

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2011 – 2014

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Zdeňka Nožková

Aserktivní jednání v mezilidských vztazích

Praha 2014

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Marie Vacínová, CSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES

2011-2014

BACHELOR THESIS

Zdeňka Nožková

Assertive behavior in interpersonal relations

Prague 2014

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

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 3.2.2014

Zdeňka Nožková

Poděkování

Chtěla bych poděkovat paní PhDr. Marie Vacínové, CSc. za odborné vedení při zpracování bakalářské práce.

Zdeňka Nožková

Anotace

Bakalářská práce je zaměřena na asertivitu. První část bakalářské práce se zaměřuje na komunikaci obecně, její druhy nebo jaká je motivace k mezilidské komunikaci. Druhá část se zabývá tématem bakalářské práce samotným, tedy asertivitou. Zaměřuji se na její definici, asertivní práva, techniky a povinnosti, její využití v soukromém a pracovním životě, a uvádím situace a příklady jejího efektivního použití.

Klíčové pojmy

Asertivita, agresivní chování, komunikace, konflikty v komunikaci, manipulativní chování, motivace ke komunikaci, neverbální komunikace, pasivní chování, verbální komunikace.

Annotation

The thesis is focused on assertiveness. The first part of the thesis is focused on communication in general, its types, and also what is the motivation for interpersonal communication. The second part deals with the topic of the thesis itself, i.e. assertiveness. I focus on its definition, assertive rights, obligations and techniques, its use in personal and professional life. I also present situations and examples of its effective use.

Key words

Assertiveness, aggressive behavior, communication, communication conflicts, manipulative behavior, motivation for communication, nonverbal communication, passive behavior, verbal communication.

OBSAH

ÚVOD	8
1 KOMUNIKACE	10
1.1 Definice komunikace	13
1.2 Druhy komunikace.....	14
1.3 Verbální komunikace.....	16
1.4 Neverbální komunikace	17
1.5 Komunikační dovednosti, pravidla a zlovyky	19
1.6 Motivace k mezilidské komunikaci	22
2 KONFLIKTY V KOMUNIKACI	24
2.1 Intrapersonální konflikty	27
2.2 Interpersonální konflikty	28
3 ZPŮSOBY CHOVÁNÍ A JEJICH VLIV NA MEZILIDKOU KOMUNIKACI	30
3.1 Manipulativní chování - manipulace	30
3.2 Agresivní chování - agresivita	32
3.3 Pasivní chování - pasivita.....	34
3.4 Asertivní chování - asertivita.....	36
4 ASERTIVITA	37
4.1 Typy asertivity	40
4.2 Asertivní práva a povinnosti	41
4.3 Asertivní techniky	43
4.4 Asertivní dovednosti	45
5 ASERTIVITA V SOUKROMÉM ŽIVOTĚ	48
6 ASERTIVITA V PRACOVNÍM ŽIVOTĚ	52
ZÁVĚR	55
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	57

ÚVOD

Komunikace je součástí života každého z nás. Je celá řada lidí, pro které představuje mezilidská komunikace velký problém. Mají pocit, že nemají takové dovednosti a schopnosti, které by potřebovali pro úspěšnou komunikaci. Proto si mnoho manažerů uvědomuje, jak je důležité studium komunikačních dovedností, jestliže mají pracovat s lidmi. Studium komunikačních dovedností jim pomůže zvládat konflikty, porozumět vzájemným vztahům, pomůže jim v přesvědčování lidí nebo jak komunikovat v kritických situacích. Všechny zmíněné dovednosti si můžeme osvojit studiem asertivity. Asertivita by měla zlepšit naši schopnost jednat a vyjednávat, nebát se říci svůj názor nebo říci ne, nerozčilovat se, čelit manipulaci nebo agresivitě, ale také nás naučit nechovat se pasivně. Dále nám může pomoci zvládat obtížné a konfliktní situace. Naučí nás ovládat naše emoce a díky tomu efektivně vyjádřit naše zájmy, potřeby, postoje nebo pocity.

S asertivitou se setkává každý z nás, protože se setkáváme s jedinci, se kterými musíme komunikovat. A to jak doma, tak na pracovišti. Asertivita spočívá v naplňování vlastních tužeb a potřeb. Její podstatou je sebevědomé a přímé vyjadřování toho, co chceme a nechceme. Asertivní lidé věnují pozornost druhým lidem a nechovají se k nim nečestně. Asertivita vyžaduje, aby se jedinec rozhodoval sám za sebe a za svoje rozhodnutí nesl zodpovědnost. Pomocí asertivity můžeme hledat řešení nebo kompromisy pro vzniklé konflikty, bez pocitů viny sdělovat nepříjemné rozhodnutí, ale také nám umožní mírnit hněv a rozčilení. Asertivní chování je tím nejefektivnějším způsobem chování. Je souhrnem zásad komunikace a zároveň je i přístupem k životu. Asertivita má svá práva, techniky a povinnosti.

Hlavním důvodem, proč jsem si zvolila toto téma pro bakalářskou práci, bylo každodenní jednání se zákazníkem, dodavatelem nebo podřízenými zaměstnanci. Za nejnáročnější komunikaci považuji jednání se zákazníkem, která v mnoha případech nebyla jednoduchá. Zákazníkovi vrcholoví manažeři rádi využívali manipulace nebo agrese k dosažení svých cílů. Využívali i toho, že při nástupu do své funkce jsem byla velmi mladá, bez praxe a jakýchkoliv zkušeností. Z počátku mé chování bylo spíše pasivní, a to z důvodu nulových vyjednávacích zkušeností a také z obavy z možné ztráty zákazníka. S přibývajícimi zkušenostmi jsem se ze zákazníka stále častěji dostávala do konfliktních situací, které neměli řešení. V té době jsem se začala zajímat

o komunikaci jako takovou a posléze i o asertivitu. Asertivita byla do té doby pro mne neznámý pojem. Byla jsem mile překvapena jaké praktické využití pro mne má. Ocenila jsem i nové poznatky o neverbální komunikaci. Při jednání s lidmi jsem více začala pozorovat jejich neverbální projev, který dokáže mnoho věcí o jedinci napovědět a v mnoha případech pomoci při jednání. Osvojení si asertivních technik, práv a dovedností mi velmi pomohlo. Více jsem začala kontrolovat vlastní neverbální komunikaci, ovládat své emoce, nebát se vyjádřit svůj názor nebo neustupovat v podstatných věcech.

Cílem mé bakalářské práce je shromáždit informace z dostupné literatury a podat ucelený obraz o mezilidské komunikaci.

V bakalářské práci se budu zabývat komunikací, jejími druhy, konflikty v komunikaci, způsoby chování a asertivitou. V první kapitole se budu podrobněji věnovat komunikaci, protože je velmi úzce spojena s asertivitou. Zaměřím se na definici komunikace a její druhy, dále na komunikační pravidla a dovednosti, motivaci k mezilidské komunikaci a také na verbální a neverbální komunikaci. Druhá kapitola pojednává o konfliktech, které vznikají při vzájemné komunikaci. Ve třetí kapitole seznámím čtenáře se způsoby komunikace, které mají vliv na naše chování. Čtvrtá kapitola bude zaměřena na asertivitu. V páté a šesté kapitole se budu zabývat využitím asertivity v soukromém a pracovním životě.

1 KOMUNIKACE

S komunikací se setkáváme dnes a denně a doprovází nás po celý život. Komunikace patří mezi základní životní potřeby lidí a zvířat. Je tedy základním dorozumivacím prostředkem. Jde o nejčastější aktivitu člověka, kterou disponujeme od narození. Komunikační dovednosti si sebou přinášíme na svět a jsou dány jednak geneticky a jednak možnostmi tyto vlohy rozvíjet. Komunikace posiluje nebo tlumí emoce a formuje postoje člověka. Dokáže popudit, provokovat, iniciovat, ale i politovat nebo zbrzdit druhého v jeho odhodlání. Dokáže přesvědčit o pravdě i věrohodně šířit lež. Smyslem každé komunikace je dorozumět se. Na komunikaci s druhými lidmi je pozoruhodné to, že ji spoluvytváříme a ovlivňujeme, přispíváme k ní, zároveň jsme její součástí a jsme jí ovlivňováni.

„Jestliže si chceme při komunikaci věřit, spoléhat sami na sebe, jestliže máme mít optimální sebedůvěru, měli bychom se snažit komunikaci více porozumět a také ji lépe zvládat. To znamená jednak vědět, jak funguje ve výjimečných situacích, ale i v situacích, které si normálně neuvědomujeme.“¹

V případě komunikace mezi lidmi hovoříme o sociální komunikaci, kterou lze specifikovat jako interakci prostřednictvím kódovaných symbolů a to verbálních nebo neverbálních. Jde tedy o komunikaci verbální (mluvení, slovní komunikace) a neverbální (mimoslovní komunikace, komunikace tělem a pomocí smyslů). Sociální komunikace se dělí na tři základní druhy:

1. **ústní** – rozhovor, porada, diskuze, výuka, dotazování, vysvětlování, atd.;
2. **písemnou** – dopis, e-mail, zpráva, zápis, atd.;
3. **vizuální** – diagram, graf, tabulka, diapozitiv, fotografie, slide, videozáznam, film, model, powerpointová prezentace, atd.

„Každá lidská komunikace je ovlivněna mentálními reprezentacemi účastníků, a to jak uvědomovanými, tak mimovědomými, stereotypizovaným posuzováním druhých lidí, kontextem či řadou kontextů komunikace a celkovými sebepojetími jednotlivých účastníků.“²

Nejdůležitější součástí komunikace je řeč, která je chápána jako samozřejmost a nevěnujeme jí příliš pozornosti, úsilí nebo času k jejímu zdokonalování. Komunikovat

¹ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 18. ISBN 978-80-247-2339-6.

² VYBÍRAL, Zdeněk. *Psychologie komunikace*. 2. vyd. Praha: Portál, 2009, s. 20. ISBN 978-80-7367-387-1.

se začínáme učit v nejranějším věku od rodičů a následně ve škole. Mnoho lidí mluví tak, jak se to naučili v mládí. Pokud spolu dva lidé hovoří jedním jazykem, neznamená to, že si budou dobře rozumět. Máme odlišnou slovní zásobu, odlišné schopnosti, zkušenosti, pocity, motivy, postoje, preference, citlivost a odlišné profese. Toto vše může ovlivňovat rozhovor a může docházet k odlišnému chápání obsahu hovoru.

Veškeré informace přijímáme prostřednictvím smyslových orgánů, neboli receptorů (zrak, sluch, čich, hmat, chuť). Každý jedinec vnímá pomocí těchto receptorů jinak. Jinak bude vnímat hudbu zpěvák, jinak spisovatel nebo lékař. Odlišným vnímáním dochází k tomu, že lidé popisují stejnou událost odlišně.

Při komunikaci s druhými lidmi používáme určitá pravidla, která jsou stanovena kulturou a také rolmi, které ve společnosti zastáváme. Čím je komunikace náročnější a čím déle trvá, tím více může docházet k problémům v komunikaci. Do problémové komunikace můžeme zařadit konflikt, kritiku, diskriminaci ale i mobbing. Informace, které jsou předávány, ovlivňují i nevědomé aspekty osobnosti a to i proti vlastní vůli komunikátora. Sdělování neprobíhá pouze jednostranně. Je to oboustranný proces. Role komunikátorů a komunikantů se střídají. Do svého sdělení zprávy promítá svou osobnost a zaujetí. Roli zde hrají zkušenosti, náladovost a postoje. Jeho vnímání ovlivňují vlastní zkušenosti, prožitky, vlastní záměry a cíle.

Komunikátor je osoba, která vysílá sdělení, a komunikant je osoba, která přijímá sdělení. Obsah sdělení je označován jako komuniké. Komunikačním kanálem se rozumí cesta, která slouží k předávání sdělení.

Komunikace je nejdůležitějším faktorem životního a profesního úspěchu. Ve chvílích, kdy chceme někomu něco důležitého sdělit, napsat e-mail nebo pronést proslov, si uvědomujeme důležitost komunikace a každý z nás se na ni svým způsobem připravuje.

Obecně můžeme říci, že komunikace má vždy nějaký účel, funkci, cíl, přesvědčení, záměr, formu, očekávání nebo snahu.

Mezi základní komunikační funkce můžeme zařadit funkce:

- informativní;
- instruktivní;
- přesvědčovací;
- posilující;
- motivující;

- zábavnou;
- vzdělávací a výchovnou;
- socializační a společensky integrující;
- poznávací.

Cílem komunikace může být výměna informací, potřeba prosadit nějaký vlastní nebo skupinový zájem, úsilí vyřešit existující problém nebo spor, ovlivňování druhých lidí nebo ovlivňování mezilidských vztahů mezi jedinci i k vlastní osobě. Formy komunikace se dělí na:

- osobní;
- zprostředkovanou;
- ústní;
- písemnou;
- elektronickou;
- formální;
- neformální.

Vždy máme nějakou motivaci proto, abychom komunikovali. Někdy komunikujeme, i když si to neuvědomuje – pasivní komunikace. Jde o poslouchání rádia či rozhovoru spolucestujících v městské hromadné dopravě. Jsme zapojeni do komunikace tím, že přijímáme a reagujeme.

Každá mezilidská komunikace je dále ovlivňována časem, prostorem, svým významem, přítomností emocí a vzájemným vztahem účastníků komunikace. Dále věkem, předchozími zážitky a zkušenostmi, vzděláním, inteligencí, sociálním statutem a zastávanou rolí jednotlivých účastníků.

Lidé většinou komunikují rozdílně doma, na pracovišti nebo v obchodě. Ale komunikují jinak i v přítomnosti dětí, dospělých nebo cizích lidí. Komunikační situace je pokaždé jiná a vyžaduje od komunikujícího jinou roli. Při změně role mění jedinec své vyjadřování, volí jiná slova či formu, mluví jinak posazeným hlasem, jiným tempem, kontroluje či nekontroluje mimiku, gesta apod. Vybíral uvádí následující příklady situací v lidském komunikování:

- jednostranně řízená komunikace mimo soukromí;
- komunikace v malé, primární skupině;
- komunikace člověka na veřejném prostranství, když je chráněn anonymitou davu;

- komunikace v organizaci;
- komunikaci při obchodování;
- komunikace prostřednictvím masmédií;
- aranžovaná komunikace;
- interkulturální komunikace.³

Komunikace není jen mluvení, komunikace je také naslouchání, čtení, psaní, pohyby těla nebo činy. Míra využívání jednotlivých součástí komunikace lze vyjádřit v následujícím poměru: naslouchání 45%, mluvení 30%, čtení 16% a psaní 9%.

Komunikace není vždy jen pozitivní, ale může mít i negativní charakter. Za negativní projevy komunikace jsou považovány pomluvy, fámy, lhaní, manipulace nebo agresivita.

1.1 Definice komunikace

Slovo komunikace vzniklo z latinského *communicare* a znamená radit se s někým, dorozumívat se nebo něco spojovat. Obecně můžeme pojem komunikace definovat jako dorozumívání, sdělování informací mezi jednotlivci nebo skupinou osob. Komunikace je proces, ve kterém dochází ke sdělování, přijímání informací a důležitá je i zpětná vazba.

V psychologii je často komunikace definována jako proces vzájemného předávání informací v sociálním kontaktu pomocí různých prostředků. Psychologové se zajímají o to, jak se komunikace mění vlivem zastávané role a dosaženého statusu. *„V psychologii není komunikace považována jen za pouhý přenos informací mezi sdělujícím a příjemcem. Jde o mnohem víc, jde o sebeprezentaci, o sebepotvrzování. Jde o vyjádření postojů k předmětu, ke komuniké, ale i k příjemci sdělení. Jde o různou úroveň působení, ovlivňování, znesnadňování či usnadňování porozumění.“*⁴

Definicí komunikace je mnoho. Mikuláščík uvádí, že nejdůležitější charakteristiky komunikace lze shrnout do těchto základních bodů:

- komunikace je nezbytná k efektivnímu sebevyjadřování;
- komunikace je přenosem a výměnou informací v mluvené, psané, obrazové nebo činnosti formě, která se realizuje mezi lidmi, což se projevuje nějakým účinkem;

³ VYBÍRAL, Zdeněk. *Psychologie komunikace*. 2.vyd. Praha: Portál, 2009, s. 39. ISBN 978-80-7367-387-1.

⁴ MIKULÁŠČÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 20. ISBN 978-80-247-2339-6.

- komunikace je výměnou významů mezi lidmi použitím běžného systému symbolů;
- komunikace je prostředkem pro vytváření a ovlivňování vztahů.⁵

1.2 Druhy komunikace

„Komunikace má velmi proměnlivou podobu a širokou škálu možností, které může v různých kombinacích komunikátor užívat, měnit. Záleží na dovednosti každého uživatele, jak dovede citlivě užívat optimální způsoby, které respektují situaci, úmysl, individuální odlišnosti partnera, s nímž komunikuje, koho přesvědčuje, auditorium, k němuž promlouvá.“⁶

Komunikaci podle druhu lze rozdělit na komunikaci záměrnou, nezáměrnou, vědomou, nevědomou, kognitivní, afektivní, pozitivní, negativní, asertivní, agresivní, manipulativní, pasivní, intropersonální, interpersonální, masovou, mezikulturní, jednosměrnou, dvousměrnou, komplementární, tváří v tvář, psanou, verbální, neverbální, komunikaci činem, paralingvistickou a agování.

Záměrnou komunikací je taková komunikace, kdy má komunikátor pod kontrolou to, co prezentuje a komunikuje způsobem, který odpovídá jeho záměru.

Nezáměrnou komunikací označujeme komunikaci, kdy komunikátor prezentuje svůj projev jiným způsobem, než byl jeho původní záměr.

Vědomou komunikací lze označit takovou komunikaci, kdy si komunikátor uvědomuje, co říká a jak to říká. Vědomá a záměrná komunikace se překrývají.

Nevědomou komunikací je komunikace, kdy nemá komunikující pod vědomou kontrolou svůj komunikační projev. Nevědomá komunikace se překrývá s komunikací nezáměrnou.

Kognitivní komunikací označujeme komunikaci, která je logická, racionální, smysluplná.

Afektivní komunikace probíhá prostřednictvím emočních projevů. Komunikátor působí na city komunikanta.

Pozitivní komunikace se vyznačuje souhlasem, přijetím, obdivem nebo nadšením. Je důležité vědět, že i kritiku lze prezentovat přijatelně a pozitivně. Nezbytná je tolerance, asertivita, otevřenost a trpělivost.

⁵ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 20. ISBN 978-80-247-2339-6.

⁶ Tamtéž s. 31.

Negativní komunikace vyjadřuje odmítnutí, odpor, útočení, kritiku, skrývání, zatajování. Nikdy nemůže vyvolat pozitivní reakce druhé strany.

Asertivní komunikace umožňuje vytvoření takových podmínek pro komunikaci, které nám umožní seznámit se navzájem s nastalou situací a s názory druhých tak, abychom dosáhli společného řešení, které bude přijatelné pro obě strany.

Agresivní komunikace je komunikace útočná, bezohledná a sobecká vůči druhým.

Manipulativní komunikaci využívají lidé, kteří chtějí dosáhnout svého, aniž by hleděli na práva druhých. Manipulátor využívá neférových forem jednání.

Pasivní komunikací se vyznačují lidé, kteří mají málo sebevědomí a bojí se prosadit svůj názor. Lze ji definovat jako komunikaci únikovou nebo ústupnou.

Intropersonální komunikací můžeme označit takovou komunikaci, kdy komunikant vede monolog nebo dialog (vnitřní řeč nebo hlasitý projev – může jít o projev nemoci, např. schizofrenie nebo paranoie).

Interpersonální komunikace je komunikace mezi dvěma nebo i více jedinci nebo skupinou osob.

Masovou komunikací označujeme komunikaci, kdy komunikátor předává sdělení širšímu obecnstvu nebo má projev k davu lidí. Za masovou komunikaci jsou považovány noviny, televize, rádio, internet nebo knihy.

Mezikulturní komunikací označujeme komunikaci mezi lidmi různých kultur. Tato komunikace bourá bariéry mezi lidmi a sblížuje obyvatele celého světa.

Jednosměrnou komunikací označujeme komunikaci, kdy se role komunikátora a komunikanta nemění (jeden mluví, druhý poslouchá).

Dvousměrná komunikace je komunikaci mezi účastníky, kde se střídají role komunikátora a komunikanta. Je zde velká příležitost pro zpětnou vazbu.

Komplementární komunikace je komunikací, kdy se role komunikátora a komunikanta navzájem doplňují (lékař – pacient, učitel – žák).

Tváří v tvář je komunikací, na kterou jedinci reagují bezprostředně, vzájemně a okamžitě.

Psaná komunikace probíhá prostřednictvím knih, novin, časopisů nebo dopisů či emailů.

Verbální komunikace probíhá prostřednictvím slov.

Neverbální komunikace slouží jako doplňující prostředek ke komunikaci verbální. Mimika, postoj těla, výraz tváře, pohled očí apod. jsou považovány za neverbální projevy.

Komunikace činem se může vyznačovat například pozdním příchodem, nesplněním slibu, opomenutím pozdravu apod.

Paralingvistická komunikace obohacuje komunikaci. Jedná se o rys hlasové komunikace – hlasitost, pomlky, barva hlasu, frázování, emoční náboj, výška hlasu, rychlost a kvalita řeči, slovní zásoba apod.

Agováním označujeme takovou komunikaci, kdy oslovený jedinec reaguje na stimul nepřiměřeně, neadekvátním způsobem. Jedinec nereaguje na danou otázku a začíná mluvit o něčem jiném.

1.3 Verbální komunikace

Verbální komunikace představuje nejčastější způsob dorozumívání. Nejčastěji je uskutečňována pomocí jazyka, slov a řeči. Může mít ústní nebo písemnou formu. Prostřednictvím řeči sdělujeme, oznamujeme, informujeme a dorozumíváme se. Bez verbální komunikace by nebylo možné shromažďovat a předávat znalosti. V kulturách, které neznají písmo, se jazyk udržuje a předává z generace na generaci a pokud dojde k přerušení, jazyk vymře. Verbální komunikace se vyznačuje těmito rysy:

- užívá artikulovanou řeč, kterou tvoří hlásky, slova a věty;
- je vázaná na určitý jazyk;
- slova mají stálý nebo určitý význam, který není zcela závislý na souvislostech a dané situaci;
- můžeme vyjadřovat témata a obsahy, které nemusí souviset s přítomností (může vyjadřovat děje minulé nebo budoucí).

Řeč je doprovázena barvou a silou hlasu, dále výškou a melodičností, rychlostí a plynulostí řeči, artikulací a emocemi. Jedna a tatáž věta vyslovena jinou výškou, silou a rychlostí nabývá jiného významu, i když je obsahově stejná. Řeč komunikátora dotváří neverbální komunikace, která napomáhá ke snadnějšímu pochopení obsahu sdělovaných informací.

Verbální komunikace se skládá z obsahové a formální stránky. V rámci obsahové složky se zaměřujeme na volená slova a sdělení, způsob formulování věty a celkový projev. Obsahovou stránku ovlivňuje vzdělanost, slovní zásoba, všeobecný přehled, zkušenosti, aktuální potřeby jedince nebo hodnotová orientace mluvčího. Formální složku tvoří paralingvistické aspekty, které hrají v lidské řečové komunikaci podstatnou roli. Pomocí práce s hlasem můžeme napomoci porozumění slovnímu vyjádření. Práce

s hlasem může být vědomá i nevědomá. Mezi základní složky paralingvistiky zařazujeme například intenzitu projevu, tón, barvu hlasu, délku projevu, rychlost, frekvenci přestávek apod.

1.4 Neverbální komunikace

Neverbální komunikace je nejpůvodnějším způsobem sociálního chování. Neverbální sdělení je názorné, smyslově vnímatelné a vyjadřuje emocionální stav a může verbální komunikaci v určitých případech zcela nahradit. Může ji také zvýraznit, odporovat jí nebo měnit její význam. Celkové chování člověka může být neverbální složkou regulováno, zesilováno nebo zeslabováno. Neverbální komunikaci lze zlepšovat tréninkem. Mnoho společností již nabízí různé kurzy zaměřené jak na neverbální, tak verbální komunikaci.

Neverbální komunikace bývá často označována jako řeč těla, nonverbální nebo mimoslovní komunikace. Jde tedy o sdělování informací bez použití slov. „*Podíl neverbální komunikace je až 67%, což znamená, že dvě třetiny z celkového množství informací získáváme z mimoslovního projevu druhého člověka.*“⁷ Procentuální podíl jednotlivých částí komunikace se u některých výzkumů liší. Šauerová a kolektiv ve své publikaci poukazují na výzkum, který hovoří o 55% podílu neverbální komunikace a 45% podílu komunikace verbální. Autory tohoto výzkumu jsou Mehrabian s Ferrisovou.⁸

Každý neverbální projev má svůj význam - něco značí. Některé projevy jsou jednoznačné a lze jim dobře porozumět. Mnohé mají podobu obrazu či symbolu a rozumět jim můžeme různě. Za projevy neverbální komunikace jsou považovány:

- gesta (gotika);
- pohyby hlavy, rukou a nohou (kinetika);
- postoj těla (postulogie);
- výrazy tváře (mimika);
- pohledy očí (řeč očí);
- vzdálenosti a zaujímání prostorových pozic (proxemika);
- tělesný kontakt (haptika),

⁷ ŠAUEROVÁ, M., K. ŠPAČKOVÁ a E. NECHLEBOVÁ. *Speciální pedagogika v praxi*. 1.vyd. Praha: Grada, 2012, s. 53. ISBN 978-80-247-4369-1.

⁸ Tamtéž, s. 54.

- vzhled a úprava zevnějšku.

Za negativní projevy neverbální komunikace můžeme považovat nervózní projev, manipulaci s předměty, roztěkanost, neklid, dotýkání se obličeje, zaťaté pěstě, upjatost nebo afektovaný projev. Ti, co nemluví pravdu nebo předstírají, mají méně gestikulace a více si mnou ruce nebo se dotýkají obličeje.

„Způsoby neverbální komunikace můžeme ještě dále definovat a samostatně analyzovat například pohyby rukou, pohyby nohou, v neverbálních aspektech řeči například délku odmlčení se, různé druhy intonací a zvukových kadencí, mimiku v dolní části obličeje, mimiku v horní části obličeje atd.“⁹

V poslední době je neverbální komunikaci věnována velká pozornost. Spolu s gesty, mimikou, očním kontaktem jsou sledovány i tzv. materiální signály. Ty představují předměty a prostředí, kterými je člověk obklopen, tedy i to, jak jsme upraveni nebo oblečeni, jak zacházíme s předměty a časem apod.

Významnou roli v neverbální komunikaci hraje:

- výraz v obličeji a mimika;
- pohled a oční kontakt;
- vokální klíče;
- řeč těla;
- podání ruky.

Výraz v obličeji a mimika jsou nejdůležitějším prostředkem neverbální komunikace. Pomocí obličeje vyjadřujeme potěšení, porozumění, zaujetí, zájem a také emoční stav. Tyto projevy lze jen těžko skrývat, i když se o to mnoho jedinců snaží. Obličej odpovídá na informace a poskytuje zpětnou vazbu. Výraz tváře by měl být v souladu s naším tvrzením. Čím spontánnější je naše reakce na informace, tím více je v souladu obsah sdělení s mimikou v obličeji.

Pohled a oční kontakt dává druhému najevo, že dáváme pozor na to, co říká. Jedná se o druh kontaktu, který je velmi silný a intimní. Pomocí očí lze vyjádřit laskavost, přívětivost nebo také odmítavost. Jednou ze známek nervozity při jednání s druhými je nedostatečný oční kontakt. Jde o vyhýbavou reakci, která se projevuje díváním se na někoho jiného nebo pohledem do země a je často považována za projev neúcty.

Vokální klíče se týkají způsobu vyjadřování. Patří sem emoční zabarvení hlasu, přízvuky, hlasitost, rychlost, hladkost nebo pomlky. Vokální klíče mohou dramaticky

⁹ VYBÍRAL, Zdeněk. *Psychologie komunikace*. 2.vyd. Praha: Portál, 2009, s. 81. ISBN 978-80-7367-387-1.

změnit význam, toho co chceme sdělit. Pokud stejnou větu vyslovíme pomocí různých tónů hlasu nebo s jiným důrazem, nabývá jiného významu.

Řeč těla o nás mnoho napoví a má podíl na celkovém dojmu našeho projevu. Na řeči těla se podílí gestikulace rukama a jejich pozice, rytmus dechu nebo svalové napětí, ale také celkový tělesný postoj a držení těla. Důležité je i dodržování dostatečné vzdálenosti mezi jedinci při rozhovoru. Vzdálenost mezi jedinci při rozhovoru určuje blízkost jejich vztahu. U pracovního rozhovoru je adekvátní vzdálenost mezi 120 až 200cm.

Podání ruky podává mnoho informací o našem protivníkovi. Důležité je postavení ruky při podání. Pokud dlaň směřuje dolů, stojí před námi dominantní jedinec, který chce situaci ovládnout a chce mít navrch. Takto podaná ruka je doprovázena pevným stiskem. V opačném případě, kdy dlaň směřuje nahoru, jde o jedince, který není příliš sebevědomí a nechá sebou lehkou manipulovat. Při podání ruky je ideální postavení dlaně kolmo, kdy dochází k rovnocennému postavení obou jedinců. Při podání ruky nám hodně napoví i stisk. *„Hodně záleží na vzájemném stisku. Příliš slabý stisk v nás vyvolává nepříjemné pocity, příliš silný, navíc doplněný sevřením i pomocí druhé ruky také nebývá přijímán pozitivně, neboť takový stisk můžeme vnímat jako určitou potřebu nadřazenosti druhého člověka (má ruka je sevřena v obou rukou partnera, nemá dost prostoru, podání ruky je nevyvážené).“*¹⁰ Pevný stisk je znakem poctivosti a síly. V případě, že nám protějšek svou ruku pouze odevzdá bez stisku, jde o tzv. “leklou rybu“, může jít o jedince, který nezná společenské chování, není nadšen z naší přítomnosti nebo nemá dostatek sebevědomí.

1.5 Komunikační dovednosti, pravidla a zlovyky

Komunikační dovednosti jsou vrozené nebo naučené způsoby chování, kterými disponuje každý člověk. Tyto dovednosti se získávají celoživotním vzděláváním a ovlivňují je naše zkušenosti, které získáváme v průběhu života. Mezi základní komunikační dovednosti, které lze získat studiem interpersonální komunikace, patří podle J. A. DeVita následující:

- dovednost prezentovat sebe sama jako sebejistého, sympatického, přístupného a důvěryhodného člověka;

¹⁰ ŠAUEROVÁ, M., K. ŠPAČKOVÁ a E. NECHLEBOVÁ. *Speciální pedagogika v praxi*. 1.vyd. Praha: Grada, 2012, s. 54. ISBN 978-80-247-4369-1.

- dovednost vztahová pomáhá navazovat přátelské a milenecké vztahy, spolupracovat s kolegy a udržovat vzájemné vazby s rodinnými příslušníky;
- dovednost vést rozhovory a pohovory umožňuje komunikovat s druhými za účelem získat informace nebo efektivně se účastnit různých rozhovorů;
- dovednost komunikovat v malé skupině a vůdcovská dovednost pomáhají být efektivním členem nebo vůdcem různě zaměřených skupin a to jak v práci, tak i doma;
- dovednost prezentace znamená umět sdělovat informace jak malým, tak velkým skupinám posluchačů a ovlivňovat jejich postoje a chování;
- mediální gramotnost umožňuje stát se kritickým uživatelem rozmanitých masových medií, se kterými se setkáváme dnes a denně.¹¹

Komunikační pravidla vycházejí z všeobecných sociálních pravidel a určují žádoucí nebo nežádoucí chování jednotlivých účastníků komunikace. Obecně pravidlo představuje normu pro danou činnost. Jedná se tedy o způsob chování, který je žádoucí, přiměřený nebo v opačném případě nežádoucí a nepřiměřený. *„Mezilidská komunikace je na jedné straně záležitostí zcela přirozenou, na druhé straně, nemá-li v sobě zahrnovat rušivé momenty, které brání jejímu racionálnímu průběhu, (což se v běžné komunikaci nezřídka stává) je vhodné, zejména při oficiálních příležitostech, aby se řídila určitými pravidly.“*¹² Základními pravidly jsou:

- hovoří jen ten, kdo má co říci;
- mluví vždy pouze jeden a jen po nezbytnou dobu;
- stručnost versus rozměňování, méně znamená více;
- dodržování tématu bez odbočování, jasnost, srozumitelnost;
- není nutné mít vždy poslední slovo za každou cenu;
- nelze zaměňovat dialog s monologem;
- dialog vyžaduje kázeň včetně umění skončit včas;
- používání přiměřené intonace, mimiky a gest;
- uplatňovat empatii;
- nesnižovat důstojnost druhého;
- zvážit nezbytnost kritiky;
- pozorné naslouchání druhým;

¹¹ DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. 6. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 28. ISBN 978-80-247-2018-0.

¹² PAULÍK, Pavel. *Psychologické základy lidské komunikace*. 1. vyd. Ostrava: Fakulta strojní VŠB – TU Ostrava, 2007, s. 43.

- navazování na informace druhého a rozvíjení toho, co je přínosné pro dohodu.

Komunikační zlovyky patří do problémové komunikace. „U komunikačních zlovyků nejde tolik o obsah sdělení jako o to, že forma sdělení je nevhodná. Oboustranná výměna komunikačních zlovyků vytváří konfliktní komunikaci.“¹³ Opakují se v celé řadě situací znovu a znovu, i když nevedou k řešení dané situace. U některých jedinců dochází k hromadění vnitřního napětí a tím u nich vznikají pocity nespokojenosti a podrážděnosti, které mohou vést až k psychickým problémům. Komunikační zlovyky se objevují jak u naslouchání, tak u sdělování.

Při naslouchání vzniká nedorozumění převážně proto, že do obsahu sdělení vkládáme to, co chceme slyšet. Za komunikační zlovyky při naslouchání považujeme:

- **čtení myšlenek** - je nejtypičtějším zlovykem při naslouchání a nedorozumění vzniká proto, že do toho, co nám druhý řekl, si vkládáme svůj vlastní význam;
- **přerušování a skákání do řeči** – je typické pro netrpělivé jedince a tímto zlovykem u partnera vyvoláváme pocit, že ho neposloucháme nebo, že nás nezajímá obsah jeho sdělení;
- **nereagování na sdělení** – v případě, že nereagujeme na partnerovo sdělení, může to u něj vyvolat pocit, že ho ignorujeme nebo jeho sdělení nerozumíme;
- **neverbální odmítání** – se projevuje různými formami neverbálního odmítání, jako je pohled mimo řečníka nebo otáčení se k němu zády, které mohou řečníka ponižovat nebo rozhněvat.

Při sdělování se lze dopustit těchto zlovyků:

- **nepřímé vyjadřování pocitů oklikou** – sdělující neříká přímo, co si myslí;
- **neupřímnost** – jde o vědomé zkreslování nebo hraní pocitů s cílem vyhnout se nepříjemnostem;
- **nejasnost a nekonkrétnost sdělení** – jde o sdělení, kterému přijímající nerozumí a musí mu být objasněno;
- **přehánění** – jde o tendenci situaci hodnotit nadsazeně;
- **značkování** – je hodnocení jedinců pomocí negativních značek, jde např. o: jedinci se nechce nic dělat – je označen za lenocha;
- **nadměrné zobecňování** – jeden detail v chování nebo řeči se zobecní na celou skutečnost;

¹³ PRAŠKO, J., PRAŠKOVÁ, H. *Aservitivou proští stresu – 2., přepracované a doplněné vydání*. Praha: Grada, 2007, s. 104. ISBN 978-80-247-1697-8.

- **překrucování skutečnosti** – jde o vybírání nějakého detailu z chování druhého a jeho následné použití tak, aby bylo poukázáno na neschopnost druhého;
- **únik od tématu** – jedinci během komunikace stále přecházejí na jiné téma.

„Komunikačními zlozvyky do určité míry trpí každý člověk. Pouze míra jejich použití je různá.“¹⁴ V případě, že při komunikaci dojde z nějakého důvodu k nedorozumění, účastníci trvají na svém stanovisku a odmítají přijmout kompromis, vznikají konfliktní situace. Konfliktům v komunikaci se budu podrobněji věnovat v samostatné kapitole.

1.6 Motivace k mezilidské komunikaci

Motivaci komunikovat má každý člověk a u každého má jinou intenzitu, která kolísá a závisí na řadě okolností:

- zda nám je protějšek sympatický;
- zda jsme svěží nebo unavení;
- zda ovládáme komunikační jazyk partnera;
- zda si s ním rozumíme nebo jen předpokládáme, že si budeme rozumět.

Potřeba komunikovat je přirozená. Každý jedinec má jiné potřeby, které se týkají již zmíněné intenzity komunikace. Někteří potřebují každodenní kontakt, jiní komunikaci nevyhledávají tak často. Potřeba komunikovat je ovlivněna také zaměstnáním. Ti lidé, kteří komunikují celý den, si potřebují odpočinout, relaxovat. „*Je přirozené, že někdy nemáme chuť komunikovat, nemáme chuť se s někým bavit, nechceme nikoho vidět apod. Příčinou bývá emoční rozladěnost nebo kognitivní přesycenost a zahlcení („už toho mám všeho dost, dejte mi všichni pokoj, už se o tom nechci bavit“)*“.¹⁵ Jsou i tací jedinci, kteří neradi komunikují a snaží se vyhýbat komunikaci s druhými lidmi. V případě, že jedinec se dlouhodobě vyhýbá jakýmkoliv lidským kontaktům a nemá touhu komunikovat (nemá motivaci pro mezilidskou komunikaci), je to známkou duševní abnormality.

Existuje několik druhů motivací ke komunikaci, které se mohou navzájem prolínat. Vybíral ve své publikaci uvádí tyto druhy:

- **motivace kognitivní** – chceme nebo potřebujeme druhému něco sdělit, chceme se podělit, o to, co jsme se dozvěděli a co si myslíme;

¹⁴ PRAŠKO, Ján. Asertivita v partnerství. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, s. 46. ISBN 80-247-1246-8.

¹⁵ VYBÍRAL, Zdeněk. *Psychologie komunikace*. 2.vyd. Praha: Portál, 2009, s. 35. ISBN 978-80-7367-387-1.

- **motivace zjišťovací a orientační** – ptáme se, abychom se dozvěděli více informací;
- **motivace sdružovací** – potřebujeme navazovat nové vztahy a kontakty prostřednictvím komunikace - potřeba sounáležitosti a potřeba někam patřit;
- **motivace sebepotvrzovací** – při komunikaci s druhými lidmi v sobě nalzáme a potvrzujeme svou osobní identitu, objevujeme, zpevňujeme a upřesňujeme si mínění o sobě;
- **motivace adaptační** – přizpůsobujeme se okolí, signalizujeme svou sociální roli, splňujeme nebo odmítáme rolové stereotypy;
- **motivace přesilová** – jedinec má potřebu vyniknout v porovnání s druhými – být lepší, vtipnější, pohotovější;
- dále může být motivace: existenciální, požitkářská apod.¹⁶

„S lidmi komunikujeme málem pořád, dokonce i když spíme a něco se nám zdá, což se děje častěji, než si po probuzení vzpomeneme.“¹⁷ Dále Plaňava ve své publikaci uvádí jiné druhy motivace, které nazývá komunikačními motivy. Jedná se o motivy:

- **kontaktně-vztahový** – komunikujeme spolu, protože chceme navázat, udržet nebo posílit kontakt, utvářet nebo přetvářet vztah;
- **mocensko-kontrolní** – účelem této komunikace je působit na druhého nebo na lidi, kontrolovat je, či přímo ovládat;
- **poznávací** – tento typ motivace lze charakterizovat jako vyhledávání informací, snaha o porozumění jejich významu a něčemu se naučit;
- **relaxačně-rekreační** – komunikujeme proto, abychom se pobavili, zasmáli nebo pohráli, jde tedy o odreagování a tím využití volného času;
- **sebe-prezentační** – účelem této komunikace je prezentace vlastního já, upozornění na sebe, zviditelnění;
- **kdovíjaký** – u tohoto typu motivace ke komunikaci nejde o sdělování informací druhým lidem, ale jde o vnitřní dialogy, které vyslovujeme nahlas.¹⁸

¹⁶VYBÍRAL, Zdeněk. *Psychologie komunikace*. 2.vyd. Praha: Portál, 2009, s. 33-35. ISBN 978-80-7367-387-1.

¹⁷ PLAŇAVA, Ivo. *Průvodce mezilidskou komunikací, přístupy – dovednosti – poruchy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, s. 22. ISBN 80-247-0858-2.

¹⁸ Tamtéž s. 22-25.

2 KONFLIKTY V KOMUNIKACI

Konflikt pochází z latinského slova *conflictus* a znamená udeřit nebo uhodit. Tvoří jednu ze složek problémové komunikace. Vznik konfliktu je ve velké míře ovlivňován komunikačními zlozvyky. Čím více jich máme, tím více ohrožujeme kvalitu komunikace. Mezi lidmi je konflikt chápán jako něco negativního, něco stresujícího, ale ne vždy musí být nepříjemným zážitkem. Vždy záleží na tom, jak jedinec vzniklou situaci vnímá, prožívá a jak na ni reaguje. V konfliktní situaci můžeme mít negativní ale i pozitivní pocity. Za negativní můžeme označit:

- rozčilení;
- napětí;
- strach;
- úzkost;
- lítost;
- pocit viny nebo křivdy;
- bezmoc;
- zlost nebo agresi.

Pozitivními pocity mohou být:

- uspokojení;
- radost;
- uvolnění napětí.

Konflikt je přirozenou součástí našeho života a nelze se mu vyhnout. „*Setkáváme se s ním ve svém osobním životě, doma, ke konfliktům dochází mezi rodiči a dětmi, manželi a partnery. V práci může konflikt nastat mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Do vzájemného konfliktu se dostávají muži a ženy.*“¹⁹ Konflikty do vztahu často přinášejí zlou vůli, obavy a problémy. Mezi faktory, které ovlivňují konflikty mezi lidmi, můžeme zařadit věk, pohlaví, rysy osobnosti, vzdělání, psychopatologické rysy, atd. Příčiny konfliktu můžeme rozdělit do tří rovin:

1. **věcná rovina** – týká se obsahu nebo cílů;
2. **emocionální nebo vztahová rovina** – odráží psychické potřeby a emocionální rozložení jedinců;
3. **hodnotová rovina** – představuje postoje a hodnoty jedinců.

¹⁹ LAHNEROVÁ, Dagmar. *Asertivita pro manažery - Jak využít pozitiva asertivní komunikace k dosažení svých cílů*. 2. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 52. ISBN 978-80-247-4406-3.

Konflikty nám pomáhají formovat a ujasňovat vlastní názory a postoje. Stimulují náš vývoj, proto bychom se je měli naučit řešit. Osvojením si asertivních technik chování, můžeme lépe zvládat řešení konfliktních situací. Asertivitě se budu více věnovat v samostatné kapitole.

Podle psychologického obsahu lze konflikty rozdělit do pěti skupin. Jedná se o konflikty představ, názorů, postojů, potřeb a zájmů. V praxi hovoříme o tzv. smíšených konfliktech, a to z důvodů, kdy nelze jednoznačně určit, do které skupiny patří daný konflikt. Konflikty vznikají při střetu dvou a více stran a to v případě, že mají odlišné zájmy, potřeby, cíle, názory nebo hodnoty od ostatních jedinců. Křivolaký ve své knize uvádí že, konflikt znamená střetnutí dvou nebo více zcela nebo do určité míry se navzájem vylučujících či protichůdných snah, sil a tendencí.²⁰ Podle počtu zúčastněných stran můžeme konflikty rozdělit na:

- intrapersonální konflikty;
- interpersonální konflikty;
- skupinové konflikty;
- meziskupinové konflikty.

Základní příčiny konfliktů mohou být:

- nesouhlas;
- rozpory;
- trampoty a mrzutosti;
- konkurence a nespravedlivost;
- ohrožení něčeho důležitého.

Vnímání konfliktních situací ovlivňuje řada faktorů. Jedná se o následující faktory:

- haló-efekt;
- první dojem;
- uspořádání viděného;
- stereotyp.

Haló-efekt můžeme označit za přisuzování současné situace vlastnosti situací minulých. Jde tedy o ovlivňování současné situace zkušenostmi, které jsme získali v minulosti.

²⁰ KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Konflikty mezi lidmi*. 2. vyd. Praha: Portál, 2008, s. 27. ISBN 978-80-7367-407-6.

První dojem má velkou emocionální váhu a činíme ho na základě jednoho projevu daného jedince. Na základě prvního dojmu často činíme důležité rozhodnutí, které mívá vážné důsledky.

Uspořádání viděného je třetím ovlivňujícím faktorem. Svě představy neustále spojujeme jednu k druhé, až vzniklé spojení začneme vnímat jako reálné. Předchozí zkušenosti promítáme do současné situace a podle toho se chováme.

Stereotyp je čtvrtým faktorem. Stereotyp lze označit za zevšeobecněné názory, které pak přisuzujeme podobným situacím, které jsme zažili již v minulosti. Např. za stereotyp považujeme zobecněný a relativně ustálený pohled na nějakou skupinu lidí. Následně jedince nehodnotíme jako konkrétní a jedinečnou osobu, ale jako reprezentanta určité skupiny lidí.

Některé konflikty řešíme automaticky. Některé nelze řešit. Mikuláščík uvádí, že to jsou například takové konflikty:

- kdy oba partneři nemohou nebo nechtějí najít žádné cíle, které by je uspokojovaly;
- když někdo z účastníků nesouhlasí s řešením, které by umožňovalo dosáhnout přijatelných cílů;
- když je někdo z partnerů konfliktní člověk, který nalézá v konfliktech a hádkách uspokojení, nebo je přímo vyhledává.²¹

Dominantní lidé v konfliktech neradi ustupují, obtížně se jedná i s egoisty a agresivními osobami. Tyto konflikty z těchto důvodů řešit nelze a bereme je pouze na vědomí.

V případech, kdy se objeví konflikt, se většina jedinců chová tak, že:

- předstírá, že je všechno v pořádku;
- směje se, jako by se nic nedělo;
- žertuje;
- mlčí nebo odvádí pozornost od konfliktu;
- pláče nebo propadá úzkosti;
- si vybíjí vztek na někom, kdo je poblíž;
- naříká nebo běduje;
- si stěžujeme na někoho jiného.

Konflikty, ke kterým dochází v zaměstnání i v rodině, často řešíme stereotypně. Chováme se jako naprogramované počítače, které nejsou schopny se učit z vlastních chyb. Naopak na svých řešeních trváme. Mnoho řešení, které používáme při

²¹ MIKULÁŠČÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 236. ISBN 978-80-247-2339-6.

konfliktních situacích, jsme získali v dětství. Máme je odkoukány od svých rodičů, učitelů nebo jsme se je naučili mezi svými vrstevníky. Při řešení konfliktů bychom se měli držet tématu, nezasahovat do osobní roviny a bezdůvodně útočit na druhého jedince. Dále bychom neměli zvyšovat hlas, urážet druhého nebo kritizovat partnera. Někteří jedinci se chovají agresivně nebo používají manipulaci k prosazení svého řešení. Neměli bychom zapomínat na to, že každý jedinec má právo na svůj názor, právo se lišit od ostatních, právo na své myšlenky a právo vyjádřit své názory. Při řešení konfliktu bychom měli hledat taková řešení, která nebudou znevýhodňovat jednoho z účastníků konfliktu. Dále bychom měli dbát na:

- hledání více alternativ řešení;
- postupné řešení konfliktu;
- předvídání důsledků navržených řešení;
- volbu vhodných řešení pro všechny zúčastněné;
- a neměli bychom zapomínat, že řešení musí být reálné, uskutečnitelné a přijatelné pro obě strany.

Při řešení konfliktu je důležité si uvědomit, čeho chceme dosáhnout. Zda nám záleží na výsledku řešení nebo na udržení vztahu s daným jedincem. Řešení konfliktů můžeme rozdělit do těchto kategorií:

- únik, vyhýbání se konfliktu, jeho popření;
- soupeření;
- spolupráce;
- konfrontace, agrese;
- kompromis;
- přizpůsobení se názoru druhé strany nebo ústup ze svého stanoviska.

2.1 Intrapersonální konflikt

Intrapersonální konflikty jsou vnitřní, osobní konflikty jedné osoby. Jedná se o vnitřní konflikty zájmů, střetávání různých motivů při individuálním rozhodování nebo hroucení se pod tlakem protichůdných sil.

Intrapersonálních konfliktů je ohromné množství. Některé jsou drobné, se kterými si víme rady nebo pomíjejí jako vánek. Jiné jsou závažné, nelze se s nimi lehce vypořádat. V případě, že se vnitřní konflikty nahromadí, může dojít i k psychickému onemocnění, které vyžaduje odbornou psychologickou léčbu. V horších případech nás

dožene až k sebevraždě. Při řešení intrapersonálních konfliktů je nutné se zabývat jedincem samotným a okolnostmi vzniku konfliktů.

To co lidé osobně prožívají a s čím sami bojují, to se často promítá do mezilidských vztahů a tím i do jejich interpersonálních konfliktů. Lidé, kteří prožívají vnitřní konflikty, jsou nejistí, nerozhodní, nespokojení sami se sebou nebo mají potíže při soustředění a obavy. Tito jedinci působí navenek nerozhodně, neklidně a vnitřně nevyrovnaně.

2.2 Interpersonální konflikt

„Interpersonální konflikt je nesoulad mezi nějak spojenými jednotlivci – spolupracovníky, blízkými přáteli, milenci nebo členy rodiny. Interpersonální konflikt je součástí každého interpersonálního vztahu, ať jde o vztah mezi rodiči a dětmi, sourozenci, přáteli, milenci nebo spolupracovníky.“²² V případě, že ve vztahu nedochází k žádným konfliktům, je tento vztah pravděpodobně neživý nebo bezvýznamný.

Interpersonální konflikt je složitý a často i těžko pochopitelný proces. Interpersonální konflikt je nejtypičtější formou konfliktů. Interpersonální konflikt může vzniknout z mnoha důvodů. Mezi tyto důvody můžeme zařadit různé pohledy na věc, odlišně vykonávané činnosti nebo jiné pracovní návyky.

Interpersonální konflikty můžeme dělit na:

- partnerské;
- pracovní;
- přátelské.

Partnerské vztahy se neobejdou bez problémů a konfliktů. Určitá míra neshody je asi přirozená. Konflikty jsou často založeny na obavách z nedostatku citů ze strany druhého nebo na zklamání z nenaplněných představ o vzájemném vztahu. Dovednost řešit problémy společně posiluje partnerský vztah. Partnerské konflikty mají širokou řadu témat, ve kterých se partneři neshodují. Může se jednat o:

- intimní problémy jako láska a sex;
- mocenské problémy jako přílišné požadavky, panovačnost nebo žárlivost;
- osobní vady typu kouření, pití alkoholu;
- problémy v případě osobního odloučení např. z důvodu pracovního vytížení;

²² DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. 6. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 224. ISBN 978-80-247-2018-0.

- společenské problémy týkající politiky, sociálních záležitostí, rodiny nebo osobních hodnot;
- problémy týkající se nedůvěry, předchozích partnerů nebo lži.

Pracovní konflikty nejčastěji souvisejí s pracovním procesem, tedy se zajišťováním, realizací a řízením pracovních činností. Jsou vyvolávány nedostatky v organizaci práce, v pracovních podmínkách a v pracovním prostředí, nadměrnou fyzickou nebo psychickou zátěží, nízkou kvalifikací pracovníků, nepřiměřenou pracovní bezpečností, neodbornou prací vedoucího pracovníka atd. Konflikty na pracovišti vznikají mezi nadřízeným a podřízeným, mezi manuálně pracujícím a vedoucím pracovníkem, lépe a hůře ohodnocenými pracovníky. Konflikty na pracovišti mají za důsledek pokles pracovní morálky a výkonnosti. Z těchto důvodů by se mělo konfliktním situacím předcházet a vzniklé konflikty řešit včas. Manažeři by měli být schopni konflikty identifikovat, zjistit příčiny jejich vzniku nebo tyto konflikty tlumit.

V přátelských vztazích stejného a opačného pohlaví dochází nejčastěji ke konfliktům týkajících se společenských bytových prostor nebo majetku, porušení pravidel přátelství, problémů ve sdílení aktivit a v neslučitelnosti myšlenek či názorů.

3 ZPŮSOBY CHOVÁNÍ A JEJICH VLIV NA MEZILIDSKOU KOMUNIKACI

Jak již bylo zmíněno, naše chování ovlivňuje každou mezilidskou komunikaci. Lidské chování můžeme rozdělit do čtyř základních typů. Jedná se o chování manipulativní, agresivní, pasivní a asertivní. Tyto druhy komunikací označují strategii, která představuje způsoby reakce např. na konfliktní nebo vypjaté situace.

3.1 Manipulativní chování - manipulace

Manipulativní chování je opakem asertivity. Jeden ze základních cílů asertivity je rozpoznat a zastavit toto chování. Jde o chování záludné, rafinované, nevypočitatelné, které mnohdy nelze poznat na první pohled. Je doprovázeno citovým nátlakem, otravováním, apelováním na morálku nebo odpovědnost a je do jisté míry zaměřeno na zneužívání jiných lidí. Manipulace je přítomna v mezilidských vztazích a mívá obrovskou sílu hlavně v partnerských nebo rodinných vztazích. Čas od času všichni používáme manipulativní chování a to v případech, kdy jsme v úzkých, stydíme se vyjádřit to, co chceme, protože se bojíme odmítnutí nebo pocitu ponížení. Používáme ji někdy vědomě, ale častěji nevědomě.

V psychologii je termín manipulace označován za snahu o působení na myšlení druhé osoby nebo více osob. Manipulace představuje jednu z nepříjemných a nebezpečných strategií v oblasti interpersonální komunikace. Narušuje vztahy, omezuje možnost dohody a tvořivé spolupráce. Manipulace může být i pozitivní a to v případě působení na ostatní s využitím autority a zkušeností. Pozitivní manipulace je využívána ve zdravotnictví. Převážně v oborech, jako je psychologie nebo psychiatrie. Lze ji využít i při záchraně lidských životů – vyjednávání a uklidňování zachraňovaných lidí.

„Způsoby manipulace mohou být velmi různorodé a často bývají závislé na typu osobnosti. Může mít formu předstírané bezmocnosti, může mít formu vyhrožování, nátlaku, klamání, může mít podobu předstírání stejných zájmů a nebo zakrývání svých vlastních zájmů, může jít o posilování pocitu sebeuspokojení, ovlivňování toku

*informací.*²³ Manipulace probíhá velmi často s pomocí citově zabarvených argumentů nebo s apelem na morální hodnoty - lidskost a slušnost.

Lahnerová ve své publikaci uvádí dělení manipulativního chování podle typu osobnosti, které zpracoval E. L. Shostrom.²⁴ Jeho dělení je považováno za nejdůkladněji propracované a je rozděleno do devíti charakteristických typů osobnosti:

1. **diktátor** – odvolává se na authority, tradice, odkazy předků a jeho projev je doprovázen citacemi, setkáváme se s ním na pozici autoritativního šéfa nebo otce rodiny;
2. **chudáček** – zdůrazňuje své nedostatky, neschopnost a závislost na druhých, v případě, že mu nepomůžeme, jsme za něj odpovědní;
3. **počtář** – rád by něčeho dosáhl, ale vždy má nějakou překážku a dokáže si rychle spočítat, co je v dané situaci pro něj nejvýhodnější;
4. **břečťan** – předstírá naprostou závislost na druhých, neustále zdůrazňuje svoje těžkosti a vyžaduje, aby se ostatní o něj starali, a on na nich parazituje;
5. **drsňák** – manipuluje hrubostí a jistotou, že on má jediný pravdu, ostatní mu ustupují, protože je jim nepříjemné jeho chování;
6. **obětavec** – vše dělá pro ostatní, nic za to nechce, pouze maličkost – svůj názor staví na první místo, v lidech vyvolává pocity viny, dojem, že jsou špatní nebo bezcharakterní;
7. **poslední spravedlivý** – kritikou u ostatních vyvolává pocity viny a nedostatečnosti, sám se považuje za bezchybného, zdůrazňuje, že on vykonává určité úkoly nejlépe a bez něj by tým nemohl existovat;
8. **táta - máma** - chrání ty, které si vybral a stará se o ně, ale bez toho aniž by se zeptal, zda o to druzí stojí;
9. **mafíán** – staví se do role ochránce druhých, ale o ni mu musí sloužit a nesmí dělat nic, co by mu vadilo a pokud se někdo postaví na vlastní nohy, zničí ho.

Manipulátor často navozuje u druhých lidí pocity viny, úzkosti, vlastní nedokonalosti nebo snižuje sebevědomí jedinců a tím se snaží dosáhnout svého cíle. Snaží se přesvědčit druhého k něčemu, co by sám nechtěl nebo neudělal, nesděluje jasně své požadavky a názory, vyvolává pocit, který je nepříjemný nebo nutí udělat cokoli v neprospěch manipulované osoby. Dále se snaží učinit druhého odpovědným za vývoj a řešení situace. Manipulátor často pro dosažení svého cíle využívá pláč, křik, výčitky,

²³ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 230. ISBN 978-80-247-2339-6.

²⁴ LAHNEROVÁ, Dagmar. *Asertivita pro manažery - Jak využít pozitiva asertivní komunikace k dosažení svých cílů*. 2. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 108. ISBN 978-80-247-4406-3.

obvinění, lichotky nebo předstírá bezmocnost. Manipulovaná osoba si většinou neuvědomuje, že je s ní manipulováno a v případě, že si to uvědomuje, se z nějakého důvodu nechce nebo nemůže bránit.

Manipulativnímu chování se můžeme bránit. Je nutné rozpoznat nebezpečí manipulace a osvojit si účinné postupy proti ní. Abychom se mohli účinně bránit, musíme si být vědomi svých vlastních práv, mít dostatek sebevědomí a sebeúcty, zůstat korektní, nepřít se, neprojevovat přespříliš své emoce a využívat logické myšlení. Umět se bránit manipulaci znamená umět bez strachu a předsudků odmítnout to, co nám nevyhovuje a s čím nesouhlasíme. *„Dále je nezbytné zaujmout vyvážený asertivní přístup, protože začneme-li manipulujícího nenávidět, reagovat agresivně, bojácně nebo submisivně, dáváme na vědomí, že manipulující dosahuje svého záměru. Žádoucí je také snaha odhalit, jaké záměry jsou skryté za manipulujícím jednáním nebo manipulujícími výroky. Základní zásadou je skutečnost, že s manipulujícím se normálně komunikovat nedá.“*²⁵ Neměli bychom se nechat vyprovokovat a spíše se musíme naučit být nad věcí a vyzářovat naprostý klid.

Příklady manipulativního chování:

- rodičovská manipulace s dětmi v útlém věku;
- dětská manipulace s rodiči – dítě něco vyžaduje, rodiče nechtějí povolit, ale po čase dítěti povolí, aby měli klid;
- manipulace prostřednictvím reklamy – jedinci nakupují zboží podle reklamy;
- v pracovním procesu můžeme za manipulaci označit mobbing, při němž dochází k systematickému, cílevědomému a opakovanému útoku na jedince, formou kritiky, zesměšňování nebo zastrašování. V případě, kdy se manipulace stane běžným způsobem komunikace na pracovišti, nedochází k rozvoji týmové práce a mezilidských vztahů.

3.2 Agresivní chování - agresivita

Za agresivní chování je považováno takové jednání, které je prováděno se záměrem ublížit nějaké osobě nebo ji přimět k tomu, aby vyhověla. Agresivní chování vede k prosazování sebe na úkor druhých. K takovému chování patří křik, hrubá slova, zastrašování, ironie, sarkasmus, značkování nebo významné mlčení. Jde o chování,

²⁵ VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací – efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008, s. 163. ISBN 978-80-247-2614-4.

které není plánované, ale vzniká reakcí na vzniklou situaci nebo vyprovokování. Agresivní chování je často krátké a uleví člověku od napětí. Významnou roli při agresivním chování má stres nebo současný životní styl.

Agresivita je útočné či nepřátelské jednání vůči druhé osobě, kolektivu nebo vůči sobě samému. „*Je velmi barvitá, uplatňuje se v širokém spektru v podobě fyzické i mentální a emocionální. Netýká se jen vztahů vůči jiným lidem, ale také vůči objektům, v podobě vandalismu, nesmyslného ničení.*“²⁶ Agresivita může být způsob reakce na pocity strachu, frustrace nebo opuštění. Jde o víceméně trvalou vlastnost, kterou má každý jedinec v nějaké míře a je v pozadí za daným agresivním chováním.

Agresivní chování vychází z agrese. Jedná se o chování, které vědomě a se záměrem ubližuje, násilně omezuje svobodu a poškozuje jiné osoby nebo věci. Agresi můžeme rozdělit na otevřenou, skrytou a zástupnou. Otevřená agresivita se vyznačuje přímým útokem na cílený objekt. Skrytá agresivita nemá jasný směr a ten komu je určena nemusí vždy pochopit smysl těchto projevů – přehnaná srdečnost, přehnaně přátelský tón hlasu apod. Zástupná agresivita směřuje k náhradnímu objektu, který si nemusí být vědom, že posloužil jako „obětní beránek“.

„*Agresivní chování je často výsledkem pocitu, že jsme ignorováni, že jsme špatně pochopeni, podvedeni nebo nějak zásadně zkráceni ve svých právech - a to jak z krátkodobého, tak z dlouhodobého hlediska.*“²⁷

Mikuláščík uvádí tři příčiny agresivního chování. Příčiny jsou biologické, psychické a sociální povahy. Biologicky je agresivita ovlivňována hormony a látkami dodávanými z vnějšku, jako je alkohol nebo psychotropní látky. Za psychické příčiny jsou považovány duševní stavy člověka, které mohou mít agresivní podobu. Sociální příčiny jsou dány především rodinným zázemím a autoritativní výchovou, která se projevuje vysokou kontrolou, vysokými požadavky atd.²⁸

Za důsledky agresivního chování můžeme označit:

- interpersonální konflikty;
- následný pocit viny;
- frustrace;

²⁶ MIKULÁŠČÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 229. ISBN 978-80-247-2339-6.

²⁷ HADFIELDOVÁ, S., HASSONOVÁ, G. *Jak být asertivní v každé situaci*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 29. ISBN 978-80-247-4269-4.

²⁸ MIKULÁŠČÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 229. ISBN 978-80-247-2339-6.

- špatnou image před sebou samým;
- stres;
- pocit ztráty sebekontroly;
- neoblíbenost u ostatních;
- hněv;
- osamělost;
- izolaci.

Agresivní jedinec je stále připraven k útoku, prosazuje se na úkor druhých, aktivně vyhledává konflikty, zraňuje druhé, ponižuje je a nedbá na jejich práva a požadavky. Stále se snaží prosazovat své zájmy a potřeby. Ponižuje a snižuje sebedůvěru ostatních. Bývá často nezdrženlivý a nevybíravý. Myslí si, že pravdu má jen on sám a ví všechno nejlíp. Jeho chování je doprovázeno výčitkami, druhým dává kázání a moralizuje. Neumí přiznat svoji chybu - za vše mohou druzí. Často zaměňuje upřímnost s útočností. Lidé k němu mají rezervovaný až záporný vztah a snaží se mu oplácet jeho chování stejnou mincí.

Agresivně chovající se člověk se často nemá rád a domnívá se, že ho nemají rádi ani ostatní, tedy ani partner. V kolektivu bývá neoblíbený. Praško uvádí, že se agresivní člověk ve vztahu cítí osaměle, nepochopeně a neustále svého partnera kontroluje a upozorňuje na chyby.²⁹ To se projevuje žárlivostí, kontrolou, výslechy a výčitkami. Ve vztahu se snaží agresivní člověk chovat dominantně, má za každou cenu pravdu a partnera ponižuje, obviňuje z nevěry nebo z manipulace.

S agresivním jedincem bychom neměli jednat sami, vždy bychom měli mít dostatek času na jednání, a vysílat pozitivní a zklidňující signály pro vzbuzení pocitu bezpečí. Nereagovat rovněž agresivně. Měli bychom mluvit pomalu, jasně, důvěryhodně a dostatečně hlasitě. Situaci bychom neměli nechat dojít až ke konfliktu. Agresorovy poznámky si nebereme osobně, i když jsou nepříjemné nebo kritizující.

3.3 Pasivní chování - pasivita

Pasivní chování je opakem agresivního chování. Pasivní chování se vyznačuje bezbranností vůči požadavkům druhých. Může také znamenat nemluvit o svých emocích a přáních, ale potlačovat je v zájmu druhých. Je příznačné pro osoby

²⁹ PRAŠKO, Ján. Asertivita v partnerství. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, s. 31. ISBN 80-247-1246-8.

s nízkým sebevědomím a velmi často se objevuje u lidí, kteří trpí depresí. Pasivní chování může být zneužito i k manipulování s ostatními lidmi. K pasivnímu chování bychom se měli uchýlovat jen ve výjimečných situacích, např. když nemáme sílu nebo chuť něco rozhodovat, jsme unaveni nebo nejsme v dobré fyzické kondici.

Pasivitu můžeme označit za slabost, závislost nebo ústupnost v chování vůči jiným lidem, převážně vůči agresivním jedincům. Pasivita je spojená s neverbální komunikací, tedy s povoleným tělem, ohnutými zády nebo sklopenýma očima. Dále s verbální komunikací, tedy s odmlkami v řeči a váhavým, tenkým nebo kňouravým hlasem.

Za důsledky pasivního chování můžeme označit:

- depresi;
- bezmocnost;
- ubližování sobě samému;
- ztracené příležitosti;
- stres;
- pocit hněvu na vlastní osobu.

Pasivnímu člověku chybí sebejistota. Ustupuje ostatním a snaží se být s každým zadobře. Je nejistý, stále se omlouvá, vysvětluje, nedokáže se prosadit, má úzkost z vlastního selhání a snaží se utíkat před problémy. Pasivní jedinec netrvá na svých právech, a pokud ano, tak velmi nenápadně, takže to jiní snadno přehlédnou. Nedokáže odmítnout neoprávněné ani nepřijatelné požadavky druhých. Vyhýbá se výměně názorů a vyhýbá se tedy i konfliktu. Někdy je nadměru nebo nepřírozeně snaživý, aby ho druzí nekritizovali. Může se vyhýbat i sociálním kontaktům. Obviňuje okolí z agresivity. Má pocit, že ho druzí využívají, a také je často využíván. Často si vybíjí vztek na někom ještě slabším, než je on sám, nebo se přizpůsobuje silnějším. Těm jsou oddáni a berou jejich názory za své. *„Pasivní člověk někdy hraje roli „obětavého dobráka“, který stále všem se vším nápadně pomáhá a může tím být obtížný.“*³⁰

V partnerských vztazích se pasivita projevuje nerozhodností, přenecháváním důležitých věcí na druhém, podřizováním se, ale také vyčítáním, že ten druhý se mu málo věnuje, stará atd.

³⁰ PRAŠKO, J., PRAŠKOVÁ, H. *Asertivitou proti stresu – 2., přepracované a doplněné vydání*. Praha: Grada, 2007, s. 23. ISBN 978-80-247-1697-8.

3.4 Asertivní chování - asertivita

Asertivní chování patří mezi důležité schopnosti člověka. Asertivita je způsob komunikace a chování, způsob jak prosadit svůj názor, zájem nebo určité stanovisko. Jde o sebeprosazení, ale s tím, že z jednání odcházejí partneři jako rovnocenní. Není ani vítěz ani poražený. Jde o jednání, které není na úkor druhých, ale také není jednáním ostatních na náš účet. Asertivita se dá naučit. Jde o trénink, který nás naučí se vyjadřovat, nebojácně se prosadit a bránit. Opakem asertivity je nesertivita, do které patří pasivní a agresivní chování.

Asertivní chování bývá definováno jako osvojení si schopností, dovedností a technik, které nám umožní vyjadřovat své zájmy, potřeby, pocity a postoje. Cílem asertivního chování je získat a uchovat si zdravé sebevědomí, otevřeně komunikovat, jednat efektivně v kritických situacích nebo nepoužívat agresivního chování k dosažení stanoveného cíle.

Lahnerová ve své knize uvádí, že asertivní chování vychází z předpokladu, že si lze osvojit schopnosti, dovednosti a techniky, které umožní překonat působení emocí a tím efektivně vyjádřit své zájmy, potřeby, postoje a pocity.³¹

Za důsledky asertivního chování můžeme považovat to, že přináší pocit uspokojení, vytváří a maximalizuje příležitosti pro rozvoj, přispívá ke stabilizaci interpersonálních vztahů a napomáhá řešit vzniklé problémy.

Asertivní chování umožňuje jedinci kontrolovat své chování při zachování sebeúcty, a to i v případě, že se nám zdá situace špatně zvládnutelná.

Asertivní člověk dokáže definovat své požadavky a přebírá plnou odpovědnost za své chování. Snaží se vyhýbat agresi a manipulaci. Má pozitivní postoj k ostatním. Je sebevědomý, otevřený, čestný a přímý. Umí vyslyšet druhé, dělat kompromisy a k problémům přistupuje vyrovnaně a čestně. Za asertivního člověka je považován ten, který se umí prosadit. Asertivně chovající se člověk působí na ostatní uvolněně a vytváří kolem sebe pohodu.

Jedinec, který jedná asertivně, dokáže čelit kritice, manipulaci, afektovaným a agresivním výpadům, které jsou namířeny vůči němu.

³¹ LAHNEROVÁ, Dagmar. *Asertivita pro manažery - Jak využít pozitiva asertivní komunikace k dosažení svých cílů*. 2. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 14. ISBN 978-80-247-4406-3.

4 ASERTIVITA

Pojem asertivita pochází z latinského slova *assere*, tedy tvrdit, stát na svém, uplatňovat své požadavky nebo prosazovat svá práva. Význam slova je převzat z anglického slovesa *to assert* – prosadit se. U nás asertivita bývá označována za zdravé sebezprosazování, přímé a sebeuplatňující jednání.

Asertivita jako způsob komunikace byla poprvé představena v roce 1949 v USA a jejím autorem byl americký psychoterapeut Andrew Salter (1914-1996). Do České republiky se asertivita dostala až na počátku devadesátých let dvacátého století.

Asertivitu lze definovat jako soubor verbálních a neverbálních komunikačních dovedností, které umožňují jedinci prosadit své zájmy, požadavky, názory a uspokojit své potřeby i potřeby a zájmy druhých.

Asertivitu lze také chápat jako komunikační techniku nebo způsob jednání a to za předpokladu osvojení si schopností a dovedností, jejichž pomocí se vyjadřujeme a prosazujeme. Znalosti asertivity jsou považovány za důležitou komunikační dovednost. Asertivita se primárně zaměřuje na možnosti řešení vzniklých situací. Jedním z hlavních úkolů asertivity je rozpoznat manipulativní chování a takové jednání zastavit.

Vybíral ve své knize uvádí, že asertivita představuje terapeutickou techniku, jejíž podstatou je věcný, neústupný komunikační styl a také vědomé vyhýbání se komunikačním „*faulům*“.³² Asertivita je jednání, které není manipulativní, agresivní ani pasivní.

Asertivita umožňuje srozumitelně vyjádřit své zájmy, potřeby, pocity a postoje, kontrolu nad vlastním chováním nebo také zachování sebeúcty, respektu k pocitům a potřebám druhých, lepší sebezpoznání nebo snížení nejistoty.

Asertivitou je možné mírnit hněv a rozčilení nebo bez pocitů viny sdělovat nepříjemné rozhodnutí. Asertivita je také souhrn komunikačních zásad a zároveň i přístup k životu.

Mezi základní asertivní zásady lze považovat:

- kontrola vlastních emocí;
- respektování práv druhých;
- stručně a upřímně vyjádřit svůj pocit;
- vidět sebe i druhé reálně;

³² VYBÍRAL, Zdeněk. *Psychologie lidské komunikace*. 1.vyd. Praha: Portál, 2000, s. 205. ISBN 80-7178-291-2.

- pokusit se pochopit stanovisko druhého;
- vážit si názorů druhých;
- nemít navrch za každou cenu;
- umět si přiznat omyl a umět ho napravit;
- schopnost přistoupit na kompromisy.

Asertivitu lze využít při zvládnání pracovních konfliktů, vedení a motivování lidí, vystupování na poradách, delegování, poskytování a přijímání zpětné vazby, vyjednávání nebo vždy, když není vhodné dát průchod negativním emocím. Abychom mohli využívat asertivitu, musíme znát sami sebe, umět jasně formulovat své cíle, efektivně komunikovat, aktivně naslouchat, zvládat konflikty a stres nebo kreativně reagovat.

Asertivitu využíváme při komunikaci s druhými lidmi a může nám přinést řadu výhod. Je pomůckou pro řešení obtížných až kritických situací a je prostředkem:

- proti snaze druhé strany vmanipulovat nás do činností nebo rozhodnutí, se kterými nechceme nebo nemůžeme souhlasit;
- pro prosazení něčeho, co považujeme za správné či prospěšné pro řešení dané situace;
- k dosažení dohody na bázi kompromisu, který vyhovuje obou stranám.

Asertivní jednání nelze považovat za univerzální techniku, na které je založena každá mezilidská komunikace. Není ani všelékem na mezilidské konflikty a problémy v mezilidských vztazích. Není vhodné uplatňovat asertivní přístup v každém jednání s lidmi bez patřičné rozvahy a zvážení všech pro a proti. V určitých případech může asertivita vyústit až v určitý egoismus, povyšování se nad ostatní nebo může na někoho působit jako provokace, prosazování výhradně vlastních zájmů nebo výzva k soupeření. Asertivní jednání bývá neúspěšné při jednání s egoistickými agresivními lidmi, kteří jsou neochotni respektovat jakákoliv pravidla. Proto je velmi důležité zvážit, kdy, vůči komu a za jakých okolností budeme v jednání s lidmi asertivní. Situací, kdy nelze využít asertivitu je velmi málo a začíná být stále více využívána v sociální komunikaci. Stává se významnou součástí každodenní mezilidské komunikace.

Cílem asertivity je docílit zdravého sebevědomí, zbavit jedince strachu a nejistoty a zvládnout konflikty bez stresu. Dále také naučit jedince přiměřeně vyjadřovat kladné i záporné emoce, rozhodovat se za sebe, hodnotit se, být nezávislým na hodnocení ostatních lidí a přistoupit na kompromisy a umět je navrhnout. Dalším cílem je naučit

jedince otevřeně, upřímně a přiměřeně komunikovat s jinými lidmi, a to ať v profesním nebo soukromém životě.

Asertivitu si lze osvojit pomocí tréninku, který se týká rozvoje dovedností. Trénink asertivního chování je nejvhodnější provádět pod odborným vedením, protože bez hlubšího pochopení asertivního myšlení může toto chování působit nesprávně a tím u jedince vyvolat dojem, že jím osvojené asertivní způsoby chování nefungují. Pro účinnou aplikaci asertivity je důležité zvládat své prožívání a osvojit si nové vzorce chování. Asertivní trénink je určen pro dvě velké skupiny lidí. Lahnerová skupiny definuje takto:

- první skupinou jsou jedinci, kteří jsou plaší, neprůbojní, snadno se cítí pokořeni a zahanbeni neúspěchem, často se stahují do sebe, snaží se být nenápadní, jsou pasivní, neumějí se projevit a prosadit svůj názor;
- druhou skupinou jsou jedinci, kteří snadno vybuchnou, reagují velmi podrážděně na jakoukoliv kritiku a vyvolávají konflikty, také neumějí prosadit svůj názor a to z důvodu křiku a tím odradí většinu posluchačů.³³

Mnoho lidí si myslí, že být asertivní znamená být hlučný, nepříjemný, sobecký nebo agresivní. Tito lidé sice považují asertivitu za praktickou, ale nemorální. A to z důvodu údajného manipulativního chování vůči ostatním jedincům. Asertivitu považují za projev sobecké tvrdohlavosti. Tito lidé o asertivitě pravděpodobně nic nevědí, ale již si udělali svůj názor. Lahnerová popisuje mýty a pověry, které blokují u nás mechanismus odmítnutí. Jsou to třeba tyto:

- všichni mě musí mít rádi;
- musím vždy reagovat okamžitě a bezchybně;
- musím být stále šťastný a v pohodě;
- nikdy nesmím prožívat úzkost a napětí;
- život musí být fér;
- abych byl šťastný, musí se mi všechno podařit;
- když udělám chybu, jsem k ničemu;
- pokud se mnou někdo nesouhlasí, nemá mne rád;
- má hodnota závisí na tom, co si o mně druzí myslí;
- musím být vždy dokonalý.³⁴

³³ LAHNEROVÁ, Dagmar. *Asertivita pro manažery – Jak využít pozitivu asertivní komunikace k dosažení svých cílů*. 2. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 94. ISBN 978-80-247-4406-3.

³⁴ Tamtéž s. 84.

4.1 Typy asertivity

Asertivita vychází z přirozeného lidského chování. U asertivity rozlišujeme několik rovin a způsobů. Asertivitu můžeme přizpůsobit sobě a svým potřebám.

„Nejčastější typy asertivních projevů:

- *základní asertivita;*
- *empatická asertivita;*
- *stupňující se asertivita;*
- *konfrontační asertivita;*
- *asertivita a prvky sebeotevření;*
- *negativní asertivita;*
- *selektivně ignorující asertivita.*³⁵

Základní asertivita spočívá v jasném a zřetelném vyjadřování. Bez zbytečných emocí vyjadřujeme své přání, požadavky nebo odpor. Fakta jsou nejdůležitější, nezabýváme se zbytečnými okolnostmi.

Empatická asertivita vyjadřuje schopnost vcít se do druhého, pochopit jeho názory a postoje. Dáváme najevo své porozumění. Neustupujeme ze svých stanovisek a nejednáme na svůj úkor.

Stupňující se asertivita je vhodná v situacích, kdy protistrana nechce vyhovět ve věci, na kterou máme nárok. Stupňujeme nátlak, abychom dosáhli svého. Po dosažení svého cíle nátlak přestáváme vyvíjet.

Konfrontační asertivita neznamená střet nebo konflikt s jedinci. Poukazujeme na rozpor mezi slovy a činy. Neútočíme na protějšek, ale upozorňujeme na jeho chování. Snažíme se udělat jasno v dané věci a snažíme se rozumně domluvit.

Asertivita s prvky sebeotevření je typ asertivity, kterou používáme k poukázání na jistou situaci a to v případě, že někdo udělá něco špatně nebo ne podle našich představ. Jedince nenapadáme, ale v klidu sdělujeme, co bychom dělali na jeho místě jinak. Tím sdělujeme svůj názor, ale zachováváme a nezpochybňujeme názor ostatních.

Negativní asertivita nám usnadní situace, ve kterých jsme kritizováni. Jde o to, naučit se být k sobě zdravě kritický. Stručně a jasně se omluvíme, ale nepodáváme kritikovi žádné výmluvy ani omluvy. Snažíme se chybu napravit.

³⁵ LAHNEROVÁ, Dagmar. *Asertivita pro manažery – Jak využít pozitivu asertivní komunikace k dosažení svých cílů*. 2. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 78. ISBN 978-80-247-4406-3.

Selektivně ignorující asertivita je využívána v situacích, ve kterých bychom se museli zachovat pod naši úroveň. Pokud se domníváme, že se s jedincem nelze domluvit, nepokračujeme v komunikaci a jedince ignorujeme.

Při použití asertivity, a to ať v soukromém nebo pracovním životě, se striktně neuchylujeme pouze k jednomu typu asertivity, ale používáme různé kombinace. Vždy záleží na dané situaci a našem vztahu k druhému jedinci.

4.2 Asertivní práva a povinnosti

„Asertivní práva vyjadřují určité zásady, vodítka myšlení a jednání, která pomáhají vymezit asertivní způsob myšlení v nestandardních situacích. Znalost asertivních práv a jejich zabudování do našeho způsobu uvažování je předpokladem k tomu, abychom se uměli asertivně projevovat a nedovolili druhým s námi manipulovat.“³⁶ A. Salter zformuloval základní zásady asertivity do deseti práv, která jsou i po mnoha letech stále aktuální. Všechna asertivní práva spolu souvisejí, navazují na sebe, vzájemně se doplňují a pomáhají nám při řešení různých situací. Jejich používání nám může pomoci zamezit agresivitě a pasivitě. Hlavním smyslem používání asertivních práv je vyhnout se manipulativního jednání druhých vůči sobě.

Deset základních práv podle Andrewa Saltera a vysvětlení k jednotlivým asertivním právům, které uvádí Lahnerová ve své knize:

- 1. Mám právo posuzovat své vlastní chování, myšlenky i pocity a být za ně a za jejich důsledky sám odpovědný** – první asertivní právo je nejobecnější, vyjadřuje skutečnost, že my sami jsme soudci svého vlastního chování, autory svých rozhodnutí a my sami také za ně neseme odpovědnost;
- 2. Mám právo nenabízet žádné výmluvy ani omluvy ospravedlňující mé chování** – veškeré své chování bychom měli umět vysvětlit;
- 3. Mám právo dělat chyby** – tvrzení, že dělat chyby je špatné, vede k následné neochotě chyby přiznávat, přiznání chyby v nás může vyvolávat pocity viny z negativního hodnocení od okolí;
- 4. Mám právo posoudit, zda a nakolik jsem odpovědný za řešení problémů druhých lidí** – osvojení tohoto práva má význam pro zdravou komunikaci, pomáhá nám zbavit se tendencí řešit vše za jiné a pocitů viny za jiné rozhodnutí;

³⁶ LAHNEROVÁ, Dagmar. *Asertivita pro manažery – Jak využít pozitivu asertivní komunikace k dosažení svých cílů*. 2. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 70. ISBN 978-80-247-4406-3.

5. **Mám právo změnit svůj názor** – toto právo nabádá ke změně názoru, vždy když máme nové informace, argumenty nebo fakta, toto asertivní právo nám umožňuje změnit názor v průběhu diskuse, když uznáme argumenty partnera za oprávněné;
6. **Mám právo dělat nelogická rozhodnutí** – některá naše rozhodnutí nejsou čistě racionální nebo logická, toto asertivní právo nás zbavuje pocitu, že vše co děláme, musí mít pro ostatní logiku;
7. **Mám právo být nezávislý na dobré vůli druhých lidí** – jsou situace, kdy zájmy a názory jsou v protikladu se zájmy a názory jiných, ale to neznamená, že bychom měli mít pocitu viny, při respektování tohoto práva se snadno ubráníme manipulacím;
8. **Mám právo říci: „Já nevím.“** – musíme znát a umět vysvětlit všechny pohnutky našeho chování;
9. **Mám právo říci: „Já ti nerozumím.“** – umění vcítit se do pocitů druhých a snaha pochopit, o co ostatním jde, tvoří v mezilidské komunikaci důležité prvky, ale není to povinnost;
10. **Mám právo říci: „Je mi to jedno.“** – každý máme právo mít své zájmy a názory, je na nás, čemu přisoudíme prioritu, a co se pro nás stane nepodstatným, nikdo nemá právo nám vnucovat své názory.³⁷

Každé asertivní právo sebou nese určitou povinnost. Pokud bychom požadovali pouze samá práva, nejednalo by se o asertivitu, ale o sobectví. *„Pokud budeme vyžadovat svá práva, je nutné přiznat stejná práva i těm ostatním. Bez vzájemné spolupráce by asertivní systém jen těžko fungoval.“*³⁸

Asertivní povinnosti podle Lahnerové:

- **chápat ostatní lidi** – snaha o pochopení ostatních, vzájemná tolerance, respekt;
- **ovládat své emoce** – emoce je třeba dávat najevo, ale v určité míře – tedy kontrolovat své emoce, nemírné vyjadřování emocí, ať pozitivních nebo negativních, může na okolí působit negativně;
- **umožnit jiným chovat se asertivně** – každý člověk má právo se chovat asertivně, používat asertivní techniky, mít schopnost asertivně komunikovat a toto chování bychom měli umožnit i ostatním jedincům;
- **snažit se naslouchat druhým** – před aplikací asertivních technik bychom měli vyslyšet názor druhého, a tím můžeme řešení dosáhnout rychleji a efektivněji;

³⁷ LAHNEROVÁ, Dagmar. *Asertivita pro manažery – Jak využít pozitiva asertivní komunikace k dosažení svých cílů*. 2. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 71-75. ISBN 978-80-247-4406-3.

³⁸ Tamtéž s. 75.

- **vážít si názorů jiných** – vzájemný respekt našich názorů je základem pro mezilidskou komunikaci, ale respekt nemusí vždy znamenat souhlas, může se jednat o vyjádření úcty k druhému;
- **naučit se přistoupit na kompromis** – pokud jednání vede účastník, který se snaží prosadit svůj požadavek za každou cenu, je lepší přistoupit na přijatelný kompromis, než dlouho diskutovat;
- **přiznat omyl a napravit ho** – každý z nás se někdy v životě zmylil, je důležité umět chybu přiznat a snažit se ji napravit.³⁹

Mezi asertivní povinnosti podle Nováka patří:

- vědět, co chceme;
- nést zodpovědnost za následky našeho jednání;
- slyšet opravdu to a jen to, co je nám řečeno;
- nestydět se říci, co chceme;
- respektovat, že na otázku může být odpověď kladná i záporná;
- vzdát se manipulace s druhými;
- brát ohled na kontext.⁴⁰

4.3 Asertivní techniky

Podle Mikuláščíka není možné asertivní techniky chápat jako návody k chování, které by byly zárukou úspěšnosti při sebeprosazování.⁴¹ Každý jedinec má právo se rozhodnout sám, jakou asertivní techniku v dané situaci použije, a zda je vůbec bude používat. Jedná se o techniky obranné nebo sebeprosazovací. Techniky obranné umožňují bránit se manipulativnímu nátlaku a omezit používání agrese zejména v reakci na kritiku (technika otevřené dveře, negativní dotazování). Techniky sebeprosazovací podporují sebeprosazení (pokažená gramofonová deska).

Na začátku asertivity stála šestice základních technik:

1. **technika „feeling talk“** – jde o techniku vyjadřování pocitů, protože člověku velmi pomůže, když umí vyjádřit své pocity jasně, spontánně a otevřeně;

³⁹ LAHNEROVÁ, Dagmar. *Asertivita pro manažery – Jak využít pozitiva asertivní komunikace k dosažení svých cílů*. 2. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 75-77. ISBN 978-80-247-4406-3.

⁴⁰ NOVÁK, T. *Asertivita v manželství a v rodině*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 22-24. ISBN 978-80-247-3659-4.

⁴¹ MIKULÁŠČÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 82. ISBN 978-80-247-2339-6.

2. **technika „facial talk“** – jedná se o techniku řeči tváře, kdy naše mimika odráží, co cítíme;
3. **technika „umím říci ne“** – své názory vyjadřujeme rozdílně, souhlas dáváme najevo jasným přitakáním a nesouhlas podobně jasným odmítáním;
4. **technika užívání „já“** – mluvíme sami za sebe, nemluvíme za skupinu, neschováváme se na „my“;
5. **technika přijímání pochvaly** – jde o techniku, kdy neodmítáme oprávněnou pochvalu, nesnižujeme své zásluhy a úsilí, dáváme průchod své radosti a pochvalu přijmeme;
6. **technika improvizace a spontánního jednání** – takového jednání se nebojíme, je to nejlepší lék na nerozhodnost.

Následující techniky jsou vhodné pro nácvik asertivního chování a také pro využití v praxi při zvládnání nestandardních situací. Nácvik těchto technik je lépe provádět pod odborným vedením, pro jejich hlubší pochopení a následné správné použití v praxi.

Technika pokazené gramofonové desky umožňuje dosáhnout svého cíle nenásilným způsobem. Stále dokola opakujeme náš požadavek, dokud nám není vyhověno v takové úrovni, kterou jsme schopni přijmout. U této techniky je snadné sklouznout do agresivity nebo pasivity. Tato technika je velmi často využívána v profesním životě, kdy nechce s druhou stranou dlouze diskutovat a chceme rychle prosadit svůj požadavek.

Technika otevřených dveří je uplatňována hlavně při neoprávněné kritice. Tuto techniku můžeme využít i při kontaktu s agresorem. Je nutné rozlišovat co je pravda a co výmysl. Reagujeme pouze na pravdivé informace. Výmysly přehlídíme. Zůstáváme klidní, odpovídáme co nejstručněji a neodporujeme. Tato technika nás naučí přijímat kritiku klidně, bez protiútoků a obrany.

Vyrování se s kritikou, souhlas s oprávněnou kritikou je technika, kterou se snažíme brát kritiku jako investici do budoucnosti. Kritiku přijímáme bez depresivních pocitů a orientujeme se na nápravu kritizovaného stavu. Kritika může být využívána jako manipulační prostředek.

Negativní dotazování je technika založena na aktivním vyžadování dalších negativních informací. Jejím účelem je získané informace využít. Dotazování je prováděno do hloubky. Tato technika je využívána především v případech neoprávněné kritiky, kdy kritizovaný člověk žádá od kritika další kritiku na své chování a žádá další a další detaily. Kritika může přinést důležité informace.

Zrcadlo je technika, kterou použijeme, pokud je kritika natolik agresivní a nemůžeme v žádném případě s jedincem souhlasit, opakujeme stejné věci, které nám byly již řečeny.

Dotazování na nedostatky je technika založená na zjišťování skutečné a objektivní příčiny kritického, vyčítavého nebo odmítavého postoje jedince. Snažíme se zjistit další nedostatky a podrobnosti, které jedinci vadí a hledáme příčinu jeho nespokojenosti. Vyhýbáme se hádkám, lžím, polopravdám a snažíme se využívat empatie, pozitivního projevu, kompromisu a upřímné prezentace našeho projevu.

Přijatelný kompromis je technika, která je považována za nejlepší řešení situace, protože obě strany částečně ustoupí ze svých požadavků, aby došlo k vzájemné dohodě. Žádná ze stran nemá pocit prohry. Jde o umění respektovat a naslouchat požadavkům druhých a také musíme být připraveni v něčem ustoupit.

Zvládání negativní asertivity je technikou, jak zvládat vlastní chyby, omyly a nedostatky. Jde o to, uvědomit si nedostatky, umět je přiznat, souhlasit s kritikou a nedostatky dlouze nerozebírat, ale ponaučit se z nich pro příště.

Sebeotevření je technika, která nás zbavuje studu a učí nás ozvat se, mluvit za sebe i o sobě, vyjádřit nesouhlas nebo zvládnout trému. Nebojíme se improvizovat a jednat spontánně. Jde o umění i odvahu říci: „To se mi nelíbí“ nebo „Ne“ apod. Využívá se v situacích, kdy je jednání pro nás z nějakého důvodu nepříjemné.

Umění si říci o laskavost je technika, která umožňuje říci si o laskavost, odměnu, pochvalu nebo „slovní pohlazení“. Toto vše má pozitivní vliv na psychiku člověka. V případě pochvaly neděláme okolky, nepřeháníme skromnost, dáváme průchod radosti a pochvalu přijímáme.

V běžných životních situacích si nevystačíme pouze s použitím jedné techniky. Techniky se navzájem doplňují, jedna přechází v druhou. Musíme si však uvědomit, že úspěšná asertivita nespočívá jen v dobře zvolené technice, ale záleží na našem celkovém projevu. Náš projev nesmí být nejistý, křečovitý nebo s prvky agresivity. Měli bychom také umět vnímat druhého a být schopni se vcítit do jeho potřeb.

4.4 Asertivní dovednosti

Za asertivní dovednosti lze považovat:

- reakce zpětnou vazbou;
- asertivní ne;

- umění požádat o laskavost;
- vyjádření a přijetí komplimentu;
- umět začít, udržovat a ukončit konverzaci;
- vyjádření kritiky.

Reakce zpětnou vazbou je velmi důležitá. Jejím prostřednictvím sdělujeme, jak na nás působí určité chování a jaké pocity v nás vyvolává. Může mít formu jak pozitivní tak negativní. Reakce zpětnou vazbou má několik zásad:

- oční kontakt;
- krátké a srozumitelné vyjadřování;
- poskytnutí informace a ne hodnocení.

Asertivní ne vyjadřuje odmítnutí požadavku ze strany druhého člověka v případě, že jsou ohrožena naše práva. Lidé, kteří jsou pasivní, nesmělí a velmi často ustupují, nedokážou odmítnout žádnou prosbu ani žádost, i když její splnění může být proti jejich vlastnímu právu. Nepoužíváme žádné omluvy ani nevysvětluje, proč nechceme nebo nemůžeme udělat, co druhý požaduje. *“Říci Ne je často to nejlepší, co můžeme udělat.”*⁴²

Umění požádat o laskavost ovládá jen málo kdo. Mnoho lidí nepožádá o pomoc, i když ji potřebuje a často zůstává bez pomoci. Pokud něco chceme, máme možnost o to požádat. O laskavost žádáme slušnou formou, klidně a díváme se do očí. Neprosíme poníženě, děkujeme krátce a důstojně.

Vyjádření a přijetí komplimentu je jednou z důležitých asertivních dovedností. Umět pochválit a projevit své kladné city umí jen málokdo. Někteří jedinci vidí za pochvalou podlost, žert, neupřímnost nebo snahu nachytat druhého. Pokud jsme chváleni ostatními, často nás to přivádí do rozpaků nebo to v nás vyvolává silnější emoce, než bychom chtěli. Při vyjadřování komplimentu dodržujeme tyto zásady:

- předem si vše dobře rozmyslíme;
- pochvala musí být přiměřená okolnostem, vhodně načasovaná;
- kompliment musí být stručný, přesný a upřímně mířený.

Dbáme na soulad slovního a mimoslovního chování, nepřeháníme, nedáváme falešné lichotky a nepoužíváme ironii, a vždy chválíme za jednu věc či chování. Při přijetí komplimentu udržujeme oční kontakt, reagujeme stručným „děkuji“, nezlehčujeme ani neironizujeme kompliment a můžeme přidat informaci o svých pocitech.

⁴² JIŘINCOVÁ, Božena. *Efektivní komunikace pro manažery*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 84. ISBN 978-80-247-1708-1.

Umět začít, udržet a ukončit konverzaci je další důležitou dovedností. Pomocí otázek nabízíme partnerovi konverzační témata. Používáme otevřené i zavřené otázky. Výhodnější je využívat otevřené otázky, které mohou rozvíjet komunikaci dalšími směry. Snadnější je rozvinout a udržet konverzaci s mnohmluvnou osobou. S málomluvnou osobou je velmi těžké udržet konverzaci, pokud není žádná iniciativa z její strany. Dostáváme se i do situací, kdy je konverzace nezajímavá nebo zdržující. Takovou konverzaci se snažíme vhodně uzavřít.

Vyjádření kritiky manažer užívá, pokud je nutné poukázat na nedostatky nebo chyby. Kritiku sdělujeme mezi čtyřma očima. Pokud nastane situace, že kritizujeme před ostatními, nepoužíváme negativní soudy. Snažíme se používat pouhé konstatování (např.: „do tohoto bodu máte řešení správně“) nebo se snažíme upozorňovat nepřímo (např.: „zde by to chtělo ještě upravit“). *„Kritiku formulujeme vždy v první osobě. Vyjadřujeme konkrétně to, co nám vadí. Je lepší, když je to stručné.“*⁴³ Kritika u kritizovaného může vyvolat pocit nenávisti a to ať je kritika oprávněná či nikoliv. Měli bychom se snažit, aby kritika měla pozitivní dopad. Jiřincová poukazuje na to, že je dobré dát každému příležitost, aby věc dělali podle svého, a učili se ze svých chyb. Bude pro ně jednodušší chybu přiznat a napravit a také budou mít pocit, že na něčem spolupracují, a budou mít větší chuť ke spolupráci.⁴⁴

⁴³ PRAŠKO, J., PRAŠKOVÁ, H. *Asertivitou proští stresu – 2., přepracované a doplněné vydání*. Praha: Grada, 2007, s. 254. ISBN 978-80-247-1697-8.

⁴⁴ JIŘINCOVÁ, Božena. *Efektivní komunikace pro manažery*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 88. ISBN 978-80-247-1708-1.

5 ASERTIVITA V SOUKROMÉM ŽIVOTĚ

Chovat se asertivně v soukromém životě bývá jednodušší než v tom pracovním. V soukromém životě nás obklopují členové rodiny a také blízcí přátelé, které známe mnoho let a sami jsme si je vybrali, protože je máme rádi a oni mají rádi nás. Může také nastat situace, kdy se k některým členům rodiny nedokážeme chovat asertivně (např. s tchýní, švagrem nebo otčímem). I když se snažíme, nedokážeme se zbavit pocitů hněvu nebo bezradnosti.

Cílem asertivity v partnerském životě je dlouhodobá, nejlépe celoživotní spolupráce. Nejde jen o slovní vyjádření, ale i o celkový pohled na sebe a na partnera, o způsob myšlení a hodnotový systém, který se projevuje v asertivním životním stylu. Podstatou je tedy úcta k sobě spojená s úctou k druhému.

Rozhodneme-li se v partnerství využívat asertivní techniky, musíme velmi dobře zvážit jejich použití - tedy jakou techniku v dané situaci zvolit. Např. chceme-li od partnera jakoukoliv činnost, kterou nechce provést, nepoužijeme hned techniku pokažené gramofonové desky. Mohli bychom partnera hned na začátku naštvat naší neodbytností. Snažíme se nejdříve využít asertivní dovednosti - požádáme o laskavost. V případě neúspěchu svou žádost opakujeme. Když ani to k ničemu nevede, můžeme použít techniku přijatelného kompromisu.

Aby dítě vyrostlo v sebejistou a asertivní osobnost, potřebuje vzor asertivního chování u svých blízkých. Vztah mezi našimi rodiči byl první a nejvýznamnější vztah mezi mužem a ženou, který jsme zažili. Ve svých dětských hrách jsme pak své rodiče napodobovali. Převzali jsme vzorce partnerských postojů a chování a to ať se nám líbily či nikoliv. Naše očekávání od partnerského vztahu je tady ovlivněno tím, co jsme viděli a zažili se svými rodiči v dětství.

Praško uvádí, že asertivita v partnerství je důležitá z následujících důvodů:

- učí citlivě naslouchat druhým;
- pomáhá lépe partnera pochopit;
- umožňuje plně vyjadřovat emoce a city;
- učí spolupráci;
- zvyšuje sebepoznání;
- zvyšuje svobodu;
- umožňuje vytvořit přirozené hranice;

- učí přijímat kritiku i konstruktivně kritizovat;
- učí vytvářet kompromisy.⁴⁵

V partnerství bychom měli umět vyjádřit vlastní pocity, jasně říct, co nás trápí, s čím nejsme spokojeni nebo proč je pro nás to či ono důležité. Často se bojíme vyjádřit své pocity, protože můžeme být odmítnuti, nepochopeni nebo dokonce i zesměšněni. Neschopnost vyjádřit své pocity bývá příčinou nespokojenosti v partnerském vztahu a také příčinou konfliktních situací.

„Každý pár ve svém soužití řeší celou řadu problémů, od malých každodenních problémových situací až po velké manželské krize.“⁴⁶ Někteří se problémům snaží vyhnout a tváří se, že neexistují. Jiní naopak řeší každou maličkost a ve všem ihned vidí problém. Vyhýbání se řešení partnerských problémů vede k jejich hromadění, které může vyústit v rozpad partnerského vztahu. Příčin pro partnerské neshody bývá mnoho. Za nejčastější příčiny lze označit:

- neshody kvůli dětem;
- alkohol;
- peníze;
- manželskou nevěra;
- ztrátu společných cílů a zájmů;
- rozdělení úkolů v rodině;
- nesoulad v sexuálním životě.

V mnoha případech se snažíme řešit konflikty stereotypně, opakujeme stále stejné věty a mluvíme v podobných situacích podobně. Takové chování málokdy vede k řešení. Při řešení konfliktních situací bychom neměli být tlačeni k něčemu, co nechceme. Vždy bychom měli vyjádřit své pocity, potřeby a to co nám vadí. Mít na paměti, jaká jsou naše práva, a umět je také prosadit. K řešení problému bychom měli dojít společnou cestou, např. formou kompromisu. Kompromis by měl vzniknout na základě společného rozhodnutí, nikoliv proto, že jeden z partnerů si to přeje.

I v partnerském vztahu se při řešení problémových situací objevují komunikační zlozvyky. Opakují se stále znovu a znovu a zpravidla nevedou k řešení situace. Tyto zlozvyky mohou být opakováním komunikačních zlozvyků vlastních rodičů. Komunikační zlozvyky vedou k vystupňování konfliktu.

⁴⁵ PRAŠKO, Ján. *Asertivita v partnerství*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, s. 29. ISBN 80-247-1246-8.

⁴⁶ Tamtéž s. 219.

Při naslouchání se objevují tyto zlozvyky:

- čtení myšlenek;
- přerušování a skákání do řeči;
- nereagování na sdělení;
- neverbální odmítání.

Při sdělování se dopouštíme následujících zlozvyků:

- vyjadřování pocitů oklikou;
- neupřímnosti;
- nejasnosti a nekonkrétnosti sdělení;
- přehánění;
- značkování;
- zevšeobecňování;
- připisování úmyslu;
- překrucování skutečnosti;
- nesoulad slovního a mimoslovního projevu;
- únik od tématu;
- nebo přehnaně emočně reagujeme.

Asertivita nám umožní vyhnout se manipulativnímu chování, které je často využíváno při prosazování svého cíle. Při manipulativním chování často využíváme lichotky, výčitky, obviňování, svalování zodpovědnosti na druhé, porovnávání s druhými, poučování, předstírání emocí nebo ironii či vyhrožování. Převážně děti umí využívat manipulativního chování a rodiče často podléhají, aby měli od svých ratolestí klid.

V partnerském vztahu je velmi důležité umět druhého pochválit, povzbudit nebo ocenit jeho chování. Jde o tzv. pozitivní aserci, která pomáhá pozitivně měnit atmosféru mezi partnery. „*Pozitivní aserce je soubor dovedností, které umožňují vyjádřit partnerovi pochvalu a ocenění, dát najevo blízkost, vřelost, lásku, pochválit ho (jí) a povzbudit nebo složit mu (jí) kompliment.*“⁴⁷ Pozitivní aserce může být označována jako neupřímnost a to v takových případech, kdy si to, co oceňujeme, nezaslouží takové ovace, jaké vyjadřujeme. Měli bychom se naučit všimnout si drobností, které jsou pro nás samozřejmostí. Umět pochválit za uvaření dobrého jídla, uklizení bytu nebo pochválit za pěkně strávené odpoledne. Pozitivní dopad má i vyjádření pozitivního povzbuzení,

⁴⁷PRAŠKO, Ján. *Asertivita v partnerství*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, s. 177. ISBN 80-247-1246-8.

které dodá povzbuzovanému nové sily. V to v případech, kdy dělají něco, co je těžké, zdlouhavé nebo musí překonat svou nechuť něco vykonat.

Asertivita je tedy v partnerském vztahu důležitá z mnoha důvodů. Nejde jen o schopnost partnerů spolu komunikovat, ale jde o vzájemný respekt a sebeúctu, vyjadřování svých i partnerových pocitů a potřeb, umět se do nich vcítit, vnímat je a porozumět jim.

6 ASERTIVITA V PRACOVNÍM ŽIVOTĚ

Chovat se asertivně v pracovním životě bývá obtížnější. Musíme vycházet s lidmi, se kterými pracujeme ve svém zaměstnání, trávíme s nimi podstatnou část dne a to ať chceme nebo nechceme. Někteří jedinci se asertivnímu chování v zaměstnání vyhýbají. Mají strach, že jejich chování může u nadřízených vyvolat negativní reakce a tím by mohli přijít o práci. Dalším důvodem může být strach z reakce svých spolupracovníků, kteří mohou nabýt dojmu, že jedinec se chová povýšeně, arogantně a proto ho odmítnou přijmout do kolektivu.

„Asertivní jednání umožňuje přímo a otevřeně komunikovat s kolegy, korektně a úspěšně jednat v konfliktních situacích, efektivněji zvládat práci, neuchylovat se k agresi, sarkasmu či různým nekorektním postupům, které narušují dobré pracovní vztahy a vyžadují mnoho energie.“⁴⁸

Asertivita je považována za klíčovou dovednost manažerů ale i vedoucích pracovníků. Role těchto pracovníků bývá mnohdy obtížná. Musí umět předkládat rozhodnutí jak svým nadřízeným, tak podřízeným. Musí vysvětlovat nová opatření a řídit, motivovat a vést pracovníky k co nejlepším výsledkům. V těchto činnostech jim velmi pomáhá asertivita. Asertivita dokáže manažerům a vedoucím pracovníkům zlepšit jejich schopnosti:

- jednat a vyjednávat;
- upoutat pozornost na poradách;
- urovnávat konflikty a řešit problémy;
- mírnit hněv a rozčilení;
- realizovat kontroverzní opatření;
- sdělovat nepříjemná rozhodnutí;
- vysvětlit žádoucí postupy;
- delegování úkolů;
- veřejně vyslovovat hodnocení a ocenění;
- vytvářet tým;
- zvládat další úskalí manažerské role v oblasti mezilidských vztahů.

⁴⁸ O'BRIENOVÁ, Paddy. *Asertivita. Pracovní sešit*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998, s. 10. ISBN 80-85943-67-0.

Jiřincová uvádí, že manažer je v neustálé spleti mezilidských vztahů a často stojí před otázkou, jak jednat s lidmi, aby ani nemanipuloval, ani zbytečně neustupoval.⁴⁹ „Občas si uvědomuje rozpor mezi tím, co řekl a udělal, a tím, co ve skutečnosti prožívá. Někdy ho pronásledují pocity viny, že svůj požadavek či myšlenku prosazoval či obhajoval příliš tvrdě, razantně, možná až bezohledně. Jindy naopak může zažívat pocit vlastní neschopnosti, úzkosti z toho, že byl pasivní, že příliš rychle ustoupil, že nehájil dostatečně vlastní názor či chování.“⁵⁰

Asertivní chování je jednou z cest ke vzájemně otevřené komunikaci. Manažer je v mnoha případech v nadřazené pozici a roli vůči svým spolupracovníkům a měl by proto umět bez dominance a degradování druhých, vyjádřit své myšlenky a pocity přesně a jasně definovat, o co mu jde. Asertivní manažer umí sdělit svým spolupracovníkům, co od nich požaduje, aniž by u nich vyvolával dojem, že jsou k něčemu nuceni. Obsah jeho sdělení respektuje práva druhých a je přiměřený situaci a dalším okolnostem. „Manažer není jen v roli mluvčího a průvodce sdělení, ale také často bývá terčem nevybíravých slovních útoků. V tom případě mu asertivita pomáhá jako obrana před případnou manipulací ze strany druhých lidí.“⁵¹

Asertivní vedoucí si umí u svých podřízených vybudovat respekt a důvěru, které jsou postaveny na vzájemné úctě a týmové práci. Problémy řeší nezaujatě a s nadhledem. Svě podřízené dokáže správně motivovat, umí udělovat pochvaly, ale také dokáže poukázat na nedostatky a chyby jednotlivců nebo celé skupiny. Je schopen prosazovat nová a často nepopulární opatření. „Asertivní šéf hraje s lidmi zcela otevřenou hru. Druhých lidí si váží natolik, že jim říká, jak se věci doopravdy mají.“⁵² Asertivita vedoucím pracovníkům pomáhá i ve vypjatých situacích jako jsou problémy mezi zaměstnanci, neplnění povinností, disciplinární záležitosti a stížnosti. V neposlední řadě musí být schopen oznámit svým podřízeným konec pracovního poměru. V těchto vypjatých situacích je dobré neotálet a jednat s podřízenými jasně, bez zbytečných okolků. Vedoucí pracovník musí být připraven na velmi různorodé reakce propouštěných lidí.

Asertivní podřízený pracovník si je vědom úkolů, které má. Když se mu něco nepovede, udělá chybu, nevyřeší úkol nebo něco zanedbá, svůj nedostatek přizná.

⁴⁹ JIŘINCOVÁ, Božena. *Efektivní komunikace pro manažery*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 73. ISBN 978-80-247-1708-1.

⁵⁰ Tamtéž s. 73.

⁵¹ Tamtéž s. 74.

⁵² NOVÁK, T., V. Capponi. *Asertivně do života*. 3. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3869-7.

Neskrývá nic, ale ani se nadměrně neomlouvá. Respektuje asertivní práva a využívá asertivních dovedností. Vystupuje klidně, sebejistě, vlídně a rozhodně. Pokud něco neví, zeptá se. Nepředstírá.

ZÁVĚR

Cílem mé práce bylo shromáždit dostupné informace na téma mezilidské komunikace a zejména asertivity a pokusit se o této problematice podat ucelený obraz. Různí autoři na danou problematiku nahlíží podobným způsobem, ale používají například rozdílné členění různých situací a jednání a předkládají svá vlastní vysvětlení a návody. V podstatě si ale vzájemně neodporují.

Asertivita ukazuje možnosti, jak předcházet konfliktům i jak je řešit. Dává možnost navazovat autentičtější mezilidské vztahy. Zahrnuje jak obsah, tak formu jednání, včetně mimoslovních projevů. Zvyšuje sebedůvěru u neprůbojných, přičemž umožňuje zachovávat lidskou důstojnost pro sebe i druhé jedince. Přehnaně průbojným jedincům naopak ukazuje šetrnější a v důsledku i efektivnější způsoby dosahování svých cílů. Nadřízeným pracovníkům říká, že mohou motivovat, směřovat a úkolovat své podřízené a přesto u nich mít opravdový respekt a možná být dokonce i oblíbený a přesto plnit své manažerské povinnosti na 100%.

Asertivita nám přináší mnoho praktických poznatků, které lze využít v každodenním životě. Dnes a denně se každý z nás ocitá v situacích, ve kterých potřebujeme komunikovat s druhými lidmi. Asertivita nedává přesný návod, jak v konkrétních situacích postupovat, protože různých situací je nepřeberné množství. Naopak se ale snaží rozdělit různé situace do určitých skupin podle obecných kritérií a následně předkládá návod, jak se v dané situaci chovat. Je ovšem nutné tyto návody zkombinovat pro danou situaci a zvolit vhodný asertivní přístup s ohledem na zamýšlený efekt našeho jednání.

V tomto smyslu je asertivní jednání a komunikace s ostatními pro začátečníka značně náročná, protože je třeba neustále vyhodnocovat situaci, náladu, a nové informace v nové a novém světle, podle toho jak plyne např. pracovní porada, debata pracovního týmu, nebo rozhovor podřízeného s nadřízeným. Začátečník totiž může nesprávně interpretovat určité signály, kterých si všímá, a na základě nich zvolit chybně další postup. Může dokonce chybně vyhodnotit jednání ostatních a zvolit například tvrdší prosazování asertivních práv, než by bylo v dané situaci zapotřebí a tím nechtěně působit přehnaně agresivně a dominantně. Proto je dobré si osvojovat asertivní jednání postupně, nenásilně ho zapojovat do svého projevu, nebo v ideálním případě se mu naučit pod dohledem zkušeného lektora.

Asertivní jednání můžeme označit za interaktivní, protože předpokládá jak možnost vyjádřit vlastní myšlenky, pocity a potřeby, tak i možnost přijmout myšlenky, pocity a potřeby druhých. Zároveň ale nemít ze sdělování vlastních pocitů, názorů, myšlenek, proseb nebo žádostí obavy jen proto, že odkrývají část mé osobnosti, mého smýšlení, mého záměru a mé nálady a dávají tak druhé straně možnost mi odporovat, nevyhovět mi nebo těchto sdělení jinak zneužít. Pokud je totiž asertivní jednání použito správně, tak by nám naše protistrana měla být více nakloněna a neměla by se cítit jakkoli utlačována a my bychom měli mít z našeho jednání pocit, že postupujeme korektně, nenásilně a s myslí přístupnou novým pohledům na danou situaci. Podobné jednání očekáváme od naší protistrany a v ideálním případě pak oboustranné asertivní jednání povede ke spokojenosti obou stran, ačkoli nemusí dojít k úplnému uspokojení původního záměru našeho jednání.

Asertivitu lze využít i v méně aktivní podobě. A to v podobě, kdy jsme v pozici obranné a naším cílem je například nenechat sebou manipulovat, nebo se nenechat psychicky vydírat.

Autoři se shodují, že asertivní jednání lze velice dobře použít jak v pracovním životě, tak v životě soukromém a zlepšit tak kvalitu mezilidských vztahů v obou prostředích, zvýšit své sebevědomí, navázat nová přátelství, nebo být ostatním lidem více sympatický už jen tím, že na sobě rozpoznáme, kdy se chováme agresivně a naučíme se tomu předcházet. Poukazují i na to, že asertivita je veřejností vnímána jako nástroj k sebeprosazování na úkor druhých, a že někteří neúspěšní studenti asertivity jsou v podstatě maskovaní manipulátoři - což v některých případech může prohlédnout i netrénovaný člověk.

Pokud bych měla na tuto práci navazovat hlubší analýzou, tak bych pravděpodobně zvolila nějakou konkrétní životní nebo pracovní situaci, případně konkrétní pracovní prostředí (jako například lékař-chirurg, nebo učitel, atd.), kde lze aplikovat konkrétnější množinu asertivních přístupů a jednání a není třeba postupovat obecně. Není totiž možné ve větším detailu podat obecný návod asertivního chování a komunikace pro všechny možné životní situace.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. 6. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2018-0.

HADFIELDOVÁ, S., HASSONOVÁ, G. *Jak být asertivní v každé situaci*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4269-4.

JIŘINCOVÁ, Božena. *Efektivní komunikace pro manažery*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-1708-1.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Konflikty mezi lidmi*. 2. vyd. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-407-6.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2339-6.

NOVÁK, T. *Asertivita v manželství a v rodině*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3659-4.

NOVÁK, T., V. Capponi. *Asertivně do života*. 3. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3869-7.

LAHNEROVÁ, Dagmar. *Asertivita pro manažery – Jak využít pozitiva asertivní komunikace k dosažení svých cílů*. 2. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4406-3.

O'BRIENOVÁ, Paddy. *Asertivita. Pracovní sešit*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-67-0.

PLAMÍNEK, Jiří. *Komunikace a prezentace – umění mluvit, slyšet a rozumět -2; doplněné vydání*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4484-1.

PLAŇAVA, Ivo. *Průvodce mezilidskou komunikací, přístupy – dovednosti – poruchy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0858-2.

PRAŠKO, Ján. *Asertivita v partnerství*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1246-8.

PRAŠKO, J., PRAŠKOVÁ, H. *Asertivitou proti stresu – 2., přepracované a doplněné vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-247-1697-8.

ŠAUEROVÁ, M., K. ŠPAČKOVÁ a E. NECHLEBOVÁ. *Speciální pedagogika v praxi*. 1.vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4369-1.

VYBÍRAL, Zdeněk. *Psychologie lidské komunikace*. 1.vyd. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-291-2.

VYBÍRAL, Zdeněk. *Psychologie komunikace*. 2.vyd. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-387-1.

VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací – efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2614-4.

Seznam ostatních zdrojů

PAULÍK, Pavel. *Psychologické základy lidské komunikace*. 1. vyd. Ostrava: Fakulta strojní VŠB – TU Ostrava, 2007.

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Zdeňka Nožková

Obor: Manažerská studia – řízení lidských zdrojů

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Asertivní jednání v mezilidských vztazích

Rok: 2014

Počet stran textu bez příloh: 49

Celkový počet stran příloh: 0

Počet titulů českých použitých zdrojů: 17

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 0

Počet ostatních zdrojů: 1

Vedoucí práce: PhDr. Marie Vacínová, CSc.