

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
PEDAGOGICKÁ FAKULTA**

A

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE
FAKULTA MANAGEMENTU V JINDŘICHOVĚ HRADCI**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2007

Jan Drbohlav

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
PEDAGOGICKÁ FAKULTA**

A

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE
FAKULTA MANAGEMENTU V JINDŘICHOVĚ HRADCI**

Úroveň asertivity nižšího managementu v průmyslových
podnicích se zahraniční účastí

Autor: Jan Drbohlav

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Marie Vondrysová

Studijní program Sociální pedagogika, specializace výchovně vzdělávací praxe

Datum odevzdání: 29. 4. 2007

Děkuji vedoucí diplomové práce, PhDr. Marii Vondrysové z katedry pedagogiky a psychologie Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, za cenné rady, připomínky a za metodické vedení práce.

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem předkládanou bakalářskou práci vypracoval zcela samostatně a veškerou literaturu jsem uvedl v seznamu použité a citované literatury.

.....

České Budějovice, duben 2007

Anotace:

Práce vysvětluje v teoretické části obsah pojmu asertivita jako uceleného komunikačního stylu a důležitost asertivního chování jako jednoho z prostředků k udržení duševního i fyzického zdraví. Uvádí a popisuje základní asertivní práva a vysvětluje základní asertivní dovednosti a metody, které k prosazení těchto práv vedou. V praktické části podrobuje výzkumu skupinu nižších manažerů v několika průmyslových podnicích se zahraniční účastí, zjišťuje a analyzuje úroveň jejich asertivního chování a poskytuje stručnou příručku nejzákladnějších asertivních práv, dovedností a metod asertivního chování.

Abstract:

In its theoretical part this thesis summarizes assertiveness as a comprehensive communication style and the importance of assertive behaviour as one of the ways that preserves mental and physical health. It presents and explains basic assertive rights and the basic skills and methods of assertiveness, that ultimately lead to the realisation of these rights. In the practical part, this thesis explores a group of lower-level managers at several industry firms with foreign investment, analyses the level of their assertive behaviour and gives a basic outline of the elementary rights, skills and methods of the assertiveness.

OBSAH	str.
1. Úvod	6
2. Asertivní chování v průmyslových podnicích se zahraniční účastí	7
3. Formy mezilidského chování	11
4. Asertivita – charakteristika pojmu	13
5. Význam asertivity pro kvalitu života	15
5.1 Asertivita jako způsob komunikace	18
5.2 Asertivní práva	20
5.3 Asertivní dovednosti	21
5.4 Stručný popis jednotlivých asertivních dovedností	22
6. Role týmového vedoucího a koordinátora (mistra) v průmyslovém podniku	30
7. Styly řízení a využití asertivity	32
PRAKTICKÁ ČÁST	
8. Charakteristika zkoumaného vzorku	36
9. Metody výzkumu	37
9.1 Techniky sběru dat	40
9.1.1 Rozhovor	40
9.1.2 Dotazník	41
10. Průběh výzkumu, získané výsledky, interpretace	41
11. Závěr	54
12. Seznam použité literatury	55
Příloha – stručný průvodce asertivními právy a dovednostmi	

1) ÚVOD:

Když jsem přemýšlel o tom, jaké téma pro bakalářskou práci zvolím, věděl jsem od samotného začátku, že budu volit z oblasti, které se budu chtít dále věnovat i po ukončení studia. Že tedy zvolím něco z oblasti sociálních dovedností. Již v minulosti mě zaujala asertivita jako komunikační dovednost, která umožňuje oběma stranám jednat důstojně a odcházet po ukončení rozhovoru s dobrým pocitem, bez ohledu na to, zda byly jejich představy zcela nebo pouze částečně naplněny. Protože mi však dříve scházela ta správná motivace k tomu, abych se asertivitou blíže zabýval, vnímal jsem ji jen jako zájmovou oblast a nesnažil jsem se do umění asertivní komunikace blíže proniknout. Tato situace se však změnila ve chvíli, kdy jsem si uvědomil, že bych se právě tomuto tématu mohl blíže věnovat ve své bakalářské práci.

S velkým nadšením jsem se rozhodl pro téma práce, které stojí v jejím záhlaví. Jedním z důvodů bližšího zaměření mé práce, tedy na nižší management průmyslových podniků se zahraniční účastí, je skutečnost, že právě v jednom z nich pracuji na pozici vedoucího osobního oddělení. Při této práci mám možnost i povinnost komunikovat se zaměstnanci všech stupňů podnikové hierarchie. Při tom jsem opakovaně postřehl, jak si někteří ze zaměstnanců příležitostně stěžují na přetížení různými úkoly, na to, že ač oni sami své podřízené mají dovedně vést, jim osobně jsou úkoly nekompromisně nařizovány, že mají jen malou možnost ovlivňovat obsah a rozsah své práce. Přemýšlel jsem o tom, nakolik je tento jimi popisovaný stav zapříčiněn objektivní situací v podniku či stylem vedení jejich nadřízených a nakolik může být příčina těchto jejich pocitů v nich samotných, v jejich neschopnosti pokusit se prosadit své oprávněné potřeby a zájmy ve prospěch všech zúčastněných stran – tedy jich samotných, jejich nadřízených i jejich podřízených.

Při volbě tématu jsem si rovněž kladl otázku, zda vůbec v názvu práce ponechat dovětek „se zahraniční účastí“. Nejsem si totiž jist, nakolik pocity zaměstnanců pramení z toho, zda podnik je či není se zahraniční účastí. Samotná zahraniční účast ještě nemusí nutně znamenat jiný než „národní“ styl vedení lidí.

2) ASERTIVNÍ CHOVÁNÍ V PRŮMYSLOVÝCH PODNICÍCH SE ZAHRANIČNÍ ÚČASTÍ

Velký podnik proto, aby uspěl na trzích, které již nejsou jen národní, musí nezbytně přejímat zkušenosti ze zahraničí, jde přeci jen o zkušenosti léty prověřené. To se týká samozřejmě nejen ryze technických či výrobních oblastí, nýbrž i například procesu zajištění kvality či oblasti marketingu a v rozhodně neposlední míře právě dovedností a chování managementu. Řada zahraničních podniků úspěšně působících v prostředí České republiky prokazuje, že právě kvalitní a zkušený management podstatnou měrou ovlivňuje schopnost podniku prosadit se ve stále těžší konkurenci. Podniky, v nichž tuzemský management jako jediný od zahraničního managementu „odkoukal“ drahé vozy a vysoké mzdy, již dávno opustily českou podnikatelskou scénu. Úspěšné tuzemské podniky tedy více či méně přejaly způsoby a styly řízení. Přesto však jsem se rozhodl zmínku o zahraniční účasti nevynechat. Dovedl mne k tomu totiž rozhovor s německým vrcholovým manažerem jedné z firem, v nichž jsem nakonec prováděl dotazníkový výzkum. Tento manažer mi položil otázku, jaké že zaměření vlastně bude mít má bakalářská práce. Když jsem mu řekl název bakalářské práce, zeptal se mne, co to je vlastně ta asertivita. V tu chvíli jsem se zalekl, že jsem německý výraz pro asertivitu, tedy *Assertivität*, nějak spontánně vytvořil ve vlastní fantazii. Abych vysvětlil tohoto slova nijak neobcházel, zavola jsem hned svému kamarádovi, který ač Čech, je lektorem komunikačních dovedností u mezinárodně činné německé společnosti. Ten mi obratem potvrdil, že jsem výraz přeložil zcela správně. Na to jsem byl tedy nucen pojem asertivita popsat v pokračujícím rozhovoru jako dovednost prosazení se (*Durchsetzungsvermögen*). Tato historka by však sama o sobě nevedla k vysvětlení, proč jsem v názvu práce zahraniční účast ponechal. Skutečným důvodem byla až další příhoda, kterou jsem při přípravě práce zažil. Když jsem totiž vyhledával v literatuře vhodný dotazník, který bych mohl při výzkumu použít, narazil jsem pouze na jediný použitelný dotazník ve dvou zcela bezvýznamně odlišných podobách (Capponi V., Novák T. 1994), (Praško J., Prašková H. 1996). Tento dotazník však ne zcela odpovídal mým představám.

Ačkoli asertivitu jistě nelze doslova rozdělovat na pracovní a společenskou, přece jen jsem pátral v literatuře a na internetu po něčem, co by bylo orientováno více do pracovního prostředí, do prostředí vztahů nad- a podřízenosti. Bohužel bezvýsledně. Proto jsem se rozhodl požádat o pomoc již dříve zmíněného kamaráda lektora, zda by on sám nebo některý z jeho německých kolegů lektorů dotazníkem vhodným ke zjišťování asertivity v pracovním prostředí nedisponoval. Po několika dnech mi kamarád zavolal a první, co řekl bylo: „Nic pro tebe nemám, vůbec nevědí, co to *Assertivität* je! Asi to bude tím, že oni jsou asertivní všichni.“ Toto prohlášení jsem vzal za důvod, proč jsem tedy název bakalářské práce nezkrátil. „Oni“ jsou prostě asertivní všichni a my se to ještě musíme učit. „Oni“ se přirozeně asertivně k nám chovají a možná, že právě nedostatek asertivity na naší straně mohou považovat za komunikační neobratnost nebo nemístnou podřízenost.

Později jsem si potvrdil, že výraz *Assertivität* je opravdu německy a že se v Německu používá v naprosto shodném významu s českým asertivita či anglickým *assertiveness*. Tento výraz je však zřejmě více používán jen v odborných kruzích a zdá se, že asertivita opravdu není téma, kterému je v německy mluvícím prostředí třeba věnovat větší pozornost.

Předcházející zjištění předběžně podepřela mou domněnku, že asertivita není zrovna silnou stránkou „typického českého člověka“ a že v komunikaci s asertivním protějškem se zřejmě bez nějakého teoretického základu a zejména bez základů spočívajících v dlouhodobě výchově k asertivnímu jednání nelze úspěšně obejít.

To, že němečtí manažeři nevědí, co je to asertivita a přesto skutečně asertivně jednají, se jeví být důkazem toho, že už jejich samotná výchova byla asertivní, že získali dovednosti, které budu ve své práci popisovat a že tyto dovednosti mají zažity, aniž by měli k dispozici teoretický základ. Když zde zmiňuji výchovu, mám na mysli výchovu jak v rodinách, tak ve školách. Každý z nás si jistě vybaví, jak se chovají děti turistů ze západoevropských zemí v restauracích či obchodech. Už si na to pomalu zvykáme, naše děti se začínají chovat podobně. Velký kontrast však byl patrný krátce po roce 1989. Naše děti

v porovnání se zahraničními působily zakřiknutě a ukázněně. Šlo však opravdu o ukázněnost? Nechyběla pouze našim dětem dovednost prosadit své oprávněné zájmy? Vždyť oprávněným zájmem dítěte je chovat se spontánně, hrát si, když si chce hrát. Oprávněným zájmem je cokoli, co nezasahuje do práv druhého a já si nemyslím, že by práva tuzemců byla spontánním chováním německých či rakouských dětí omezena či ohrožena.

Děti v českých zejména základních a snad i středních školách nebyly vedeny k samostatnému uvažování, k diskuzi s pedagogy. Nesouhlas s tvrzením pedagoga byl považován za drzost a podle toho také trestán. Z vlastních zkušeností ze setkání s mladými Němci či Rakušany vím, jak tito mladí lidé dokázali a dokáží otevřeně hovořit o svých názorech, jejich komunikační dovednosti byly oproti české mládeži minulých desetiletí na nesrovnatelně vyšší úrovni. Dovedli s dospělými hovořit jako rovný s rovným, uměli diskutovat, přijímat cizí argumenty a hájit své vlastní. Zejména schopnost vlastního hodnocení a dostatečné sebevědomí mládeži v České republice chyběly.

Domnívám se, že sklizeň kyselého ovoce se může projevat právě v současnosti třeba ve schopnostech zmiňovaného nižšího managementu prosazovat své oprávněné požadavky a zájmy, přiměřeně a účinně se bránit eventuálnímu přetěžování ze strany nadřízených. Stále v sobě nosíme pocit, že říci „ne, s tím nemohu souhlasit, to neudělám“ je cosi nepatřičného, podvědomě v takovém případě očekáváme trest. Je snadné cítit se přetížen a být případně i skutečně přetěžován, nedám-li najevo, že úkoly na mne kladené už dosáhly míry, za niž nedokážu či nechci jít.

Podobně problematické je to s kritikou. Mohu hovořit ze své vlastní zkušenosti z desetileté činnosti ve firmě řízené německým managementem, při níž každodenně jednám s německými spolupracovníky. V takové firmě je zcela běžné, že přede všemi otevřeně na poradě jeden kritizuje výsledek práce jiného, bez váhání upozorní na jeho chybu. To se běžně v našich podmínkách v minulosti a myslím že i v současnosti považovalo a považuje za něco naprosto nekolegiálního a neférového. Chyby se přece mají před nadřízenými zatajovat a pokud se na ně

náhodou přijde, je hlavním úkolem všech na srovnatelné úrovni podnikové hierarchie viníka ochránit a vinu svést na někoho zvenčí nebo na nepříznivý souběh negativních okolností. Co však pro nás je jen těžko pochopitelné je skutečnost, že kritizovaný se necítí osobně dotčen. Věcně vysvětlí, jak ke kritizovanému stavu došlo, udělal-li chybu, přizná ji a případně rovnou řekne, co udělá, aby se chyba příště neopakovala. Nevymlouvá se, ani se neomlouvá. Nám je vlastní jakoukoli kritiku vnímat jako kritiku své osoby a těžko se sžíváme s tím, že správná kritika je pouze kritika věcná, zaměřená na konkrétní výsledek, konkrétní jednání. Jak sami inklinujeme i věcnou kritiku naší osoby přijímat osobně, tak máme přirozeně tendence i kritiku, kterou podáváme, směřovat nejen k věci ale i k osobě samotné.

Ve firmě, která je řízena asertivními lidmi s vyspělými komunikačními dovednostmi probíhá i komunikace ve vztahu nad- a podřízenosti bez větších zábran avšak samozřejmě při vědomí rozdílného postavení. A dojde-li při řešení věcných problémů k emočně vypjatým situacím, může si být podřízený jist, že nadřízený s ním příště bude jednat „jako by se nic nestalo“. Šlo přece o dobrou věc, o dobrý výsledek a rozdílný názor neznamena nic špatného.

Proto, abychom do budoucna dokázali správně a přiměřeně hájit svá práva, prosazovat své oprávněné požadavky, neustupovat pokusům o manipulaci a přiměřeně projevovat své pocity, nezbyvá, jestliže nás v mladém věku praktická výchova tohoto druhu minula, než seznámit se s teorií. K takovému cíli také směřuje smysl této práce – zjistit úroveň asertivity týmových vedoucích a koordinátorů (mistrů) a na základě výsledků zvážit zařazení výcviku asertivity do jejich připravovaných vzdělávacích aktivit.

3. FORMY MEZILIDSKÉHO CHOVÁNÍ

Medzihorský (1991, str. 23-25) rozděluje mezilidské chování do šesti forem, které se navzájem od sebe liší tím, jak jsou bezpečné (tedy nakolik člověka vystavují riziku možných ztrát) a jak mnoho jimi lze získat, přičemž zmiňované zisky i ztráty jsou psychologické, odehrávají se výhradně v rovině pocitů.

První z těchto forem je stáhnutí se, které minimalizuje zjevné interakce mezi lidmi, minimalizuje možné zisky avšak i ztráty a tedy jde o chování velmi bezpečné.

Chováním s jen o málo vyšším rizikem ztrát je tzv. obřad, který v běžném společenském styku představuje například pouhou výměnu pozdravů, který však na jiných úrovních komunikace může přecházet až do propracovaných ceremoniálů. Těmto obřadům bez ohledu na jejich úroveň je společná pevná struktura a jednoduchá předvídatelnost celého jejich průběhu. Ziskem je zde pocit sounáležitosti a zapojení. Riziko je v případě zvládnutí požadovaných a nacvičitelných rituálních jednání minimální a může k němu dojít zejména v případě, že druhý člověk obřad nezvládá nebo záměrně narušuje. Zvládnutí obřadů je velmi důležité pro sebevědomý postup do dalších úrovní mezilidské komunikace a pro zvládnutí metod asertivního jednání.

Další formou je podle Medzihorského práce. Forma sice náročnější, stále ještě dostatečně bezpečná, avšak již přinášející významně vyšší zisk, neboť děje, k nimž mezi lidmi v průběhu práce dochází, jsou mnohem bohatší a opouštějí obvykle formu obřadu.

Na podobnou úroveň jako práci staví Medzihorský další formu společenského chování, zábavu. Zábavou je podle něj rozhovor mezi navzájem většinou si neznámými lidmi na téma obvykle obecně přijatelné, nekonfliktní. Zábavy, podobně jako obřady, mají relativní stálé schéma a předvídatelný průběh, kdy jeden z účastníků nadnese téma rozhovoru a ostatní ho přijmou a případně rozvinou nebo naopak nechají odeznít bez povšimnutí.

Za další formu, mnohem složitější avšak přesto postupující podle vlastních pravidel, považuje hru. Jde o formu, která může přinést podstatně vyšší výhru avšak může také znamenat významnou ztrátu. Hra je vždy tvořena čtyřmi základními kroky:

finta (iniciátor hry předstírá jiný zájem, než o jaký mu ve skutečnosti jde)

přepnutí (okamžik, kdy iniciátor odhalí „spoluhráči“ svůj skutečný zájem)

zmatek (období v němž „spoluhráč“ zjišťuje, co se stalo, kam se dostal)

výplata (každý z hráčů obvykle bere jinou „výplatu“)

Typickou pro iniciátora hry je odpověď ve tvaru „Ano, ale...“

Poslední z Medzihorským zmiňovaných forem chování je chování lidí, kteří jsou si blízcí, mají se rádi a vzájemně se respektují. Samozřejmě ani v tomto jednání není dopředu zaručena vzájemná rovnost všech zúčastněných stran. Obecně do všech vyšších a složitějších forem v určité míře prolínají nižší a jednodušší z forem chování.

4. ASERTIVITA – CHARAKTERISTIKA POJMU

Asertivita. Asertivní chování. Asertivní reakce. Velmi často slýcháme tyto výrazy a obvykle o nich máme, stejně jako ti, kteří je říkají, pouze mlhavou představu. Tato představa vychází z různých zmínek v tisku, z příležitostných informací od lidí více či méně poučených. Když jsem se ve svém okolí různých lidí ptal, co si představují pod pojmem asertivní chování, odpověď obvykle zněla: „Nenechat si nic líbit, mít ostré lokty“ a nebo velmi podobně. Ne, že by taková odpověď byla naprosto nesprávná. Na popsání asertivity je to však trochu málo a v takovém pojetí by byla velmi blízká foneticky příbuzné agresivitě.

Agresivní lidé často rádi tvrdí, že jsou asertivní. Podstatný rozdíl mezi oběma pojmy je v tom, že agresivita představuje útok, ignorování zájmů druhých a bezohledné prosazování vlastních zájmů na úkor jiných lidí.

Duchovní otec asertivity, Američan A. Salter, začal asertivitu nacvičovat původně s neurotickými osobami, s lidmi, kteří se nedokázali prosazovat ani v těch nejběžnějších životních situacích a s jeho metodou jistě nelze agresivitu spojovat.

Asertivní člověk zvládá umění prosadit se při respektování zájmů druhých a jejich osobnosti, v souladu a ve spolupráci s ostatními. To však neznamená, že člověk ovládající veškeré asertivní techniky se vždy dokáže vyhnout konfliktům v komunikaci s druhými. Pokud se přesto v konfliktu ocitne, obvykle z něj vychází bez zásadní újmy na vlastní důstojnosti a bez poškození důstojnosti druhého.

Asertivitu je možné zúženě chápat jako způsob komunikace, způsob jednání. V širším smyslu je však asertivita uceleným komunikačním stylem zahrnujícím nejen samotné umění komunikace, nýbrž i vlastnosti a stabilitu osobnosti. Jde o způsob myšlení a o životní styl.

Různí autoři definují asertivitu samozřejmě v detailu odlišně, přesto lze z různých definicí extrahovat několik zcela podstatných bodů, které jsou pro všechny definice stejné. Stručnou a velmi výstižnou definici uvádí David Gruber (2005, str. 31) :“Asertivita je soubor pravidel a jednacích technik vedoucí ke zdravému, přiměřenému sebeprosazení v komunikaci. Bez zbytečné ústupnosti, bez zbytečné agrese“.

Podobně definuje asertivitu i Medzihorský (1991, str. 7-9), který označuje asertivitu jako dovednost zdravého, přiměřeného sebeprosazení, nazývá ji přímým „dospělým“ jednáním. Popisuje ji jako jednání, které poskytuje možnost autentičtějších mezilidských vztahů a které zvyšuje sebedůvěru u neprůbojných. Onou autentičností myslí shodu chování s tím, co je sdělováno a co je přiměřené konkrétní situaci. Jako důsledek agresivního jednání naopak uvádí protiútok nebo pasivitu druhé strany jako neúčinné taktiky v jednání. Medzihorský používá termínu bludný kruh a na něm vysvětluje, jak postupně dovednosti asertivní komunikace získávat, prohlubovat a procvičovat, jak postupovat cestou drobných dílčích úspěchů. Rozebírá jednání lidí, kterým se nedaří jednat asertivním způsobem a popisuje je následovně (cit. Medzihorský, 1991, str. 14-15): „Tito lidé se potom dostávají do bludného kruhu, neboť chybné jednání vyvolává mnoho nepříjemných pocitů, které vedou k pochybnostem o sobě, k útlumu a k deformaci přiměřených reakcí. Tento stav vede k nespokojenosti, které se projeví opět v nepřiměřených reakcích, jež zvyšují pochybnost o sobě, a vše se znovu opakuje“. Cesta z bludného kruhu nevede jinudy, než přes změnu jednání (Medzihorský, 1991, str. 14-15). Pokus o cestu z bludného kruhu přes kterýkoli jiný z jeho jednotlivých prvků by vedl jen k další a větší deformaci přiměřeného jednání a k prohloubení jeho problematické spirály. Každý, byť drobný úspěch v jednání vede k posílení sebevědomí, k dobrému pocitu z vlastního jednání a k potlačení pochybností a připravuje tak půdu k dalšímu úspěšnému jednání. Přerušení tohoto bludného kruhu Medzihorský doporučuje začínat na nejjednodušších a zcela banálních situacích, v nichž člověk v minulosti chyboval. Zde lze vycházet z výše popsaných forem lidského chování, jak je vysvětluje Medzihorský. Cesta z bludného kruhu vede od forem jednoduchých přes formy složitější.

5. VÝZNAM ASERTIVITY PRO KVALITU ŽIVOTA

Asertivita nás učí následujícím schopnostem: (cit. Praško, Prašková 1996, str. 9)

- Snášet bez stresu komplikované mezilidské situace
- Jasně a přiměřeně vyjadřovat vlastní pocity
- Říkat ano nebo ne v souladu s tím, co doopravdy chceme
- Požádat o to, co potřebujeme
- Přijmout odmítnutí od druhého bez pocitu porážky
- Přijmout kritiku bez vzdoru či sebeodsuzování
- Umění konstruktivně se vyjadřovat
- Vyjádřit i přijmout kompliment
- Prosadit svoje oprávněné požadavky
- Citlivě naslouchat druhému
- Uzavírat rozumné kompromisy
- Spolupracovat s druhými k oboustranné spokojenosti

Jedním z hlavních cílů asertivity je dosažení uspokojivého řešení situace pro obě strany, tzv. řešení typu výhra / výhra (win / win). Způsob, jak tohoto cíle dosáhnout, je vyhnout se extrémům agresivního, pasivního a manipulativního chování v komunikaci či konfliktu. Agresivní a pasivní chování jsou obrannými reakcemi na obavu, strach či na přehnanou úctu vůči druhému člověku.

Asertivitu lze rovněž pojímat jako způsob uchování zdraví, jako součást zdravého životního stylu. Stres představuje významný rizikový faktor. Rosolová (Rosolová, 2000) popisuje vliv stresu, dlouhodobé nespokojenosti a nevhodného životního stylu jako faktory, které vedou k nerovnovážné aktivitě sympatického nervového systému (SNS), tvořícího spolu s parasympatickým nervovým systémem (PSNS) autonomní vegetativní nervstvo, jež řídí fungování různých orgánů lidského organismu.

Za důležitý moment považuje rovnováhu mezi funkcí SNS a PSNS, tak jak byla udržována v průběhu evolučního vývoje lidského druhu. V okamžiku stresu se aktivizoval SNS, aby tak připravil organismus k útoku nebo k ústupu. Samotným útokem či ústupem se vybilata tato aktivita a postupně došlo k vyrovnání aktivity obou nervových systémů. Současná doba však realizaci takové aktivity SNS neumožňuje. Člověk je vystavován často a dlouhodobě stresovým situacím, dochází k chronicky zvýšené činnosti SNS a tedy k dlouhodobé nerovnováze funkcí SNS a PSNS.

Tato dlouhodobá nerovnováha se prokazatelně spolupodílí na vzniku arteriální hypertenze, na zmenšení průsvitu cév; zvyšuje výkon srdečního svalu, jeho tepovou frekvenci a intenzitu srdeční kontrakce. Vede i ke snížení schopnosti některých orgánů a tkání vychytávat glukózu, tedy k inzulínové rezistenci, která se významně podílí na mortalitě osob s diabetem. Je rovněž řada důkazů o spojení obezity se zvýšenou aktivitou SNS.

Odstraňování stresu a jeho důsledků, třeba právě za pomoci využití asertivních technik, je tedy třeba vnímat jako významný činitel prevence zejména kardiovaskulárních chorob. Chronický stres často rovněž vede k negativním změnám ve stravovacích návycích. Dochází k pokusům stres a pocity s ním spojené bezprostředně potlačit snadno dostupnými způsoby, jako například zvýšením příjmu alkoholu, cukrů a tuků či kouřením. Toto pak dále vede k poklesu fyzických aktivit a kruh je tímto vlastně uzavřen.

Jak již bylo výše popsáno, základním způsobem chování nižších živočichů v konfliktu či nebezpečí je útok či ústupu. Případné vzdání se projevují obvykle strnutím. Tyto charakteristiky se však prolínají v pozměněné chorobě i do chování člověka, u nějž se k těmto základním vzorcům chování přidávají propracovanější úroveň komunikace. Protože člověk ke komunikaci užívá zejména řeč, obvykle i tímto způsobem vyjadřuje útok, ústupu či vzdání se. K tomu nevědomě či částečně vědomě komunikuje i neverbálně pomocí mimiky, gest, postoje Na rozdíl od nižších živočichů však má člověk schopnost domluvit se, avšak také schopnost využívat manipulace. Manipulativní chování je obvykle velmi blízké chování agresivnímu či pasivnímu.

Pasivní člověk obvykle nemluví o svých emocích a přáních. Chybí mu sebejistý projev, nedokáže se účinně bránit požadavkům a přáním jiných. Přizpůsobuje se silnějšímu jedinci, je mu oddán. Charakteristické je skleslé držení těla, minimální oční kontakt, nejistý verbální projev. Pasivní člověk není schopen sebe a své postoje prosadit, obvykle se o to ani nepokouší.

Na rozdíl od pasivního člověka agresivní jedinec se prosazuje bez ohledu na ostatní. Využije každou příležitost k útoku, zraňování druhých. Není ochoten přiznat chybu. Rád zaujímá diktátorské role, prosazuje se silou a hrubostí, vnucuje okolí svou pravdu. Není vzácností, že agresivní jednání je vnějším projevem člověka vnitřně pronásledovaného komplexu méněcennosti, úzkostmi a strachem. Takoví jedinci se potom obvykle chovají agresivně zejména v okruhu své rodiny a tím kompenzují neschopnost prosazení ve vztahu k cizím lidem, nadřízeným ... Agresivním projevem může být i přehnaný sarkasmus, ironizování, moralizování.

Zvláštním a pro člověka specifickým způsobem jednání je manipulace. Manipulace má mnoho podob od předstírání bezmocnosti, přes hysterické chování, lichotky, sliby, přes snahu činit druhé odpovědnými za řešení situace, po agresivní jednání. Společným znakem pro všechny manipulativní techniky je snaha manipulativního jedince dosáhnout svého cíle oklikou. Manipulativní jedinec své cíle nedeklaruje, cíl svého jednání se snaží držet v tajnosti a směřuje k němu obvykle postupně, dílčími kroky.

Na rozdíl od lidí charakteristických popsánymi vzorci chování je si asertivní jedinec vědom své hodnoty i hodnoty druhých. Ví, čeho a jak dosáhnout a je si plně vědom odpovědnosti, kterou má za sebe a své jednání. Je vyrovnaný uvolněný, říká, co cítí a dokáže naslouchat. Pokud chce dosáhnout vítězství, úspěchu, pak nikdy na úkor druhých avšak ve spolupráci s nimi. Dokáže přistoupit na kompromisy, ale odmítá nechat se sebou manipulovat. V komunikaci je čestný, přímý, sebevědomý, klidný. Mluví srozumitelně a udržuje přiměřený oční kontakt s partnerem v komunikaci. Konflikty nepřehlíží, neignoruje je, nýbrž je řeší ve chvíli, kdy se objeví.

5.1 ASERTIVITA JAKO ZPŮSOB KOMUNIKACE

Protože asertivitu lze chápat jako způsob komunikace, jsou i její základní složky s komunikací totožné. Důležitou rovinou komunikace je rovina emocionální. K emocionální rovině se nejbližší vyjadřuje mimoslovní projev. Velmi záleží na tom, co říkáme, nejméně stejně důležité je však, jak to říkáme. Je nutné vyhnout se dvojné vazbě, tj. stavu, kdy dochází k podstatnému rozporu mezi sdělením verbálním a neverbálním. Velmi často je sdělení v neverbální rovině mnohem důležitější, než verbální obsah. Proto také k úspěchu nemůže vést cesta pouhým pochopením a zažitím základních asertivních práv a základních asertivních technik. K úspěchu tyto znalosti a dovednosti vedou v kombinaci verbální komunikace s kvalitní neverbální komunikací. Ani sebelépe zvládnuté techniky asertivity nemohou být účinné, pokud sdělovaný obsah nebude korespondovat s přiměřenou neverbální komunikací. Kohoutek (1998, str. 31 – 37) zdůrazňuje, že právě nonverbální komunikací se mnohdy vyjadřujeme pravdivěji než verbálně. Z fylogenetického i ontogenetického hlediska jde o komunikaci starší. Nonverbální projevy obvykle nedokážeme na rozdíl od komunikace verbální uvědoměle cenzurovat. Způsob nonverbálního chování vychází významně z temperamentu každého jednotlivce, z jeho aktuálního duševního i tělesného stavu, je závislý na jeho pohlaví a věku, poukazuje výrazně i na jeho kulturní i sociální původ.

Velmi stručně a výstižně prostředky komunikace shrnuje uvedený přehled:
(cit. Praško, Prašková, 1996, str. 97)

Čím vším komunikujeme:

- Výraz v obličeji a mimika
- Pohled a oční kontakt
- Mluva těla: svalové napětí
rytmus dechu
gestikulace rukama
pozice těla a rukou
celkový tělesný postoj a držení těla

- Vokální klíče: barva hlasu, hlasitost, přízvuky, rychlost, pomlky
- Doteky
- Načasování reakce
- Obsah a forma sdělení
- Osobní upravenost

Podrobně se somatickým sdělením, tedy „řeči těla“, věnuje ve své práci Kohoutek (1998). Kromě detailního rozpracování jednotlivých prvků řeči těla, jejichž výčet je zde srovnatelný s jejich vyjmenováním Praškem a Praškovou, navíc zdůrazňuje jako významnou a často až rozhodující informaci o celkovém prvním dojmu (haló efekt), zmiňuje i dojem věku a stav výživy či vystupování. Popisuje stavbu těla a rozpracovává výpověď držení těla (posturologie) o psychickém a fyzickém stavu komunikující osoby. Věnuje se dále klasifikaci pohybů těla (kinezika), naopak doteky (haptika) zmiňuje pouze v souvislosti s podáním ruky. Vyčerpávající výčet somatických sdělení a jejich srozumitelná interpretace přesahuje zaměření této práce a z toho důvodu je zde tato tematika zmiňována pouze ve velmi hrubých obrysech.

Kromě podrobného popisu jednotlivých somatických projevů se Kohoutek věnuje jako jeden z prvních českých autorů proxemice (z latinského „proxe“ = vzdálenost), tedy vědní disciplíně věnující se typologii prostoru či typologii vzdáleností. Pro komunikaci je důležitá zejména typologie vzdáleností a touto vědou uváděné rozdělení vzdáleností na:

- intimní (15 až 45 cm)
- osobní (45 až 125 cm)
- společenská (125 až 350 cm)
- veřejná (350 a více cm)

Dodržování těchto vzdáleností je velmi významné ve vztahu k fungování ostatních forem komunikace. Pokud je za uvedený název vzdálenosti dodáno slovo „sdělení“, je získán srozumitelný pokyn, jakou distanci udržovat při konkrétním druhu sdělení od partnera. Jde o dovednost, která je mnohem snáze naučitelná a také podrobovatelná autokontrolé, než ostatní nonverbální projevy.

5.2 ASERTIVNÍ PRÁVA

Osvojení si asertivních práv a ztotožnění s nimi usnadňuje zvládání složitých situací všedního dne, pomáhá v předcházení stresu se všemi jeho negativními důsledky. Asertivní práva jsou vlastně základními lidskými právy. Jednotliví autoři zabývající se asertivitou uvádějí různá asertivní práva (viz následující tabulka):

MÁM PRÁVO:	Medzihorský	Provazník	Gruber	Gutmannová	Praško, Prašková	Capponi, Novák	Smith
posuzovat vlastní chování, myšlenky, emoce a být za ně a jejich důsledky odpovědný	x	x	x	x	x	x	x
nenabízet výmluvy či omluvy ospravedlňující mé chování	x	x	x		x	x	x
posuzovat zda a nakolik jsem odpovědný za řešení problémů druhých	x	x	x	x	x	x	x
změnit svůj názor	x	x	x	x	x	x	x
dělat chyby a nést za ně odpovědnost	x	x	x	x	x	x	x
říci: "Já nevím"	x	x	x	x	x	x	x
být nezávislý na dobré vůli ostatních	x	x	x		x	x	x
dělat nelogická rozhodnutí	x	x	x		x	x	x
říci: "Já ti nerozumím"	x	x	x	x	x	x	x
říci: "Je mi to jedno"	x		x		x	x	x
rozhodnout, budu-li jednat asertivně	x			x		x	
se rozhodnout, zda se chci "polepšit"		x					
být úspěšný (přijmout kompliment)				x			

S výjimkou posledních tří asertivních práv, zmíněných zde jen pro úplnost, se v zásadě všichni autoři shodují.

Praško a Prašková (1996) shrnují nejzákladnější asertivní práva tak, že jde o právo mít a vyjadřovat vlastní názory, právo dělat chyby, právo odmítnout požadavek druhého bez pocitu viny, právo na změnu názoru, právo na vlastní cíle a právo soudit své vlastní chování a být odpovědný za jeho důsledky.

5.3 ASERTIVNÍ DOVEDNOSTI

Asertivní dovednosti, nebo také asertivní techniky či metody, představují souhrn popisovaných způsobů jednání, které byly vypracovány a ověřeny jako účinné nástroje k důstojnému zvládnutí různých situací, do nichž se člověk běžně v komunikaci dostává. Jaké asertivní dovednosti jednotliví autoři považují za základní, je patrné z následující tabulky.

ZÁKLADNÍ ASERTIVNÍ DOVEDNOSTI	Medzihorský	Provazník	Gruber	Gutmannová	Praško, Prašková	Capponi, Novák	Smith
Pokažená gramofonová deska	x	x	x		x	x	x
Otevřené dveře	x	x	x		x		x
Sebeotevření, sebeodhalování	x		x				x
Volné informace (informace zdarma)	x		x				x
Negativní aserce	x	x	x		x		x
Asertivní NE					x	x	
Negativní dotazování	x		x		x	x	x
Selektivní ignorování	x		x				
Přijatelný kompromis	x	x	x			x	x
Reakce zpětnou vazbou					x		
Vyjádření a přijetí komplimentu					x	x	
Umění požádat o laskavost					x	x	

S výjimkou Gutmannové, která ve své cvičebnici asertivity jednotlivé asertivní dovednosti (techniky) výslovně nejmenuje, popisují ostatní autoři tyto dovednosti velmi podobně. Gutmannová však ve své práci popisuje jednotlivé způsoby asertivního chování, které se větší či menší míře s popsányými základními asertivními dovednostmi korespondují.

5.4 STRUČNÝ POPIS JEDNOTLIVÝCH ASERTIVNÍCH DOVEDNOSTÍ

Pokažená gramofonová deska

Jedná se o nejznámější základní asertivní techniku. Tato technika spočívá v tom, že nejprve si ujasníme svoje skutečná práva či nároky, promyslíme samozřejmě i zda je v možnostech protistrany našim požadavkům vyhovět a posléze tato práva klidně a stručně stále opakujeme. Bez vysvětlování, bez omluv a při přehlížení manipulativních otázek typu „a proč?“. Každá odpověď na manipulativní otázku vede dříve nebo později do slepé uličky, kdy hrozí přijetí argumentu protistrany. Je nezbytně nutné nenechat se od podstaty věci odvést takovými otázkami, rozváděním tématu, vysvětlováním svých postojů či projevem pochopení pro eventuální obtíže, jaké protistraně vzniknou v případě, že nám vyhoví. Praško a Prašková zmiňují myšlenku Manuela J. Smithe, že každý partner v komunikaci disponuje pouze omezeným počtem svých „NE“. Je velmi nesnadné odmítnout někoho, kdo svůj oprávněný požadavek neustále opakuje. V praxi tato technika spočívá v klidném, neemotivním opakování vlastního nároku.

Otevřené dveře

I zde jde o techniku, kterou zmiňují ve svých dílech všichni autoři, z nichž tato práce čerpá. Nazývají ji technikou otevřených dveří, technikou pootevřených dveří (Gruber, 2005), či mlhou (Smith, 2002). Ve všech případech se ale jedná o techniku, která nás připravuje na přijetí kritiky, ať oprávněné nebo neoprávněné. Efekt, který tato technika nabízí je podobný tomu, když útočník tlačí na dveře či do nich naráží a dveře jsou náhle zevnitř nečekaně otevřeny. Praško a Prašková (Praško, Prašková, 1996) situaci výstižně popisují tak, že plnou silou se lze opřít jen do dveří zavřených, nikoli však otevřených.

Tato technika má několik zásad, které výstižně uvádí Provozník (Provozník, 1994, str. 14).

- Souhlasit s každou pravdou, kterou kritik říká
- souhlasit dokonce i s každou pravděpodobností, která je ve výroku partnera komunikace obsažena
- souhlasit s obecnými logickými pravdami.

Současně upozorňuje na dvě pravidla:

- 1) na nutnost rozlišování mezi kritikem vyřčenou pravdou, a souzením toho co je a co není správné.
- 2) na potřebu kritiku zvládat s klidem, bez rozčilení či úzkosti. Rozčilení by v takovém případě mohlo vést k vlastním agresivním reakcím a naopak úzkost k pasivním reakcím.

Tato technika kritika vyčerpává právě tím, že jeho argumenty jsou přijímány a není schopen dále hledat nové a nové argumenty, kterými by nás vmanipuloval do přijetí té části jeho tvrzení, s níž nemůžeme souhlasit. Gruber zdůrazňuje, že v oblasti kritikových negativních pocitů je na místě mu přiznat takřka vše. Výjimkou jsou věci, které pro nás mají zásadní význam či které nás mají ponížit.

Sebeotevření, sebeodhalování

Další základní dovedností je sebeotevření, sebeodhalování. Tuto techniku neuvádějí všichni z autorů. Gruber (cit. Gruber, 2005) ji vystihuje formulací: „Pojďme se bavit normálně, odhodme skrývací techniky“. Medzihorský ji popisuje jako techniku, která usnadňuje pomocí sdělování kladných i negativních aspektů vlastní osobnosti komunikaci s druhou osobou a která tímž způsobem redukuje pokusy o manipulaci. Smith ji popisuje jako metodu založenou na zpřístupnění soukromých až důvěrných informací o svých pocitech, případně i o vlastních slabších stránkách či o tom, jak je sami vnímáme. Naše vlastní pocity jsou protějškem v komunikaci sotva vyvratitelné či popíratelné. Nikdo nedokáže jednoduše změnit pocity druhého a na každý takový pokus o změnu lze reagovat ve smyslu: „Ano, je to tak jak říkáte, ale já to stejně cítím jinak“.

Volné informace

Technika volných informací, jak ji nazývají Gruber či Medzihorský, nebo podle Smithe technika informace zdarma je technikou, která slouží zejména k usnadnění navázání rozhovoru a k jeho oživení. Nejde tedy o techniku, jejíž použití je obvyklé ve složitém vyjednávání, nýbrž o techniku usnadňující především běžný sociální styk. Spočívá v citlivém vyhledávání témat, která jsou pro našeho partnera v konverzaci zajímavá a v nabízení volných informací takového typu o sobě samém. Výsledkem je získání klidu a jistoty v navazování konverzace, v jejím udržování a rozvíjení. Bez zvládnuté běžné sociální komunikace nelze očekávat úspěchy ve složitých a vypjatých situacích. Umění asertivní komunikace spočívá v umění vhodně navázat, udržet, směřovat a ukončit konverzaci. V konverzaci je vhodné pracovat zejména s otevřenými otázkami, poskytovat přiměřené informace o sobě, pozorně naslouchat a vyjadřovat empatii.

Negativní aserce

Z obtížnější oblasti mezilidské komunikace je metoda negativní aserce, neboli negativní sebeprosazení, jak tuto techniku nazývá Smith. Na této metodě se shodují opět všichni z použitých autorů a podrobně se jí věnují. Pouze Gruber ji popisuje jako více do konce dotáženou techniku pootevřených dveří. Tato technika je využívána v případě kritického hodnocení a spočívá v jednoznačném souhlasu s kritikou vlastních skutečných chyb či omylů, bez ohledu na to, je-li kritika podávána konstruktivně či agresivně, manipulativně. Důležité je kritiku přijmout klidně, vlastní chybu akceptovat a případně od kritika žádat podrobnosti. Při uvědomění si asertivního práva dělat chyby a nést za ně odpovědnost se nedostaví pocit viny ani strachu, který by kritizovaného vedl k popírání chyby nebo k hledání odpuštění. Přijetí kritiky snižuje účinnost manipulativního kritika a jeho negativní emoce a usnadňuje cestu k hledání a nalézání vhodných řešení. Vyjádření typická pro tuto techniku jsou typu: „Ano, teď vidím, že jsem to neudělal dobře. Příště to budu řešit jinak!“. Je třeba zbavit se zlovyklu automatického spojování chyby s pocitem viny. Být nezávislý, svobodný, asertivní znamená soudit své jednání sám.

Asertivní „NE“

Techniku asertivního „NE“ zmiňují přímo sice pouze Praško s Praškovou a Capponi s Novákem, avšak jde o metodu, která prolíná v různé podobě vlastně všemi ostatními technikami a proto je třeba ji blíže zmínit. Dalo by se říci, že je zrcadlovým odrazem metody pokažené gramofonové desky. Asertivní ne spočívá v odmítnutí. Odmítnutí musí však předcházet pečlivá kognitivní rekonstrukce (zvážení situace spolu se získáním potřebných informací, zvážení vlastního rozhodnutí a dopad takové odpovědi), tedy zda odmítnutí je opravdu v našem zájmu. Protože jednoznačné odmítnutí spolu může nést různé následky, je třeba zde rozlišovat mezi asertivitou prostou a asertivitou empatickou. Asertivní ne podané v rámci empatické asertivity předpokládá vyjádření pochopení pro potřeby odmítnutého žadatele, pro potíže, které mu odmítnutím nastanou, doporučuje se pokus o spolupráci při hledání jiného řešení a zcela výjimečně a netradičně pro asertivitu je možné i poskytnout vysvětlení vlastního odmítnutí.

Je třeba si ujasnit vlastní pocity a potřeby. I „ano“ je asertivní, pokud skutečně tato odpověď vychází z vlastních zájmů. V rámci prosté asertivity asertivní „ne“ znamená říci „Ne, nechci“ a nikoli „Ne, nemohu“. Není na místě se omlouvat, avšak i zde je vhodné vyjádření respektu.

Negativní dotazování

Na negativní aserci může za určitých okolností vhodně navázat technika negativního dotazování. Jde o techniku, která opět nereaguje na kritiku obrannými postoji a která navíc aktivně podněcuje a žádá další kritiku otázkami typu: „A co ještě jsem udělal nesprávně?“. Takové otázky vedou k získání důležitých informací v případě konstruktivní kritiky a k vyčerpání negativní energie kritika, jde-li o kritiku agresivní nebo manipulativní. Pokud kritik nevyčerpal svou negativní energii v kontaktu s negativní asercí kritizovaného, lze očekávat, že negativní dotazování povede k utlumení emocí a k minimalizaci agresivního charakteru kritiky. Touto cestou lze získat i další užitečné informace o skutečné podstatě kritizovaného jednání, podobně jako v předchozí technice negativní aserce.

Selektivní ignorování

Techniku selektivního ignorování sice ve své práci zmiňují výslovně pouze Medzihorský a Gruber, její prvky však lze nalézt v přístupech i ostatních autorů. Jde rovněž o techniku reakcí na kritiku, v tomto případě zejména na kritiku nekonkrétní, obecnou, agresivní. Selektivní ignorování spočívá v tom, že si kritizovaný vybírá konkrétní a věcné momenty kritiky a na tyto rovněž věcně reaguje. Ostatní části kritického projevu, emotivní výpady či zobecňování jeho negativ nechává buď zcela bez povšimnutí, nebo kritikovi dá najevo, že je vnímá, avšak v žádném případě se k nim nevyjadřuje, nebrání se jim. Protože kritik čeká na reakce kritizovaného a těchto reakcí se mu dostane pouze na vybrané momenty jeho projevu, vede jej tato technika ke stále většímu setrvávání u věcné kritiky. Jakmile toto pole opustí ztrácí kontakt s partnerem a dříve nebo později se vrátí k věcné komunikaci.

Přijatelný kompromis

Velmi mnoho o asertivitě a asertivní komunikaci vypovídá metoda přijatelného kompromisu (Medzihorský, Provazník, Gruber), nebo jak ji nazývá Smith, metoda proveditelného kompromisu. Rovněž tuto techniku většina z autorů přímo pojmenovává, protože však zde jde o věc ze samé podstaty asertivní komunikace, i ostatní autoři kompromisní řešení v různých souvislostech alespoň zmiňují. Základ zde spočívá v tom, že ne vždy je možno dosáhnout plného úspěchu, plného prosazení svých oprávněných zájmů a v takovém případě je vhodné přijetí oboustranně akceptovatelného řešení, jde o řešení problému a to je často možné i bez plného dosažení našich vlastních očekávání. I protihráč má své oprávněné zájmy a ne vždy dopředu dokážeme odhadnout, nakolik splnění našich domněle oprávněných požadavků zasáhne či nezasáhne jeho práva. Asertivní člověk nečeká, zda druhý dokáže své požadavky asertivně prosazovat a svá práva asertivně bránit. V okamžiku, kdy zjistí, že zasahuje do práv druhého, svá očekávání upraví. V takové situaci je přijatelný kompromis jediným řešením, které umožňuje díky strategii win – win spokojenost a dobrý pocit na obou stranách.

Reakce zpětnou vazbou

Reakci zpětnou vazbou sice z autorů, z nichž tato práce čerpá, jmenují pouze Praško s Praškovou a Capponi s Novákem, přesto ji nelze pominout. Zpětná vazba se rozděluje na pozitivní a negativní. Pozitivní zpětná vazba, v podstatě kompliment či pochvala, má být konkrétní, má zmiňovat zcela jasně určité chování a pocity, které v nás takové chování vyvolává. Tím se výrazně zvyšuje pravděpodobnost opakování takového pozitivně hodnoceného chování. Například tedy v souladu se správně poskytnutou zpětnou vazbou je prohlášení: „Ocenil jsem, že jsi se svými podřízenými jejich úkoly podrobně projednal“, kdežto srozumitelnost tvrzení: „Líbí se mi, jak pracuješ se svými podřízenými“ je přece jen dost nejasná, pouze plošně něco hodnotí a neposkytuje příjemci informaci o tom, co pozitivně hodnotíme a co v budoucnu opět očekáváme.

Negativní zpětná vazba je vlastně citlivě podanou kritikou, která nesoudí či nehodnotí jakékoli chování, nýbrž pouze shodně s dříve zmíněnou pozitivní zpětnou vazbou sděluje, jaké v nás chování druhého vyvolává pocity. Mezi vyjádřeními: „Jsi špatný vedoucí, protože křičíš na podřízené“ a „Když křičíš na své podřízené, cítím se velmi nepříjemně“ je jistě velký rozdíl a lze očekávat, že druhé z prohlášení na příjemce více zapůsobí.

Neopomenutelnou zásadou je uvědomit si, že hodnotit můžeme pouze vlastní pocity, říkáme tedy „já“ a nikoli „my“, vyhýbáme se jakémukoli zobecňování či návodům ve smyslu: „Měl bys ..., bylo by lépe, kdybys ...“ atd.

Vyjádření a přijetí komplimentu

Zpočátku se může zdát, že není nutné tuto dovednost samostatně zmiňovat poté, kdy byla popsána reakce zpětnou vazbou. Vyjádřený kompliment a správně podaná pozitivní zpětná vazba jsou skutečně velmi podobné a mají i mnohé společné zásady. Hlavní rozdíl je však v tom, že v této metodě se na rozdíl od předchozí hovoří i o přijímání a dále v tom, že pozitivní zpětnou vazbou sledujeme (avšak naprosto nemanipulativně) určitý cíl; přejeme si, aby ten, ke komu naše pozitivní zpětná vazba směřovala, své jednání v budoucnu opakoval a vlastně tak

podporoval naše pozitivní pocity, které v nás jeho chování vzbudilo. Asertivní kompliment na rozdíl od toho slouží k vyjvení kladných pocitů k druhému a dalo by se říci, že má sloužit k potěšení jeho příjemce, k vyvolání jeho příjemných pocitů. Proto, aby výsledek nebyl kontraproduktivní, musí být kompliment pravdivý, zcela vážně míněný a kvalitně podaný. Kvalitně zde znamená správně načasovaný, přiměřený, a stejně jako veškeré jiné asertivní reakce podaný v souladu verbální a neverbální složky komunikace

Přijetí komplimentu je dovednost, s níž je také třeba se seznámit. Dobře míněný asertivní kompliment nesmí příjemce zlehčovat, bagatelizovat, ironizovat nebo jinak znehodnocovat. Nesprávně přijatý nebo odmítnutý kompliment svědčí o příjemcově sociální neomalenosti, o nedostatečném sebevědomí a může vést až k nechtěné urážce poskytovatele komplimentu. Správné přijetí spočívá v přiměřeném poděkování, vhodné je dodat velmi stručnou informaci o pocitech, který v nás kompliment vyvolal. Například: “Děkuji, velmi jste mne tím potěšil“.

Ve styku s osobami blízkými, s nimiž jsme v kontaktu často či pravidelně, či ve styku se spolupracovníky není zcela ideální čistě asertivní jednání. V takových případech je velmi vhodná **metoda asertivních obligací**, která bere více ohledy na důsledky naší asertivity na partnera. Tato metoda nebývá zahrnována do základních asertivních dovedností, neboť jde o jakousi kombinaci asertivních metod a projevuje se různými „ústupky“ proti asertivním zásadám. Obecně lze říci, že používání čistých asertivních technik působí v prostředí, v němž se často nebo pravidelně vyskytujeme a v němž tedy samozřejmě komunikujeme, příliš strojeně, neosobně a partnerem v komunikaci by mohly být oprávněně vnímány takové techniky jako necitlivé a bezohledné, příliš sebeprosazující. Proto je v takových případech nejprve nezbytně nutné promyslet důsledek naší reakce. Po této tzv. kognitivní rekonstrukci následuje samotná asertivní reakce doplněná o sdělení pocitů (... je mi to opravdu líto, že ti nemohu vyhovět) a o konsekventy, tedy o krátká vysvětlení vlastního rozhodnutí, projevy empatie a eventuelně o nabídku pro nás únosných kompromisních řešení.

Umění požádat o laskavost

Umění požádat o laskavost se věnují ve svých pracích Praško s Praškovou a Capponi s Novákem. Pro realizaci takové žádosti je stanoveno několik pravidel. Především žádost o laskavost nesmí vést ke zneužívání jiných, k manipulaci s nimi. Žádaný má samozřejmě rovněž právo naši žádost odmítnout. Zda tomu tak bude, záleží na obsahu naší žádosti a rovněž na formě, jakou je podána. Žádost musí být formulována jasně, aby žádaný měl možnost zvážit, co konkrétně bude její splnění pro něj představovat. Plné právo požádat o laskavost máme vlastně jen v případě, že jsme v nouzi. Do téže oblasti jako žádost o laskavost patří i nabídka laskavosti. Vždy je třeba dobře zvážit, zda laskavost přijmeme či slušně odmítneme. Odmítnutí dobře míněné laskavosti může tomu, kdo nám laskavost nabízí, způsobit nepříjemné pocity a může poznamenat další vztahy. Stejně jako žádost, tak i nabídka laskavosti může být manipulativní, může za ní být očekávána protislužba a v tu chvíli již nejde o laskavost, nýbrž o výměnný obchod, na který prozíravá oslovená strana nebude chtít přistoupit. Jak se v případě přijetí laskavosti vyhnout neočekávaně požadovaným protislužbám je předmětem již uvedených asertivních dovedností.

Zde je na místě zdůraznit, že asertivní chování je samozřejmě věcí dlouhodobějšího tréninku. Nelze změnit sebe a své chování ze dne na den. Asertivita se nevydává za jedinou správnou metodu chování. Cílem asertivity je nalezení takového komunikačního stylu, který je přípustný pro všechny strany, který vede k otevřené komunikaci, sebeprosazení, avšak také k hledání a nalézání kompromisů, ke zvládnutí interpersonálních a intrapersonálních konfliktů a k úspěšné spolupráci v osobním i profesním životě.

6. ROLE TÝMOVÉHO VEDOUCÍHO A KOORDINÁTORA V PRŮMYSLOVÉM PODNIKU

„Role manažerů je dvojí: účty za svou práci skládají vrcholovému vedení, se svými podřízenými pak realizují záměry podniku. Často mají pocit, že jsou drceni dvěma mlýnskými kameny – pod tlakem z obou těchto stran jsou téměř neustále“ (cit. O'Brien, 1996).

Toto prohlášení postihuje podstatu každodenní práce manažerů a prokazuje autorčinu důvěrnou znalost studovaného prostředí. Z tohoto prostředí také Paddy O'Brien odvodila oblasti činnosti manažerů, v nichž pro úspěch je nevyhnutelné získání a zažití základních asertivních dovedností, jež pojmenovává následovně:

- jednat a vyjednávat
- upoutat pozornost na poradách
- urovnávat konflikty
- mírnit hněv a rozčilení
- sdělovat nepříjemná rozhodnutí
- realizovat kontroverzní opatření
- setrvat na svém stanovisku
- řešit problémy
- vysvětlit žádoucí postupy
- veřejně vyslovovat hodnocení a ocenění
- vytvářet tým.

Samozřejmě by se daly objevit další detaily činností, v nichž je asertivita významným pomocníkem manažera, tyto jsou však podstatné a představují opravdu vyčerpávající souhrn činnosti manažera na jakékoli úrovni řízení a s trochou nadsázky by se daly považovat za jakýsi univerzální popis pracovní náplně vedoucího pracovníka.

Pro porovnání s konkrétním praktickým příkladem je níže uveden výtah podstatných bodů z popisu pracovní náplně vedoucího týmu a koordinátora. Výtah je uváděn za obě pracovní pozice současně, neboť s výjimkou rozsahu odborných úkolů a odpovědností (ve výtahu budou vynechány) vykazují vysokou míru shody ve vztahu k práci s personálem.

Hlavní body:

- personální a odborné vedení přímo podřízených pracovníků
- zajištění dodržování stanoveného procesu a dosažení požadované kvality
- sledování, dodržování a plnění výrobního plánu
- rozdělování pracovníků na příslušná pracoviště během směny
- provádění hodnocení a pohovory s podřízenými pracovníky
- výběr pracovníků a podávání návrhů a opatření pro jejich rozvoj a postup
- organizování pravidelných porad týmu
- navrhování příslušných disciplinárních opatření
- provádění týmových pohovorů o závadách
- plánování dovolených
- dohled nad dodržováním limitů přesčasové práce
- přijímání úkolů od disciplinárně a odborně nadřízených pracovníků
- kontrola udržování čistoty na pracovišti

Porovnáním výčtu základních asertivních dovedností s tímto zúženým výtahem z popisu pracovní náplně vedoucího týmu či koordinátora se potvrzuje velký význam zvládnutí asertivních dovedností na této manažerské úrovni. Každý jednotlivý z těchto hlavních bodů činnosti nižších manažerů nachází svůj protějšek ve výčtu podaném Paddy O'Brien. Realizace jejich úkolů je o to složitější, že právě oni jsou nejnižším článkem řízení, že významná část z nich postoupila na své pozice právě z prostředí svých současných podřízených. V takovém prostředí je jistě uplatňování řídicího postavení daleko složitější. Výhoda určité míry vzájemné důvěry může být snadno převážena například nedostatkem respektu, neschopností

některých lidí vidět v dříve rovnocenném spolupracovníkovi od určitého okamžiku oficiální autoritu. To platí jistě zejména, neměl-li onen nově jmenovaný vedoucí pracovník před svým oficiálním jmenováním dostatečnou přirozenou autoritu. Rovněž familiárnost a „společná minulost“ mohou nezkušenému začínajícímu vedoucímu pracovníkovi značně zkomplikovat život. V takových situacích je těžko si představit výkon jeho funkce bez schopnosti jednat a vyjednávat, urovnávat konflikty, sdělovat nepříjemná rozhodnutí či vyslovovat hodnocení a tak dále.

7. STYLY ŘÍZENÍ A VYUŽITÍ ASERTIVITY

V teoriích řízení se historicky vyskytuje řada různorodých pohledů na tuto problematiku a řada různých členění. Styly vedení lze členit na integrující a neintegrující, direktivní a nedirektivní, přímé a manipulativní či tvořivé a rigidní. Jiné členění rozlišuje zase například typ dominantní, který představuje bezprostřední vedení, řízení lidí a směřuje k submisivnímu, podřizujícímu se postoji zaměstnanců. Další členění představuje afiliantní typ vedení představovaný láskou k lidem a vstřícností. V protikladu k tomuto stylu je typ hostilní, který je charakteristický výrazným despektem k řízeným zaměstnancům, který může hraničit až s nenávisť. Tyto styly vedení lidí jsou z podstatné části v současné době již přežitě a neodpovídající realitě.

Poněkud extrémně se jeví i tzv. teorie X a Y, i když i zde jsou obsaženy reálné charakteristiky. Teorie X vychází z teze, že lidé jsou ve své podstatě líní a k práci je může donutit jedině systém odměn a trestů a permanentní kontrola. Naprostá většina lidí se snaží vyhybat jakékoli odpovědnosti a preferuje možnost nechat se vést. Vedle této většiny však existuje i malá skupina lidí povolanych k vedení a kontrolování ostatních lidí. Naproti tomu teorie Y vychází ze zcela opačných předpokladů a to, že práce je pro člověka naprosto přirozenou a spontánní aktivitou, stejně jako například zábava či odpočinek. Tvrdí, že lidé rádi prokazují při práci samostatnost a ochotně přijímají odpovědnost. Schopnost samostatného jednání a rozhodování tato teorie přisuzuje plošně většině populace a odmítá, že by šlo o vlastnost nějaké malé skupiny jedinců se zvláštními vlohami. Současné

„obvyklé“ organizaci vyčítá nevyužívání takového potenciálu zaměstnanců a stálou snahu o jejich kontrolu a dirigování. Obě teorie tedy nepochybně obsahují pravdivé prvky, avšak jako zevšeobecnující tvrzení mohou jen obtížně obstát.

Ze zcela jiných základů vycházejí moderní teorie vedení lidí, které se nesnaží jednotlivce zařazovat to nějakých výrazných většinových skupin obyvatel, nýbrž které vycházejí z psychologie osobnosti, z prověřených a ověřených skutečností. Obecně je lze zahrnout pod pojem humanizovaný management. Tento pojem se objevuje v průběhu osmdesátých let 20. století. V té době je také poprvé v souvislosti s vedením lidí zmiňován takzvaný Pygmalion efekt. Ve stručnosti lze říci, že jde o teorii, která přisuzuje člověku tendenci chovat se tak, jak je svým okolím vnímán a hodnocen. Tato teorie doporučuje nadřízeným, aby své podřízené hodnotili o něco lépe, než si skutečně zaslouží a předvídá snahu podřízených vypracovat se k úrovni poskytnutého hodnocení.

Naprosto srozumitelné je následující rozdělení stylů vedení, které vychází ze dvou podstatných typů chování vedoucího při vedení lidí, tedy z nařizování a z podpory a které zmiňuje nejen samotný pojem, nýbrž již ve svém názvu dostatečně vysvětluje i obsah toho kterého stylu:

- Nařizování – direktivní styl vedení vychází z nekompromisní realizace vlastních plánů, spočívá zejména v předložení plánu a ve vydávání konkrétních podrobných instrukcí. Nezbytně obsahuje i důslednou kontrolu a dohled nad každou součástí procesu. Direktivní styl vedení se osvědčuje například při rychlém řešení velmi důležitých situací a je rovněž považován za vhodný při vedení lidí s nedostatkem samostatnosti a malými zkušenostmi. Označení „direktivní vedení“ tedy v žádném případě v sobě nenese jednoznačně negativní hodnocení.
- Koučování – podstatné je poskytnutí prostoru pro vlastní návrh řešení úkolů nebo jeho dílčích kroků, obsahuje konzultaci o obsahu a cíli úkolu, nabízí radu, v případě týmu vede k jeho identifikaci s cílem či úkolem, nenařizuje nýbrž doporučuje. Koučovanému zaměstnanci pomáhá vytvářet potřebné návyky a podporuje jeho sebevědomí. Tento styl je vhodný při vedení lidí

již vybavených určitými zkušenostmi a kompetencemi. Vyžaduje rozsáhlou zkušenost a odbornou i osobnostní zralost manažera.

- Podporování – (někdy je tento styl nazýván facilitací, český pojem podporování však obsahu zcela odpovídá) spočívá ve stručném nastínění úkolu, v péči o jeho správné pochopení, vybízí k diskusi a návrhům a poskytuje prostor naslouchání. O podporování se mluví obvykle ve vedení týmu. Vlastní rozhodnutí je v tomto případě snaha ponechat právě na samotném týmu. Podporující styl vedení lidí je vhodné zvolit při práci se zkušenými zaměstnanci, u nichž je patrná potřeba pozitivní motivace, pochvaly a uznání.
- Delegování – představuje obvykle poskytnutí rámcových pravidel realizace úkolu a přenesení plné odpovědnosti za veškerá dílčí rozhodnutí na jinou osobu či na skupinu cestou jejího vedoucího. Tento styl je optimálně použitelný u zaměstnanců podávajících standardně kvalitní výkony, kteří jsou vysoce motivovaní a identifikovaní se zaměstnavatelem.

Z těchto charakteristik je patrné, že pro optimální strategii rozhodnutí o stylu vedení lidí je kromě vlastní zkušenosti a kompetence nezbytná velmi dobrá znalost vedených jednotlivců, zejména úrovně jejich motivace, schopností, zkušeností a v neposlední řadě i míra jejich sebedůvěry. Rovněž bez schopnosti kvalitní analýzy situace a její naléhavosti a bez znalosti prostředků, které jsou k dispozici, by rozhodnutí o volbě řídicího stylu nejspíš nebylo učiněno správně. Jedno je však všem stylům naprosto společné. Základním předpokladem pro úspěšné vedení lidí je srozumitelné stanovení úkolu. To není možné podcenit ani v práci s těmi nejzkušenějšími zaměstnanci.

Dalším podstatným předpokladem úspěšného vedení lidí je úroveň vzájemné komunikace. Dostatečně poučený a zkušený vedoucí pracovník si je vědom důležitosti komunikace pro dosažení jeho cílů a nebude jistě pochybovat o významu asertivních dovedností při tak složitých a na osobnostní a řídicí kompetence náročných stylech řízení, jakými jsou koučování, podporování nebo

delegování. Všechny tyto nedirektivní styly vycházejí z předpokladu, že oba póly, tedy řídicí a řízený pracovník, vykazují převahu dospělého chování (dělení z hlediska transakční analýzy popisu a vysvětlení chování do tří kategorií sklonů k chování: rodič, dospělý a dítě). Stačí nahlédnutí do přehledu základních asertivních práv na str. 20 a ihned se nabízejí paralely k chování nedirektivním stylem řízeného pracovníka (například práva říci: „Já nevím“, „já ti nerozumím“, ovšem i právo dělat chyby a nést za ně odpovědnost). Stejně je tomu i s asertivními dovednostmi (viz výčet na str. 21). Například negativní dotazování, reakce zpětnou vazbou či vyjádření a přijetí komplimentu jsou dovednosti, které efektivně v nedirektivních stylech řízení užívají jak řízený, tak řídicí pracovník. Použití asertivních dovedností se neomezuje na využití asertivity jako obranné techniky. Asertivní, dospělé jednání je předpokladem účinné komunikace a bez oboustranné a vyspělé komunikace je vedení lidí nedirektivním stylem nemyslitelné.

Bez širšího pochopení obsahu pojmu asertivita by se mohlo na první pohled zdát, že asertivní chování není podmínkou úspěchu při direktivním stylu řízení. Jistě, možnosti uplatnění asertivních práv a asertivních dovedností jsou zde limitovány. Zejména v prostředí, které je zcela typické pro direktivní styl řízení, tedy v prostředí vojensky organizovaných sborů (armáda, policie, hasičský sbor), je možnost uplatňování asertivních práv stejně jako asertivní dovednost významně omezena. „Nevojenské“ prostředí direktivního řídicího stylu samozřejmě již nabízí vedenému pracovníku více prostoru pro realizaci jeho asertivních práv a využití dovedností. Bez obecných zásad asertivního chování se ale neobejde ani direktivní vedoucí nebo velitel, víme-li, že k těmto zásadám patří mimo jiné přímá a jasná komunikace, jednoznačná formulace cíle nebo soulad verbálního projevu s nonverbálním. Direktivní vedení, nařizování, nelze vnímat pozitivně v souladu s nevýrazným verbálním projevem, uhýbavým pohledem či například sklíčeným postojem.

PRAKTICKÁ ČÁST

8. CHARAKTERISTIKA ZKOUMANÉHO VZORKU

S ohledem na zaměření této práce na nižší management, byli do výzkumu dotazníkovou metodou zařazeni mistři - koordinátoři a vedoucí týmů ze tří průmyslových podniků regionu. Zkoumaný vzorek představoval 97 občanů České republiky, z toho 95 mužů a 2 ženy, ve věku od 25 do 55 let, s výrazně převažujícím podílem osob se středoškolským vzděláním, nižším podílem odborného vzdělání a bez osob vysokoškolského vzdělání. Protože požadavek zachování anonymity byl při výzkumu považován za prioritní, bylo pro zachování důvěry respondentů upuštěno od detailního zkoumání věku, kvalifikace či trvání profesní zkušenosti, ačkoli informace o těchto hodnotách by jistě byly cenné.

Mistři - koordinátoři na jedné straně a vedoucí týmů na straně druhé sami o sobě představují dvě z několika úrovní podnikové hierarchie. Protože v jednotlivých podnicích jsou používány různé názvy pro obdobné funkce, budou nadále v textu používány pro sjednocení již zmíněné pojmy. Vedoucí týmů jsou podřízeni mistrům (či jim na roveň postaveným koordinátorům), sami pak jsou nadřízeni výrobním dělníkům. Přesto, že mezi skupinami mistrů / koordinátorů a vedoucích týmů neexistuje totožné hierarchické postavení, lze je zařadit shodně pod pojem nižší management. To však neznamená, že jejich místo ve struktuře firmy je shodné.

Užitečnost takového výzkumu se ukázala při rozhovorech, které byly s těmito manažery vedeny jak před, tak po zpracování dotazníků. Zřetelně se ukázalo, že vedoucí týmů, jako členové nejnižší úrovně řízení spontánně inklinují více k výrobním dělníkům a když řeknou: „my“, míní tím sebe a jim podřízené. Pokud však totéž: „my“ bylo vysloveno mistry či koordinátory, již zde byla patrná orientace ve smyslu „já a můj nadřízený“. Z bodů, které Paddy O'Brien považuje za klíčové (viz výše) respondenti při rozhovorech považovali za pro ně obtížné zejména sdělování nepříjemných rozhodnutí. Bez ohledu na to, zda šlo o rozhodnutí „shora“ nebo zda šlo o jejich vlastní rozhodnutí, měla významná část z nich tendenci ke schovávání se za zájmeno „oni“. Přiznávali obtíže s hledáním odvahy

svým podřízeným přiznat, že na rozhodnutí vyššího vedení se případně jistým dílem podíleli i oni sami a že sami jsou si vědomi nezbytnosti některého nepopulárního rozhodnutí. Z rozhovorů bylo dále patrné, že respondenti se dostávají do dlouhodobě zátěžových situací proto, že nedokáží prosazovat svá stanoviska opřená o detailní znalost své oblasti odpovědnosti, že nedokáží prosazovat dílčí oprávněné zájmy svých podřízených a místo toho se skrývají za oblíbené: „... ONI s tím nesouhlasí“. Neobratnost přiznávali i při hodnocení svých podřízených, při jejich motivaci a při vyslovování pochval. Přitom část z respondentů má přímo v pracovní náplni provádění hodnotících pohovorů se svými podřízenými, v nichž je očekáván otevřený feedback.

Rozhovory vedené s těmito nižšími manažery předběžně jako by potvrzovaly hypotézu o nedostatečné asertivitě sledované skupiny.

9. METODY VÝZKUMU

Metodami výzkumu se zabývá metodologie, jejíž název pochází z řeckého *methodus* = cesta za něčím. Somr (2006) tuto cestu popisuje jako záměrnou, logicky promyšlenou, mající přesná pravidla postupu. Jako předmět metodologie uvádí obecné teoretické problémy postupů a prostředků vědeckého poznání a zákonitostí vědeckého poznání jako tvůrčího procesu. Vysvětluje, že termín metodologie je užíván ve dvojitým smyslu. Zaprvé v širokém smyslu obecné metodologie věd a zadruhé v užším smyslu označujícím teorii vědeckého poznávání.

Z hlediska zaměření Somr (2006) výzkum člení na oblast základního výzkumu, který se zabývá meritorními otázkami a vědeckými teoriemi jednotlivých věd, a na oblast aplikovaného výzkumu, který směřuje k bezprostřednímu využití výsledků takového výzkumu v praxi. Tyto oblasti výzkumu, ačkoli je mezi nimi možné přesně nalézt či stanovit hranice, navzájem kooperují. Aplikovaný výzkum nemůže ignorovat základní výzkum a jeho teoretická východiska.

Základní podmínkou objektivního vědeckého výzkumu je správné vymezení zkoumaného problému, přesná formulace otázek, které mají být zodpovězeny a výběr vhodné výzkumné metody. Nejobvyklejšími výzkumnými metodami jsou:

- metoda pozorování
- dotazníková metoda
- škálování
- interview
- projektivní metoda
- rozbor dokumentů
- experiment.

Společná všem výzkumným metodám je potřeba adekvátního výzkumného nástroje a tento nástroj musí splňovat dvě základní podmínky, musí být validní (platný, měřící opravdu zamýšlené hodnoty) a reliabilní (přesný a spolehlivý, poskytující shodné výsledky při opakovaných měřeních). Validitu Somr ještě dále rozděluje na validitu obsahovou, která je vyjádřena mírou souladu obsahu výzkumného nástroje s obsahem výzkumného předmětu a na validitu konstruktovou jako schopnost výzkumného nástroje osvětlit konstrukt jako záměr výzkumného projektu. Zmiňuje i validitu souběžnou, kterou je nutno prověřit u nástroje s dosud neověřenou validitou (například porovnáním tímto nástrojem získaných výsledků s výsledky získanými nástrojem již z hlediska validity prověřeným).

Podle druhu výstupů lze výzkum dále dělit na kvalitativní, který ve svých výstupech nepoužívá kvantifikační postupy či jinak řečeno statistická zhodnocení a na výzkum kvantitativní, pro který jsou výstupy statisticky zhodnotitelné naopak naprosto zásadní.

Protože pro praktickou část této bakalářské práce byla zvolena metoda kvantitativního výzkumu, nebude kvalitativnímu výzkumu nadále věnován žádný další prostor.

Před realizací jakéhokoli kvantitativního výzkumu je třeba si položit několik základních otázek, z nichž se následně odvíjí postup kvantitativního výzkumu. Těmito otázkami jsou: (cit. Somr, 2006)

- předmět výzkumu, **co budeme zkoumat**
- postup, **jak budeme zkoumat**
- kdo bude **tazatelem**
- důvod výzkumu, **proč budeme výzkum provádět**
- **nalezení** spolehlivého ukazatele a nenarušení validity a reliability.

Kvantitativní výzkum má rovněž předepsaná a ověřená pravidla postupu. Těmito pravidly jsou: (cit. Somr, 2006)

1. formulace teoretického nebo praktického problému
2. formulace teoretické hypotézy
3. formulace souboru pracovních hypotéz
4. rozhodnutí o populaci a vzorku
5. pilotní studie
6. rozhodnutí o technice sběru informací
7. konstrukce nástrojů pro tento sběr
8. předvýzkum
9. sběr dat
10. analýza dat
11. interpretace, závěry, teoretické zobecnění.

Dodržení pravidel při mém výzkumu je patrné z popisu přípravy a realizace výzkumu uvedeného v kapitole č. 10 této práce.

9.1 TECHNIKY SBĚRU DAT

Techniky sběru dat obecně představují postupy, které lze prakticky využívat k získávání informací relevantních zejména z hlediska zkoumaného problému a z hlediska vybraného vzorku populace. Základními technikami sběru dat jsou:

- přímé pozorování
- rozhovor
- dotazník
- analýza dokumentů (nevytvořených za účelem výzkumu)

Téměř všechny techniky sběru dat jsou aplikací jedné z těchto základních technik (Disman, 2000).

Pro provedení výzkumu v rámci této práce byly prvotně zvažovány jako vhodné k použití dvě z těchto technik - technika rozhovoru a technika dotazníku. Obě tyto techniky zjišťují potřebné informace cestou otázek a odpovědí na ně.

9.1.1 ROZHOVOR

Zásadou rozhovoru jako techniky sběru dat je existence předem stanoveného cíle a pořízení záznamu o jeho obsahu a výsledcích. Rozhovor může být standardizovaný, to znamená, že každému respondentovi jsou pokládány tytéž otázky v témž pořadí a za dodržení podobnosti veškerých podmínek rozhovoru a nebo nestandardizovaný. Standardizovaný rozhovor obvykle nevyžaduje tolik času a není také tolik náročný na odbornost a zkušenost tazatele. Opakem je nestandardizovaný rozhovor, který vychází většinou jen z určité osnovy, avšak samotná úroveň realizace je velmi závislá na tazateli.

Obecnou nevýhodou rozhovoru pro účely výzkumu je jeho vysoká časová náročnost a nižší objektivita. Z těchto důvodů se jen zřídka rozhovor používá jako jediná technika sběru dat.

9.1.2 DOTAZNÍK

Časově daleko méně náročnou technikou sběru dat je dotazník. Každý dotazník je tvořen otázkami, které mohou být konstruovány jako otevřené a recipientovi poskytují prostor pro vlastní volnou odpověď, a nebo jako zavřené, u nichž recipient volí předem dané odpovědi dle míry svého souhlasu s jejich zněním.

Dotazníky se dělí na účelové, které jsou konstruovány s cílem získání výzkumného materiálu do zcela konkrétního výzkumu, a na dotazníky standardizované, což jsou nástroje s již prověřenou validitou i reliabilitou používané standardně ke zjišťování například zájmů, postojů, vlastností a různých dalších dat.

10 PRŮBĚH VÝZKUMU, ZÍSKANÉ VÝSLEDKY A JEJICH INTERPRETACE

Formulace problému v případě výzkumu, který byl v souvislosti s touto bakalářskou prací proveden, je obsažena v podstatě v samotném cíli bakalářské práce, tedy v důvodu, který vedl ke zjišťování úrovně asertivity nižšího managementu v předem stanoveném konkrétním prostředí, ke schopnosti těchto lidí prosazovat své zájmy, asertivně reagovat v zátěžových situacích či bránit se přetěžování. Tímto problémem jsou signály a informace z prostředí těchto manažerů o dlouhotrvajících pocitech přepracování a extrémně vysokého psychického zatížení. Za důsledek tohoto problému je možno považovat reálnou interní fluktuaci na sledovaných pracovních pozicích či zvýšenou míru pracovní neschopnosti jejich podřízených, odrážející snad i atmosféru v týmech.

Na základě znalosti prostředí a osobních kontaktů s řadou z těchto manažerů byla formulována hypotéza nedostatečné úrovně asertivity uvedené skupiny manažerů. Samotné rozhodnutí o populaci a o vzorku bylo v této práci dopředu dáno zaměřením práce a s ohledem na organizační a technické možnosti byl výzkum zaměřen na veškeré v době výzkumu dostupné jedince. Pilotní studii, jejímž účelem obecně je zjištění realizovatelnosti výzkumu ve vybraném vzorku populace, jsem provedl formou několika rozhovorů s vybranými jedinci zkoumané skupiny. Těmito rozhovory jsem si předběžně potvrdil správnost formulovaného

problému. Rozhodnutí o technice sběru dat nebylo v tomto případě nijak obtížné, neboť s ohledem na velikost zkoumaného vzorku nezbylo, než aby byla pro výzkum zvolena forma dotazníku, konkrétně standardizovaného dotazníku. Obvyklým dalším krokem postupu kvantitativního výzkumu je konstrukce nástrojů pro sběr dat. V době, kdy jsem tuto práci začal připravovat jsem neměl dostatek vědomostí, zkušeností a ani času, abych mohl zvažovat možnost konstrukce vlastního dotazníku, který by splňoval podmínku validity a reliability. Od předvýzkumu, který má ověřit účinnost použitého nástroje, jsem ustoupil. Důvodem pro to byl fakt, že dotazník ke zjištění úrovně asertivity, který jsem se rozhodl při výzkumu použít, je jediným dotazníkem, který se mi podařilo v literatuře objevit a neboť je v identické podobě zmiňován více autory, vycházel jsem z oprávněného předpokladu, že tento dotazník jako nástroj je již ověřen.

Ke sběru dat od recipientů byly využity termíny školení, která byla pro skupiny těchto manažerů organizována. Fakt, že recipienti dotazníky vypracovávali za podmínek, které byly pro všechny z nich velmi podobné, napomohl ke zvýšení objektivity zvolené techniky sběru dat. Osloveno bylo celkem 97 respondentů, jimž byl stručně vysvětlen důvod zpracování dotazníků a od nichž bylo zpět získáno 72 zpracovaných dotazníků. Za další faktor zvyšující objektivitu odpovědí považuji naprostou anonymitu dotazníků, když bylo ustoupeno i od uvedení statisticky zpracovatelných údajů, jako například pohlaví, věk či stupeň získané kvalifikace.

Dotazník, škála hodnocení jednotlivých tvrzení i celkové vyhodnocení testu byly doslovně převzaty z dostupné literatury (Capponi V., Novák T. 1994, str. 7 - 9), (Praško J., Prašková H. 1996, str. 57 - 59). Dotazník je konstruován dvaceti tvrzeními a úkolem respondenta je označit bodovým hodnocením od 1 do 4, podle toho, nakolik toto tvrzení je v souladu s typickým chováním respondenta:

1 = dané tvrzení vystihuje vaše chování velmi věrně, jako by bylo napsáno o vás

2 = podobným způsobem se chováte často, nikoliv pokaždé. Anebo se popsanému způsobu dost blížíte

3 = občas se to stane, že to tak děláte, ale většinou se chováte jinak

4 = nikdy se tak nechováte. Vůbec vám to neodpovídá

Tvrzení obsažená v dotazníku:

1. Když mě kolega požádá o půjčku, nedokážu ho odmítnout, i když na tom sám nejsem finančně nejlépe.
2. Neumím začít rozhovor s osobou, která je mi sympatická. Čekám, až to udělá druhá strana.
3. Když mě někdo někam pozve a já vidím, že mu na tom záleží, neumím ho odmítnout, i když se mi to vůbec nehodí.
4. Když mě někdo předběhne ve frontě, nedokážu se ohradit.
5. V různých debatách neumím druhým skočit do řeči, i když je zcela jasné, že už jen mlátí prázdnou slámu.
6. Mám-li v jakékoli situaci někomu na jeho žádost či prosbu říci NE, působí mi to potíže, je mi trapně.
7. Neumím ukončit rozhovor, i když mě ani mluvčí, ani téma vůbec nezajímají a nemám ani čas.
8. Když s někým mluvím, nedokážu mu oponovat, i když si myslím, že můj vlastní názor je lepší. Raději ho ani nevyslovím.
9. Je mi trapné zeptat se, když něčemu nerozumím (v práci, ve škole, doma atp.)
10. Na schůzích a různých veřejných shromážděních raději nediskutuji. Připadal(a) bych si hloupě.
11. Když někdo zruší setkání, které jsme měli domluvené, neumím nabídnout jiný termín. Čekám, až to udělá on.
12. Kdybych se pokusil(a) druhým lidem přikazovat, dopadlo by to nejspíš podle rčení „Přikaz a udělej sám“.
13. Když mi někdo z blízkých lidí křivdí, nic nenamítám. Ovládám se, aby nepoznal mé rozladění.
14. Pozvat na schůzku osobu opačného pohlaví, o kterou mám zájem, je pro mě nadlidský výkon.
15. Pokud mě někdo chválí a dělá mi poklony, zrozpáčitím, nevím, jak reagovat, nevím si rady sám(a) se sebou.

16. Když přinesu ze samoobsluhy nazelenalý salám, raději ho vyhodím, než bych vyřizoval(a) reklamaci.
17. Naskakuje mi husí kůže, když si představím, že bych se musel(a) živit jako agent pojišťovny.
18. Mám-li mluvit o něčem důležitém, anebo s někým, na kom mi záleží, začnu mluvit nezřetelně, někdy se i zakoktám.
19. Je mi velmi nepříjemné, když musím v nouzové situaci požádat úplně cizího člověka třeba o lístek na tramvaj.
20. Je mi velmi nepříjemné začít hovor s úředními nebo výše postavenými osobami, a to i když jim nutně potřebuji něco sdělit.

Vyhodnocení dotazníku:

více než 70 bodů: Nepatříte sice mezi lidi, kteří na sobě nechají dříví štípat, ale pozor – nejste někdy zbytečně agresivní? Měli byste se naučit, jak si zachovat svoji hodnotu bez ohrožování druhých. Většinou nebývá sociálně nejúspěšnější ten, kdo má ostré lokty. Spíše se mu lidé vyhýbají a často bývá izolovaný.

51 až 70 bodů: Nemusíte se bát, v životě se neztratíte a přitom pravděpodobně nejste nadměru agresivní.

30 až 50 bodů: Pokud vám jde skutečně o něco velmi důležitého, tak se možná postavíte za svá práva. Běžně se vám však pravděpodobně stává, že spíš ustoupíte nárokům druhých. Nácvik asertivity vám může velmi pomoci. Neváhejte začít.

méně než 30 bodů: Pravděpodobně se vyhýbáte jakýmkoli konfliktům, proto vesměs ustupujete druhým. Snadno s vámi „zametou“. Možná máte klid, ale neužíváte se v sobě? Nedoplácíte nakonec na svoji slušnost? Necítíte se často „obětí“ druhých? Nepropadáte občas lítosti nad krutostí světa? Nácvik asertivity je podle všeho pro vás nutný. Nemusíte se ho bát. Může velmi příznivě změnit váš život.

Bodový výsledek testu se může pohybovat v intervalu 20 až 80 bodů.

Podrobným rozbořem uvedeného dotazníku a porovnáním jeho jednotlivých tvrzení s paletou asertivních práv (viz tabulka na str. 20 této práce) a s přehledem základních asertivních dovedností (viz tabulka na str. 21 této práce) bylo zjištěno, že ačkoli dotazník zkoumá v podstatě všechna asertivní práva a všechny asertivní dovednosti, jeho těžiště spočívá více v oblasti komunikačních dovedností. Postihuje tedy asertivitu zejména jako komunikační styl, méně přesně se však vyjadřuje k definovaným asertivním právům a méně přesně vystihuje hodnocení obratnosti respondentů v základních asertivních dovednostech. Ukázal se jako vhodnější pro měření úrovně asertivity v „občanském“ životě. Protože však není k dispozici reliabilní nástroj pro měření asertivity se zaměřením na pracovní prostředí a na chování ve vztahu nadřizenosti a podřizenosti, nezbyvá, než vycházet z premisy srovnatelnosti chování v různých prostředích a situacích.

Abych zjistil, na která asertivní práva a na které asertivní dovednosti se mám zejména zaměřit, pokusil jsem se jednotlivá tvrzení uvedená v dotazníku konkrétním asertivním právům a konkrétním asertivním dovednostem (viz níže uvedené tabulky) přiřadit. Bohužel, uvědomění si tří ze třinácti v literatuře zmiňovaných základních asertivních práv v dotazníku nelze vysledovat.

Pokud jde o dvanáct základních asertivních dovedností, tyto se podařilo v dotazníku vysledovat všechny, ačkoli těžiště dotazníku zůstává, jak již bylo zmíněno, v běžné komunikaci a v chování v občanském životě. Přes tyto drobné připomínky však považuji dotazník a výsledky získané jeho vyhodnocením za dostatečné pro další postup práce.

Rozhodl jsem se vyhodnotit používaný dotazník dle tří kritérií. Zaprvé tedy ve směru zjištění, kterých základních asertivních práv jsou si respondenti vědomi a nakolik jejich dodržování zvládají úspěšně vyžadovat či vymáhat. Zadruhé ke zjištění, zda a kterých z asertivních metod spontánně dokáží používat ke svému prosazení. Třetí úroveň vyhodnocení dotazníku provedu nejprve podle hodnotící škály tak, jak ji uvádějí autoři dotazníku. Všechna tato zjištění využiji při rozhodování, na která z asertivních práv a na které z asertivních metod zaměřím stručnou příručku, která bude výstupem této práce.

Vyhodnocením výsledků vztahujících se k uplatňování základních asertivních práv a částečně i předcházejícími rozhovory vedenými s některými z recipientů jsem zjistil, že většinou obtížně zvládají odmítnutí požadavku, který je na ně vznesen jinou osobou, nedokáží požadavek, který považují za neoprávněný nebo neodůvodněný odmítnout. Pokud jej přece jen odmítnou, cítí potřebu odmítnutí omlouvat výmluvami či vysvětlováním. Obtížněji se vyrovnávají s manipulativními pokusy, kdy se někdo pokouší své problémy vydávat za problémy jejich.

Tvrzení číslo				asertivní práva	Průměrné skóre vztahujících se tvrzení				Prům. skóre uplatnění uvedeného asert. práva	Pořadí
13	15			posuzovat vlastní chování, myšlenky, emoce a být za ně a jejich důsledky odpovědný	3,29	3,04			3,17	3
1	3	6		nenabízet výmluvy či omluvy ospravedlňující mé chování	2,97	2,36	2,93		2,75	9-10
1	6			posuzovat zda a nakolik jsem odpovědný za řešení problémů druhých	2,97	2,93			2,95	7-8
				změnit svůj názor					0,00	
13	19			dělat chyby a nést za ně odpovědnost	3,29	2,93			3,11	4
9				říci: "Já nevím"	3,43				3,43	1-2
4	11	12	16	být nezávislý na dobré vůli ostatních	2,92	3,39	3,31	2,47	3,02	6
				dělat nelogická rozhodnutí					0,00	
9				říci: "Já ti nerozumím"	3,43				3,43	1-2
1	6			říci: "Je mi to jedno"	2,97	2,93			2,95	7-8
1	3	6		rozhodnout, budu-li jednat asertivně	2,97	2,36	2,93		2,75	9-10
				se rozhodnout, zda se chci "polepšit"					0,00	
15				být úspěšný (přijmout kompliment)	3,04				3,04	5

Výsledky získané vyhodnocením dotazníků ve vztahu ke zjištění, nakolik sledovaná skupina jako celek zvládá bez teoretického základu základní asertivní dovednosti, ukazují mimo jiné na vhodnost zaměření příručky na metodu asertivního NE a na reakci zpětnou vazbou. Jako obtížné se respondentům také jeví téma běžné komunikace, konverzace.

Tvrzení číslo		základní asertivní dovednosti	Průměrné skóre vztahujících se tvrzení								Prům. skóre zvládnutí uvedené asert. dovednosti	Pořadí						
1	6	Pokažená gramofonová deska	2,97	2,93								2,95	8					
13		Otevřené dveře	3,29									3,29	3-6					
13		Sebeotevření, sebeodhalování	3,29									3,29	3-6					
2	5	7	10	14	17	18	20	Volné informace (inf. zdarma)	3,07	3,07	3,17	2,82	2,94	2,22	2,82	3,43	2,94	9
13		Negativní aserce	3,29										3,29	3-6				
1	3	6						Asertivní NE	2,97	2,36	2,93						2,75	11
9								Negativní dotazování	3,43								3,43	1
13								Selektivní ignorování	3,29								3,29	3-6
8	11	12						Přijatelný kompromis	3,44	3,39	3,31						3,38	2
4								Reakce zpětnou vazbou	2,92								2,92	10
15								Vyjádření a přijetí komplimentu	3,04								3,04	7
16	19							Umění požádat o laskavost	2,47	2,93							2,70	12

Velká část dotázaných osob přiznává obtíže při navazování neoficiálního rozhovoru či jeho ukončování, v případě, že již na jeho pokračování nemají zájem. Naopak překvapivě jedno z nejlepších skóre zaznamenali v připravenosti k zahájení a vedení rozhovoru s úřední osobou či autoritou.

Podrobně shrnují výsledek dotazování následující dvě tabulky:

- tabulka souhrnných výsledků jednotlivých recipientů (str. 48)
- tabulka statistických vyhodnocení (str. 49)

Počet bodů jednotlivých respondentů	četnost		odchylka od aritm. průměru	(odchylka od arit. průměru) ²
	absolutní n_i	relativní $f_i(\%)$	$x - \bar{x}$	$(x - \bar{x})^2$
36	1	1,39	-24,03	577,44
46	1	1,39	-14,03	196,84
47	1	1,39	-13,03	169,78
48	1	1,39	-12,03	144,72
49	1	1,39	-11,03	121,66
51	2	2,78	-9,03	81,54
51			-9,03	81,54
52	2	2,78	-8,03	64,48
52			-8,03	64,48
53	1	1,39	-7,03	49,42
54	4	5,56	-6,03	36,36
54			-6,03	36,36
54			-6,03	36,36
54			-6,03	36,36
55	3	4,17	-5,03	25,30
55			-5,03	25,30
55			-5,03	25,30
56	3	4,17	-4,03	16,24
56			-4,03	16,24
56			-4,03	16,24
57	2	2,78	-3,03	9,18
57			-3,03	9,18
58	2	2,78	-2,03	4,12
58			-2,03	4,12
59	5	6,94	-1,03	1,06
59			-1,03	1,06
59			-1,03	1,06
59			-1,03	1,06
59			-1,03	1,06
60	4	5,56	-0,03	0,00
60			-0,03	0,00
60			-0,03	0,00
60			-0,03	0,00
61	6	8,33	0,97	0,94
61			0,97	0,94
61			0,97	0,94
61			0,97	0,94
61			0,97	0,94
61			0,97	0,94
62	6	8,33	1,97	3,88
62			1,97	3,88
62			1,97	3,88
62			1,97	3,88
62			1,97	3,88
62			1,97	3,88
63	6	8,33	2,97	8,82
63			2,97	8,82
63			2,97	8,82
63			2,97	8,82
63			2,97	8,82
63			2,97	8,82
64	3	4,17	3,97	15,76
64			3,97	15,76
64			3,97	15,76
65	4	5,56	4,97	24,70
65			4,97	24,70
65			4,97	24,70
65			4,97	24,70
66	2	2,78	5,97	35,64
66			5,97	35,64
67	6	8,33	6,97	48,58
67			6,97	48,58
67			6,97	48,58
67			6,97	48,58
67			6,97	48,58
67			6,97	48,58
68	6	8,33	7,97	63,52
68			7,97	63,52
68			7,97	63,52
68			7,97	63,52
68			7,97	63,52
68			7,97	63,52
69	1	1,39	8,97	80,46
71	1	1,39	10,97	120,34
74	1	1,39	13,97	195,16
	72	100	0	3076
n = 72	$\sum x = 4322$			
medián = 61	r = 60,03			

Vyhodnocením výsledků dotazníků podle škály autorů bylo zjištěno, že naprostá většina respondentů se pohybuje v pásmu 50 až 70 bodů, které je autory hodnoceno slovy: „Nemusíte se bát, v životě se neztratíte a přitom pravděpodobně nejste nadměru agresivní“.

Pro zjištění, ve které části pásem použitých autory dotazníku se hodnocení recipientů pohybuje jsem dvacetibodová pásma dále rozdělil na poloviny s níže uvedeným výsledkem. Pro tuto jemnější škálu avšak samozřejmě nejsou k dispozici popisující verbální hodnocení.

Počet bodů	Počet respondentů v pásmu
méně než 30 bodů	0
30 až 40 bodů	1
41 až 50 bodů	4
51 až 60 bodů	28
61 až 70 bodů	37
nad 70 bodů	2
celkem	72

Pro větší přehlednost na straně 51 uvádím tabulku, v níž jsem seřadil jednotlivá tvrzení podle úrovně jejich obtížnosti z pohledu celé skupiny respondentů.

Tvrzení č.	Pořadí tvrzení podle obtížnosti z pohledu respondentů	Průměrné skóre
17	Naskakuje mi husí kůže, když si představím, že bych se musel(a) živit jako agent pojišťovny.	2,22
3	Když mě někdo někam pozve a já vidím, že mu na tom záleží, neumím ho odmítnout, i když se mi to vůbec nehodí.	2,36
16	Když přinesu ze samoobsluhy nazelenalý salám, raději ho vyhodím, než bych vyřizoval(a) reklamaci.	2,47
10	Na schůzích a různých veřejných shromážděních raději nediskutuji. Připadal(a) bych si hloupě.	2,82
18	Mám-li mluvit o něčem důležitém, anebo s někým, na kom mi záleží, začnu mluvit nezřetelně, někdy se i zakoktám.	2,82
4	Když mě někdo předběhne ve frontě, nedokážu se ohradit.	2,92
6	Mám-li v jakékoli situaci někomu na jeho žádost či prosbu říci NE, působí mi to potíže, je mi trapně.	2,93
19	Je mi velmi nepříjemné, když musím v nouzové situaci požádat úplně cizího člověka třeba o lístek na tramvaj.	2,93
14	Pozvat na schůzku osobu opačného pohlaví, o kterou mám zájem, je pro mě nadlidský výkon.	2,94
1	Když mě kolega požádá o půjčku, nedokážu ho odmítnout, i když na tom sám nejsem finančně nejlépe.	2,97
15	Pokud mě někdo chválí a dělá mi poklony, zropačtím, nevím, jak reagovat, nevím si rady sám(a) se sebou.	3,04
2	Neumím začít rozhovor s osobou, která je mi sympatická. Čekám, až to udělá druhá strana.	3,07
5	V různých debatách neumím druhým skočit do řeči, i když je zcela jasné, že už jen mlátí prázdnou slámu.	3,07
7	Neumím ukončit rozhovor, i když mě ani mluvčí, ani téma vůbec nezajímají a nemám ani čas.	3,17
13	Když mi někdo z blízkých lidí křivdí, nic nenamítám. Ovládám se, aby nepoznal mé rozladění.	3,29
12	Kdybych se pokusil(a) druhým lidem přikazovat, dopadlo by to nejspíš podle rčení „Přikaz a udělej sám“.	3,31
11	Když někdo zruší setkání, které jsme měli domluvené, neumím nabídnout jiný termín. Čekám, až to udělá on.	3,39
9	Je mi trapně zeptat se, když něčemu nerozumím (v práci, ve škole, doma atp.)	3,43
20	Je mi velmi nepříjemné začít hovor s úředními nebo výše postavenými osobami, a to i když jim nutně potřebuji něco sdělit.	3,43
8	Když s někým mluvím, nedokážu mu oponovat, i když si myslím, že můj vlastní názor je lepší. Raději ho ani nevyslovím.	3,44

Po provedené analýze získaných dat lze konstatovat, že původní hypotéza o nedostatečné úrovni asertivity se potvrdila pouze částečně. Rozborem jednotlivých oblastí, do nichž tvrzení uvedená v dotazníku zasahují, jsem zjistil určitou dvojnásobnost výsledků a nezbyvá než konstatovat, že opravdu jednoznačná interpretace výsledku výzkumu není možná. Myslím, že se zčásti potvrdila moje původní obava o nedostatečné vhodnosti dotazníku pro použití v pracovním prostředí. Některé obecné závěry však přesto lze rozborem výsledků jednotlivých tvrzení vyvodit s dostatečnou důvěrou v jejich platnost.

Za velmi obtížné považuje většina dotázaných odmítnutí požadavku (viz výsledek tvrzení č. 1, 3, 6, 19), obdobně těžce se vyrovnávají s případy, kdy by měli sami na základě vlastního rozhodnutí hovořit zejména před větším množstvím posluchačů či v situacích, kdy od nich není aktivita automaticky očekávána (viz výsledek tvrzení č. 2, 10, 14, 17, 18). Rovněž obranu vlastních práv (viz výsledek tvrzení č. 4, 16) považuje větší část výzkumného vzorku za obtížnou a na takovou obranu často rezignují.

Na opačném pólu hodnotící škály se překvapivě, jak již bylo zmíněno na straně 47, nachází značná připravenost začít a vést hovor s úředními nebo vyššími osobami (tvrzení č. 20). Překvapivý je tento výsledek však pouze do té doby, dokud si neuvědomíme v této práci uvedené hlavní body popisu pracovní náplně vedoucích týmů a koordinátorů / mistrů. Z řady bodů je jasně patrné, že uvedení nižší manažeri při výkonu své činnosti často a bezprostředně komunikují s nadřízenými manažery, řeší s nimi různé pracovní problémy, přijímají od nich úkoly a tyto předávají dále na podřízené pracovníky. Pracovní náplní je jim taková komunikace přímo nařízena. V pracovním prostředí tedy, jak se zdá, nemají s komunikací směrem nahoru ani směrem dolů větší problémy. V již započatém rozhovoru či v procesu, jehož jsou součástí (tvrzení č. 8, 9), nepovažují za obtížné hájit svůj názor (názor, nikoli práva!) ani položit dotaz v případě, že něčemu nerozumí. V porovnání s těmito zjištěními se nabízí vysvětlení, že mají-li oporu v nějakém vyšším rozhodnutí, v tom, že cosi musí, nebo naopak nesmí, pak se projevují zdánlivě výrazně asertivněji, než v případech, kdy musí jednat o své

vlastní vůli, na základě vlastního rozhodnutí. Otázkou samozřejmě zůstává, nakolik může opravdu být asertivním asertivně se jevící projev, jenž byl učiněn na základě pokynu či příkazu. Někde uprostřed hodnotící škály se pohybuje dovednost přijetí chvály či komplimentu (tvrzení č. 15). Zdá se, že tedy ani umění přijetí komplimentu není mezi recipienty tohoto výzkumu příliš zažito. Troufám si odvodit, že kdo neumí chválu přijmout, sotva ji bude umět ve správně míře a správným způsobem poskytnout. Protože manažeři ze zkoumané skupiny bezprostředně řídí výrobní dělníky, považují za nezbytné dobré zvládnutí této dovednosti. Úspěšná motivace právě dělníků je obecně považována za velmi obtížný úkol a toho se myslím bez umění pochvaly může manažer zhostit jen ztěžka.

11 ZÁVĚR

Původně jsem jako výstup z této práce předpokládal vytvoření stručné příručky některých návodů, jak asertivně vystupovat v těch oblastech komunikace, které se budou na základě analýzy výsledků výzkumu jevit u respondentů jako nejméně zvládnuté. Tento původní záměr jsem se rozhodl částečně přehodnotit a příručku zpracuji jako velmi zjednodušenou informaci o asertivních právech a základních asertivních dovednostech, akcentovat budu dovednost vyjádření a přijetí komplimentu, vyzdvihnu problematiku řízení ve vypjatých situacích (dle Paddy O'Brien, 1996) a nevynechám zásadní význam neverbální komunikace. Příručka bude především vycházet z této práce, v žádném případě však nebude představovat vyčerpávající informaci o asertivitě jako komunikačním stylu.

Zkušenosti, které jsem v průběhu zpracovávání této práce získal, mne rovněž přivedly k rozhodnutí aktivně podporovat zařazení výcviku asertivity do struktury manažerského vzdělávání ve společnosti, v níž pracuji.

Za další podobu výstupu své práce považuji mé vlastní, nyní ještě více utvrzené přesvědčení o významu asertivity v každodenním životě manažera, o její důležitosti při umění motivace zaměstnanců a o možnostech pozitivního působení asertivní komunikace na psychickou pohodu těch, kdo asertivně jednají i těch, s nimiž je asertivně jednáno.

Seznam použité literatury:

- 1) Bishop, S.: *Jste asertivní?*, Computer Press, Praha 2000, ISBN 80-7226-325-0
- 2) Capponi, V., Novák, T.: *Asertivně do života*, Grada, Praha 1994, ISBN 80-7169-082-1
- 3) Capponi, V., Novák, T.: *Příručka k nácviku asertivity*, Psychodiagnostika, s. s r.o., Bratislava 1992, ISBN neuvedeno
- 4) Capponi, V., Novák, T.: *Sám sobě psychologem*, Grada, Praha 2003, ISBN : 80-247-0606-7
- 5) Disman, M.: *Jak se vyrábí sociologická znalost*, Karolinum, Praha 2000, ISBN: 80-246-0139-7
- 6) Gruber, D.: *Zlatá kniha komunikace*, Repronis, Ostrava 2005, ISBN 80-7329-092-8
- 7) Gutmannová, J.: *Cvičebnice asertivity*, PORS, Praha 1995, ISBN 80-85609-88-6
- 8) Kohoutek, R. a kol.: *Základy sociální psychologie*, Akademické nakladatelství CERM, Brno 1998, ISBN 80-7204-064-2
- 9) Medzihorský, Š.: *Asertivita*, Elfa, Praha 1991, ISBN 80-900197-1-4
- 10) O'Brien, P.: *Pozitivní řízení*, Management Press, Ringier ČR, 1996, ISBN 80-85603-98-5
- 11) Nový, I.: *Interkulturální management*, Grada Publishing, Praha 1996, ISBN 80-7169-260-3
- 12) Pospíšil, M.: *Zlost, hněv, rozčilení*, Plzeň 1999, ISBN 80-238-4579-9
- 13) Praško, J., Prašková, H.: *Asertivitou proti stresu*, Grada Publishing 1996, ISBN 80-7169-334-0
- 14) Provazník, V.: *Umíte komunikovat?*, Institut pro místní správu, Praha 1994, ISBN 80-85821-18-4
- 15) Rosolová, H.: *Sympatický nervový systém a kardiovaskulární riziko*, Maxdorf, Praha 2000, ISBN 80-85912-41-4
- 16) Smith, J. J.: *Říkejte ne s úsměvem*, NLN, Praha 2002, ISBN 80-7106-590-0
- 17) Somr, M.: *Úvod do metodologie a metod výzkumu*, Č. Budějovice 2006, ISBN 80-239-8227-3
- 18) Widimský, J., Patlejšková, E.: *Dieta při kardiovaskulárních onemocněních*: Triton, Praha 1999, ISBN 80-7254-013-0

STRUČNÝ PRŮVODCE ASERTIVNÍMI PRÁVY A DOVEDNOSTMI

Asertivita

Asertivní jednání

Asertivní práva

Asertivní dovednosti

Za použití odborné literatury uvedené v závěru této příručky zpracoval Jan Drbohlav.

Úvodem:

Asertivita. Asertivní chování. Asertivní reakce. Velmi často slyšíme tyto výrazy a obvykle o nich máme pouze mlhavou představu. Tato představa vychází z různých zmínek v tisku a z příležitostných informací od lidí více či méně poučených. Odpověď na otázku: „Co je asertivní jednání“ zní obvykle: „Nenechat si nic líbit“ nebo podobně. Ne, že by taková odpověď byla úplně nesprávná. Na popsání asertivity je to však trochu málo.

Asertivitu lze zúženě chápat jako způsob komunikace, způsob jednání. V širším smyslu jde o ucelený komunikační styl zahrnující nejen samotné umění komunikace, nýbrž i vlastnosti a stabilitu osobnosti. Podstatný rozdíl mezi pojmy **agresivita a asertivita** je v tom, že agresivita představuje ignorování zájmů druhých, prosazování vlastních zájmů na úkor jiných lidí. Asertivní člověk se přiměřeně prosazuje při respektování zájmů druhých a jejich osobnosti a ve spolupráci s ostatními. Pokud se v konfliktu ocitne, obvykle z něj vychází bez újmy na vlastní důstojnosti a bez poškození důstojnosti druhého.

Jedním z hlavních **cílů asertivity** je dosažení uspokojivého řešení situace pro obě strany, tzv. řešení typu výhra / výhra (win / win). Způsob, jak tohoto cíle dosáhnout, je vyhnout se extrémům agresivního, pasivního a manipulativního chování v komunikaci.

Komunikovat neznámá pouze hovořit, ačkoli ke komunikaci obvykle vědomě užíváme zejména řeč. Nevědomě či částečně vědomě komunikujeme i mimoslovně (neverbálně) pomocí mimiky, gest, postoje, doteků Na rozdíl od nižších živočichů máme schopnost domluvit se, avšak i schopnost manipulovat druhými. **Manipulativní chování** je obvykle velmi blízké chování agresivnímu či pasivnímu. Má mnoho podob od

předstírání bezmocnosti, přes hysterické chování, lichotky, sliby, přes snahu činit druhé odpovědnými za řešení situace až po agresivní jednání. Společným znakem pro všechny manipulativní techniky je snaha dosáhnout svého cíle oklikou. Manipulativní jedinec své cíle obvykle nedeklaruje, drží je v tajnosti a směřuje k nim nejčastěji postupně, dílčími kroky.

Pasivní člověk obvykle nemluví o svých emocích a přáních. Chybí mu sebejistý projev, nedokáže se bránit požadavkům a přáním jiných. Přizpůsobuje se silnějšímu jedinci a je mu oddán. Je nápadný až obtěžující snahou vždy a všem pomáhat. Charakteristické je skleslé držení těla, minimální oční kontakt, nejistý slovní (verbální) projev. Pasivní člověk není schopen sebe a své postoje prosadit, obvykle se o to ani nepokouší.

Agresivní jedinec se prosazuje bez ohledu na ostatní. Využije každou příležitost k útoku, zraňování druhých. Nepřiznává vlastní chybu, rád zaujímá diktátorské role a prosazuje se silou a hrubostí. Agresivní jednání bývá často vnějším projevem člověka vnitřně pronásledovaného komplexu méněcennosti, úzkostmi a strachem. Takový člověk se obvykle chová agresivně zejména v okruhu své rodiny a tím kompenzuje svou neschopnost aktivního prosazení ve vztahu k cizím lidem, nadřizeným ... Agresivně může působit i přehnaný sarkasmus, ironizování či moralizování.

Asertivní jedinec je si vědom své hodnoty i hodnoty druhých. Ví, čeho a jak dosáhnout a je si plně vědom odpovědnosti, kterou má za sebe a své jednání. Je vyrovnaný, uvolněný, říká co cítí a dokáže naslouchat. Pokud chce dosáhnout vítězství, pak nikdy na úkor druhých avšak ve spolupráci s nimi. Dokáže přistoupit na kompromisy, avšak nenechá sebou manipulovat. V komunikaci je čestný, přímý, sebevědomý, klidný a důvěryhodný. Důležitou rovinou komunikace je rovina pocitová (emocionální). O emocionální rovině nejvíce vypovídá neverbální projev.

Nejméně stejně důležité jako to, co říkáme, je to, jak to říkáme. Musíme se vyhnout dvojné vazbě, tj. stavu, kdy dochází k podstatnému rozporu mezi sdělením verbálním a neverbálním. Velmi často je sdělení v neverbální rovině mnohem důležitější, než verbální obsah.

Neverbálními signály jsou zejména: (cit. Praško, Prašková, 1996)

- Výraz v obličeji a mimika
- Pohled a oční kontakt
- Mluva těla: (svalové napětí, rytmus dechu, gestikulace rukama, pozice těla a rukou, celkový tělesný postoj a držení těla)
- Vokální klíče: barva hlasu, hlasitost, přízvuky, rychlost, pomlky
- Doteky
- Načasování reakce
- Obsah a forma sdělení
- Osobní upravenost

Osvojení si asertivních práv a ztotožnění se s nimi usnadňuje zvládnutí složitých situací všedního dne, pomáhá v předcházení stresu se všemi jeho negativními důsledky.

ZÁKLADNÍ ASERTIVNÍ PRÁVA
„Mám právo...“
posuzovat vlastní chování, myšlenky, emoce a být za ně a jejich důsledky odpovědný
nenabízet výmluvy či omluvy ospravedlňující mé chování
posuzovat zda a nakolik jsem odpovědný za řešení problémů druhých
změnit svůj názor
dělat chyby a nést za ně odpovědnost
říci: "Já nevím"
být nezávislý na dobré vůli ostatních
dělat nelogická rozhodnutí
říci: "Já ti nerozumím"
říci: "Je mi to jedno"

Uplatňování těchto základních asertivních práv usnadňuje zvládnutí základních asertivních technik (metod). Je třeba zbavit se zlovyku automatického spojování chyby s pocitem viny. Být nezávislý, svobodný, asertivní znamená soudit své jednání sám.

Součástí asertivního jednání je i asertivní konverzace. Ta spočívá v umění vhodně navázat, udržet, směřovat a ukončit konverzaci. V konverzaci je vhodné pracovat zejména s otevřenými otázkami, poskytovat přiměřené informace o sobě, vyjadřovat empatii.

ZÁKLADNÍ ASERTIVNÍ DOVEDNOSTI
Pokažená gramofonová deska
Otevřené dveře
Sebeotevření, sebeodhalování
Volné informace (informace zdarma)
Negativní aserce
Asertivní NE
Negativní dotazování
Selektivní ignorování
Přijatelný kompromis
Reakce zpětnou vazbou
Vyjádření a přijetí komplimentu
Umění požádat o laskavost

Naučit čtenáře asertivním dovednostem není účelem této jednoduché příručky. Jejím cílem je probudit u nich zájem o téma asertivity... a jak jinak probudit zájem, než právě letným nahlédnutím „do kuchyně“. Sue Bishop, autorka jedné z populárních publikací o asertivitě, říká: „ ... začněte u maličkosti: asertivitu si nacvičujte při řešení relativně méně důležitých úkolů, tedy takových, jež nemusí být splněny na 100%. Vyzkoušejte si jednotlivé asertivní techniky především při jednání s lidmi, s nimiž se již patrně neseťkáte, takže pokud pochybíte, nebude vás to tolik mrzet, vezmete si z toho ponaučení a pak se můžete opět pokoušet o lepší výsledek.“

Pokažená gramofonová deska

Nejznámější asertivní technika spočívá v tom, že si ujasníme svoje skutečná práva či nároky, promyslíme zda je v možnostech protistrany našim požadavkům vyhovět a posléze tato práva klidně a stručně stále opakujeme. Bez vysvětlování, bez omluv a při přehlížení manipulativních otázek typu „ a proč?“. Je nezbytně nutné nenechat se od podstaty věci odvést takovými otázkami, rozváděním tématu, vysvětlováním svých postojů či projevem pochopení pro eventuální obtíže, jaké protistraně vzniknou v případě, že nám vyhoví. Každý partner v komunikaci disponuje pouze omezeným počtem svých „ne“. Je velmi nesnadné odmítnout někoho, kdo svůj oprávněný požadavek neustále opakuje. V praxi tato technika spočívá v klidném, neemotivním opakování vlastního nároku.

Otevřené dveře

Jedná se o techniku, která nás připravuje na přijetí kritiky, ať oprávněné nebo neoprávněné. Efekt, který tato technika nabízí je podobný tomu, když útočník tlačí na dveře či do nich naráží a dveře jsou náhle zevnitř nečekaně otevřeny. Plnou silou se lze opřít jen do dveří zavřených, nikoli však otevřených.

Tato technika má několik hlavních zásad:

- Souhlasit s každou pravdou či pravděpodobností, kterou kritik říká
- souhlasit s obecnými logickými pravdami.

Tato technika kritika vyčerpává tím, že jeho oprávněné argumenty jsou přijímány a není schopen dále hledat nové a nové argumenty, kterými by nás vmanipuloval do přijetí té části jeho tvrzení, s níž nemůžeme souhlasit.

Sebeotevření, sebeodhalování

Jde o metodu založenou na zpřístupnění soukromých až důvěrných informací o svých pocitech, případně i o vlastních slabších stránkách. Naše vlastní pocity jsou protějškem v komunikaci sotva vyvratitelné či popíratelné. Nikdo nedokáže jednoduše změnit pocity druhého a na každý takový pokus o změnu lze reagovat ve smyslu: „ Ano, je to tak jak říkáte, ale já to stejně cítím jinak“ .

Volné informace

Technika slouží zejména k usnadnění navázání rozhovoru a k jeho oživení. Spočívá v citlivém vyhledávání témat, která jsou pro našeho partnera v konverzaci zajímavá a v nabízení volných informací takového typu o sobě samém. Umění asertivní komunikace spočívá v umění vhodně navázat, udržet, směřovat a ukončit konverzaci. V konverzaci je vhodné pracovat zejména s otevřenými otázkami, poskytovat přiměřené informace o sobě, vyjadřovat pochopení pro pocity druhého.

Negativní aserce

Tato technika je využívána v případě kritického hodnocení a spočívá v jednoznačném souhlasu s kritikou vlastních skutečných chyb či omylů, bez ohledu na to, je-li kritika podávána konstruktivně či agresivně, manipulativně. Důležité je kritiku přijmout klidně, vlastní chybu akceptovat a případně od kritika žádat podrobnosti. Přijetí kritiky snižuje útočnost manipulativního kritika a jeho negativní emoce a usnadňuje cestu k hledání a nalézání vhodných řešení. Otázky typické pro tuto techniku jsou typu „Ano, teď vidím, že jsem to neudělal dobře. Příště to udělám tak a tak....“.

Asertivní „ne“

Technika, která prolíná v různé podobě všemi ostatními technikami. Asertivní ne spočívá v odmítnutí. Odmítnutí musí však předcházet pečlivé zvážení situace, vlastního rozhodnutí a dopad takové odpovědi. Protože jednoznačné odmítnutí spolu může nést různé následky, je třeba zde rozlišovat mezi asertivitou prostou a asertivitou empatickou. Asertivní ne podané v rámci empatické asertivity předpokládá vyjádření pochopení pro potřeby odmítnutého žadatele, pro potíže, které mu odmítnutím nastanou, doporučuje se pokus o spolupráci při hledání jiného řešení a zcela netradičně pro asertivitu je možné poskytnout vysvětlení vlastního odmítnutí.

V rámci prosté asertivity asertivní „ne“ znamená říci „Ne, nechci“ a nikoli „Ne, nemohu“. Není na místě se omlouvat, avšak i zde je vhodné vyjádření respektu.

Negativní dotazování

Negativní dotazování nereaguje na kritiku obrannými postoji, nýbrž aktivně podněcuje a žádá další kritiku otázkami typu: „A co ještě jsem udělal nesprávně?“. Takové otázky vedou k získání důležitých informací v případě konstruktivní kritiky a k vyčerpání negativní energie kritika, jde-li o kritiku agresivní nebo manipulativní.

Selektivní ignorování

Jde rovněž o techniku reakcí na kritiku, v tomto případě zejména na kritiku nekonkrétní, obecnou, agresivní. Selektivní ignorování spočívá v tom, že si kritizovaný vybírá konkrétní a věcné momenty kritiky a na tyto rovněž věcně reaguje. Ostatní části kritického projevu, emotivní výpady či zobecňování jeho negativ nechává buď zcela bez povšimnutí, nebo kritikovi dá najevo, že je vnímá, avšak v žádném případě se k nim nevyjadřuje.

Přijatelný kompromis

Jde o metodu, která o asertivitě a asertivní komunikaci opravdu hodně vypovídá. Její základ spočívá v tom, že není-li možno dosáhnout plného úspěchu a prosazení svých oprávněných zájmů, je vhodné přijetí oboustranně akceptovatelného řešení. I protihráč má své oprávněné zájmy. Asertivní člověk nečeká, zda druhý dokáže své požadavky asertivně prosazovat a svá práva asertivně bránit. V okamžiku, kdy zjistí, že zasahuje do práv druhého, svá očekávání upraví. V takové situaci je přijatelný kompromis jediným řešením, který umožňuje dobrý pocit na obou stranách.

Reakce zpětnou vazbou

Zpětná vazba se rozděluje na pozitivní a negativní. Pozitivní zpětná vazba, v podstatě kompliment či pochvala, má být konkrétní, má zmiňovat zcela jasně určité chování a pocity, které v nás takové chování vyvolává. Pozitivní zpětná vazby zvyšuje pravděpodobnost opakování pozitivně hodnoceného chování, což je jejím cílem. Podmínkou je přesnost a srozumitelnost pozitivního hodnocení. Hodnocený musí přesně vědět, co jsme kladně hodnotili.

Negativní zpětná vazba je citlivě podanou kritikou, která nesoudí či nehodnotí jakékoli chování, nýbrž sděluje, jaké v nás chování druhého vyvolává pocity. Hodnotit můžeme pouze vlastní pocity, říkáme tedy „já“ a nikoli „my“.

Vyjádření a přijetí komplimentu

Rozdíl oproti předchozí technice je v tom, že zde se jedná i o přijímání pozitivní zpětné vazby. Asertivní kompliment však na rozdíl od předcházející techniky slouží k vyjevení kladných pocitů k druhému a dalo by se říci, že má sloužit k potěšení jeho příjemce, k vyvolání jeho příjemných pocitů. Kompliment musí být bezpodmínečně pravdivý, zcela

vážně míněný a kvalitně podaný. Kvalitně znamená správně načasovaný, přiměřený, a podaný v souladu verbální a neverbální složky komunikace

Přijetí komplimentu je dovednost, s níž je také třeba se seznámit. Dobře míněný asertivní kompliment nesmí příjemce zlehčovat, ironizovat nebo jinak znehodnocovat. Nesprávně přijatý nebo odmítnutý kompliment může vést až k nechtěné urážce poskytovatele komplimentu. Správné přijetí spočívá v přiměřeném poděkování, vhodné je dodat velmi stručnou informaci o pocitech, který v nás kompliment vyvolal. Například: “Děkuji, velmi jste mne tím potěšil“.

Umění požádat o laskavost

Žádost o laskavost nesmí vést ke zneužívání jiných či k manipulaci s nimi. Žádaný má samozřejmě právo naši žádost odmítnout. Žádost musí být formulována jasně, aby žádaný měl možnost zvážit, co konkrétně bude její splnění pro něj představovat. Do téže oblasti jako žádost o laskavost patří i nabídka laskavosti. Vždy je třeba dobře zvážit, zda laskavost přijmeme či slušně odmítneme. Nabídka laskavosti samozřejmě může být manipulativní, může za ní být očekávána protislužba a v tu chvíli již nejde o laskavost.

Pokud po letném přečtením předchozích stránek ve vás setrvává pocit, že bez bližšího povědomí o asertivitě jste se do dnešního dne dobře obešli a že tuto komunikační dovednost ve své práci nepotřebujete, dovolím si citovat situace, které Paddy O'Brien uvádí jako „obávané“ v kapitole nazvané „Řízení ve vypjatých situacích“.

- vyslovení nesouhlasu
- projednávání nepříjemných osobních záležitostí
- jednání se zaměstnanci o disciplinárních záležitostech a stížnostech
- oprávněný hněv – nezbytná konfrontace
- tlumení hněvu – zvládnutí zlostného ataku
- vypořádání se s násilím
- propouštění nadbytečných zaměstnanců.

Nevyvolává-li ve vás představa řešení těchto situací nepříjemný pocit, nezbývá, než vám závidět vaši jistotu, s jakou si umíte poradit

Předpokládám však, že většině z vás proběhne v mysli nepříjemná vzpomínka na podobné situace, které jste museli řešit, na pocity, které jste při tom prožívali, nebo obava z toho, že takovou situaci budete v budoucnu muset pro vás poprvé řešit. V takovém případě vám lze s důvěrou doporučit prostudování populárně vědecké literatury, která je k problematice asertivity dostupná. Jako doporučení vám může sloužit na konci této příručky uvedený seznam. Věřím tomu, že seznámení s literaturou vás dovede i k účasti na některém z tréninků asertivního jednání.

Seznam použité literatury:

- 1) Bishop, S.: *Jste asertivní?*, Computer Press, Praha 2000, ISBN 80-7226-325-0
- 2) Capponi, V., Novák, T.: *Asertivně do života*, Grada, Praha 1994, ISBN 80-7169-082-1
- 3) Gutmannová, J.: *Cvičebnice asertivity*, PORS, Praha 1995, ISBN 80-85609-88-6
- 4) Kohoutek, R. a kol.: *Základy sociální psychologie*, Akademické nakladatelství CERM, Brno 1998, ISBN 80-7204-064-2
- 5) Medzihorský, Š.: *Asertivita*, Elfa, Praha 1991, ISBN 80-900197-1-4
- 6) O'Brien, P.: *Pozitivní řízení*, Management Press, Ringier ČR, 1996, ISBN 80-85603-98-5
- 7) Praško, J., Prašková, H.: *Asertivitou proti stresu*, Grada Publishing 1996, ISBN 80-7169-334-0
- 8) Provazník, V.: *Umíte komunikovat?*, Institut pro místní správu, Praha 1994, ISBN 80-85821-18-4