

IV. METODOLOGIE A METODA AKTIVNÍHO SOCIÁLNÍHO UČENÍ PROGRAMOVÉHO

Aktivní sociální učení programové (ASUP) není samoučelné řešení problémových situací. Je zaměřeno *na řešení konkrétních otázek života naší společnosti*. Je specializováno na problémy, které se nejčastěji vyskytují na pracovištích nebo ve společenském sociálním styku. Brněnská modifikace MASU se vyznačuje *dvoufázovým metodickým postupem*, kdy se v prvé přípravné fázi realizuje *předběžný průzkum* problémových situací na příslušných pracovištích, jímž se zjišťuje závažnost a druhy problémů a analyzuje se jejich četnost vyskytu, struktura, příčiny vzniku a způsoby řešení. Výběr příkladů pro řešení pracovních problémů musí vycházet z konkrétních pracovních situací, které řešitelé sami prožili a případně sami ve svém životě řešili.

*Pro zjišťování problémových situací*¹⁵⁸ byl vypracován již v roce 1963 na katedře psychologie filozofické fakulty Univerzity J. E. Purkyně v Brně (v roce 1966 byl doplněn dalšími daty) dotazník o dvou částech. Prvá byla specifikována na popis neshody, druhá na rozbor tohoto popisu podle základních zvolených kategorií.

K provedení prvé i druhé části metody je třeba mít předem rozmožnené dotazníky pro všechny účastníky. Před vlastním provedením je třeba uvést zkoumané osoby do problematiky a navodit u nich *kladný vztah k metodě*, protože ovzduší spolupráce je pro správné provedení velmi důležité. Popis vzniku, průběhu řešení a důsledků lze získat buď během interviewu nebo dotazníkovou metodou. Zkoumané osobě vysvětlíme účel výzkumu, ubezpečíme ji o diskretnosti experimentátora a pak jí dáme několik připravených otázek, na které odpoví ústně nebo písemně. K výzkumu se používá speciálních formulářů o šesti stranách. Zkoumaní mají popsat jednu z neshod, kterou sami prožili nebo prožili na pracovišti, a to podle vlastního výběru. Do kategorie pracovních problémů řadíme i řešení stížností. Pracovníci odpovídají ústně nebo písemně, anonymně na šest základních předtíštěných dotazů. V instrukci žádáme v první části co nejpodrobnější popis průběhu neshody. Proto je čtvrtá otázka dotazníku specializována na získání co nejuplněnějšího, nejpřesnějšího popisu prožitě pracovní problémové situace, jejich příčin vzniku, řešení a pak hodnocení. Ve formuláři je třeba vyznačit funkce osob, mezi nimiž došlo k neshodě, znovu ubezpečit o tom, že anketa zůstane anonymní, že je určena pro vědecký výzkum, že jejich odpovědi nebudou zveřejněny a že se o nich v žádném případě nedozví jejich nadřízení. Popis

¹⁵⁸ Prvá verze dotazníku Zjišťování konfliktů byla vydána v roce 1963. Viz: Sedlák, J.: *Psychologie v názorné agitační*. Brno, Dům kultury a osvěty 1963. Od té doby byla publikována řada variant této metody. Srovnaj Sedlák, J.: *Sociálně-psychologické problémy. Konfliktové situace v pracovních kolektivech*. Český Těšín, RAJ 1966. Sedlák, J.: *Průmyslová psychologie*. Brno, Pozemní stavby 1967. Sedlák, J.: *Pracovní neshody*. Brno, KKS 1968. Sedlák, J.: *Psychologie v silniční dopravě*. Praha, MV 1968, str. 219–226. Sedlák, J.: *Metoda zjišťování a řešení neshod v dopravě*. Ostrava, SAK 1969, sv. 3, 4. Sedlák, J.: *Psychologie řešení náročných pracovních situací*. Ostrava, KORT 1969. Sedlák, J.: *Praktikum z psychologie práce*. Brno, FF UJEP 1977, str. 44–53; 3. vyd. 1983, str. 48–57. Sedlák, J.: *Vybrané problémy uplatnění psychologie práce v řídicí a koncepční práci. Protokoly k aktivním metodám*. Havířov, Vzdělávací středisko FMPE 1979, str. 20–27. Sedlák, J.: *Aktivní metody v kádrových a personálních činnostech*. Sborník, Pardubice, Dům techniky ČSVTS 1976, str. 1–9, 104–126.

neshody se nesmí podepisovat, mají se v něm změnit jména, pokud je účastníci uvádějí. Nezáleží na tom, zdali je popisována právě probíhající neshoda nebo zda jde o pracovní neshodu již dávno vyřešenou. Pokud některý z účastníků školení nechce popsat některou ze svých problémových situací anebo si nemůže na žádnou vzpomenout, je možno jej vyzvat, aby popsal neshodu, o které mu někdo jiný vyprávěl nebo které byl sám svědkem, i když se ho přímo netýkala. Je přípustné, aby byly popisovány neshody, které proběhly buď mezi dvěma jednotlivci (spolupracovníky, mezi nadřízeným a podřízeným), mezi jednotlivcem a pracovní skupinou nebo mezi dvěma pracovními skupinami.

Na dalších listech formulářů doplní pracovníci svoje základní anamnestická data (věk, délku trvání neshody, délku zaměstnání, pracovní funkci, vliv neshody na pracovní výkon a na kvalitu pracovní činnosti atd.).

Úroveň, na niž problémová situace probíhala, je vyznačována zkoumaným na škále, jež obsahuje řadu základních možností podle pracovních funkcí nebo postavení, které měly osoby zúčastněné na neshodě v době jejího vzniku, průběhu a řešení.

Hlavní příčiny pro vznik sporu dělíme do tří hlavních skupin, a to na příčiny technické (technologické), psychologické a sociální povahy. *Skupina příčin technického (technologického) charakteru* obsahuje šest stěžejních položek, jež zahrnují elementární i složitější příčiny (neshoda může např. vzniknout z nedostatku technického zařízení na pracovišti, z nedostatku organizační povahy, z nedodržení technologického postupu

Z technických důvodů vznikají různá nedorozumění např. tehdy, když je na pracovištích nedostatek technických prostředků pro zajištění přesné a rychlé komunikace nebo když jsou vysoce poruchové. K technickým pomůckám, nutným pro předávání informací patří např. telefony, diktafony, dálkopisy, dispečerská zařízení s mikrofony, se zesilovači, reproduktory a dispečerskými stanovišti. Do technických faktorů patří také administrativní pomůcky. Některá nedorozumění mohou být zaviněna chybami, vzniklými při opisování textů nebo nedostatky v organizaci korespondence atd. Technické faktory problémových situací se dají poměrně snadno odstranit technicko-organizačními opatřeními.

Skupina příčin sociálního charakteru obsahuje čtyři základní položky. Sociálních faktorů neshod je poměrně malé množství, ale jsou závažnější než problémy technické povahy. Sociální faktory neshod bývají mnohdy velmi závažné, obtížně se odstraňují a dlouhodobě působí.

Skupina psychologických příčin je nejbohatěji členěna, má 33 položky, jež vyznačují hlavní možnosti vzniku pracovních neshod. Jejich podstatou jsou nedostatky v osobnosti jednajících osob, v charakterových vadách, v nedostatečné přizpůsobivosti, ve vyhraněných negativních vlastnostech některých jedinců, v poruchách citové a volní sféry, v nedostatecích ve světonázorové oblasti, v nedostatečně vytvořených a upevněných společenských, pracovních a hygienických návycích. Ke vzniku problémových situací přispívá také nepřesnost ve vyjádřování a nejasnosti v informacích. Nepřesné formulace a nesprávné pochopení informací může vyvolat specifickou problémovou situaci. Nepřesvědčí-li se např. vedoucí pracovník o tom, že mu podřízený nebo spolupracovník správně porozuměl, může vzniknout nedorozumění. Nesrozumitelným slovům se obvykle připisují jiné významy než jaké mají ve skutečnosti a málokterý podřízený si uvědomí, že je pochopil chybně.

Příčiny psychologické povahy se mohou týkat různých duševních funkcí a mezi nimi také např. pozornosti. Pozornost podléhá oscilacím. Za únavy se oscilace pozornosti prodlužují a zmnožují, kolísání pozornosti způsobuje chyby ve vnímání. Jsou-li období nepozornosti delší, může dojít např. k nesprávnému pochopení informace, rozkazu nebo zákazu.

Nepříznivě působí u některých osob sklon ke konfabulacím a různé předsudky. Příjem informací ztěžuje přemíra starostí, řešení obtížného tvůrčího úkolu, strach a také nedostatečná informace bývá často zdrojem neshod. K problémům i k přechodnému snížení výroby a k delší době trvajícímu poklesu pracovní produktivity může dojít tehdy, když vedení zavádí změny ve výrobě autokratickým způsobem. Také při příliš neadekvátně vysokých potřebách může docházet k problémovým situacím, jež se mohou promítat do vztahů mezi pracovníky na pracovišti.

Způsoby řešení pracovních neshod byly rozděleny do devíti skupin. Uvedené skupiny byly pojmenovány podle nejčastěji se vyskytujících stylů řešení problémových pracovních nebo společenských situací. Byly zjištěny výzkumem. V praxi se mohou vyskytnout další, neuvedené způsoby řešení pracovních neshod. V tomto případě mají účastníci školení možnost do volné rubriky zaznamenat název toho stylu, který se v jejich konkrétním případě vyskytl.

Analýzu problémových situací doplňuje ještě jedenáct položek s vyznačenými různými důsledky, jež mohou vyplynout z jejich řešení. Rozbor vlastních popisů neshod provádějí zkoumaní sami, a to na předtíštěných formulářích označením příslušných položek, jež souhlasily podle jejich názoru s příčinami, způsoby řešení a důsledky situace. Je možno předpokládat, že budou jejich výpovědi subjektivně zabarveny, poněvadž není obvykle splněna podmínka základního psychologického vzdělání PO. Metoda nucené volby odpovědi z daných odpovědí však snižuje možnosti jejich nepřesných reakcí. Přesto je třeba realizovat samostatný psychologický rozbor popsaných problémových pracovních nebo společenských situací, srovnat je s analýzou, kterou provedl zkoumaný a provést její korekci.

Informace, získané v přípravné fázi se podrobně analyzují. Zjišťuje se, které konkrétní problémy na pracovišti proběhly, jak a proč vznikly, jakým způsobem se řešily, jakou měly frekvenci výskytu v minulém období.

Na základě předvýzkumu se provádí *výběr příkladů pro řešení problémových situací*. Vybírají se takové, které se vyskytly častěji a byly závažnější. Jejich popis se upravuje, příklady se řadí do serie podle složitosti a závažnosti a formulují se k nim otázky. Předlohy se sešijí do sešitů a k nim se přidají protokoly s návodnými otázkami.

Pro druhou realizační fázi jsou řešitelé vybíráni tak, aby pokud možno tvořili homogenní skupinu, a aby přicházeli z těch typů pracovišť, na nichž byl proveden předpokus. V této druhé fázi se uskutečňuje trénink řešení problémů, při němž probíhá aktivní sociální učení programové (ASUP). Kurs trvá obvykle 6–7 hodin, během tréninku se registrují písemná i diskusní řešení problémových situací. Užívá se buď magnetofonového nebo videomagnetofonového záznamu.

Popis příkladu musí umožňovat písemnou přípravu řešitelů ještě před skupinovou diskusí. Proto je třeba popisy rozmnožit, k nim zkonstruovat příslušné otázky, předložit je každému řešiteli zvlášť a poskytnout mu čas k přípravě. Při konstruování popisů je třeba dbát z á s a d y, že nesmí být ani příliš podrobné, ani příliš stručné, v ději musí být vynechány některé podrobnosti, aby si je mohli řešitelé sami doplňovat podle vlastních zkušeností. Tím je jim umožněno použít více variant řešení při skupinové diskusí.

Před zahájením diskuse je třeba řešitele *motivovat*. Jako motivačních podnětů lze použít v rámci instrukce obsáhlejší informaci o podstatě a základních principech ASUP, o řešení problémů, o komunikaci mezi lidmi při interakci, o rozhodovacích procesech, o hlavních příčinách vzniku problémových pracovních situací, o nejčastěji se vyskytujících způsobech jejich řešení, o praktickém významu ASUP, a to

pro jeho využívání v řízení lidí, v jednání s podřízenými pracovníky apod., podle složení skupiny řešitelů.¹⁵⁹

Během diskuse se registruje pořadí i počet vystoupení v diskusi zvlášť u každého řešitele a na základě těchto průběžných informací experimentátor podněcuje řešitele k co největší aktivitě, aby každý z nich se zúčastnil kolektivního řešení a aby hájil přede všemi svůj vlastní způsob řešení. Metoda ASUP předpokládá, že budou všichni řešitelé ve skupině *aktivně diskutovat* a aktivně se zúčastňovat skupinového řešení problémů. Aktivita je ovšem zajišťována již samotným *výběrem problémových situací*. Patří proto vždy k základním podmínkám kladné motivace řešitelů *pečlivý výběr* takových *problémů*, které se jich bezprostředně týkají, takže sami řešitelé *mají zájem je řešit* i dozvědět se, jak je navrhuji řešit jejich spolupracovníci, srovnávat vlastní řešení se způsobem řešení spoluřešitelů. Nedílnou součástí ASUP je *opakované motivování* účastníků školení, což je zajišťováno jejich aktivizací během vstupu v instrukci, slovním podněcováním řešitelů, hlavně méně aktivních členů, seznámením s vytyčenými cíli, jichž je třeba dosáhnout, i s modely, podle nichž je žádoucí problémové situace řešit.

¹⁵⁹ Instrukce byla ve výzkumech vždy fixována na magnetofonovém pásku. Viz: Sedlák, J.: Metody ASU. Praha, ŠPN. V tisku.
Srovnaj Sedlák, J.: Izmenenija social'nych vzgljadov i otnošenij pod vlijanijem aktivnogo programnogo social'nogo učenija. Sborník prací FF UJEP 1984. V tisku.
Srovnaj Klenová, I.: Psychologické problémy ASU. Brno, FF UJEP 1977, str. 41–46.
Srovnaj: Kunovský, J.: Determinanty ASU u vedoucích provozu. Brno, FF UJEP 1978, str. 53 až 55.
Srovnaj Otevřelová, N.: Návčik řešení pracovních problémů socialistického způsobu života. Brno, FF UJEP 1983, str. 52–62.