



Jan Barták

Sociální kompetence

KATALOGIZACE V KNIZE - NÁRODNÍ KNIHOVNA ČR

Barták, Jan, 1938-

Sociální kompetence / Jan Barták. -- Vydání 1.. -- Praha : Grada, 2025. --

1 online zdroj. -- (Psyché)

Obsahuje bibliografii

ISBN 978-80-271-7839-1 (online ; pdf)

* 316.6 * 159.923 * 316.614 * 316.61 * 316.472.4 * (048.8) * (0.034.2:08)

- sociální psychologie
- psychologie osobnosti
- socializace
- sociální dovednosti
- interpersonální vztahy
- monografie
- elektronické knihy

316.4/.7 - Sociální interakce. Sociální komunikace [18]

Jan Barták

Sociální kompetence

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

Automatizovaná analýza textů nebo dat ve smyslu čl. 4 směrnice 2019/790/EU a použití této knihy k trénování AI jsou **bez souhlasu nositele práv zakázány**.

prof. PhDr. Jan Barták, DrSc.
Sociální kompetence

Vydala Grada Publishing, a. s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 234 264 401

www.grada.cz

jako svou 9949. publikaci

Recenzoval:

prof. PhDr. Ludovít Hajduk, PhD.

Odpovědná redaktorka Andrea Černá

Grafická úprava Antonín Plicka

Návrh a zpracování obálky Antonín Plicka

Počet stran 264

Vydání 1., 2025

Vytiskla TISKÁRNA V RÁJLI, s.r.o., Pardubice

© Grada Publishing, a. s., 2025

ISBN 978-80-271-7839-1 (pdf)

ISBN 978-80-271-5110-3 (print)

Obsah

Předmluva	9
Úvodem	15
1. Socializace	17
1.1 Specifika sociálního rozvoje dospělých	17
1.2 Sociální vztahy	22
1.3 Sociální procesy	24
1.4 Sociální vazby	30
1.4.1 Rozvíjení sociálních způsobilostí prostřednictvím komunikace	30
1.4.2 Zkvalitňování interpersonálních vztahů	40
1.5 Metody socializace	45
1.5.1 Metoda aktivního naslouchání	46
1.5.2 Metody dialogické	46
1.5.3 Metody diskusní	48
2. Osobnostní, sociální a morální rozvoj	55
2.1 Sebepojetí a sebepoznání	55
2.2 Rozvoj kompetencí	61
2.3 Proměny kompetencí	66
2.4 Indikátory typů osobnosti a týmových rolí	69
2.4.1 Indikátor osobnostních typů (MBTI)	69
2.4.2 Indikátor týmových rolí (Belbin Team Roles)	88
3. Rozvíjení kreativity	95
3.1 Tvořivost a metody jejího rozvoje	95
3.2 Kreativitou k inovacím	110
3.2.1 Atributy tvůrčího myšlení	112
3.2.2 Rozvoj inovativních schopností lidí v rámci skupiny/týmu	113
3.2.3 Talent management	117
4. Mentální a emoční kompetence	121
4.1 Kultura myšlení	124
4.1.1 Logické myšlení	127
4.1.2 Mentální kompetence	134

4.2	Kriticko-analytické vs. kreativní řešení problémů	138
4.2.1	Konvergentní řešení problémů	138
4.2.2	Divergentní řešení problémů	139
4.2.3	Komparace konvergentního a divergentního myšlení	144
4.2.4	Atributy úspěšných inovací	144
4.3	Mentální modely	145
4.3.1	Podpora tvořivosti	145
4.3.2	Nástin projektu knowledge managementu v organizaci	146
4.4	Odolnost vůči manipulaci	147
4.5	Podněty k sebereflexi	150
5.	Komunikační kompetence	153
5.1	Komunikace ve společnosti	153
5.1.1	Znalostní společnost	154
5.1.2	Sémiotická interpretace podstaty informace	155
5.1.3	Znalosti a jejich proměny	157
5.2	Konflikty	160
5.2.1	Druhy konfliktů	161
5.2.2	Styly řešení konfliktů	163
5.2.3	Konflikty na pracovišti	164
5.2.4	Fáze řešení konfliktů	166
5.2.5	Prevence konfliktních situací	168
5.3	Vyjednávání	169
5.3.1	Styly vyjednávání	170
5.3.2	Principy vyjednávání	171
5.3.3	Sociální a komunikační kompetence vyjednavče	172
5.3.4	Charakteristika partnerů vyjednávání	173
5.4	Zásady účinné argumentace a aktivizace účastníků skupinových diskusí	176
5.5	Rozvíjení metodologické kultury účastníků	177
6.	Interpretace a manipulace	179
6.1	Interpretační procesy	179
6.2	Zdroje zkreslených interpretací	181
6.3	Vliv psychologických bariér na sociální percepci	183
6.4	Manipulativní a dezinformační praktiky	188
6.4.1	Masové ovlivňování mínění, postojů a stanovisek	190
6.4.2	Nástin operačního konceptu v multipolárním světě	192

6.5 Metapozicí vůči kognitivním zkreslením	195
6.5.1 Porozuměním k dorozumění	196
Závěrem	199
O autorovi	201
Seznam literatury	203
Přílohy	213
Dotazník asertivity	213
Test rolí (I-T-R)	215
Test kariérových kotev	217
Dotazník motivace	222
Test profesních přístupů	227
Komunikační dovednosti	233
Vlastnosti dobrého vyjednavče	234
Případové studie	240
Situační analýzy	252

Předmluva

Sociální způsobilosti si kultivujeme v průběhu celého našeho života. Od předškolního věku v rodině a ve školce či na hřišti přes školní věk při učení, sportovních, kulturních a dalších aktivitách až po dospělost při veškerých profesních, rodinných a zájmových činnostech. Tedy od prvotního poznávání sebe sama a blízkých v rodině a navazování prvních přátelských vztahů, z nichž některé nás provázejí celým životem a kultivují jej. Dovolte mi v této souvislosti pár osobních vzpomínek.

Nejprve jedna z pětačtyřicátého, z posledního jara válečných let. Paní učitelka Šmejdířová nám, prvňákům, začala vyprávět o Karlu IV., když vtom se rozdrncela okna třídy. Kdesi v Podolí se ozývalo hrozivé dunění.

„Tanky!“ zajíkávě zvolala paní učitelka. „Běžte domů, děti, a dávejte na sebe pozor!“

Zvědavost nám ovšem nedala. „Podíváme se tam?“ Sousedka Dáša mě křečovitě chytla za ruku. Trochu se bála, ale ještě víc byla zvědavá. Klukovská ješitnost převážila nad riziky.

„Tak jdem...“ povídám.

Seběhli jsme z Pankráce k železničnímu mostu. Tanky se valily po nábreží a drtily všechno, co jim přišlo pod pásy. V tu chvíli mi problesklo hlavou, jak táta vyprávěl, že Němci utíkají před vlasovci na Západ – do zajetí k Američanům. „Chovej se jako chlap,“ zdůrazňoval mi táta, „ale neblázni!“

Popadl jsem kameny, které byly po ruce. Dáša mi podávala další a třefovali jsme se pěkně zblízka do pancířů tanků projíždějících kolem nás. Vojáci nám z poklopů hrozili, ale za výstřel jsme jim našťestí nestáli.

Náš bláznivý „výlet“ jsme ovšem neutajili – ve škole ani před rodiči. Odpovědnost jsem vzal „chlapsky“ na sebe. Ne za to kamení, ale za riziko, do kterého jsem šel, a ohrozil sebe i Dášu.

Tihu válečných událostí nesly v každodenním životě především ženy-matky, zvlášť po atentátu na Heydricha. Ta moje právě rozestýlala gauč „pro hosty“, když jsem přišel ze školy, zvědavý, kdo k nám přijede.

„Jsi už velký kluk,“ šeptala, i když jsme byli sami. „Povím ti tajemství. Nikomu ho nesmíš prozradit! Slib mi, že budeš držet jazyk za zuby! Budeme mít pár dní na návštěvě vzdáleného strýčka. Kdyby se někdo ptal, kdo k nám přišel, tak nic nevíš. Pokud by ses prorekl, třebaš před kamarády, přišla by k nám policejní štára a všechny by nás zatkla.“

Dál to nekomentovala. Nač kluka strašit víc, než je nutné. Díky skautské průpravě jsem mlčel jako hrob a tak přežil „strýček“ z Obrany národa i celá naše rodina.

Pro mámu nebylo jednoduché uchránit rodinu před válečnými hrozbami. Bydleli jsme na Pankráci, v zapadlé uličce příznačně nazvané U Čtyř domů. Ustupující němečtí vojáci (spíše dorostenci z Hitlerjugend) zatkli všechny muže z našeho domu a odvedli je do michelské sokolovny. Všechny ostatní, matky, děti a staré lidi, zahnali do studeného a špinavého sklepa s jedinou blikající žárovkou.

Ženy musely nanosít do oken bytů peřiny a vojáci začali dům ostřelovat plamenomety. Máma se bez přemýšlení narychlo vrátila do našeho bytu. Před šířícím se požárem zachránila to, co instinktivně považovala v dané chvíli za nejценnější: hračky, památky a rodinné fotky. Naštěstí se vrátila do sklepa včas, než se prohořela horní patra začala propadat. Nezapomenu na děsivý hluk padající suti a čpící pach spáleniště.

Pokaždé jsme se při hřmění suti instinktivně přikrčili, ale sklepní klenba naštěstí vydržela. Dílo zkázy vojáci završili trestným pochodem z Pankráce na Zelenou lišku. Schnell, schnell, popoháněla nás německá správcová, ozbrojená puškou.

Skončili jsme na hřbitově Na Zelené lišce – u čerstvě vykopaných hrobů obklopených četou ozbrojených německých vojáků... Po celou cestu jsem se díval mámě upřeně do očí. Hledal jsem v nich bezpečí, naději, že to přežijeme...

Situaci pro nás zachránil příjezd evakuačního autobusu. Vojáky, vlastně popravčí četou, jsme přestali zajímat – hlavně spěchali pryč, na Západ, do zajetí k Američanům. Teprve s odstupem, když akutní nebezpečí pominulo, se mámě rozklepala kolena a všechnu tu hrůzu vyplakala. Intuitivně vycítila, co bylo v tak těžké chvíli potřeba...

Od malička jsem chtěl létat. S kamarádem Vládou jsme od klukovských let stavěli kluzáky a větroně a vylepšovali jejich letové vlastnosti. Na konci základní školy se naše cesty rozdělily. Já se po „přesvědčování“ verbíři z vojenské správy přihlásil kvůli létání do školy důstojnického dorostu letectva, kamarád šel na leteckou průmyslovku.

Po týdnu vyšetřování mého zdravotního stavu v Ústavu leteckého zdravotnictví zněl verdikt: „schopen“. Mé nadšení rychle pohaslo, když mě vstřícná sestřička nechala nahlédnout do lékařské dokumentace a já zjistil, čeho jsem vlastně schopen: nikoli absolvovat pilotní učiliště, ale jen leteckou technickou podporu.

Trik verbířů z vojenské správy mě stál v patnácti rok „přijímače“ v Kremnici – bez létání, ale zato jsem získal zkušenost s celoročním „přijímačem“ a drsným chováním nadřízených. Zejména zimní cvičení v třesnutých mrazech bez potřebného oblečení se podepsalo na zdraví mých kamarádů a některým (včetně mě) byl povolen ze zdravotních důvodů návrat do civilu.

Sice mi ten rok nezapočítali do prezenční služby, ale nic nevyvážilo pocit „vysvobození“ z prostředí, které připomínalo Černé barony.

Létání jsem se ovšem nevzdal. Absolvoval jsem diferenční zkoušky do 2. ročníku letecké průmyslovky a zároveň si začal plnit sen o létání na Točné. Shodou okolností dělali na letišti instruktory i někteří učitelé odborných předmětů z průmyslovky. Vznikla tak neformální přátelství provázená společným zájmem o létání.

Připomenu alespoň dva z nich. Oba letečtí inženýři, piloti RAF,¹ po válce degradovaní (jeden byl dokonce zatčen za nepřátelský vztah k socialistickému zřízení a drak nového sportovního letadla dokončoval ve vězení na Pankráci) a vyloučení z akademického prostředí techniky. Kádrové pronásledování za komunistického režimu se na nich podepsalo, ale po nejrůznějších peripetiích našli v prostředí letecké průmyslovky a zejména na Točné spřízněné duše, fandý do všeho kolem létání.

Po maturitě jsem se chtěl dál věnovat leteckým studiím, ale to bylo v padesátých letech možné pouze na Vojenské technické akademii – s požadavkem vstoupit do aktivní služby jako voják. Po druhé člověk neudělá stejnou chybu, takže jsem využil svého dalšího zájmu, kterým byla krásná literatura, umění a publicistika.

Přihlásil jsem se na Filozofickou fakultu UK, aniž bych tušil, že to v mém případě nejde. Schvalovací orgány totiž neviděly rády, když absolvent technického oboru nešel přímo do výroby, ale chtěl dál studovat, navíc něco tak odtažitého a intelektuálního, jako je filozofie.

Dostal jsem však příležitost „v zájmu mého kádrového zocelení“ tento škraloup smazat: obdržel jsem povolání k nástupu na brigádu v dole Gottwald, Švermov-Motyčín. Zoceloval jsem se tam tak intenzivně, že odbíhač na mě poslal na svážné vůz plný uhlí.

V životě jsem neběžel tak rychle, abych unikl před tunovým nákladem. To vše v předklonu (kvůli sníženým dřevěným fálům), až jsem nakonec v prachu a horku našel záchranu v rozšířené kaverně.

Po tomhle „zocelování“ jsem konečně mohl předstoupit před přijímací komisi na FF UK. Předseda komise chtěl vědět, co mě k tak zásadní změně zvoleného oboru vede. Četba, publicistika a získané ceny ho sice uspokojily, ale přišla řeč i na mou závěrečnou práci. Když slyšel, že šlo o zkušební jednoválec Walter Minor s měnitelnou kompresí, testovaný na brzdě v Motorletu, chytil se za hlavu a pravil, že takového exota u přijímaček ještě neměli. Komise však mému zájmu o krásné umění uvěřila, a tak jsem byl přijat k řádnému studiu.

V éře umístěnek (ta moje směřovala na výstavbu Tratě družby na východním Slovensku) jsem končil studia dálkově jako redaktor Mladé fronty a zároveň si oprašoval francouzštinu na diplomatické škole ministerstva zahraničí. Po dalším dvoutletém „zocelování“ v prezenční službě jsem dostal nabídku na zajímavou práci v nově založeném

¹ Royal Air Force (RAF) je vojenské letectvo britských ozbrojených sil. (pozn. red.)

výzkumném ústavu při alma mater, která mě přivedla k půlstoletí akademického působení na Univerzitě Karlově.

Nedávno jsem se v slunném dopoledni vracel autem z Náchodska. V tomhle kraji jsem prožil nespočetně prázdnin a zažil spoustu klukovských dobrodružství. Zavzpomínal jsem na Nové Město nad Metují, nedaleké Peklo, ale také na Dobrošov, Rychnov nad Kněžnou, Dobrušku, Ratibořice, Babiččino údolí... ale co naplat, próza života nepočká.

Po pár kilometrech se ozval nepopsatelný šramot od zadního kola, navíc v úseku plném zatáček. DEFEKT! Než jsem mohl bezpečně zastavit, byl plášť pravého kola k nepoznání. Co s tím, když Mazda 3 nevozí rezervu? V Praze mám být v poledne a bez pomoci se zřejmě neobejdu...

Než jsem stačil vybalit signální trojúhelník, zastavil u mého nepojízdného auta mladý motorista. Bez řečí koukl do navigace, aby vyhledal řešení. Po pár minutách přijel druhý ochotný řidič, zřejmě místní, s nabídkou blízké opravy v Novém Městě nad Metují; rád by mě tam odvezl, ale jeho gesto mluvilo za vše: měl auto plné až po střechu.

Třetí účastník téhle improvizované diskusní skupiny toho moc nenamluvil, ale jednal: prostě otočil své auto zpět na Nové Město a odvezl mě rovnou do servisu pana Trunečka.

Tam dostala pomoc nečekaný spád. Starší muž, majitel opravy, se nespokojil jen s nouzovým řešením „na dojetí“, ale šel na věc s řemeslnou důkladností. Nejprve řešil, kde obstará vhodné obutí, stejné na oba zadní disky a s potřebnými parametry, které si předem pečlivě vyhledal. Zároveň požádal svého pomocníka (syna), aby se ujal přepravy.

Ten mě vzal do svého auta, naložil náhradní kolo a dojel k Mazdě. Poškozené kolo vyměnil za funkční na dojetí a vrátili jsme se již oběma auty do dílny. Syn obě zadní kola připravil, vyvážil a namontoval. A šéf? Ten mi doporučil cestou duše dofouknout a fakturoval si... jen materiál. O nějaké diškrece nechtěl ani slyšet a jeho syn stejně tak. A ještě mi oba popřáli šťastnou cestu...

Když si zrekapituluju, kolik lidí mi nezištně pomáhalo, jak nejlíp dovedlo, bez zřetele na slunné dopoledne, lákající spíš na výlet někam k vodě než k „černému řemeslu“, a já, odkázaný na jejich dobrou vůli a pomoc, se plný vděku zmohl jen na přiškrcené „děkuju“.

Takový zážitek, který prohřeje lidské vztahy, se nezapomíná...

Takže jsem si vzpomněl na novinářská léta a zveřejnil jsem tenhle příběh lidské solidarity alespoň v okresních novinách.

Zmíněné situace postrádají nános stylizace a jména a okolnosti jsou autentické. Uvedené úspěchy i pády měly své příčiny a důsledky v sociálních vztazích a sociálních kompetencích² (či případné nekompetentnosti) protagonistů. Během nich, zejména v mezních situacích, nejlépe poznáme sami sebe i druhé.

V dnešní době někdy bývá utváření vzájemné závislosti (jeden za všechny, všichni za jednoho) považováno za relikv z romantických mušketýrských časů. Vypovídá to leccos o stavu společnosti, kdy více bereme, než dáváme; o nedostatku empatie, vnímavosti k potřebám druhých, ochotě pomáhat, spolupracovat; o nízké sebereflexi, sebepoznání, sebehodnocení.

Naštěstí však „mušketýři“ nevymřeli, a tak můžeme duchovní a morální chudobě úspěšně čelit. Lépe si rozumět, hledat, co nás spojuje, a pečovat o to nejcennější: o křehké mezilidské vztahy podílející se na našem uplatnění v soukromém i pracovním životě.

Jan Barták

² Terminologická poznámka: Pojmem kompetence se v textu knihy rozumí komplex znalostí, dovedností a postojů, které tvoří soubor klíčových kompetencí požadovaných k úspěšnému absolvování příslušného stupně vzdělání (aspekt pedagogický a andragogický), případně komplex způsobilosti k dosažení profesní kompetence nezbytné k efektivnímu zvládnutí vykonávané činnosti (aspekt personální). Používání pojmu kompetence navíc znesnadňuje různé chápání tzv. klíčových kompetencí v oblasti managementu či personálního řízení a nerozlišování jednotného a množného čísla při jejich kategorizaci. Proto tam, kde je to účelné, používám, s patřičným zdůvodněním, i pojem způsobilosti.

Úvodem

Dynamika změn, které prožíváme, překonává vše, co zažili naši předchůdci. Změny probíhají rychleji, s větší intenzitou a často diskontinuálně. Týkají se předvídatelných i nepředvídaných problémů a konfliktů, měnové a hospodářské nestability, politiky, zdravotnictví, životního prostředí a mnoha dalších oblastí s dopadem na finance veřejné i soukromé.

Direktivní opatření spojená s množstvím parciálních úprav mezd, platů a penzí (jejichž skutečná reforma je neustále odkládána) a s narůstáním stávajících a zaváděním nových daní nepřinášejí očekávané snížení inflace ani snížení dalšího zadlužování.

Snížení koupěschopnosti a životní úrovně občanů vede k napětí ve společnosti, prohlubování nesvárů mezi generacemi, etniky, sociálními vrstvami a skupinami. Roste nespokojenost veřejnosti s úspornými opatřeními prezentovanými v zájmu ochrany příjmové stránky státního rozpočtu. Dochází k nárůstu traumat a syndromů vyhoření, zhoršování psychického i fyzického zdraví občanů a oslabení mezilidských vztahů ve společnosti.

Naše společnost zjevně spotřebovává více energie, než je schopna vyprodukovat. Musí tudíž podstoupit kritickou reflexi: nelze požadovat více, než na co jsme si vydělali. Teprve na základě přijetí a pochopení téhle elementární skutečnosti můžeme dospět k funkční společenské smlouvě založené na spolupráci elit a majoritní společnosti.

Každou fungující společnost charakterizuje schopnost zvládat změny – nejen v rovině ekonomické, ale i kulturní a sociální. Současnou civilizaci nepředstavuje jen průmyslová revoluce 4.0 spojená s automatizací a robotizací výroby, nezbytnost vyrovnávat se s globálními změnami v oblasti ekonomiky, finanční, obranné, bezpečnostní, zdravotnické a environmentální politiky, mezinárodních vztahů, ale také ochrana a rozvoj kultury, školství, vědy a umění, inspirujících vizí, aktivizujících posláních, vyznávaných hodnot a symbolů. Bez pěstování této kulturní nadstavby by naše civilizace rezignovala na základní hodnoty života.

O hodnotě člověka nerozhoduje, co zná a umí, ale co koná, uvedl německý filozof Johann Gottlieb Fichte. Publikace, kterou právě otevíráte, chce přispět ke kultivaci sociálních a osobnostních kompetencí každého, kdo není lhotejný k uchování a rozvíjení sociálních a kulturních hodnot, na nichž spočívá naše civilizace.

1. Socializace

1.1 Specifika sociálního rozvoje dospělých

Rozvoj dospělých lze posuzovat z hledisek formativních, personálních, sociologických, ekonomických, politických, psychologických, právních či etických. Zaměření na sociální rozvoj dospělých zahrnuje zejména procesy socializace, enkulturace a personalizace. To vyžaduje respektování specifik každého jedince a využívání ve společenském životě.

Dospělý jedinec se vyznačuje určitou úrovní sociální zralosti, vyrovnaností, ustáleným životním způsobem, systémem hodnot, smyslem pro reálné cíle a pro praktický život. Dospělí se liší od mládeže zejména:

- věkem;
- úrovní vzdělání;
- druhem profese;
- životními zkušenostmi;
- dovednostmi a schopnostmi;
- vlastnostmi;
- růzností motivů k dalšímu rozvíjení svých znalostí a dovedností;
- vzdělávacími potřebami;
- zájmy;
- životními postoji;
- odlišnostmi v rozvíjení poznávacích zájmů;
- množstvím volného času;
- zdravotním stavem.

U dospělých je třeba respektovat především:

- určitý rozvojový „deficit starších“ (vyvarujme se však rizik spojených s jeho absolutizací). Při vhodném a adresném působení lze význam deficitu potlačit – úměrně tomu, jak je účastník disponován osvojovat si objektivně významné události a znalosti jako subjektivně významné a potřebné pro svůj další život;
- diferencované a kritické přijímání poznatků;
- potřebu uplatňovat získané životní a pracovní zkušenosti;
- dobrovolný, aktivní, tvořivý vztah na základě dosavadní životní orientace, schopnosti reálně plánovat, identifikovat a uplatňovat své aspirace, tužby, potřeby a přání;

- zvýšený význam samostatného myšlení a jednání (spojený se sebepotvrzováním a sebezahodnocováním);
- výrazné rozdíly z hlediska pozornosti v závislosti na dosaženém vzdělání, dalších vzdělávacích aktivitách a celkovém intelektuálním rozvoji dospělého jedince;
- dramatické rozdíly v pružnosti myšlení v závislosti na celkové úrovni rozvíjení vzdělanosti a intelektuálních schopností jedince (od statického – stereotypního, schematického, rutinního, rigidního myšlení – až po dynamické, flexibilní, tvořivé, až originální myšlení);
- zvláštnosti průběhu zvyšování úrovně praktického myšlení (výrazný rozvoj začíná 22. až 25. rokem, dominance ve věku 30 až 40 let);
- zvláštnosti průběhu logického myšlení (rovnoměrný vývoj, tj. bez prudkých vzestupů či poklesů, po 26. roce věku);
- zvláštnosti průběhu paměti (od 26. roku věku začíná převládat krátkodobá, dočasná paměť nad pamětí dlouhodobou, trvalou);
- snižování rozvoje paměťových schopností (ve věku 36 až 40 let, s velkými differencemi podle úrovně úspěšného aktivního učení a „trénovanosti“ příslušného jedince);
- rozdíly v odolnosti a stabilitě vnímání (ve věku od 18 do 33 let se zlepšuje schopnost vnímání a zvyšuje se jeho stabilita, zvyšuje se rovněž odolnost vnímání vůči rušivým vlivům, která je nejvyšší mezi 27. a 33. rokem);
- celkové snižování úrovně základních vlastností vnímání ve věku od 34 do 40 let;
- celkovou nejistotu při prezentacích, reprodukci naučeného, zejména u starších osob, event. služebně nadřízených či podřízených vůči dalším účastníkům (s velkými individuálními rozdíly – v závislosti na úrovni motivace a fyzické, psychické a nervové lability, zdravotním stavu, intelektuálních schopnostech, obhajobě statusu, vlivu přežitých stereotypů a obav z neúspěchu, z vlastní nedostatečnosti atd.);
- skutečnost, že uvedené problémy umocňují vnější tlaky;
- pochopitelné obtíže studijní, pracovní, rodinné, nedostatek času, resp. neschopnost zorganizovat si time management.

Zejména s ohledem na rozvoj problémového myšlení je možné definovat následující hlavní typy bariér:

- percepční bariéry;
- kulturní bariéry;
- bariéry pracovního prostředí;
- emoční bariéry;
- intelektuální a výrazové bariéry.

Percepční bariéry

Percepční bariéry představují překážky, které dospělému brání jasně vnímat podstatu problému, event. nalézt informace nezbytné k jeho řešení.

Mezi tyto bariéry patří:

- těžkosti při vymezení problému, který dospělý účastník rozvojové aktivity chápe jen mlhavě a neumí rozklíčovat jeho podstatu;
- tendence vymezit si problémovou oblast příliš úzce (nebo naopak příliš široce);
- neschopnost vidět problém z různých hledisek (což může vést k „hloubení jámy na nesprávném místě“);
- negativní vliv stereotypů, návyků, apriorních představ apod. (dospělý „vidí“ to, co očekává, ne to, co mu reálně předkládáme; hodnotí dříve, než ho stačíme seznámit s důkazy a argumenty);
- nasycení (saturace) – dospělý účastník má často pocit, že už „všechno ví, všechno zná“ a že mu nemáme co nového říci;
- nevyužívání všech smyslových podnětů, které mají dospělí účastníci k dispozici: „dívají se, ale nevidí, poslouchají, ale neslyší“ – zcela zanedbatelně využívají chuti, čichu a hmatu (pokud tyto smysly nesuplují zhoršující se zrak či sluch).

Kulturní bariéry

Čím je člověk „dospělejší“, tím více opouští dětské přirozené instinkty a přizpůsobuje se různým referenčním rámcům: přijímá role, které společenské prostředí vyžaduje, a řídí se tím, jak předpokládá, že je očekává příslušná komunita. To závisí na soudržnosti komunity a na míře, s jakou se s ní účastník cítí být formálně či neformálně spojen. Podle toho přistupuje, ve větší či menší míře, na předpokládané, požadované či tušené normy konformního jednání.

S těmito kulturními bariérami se setkáváme např. v podobě tvrzení, která se prezentují jako axiomy, ale nevyžaduje se jejich dokazování. Někdy si ani dostatečně neuvědomujeme, jak brzdí a omezují rozvoj tvořivého myšlení a jednání těch, kteří je nekriticky přijímají. Jako příklad uveďme:

- fantazie a reflexe jsou ztrátou času, lenivostí nebo bláznovstvím;
- hravost je jen pro děti;
- řešení problémů je vážná záležitost, v níž není místo pro humor a zábavu;

- bereme v úvahu to, co je logické, numericky vyjádřitelné, na první pohled užitečné a praktické, ale pocitům, citění, intuici a kvalitativním posuzováním máme tendenci nedůvěřovat;
- tradiční mívá přednost před novým, změnovým.

Uvedené a mnohé další předsudky (např. náboženské, sociální či rasové) jsou odrazem kulturních bariér.

Bariéry pracovního prostředí

Pracovní prostředí může z různých důvodů působit rušivě. Příkladem může být:

- nedostatek spolupráce;
- nedůvěra mezi spolupracovníky;
- zájem nadřízených pouze o vlastní rozvoj a omezování rozvoje a myšlení podřízených;
- nedostatek podpory k osobnostnímu a kvalifikačnímu rozvoji;
- konzervatismus, ignorance, formalismus a brzdy „starého bycha“ (výmluvy typu: kdybych byl mladší, kdybych na to měl hlavu, kdybych už všechno nezapomněl, kdybych neměl tak vyčerpávající práci, kdybych nebyl tak unavený, kdybych neměl tak náročnou manželku apod.) – mnozí věnují více energie a času hledání důvodů a výmluv, proč se učení či jiné činnosti nedaří, než aby se jednoduše pustili do svého osobnostního rozvoje.

Emoční bariéry

Emoční bariéry představují subjektivní překážky volného, nespoutaného myšlení, sdělování a jednání. Takovouto bariérou může být:

- strach udělat chybu, selhat;
- neschopnost tolerovat dvojznačnost či víceznačnost;
- nutková touha po bezpečí daného myšlenkového systému a pořádku;
- nechut k „chaosu“;
- preferování role posuzovat nápady před rolí nápady tvořit;
- neschopnost reagovat na výzvu ke změně, pokusit se o jiný úhel pohledu než doposud;
- nedostatečná (málo rozvíjená a využívaná) představivost, pružnost, dynamičnost.