdnů, jim je odešleme na jejich adresu.

- Vlastní vzdělávání - vždy bychom měli sdělit účastníkům, co a proč jim budeme říkat. Následně s nadšením jim to sdělíme a posléze shrneme, o čem jsme hovořili.

Obsahově danou látku mějme rozdělenou do tematických celků. Počítejme s pauzami k odpočinku a občerstvení.

Měli bychom mluvit jasně, v krátkých, ale výstižných větách. Vždy bychom měli zdůrazňovat to podstatné, snažit se propojit teorii s praxí, pokud je to možné.

Pamatovat na to, že audiovizuální pomůcky nám mohou velmi pomoci a fakt, že jedinec od nás přijímá jen 40% informací z hlasu. Skrze audiovizuální techniku podpoříme názornost dané problematiky, ta usnadní účastníkům zapamatování.

Dbejme na náš vlastní projev a úpravu vzhledu.

První 3 věty musíme umět nazpaměť, dýchejme klidně a uvolněně.

Důležitá je práce s hlasem. Andragog by se měl vyhnout monotónnímu hlasu. Rychlost mluvy by měl mít přizpůsobenou věku a prostředí, ve kterém se vzdělávání odehrává. Též by si měl dát pozor na balastní a výplňková slova, většinou využívání spisovné češtiny nám může velmi pomoci, pokud máme slova převzatá či cizí a neexistuje jejich český ekvivalent, měli bychom jejich význam zjednodušeně vysvětlit.

Během přednášky udržujeme oční kontakt, volíme vhodnou mimiku, gestikulaci, držení a pohyb těla.

Nic nezkazíme, pokud si celé vystoupení vyzkoušíme a předvedeme někomu blízkému, kolegovi či se nahrajeme na kameru. Získáme tím větší jistotu, jen sebejistý projev, výstup působí profesionálně. Člověk může být odborník ve svém oboru, ale pokud nevyužije doporučených rad, může jeho vystoupení skončit fiaskem.

Snažme se o to, aby naše aktivity byly interaktivnějšího charakteru, využijeme vhodných otázek. Vkládáme ve vhodné chvíli sugestivní a rétorické otázky, jejich znalostí si můžeme dopomoci účastníky dostat do tématu, které budeme následně probírat.

Během celé aktivity dostatečně motivujeme jedince a po skončení jednotlivých dílčích celků dávejme kontrolní otázky, ať víme, jak pochopení dané problematiky postoupilo. Má to hned dvojí efekt. Jednak tím neustále účastníky aktivujeme a též slouží pro naši kontrolu, že postupujeme správně, rozumným tempem aj.

My se obvykle s touto problematikou setkáváme již opakovaně, ale u našich účastníků předpokládáme, že jí slyší poprvé.

Pokud nám něco chtějí sdělit, naslouchejme.

- Po skončení vzdělávání se vždy snažme zhodnotit náš kurz. Zpětnou vazbu můžeme přijmout dvojí. Vhodné je předem zpracovat anonymní dotazník. Pár otázek, na které odpovídají zatrhávací formou, na konci může být jedna otevřená otázka, co by doporučili lektorovi apod. a poděkováním za vyplnění. V dotazníku se účastníci jednoduše vyjadřují k jednotlivým blokům, zda tato problematika byla pro ně přínosná, nová či naopak.

A druhý způsob jak zhodnotit kurz je buďto využití audiovizuální techniky jako je natočení na kameru či zpětná vazba od kolegy, který se jej zúčastní jako účastník či nestranný pozorovatel. Záleží na dané skupině, pokud by kolegu mezi sebe nepřijala, může být zpětná vazba ovlivněna svými subjektivními názory, ačkoliv i ty nám mohou prospět, můžeme se zamyslet, vidět věc zvenčí a posunout nás v naší andragogické práci dál.

## PRAKTICKÁ ČÁST

Autorka se v teoretické části práce věnovala aspektům komunikace během vzdělávání dospělých. Snažila se zanalyzovat všechny aspekty, které jsou při vzdělávání dospělých důležité. Propojila metodologické základy, které jsou při vzdělávání klíčovými a osobu andragoga jako elementární článek, který má rozhodující vliv na to, jak bude vzdělávání vypadat. Jeho znalosti a dovednosti by měli být zúročeny praxí a obohaceny o empatii. Dospělý účastník vzděláváním řeší konkrétní nedostatky, které potřebuje doplnit ve své práci. Jen hrstka lidí se vzdělává průběžně po celý svůj život a doplňuje či rozšiřuje si kvalifikace. Takoví jedinci jsou pro andragogy ideální skupinou. Jenže realita je jiná. Žijeme v době, kdy se čím dál častěji stává, že jedinec během svého pracovního života vystřídá vícero profesí. Jeho vzdělávání je mnohdy výsledkem nedobrovolné životní situace. Na permanentní vzdělávání v dospělosti si teprve zvykáme. Jsou vysoce specifické profese, kdy se jedinci vzdělávají ve svém oboru, takže by se mohlo zdát, že to stačí. Avšak žijeme v době, kdy se neustále vše kolem nás vyvíjí, příkladem mohou být počítačové technologie, elektronická zařízení a abychom s nimi uměli efektivně zacházet, musíme se učit. Takže se v podstatě učíme všichni. Z hlediska vzdělávání je podle autorky osoba andragoga klíčová, proto tuto práci zasvětila této problematice. I praktická část se nadále bude věnovat andragogovi.

Autorka působí již 12 let ve farmaceutickém průmyslu. Během této doby poznala řadu kolegů, kteří se pro andragogickou práci nehodili. Jejich pracovní tým byl nespokojený jako celek, ale i jednotlivci byli značně demotivováni. Tyto projevy nespokojenosti byly vidět i při vzdělávacích aktivitách tj. přednáškách, workshopech, řešení situačních her. Snižovali jejich motivaci, vytvářeli bariéru. Avšak poznala i takové kolegy, kteří se stali přirozenými lídry pro své podřízené a jejich kolegy. Když se jich dotázala, co stojí za jejich pomyslným úspěchem, vždy to byl fakt, že na svém projevu velmi intenzivně pracují. Ačkoliv se zdánlivě mohlo zdát, že jim to šlo, jak se říká z patra, tak lépe řečeno se jednalo o profesionály, kteří respektovali pravidla při vzdělávání dospělých. Proto s nimi uskutečnila šetření v podobě kvalitativního výzkumu – ankety, aby poukázala na nejčastější bariéry při vzdělávání v dospělosti. Tento výzkum se vzhledem k nedostatku respondentů dané skupiny dá označit jako pilotní.

## 1 Název výzkumu

Specifika komunikace při vzdělávání dospělých

## 2 Cíl výzkumu

Zanalyzovat možné bariéry při vzdělávání dospělých

## 3 Cílová skupina

Cílovou skupinu tvoří 12 vzdělavatelů dospělých působících ve farmaceutickém průmyslu na pozicích liniových managerů. Polovinu tvoří ženy tj. 6 osob a polovinu muži tj. zbylých 6 osob.

## 4 Hypotézy

**Hypotéza č. 1:** Více jak 80% tj. 9 z 12 dotázaných respondentů potvrdí následující hypotézu. Pokud účastníci kurzu pokládají účast za zbytečnou, ztracený čas, klesá jejich motivace pro daný kurz či modul.

**Hypotéza č. 2:** Více jak 80% tj. 9 z 12 dotázaných respondentů potvrdí následující hypotézu. Motivace účastníků klesá, pokud je skupina příliš heterogenní. Jiná úroveň vědomostí, dovedností, návyků, věk či výchozí vzdělání.

**Hypotéza č. 3:** Více jak 80% tj. 9 z 12 dotázaných respondentů potvrdí, že osobnost lektora, jeho profesionalita je rozhodující pro udržení zájmu účastníků kurzu.

## 5 Volba nástroje

Jedná se o kvalitativní výzkum. Využívá ankety sestavené z otevřených otázek pro všechny účastníky stejných. Respondenti měli zodpovědět otázky na základě pozorování účastníků při vzdělávání či pracovních činnostech. Popsat své osobní zkušenosti. Autorka vytvořila tři hypotézy a ke každé hypotéze následně tři otázky, které ji mají buďto potvrdit či vyvrátit.

### ***K první hypotéze:***

... "Co je podle Vás důležité na úspěchu vzdělávání dospělých?"

... "Uveďte důvody, které podle Vašich zkušeností pozitivně ovlivňují motivaci účastníků?"

... "Jaké důvody, okolnosti podle Vás ovlivňují motivaci negativně?"

***K druhé hypotéze:***

... „Jak ovlivňuje motivaci účastníků heterogenita účastníků vzdělávání?“

... „Co doporučujete dělat při rozličné skupině, aby motivace účastníků neklesala?“

... „Jaká heterogenita studijní skupiny je pro Vás nejobtížněji zvladatelná, seřadte podle nejvyšší obtížnosti k nejnižší – věk, vědomosti, dovednosti, vzdělání, praxe, pozice na které jedinec pracuje? Své tvrzení odůvodněte.“

***Ke třetí hypotéze:***

...“Jak ovlivňuje andragog (tj. lektor, manager, kouč atd.) vlastní vzdělávání?“

...“Jak se snažíte udržet účastníkův zájem?“

...“Myslíte si, že andragog (tj. lektor, manager, kouč atd.) může ovlivňovat vzdělávání i negativně? Pokud ano, uveďte příklad.“

## Jednotliví respondenti

### Respondent č. 1

*I. K., žena, 45 let, na pozici liniového manažera pracuje 8 let*

#### **1.,,Co je podle Vás důležité na úspěchu vzdělávání dospělých?‘‘**

Příprava. Pokud se člověk připraví na všechny možné varianty, které mohou během rozhovoru nastat, nic ho nepřekvapí.

#### **2.,,Uveďte důvody, které podle Vašich zkušeností pozitivně ovlivňují motivaci účastníků?‘‘**

Když účastníci vědí, proč tam jsou, co se od nich čeká a jak dlouho to bude trvat.

#### **3.,,Jaké důvody, okolnosti podle Vás ovlivňují motivaci negativně?‘‘**

Pokud nejsou účastníci dostatečně motivováni, informováni o tom, co jim má daný kurz přinést. Mohou to vnímat jako ztracený čas.

#### **4.,,Jak ovlivňuje motivaci účastníků heterogenita účastníků vzdělávání?‘‘**

Naše skupiny jsou vždy heterogenní, v týmu mám 8 lidí, přičemž jen 2 jsou muži a 6 žen. Věkové rozpětí je od 25 let do 43 let. Nyní je již tým zformován, ale na začátku to nebylo jednoduché. Co člověk, to individualita. Starší kolegové měli zpočátku tendenci přezírat ty mladé a jejich zkušenosti či názory nebrat na velkou váhu.

#### **5.,,Co doporučujete dělat při rozličné skupině, aby motivace účastníků neklesala?‘‘**

Člověk musí aktivně zapojovat všechny věkové skupiny, muže i ženy. Nejčastěji je člověk vyzve k odpovědi či jejich názoru na danou věc. Ale paní I. došla k názoru, pokud nepanuje uvolněná atmosféra – důvěra, tak názory jsou kostnaté a většinou jedinci odpovídají tak, jak očekávají, že by se mělo. Což k ničemu nevede.

#### **6.‘‘Jaká heterogenita studijní skupiny je pro Vás nejobtížněji zvladatelná, seřadte podle nejvyšší obtížnosti k nejnižší – věk, vědomosti, dovednosti, vzdělání, praxe, pozice na které jedinec pracuje? Svě tvrzení odůvodněte.‘‘**

Věk, vzdělání, praxe, vědomosti, dovednosti. Paní I. to již okomentovala u otázky č. 4., tj. naše skupiny jsou vždy heterogenní, v týmu mám 8 lidí, přičemž jen 2 jsou muži a 6 žen. Věkové rozpětí je od 25 let – 43let. Nyní je již tým zformován, ale na začátku to nebylo jednoduché. Co člověk, to individualita. Starší kolegové měli

zpočátku tendenci přezírat ty mladé a jejich zkušenosti či názory nebrat na velkou váhu.

**7. „Jak ovlivňuje andragog (tj. lektor, manager, kouč atd.) vlastní vzdělávání?“**

Podstatně, pokud je špatný, nezíská účastníky, pokud je dobrý má to pozitivní dopad na vývoj a nadšení pro kurz.

**8. „Jak se snažíte udržet účastníkův zájem?“**

Snažím se je aktivně zapojit do věci, názory, hry apod.

**9. „Myslíte si, že andragog (tj. lektor, manager, kouč atd.) může ovlivňovat vzdělávání i negativně? Pokud ano, uveďte příklad.“**

Ano, paní I. to viděla mnohokrát. Jednak se jedná o fakt, pokud manager není dostatečně připravený, neví co a jak chce předat. A hlavně jeho projev dokáže mnohé pokazit. Účastníci se začnou věnovat jiným věcem, jako jsou třeba mobilní telefony a psaní textových zpráv.

**Závěr**

Paní I. K. potvrdila všechny 3 hypotézy.



## **Respondent č. 2**

*K. E., žena, 35 let. V pozici liniového manažera pracuje 5 let*

### **1.,,Co je podle Vás důležité na úspěchu vzdělávání dospělých?‘‘**

Jasnost proč tam lidi mají přijít, být, věnovat se tomu.

### **2.,,Uveďte důvody, které podle Vašich zkušeností pozitivně ovlivňují motivaci účastníků?‘‘**

Když vědí, proč tam jsou.

### **3.,,Jaké důvody, okolnosti podle Vás ovlivňují motivaci negativně?‘‘**

Pokud je kurz nedobrovolný a je nedostatečně vysvětlený důvod. Považují jej potom za zbytečný.

### **4.,,Jak ovlivňuje motivaci účastníků heterogenita účastníků vzdělávání?‘‘**

Negativně. Jakákoliv rozdílnost skupiny vede k jiným pohledům na věc.

### **5.,,Co doporučujete dělat při rozličné skupině, aby motivace účastníků neklesala?‘‘**

Snažit se zapojit i submisivněji postavené jedince.

### **6.‘‘Jaká heterogenita studijní skupiny je pro Vás nejobtížněji zvladatelná, seřadte podle nejvyšší obtížnosti k nejnižší – věk, vědomosti, dovednosti, vzdělání, praxe, pozice na které jedinec pracuje? Své tvrzení odůvodněte.‘‘**

Věk v kombinaci s praxí a vzděláním. Pokud se někdo domnívá, že jeho zkušenosti jsou jediné správné, má tendenci podceňovat nové informace.

### **7.,,Jak ovlivňuje andragog (tj. lektor, manager, kouč atd.) vlastní vzdělávání?‘‘**

Vedením, způsobem předání informací a formováním.

### **8.,,Jak se snažíte udržet účastníkův zájem?‘‘**

Jednak vlastním projevem, způsobem vedení. Paní K. tak využívá znalosti, které nabyla v různých kurzech, nejčastěji řečnickými a projektovými otázkami.

### **9.,,Myslíte si, že andragog (tj. lektor, manager, kouč atd.) může ovlivňovat vzdělávání i negativně? Pokud ano, uveďte příklad.‘‘**

Ano, svým neprofesionálním přístupem. Projevem, jako je špatný přednes apod.

**Závěr** - Paní K. E. potvrdila všechny 3 hypotézy.

### **Respondent č. 3**

*O. M., žena 42 let, jako liniový manager působí 2,5 roku.*

#### **1.,,Co je podle Vás důležité na úspěchu vzdělávání dospělých?‘‘**

Motivace jak na straně manažera, tak na straně jedinců.

#### **2.,,Uveďte důvody, které podle Vašich zkušeností pozitivně ovlivňují motivaci účastníků?‘‘**

Finanční postup, kariérový postup.

#### **3.,,Jaké důvody, okolnosti podle Vás ovlivňují motivaci negativně?‘‘**

Nedostatek motivace, ať už vnější či vnitřní.

Okolí, davová neochota pro cokoliv něco změnit.

#### **4.,,Jak ovlivňuje motivaci účastníků heterogenita účastníků vzdělávání?‘‘**

Velmi. Starší kolegové, ať již služebně či věkově se domnívají, že jejich zkušenosti jsou neomylné. Rozdíl v rámci pohlaví paní O. M. nepozoruje.

#### **5.,,Co doporučujete dělat při rozličné skupině, aby motivace účastníků neklesala?‘‘**

Všeobecné uznání jakéhokoliv návrhu. Také děláni častých biologických pauz.

#### **6.‘‘Jaká heterogenita studijní skupiny je pro Vás nejobtížněji zvladatelná, seřadte podle nejvyšší obtížnosti k nejnižší – věk, vědomosti, dovednosti, vzdělání, praxe, pozice na které jedinec pracuje? Své tvrzení odůvodněte.‘‘**

Věk, praxe, pozice, kterou daný jedinec zastává, praxe... nejčastěji se jedná o kombinace všech těchto faktorů.

#### **7.,,Jak ovlivňuje andragog (tj. lektor, manager, kouč atd.) vlastní vzdělávání?‘‘**

Přípravou, strukturou bloku a svým projevem.

#### **8.,,Jak se snažíte udržet účastníkův zájem?‘‘**

Strukturou jednotlivých bloků, zařazením biologických pauz, testy.

#### **9.,,Myslíte si, že andragog (tj. lektor, manager, kouč atd.) může ovlivňovat vzdělávání i negativně? Pokud ano, uveďte příklad.‘‘**

Ano, pokud nedostatečně reflektuje potřeby dané skupiny, vždy to má neblahé důsledky na jejich pozornost, potažmo motivaci.

**Závěr** – Paní O. M. potvrdila všechny 3 hypotézy.

#### **Respondent č. 4**

*V. S., žena, 38 let, působí jako školitelka 5 let, před tím 2 roky jako liniová managerka*

#### **1.,,Co je podle Vás důležité na úspěchu vzdělávání dospělých?‘‘**

Jasně zadání, příprava, informace o vzdělávané skupině.

#### **2.,,Uveďte důvody, které podle Vašich zkušeností pozitivně ovlivňují motivaci účastníků?‘‘**

Očekávání, vzbuzení zájmu. Struktura modulu, kurzu. Zařazení biologických pauz. Zpětná vazba.

#### **3.,,Jaké důvody, okolnosti podle Vás ovlivňují motivaci negativně?‘‘**

Nedostatečná motivace. Pocit nedobrovolnosti, jakási ztráta času pro studium daného tématu.

#### **4.,,Jak ovlivňuje motivaci účastníků heterogenita účastníků vzdělávání?‘‘**

Nesourodé zkušenosti mohou způsobit potíže, někteří se nudí a nebo naopak neví, o čem se hovoří. Pokud to zavčas neodhalíme, končí to fiaskem. Motivace upadá.

#### **5.,,Co doporučujete dělat při rozličné skupině, aby motivace účastníků neklesala?‘‘**

Výklad má paní V. S. vždy zpracovaný hodně názorně. Dále se jí osvědčila zpětná vazba, řešení modelových situací, biologické pauzy.

#### **6.‘‘Jaká heterogenita studijní skupiny je pro Vás nejobtížněji zvladatelná, seřadte podle nejvyšší obtížnosti k nejnižší – věk, vědomosti, dovednosti, vzdělání, praxe, pozice na které jedinec pracuje? Svě tvrzení odůvodněte.‘‘**

Věk v kombinaci s vědomostmi a praxí, pak až následuje pozice a výše dosaženého vzdělání.

#### **7.,,Jak ovlivňuje andragog (tj. lektor, manager, kouč atd.) vlastní vzdělávání?‘‘**

Svým přístupem.

#### **8.,,Jak se snažíte udržet účastníkův zájem?‘‘**

Viz bod 2.

#### **9.,,Myslíte si, že andragog (tj. lektor, manager, kouč atd.) může ovlivňovat vzdělávání i negativně? Pokud ano, uveďte příklad.‘‘**

Ano, může. Svým neprofesionálním přístupem.

**Závěr** – Paní V. S. potvrdila všechny 3 hypotézy.

## **Respondent č. 5**

*K. B., žena, 45 let, na pozici liniového manažera působí 3 roky.*

### **1.,,Co je podle Vás důležité na úspěchu vzdělávání dospělých?‘‘**

Souvztažnost teorie s praxí.

### **2.,,Uveďte důvody, které podle Vašich zkušeností pozitivně ovlivňují motivaci účastníků?‘‘**

Motivace lidí. Případný vliv na postup či finanční ohodnocení.

### **3.,,Jaké důvody, okolnosti podle Vás ovlivňují motivaci negativně?‘‘**

Nedostatečná motivace. Vysvětlení co, proč a k čemu jim to bude.

Pokud se domnívají posluchači, že jim to nic nepřinese, považují takové vzdělávání za zbytečné.

### **4.,,Jak ovlivňuje motivaci účastníků heterogenita účastníků vzdělávání?‘‘**

Jak kdy. Pokud skupina spolupracuje již na několikátém projektu, je zvyklá a rozdíly nevnímám. Pokud se jedná o nově vytvořenou skupinu, někdy se zkušenější kolegové domnívají, že jen jejich postoj, názor je správný. To je potom na managerovi, aby uvedl věci na pravou míru.

### **5.,,Co doporučujete dělat při rozličné skupině, aby motivace účastníků neklesala?‘‘**

Vysvětlit důležitost společného cíle.

### **6.,,Jaká heterogenita studijní skupiny je pro Vás nejobtížněji zvladatelná, seřadte podle nejvyšší obtížnosti k nejnižší – věk, vědomosti, dovednosti, vzdělání, praxe, pozice na které jedinec pracuje? Svě tvrzení odůvodněte.‘‘**

Praxe s věkem, jiná úroveň vědomostí. S tím se pracuje velmi obtížně. Pokud máte dejme tomu skupinu 10-20 lidí a pár lidem musíte vysvětlovat základy, je to složité.

### **7.,,Jak ovlivňuje andragog (tj. lektor, manager, kouč atd.) vlastní vzdělávání?‘‘**

Svým přístupem, pokud se připraví na možné eventuality, umí též řešit konfliktní situace, které mohou nastat. Samozřejmě projev může hodně ovlivnit. Není nic horšího, než kuňkající řečník.

### **8.,,Jak se snažíte udržet účastníkův zájem?‘‘**

Svým přístupem. Paní K.B. připravuje prezentace neotřelým způsobem, prezentace musí být strukturovaná, snadno pochopitelná, bez zacházení do přílišných znalostí. Aby všichni pochopili, o co se jedná. Pracuje s modulací hlasu. Pokud je to možné, využívá různých znázornění v podobě videí, poslechů apod.

**9. „Myslíte si, že andragog (tj. lektor, manager, kouč atd.) může ovlivňovat vzdělávání i negativně? Pokud ano, uveďte příklad.“**

Ano, pokud nevyužívá výše zmíněné, může působit jako leklá ryba a ta si zájem posluchače neudrží.

**Závěr** – Paní K. B. potvrdila všechny 3 hypotézy.

## **Respondent č. 6**

*J. K., žena, 34 let, na pozici liniového manažera působí 5 let*

### **1.,,Co je podle Vás důležité na úspěchu vzdělávání dospělých?‘‘**

Fakt, aby si všichni uvědomovali, proč tam jsou a co se od nich čeká.

### **2.,,Uveďte důvody, které podle Vašich zkušeností pozitivně ovlivňují motivaci účastníků?‘‘**

Osobní benefity, které z něj plynou. Pokud není člověk dobře namotivován, nesnaží se. Taková je zkušenost paní J.K., zároveň dodává. Máme dobrovolné, vnitrofiremní benefity, které poskytujeme skrze vzdělávání. Pokud ale nejsou nařízené či námi zařízené, zaměstnanci o ně zájem nejeví.

### **3.,,Jaké důvody, okolnosti podle Vás ovlivňují motivaci negativně?‘‘**

Osobnost jako taková, člověk, který je přesvědčen, že pro svou práci vše ví a umí. Ten potom neuznává žádný přínos a jeho přístup ke vzdělávání je značně liknavý.

### **4.,,Jak ovlivňuje motivaci účastníků heterogenita účastníků vzdělávání?‘‘**

J. K. si není vědoma rozdílností ve skupině svých podřízených. Možná někdy zkušenější kolegové považují některé kurzy za zbytečné.

### **5.,,Co doporučujete dělat při rozličné skupině, aby motivace účastníků neklesala?‘‘**

Udržet motivaci není snadné, dost často se stává, že jedinci „spí“, ale pokud se začne interaktivněji, řešíme modelové situace z praxe, aktivují se.

### **6.‘‘Jaká heterogenita studijní skupiny je pro Vás nejobtížněji zvladatelná, seřadte podle nejvyšší obtížnosti k nejnižší – věk, vědomosti, dovednosti, vzdělání, praxe, pozice na které jedinec pracuje? Své tvrzení odůvodněte.‘‘**

Dobrý manager si musí umět poradit se vším. Komplikací mohou být rozdílnosti ve věku, praxi a vědomostech jednotlivců.

### **7.,,Jak ovlivňuje andragog (tj. lektor, manager, kouč atd.) vlastní vzdělávání?‘‘**

Přípravou, strukturou modulů, vlastním projevem.

### **8.,,Jak se snažíte udržet účastníkův zájem?‘‘**

Přípravou, strukturou modulů, vlastním projevem.

### **9.,,Myslíte si, že andragog (tj. lektor, manager, kouč atd.) může ovlivňovat vzdělávání i negativně? Pokud ano, uveďte příklad.‘‘**

Pokud je to dobrý manager, má nastavenou sebereflexi, tak se mu nemůže kurz úplně nevydařit. Začátečnické chyby dělá každý, ale každý člověk by je měl postupem

času eliminovat na minimum. Otázkou ale je, že je spousta managerů, kteří dobří nejsou. Jejich projev je nejistý, s trémou se setká každý, ale nejistota ve výrociích se pozná. To posléze demotivuje účastníky. Takže ano, pokud na svém místě není profesionál, ovlivní vzdělávání negativně.

**Závěr-** paní J. K. potvrdila všechny 3 hypotézy.



## **Respondent č. 7**

*O. L. muž, 39 let, na pozici liniového manažera pracuje 7 let.*

### **1.,,Co je podle Vás důležité na úspěchu vzdělávání dospělých?‘‘**

Aby lidé věděli, co se od nich očekává. Motivace je důležitá.

### **2.,,Uveďte důvody, které podle Vašich zkušeností pozitivně ovlivňují motivaci účastníků?‘‘**

Osobní výhody, platové výhody. Posun v pozici.

### **3.,,Jaké důvody, okolnosti podle Vás ovlivňují motivaci negativně?‘‘**

Neznalost okolních faktů, když neví, proč to bude, jaké výhody z toho mít bude. A pokud se jedná o přílišné teoretizování bez návaznosti na praxi. To lidi odrazuje.

### **4.,,Jak ovlivňuje motivaci účastníků heterogenita účastníků vzdělávání?‘‘**

Rozdílnosti pan O.L.nevnímá.

### **5.,,Co doporučujete dělat při rozličné skupině, aby motivace účastníků neklesala?‘‘**

Vysvětlit jim společný cíl.

### **6.‘‘Jaká heterogenita studijní skupiny je pro Vás nejobtížněji zvladatelná, seřadte podle nejvyšší obtížnosti k nejnižší – věk, vědomosti, dovednosti, vzdělání, praxe, pozice na které jedinec pracuje? Své tvrzení odůvodněte.‘‘**

Vědomosti – pokud pracujete s hloupým člověkem, nedomluvíte se. Pokud nechápe souvislosti a ostatní ano, nemá v dané skupině co dělat. Všechny ostatní rozdílnosti v praxi nevnímá nebo lépe řečeno, pokud tam jsou, dá se s nimi pracovat.

### **7.,,Jak ovlivňuje andragog (tj. lektor, manager, kouč atd.) vlastní vzdělávání?‘‘**

Svým přístupem.

### **8.,,Jak se snažíte udržet účastníkův zájem?‘‘**

Vysvětlením společného cíle a naléhavosti jeho okamžitého naplnění

### **9.,,Myslíte si, že andragog (tj. lektor, manager, kouč atd.) může ovlivňovat vzdělávání i negativně? Pokud ano, uveďte příklad.‘‘**

Ano. Ale takový člověk se dlouhodobě ve své profesi neudrží. Většinou jeho neprofesionalita je patrná už z prvních chvil, představením počínaje, prezentací a způsobem vedení konče.

**Závěr** – Pan O. L. potvrdil všechny 3 hypotézy.

## **Respondent č. 8**

*M. S. – muž, 36 let, na pozici liniového manažera pracuje 3 roky*

**1.,,Co je podle Vás důležité na úspěchu vzdělávání dospělých?‘‘**

Jedinci musejí znát důvod, proč tam jsou.

**2.,,Uveďte důvody, které podle Vašich zkušeností pozitivně ovlivňují motivaci účastníků?‘‘**

Znalost okolností. Vědět k čemu jim to bude. Teorie musí navazovat či rozšiřovat praxi.

**3.,,Jaké důvody, okolnosti podle Vás ovlivňují motivaci negativně?‘‘**

Nechuť ke vzdělávání.

**4.,,Jak ovlivňuje motivaci účastníků heterogenita účastníků vzdělávání?‘‘**

Rozdílnosti nemusí být negativní. Zkušenější lidé mohou dopomoci k otevřené diskusi nad tématem či problematikou. Ale méně průbojnější lidé musejí též dostat šanci, to si musí řídit manager sám. Pak to má pozitivní dopady. Jinak opak je pravdou.

**5.,,Co doporučujete dělat při rozličné skupině, aby motivace účastníků neklesala?‘‘**

Společné diskuze, společné řešení konkrétních případů, přenos zkušeností mezi sebou navzájem.

**6.,,Jaká heterogenita studijní skupiny je pro Vás nejobtížněji zvladatelná, seřadte podle nejvyšší obtížnosti k nejnižší – věk, vědomosti, dovednosti, vzdělání, praxe, pozice na které jedinec pracuje? Své tvrzení odůvodněte.‘‘**

Ta, která nechce společně spolupracovat. Někdy se stává, že věkový rozdíl mezi lidmi je i 20 let, tam mnohdy starší kolegové pohlížejí na mladší jako na někoho nezkušeného, případně jako na své dítě, myšlenky mladšího potom nemají v jejich očích takovou váhu.

**7.,,Jak ovlivňuje andragog (tj. lektor, manager, kouč atd.) vlastní vzdělávání?‘‘**

Svým profesionálním přístupem.

**8.,,Jak se snažíte udržet účastníkův zájem?‘‘**

Propojením teorie s praxí.

**9.,,Myslíte si, že andragog (tj. lektor, manager, kouč atd.) může ovlivňovat vzdělávání i negativně? Pokud ano, uveďte příklad.‘‘**

Nemělo by se to stávat, ale stává se to. Pokud člověk je ve svém projevu příliš statický, monotónní, rigidní, odrazuje tím své podřízené.

**Závěr** – pan M. S. potvrdil všechny tři hypotézy.

## **Respondent č. 9**

*P. U.- muž, 50 let, jako liniový manager pracuje 12 let*

### **1. „Co je podle Vás důležité na úspěchu vzdělávání dospělých?“**

Motivace.

### **2. „Uveďte důvody, které podle Vašich zkušeností pozitivně ovlivňují motivaci účastníků?“**

Vnitřní přesvědčení o tom, že je to pro ně důležité. Pohnutkami může být cokoliv.

### **3. „Jaké důvody, okolnosti podle Vás ovlivňují motivaci negativně?“**

Nedostatek důvodů – pohnutek ke studiu.

### **4. „Jak ovlivňuje motivaci účastníků heterogenita účastníků vzdělávání?“**

Pokud je skupina velmi rozličná, je to problém. Člověk se musí omezit na střední proud výkladu.

### **5. „Co doporučujete dělat při rozličné skupině, aby motivace účastníků neklesala?“**

Propojení teorie s praxí. Vzájemné diskuze, modelové a případové studie.

### **6. „Jaká heterogenita studijní skupiny je pro Vás nejobtížněji zvladatelná, seřadte podle nejvyšší obtížnosti k nejnižší – věk, vědomosti, dovednosti, vzdělání, praxe, pozice na které jedinec pracuje? Své tvrzení odůvodněte.“**

Věk a vědomosti. Stává se, že pokud mají lidé jiné znalosti a vědomosti je to problém, jelikož ztrácejí pomyslnou nit.

### **7. „Jak ovlivňuje andragog (tj. lektor, manager, kouč atd.) vlastní vzdělávání?“**

Zkušenostmi, svým přístupem a projevem.

### **8. „Jak se snažíte udržet účastníkův zájem?“**

Aktivizujícími situacemi – diskuze, řešení problémových situací apod.

### **9. „Myslíte si, že andragog (tj. lektor, manager, kouč atd.) může ovlivňovat vzdělávání i negativně? Pokud ano, uveďte příklad.“**

Ano. Svým přístupem, neprofesionálním projevem atd.

**Závěr** – respondent P. U. potvrdil všechny 3 hypotézy.

## **Respondent č. 10**

*H. I., muž, 47 let, na pozici liniového manažera působí 15 let*

### **1.,,Co je podle Vás důležité na úspěchu vzdělávání dospělých?‘‘**

Spolupráce zúčastněných

### **2.,,Uveďte důvody, které podle Vašich zkušeností pozitivně ovlivňují motivaci účastníků?‘‘**

Osobní, kariérní či finanční postup

### **3.,,Jaké důvody, okolnosti podle Vás ovlivňují motivaci negativně?‘‘**

Pokud neznají důvod proč se mají vzdělávání zúčastnit. Neuznávají danou problematiku nebo jí nepřikládají v jejich práci váhu. Pokud vzdělávání má obsah hodně jiný, než je jejich vlastní práce.

### **4.,,Jak ovlivňuje motivaci účastníků heterogenita účastníků vzdělávání?‘‘**

Pokud člověk začíná pracovat s novou skupinou, s rozdíly musí počítat. Ovlivňuje ji jak negativně, tak pozitivně.

### **5.,,Co doporučujete dělat při rozličné skupině, aby motivace účastníků neklesala?‘‘**

Řešením jsou společné diskuze k tématu, modelové hry, řešení situačních problémů.

### **6.‘‘Jaká heterogenita studijní skupiny je pro Vás nejobtížněji zvladatelná, seřadte podle nejvyšší obtížnosti k nejnižší – věk, vědomosti, dovednosti, vzdělání, praxe, pozice na které jedinec pracuje? Své tvrzení odůvodněte.‘‘**

Věk v kombinaci s praxí, takoví jedinci se mnohdy domnívají, že ví všechnu moudrost světa. Ostatní jsou podružné.

### **7.,,Jak ovlivňuje andragog (tj. lektor, manager, kouč atd.) vlastní vzdělávání?‘‘**

Svým přístupem.

### **8.,,Jak se snažíte udržet účastníkův zájem?‘‘**

Strukturou kurzu – plánováním pauz, využíváním různých příkladů z praxe.

### **9.,,Myslíte si, že andragog (tj. lektor, manager, kouč atd.) může ovlivňovat vzdělávání i negativně? Pokud ano, uveďte příklad.‘‘**

Ano, pokud není dostatečně připraven, neumí prezentovat danou problematiku, není erudovaným odborníkem, nepočítá s eventualitami či konfliktními situacemi a ty neumí řešit.

**Závěr** – pan H. I. potvrdil všechny 3 hypotézy.

## **Respondent č. 11**

J. E., muž, 35 let, na pozici liniového manažera působí 6 let

### **1.,,Co je podle Vás důležité na úspěchu vzdělávání dospělých?‘‘**

Fakt, že se mu chce člověk podrobit.

### **2.,,Uveďte důvody, které podle Vašich zkušeností pozitivně ovlivňují motivaci účastníků?‘‘**

Pokud se jedná o pohnutky člověka, chce si něco doplnit. Pokud vnímá nějaký výhody, ať už z hlediska kariéry nebo finančních benefitů.

### **3.,,Jaké důvody, okolnosti podle Vás ovlivňují motivaci negativně?‘‘**

Nedobrovolnost, pokud se člověk vzdělávat nechce a organizace mu to nařídí, je to špatné. Takový člověk vnímá celou akci jako zbytečnou, účastní se jí jen proto, aby měl splněno.

### **4.,,Jak ovlivňuje motivaci účastníků heterogenita účastníků vzdělávání?‘‘**

Velmi. Pokud sedí mezi sebou lidé, kteří se vzdělávat chtějí s těmi, kteří nikoliv, může to vyvolávat řadu konfliktních situací.

### **5.,,Co doporučujete dělat při rozličné skupině, aby motivace účastníků neklesala?‘‘**

Teorii mít hodně převedenou do praktických cvičení. Když se mezi sebou mohou beztréstně podělit o zkušenosti, řešit společné úkoly, má to většinou pozitivní dopad.

### **6.,,Jaká heterogenita studijní skupiny je pro Vás nejobtížněji zvladatelná, seřadte podle nejvyšší obtížnosti k nejnižší – věk, vědomosti, dovednosti, vzdělání, praxe, pozice na které jedinec pracuje? Své tvrzení odůvodněte.‘‘**

Věk v kombinaci s praxí a nedostatečnou motivací. Vše ostatní je podružné.

### **7.,,Jak ovlivňuje andragog (tj. lektor, manager, kouč atd.) vlastní vzdělávání?‘‘**

Svým přístupem, pokud bude memorovat jen naučené věci, bez dopadů na práci lidí, moc úspěšný nebude.

### **8.,,Jak se snažíte udržet účastníkův zájem?‘‘**

Praktickými cvičeními.

### **9.,,Myslíte si, že andragog (tj. lektor, manager, kouč atd.) může ovlivňovat vzdělávání i negativně? Pokud ano, uveďte příklad.‘‘**

Ano, samozřejmě může. Když má odtrženou realitu od praxe. Když neumí zformulovat myšlenky jednoduše, když je jeho projev příliš fádní, monotónní, tak je většinou nudný a své posluchače díky němu ztrácí.

**Závěr** – Pan J. E. potvrdil všechny tři hypotézy.

## **Respondent č. 12**

*I. S., muž, 41 let, na pozici liniového manažera působí 13 let*

### **1.,,Co je podle Vás důležité na úspěchu vzdělávání dospělých?‘‘**

Důvody vidím dvojí, připravenost akce+lektora a motivace lidí, kteří se mají vzdělávat. Pokud ví, proč tam přicházejí, co se od nich čeká, k čemu jim to bude, lépe se s nimi pracuje.

### **2.,,Uveďte důvody, které podle Vašich zkušeností pozitivně ovlivňují motivaci účastníků?‘‘**

Připravenost akce, dobrovolnost účastníků či fakt, že vědí, proč se jí mají zúčastnit.

### **3.,,Jaké důvody, okolnosti podle Vás ovlivňují motivaci negativně?‘‘**

Pokud cokoliv, pro co se mají lidé nadchnout, považují jako pitomost. Něco, co jim nic nepřináší, zdržuje je to od vlastní práce.

### **4.,,Jak ovlivňuje motivaci účastníků heterogenita účastníků vzdělávání?‘‘**

Jak kdy, jak v které skupině. Obecně se dá říct, že ovlivňuje, ať již pozitivně či negativně.

### **5.,,Co doporučujete dělat při rozličné skupině, aby motivace účastníků neklesala?‘‘**

Pokud je skupina namíchaná, pomůže přerod teorie v praxi, různé skupinové, ale i individuální úkoly, řešení modelových situací, které se vztahují k vlastní praxi.

### **6.,,Jaká heterogenita studijní skupiny je pro Vás nejobtížněji zvladatelná, seřadte podle nejvyšší obtížnosti k nejnižší – věk, vědomosti, dovednosti, vzdělání, praxe, pozice na které jedinec pracuje? Své tvrzení odůvodněte.‘‘**

Jak se říká, pokud se člověk domnívá, že snědl všechnu moudrost světa, je to obtížný klient. Takový člověk je většinou již starší, má za sebou dlouhou praxi a vysoký stupeň dosaženého vzdělání. Takže vše výše uvedené v otázce platí.

### **7.,,Jak ovlivňuje andragog (tj. lektor, manager, kouč atd.) vlastní vzdělávání?‘‘**

Svým přístupem.

### **8.,,Jak se snažíte udržet účastníkův zájem?‘‘**

Přerodem teorie v praktické zkušenosti. A také manager musí být tak trochu herec, to, jak vystupuje, má též vliv. Pokud dokáže teorii podat zajímavým, poutavým způsobem, zájem se drží sám.

**9. „Myslíte si, že andragog (tj. lektor, manager, kouč atd.) může ovlivňovat vzdělávání i negativně? Pokud ano, uveďte příklad.“**

Samozřejmě. Nezkušeností si může nabít nos. Manager či kouč může být sebelepší odborník, ale pokud se neumí prezentovat, předávat myšlenky, působit na lidi, je lepší, aby zůstal jako vědecký pracovník a s lidmi vůbec nepracoval. Nespokojenost se totiž objeví na všech stranách.

**Závěr** pan I. S. potvrdil všechny tři hypotézy.



## **7 Výsledek výzkumu:**

*Hypotézu č. 1, tj. více jak 80%, tj. 9 z 12 dotázaných respondentů, potvrdí následující hypotézu. Pokud účastníci kurzu pokládají účast za zbytečnou, ztracený čas, klesá jejich motivace pro daný kurz či modul.*

### **Potvrdilo 100% dotázaných respondentů.**

*Hypotézu č. 2, tj. více jak 80%, tj. 9 z 12 dotázaných respondentů potvrdí následující hypotézu. Motivace účastníků klesá, pokud je skupina příliš heterogenní. Jiná úroveň vědomostí, dovedností, návyků, věk či výchozí vzdělání.*

### **Potvrdilo 100% dotázaných respondentů.**

*Hypotézu č. 3, tj. více jak 80% tj. 9 z 12 dotázaných respondentů potvrdí, že osobnost lektora, jeho profesionalita je rozhodující pro udržení zájmu účastníků kurzu.*

### **Potvrdilo 100% dotázaných respondentů.**

## **Interpretace výsledků:**

Cílem práce bylo zanalyzovat možné bariéry při vzdělávání dospělých. Autorka pro své hypotézy využila znalosti z dostupné odborné literatury a tou byla androdidaktika. Jako klíčová fakta pro stanovení hypotéz označila motivaci účastníků kurzu, heterogenitu vzdělávané skupiny a andragoga, jakož to klíčovou hybnou sílu v otázce vzdělávání dospělých. Podle jejího mínění jsou to rozhodující tři faktory, které úspěch vzdělávání ovlivňují. Pro svá tvrzení měla připraveno 12 respondentů, kterých se dotázala formou ankety. Jen 12 respondentů z toho důvodu, že pracuje v malé firmě, kde celkový počet zaměstnanců nepřesahuje číslo 50. Tudíž anketu dala všem, kteří pracují na pozici andragoga. Proto své šetření označuje jako pilotní.

Stanovené hypotézy byly potvrzeny. Autorka se domnívá, že to bylo proto, že vycházejí z praktických potřeb praxe. Motivace je základním hybným prvek k jakékoliv činnosti. Dospělého člověka motivují věci různé. Každého motivuje jiná pohnutka, avšak pokud jedinec neshledává vzdělávací akci jako důležitou, přistupuje k ní liknavě, tak takového jedince andragog těžko získává, jeho postoj může demotivovat i okolní kolegy a tak jeho nespolupráce je jednou z možných bariér při vzdělávání dospělých.

Další hypotézou byl fakt, že na motivaci má vliv, pokud je skupina vzdělávaných příliš nesourodá. Pokud mají jiné výchozí postavení, znalosti, věk apod. Ukázalo se, že dotázaní respondenti s tímto tvrzením souhlasí, i když se s tímto faktem během své praxe již naučili pracovat. Nejčastěji zmíněný byl věk v kombinaci s praxí. Zde by bylo zajímavé, do budoucna, výpovědi rozšířit na sledování s ohledem na délku praxe andragoga a dále podle pohlaví. Též by bylo zajímavé, kdyby nějaký andragog poskytl zpětné hodnocení od účastníků svých kurzů. Potom bychom mohli 100% určit, že jejich způsoby vypořádávání se s heterogenní skupinou, jsou správné a osvědčené pro další andragogy. Nicméně hypotéza byla potvrzena, takže platné je, že rozdíly ve skupině vzdělávaných vzdělání ovlivňují.

Poslední hypotézou byl andragog, jako osoba, která vzdělávání ovlivňuje podstatným způsobem. I zde hypotéza byla potvrzena. Andragog je klíčová postava, pokud získá a udrží zájem posluchače, má to dopady na výsledek vzdělávací aktivity. I zde by bylo zajímavé, v budoucnu, zaměřit se na zpětnou vazbu od účastníků kurzu, jak oni vnímají daný kurz či modul. Dovednosti daného andragoga. I když zde bychom mohli narazit na nedostatečnou důvěru respondentů k anonymitě šetření. Ale to je již otázka případného dalšího šetření.

Současné šetření, tak jak je uvedené v této diplomové práci, podtrhuje teoretickou část, která se zabývala současným stavem řešení této problematiky.

## ZÁVĚR

Tato práce nesla název aspekty a specifika při vzdělávání dospělých. Autorka shrnula dostupné informace z odborné literatury. Dospělý jedinec je široký pojem, proto se nejdříve snažila diferencovat dospělost, rozdělení životních etap a její psychosociální problematiku. Následně se věnovala specifikám, která vzdělávání dospělých provází. Snažila se zjednodušeně popsat didaktické zásady, kterými by se měl andragog řídit. Z vlastního pohledu vnímá zásadu názornosti jako klíčovou.

Následně poodhalila, proč by se lidé měli v dospělém věku vzdělávat. Jak správně motivovat účastníky vzdělávacích kurzů, obecně popsat všechny možné aspekty, které motivaci jedince ovlivňují. Jako hlavní způsob motivace vidí ve skurtečnosti, že jedinec by měl být vždy obeznámen proč tam je, k čemu mu to bude, jak dlouho to bude trvat, jaký závěr pro něj z celé akce plyne. Teorie by měla korelovat s potřebami praxe. Sice druhotně, avšak ne, co se významu motivace týká, vidí jako nástroj ovlivnění motivace samotného andragoga. Jemu zasvětila většinu práce. Andragog je klíčová osoba. Pokud správně a hlavně vhodně komunikuje, umí ovládat celý průběh jakéhokoliv vzdělávání. Praktický výstup je ten, že andragog by vždy měl vědět proč tam je, co a jakým způsobem bude komunikovat. Využívat vhodné komunikační nástroje, jako je nonverbální komunikace a s ní spojená úprava vzhledu a vokální dimenze řeči. Používání otevřených a řečnických otázek, umět se zeptat v té správné chvíli. Dalo by se to označit jako jakési hrátky s řečí. Není a ani nemůže být každému andragogovi dáno, aby jeho projev byl lehký a plynulý, avšak pokud je ochoten přijmout praktické rady z odborné literatury, jeho projev se bude zlepšit, s odstupem času jej kultivuje v andragogické mistrovství.

Cílem této práce bylo shrnout praktické rady jak efektivně vzdělávat jedince v dospělém věku. Autorka se domnívá, že motivace a andragog jsou klíčové faktory pro vzdělávání v dospělosti. Proto i v praktické části své hypotézy zaměřila na tyto dva články. Hypotézy se potvrdily. Nicméně autorka se domnívá, že v budoucnu by bylo vhodné šetření získat na větším počtu respondentů. Zajímavé by bylo srovnání v délce praxe andragoga a hodnocení jeho kurzu účastníky. Dále rozdělení podle pohlaví. To vše by mohlo poodhalit fakta ze strany účastníků. Co, kdy a jak na ně působí. Potom by každý andragog mohl lépe tuto znalost využívat. Upravil by vzdělávání tak, aby získal co největší podíl jedinců. Ale i když tato data autorka nemá, je zřejmé, že každý andragog by měl být profesionál, odborník ve svém oboru, který ctí didaktické zásady, umí vhodným způsobem hovořit a motivačně působí na účastníky svých kurzů či školení. Přidanou hodnotou této diplomové práce by měla být ucelenost odborných

informací z různých oborů zpracovaných v jednotný celek. Autorka se domnívá, že by mohla být jakousi příručkou začínajícího vzdělavatele dospělých, jakož to budoucího odborníka.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- BARTÁK, J. *Jak vzdělávat dospělé*. 1.vyd. Praha: Alfa nakladatelství, s.r.o., 2008. ISBN 978-80-87197-12-7.
- BORG, J. *Umění přesvědčivé komunikace*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. ISBN 978-80-247-1971-9.
- ČÁP, J. a MAREŠ, J. *Psychologie pro učitele*. 2.vyd. Portál, s.r.o. 2007. ISBN 978-80-7367-273-7.
- DEVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, spol.s.r.o., 2001. ISBN 80-7169-988-8.
- FARKOVÁ, M. *Vybrané kapitoly z psychologie*. 2.vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. ISBN 978-80-86723-64-8.
- KRAUS, J. *Rétorika a řečová kultura*. 1.vyd. Praha: Nakladatelství Karolinum, 2004. ISBN 80-246-0898-7.
- KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- MĚCHUROVÁ, A. *Jak dobře mluvit a úspěšně jednat*. 2.vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. ISBN 978-80-86723-32-7.
- MUŽÍK, J. *Androdidaktika*. 2.vyd., Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-045-9
- PALÁN, Z. a LANGER, T. *Základy andragogiky*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. ISBN 978-80-86723-58-7.
- ŠTĚPANÍK, J. *Umění jednat s lidmi 2 komunikace*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2005. ISBN 80-247-0844-2
- TURECKIOVÁ, M. *Organizační chování*. 1.vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-66-2.

## **SEZNAM PŘÍLOH**

PŘÍLOHA A – DOTAZNÍK PRO ANDRAGOGY –LINIOVÉ MANAGERY .....I

# PŘÍLOHY

## Příloha A – Dotazník pro andragogy – liniové managery

Uvedte následující údaje A. nacionále:

B. věk:

C. pohlaví:

D. pracovní zařazení + dobu trvání praxe:

Prosím, zodpovězte tyto otázky:

1. „Co je podle Vás důležité na úspěchu vzdělávání dospělých?“

2. „Uvedte důvody, které podle Vašich zkušeností pozitivně ovlivňují motivaci účastníků?“

3. „Jaké důvody, okolnosti podle Vás ovlivňují motivaci negativně?“

4. „Jak ovlivňuje motivaci účastníků heterogenita účastníků vzdělávání?“

5. „Co doporučujete dělat při rozličné skupině, aby motivace účastníků neklesala?“

6. „Jaká heterogenita studijní skupiny je pro Vás nejobtížněji zvladatelná, seřadte podle nejvyšší obtížnosti k nejnižší – věk, vědomosti, dovednosti, vzdělání, praxe, pozice na které jedinec pracuje? Svě tvrzení odůvodněte.“

7. „Jak ovlivňuje andragog (tj. lektor, manager, kouč atd.) vlastní vzdělávání?“

8. „Jak se snažíte udržet účastníkův zájem?“

9. „Myslíte si, že andragog (tj. lektor, manager, kouč atd.) může ovlivňovat vzdělávání i negativně? Pokud ano, uveďte příklad.“

Děkuji Vám za zodpovězení dotazů.

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Alena Svobodová**

**Obor: Andragogika**

**Forma studia: Kombinovaná**

**Název práce: Aspekty a specifika komunikace při vzdělávání dospělých**

**Rok: 2013**

**Počet stran textu bez příloh: 83**

**Celkový počet stran příloh: 1**

**Počet titulů české literatury a pramenů: 12**

**Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 0**

**Počet internetových zdrojů: 0**

**Vedoucí práce: Mgr. Martina Strnadová**