

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ  
FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ  
Institut mezioborových studií Brno

**Asertivita v mezilidských vztazích**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Vedoucí bakalářské práce:**  
**Mgr. František Sýkora**

**Vypracovala:**  
**Eva Novosádová**

**2011**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Asertivita v mezilidských vztazích“ zpracovala samostatně a použila jsem literaturu uvedenou v seznamu literatury, který je součástí této bakalářské práce.

Elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné.

Brno 12. dubna 2011

.....

Eva Novosádová

## **Poděkování**

Děkuji panu Mgr. Františku Sýkorovi za vstřícnost a ochotu, se kterou převzal vedení mé bakalářské práce a dále za metodickou pomoc a podporu, kterou mi poskytl při jejím zpracování.

Také bych chtěla poděkovat svým rodičům, dětem a přátelům za morální podporu, pomoc a trpělivost, kterou mi poskytli v průběhu celého studia a při zpracování mé bakalářské práce. Velmi si jich za to vážím.

Eva Novosádová

# Obsah

Úvod .....	2
<b>1 Asertivita.....</b>	<b>5</b>
1.1 Základní pojmy .....	5
1.1.1 Asertivita.....	5
1.1.2 Empatie .....	10
1.1.3 Prosociální chování, altruismus, afiliace, hostilita.....	11
1.1.4 Sociální a emoční inteligence .....	12
1.2 Komunikace jako základ asertivity .....	13
1.2.1 Verbální komunikace .....	15
1.2.2 Neverbální - mimoslovní komunikace.....	17
1.3 Členění asertivity .....	17
1.4 Asertivní práva a povinnosti .....	18
1.5 Základní asertivní techniky .....	20
1.6 Pozitivní a negativní přístupy k hodnocení asertivního chování .....	22
1.7 Výsledky využití asertivity .....	24
1.8 Teoretické poznatky o asertivitě, komunikaci a souvisejících pojmech.....	24
<b>2 Uplatnění asertivity ve škole a rodině .....</b>	<b>26</b>
2.1 Použití asertivity v předškolním období .....	27
2.2 Asertivita ve vztahu rodina a škola.....	29
2.3 Asertivita v partnerském vztahu .....	32
2.4 Použitelnost asertivity ve škole, v rodině a partnerských vztazích.....	36
<b>3 Asertivita v profesním životě .....</b>	<b>39</b>
3.1 Specifické asertivní techniky .....	40
3.2 Zásady účinného jednání.....	41
3.3 Řízení ve vypjatých situacích .....	42
3.4 Použitelnost asertivity v profesním životě.....	47
<b>Závěr .....</b>	<b>50</b>
<b>Resumé .....</b>	<b>52</b>
<b>Anotace.....</b>	<b>54</b>
<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>55</b>

# Úvod

*„Je-li člověk nespokojen se svým stavem, může jej změnit dvěma způsoby: buď změni podmínky svého života, nebo změni svůj duševní postoj. První není vždy možné, to druhé je možné vždy.“*  
Ralph Waldo Emerson

Jako úřednice na úřadu městské části v Brně jsem v denním kontaktu s občany - žadateli. Každý z nich přichází s jiným problémem, požadavkem, přáním, ale také s jinou představou o práci úředníků a v jiném naladění.

Záleží to nejen na problému, se kterým občané přicházejí, ale také na předchozích zkušenostech s jednáním s úředníky, na informacích, které o konkrétním úřadu získali a nezřídka bývají ovlivněni i médii...

Problémy v komunikaci však nenastávají pouze při jednání s občany, ale také se členy samosprávy. Někteří z nich při prvním nástupu do funkce nemají ani potuchy o tom, co práce zastupitele nebo radního obnáší, mívají zkreslenou představu o tom, jaké mají jako zvolení členové zastupitelstva pravomoci a jaké jsou povinnosti úředníků.

A zrovna tak i oni, stejně jako občan – žadatel bývají ovlivněni obecně uznávaným názorem na úředníky a další zaměstnance v podstatě kteréhokoliv úřadu jako na úplatné, nepříjemné lidi, zneužívající své „moci“, se kterými nelze po dobrém vyjít. Mnohdy pak přicházejí lidé bojovně naladění a nebo už dopředu znechuceni, co že se bude po nich všechno chtít. Přitom představu o ustanoveních obecně závazných předpisů, o náležitostech jejich případných žádostí mívají tito lidé minimální.

Při řešení takových situací mi pomáhá asertivita. Dříve jsem neznala tento pojem pocházející z latinského slova *assere*, které znamená tvrdit, stát na svém, uplatňovat požadavky. V angličtině sloveso *to assert* má význam prosadit. Nebyly mi známy ani dovednosti a techniky, které asertivita nabízí pro usnadnění komunikace. Řídila jsem se prostě pravidly slušného chování. Jsem svým založením osoba přívětivá a veselá, většinou proto nemívám problém „vyjít“ s občany, kteří se na mne obrátí se svou žádostí, a to ani v případě, že je její vyřízení složitější, než si představovali nebo jejich

žádosti vyhovět nelze. Vyskytují se však občas i takové případy v komunikaci s žadatelem, kdy se mi velmi hodí asertivita a její praktické návody, jak se v těch kterých situacích zachovat, jak jednat.

Cílem, který jsem si pro tuto práci stanovila, bylo prostudovat literaturu na téma asertivita a zjistit, zda je použitelná nejen v pracovním procesu, ale také při výuce ve školách, počínaje mateřskými a vysokými školami konče a také ve vztazích partnerských.

Kvalitní, přátelská a vstřícná komunikace, jakou s sebou přináší asertivní jednání a dovednosti, je jedním ze základů sociální pedagogiky, ať už ji chápeme ve smyslu působení na celé sociální skupiny, ve vztahu k formám, metodám, podmínkám nebo cílům výchovy nebo ve smyslu sociální pomoci specifickým skupinám populace.

Téma asertivity, práva a povinností z ní plynoucí a jejich použití v praxi, je však tak široké, že jej nebylo při rozsahu této práce obsáhnout celé. Také závěry autorů v prostudované literatuře se ne vždy shodují. Do bakalářské práce není zpracována praktická část, například dotazník na téma použití asertivních práv v praxi a jeho vyhodnocení.

V první kapitole seznámím čtenáře s teorií asertivity, právy a povinnostmi, které z ní plynou, s teoretickými základy komunikace a odbornými výrazy, které jsou pro studium tohoto tématu potřebné.

Druhá kapitola bude obsahovat poznatky o praktickém využití asertivních dovedností v oblasti mateřského, základního, středního i vysokého školství s ohledem na věkové zvláštnosti dětí, žáků a studentů. Další část této kapitoly je zaměřena na vhodnost či možnost asertivního jednání v partnerských vztazích.

Třetí kapitola pojedná o prospěšnosti asertivity při každodenní, běžné pracovní komunikaci a prozkoumá možnosti použití specifických asertivních technik a zásad účinného jednání při řešení vypjatých, konfliktních pracovních situací.

Při zpracování bakalářské práce jsem použila dostupnou literaturu na dané téma, zpracovanou nejrozličnějšími odborníky a také co možná nejvíce důvěryhodné prameny z internetu.

Tato práce může pomoci těm, kteří nejsou spokojeni sami se sebou, se svými dosavadními vztahy s druhými lidmi. Buď se jim nelíbí, že příliš často ustupují a pak nedosáhnou svého cíle a nebo jsou příliš agresivní, nechtějí tudíž vycházet ostatním vstříc a proto je lidé nemají příliš v lásce. Každý člověk se občas dostane do situace, kdy není se svým jednáním nebo se sebou samým spokojen. Osvojí-li si ale způsoby asertivního jednání, jistě důvodů pro takovou nespokojenost časem hodně ubude.

# 1 Asertivita

## 1.1 Základní pojmy

### 1.1.1 Asertivita

Pojem „asertivita“ si můžeme vyložit jako pojmenování jednoho z druhů zdravého jednání člověka. Tento pojem je obtížné přesně přeložit. Dá se přibližně popsat jako „zdravé, přiměřené sebeprosazení“ při jednání s druhými lidmi. Ani to však není úplně přesné. Proto se termín „asertivita“ většinou nepřekládá a je třeba si na něj zvyknout tak jako na jiná slova převzatá z cizích jazyků, která každodenně vstupují do našeho života a mezi běžné vyjadřovací prostředky.<sup>1)</sup>

Asertivní chování můžeme popsat jako přímé, upřímné vyjádření vlastních myšlenek a názorů, pozitivních i negativních, aniž by mluvčí narušoval práva jiných lidí a nebo svoje vlastní. Asertivní jednání se zpravidla definuje jako jednání, které není ani pasivní ani agresivní. Asertivní způsob jednání se může stát celoživotní strategií člověka v jeho komunikaci s ostatními lidmi a může být pomůckou při řešení nejružnějších nepřehledných a obtížných situací a prostředkem pro zachování sebeúcty v takových situacích. Člověk, který jedná asertivně, nejedná na úkor druhých, ale také nepřipustí, aby ostatní jednali na jeho účet.<sup>2)</sup>

Tím, že se seznámíme se způsobem používání asertivních technik a naučíme se jim, budeme napříště komunikovat se svými protějšky způsobem, který jim nebude nepříjemný. Zároveň dokážeme prosadit svoje reálné cíle bez zbytečné útočnosti nebo naopak bez přílišné ústupnosti a neschůplivosti.

I člověk úzkostlivý, pasivní, se sníženým sebevědomím a malou úctou k sobě samému se může, pokud se mu dostane správných informací a citlivého vedení, naučit jednat tak, aby nebyl předem poražen. Naopak člověk agresivní dokáže jistě svoje

---

<sup>1)</sup> Medzihorský, Š., Asertivita, Elfa, nakladatelství Jitky Studničné, Praha 1991, str. 9

<sup>2)</sup> Medzihorský, Š., Asertivita, Elfa, nakladatelství Jitky Studničné, Praha 1991, str. 7 – 9



útočné chování a postoje upravit tak, aby svým projevem partnera v komunikaci nezostudil, nezesměšnil a nesnažil se s ním manipulovat.

Seznámíme-li se s informacemi o asertivitě a o tom, jak ji začlenit do svého života, sami pak nalezneme chyby, jichž se dopouštíme jednak ve vlastním chování a jednak v hodnocení chování druhých lidí.

Asertivita je jednou velmi významnou součástí zdravé sociální (mezilidské) komunikace. A při jednání s druhými lidmi je plně na místě. Určitě ji však nemůžeme nekriticky vyzdvihovat proti jiným způsobům komunikace mezi lidmi a strategiím jejich jednání. Člověk pravděpodobně nemůže a někdy ani nechce být asertivní v každé situaci. Postupem doby, kdy asertivitu jako komunikační prostředek využívá, však zjistí, že je velmi málo situací, ve kterých se bez ní beze zbytku obejde. Domnívám se, že každý by měl mít o asertivních dovednostech povědomost a zařadit je mezi své sociální dovednosti.

Pasivní jednání chutná hořce. Člověk, který ustupuje, pocíťuje ztrátu vlastní hodnoty. Pokud se vzdá toho, oč usiluje, sotva může něčeho dosáhnout. Proto je pasivní jednání vlastně neúčinné a nepřináší žádaný výsledek.

Agresivní jednání naproti tomu vyvolává u druhých lidí buď potřebu protiútoku nebo přinejmenším obrany vlastních pozic, nebo pasivitu. Ani jedno, ani druhé není žádoucí. Pokud upíráte právo na vlastní myšlenky a vyjádření pocitů druhým lidem, jednáte agresivně. Pokud je upíráte sobě, pak jednáte pasivně.

Asertivní jednání dává na jedné straně možnost vyjádřit vlastní myšlenky, potřeby a pocity a na straně druhé přijmout myšlenky, potřeby a pocity druhých lidí. Obě komunikující strany se navzájem respektují. Při asertivní komunikaci je charakteristický vzpřímený postoj, přiměřený oční kontakt, pozorné a aktivní naslouchání a empatické vnímání.

Při agresivním nebo pasivním jednání takové chování nepřichází v úvahu. Agresivní člověk vnucuje druhým vlastní myšlenky, pocity a potřeby a vyžaduje jejich

bezvýhradné přijetí. Pasivní člověk naopak přejímá myšlenky, pocity a potřeby svého protějšku a vzdává se svých vlastních.<sup>3)</sup>

Každý z druhů lidského chování můžeme přiřadit k jednomu ze základních typů. Tyto jednotlivé typy se odlišují charakteristickými výrazovými prostředky a specifickým jednáním.

Agresivní chování se vyznačuje:

- vyhrožováním, zastrašováním a křikem,
- odhodláním mluvčího prosadit cíle i proti vůli a na úkor druhých,
- potřebou a snahou zvítězit téměř za jakoukoliv cenu, zaujímáním obranného nebo agresivního postoje,
- nepředvídatelností jednání a výbušností mluvčího.

Druhá strana, nepřipravená agresivnímu jednání čelit, ať už se jedná o jednotlivce, či skupinu lidí, většinou:

- reaguje rovněž agresivně nebo přechází do defenzívy,
- se cítí takovým jednáním zasažena, raněna, uražena,
- je ovládána pocity rozmrzelosti, podrážděnosti a rozčilení,
- obává se následků.

S agresivním člověkem se obtížně jedná o nedostacích a problémech, které vyžadují aktuální řešení. Lidé se obávají, že budou vystaveni ponižování, manipulaci a zneužívání.<sup>4)</sup>

Pasivní člověk se prezentuje takto:

- neprosazuje své názory a požadavky,
- snaží se vyhnout konfliktům, sporům, střetům,
- není ochoten převzít odpovědnost a sám o problému rozhodnout,
- obviňuje druhé z vlastních neúspěchů,
- má stále tendence se obhajovat a bránit,
- staví se neustále do pozice oběti.

---

<sup>3)</sup> Medzihorský, Š., Asertivita, Elfa, nakladatelství Jitky Studničné, Praha 1991, str. 9

<sup>4)</sup> O'Brien, P., Pozitivní řízení, Management Press, Praha, 1999, str. 19, 20

Lidé, kteří vstupují s pasivním člověkem do kontaktu, pociťují:

- zlost, nebo naopak
- vinu,
- podráždění, rozmrzelost, frustraci.

Pasivní člověk se překvapivě ve své pozici oběti vyznačuje odmítáním čehokoliv, co by mohlo jeho psychickou situaci zlepšit. Nedostatek energie a aktivity, jež jsou u takového člověka jasně patrné, vyvolává u ostatních rozmrzelost a zklamání, jejich počáteční snaha směřující ke změně jednání pasivního člověka se dříve či později vytratí, protože se setká s otevřeným nebo skrytým odmítnutím.<sup>5)</sup>

Manipulativní jednání je:

- vynalézavé a nápadité, ale vychytralé a úskočné,
- skrytě agresivní,
- záludné a rafinované ve své snaze ovládat druhé lidi pomocí sarkasmu, vzdoru, trucování apod.,
- příjemné vůči lidem při osobním jednání, za jejich zády však úskočné a škodící,
- nečestné a nevypočitatelné.

Lidé, kteří se setkají s takovýmto chováním, se cítí:

- zmatení,
- rozzloben,
- vinni,
- frustrováni.

Při setkání s manipulativním chováním lidé nikdy nevědí, čemu mají věřit a čemu ne, neustále si musí ověřovat, o co skutečně jde, což u nich vzbuzuje duševní rozladu.<sup>6)</sup>

Člověk, který jedná asertivně:

- dosahuje svých cílů, aniž poškozuje zájmy ostatních lidí,
- ochraňuje vlastní práva a respektuje práva druhých,
- má přiměřené sebevědomí a sebedůvěru,

---

<sup>5)</sup> O'Brien, P., Pozitivní řízení, Management Press, Praha, 1999, str. 20

<sup>6)</sup> O'Brien, P., Pozitivní řízení, Management Press, Praha, 1999, str. 20, 21

- jeho projev je expresivní, citově zabarvený - vyjadřuje zaujetí a empatii pro věc prostřednictvím využívání různých jazykotvorných prostředků,
- činí samostatná rozhodnutí a přijímá za ně odpovědnost,
- dokáže vyjádřit své potřeby, formuluje přímo požadavky na jejich uspokojení, je připraven na riziko odmítnutí.

Člověk jednající asertivně, otevřeně je pro své okolí velmi dobře „čitelný“. Ostatním je dopředu jasné, že na jeho stanovisko, slib, postoj se mohou spolehnout, že jedná a hovoří upřímně, že dokáže přijmout oprávněnou kritiku i ocenění a je schopen se o sebe postarat. Jejich vztah je založen na vzájemné důvěře, respektu a odpovědnosti a přináší jim uspokojení. <sup>7)</sup>

Ovšem lidé svým založením manipulativní – podle vzoru „podle sebe soudím tebe“ - nikdy nedokáží přijmout myšlenku, že asertivní člověk jedná „na rovinu“ a že za jeho postoje a stanovisky „není ještě něco jiného, nějaký postranní úmysl“.

Lidé s nedostatečnou sebedůvěrou se většinou při styku s asertivním člověkem cítí slabí a ohrožení a mohou vůči němu pociťovat závist. Toto však není vinou člověka jednajícího asertivně. Čím nižší je míra asertivity u pasivního a submisivního člověka, tím více se tomuto jedinci asertivní jednání u druhého může zdát příliš razantní, tvrdé, bezohledné až agresivní. Pocity člověka se sníženou sebedůvěrou však pramení zase jen z jeho neschopnosti formulovat správně své požadavky, pocity a přání, neschopnosti trvat na nich, pokud je cítí jako oprávněné a neschopnosti je asertivně prosazovat. Pro takového člověka by zajisté bylo lepší, kdyby se pokusil změnit způsob svého chování, stát se důraznějším nebo přesvědčivějším. V mnoha situacích by se pak cítil svobodněji, měl by vůči sobě i druhým větší úctu a respekt a byl by i lépe přijímán svým okolím. <sup>8)</sup>

---

<sup>7)</sup> O'Brien, P., Pozitivní řízení, Management Press, Praha, 1999, str. 21

<sup>8)</sup> O'Brien, P., Pozitivní řízení, Management Press, Praha, 1999, str. 21

## 1.1.2 Empatie

Pojem „empatie“ se dá v naší mateřštině vyjádřit jako vcítění a znamená schopnost člověka porozumět emocím a motivům druhého člověka. Jde o to být schopný pochopit, jak a proč člověk jednal tak, jak jednal, jaké z toho má pocity a jaký má na tu kterou věc názor, kdy jedná proti svému přesvědčení a kdy se naopak to, jak se chová navenek, plně ztotožňuje s tím, co cítí uvnitř. Pro schopnost empatie je třeba umět odložit svoje vlastní názory, hodnoty a předsudky.

Empatie může být pouze krátkodobá – při hovoru, jednání nebo sporu s člověkem, kterého neznáme a není pravděpodobné, že bychom se s ním ještě někdy setkali. V tom případě si všímáme jeho aktuálního chování a reakcí. Vnímáme především signály, které do okolí vysílá a souhrnně se označují jako řeč těla. Každá osoba, do níž se vcitujeme, má svůj vzhled, držení těla, osobitý status – je spíše ustrašená, vyrovnaná nebo dominantní a má určitý temperament. Nikdy však nemůžeme zapomenout na to, že nikoho si nemůžeme zařadit při krátkodobém poznávání jen podle vnějších znaků (tzv. haló efekt). Lze však alespoň vytušit, jakou metodu jednání bude vhodné využít, jaký tón hlasu zvolit, jaké držení těla zaujmout k tomu, abychom situaci co nejlépe vyřešili.

Pokud se snažíme porozumět člověku, kterého známe již delší dobu, máme již jisté informace o jeho statusu, o událostech, které jeho život ovlivnily, o jeho zájmech. Pak se dá víceméně snadno rozpoznat, jaké hodnoty jsou pro tuto konkrétní osobu důležité a proč zaujímá právě toto stanovisko.

Empatie může být velmi vzácně vrozená, můžeme pro ni mít zvláštní nadání nebo talent, lze se jí také naučit a pro jednání s ostatními lidmi ji převzít za svou. Všeobecně však platí, že se nedokážeme neustále zabývat a soustředit na pocity druhých. Vynikající je empatii využít v určitých konkrétních situacích (jejich volba záleží na každém z nás), ale není dobré se neustále snažit soustředit na to, co se děje ve všech okolo: nejen, že je to nad lidské síly, ale navíc bychom takto mohli ztratit vlastní hodnoty a pocity a nemusel by se pak najít nikdo, kdo by nás dokázal pochopit...

Empatie dnes patří mezi významné součásti psychologické vědy, zatím však chybí její jednotné vymezení. V sociálně psychologické literatuře je zmiňována v souvislosti s altruismem a afiliací jako jeden z principů prosociálního chování. Výzkumy vedené v této oblasti potvrzují předpoklad, že lidé s vyšší empatií vykazují zároveň vyšší stupeň altruismu.<sup>9)</sup>

Vysoký stupeň empatie nacházíme u lidí pracujících v pomáhajících profesích. Tito lidé citlivě pomáhají druhým osobám s řešením jejich problémů a přesto zůstávají sebou samými, stále jsou schopni oddělit „já“ od „ty“. Empatie je také nejdůležitější dovedností pro řešení konfliktů, proto lidé nadaní touto schopností pracují například jako vyjednávači. Empatii nelze zaměňovat s identifikací, což je jakési naladění na stejnou notu, ztotožnění se s druhou osobou, zaujímání jejích postojů a názorů, což se většinou projevuje napodobováním této osoby (například dítě s jedním z rodičů).<sup>10)</sup>

### **1.1.3 Prosociální chování, altruismus, afiliace, hostilita**

Prosociální chování - pomáhající chování - je obvykle charakterizováno jako činnost ve prospěch druhého člověka či skupiny lidí. Velmi příbuzný je pojem altruismus, který významově liší tím, že za pomoc potřebnému člověku neočekáváme nějakou odměnu, protihodnotu či užitek.

Pojem „afiliace“ lze vyložit jako přijetí nebo také přátelské, akceptující, otevřené sociální chování, které se vyznačuje vyhledáváním přítomnosti druhých lidí, zájmem o spolupráci, komunikaci a sociální kontakty. Na afiliaci lze nahlížet jako na psychickou potřebu, související s potřebou lásky, přátelství a spolupráce. Snaha lidí navázat s druhými blízké přátelské vztahy vyplývá zároveň z potřeby bezpečí, kterou sociální interakce umožňují naplňovat. V psychologii převažuje mínění, že potřeba afiliace, nazývaná též někdy jako potřeba sociálního kontaktu či intimity, je vrozenou a primární potřebou člověka.

---

<sup>9)</sup> <http://ff.osu.cz/kps/index.php?id=3701-25>. 8. 2010

<sup>10)</sup> <http://ff.osu.cz/kps/index.php?id=3701-25>. 8. 2010

Opakem afiliace je hostilita, která se projevuje nepřátelstvím, odmítáním spolupráce a kladných sociálních vztahů ve skupině.<sup>11)</sup>

### **1.1.4 Sociální a emoční inteligence**

S empatií úzce souvisí tzv. sociální a emoční inteligence. Sociální inteligence je schopnost kladně působit na okolí. Sociálně inteligentní člověk má schopnost a dovednost optimálně sociálně komunikovat, má smysl pro spolupráci a nekonfliktní vztahy.

Emoční inteligence je součástí sociální inteligence a zahrnuje schopnost sledovat vlastní i cizí pocity a emoce, rozlišovat je a využívat těchto informací ve svém myšlení a jednání. Součástmi emoční inteligence je sebeuvědomování, sebeovládání, empatie a sociální dovednosti.

Při sebeuvědomování si všímáme, kdy, za jakých podmínek ta která naše emoce vzniká, prostřednictvím sebeovládání se rozhodujeme, jak se v konkrétní situaci budeme chovat. Nejsme tak otroky svých emocí. Přirovnáme-li emocionalitu ke koni, pak rozum je jezdcem, který na něm jede a ovládá ho. Emoci – například trému před vystoupením na veřejnosti nebo zkouškou - se můžeme naučit zvládat několikerým způsobem:

- prostřednictvím vlastního těla – pomáhá nám, pokud se něčeho, třeba svitku papíru s vlastními poznámkami, držíme,
- vlastním rozumem – můžeme si například připomenout, že jsme se dobře připravili a pokárat se za nepřiměřené obavy,
- prostřednictvím příjemné vzpomínky – příkladně na předchozí úspěšně zvládnutou zkoušku.

Emoční kvocient je ukazatelem používaným v psychologii a sociologii a vyjadřuje míru schopnosti člověka zacházet s emocemi a spolupracovat se sociálním okolím.

---

<sup>11)</sup> <http://ff.osu.cz/kps/index.php?id=3701-25>. 8. 2010

Na rozdíl od inteligenčního kvocientu se zde nehodnotí myšlenkové schopnosti, ale složky empatie, kvalita komunikace s okolím a vlastnosti, které mají co do činění s city a emocemi. <sup>12)</sup>

Emoční kvocient je vedle inteligenčního kvocientu dalším znakem osobnosti člověka, který má vliv na úspěšnost jeho životní dráhy. Lidé s vyšším emočním kvocientem mají velké předpoklady pro kvalitní uplatnění ve společnosti. Dokáží předpovídat problémy (konflikty) předtím, než se zcela rozvinou, tudíž jim jsou schopni předcházet nebo zabránit. Ovládají komunikaci a vyjadřování, díky kterým rozumí svému okolí a okolí rozumí jim. Emoční inteligence je zastoupena stejně u mužů jako u žen, ale každé z obou pohlaví vyniká v trochu jiných složkách.

Testy pro zjišťování emočního kvocientu nejsou tolik rozšířené a užívané jako testy inteligenční. Pravděpodobně to bude vlivem neustálého vývoje definice a vymezení emočního kvocientu. <sup>13)</sup>

## 1.2 Komunikace jako základ asertivity

Hovoří-li se v této práci o asertivitě, pasivitě a agresivitě, pak společným tématem všech těchto praktik je komunikace. Vždyť co jiného je asertivní, pasivní nebo agresivní jednání než způsob komunikace, ať přímý, jednoznačný ...mluvíme-li o asertivitě nebo nějakým způsobem nesprávný – manipulativní... v případě agresivity nebo přespříliš ústupný, ... jako je tomu u pasivity.

Pojem komunikace má v naší mateřštině několik významů, já se však budu věnovat tomu, který označuje kontakty mezi lidmi, jejich sdělování si informací navzájem a vzájemné vnímání. Vzhledem k tomu, že se jedná o komunikaci mezi lidmi a člověk je tvor společenský – tedy sociální – můžeme k podstatnému jménu „komunikace“ směle přidat přídavné jméno „sociální“.

Sociální komunikace naplňuje základní potřebu člověka - potřebu vstupovat do kontaktů s jinými lidmi, sdělovat si s nimi navzájem informace, být s nimi

---

<sup>12)</sup> <http://cs.wikipedia.org/wiki/Wiki>

<sup>13)</sup> <http://cs.wikipedia.org/wiki/Wiki>



v sociálním styku. Přitom je třeba klást zde důraz na slovo „navzájem“, neboť sociální komunikace je procesem obousměrným, tedy aktivita je nejen na straně mluvčího, ale i na straně naslouchajícího.<sup>14)</sup>

Ten, kdo nemá schopnost hovořit s lidmi, vést a rozvíjet rozhovor, komunikovat, je na nejlepší cestě ke své postupné izolaci od okolního světa. Přerušování sociální komunikace, izolace člověka od jeho okolí, od tolik potřebných kontaktů s dalšími lidmi, od informací, může vést k až k poruchám osobnosti.

Sociální styk má tři základní a zcela neoddělitelné aspekty:

- výměnu informací, sdělování – komunikaci,
- vzájemné působení komunikujících subjektů – interakci,
- vzájemné vnímání, poznávání a pochopení - percepce.

Žádný z těchto aspektů nelze oddělit od dalších dvou, všechny existují vedle sebe a působí společně, jsou součástí vzájemných mezilidských vztahů. Vstupování do vztahů, jejich vznik a zánik se děje prostřednictvím sociální komunikace.<sup>15)</sup>

Na tyto odborné pojmy navazují další:

- sociální skupiny – společenství lidí, které spojují společné zájmy, potřeby - ať už se jedná o skupinu malou (např. nejbližší rodina) nebo skupinu velkou (pracovní kolektiv),
- sociální status – méně či více významná sociální pozice v příslušné sociální skupině. Status se v průběhu života jedince mění, jako příklad poslouží rodina: jedinec je v rodině nejprve dítětem, pak založí vlastní rodinu a je partnerem, posléze rodičem a v širší rodině prarodičem,
- sociální role – se sociálním statutem přijímá člověk i různé sociální role, které jsou buď vrozené (muž či žena), nebo získané (dítě, rodič, prarodič). Získané role jsou v průběhu života člověka proměnlivé a liší se rovněž podle příslušnosti k různým sociálním skupinám. Zatímco příkladmo je jedinec v jedné skupině (rodina) manželem, v jiné může být v tomtéž životním období třeba nováčkem (pracovní kolektiv), v další třeba vedoucím kolektivu (sportovní oddíl).<sup>16)</sup>

---

<sup>14)</sup> Sýkora, F., Úvod do studia předmětu sociální komunikace, IMS Brno, 2008, str. 4

<sup>15)</sup> Sýkora, F., Úvod do studia předmětu sociální komunikace, IMS Brno, 2008, str. 4, 5

<sup>16)</sup> Jilčík, T., Zapletal, L., Sociologie, IMS Brno, 2008, str. 29, 30

Základem sociální komunikace je sdělování a probíhá všude, kde se setkají alespoň dva lidé. Při setkání si lidé vyměňují informace, zaujmají postoj vůči sdělované věci i k mluvčímu nebo posluchači a vyjadřují, zda jsou pro ně informace nové nebo jsou již s věcí obeznámeni.

Při komunikaci se účastníci vyjadřují:

- slovy – verbálně; řeč a její jazykové a výrazové prostředky,
- mimoslovně – neverbálně – nonverbálně; gesta, mimika, držení těla, pohled,
- činy – na sdělení reagují nějakým konáním, které partner v komunikaci může hodnotit kladně nebo záporně.<sup>17)</sup>

Tyto jednotlivé druhy komunikace se navzájem prolínají a nelze je od sebe oddělit. Vědecké výzkumy říkají, že vezmeme-li komunikaci jako celek, pak verbální se podílí 30 procenty, zatímco neverbální komunikace 70 procenty.<sup>18)</sup>

## 1.2.1 Verbální komunikace

Základem verbální komunikace je řeč, jak mluvená, tak psaná. Prostřednictvím řeči si navzájem sdělujeme, oznamujeme, informujeme a dorozumíváme se. Řeč tak souvisí s vědomím, poznáváním a zkušenostmi člověka.

Pojem verbální komunikace však nezahrnuje pouze mluvené slovo. Posluchač vnímá kromě obsahu sdělení také barvu a sílu hlasu, jeho výšku a melodičnost, dále rychlost a plynulost řeči a artikulaci řečníka a v neposlední řadě také emoční zabarvení řeči.

Řečník také musí volit jazykové a výrazové prostředky s ohledem na příjemce jeho sdělení. Je vhodné nepoužívat nadměrně cizích slov. Často se vyskytuje používání tzv. „slovní vaty“ – bezděčné opakování slov jako „tedy“, „prostě“ a nadměrné používání ukazovacích zájmen.

Velká důležitost se při verbální komunikaci přikládá oslovení. Používáme-li oslovení, navazujeme lehčeji kontakt s posluchačem.<sup>19)</sup>

---

<sup>17)</sup> Sýkora, F., Úvod do studia předmětu sociální komunikace, IMS Brno, 2008, str. 4, 5

<sup>18)</sup> Máchová, V., přednáška Aserktivní jednání, Brno, 2011

Máme-li před sebou vystoupení na veřejnosti, ať už se jedná o obchodní nebo úřední jednání, rozhovor se zaměstnanci a podobně, je účelné se na ně připravit. Musí být předem jasný cíl, kterého chceme dosáhnout, okruh posluchačů, ke kterému budeme mluvit a obsah sdělení. Předem nám musí být jasný jednak druh projevu, jednak způsob, jakým bude přednesen. Zajisté jiné bude naše vystoupení, když budeme objasňovat skupině podřízených nové úkoly, na kterých bude třeba neprodleně začít pracovat, nebo budeme-li obhajovat postup vlastního kolektivu na poradě vedení. A zcela jinak budeme vystupovat v případě, že dítěti budeme vysvětlovat důležitost a prospěšnost hygienických návyků, nebo když budeme číst pohádku před spaním. Krátce řečeno – každý mluvený projev má svůj účel, postup, formu a způsob přednesu.

Dialog jako významná složka komunikace by měla probíhat podle osvědčených pravidel:

- oponenta je třeba vnímat nikoli jako nepřítele, nýbrž jako partnera při hledání pravdy – účast na dialogu předpokládá trojí úctu: k pravdě, k druhému a k sobě,
- oba partneři by si měli navzájem porozumět, pro vyjasnění stanovisek pokládat doplňující otázky,
- tvrzení bez důkazů nelze předkládat jako argument – jedná se v takovém případě pouze o mínění jednoho z partnerů a druhý mu nemusí důvěřovat,
- neutíkat od tématu, nevyhýbat se nepříjemným otázkám nebo argumentům, nebát se kritiky,
- nesnažit se mít za každou cenu poslední slovo – sebevící slov nenahradí chybějící argument, umlčení oponenta neznamena, že jsme vyvrátili jeho argumenty nebo popřeli jeho myšlenky,
- nesnižovat osobní důstojnost druhé strany - kdo napadá osobu protivníka, nemá právo být účastníkem v dialogu,
- pomocí rozumu nikoliv emocí formulovat tvrzení a úsudky – dialog vyžaduje kázeň,
- nezaměňovat dialog za monolog – všichni mají stejné právo se vyjádřit.<sup>20)</sup>

---

<sup>19)</sup> Sýkora, F., Úvod do studia předmětu sociální komunikace, IMS Brno, 2008, str. 6, 7

<sup>20)</sup> Vališová, A., Asertivita v rodině a ve škole, Nakladatelství a vydavatelství H&H, Jinočany, 1998, str. 30, 31

## 1.2.2 Neverbální - mimoslovní komunikace

Jak již sám název napovídá, jedná se o způsob komunikace bez užití slov. Informace si předáváme vědomě a mnohdy i nevědomky prostřednictvím pohybů a gest, celým vzhledem vlastní osoby. Podstatnými složkami neverbální komunikace jsou pohyby a gesta, výraz obličeje, oční kontakt, vzdálenost mezi komunikujícími i druh oděvu, jeho barevnost a styl. Neverbální komunikace dotváří řeč mluvčího a pomáhá k jejímu snazšímu pochopení.

Prvky neverbální komunikace se ovšem nevyskytují jen u osoby mluvčího, ale také u posluchače. Ještě dříve, než se posluchač vyjádří, mluvčí většinou z jeho neverbálních projevů pozná, zda sdělení porozuměl, nebo zda s jeho názorem souhlasí či ne. Zásadou je, aby verbální i neverbální komunikace byly ve vzájemné harmonii. Pokud je tato harmonie narušena, vnímavý posluchač pozná, že něco není v pořádku, jako například v případech, když se s ním mluvčí pokouší manipulovat.

Z hlediska vývoje člověka (ontogeneze) i vývoje lidstva (fylogeneze) je neverbální komunikace starší než komunikace pomocí slov. Člověk se dříve, než si osvojil dovednost řeči, domlouval pomocí gest, stejně tak dítě, než se naučí mluvit, vyjadřuje se ponejvíce gesty a mimikou.<sup>21)</sup>

## 1.3 Členění asertivity

Asertivitu také můžeme považovat za soubor dovedností v oblasti lidské komunikace. V rámci asertivity můžeme rozlišit několik jejích typů, nebo spíše několik druhů jejích projevů.

Základní asertivita jednoduše vyjadřuje názory, myšlenky a city:

- mám o tebe starost; cítím se v tvé společnosti příjemně,
- rád ti pomohu jindy, na dnešní večer mám už dohodnutý program,
- promiň, nechci pokračovat v tomto rozhovoru.

---

<sup>21)</sup> Sýkora, F., Úvod do studia předmětu sociální komunikace, IMS Brno, 2008, str. 17 - 26

Empatická asertivita na rozdíl od předchozího typu obsahuje i vnímání a citlivost vůči jiným lidem. Jde nad rámec pouhého vyjádření citů a potřeb, proniká hlouběji do vztahu k jinému člověku.

Respektujeme názory jiných, ponecháváme si však možnost vlastního rozhodnutí, zda je budeme akceptovat.

Při použití stupňující se asertivity bez jakékoliv agrese, s minimem negativních emocí a důsledků, vyjádříme své potřeby a přání. Pokud ale náš protějšek ignoruje naše stanovisko a agresivně porušuje naše práva, stupňujeme asertivitu, aniž bychom ovšem sklouzli do agresivity. Náš závěrečný výrok ale musí dát protějšku dostatek možnosti na změnu chování, činnosti, kvality práce, např.:

- Několikrát jsem vás upozorňovala, že váš písemný projev je plný gramatických chyb a žádala jsem o nápravu. Jelikož se situace nezměnila, jsem nyní nucena vám to písemně vytknout v souladu s ustanoveními zákoníku práce.

Za pomoci konfrontativní asertivity reagujeme tehdy, vyskytují-li se rozpory mezi našimi požadavky a jednáním našeho partnera, kolegy:

- Když jste k nám nastoupil, seznámila jsem vás se směrnicí o oběhu finančních dokladů a domnívala jsem se, že jste pochopil, že jsou pro všechny závazné. V poslední době jste však její ustanovení několikrát porušil a způsobil tak opoždění platby faktur a s tím související penále. Ráda bych věděla, proč se toto děje.<sup>22)</sup>

## 1.4 Asertivní práva a povinnosti

Mezi práva asertivního člověka patří právo:

- sám posuzovat své chování, myšlenky a emoce a být za ně i za jejich důsledky odpovědný – nikdo jiný, než my sami, nemůže hodnotit to, co opravdu chceme, oč usilujeme, co děláme,

---

<sup>22)</sup> Medzihorský, Š., Asertivita, Elfa, nakladatelství Jitky Studničné, Praha 1991, str. 48, 49

- nenabízet žádné výmluvy nebo omluvy vysvětlující nebo ospravedlňující vlastní chování – omluvy nebo výmluvy nic nevyřeší,
- sám posoudit, nakolik je odpovědný za řešení problémů ostatních lidí – jsme připraveni být ku pomoci bližnímu, pomáhat však můžeme pouze v rozsahu svých možností,
- změnit svůj názor – svět se mění, my se měníme, naše názory se mění; jen „dub“ by stál tvrdošijně za svým názorem, i kdyby se přesvědčil, že jeho závěry nebyly správné,
- dělat chyby a být za ně odpovědný – mnohdy jednáme na základě svých pocitů, emocí, jindy ukvapeně, je možné, že se později ukáže, že pocity a emoce nebyly nejlepšími rádci a že práce kvapná nepřinesla žádoucí výsledek, nicméně už se stalo a s následky je třeba se vyrovnat,
- říci „nevím“ – je lepší říci nevím, nebo lépe „vím, že nevím“, než za každou cenu konstruovat nějaké chybné domněnky,
- být nezávislý na dobré vůli ostatních – lidé nás mohou mít rádi nebo také nemusí, to nezáleží jen na nás, ale také na lidech v našem okolí, na jejich názoru,
- dělat nelogická rozhodnutí – co se nám jeví jako odůvodněné a logické, může našemu okolí připadat jako nelogické, nikdo přece nedovede posoudit pohnutky, které nás k rozhodnutí vedly, lépe než my sami,
- říci „já ti nerozumím“ – je lépe si vzájemné postoje na počátku ujasnit, než aby došlo později k „informačním šumům“, nedorozuměním a chybným závěrům,
- říci „je mi to jedno“ – existuje manipulativní pověra, která nám ukládá být stále lepší a lepší podle kritérií někoho jiného; pokud nám jdou dotyčná kritéria tak říkajíc „proti srsti“, můžeme se rozhodnout je nerespektovat a mohou „nám být jedno“
- právo rozhodnout se, zda budu jednat asertivně nebo ne – je to rozhodnutím každého z nás, zda budeme asertivní nebo ne, nebo lépe – kdy budeme asertivní a kdy ne.<sup>23)</sup>

Je logické, že asertivita nabízí člověku nejen práva, ale ukládá mu i povinnosti:

- vědět, co je naším cílem - chceme-li něco prosadit, musíme mít sami ve věci jasno,

---

<sup>23)</sup> Medzihorský, Š., Asertivita, Elfa, nakladatelství Jitky Studničné, Praha 1991, str. 39, 44

- nést odpovědnost za následky svého chování – je třeba být připravení na to, že dopady našeho chování na okolí mohou být nejrůznější, v celé škále mezi kladem a záparem,
- nelhat sám sobě – jednat sám se sebou také asertivně, hodnotíme-li svoje chování, jednání a činy, nevymýšlet si sám pro sebe nějaké výmluvy a zdůvodnění,
- pozorně naslouchat – nepodléhat manipulaci, byť sebelépe podané,
- říci jasně, co chci – nespolehat na „chytrému napověz a hloupého trkni“,
- respektovat, že na naši otázku je možná kladná i záporná odpověď – například na naši – byť asertivně podanou – žádost o laskavost může náš protějšek odpovědět tak i tak; pakliže pro nás „to jisté“ udělat nemusí, může se také asertivně rozhodnout, zda nám vyhovět chce nebo ne,
- vzdát se manipulace s druhými – co je manipulativní, není asertivní,
- asertivitu používat tam, kde je to účelné, kde má šanci na úspěch – každá asertivní povinnost má partnera mezi asertivními právy, tak i tato – můžeme se rozhodnout, v jaké situaci je účelné použít asertivní techniky a kde by nebyly zcela na místě.<sup>24)</sup>

## 1.5 Základní asertivní techniky

- pokažená gramofonová deska  
Klidným opakováním svého požadavku se naučíme prosadit svůj oprávněný nárok. Nenecháme se strhnout manipulativními manévry partnera, nenecháme se ničím vyvést z míry, stále dokola opakujeme svůj požadavek jako poškrábaná gramofonová deska tak dlouho, dokud náš protějšek nepochopí, že přes jeho manévry, manipulace a kejkle od svého požadavku neustoupíme.<sup>25)</sup>
- pootevřené dveře  
Naučíme se akceptovat manipulativní kritiku tak, že zcela klidně přiznáme svému kritikovi, že na tom, co říká, může být něco pravdy. Zůstáváme přitom konečným

<sup>24)</sup> Novák, T., Vynes ten koš!, Motto, Praha, 2002, str. 21 - 23

<sup>25)</sup> Gruber, D., Jak si vychutnat zuřícího šéfa, Gruber-TDP, Ostrava, 1996, str. 61 - 63

soudcem sebe sama. Přijmeme kritiku klidně, bez úzkosti či obrany, čímž neposkytneme kritikovi žádný důvod pro další napadání.<sup>26)</sup>

- sebeotevření

Při sebeotevření volně sdělujeme partnerovi v diskusi, že nám něco vadí, že se nám něco líbí, nebo že něčemu nerozumíme. Usnadňuje to komunikaci tím, že hovor získá na přirozenosti a vede k přirozenosti i partnera v diskusi.

- volné informace

Naučíme se v hovoru s neznámým člověkem rozpoznávat prvky pro partnera zajímavé a současně můžeme nabízet volné informace o sobě. Je třeba umět se otevřít a přitom můžeme očekávat, že náš protějšek učiní totéž. Snižuje to plachost při zahajování hovoru.<sup>27)</sup>

- přijatelný kompromis

V rámci sebeprosazení můžeme nabídnout pro obě strany přijatelný kompromis, můžeme svému protějšku vyjít na půl cesty vstříc, avšak pouze v případě, že není v sázce naše osobní sebehodnocení, sebeúcta.<sup>28)</sup>

- selektivní ignorování

Na kritiku manipulativní, nevěcnou a příliš obecnou nereagujeme. Dáváme však jasně najevo, že jsme invektivy slyšeli, ale nevyjadřujeme se k nim, necháváme si svoje soudy pro sebe. Není přece potřeba vést hádku stylem „oko za oko“, když za momentálním podrážděním našeho kritika může být třeba momentálně těžká psychická situace, nebo i banálnější důvod, například bolest zubu. Pokud kritik pokračuje konkrétně a nemanipulativně, navážeme okamžitě věcnou komunikací. To nám umožní vyhnout se zkratkovitým, „alergickým“ reakcím na často opakované a obecné kritiky, přičemž to může také kritika dovést k asertivnějšímu jednání. S člověkem, se kterým se dnes přeme, se budeme zřejmě muset ještě mnohokrát setkat, ať na poli orném či válečném a je dobře respektovat určitá pravidla.<sup>29)</sup>

---

<sup>26)</sup> Gruber, D., Jak si vychutnat zuřícího šéfa, Gruber-TDP, Ostrava, 1996, str. 74 - 76

<sup>27)</sup> Gruber, D., Jak si vychutnat zuřícího šéfa, Gruber-TDP, Ostrava, 1996, str. 77, 78

<sup>28)</sup> Gruber, D., Jak si vychutnat zuřícího šéfa, Gruber-TDP, Ostrava, 1996, str. 78

<sup>29)</sup> Gruber, D., Jak si vychutnat zuřícího šéfa, Gruber-TDP, Ostrava, 1996, str. 79



- negativní aserce (zcela otevřené dveře)

Přijmeme kritiku našich chyb a omylů beze zbytku, a to bez omluv, výmluv nebo popírání, ať je konstruktivní či agresivní. Protivník má přece právo, aby mu připadalo, že jsme selhali, udělali chybu apod. Chce od nás všechno, jen ne bezvýhradný souhlas. Tím se totiž redukuje jeho zlost a agresivita. Zcela fatální následky útoku na pouze přivřené, nikoli zavřené dveře jsou báječně popsány v knize švédských autorů Maj Sjöwallové a Pera Wahlöö v knize Záhada zamčeného pokoje. Kdo tuto knihu četl, ví, o čem je zde řeč. Na základě toho si dovede představit, co technika negativní aserce udělá s psychikou agresivního kritika, který byl připraven na dlouhé handrkování s „provinilcem“, jeho ponižování, zlomení jeho odporu a celkové zdeptání a nyní jeho agresivní nápor nenarazí na tuhý odpor zavřených dveří našich omluv, výmluv a popírání, nýbrž projde otevřenými dveřmi jako vítr a skončí kdesi v nenávratnu...<sup>30)</sup>

- negativní dotazování (zcela otevřené dveře s popostrčením)

Aktivně přistoupíme ke kritice snažíme se z ní vytěžit co nejvíce informací pro sebe. Získané informace pak můžeme použít pro vlastní zlepšení, to v případě, že je kritika konstruktivní, nebo kritika zcela vyčerpáme, pokud se chová manipulativně („A co ti ještě na mně vadí?“). Uznáním viny neroste naše slabost ale naopak naše síla.<sup>31)</sup>

- požádání o laskavost

patří mezi základní asertivní techniky také. Laskavost je situace, kdy někdo pro nás něco udělat nemusí. Nedílně s žádostí o laskavost souvisí také pěkné, asertivní „děkuji“.<sup>32)</sup>

## 1.6 Pozitivní a negativní přístupy k hodnocení asertivního chování

Asertivní dovednosti nám pomohou lépe se vyrovnat se složitými životními situacemi a konflikty, postupně najdeme vnitřní klid a sebe sama. Jsou také cestou

<sup>30)</sup> Gruber, D., Jak si vychutnat zuřícího šéfa, Gruber-TDP, Ostrava, 1996, str. 76

<sup>31)</sup> Olejníček + Gruber, D., Jak si vychutnat zuřícího šéfa, Gruber-TDP, Ostrava, 1996, str. 76, 77

<sup>32)</sup> Capponi, V., Novák T., Asertivně do života, nakladatelství Svoboda,, Praha, 1992, str. 56 – 59

k přiměřenému sebevědomí a sebekritičnosti, k umění vyhrát i přijmout prohru. Dokážeme odmítnout bez pocitu viny a úzkosti. Tam, kde jsme dříve selhávali, nyní řešíme i nepříjemné situace s nadhledem. Zvládáme jednání v běžných situacích, umíme prosadit své názory, dokážeme přijmout hodnocení ostatních a nepřipustíme, aby s námi druzí lidé manipulovali. Lidem jednajícím s asertivistou je dopředu jasné, že na jeho stanovisko, slib, případně postoj se mohou spolehnout.

V případě jednání s člověkem nezralým, neobeznámeným s asertivním typem komunikace nebo v případě člověka spíše pasivního charakteru, může být asertivita považována za nevhodné, za drzé jednání. Pokud takto jedná žena, může být některými partnery v komunikaci z historicko – společenských důvodů považována za agresivní; na druhé straně ale může zdánlivou agresivitu kompenzovat vnímavostí a aktivním nasloucháním.<sup>33)</sup>

Někteří neobeznámení považují asertivitu za přinejmenším nevhodné chování – tedy v tom smyslu, že podle jejich názoru není obvyklé, aby člověk říkal věci „na rovinu“, pojmenovával je tak, jakými doopravdy jsou a dokonce přijal bez odporu, takzvaně „s otevřeným hledím“ oprávněnou kritiku a chtěl z ní ještě vytěžit cosi pozitivního pro sebe.

Mnozí jsou stále ještě v zajetí vlivu předchozí společnosti, která vedla lidi k až nezdravému stupni konformity, podřízení se autoritě, a proto považují asertivní jednání za drzé, za neprojevoování dostatečné úcty k sobě samým. Takto jednajícího člověka označují jako nesympatického a to zejména v tom případě, když nevyhoví jejich přání nebo požadavku.

Do dnešního dne chápou někteří lidé asertivitu jako metodu, s jejíž pomocí dokážeme „převálcovat, pokořit, zdeptat“ každého, kdo projeví jiný názor a spojují si asertivitu s neomaleností, hrubostí, útočností a agresivitou.

Asertivita však rozhodně není prostředkem k tomu, aby se člověk prosadil takzvaně „za každou cenu“. Ten, kdo je obeznámen s pravidly a zásadami asertivního stylu chování, je si vědom, že musí-li už důsledně trvat na svých právech, nesmí přitom

---

<sup>33)</sup> O'Brien, P., Pozitivní řízení – Asertivita pro manažery, Management Press, Praha, 2003, str. 12, 13

porušovat práva druhého, nesmí svůj protějšek urážet a chovat se k němu bezohledně. Je třeba důsledně asertivní dovednosti oddělit od ryze agresivních praktik.<sup>34)</sup>

## 1.7 Výsledky využití asertivity

Účinek využití asertivních technik je mnohostranný a komplexní. Člověku se lépe žije a pracuje, má také lepší základní životní pocit a naladění.

To, že je člověk schopen jednat o opravdových myšlenkách, pocitech a potřebách, o řešení skutečně nastalých problémů, není zastrašen minulými neúspěchy a netrápí se obavami z budoucnosti, můžeme nazvat „skutečným“ účinkem asertivity.

Důsledkem výše popsaného jednání je pak zvyšování sebeúcty a sebedůvěry, neboť člověk se stává pánem svých činů a rozhodnutí, dokáže prosazovat svoje práva, myšlenky a pocity a je stále méně a méně závislý na názoru druhých na vlastní konání. Je více tvořivý a schopen přiměřeně riskovat.

Na základě předchozích úspěchů se zlepšují i vztahy. Člověk si buduje základy důvěry a vzájemného respektu s těmi, se kterými žije a pracuje. Získává zkušenosti z řešení konfliktů, má odvalu a schopnost konat různé činnosti, jednat a pracovat s druhými i přes nejrůznější obtíže.

Takto přispívá osvojení si dovedností a technik asertivity ke zkvalitnění vlastní osobnosti.<sup>35)</sup>

## 1.8 Teoretické poznatky o asertivitě, komunikaci a souvisejících pojmech

V této kapitole jsem vysvětlila pojem asertivita, seznámila jsem čtenáře s jejím členěním, základními asertivními právy, povinnostmi a asertivními technikami. Dále

---

<sup>34)</sup> O'Brien, P., Pozitivní řízení – Asertivita pro manažery, Management Press, Praha, 2003, str. 14 - 16

<sup>35)</sup> Medzihorský, Š., Asertivita, Elfa, nakladatelství Jitky Studničné, Praha 1991, str. 50

jsem uvedla vysvětlení souvisejících pojmů – empatie, prosociální chování, sociální a emoční inteligence a dalších.

Podstatná část je také věnována komunikaci jako základu asertivity, tomu, jakým způsobem jednáme s přáteli, členy rodiny, kolegy v zaměstnání – ať podřízenými či nadřízenými a jak jednat s klienty. Vedle základních pravidel přiměřené slovní (verbální) komunikace je důležitý i celkový projev. Jeho přesvědčivosti a k přesvědčivosti argumentace napomáhá také náš projev mimoslovní (neverbální).

Takto se čtenář seznámil se základními odbornými pojmy, jejichž znalost mu pomůže při praktickém užívání předložených teoretických základů.

Závěrem této kapitoly je třeba podotknout: Pokud se člověk rozhodne jednat asertivně, musí asertivitu přijmout za svou se vším všudy, zvládnout ji po všech stránkách tedy i po stránce verbální a neverbální komunikace. Pokud dotyčný nezvládne asertivní komunikaci po stránce verbální, bude se zpravidla projevoval neasertivně i v oblasti neverbální.

## 2 Uplatnění asertivity ve škole a rodině

Vzdělávání, děje-li se organizovaně – v mateřské, základní, střední nebo na vysoké škole, můžeme také nazvat institucionálním vzděláváním. Je to specifický druh lidské činnosti, při které dochází k interakci dětí – žáků, studentů i dospělých a pedagogů, a která směřuje k určitému cíli – osvojení si vědomostí, dovedností, návyků, postojů.<sup>36)</sup>

Jsou učitelé, se kterými děti spolupracují a při vyučování vyrušují pouze minimálně. Jiní ale vnímají děti spíše jako nepozorné, neposlušné, zlobivé. Úspěch či neúspěch v pedagogické práci záleží do určité míry také na tom, jak učitel ovládá umění třídu řídit, získat si autoritu, vytvořit pro žáky takové školní prostředí, které bude napomáhat jejich rozvoji a výchově. Jedním takovým prostředkem, který podporuje rozvíjení osobní autority učitele a spolupracující chování ve třídě je asertivní model výchovy. Zásady a techniky asertivní kázně a znalost asertivních reakcí na vhodné a nevhodné chování žáka pomáhají učitelům předcházet a zvládat nežádoucí chování a posilovat žádoucí, takzvané „spolupracující“ chování žáků.

Asertivita jako metoda nabízí učitelům strategii rychlého a účinného řešení problémů s chováním žáků. Se znalostí této strategie je možno stanovit:

- systém pravidel dvoustranné i vícestranné komunikace ve třídě,
- soubor odměn a pochval,
- rozumnou kombinaci práv a povinností, ale i sankčních mechanismů.

Zdůrazňuje se zde ale, že ke kázni je třeba přistupovat důsledně, neboť jen tak lze vytyčit pevné meze chování a zároveň potřebu laskavosti a citlivé atmosféry ve třídě.<sup>37)</sup>

---

<sup>36)</sup> Svobodová, E., Obsah a formy předškolního vzdělávání, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Pedagogická fakulta, České Budějovice, 2007, str. 6

<sup>37)</sup> Vališová, A., Asertivita v rodině a ve škole, Nakladatelství a vydavatelství H&H, Jinočany, 1998, str. 59 - 62

## 2.1 Použití asertivity v předškolním období

Předškolní institucionální vzdělávání se děje v mateřské škole a navazuje na vzdělávání v rodině, jež prohlubuje a rozšiřuje. Při předškolním vzdělávání je třeba vzít v úvahu zejména věkové zvláštnosti dítěte předškolního věku.

Dětství je nenahraditelné, plnohodnotné období života člověka. Dítě je odkázáno na ostatní lidi ve svém okolí a čím je menší, tím více. Je zranitelné a traumatické zážitky z předškolního období mohou významně ovlivnit kvalitu celého života jedince. Dítě zkoumá, poznává, objevuje, snaží se vymanit ze závislosti na dospělých. Probíhá u něho pozvolný, ale o to důležitější proces sebepoznání, sebeuplatnění, sebeprosazení a socializace.

Principy vzdělávání v tomto předškolním období života dítěte mohou být různé, uvedu zde základní – dynamický a statický.

- Při dynamickém principu vzdělávání je středem zájmu dítě, jeho potřeby a prožitky. Dítě je partnerem, iniciátorem svého vzdělávání, učitel je mu průvodcem, pomocníkem. Základ vzdělávání netkví pouze v řízených činnostech, ale ve všem, co se v mateřské škole děje. Důraz se klade na vzdělávací proces, ne na dítě jako produkt tohoto procesu. Pro dítě je činnost při vzdělávání přirozená, pro pedagoga cílevědomá.
- Statický princip vzdělávání má ve středu svého zájmu dítě jako objekt vzdělávání. Základním hlediskem je příprava dítěte na školní docházku. Jádro vzdělávání tvoří především řízený proces s větším důrazem na dítě jako produkt než na vzdělávací proces sám.<sup>38)</sup>

Metody předškolního vzdělávání jsou založené na:

- prožitku – u dítěte se naplňuje potřeba sounáležitosti, krásy, dítě má radost z toho, co samo dokáže. Má obavy, když se ztratí a radost z nalezení. Dítě prožívá krásné období, kdy při čtení pohádky má radost z vítězství dobra,
- vzoru – dospělý je vzorem a příkladem, jak se chovat k jiným osobám, přírodě, věcem, při osvojování základů komunikace, chování a hygieny,

---

<sup>38)</sup> Svobodová, E., Obsah a formy předškolního vzdělávání, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Pedagogická fakulta, České Budějovice, 2007

- hře – předškolní dítě nemá potřebu soutěžit a vyniknout, potřebuje dostatek prostoru na volnou hru,
- pohybu – dítě cvičením zpřesňuje pohybové dovednosti,
- manipulaci a experimentu – používá ke hře kostky, přírodniny, stavebnice, vodu, rostliny, barvy, zkoumá vztahy hrou – „co by se stalo, kdyby“, kreslí, hraje si se slovy, s čísly,
- komunikaci – dítě rozvíjí komunikační techniky, verbální i neverbální, v komunitním kruhu naslouchá dítě druhým dětem a formuluje vlastní myšlenky, vypráví příběhy ať skutečné nebo smyšlené. Při čtení pohádek rozvíjí svou představivost i slovní zásobu. Při hře se stavebnicí se děti učí spolupráci a společné tvorbě.

Učitelky v mateřské škole zajisté řeší také problémy a spory mezi dětmi a učí je vzájemně spolu vycházet, stanovují pro ně pravidla vzájemného chování. Při prosociálních hrách se děti učí vzájemnému respektu i sebeúctě.<sup>39)</sup>

Již od věku kolem tří let, jsou-li správně vedeny, vzdávají se děti svého spontánního, impulzivního chování, učí se „krotit“ své emoce a používat rozumu a asertivních technik v té nejzákladnější podobě.<sup>40)</sup>

Dítěti by v tomto věku měla být vštěpována úcta ke každému i k němu samému jako základní prvek lidské důstojnosti. Při výchově by se měli – jak rodiče, tak učitelé v mateřské škole – opírat o kladné rysy dítěte („v každém je přece něco dobrého“ – Mach a Šebestová), snažit se najít kladné stránky osobnosti, vyzvedávat jeho úspěchy, chválit. Naopak negativní projevy je třeba usměrňovat hned v počátku. Návyky, dovednosti a znalosti má dítě získávat prostřednictvím vlastního poznání a vlastní činnosti, na základě názornosti a praktických příkladů. Čím více smyslů zapojí dítě do vnímání, tím lépe si pak vjem osvojí.

Mezi učitelem a dítětem je ideálním demokratický vztah založený na důvěře a pochopení. Učitel by pro děti měl být neformální autoritou, která je však důsledná

---

<sup>39)</sup> Svobodová, E., *Obsah a formy předškolního vzdělávání*, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Pedagogická fakulta, České Budějovice, 2007

<sup>40)</sup> Máchová, V., přednáška „Asertivní jednání“, 2011

při dodržování pravidel a zásad bezpečnosti dětí. Dítě má naopak mít možnost se rozhodovat, má být podporována jeho schopnost vyjádřit, obhájit svůj názor.

Při výchově je nutná spolupráce všech vychovatelů, a to jak učitelů s rodiči dětí, tak i učitelů mezi sebou. S ohledem na věkové a individuální zvláštnosti mají vychovatelé klást na dítě jen takové nároky, které odpovídají jeho možnostem a schopnostem, podněcovat je, dávat mu naději na úspěch a přispívat tak k jeho optimálnímu rozvoji. Vychovatelé dítě připravují pro život v reálném světě, volí témata blízká dětské duši, vycházející z dětského světa.<sup>41)</sup>

## 2.2 Asertivita ve vztahu rodina a škola

Škola, dříve zaměřená na intelekt (či spíše na hromadění znalostí), se už delší dobu mění v instituci respektující a rozvíjející osobnost (žáka, studenta i dospělého). Do popředí se dostává důraz na význam prožitku, tvořivosti, samostatnosti, iniciativy a nezávislosti, možná i na úkor vnitřní ukázněnosti člověka, jeho přiměřeného sebeovládání, odpovědnosti i respektu k řádu a autoritě.

Základní škola a následně střední a případně i vysoká škola je přítomna složitému procesu přechodu jedince z dětství do dospělosti, který dospívající člověk zvládne tehdy, dokáže-li respektovat systém norem a požadavků, jež platí pro dospělé, což mu přináší samostatnost, ale i odpovědnost, práva, ale také povinnosti. Mladí lidé chtějí být přijímáni, chápáni a oceňováni, chtějí uplatnit vlastní myšlenky a názory. Své potřeby ale mnohdy neumějí sdělit přiměřeným způsobem a pro své nevhodné chování bývají okolím odmítáni a odsuzováni.

Řadě problémů souvisejících se sociální nepřizpůsobivostí mladých lidí by jistě bylo možno předejít, nebo je alespoň zmírnit pomocí obecného sociálního rozvíjení, výchovy k prosociálnímu či asertivnímu chování. Míra osvojení sociálních dovedností, sociální inteligence a zdatnosti a z ní plynoucí úspěšnosti, sebeúcty a přiměřeného

---

41) Svobodová, E., Obsah a formy předškolního vzdělávání, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Pedagogická fakulta, České Budějovice, 2007



sebepečetí, vytváří příznivé klima pro vývoj zdravého, sociálně přizpůsobeného a morálně vyspělého člověka. K projevům takového člověka patří přiměřené projeování emocí, vyjadřování vlastních názorů a postojů, způsoby komunikace a jednání založené na úctě a respektu k názorům druhých lidí a jejich právům. Soudobí mladí lidé si ve velké většině přejí být samostatní a mít všechny výše uvedené kvality. Asertivita – tedy využívání asertivních práv – jim, budou-li mít na paměti též asertivní povinnosti, k získání takových kvalit pomůže.

Při otázce, zda máme jednat podle toho, co cítíme, nebo raději vyhovět druhému, se často dostáváme do rozporu mezi rozhodnutím jednat podle svého a pocitem viny, že druhému člověku nepomůžeme. Tento rozpor je tak silný, že si jej uvědomujeme. Reakcí na tento konflikt bývají leckdy nepřiměřené způsoby chování, na jedné straně „boj“ a na druhé straně „únik“.

Konflikt mezi vychovatelem – učitelem či rodičem – a dítětem může mít podobu agresivního nebo únikového chování, například útěk z domova nebo záškoláctví. Současně však dítě může pociťovat vinu vůči vychovatelům, že jim dělá starost a mrzí je to.

Někdy jsou konflikty způsobeny tím, že dospělí nekomunikují s dítětem nebo mladým člověkem otevřeným způsobem. Sdělují mu pouze své požadavky a nároky, ale nezajímají se o jeho názor například způsobem: „Co ty na to?“. Většinou si totiž vychovatelé neuvědomují, že dítě je často schopnější, než předpokládají. Důležité tedy je, aby vychovávaný měl vždy svůj prostor, kde má možnost vyjádřit své pocity, názory, nápady a rozvíjet svou samostatnost.<sup>42)</sup>

Někteří vychovatelé mají přílišnou snahu dítě ochraňovat a nebo naopak mu vše v životě plánovat a řídit. To ovšem prokazuje nedůvěru vychovatele ve schopnosti dítěte. Tolerance k nárokům dítěte naopak znamená respekt vůči jeho názorům a důvěru ve schopnosti k dalšímu růstu. Se samostatností, originalitou či spontánností dítěte však musí jít ruku v ruce zároveň důslednost a kontrola plnění morálně opodstatněných požadavků vychovatele.

---

<sup>42)</sup> Vališová, A., Asertivita v rodině a ve škole, Nakladatelství a vydavatelství H&H, Jinočany, 1998, str. 48 - 52

Pokud vychovatel ovládá asertivní dovednosti a umí je vhodně a přiměřeně používat, má možnost je předávat a přibližovat i dětem, žákům, studentům; tito postupně pochopí, v čem tkví podstata asertivity a pozitivně se to odrazí i v jejich vztahu k dospělým.

Učitelé komunikují nejen se svými žáky, ať jsou to děti nebo dospělí. Mají také své nadřízené a zároveň jsou v kontaktu s rodiči žáků i ostatní veřejností. Jsou tak v kontaktu s různými sociálními skupinami. Tyto odlišné skupiny očekávají od učitele také odlišné chování a může pak u něho dojít ke konfliktům sociálních rolí. Jako příklad takového konfliktu bych uvedla situaci, kdy učitel negativně hodnotí výkon či chování žáka, jeho rodiče nechtějí učitelovy výtky akceptovat a stěžují si vedení školy. Pokud je dotyčný rodič například významným sponzorem školy, je problém na světě. Avšak i pro řešení těchto konfliktů se jistě osvědčí přiměřeně zvolené asertivní postupy. Přímé a jasné vzájemné vztahy mezi členy pedagogické interakce, jejich vzájemné porozumění, respekt a důvěra mohou být zlepšovány za pomoci výchovy k asertivitě.<sup>43)</sup>

Pedagogická interakce – vzájemné působení žáků a učitelů – a jejich komunikace probíhá více či méně kvalitně hlavně díky tomu, zda jsou obě strany schopny najít odpovědi na otázky, které zasahují do oblasti psychologie a pedagogiky:

- Jak lépe porozumím sám sobě?
- Jak lépe porozumím svému vlivu na dítě, žáka?
- Jak lépe porozumím vlivu dětí a žáků na mne?
- Jak lépe pochopím, co se děje mezi dítětem a mnou?
- Jak lépe ovlivním utváření vztahu k dítěti a žákovi?

Pro kvalitní a účinnou organizaci řízení učebních činností a spolupráce žáků ve třídě je nezbytné stanovení jasných a srozumitelných pravidel vzájemného vztahu mezi žáky a vychovateli, jejichž nedílnou součástí jsou pochvaly i sankce. Pravidla jsou základním plánem, programem či rozvrhem, podle kterého řídí činnosti a vztahy mezi oběma stranami.<sup>44)</sup>

---

<sup>43)</sup> Vališová, A., Asertivita v rodině a ve škole, Nakladatelství a vydavatelství H&H, Jinočany, 1998, str. 48 - 52

<sup>44)</sup> Vališová, A., Asertivita v rodině a ve škole, Nakladatelství a vydavatelství H&H, Jinočany, 1998, str. 29 - 30

Existují samozřejmě pravidla obecně platná pro školy jako instituce, ale i taková, která si stanoví učitel sám. Jedná se mimo jiné i o stanovení a uznání sociálních rolí učitele a žáků, jejich povinností, pravomocí a odpovědnosti. Takovéto nastavení vztahů ve třídě navozuje atmosféru respektu, disciplíny a důvěry. V některých případech je vhodné se na pravidlech v konkrétní situaci dohodnout. Předpokladem je ale věk a vyspělost žáků, jejich znalost následků vlastní volby z možných variant.<sup>45)</sup>

Pedagogická komunikace probíhá také při domácí přípravě žáka na vyučování. Dítě při řešení svých úkolů spolupracuje s rodiči nebo sourozenci a komunikace probíhá ve formě dialogu. Často se ale stane, že dialog přeroste v monolog jednoho ze zúčastněných. I v takových situacích však platí osvědčená pravidla dialogu, která jsem uvedla v podkapitole o verbální komunikaci.

Asertivita má určitě své místo v pedagogické interakci, vždyť zpřehledňuje mezilidské vztahy mezi dospělými a dětmi, podporuje a rozvíjí samostatnost v rozhodování ve vlastních aktivitách i odpovědnost za rozhodnutí a jednání, umožňuje předcházet konfliktům nebo vzniklé s přehledem řešit. Asertivita se dále podílí na rozvíjení osobnosti, zdravého sebevědomí žáků, jejich sebejistoty, sebeúcty a seberepektu.<sup>46)</sup>

## 2.3 Asertivita v partnerském vztahu

*„Když dva lidé mohou  
svobodně nesouhlasit,  
mají svobodu milovat.  
Pokud takto svobodní nejsou,  
žijí ve strachu a jejich láska umírá.“  
Cloud & Townsend, Hranice v manželství*

Podle některých teorií se asertivita do manželského nebo partnerského vztahu moc nehodí. Podle našich zvyklostí jsme prý dali životnímu partnerovi rozsáhlé právo posuzovat naše chování, zavázali jsme se morálně omlouvat se mu za své chyby

---

<sup>45)</sup> Vališová, A., Asertivita v rodině a ve škole, Nakladatelství a vydavatelství H&H, Jinočany, 1998, str. 36 – 38

<sup>46)</sup> Vališová, A., Asertivita v rodině a ve škole, Nakladatelství a vydavatelství H&H, Jinočany, 1998, str. 56

a nedostatky, za jeho životní pohodu jsme do značné míry spoluzodpovědní. Popřít by se jistě postupně dalo všech deset asertivních práv.

Asertivní práva jsou údajně spíše vhodná pro použití vůči cizím lidem. A když už vůči blízkým, pak jen tehdy, když oni výrazně porušili naše psaná či nepsaná práva bezdůvodně jako první.

Asertivní práva jsou prý jako obranné vojsko. Použití je k prvnímu úderu je nepřípustné.<sup>47)</sup>

S tímto názorem bych chtěla polemizovat. Vždyť co jiného je asertivita, než otevřené, upřímné a poctivé jednání, které nabízí partnerovi stejné šance na úspěch ve vztahu jako jsou ty moje?

Pro dobrou komunikaci v páru platí stejná pravidla, která jsou platná pro asertivní komunikaci obecně. Má být otevřená, jasná, přehledná a vstřícná. Asertivita je jednou z cest, která dává možnost zlepšení kvality partnerského vztahu. Je to cesta k laskavé toleranci, pozornosti, vstřícnosti, ochotě překonat vlastní sobectví a sebestřednost. Asertivita ukazuje způsob, jak rozvíjet a pěstovat vztah a napravovat vše, co tomu brání. Nejde ani tak o to změnit druhého, ale spíše změnit sebe sama.<sup>48)</sup>

Je už ověřenou pravdou, že samotná láska pro udržení partnerského vztahu nestačí. Je mnoho dalších aspektů, které jej „drží pohromadě“ – vzájemná péče, touha, blízkost a společný život. Nejdůležitější však pro dospělý, zralý vztah je svoboda a zodpovědnost. Než se ovšem dvojice propracuje až k tomuto stádiu vztahu, prochází nejdříve obdobím zamilovanosti a cestou vzájemného poznávání se, učí se jeden s druhým mluvit a vzájemně se k sobě chovat. Důležité je také uzavírání kompromisů. Nebývá to zrovna jednoduché, když každý z partnerů si do vztahu přináší jakýsi určitý, vlastní vzor chování, který nejčastěji čerpá ze svojí původní rodiny a často jej považuje za jediný možný.<sup>49)</sup>

To, co očekáváme od manželství nebo partnerského vztahu, většinou souvisí s tím, v jaké rodině jsme vyrůstali. Ta může být pro nás buď vzorem, nebo

---

<sup>47)</sup> Gruber, D., Jak si vychutnat zuřícího šéfa, Gruber-TDP, Ostrava, 1996, str. 76

<sup>48)</sup> Praško, J., Asertivita v partnerství, Grada Publishing, a.s., Praha, 2005, str. 25, 26

<sup>49)</sup> Praško, J., Asertivita v partnerství, Grada Publishing, a.s., Praha, 2005, str. 27, 28

odstrašujícím příkladem, na němž jsme do jisté míry závislí. V každé rodině jsou zakořeněny představy o tom, jaké má být správné manželství, ať už se tyto představy daří naplňovat či nikoliv.<sup>50)</sup>

Vztah mezi rodiči je většinou prvním a nejvíce významným vztahem mezi mužem a ženou, který jsme měli možnost zažít a ve svých dětských hrách jsme jej pak napodobovali. Zůstává v nás hluboce uložen a často některé chování, které se nám nelíbilo a jež si sami zakazujeme, lehce uniká zpod naší kontroly.<sup>51)</sup>

Každý pár musí v průběhu času nahlédnout na svůj vztah reálně. Znamená to ústupky z vlastních požadavků a hledání kompromisů. Důležité je naučit se vnímat nejen svoje ale také partnerovy potřeby a brát je vážně. Je to opravdu veliký kus práce, který je potřeba vykonat, aby se vztah mohl rozvíjet tím správným směrem. Ten, kdo čeká, že všechno půjde samo, že partner se vždy bude chovat podle jeho očekávání a splní beze zbytku všechna přání, v partnerství neuspěje.<sup>52)</sup>

Vzájemná spokojenost ve vztahu ale záleží nejen na tom, jak se každý z partnerů chová, ale i na tom, jak druhý partner toto chování vnímá a hodnotí.

V kvalitním partnerství převažuje spíše pozitivní chování, podpora druhému, vcítění se do jeho problémů, pochvaly, dárky a vysoká míra tolerance a laskavosti. V problémových vztazích naopak převládá negativní chování – kritika, naříkání, nesouhlas, ironie a podobné. Časté jsou v takovém vztahu potíže s otevřenou komunikací o vlastních potřebách.<sup>53)</sup>

Asertivita v partnerství je stejně důležitá a má stejné cíle jako již v předchozích kapitolách popsaná asertivní komunikace s „cizími“ lidmi. V žádném případě nejde o soutěžení, případně o výhru, natož o porážku partnera. Cílem je naopak kvalitní, dlouhodobá a nejlépe celoživotní spolupráce obou partnerů.<sup>54)</sup> Spoluprací se ovšem nemíní pouze součinnost při domácích pracích, zmnožování hmotných a nehmotných statků, péče o děti, ale zejména snaha o pěstování, zkvalitňování a prohlubování vztahu.

---

<sup>50)</sup> Praško, J., Asertivita v partnerství, Grada Publishing, a.s., Praha, 2005, str. 69

<sup>51)</sup> Praško, J., Asertivita v partnerství, Grada Publishing, a.s., Praha, 2005, str. 59

<sup>52)</sup> Praško, J., Asertivita v partnerství, Grada Publishing, a.s., Praha, 2005, str. 69

<sup>53)</sup> Praško, J., Asertivita v partnerství, Grada Publishing, a.s., Praha, 2005, str. 27, 28

<sup>54)</sup> Praško, J., Asertivita v partnerství, Grada Publishing, a.s., Praha, 2005, str. 27, 28

Asertivita ve vztahu učí naslouchat druhému partneru, pomáhá ho lépe pochopit, umožňuje snáze a bez obav vyjádřit emoce a city, pomáhá při vytváření laskavé a otevřené atmosféry, zvyšuje důvěru mezi partnery a učí nabízet a přijímat kompromisy.<sup>55)</sup>

K problémům v komunikaci mezi partnery dochází jednak z důvodu nepřesného pochopení partnerova chování, jednak z nedostatečně rozvinutého umění komunikovat. V problémových situacích se často objevují tzv. komunikační zlovyky. Jsou to stereotypní reakce, které se téměř při každém konfliktu opakují a nepřispívají k řešení situace. Jde většinou o chybné vzorce chování, které si jedinec přinesl ze své původní rodiny. Vedou pouze k vystupňování konfliktu, k pocitům nespokojenosti a podrážděnosti. Mezi komunikační zlovyky je možno zařadit:

- čtení myšlenek – odmlčení partnera v rozhovoru si vyložíme jako nezájem, pochvalu si „přečteme“ negativně – chválí mě, copak asi bude chtít,
- přerušování a skákání do řeči je zlovykem netrpělivých lidí – vyvolává pocit, že druhý neposlouchá a chce se dostat ke slovu sám,
- nereagování na sdělení – nedostatek zpětné vazby – vzbuzuje v jedinci dojem, že ho partner ignoruje, nebo že mu nerozumí,
- neverbální odmítání – tyto projevy vycházejí z mimiky, pohybů, postoje, tónu hlasu; jak už bylo řečeno výše, důležitý je soulad mezi verbálním a neverbálním projevem.

Mezi komunikační zlovyky patří například také neupřímnost, přehánění, nekonkrétnost a nejasnost sdělení, únik od tématu.<sup>56)</sup>

Existují také mýty (liché představy) o lásce, jako například že láska vyřeší všechny problémy, že láskou dokážeme druhého předělat, že láska znamená nikdy nemít zlost, vztek nebo jiné negativní emoce ve směru k partnerovi. V oblasti láskyplné sexuální touhy je podobných mýtů také nepřeberně.

Někdy jsou tyto liché představy partnera spojeny s tím, že potřebuje být neustále přijímán kladně a nikdy kritizován. Toto většinou nastává v případě člověka, který si moc nevěří a potřebuje vztah jako doplněk pro získání sebevědomí. Tento

---

<sup>55)</sup> Praško, J., Asertivita v partnerství, Grada Publishing, a.s., Praha, 2005, str. 29

<sup>56)</sup> Praško, J., Asertivita v partnerství, Grada Publishing, a.s., Praha, 2005, str. 45 - 58

„nekritizovatelný“ partner postupně vyžaduje, aby druhý měl stejný názor na společenské, manželské, rodinné, výchovné ale i na ostatní méně důležité záležitosti, aby se z různých důvodů plně přizpůsobil názorům partnera. Samozřejmě že v řadě rozhodnutí partneři musí dojít ke shodě, jinak by si nekoupili kupříkladu ani skříň. Ale měla by to být shoda, ke které dojdou demokraticky, na základě diskuse a nikoliv proto, že jeden z partnerů si přeje, aby bylo „po jeho“ a druhý je nucen, aby tento názor převzal, ať už si o věci myslí cokoliv. Takové požadavky už s asertivitou a vstřícnou partnerskou komunikací nemají nic společného. Tady je pak prostor pro použití asertivních práv jako obranného vojska.<sup>47)</sup>

Na téma, jak by měl vypadat dobrý partnerský vztah, bylo už napsáno mnoho. V závislosti na různé společenské a kulturní skupiny, národy a etnika existuje mnoho názorů a pohledů. Vždy však záleží na schopnosti partnerů spolu mluvit se vzájemným porozuměním, naučit se vyjadřovat jednoznačně svoje pocity a potřeby a umění vcítit se, vnímat a porozumět pocitům a potřebám druhého.<sup>57)</sup> Zcela obecně se však dá říci, že v dobrém partnerském vztahu prožívají partneři spolu řadu společných, příjemných chvil a mají společné cíle a plány. Společně řeší vzniklé problémy a dělí se o svůj strach a nespokojenost. Množství konfliktů je na rozumné úrovni. Vzájemné uspokojení ze vztahu závisí také na vzájemné blízkosti a intimitě související se sexualitou.<sup>58)</sup>

## **2.4 Použitelnost asertivity ve škole, v rodině a partnerských vztazích**

Do druhé kapitoly této práce jsem shromáždila poznatky týkající se použitelnosti asertivity ve školním, rodinném prostředí a v partnerských vztazích. Čtenář se zde může přesvědčit, že i v těchto oblastech je asertivita, je-li chápána správně – tj. jako prostředek k dorozumění mezi učiteli a žáky, mezi dětmi a rodiči, učiteli a rodiči a nakonec i mezi partnery - dobře využitelná.

---

<sup>47)</sup> Gruber, D., Jak si vychutnat zuřícího šéfa, Gruber-TDP, Ostrava, 1996, str. 76

<sup>57)</sup> Praško, J., Asertivita v partnerství, Grada Publishing, a.s., Praha, 2005, str. 115

<sup>58)</sup> Praško, J., Asertivita v partnerství, Grada Publishing, a.s., Praha, 2005, str. 113, 114

V první podkapitole zjistíme, že základům asertivního jednání se učí (nebo se jim mají učit) děti již ve věku docházky do mateřské školy. V tomto případě jde o učení „hrou“ nebo při hře a na názorných příkladech a týká se zejména ovládnutí emocí, s jehož základy je třeba děti seznamovat zhruba od věku tří let a základních komunikačních dovedností. Vše je ale třeba přizpůsobit úrovni rozvoje dětské duše a věkové kategorii. Je ale také třeba vzít v úvahu, že mateřská škola navazuje na dovednosti, kterým se dítě naučilo v rodině a rozvíjí je. Pokud výchova u některého dítěte v rodině chybí, případně se ubírá ne zrovna správným směrem, má mateřská škola ztížené podmínky a těžko může dosáhnout u všech dětí identických výsledků.

Z textu druhé podkapitoly vyplývá, že asertivní jednání by mělo být také základem komunikačních dovedností mezi učiteli, žáky a jejich rodiči. Vychovateli by měli být jak rodiče, tak učitelé a vlastně i sami žáci, ti především formou sebezodpovědnosti, sebeovládání a sebevýchovy.

Podstatné ovšem je, že rodiče nemohou očekávat, že děti bude vychovávat výhradně škola a naopak škola nemůže zastávat názor, že rodiče jsou od toho, aby děti vychovávali a škola je má pouze učit. Učitel, který vystupuje autoritativně, který nedá žákům prostor, aby se projeví a vyjádřili svá přání a výhrady, může jen těžko očekávat od žáků asertivní, kultivovanou odezvu. Sama jsem ve svém dětství už v první třídě základní školy zažila učitele, který zastával názor: „Bude to tak, protože já si to tak přeji!“ Tehdy se to týkalo mého psaní levou rukou. Učitel jednoznačně požadoval, abych psala pravou rukou. A dodnes cítím jisté obtíže, které, jak se domnívám, pocházejí z onoho „násilného přeučení“ levorukého dítěte na psaní pravou rukou.

Výchovná spolupráce mezi rodinou a školou je velice důležitá. Mnohdy se ale v rodinné výchově projevují směry zcela opačné než ve výchově školní. Pak ovšem často dochází k tomu, že převládá rodinná, byť ne správná výchova a žákovo chování ve škole bývá přinejmenším problematické. Učitelovy výtky se pak nemohou potkat se správnou výchovnou odezvou v žákově rodině. Pravdou je, jak již bylo konstatováno výše, že počátky, základy výchovy tkví v každé rodině. Když někdy vidím dnešní mladé rodiče, jakým způsobem se svými malými dětmi mluví a hlavně jaké jazykové prostředky k tomu používají, mému „asertivnímu já“ zůstává rozum stát a mívám obavu o osud těch budoucích dospělých a potažmo nás všech.



Ve třetí podkapitole jsme prošli poznatky k použití asertivity ve vztahu mezi manželi nebo partnery. Jak jsem již uvedla, kloním se spíše na stranu těch, kteří zastávají názor, že asertivita patří do života ve všech jeho oblastech, tedy i do života partnerského. Jen je mi líto, že valná většina moudrých knih na toto téma byla napsána o mnoho let později, než bych byla já při řešení svých osobních problémů potřebovala.

### 3 Asertivita v profesním životě

*„Kdo chce vést či jinak ovlivňovat lidi,  
neměl by mít zjevné problémy sám se sebou.“  
Štefan Medzihorský*

V profesním životě je málokdo jen „svým vlastním šéfem“, většinou máme každý nadřízené a vedoucí – dnes moderně nazývané manažery – i své podřízené. Avšak i ten, kdo je sám sobě řídícím i podřízeným, potřebuje jednat s klienty, zákazníky, kolegy z oboru. Úspěšnost takových jednání pak záleží na komunikačních stylech a dovednostech každého z nás.

Zaměstnanec v postavení podřízeného je na tom relativně nejlépe. Jeho práce je hodnocena vedoucím, kolegy, s nimiž spolupracuje a klienty, kterým svoji práci, své služby poskytuje. Lidé od úrovně vedoucího už jsou vystaveni tlaku nejen od nadřízených, ale také od podřízených.

Vedoucí jednak skládá účty svému vedení a zároveň tlumočí požadavky a reakce podřízených. Musí být schopen přimět své zaměstnance, aby plnili požadavky vedení, musí vysvětlovat nová, někdy i nepopulární opatření a neustále „své lidi“ motivovat k lepším výkonům. Práci vedoucího je ale třeba chápat také tak, že zabezpečuje pro podřízené materiální podmínky pro kvalitní práci a přičiňuje se o vlídné sociální klima na pracovišti. Toto vše a mnohé další úkoly, které vedoucí každodenně plní, předpokládají jeho schopnost jasně a dobře komunikovat a zasadit se také o to, aby kvalitně, rovně a upřímně komunikovali jeho podřízení mezi sebou i s kolegy a ostatními lidmi navenek.

Také v této oblasti života člověka je pomocníkem asertivita, která je na pracovišti praktickou, tvořivou komunikační dovedností, jež napomáhá nejen k úspěšnému zvládnutí úkolů, ale také k příjemnému a bezkonfliktnímu jednání spoluzaměstnanců mezi sebou.

Jako všude jinde i zde se asertivita v komplexním pojetí uplatňuje jako vyrovnaný a čestný přístup vedoucího k zaměstnancům, jejich úspěchům i pochybením, při hledání oboustranně výhodných řešení, dodává do značné míry odvalu přiznat se

k vlastní chybě nebo omylu a v neposlední řadě i v umění říci ne, stát na svém, je-li to potřeba.<sup>59)</sup>

### 3.1 Specifické asertivní techniky

K dosažení těchto cílů pomáhají vedoucím specifické asertivní techniky, které může začlenit do svého celkového stylu řízení jako:

- aktivní naslouchání – hovořící osobu vnímáme a věnujeme jí pozornost. Dáváme to najevo, jako projev úcty k hovořícímu, přerušovaným, klidným vizuálním kontaktem, přikyvováním, uvolněným držením těla; zapisujeme si hlavní body. Vlastní myšlenky interpretujeme, až druhá strana dohovoří. Přerušovat tok myšlenek hovořícího smíme jen v případě, že je to konstruktivní a nezbytné. Na závěr řeči můžeme hovořícího vybídnout ke shrnutí, aby vyjádřil jádro problému. Mluvčího lze přerušit pouze ve třech případech: Když je jeho projev urážlivý, nepřijatelný, když se začíná opakovat a pokud nám právě on „skočil do řeči“,
- základní myšlenku vlastní řeči formulujeme správně a jednoznačně, vynecháme zbytečná slova,
- patřičná řeč těla – při rozhovoru sedíme či stojíme ve správné vzdálenosti, tj. nevstupujeme do osobního prostoru partnera, ale nedovolíme, aby on vstupoval do našeho; zaujmeme pevné, ale uvolněné držení těla; snažíme se mít oči přibližně ve stejné výšce jako mluvčí; usměrňujeme nevhodná gesta, ruce spíše necháváme v klidu; výraz obličeje musí být v souladu se slovy; udržujeme přerušovaný, nenásilný vizuální kontakt,
- vyhýbání se chytákům – snažíme se rozeznat jednak manipulující jednání, kterým se nás protějšek snaží dostat tam, kde vás potřebuje mít, jednak provokativně polemické jednání, které provokuje k hádce a jednak scestně logické jednání, které sice vypadá racionálně, ale při dalším zkoumání neobstojí,
- ústupový manévr – podobně jako se stanoví horní nabídková hranice při aukci – při hledání kompromisu si sami pro sebe stanovíme podmínku nenabídnout nebo nedat

---

<sup>59)</sup> O'Brien, P., Pozitivní řízení, Management Press, Praha 1999, str. 12, 13

více, než zamýšlíme nebo než je pro nás únosné; je-li třeba, vyžádáme si čas na rozmyšlenou.<sup>60)</sup>

## 3.2 Zásady účinného jednání

Asertivní jednání je perspektivní zejména při dlouhodobém použití. Může nám být jakousi strategií života. Nejenže člověku dodává dobrý pocit zdravé lidské sebedůvěry, prakticky také pomáhá při překonávání obyčejných denních překážek a umožňuje dosáhnout cílů, které byly původně považovány za nedosažitelné.

Literatura hovoří o zásadách účinného jednání. Mají následující obsah:

- informaci podejte v holých faktech, bez ovlivňování, naznačování. Příjemce informace má právo, aby se s ním jednalo jako s dospělou osobou a mohl si dojít ke svým vlastním závěrům,
- vyložte svůj názor tak, aby ho ostatní pochopili; máte na něj právo, i kdyby se nakonec mělo ukázat, že nebyl správný,
- vyjádřete to, co potřebujete, co od druhých očekáváte, naprosto jednoznačně, nečekejte, že z neurčitých náznaků vaše okolí vytuší vaše přání nebo potřebu,
- hlase se ke svým pocitům a sdílejte je s druhými lidmi. Není to jednoduché, mnohdy jsme zvyklí své city a pocity tlumit nebo potlačovat. Ukažte svému kolektivu, že mít pocity je v pořádku, pomůže vám to k účinnější komunikaci a spolupráci s okolím,
- při předkládání svých rozhodnutí buďte přiměřeně struční, vyjádřete jednoznačně a srozumitelně svůj souhlas i zamítnutí. Setkáte-li se s nesouhlasem, neznamená to automaticky, že je rozhodnutí špatné, na druhé straně ani to, že nemůžete změnit názor,
- chválíte-li nebo kritizujete, označte jednoznačně, které chování nebo jednání hodnotíte, vysvětlete, jaké jsou důsledky dotyčného chování nebo jednání; příjemce této informace má pak možnost o svém dalším postupu sám rozhodnout,
- při vyhledávání a získávání informací požadujte data a otázky k tématu formulujte tak, aby na ně bylo možno jasně a jednoznačně odpovědět,

---

<sup>60)</sup> O'Brien, P., Pozitivní řízení Management Press, Praha 1999, str. 37

- poslouchejte, co je vám sdělováno bez kritických připomínek a komentářů, na ty je čas, až proslov vyslechnete celý. Dejte najevo, že jste slyšeli, například tím, že zopakujete svými slovy hlavní obsah sdělení. Nereagujte bezprostředně, tím, že počkáte, získáte více informací,
- dejte najevo svou schopnost cítit s druhým člověkem, vyvarujte se však schvalování jeho pocitů nebo jejich odmítání; nevyhýbejte se uznání pocitů kolegy nebo podřízeného, ztratili byste tak podstatnou informaci a ovlivnili negativně jeho motivaci,
- na kritiku nereagujte emotivně, prostřednictvím dotazů získáte cenné informace o svém pochybení a doporučení k nápravě, požádejte kritika, aby uvedl konkrétní příklady, nepodstatné, nepřátelské, ironické poznámky ignorujte,
- chválu přijměte bez výhrad, potvrďte její vnímání mimoslovně – úsměvem, pohledem i slovně, neoplácejte automaticky chválu chválou,
- přizpůsobte svoje chování nebo názor, pokud se ukáže, že je chybný; buďte pružní. Soustřeďte se na to, co je podstatné. Dokážete-li přiznat, že váš názor byl na rozdíl od názoru podřízených nesprávný, budete vzorem pro své podřízené a ti jej budou následovat. A pokud díky této změně uspějete, podělte se s nimi o úspěch, nenechejte si slávu pro sebe.<sup>61)</sup>

### 3.3 Řízení ve vypjatých situacích

Každý vedoucí by měl vědět, že je třeba chválit úspěchy jednotlivých podřízených, a to i v situaci, když není zrovna práce jeho oddělení jako celku hodnocena právě nejlépe. V tomto je třeba důslednosti. V pochvale se nejlépe odráží zpětná vazba od nadřízeného k podřízenému.<sup>62)</sup> Udělování a přijímání pochvaly také patří mezi asertivní dovednosti.

---

<sup>61)</sup> Medzihorský, Š., Asertivita, Elfa, nakladatelství Jitky Studničné, Praha 1991, str. 67 - 73

<sup>62)</sup> Blanchard, K., Johnson, S., Minutový manažer, Pragma, Praha, 1993, str. 36 – 46

V případě neúspěchu jednotlivce je třeba přesně specifikovat nedostatky, chyby, vyjádřit, co konkrétně dotyčný člověk udělal špatně. Kritika by měla následovat co nejdříve potom, kdy se chyba stala.<sup>63)</sup>

Někdy je však lépe, když vedoucí nereaguje bezprostředně, neboť v některých případech s oběma zúčastněnými stranami cloumají emoce a lidé pak často vyřknou slova, která by rádi druhý den vzali zpět. Vedoucí by měl vyjádřit své pocity, zklamání nad špatně vykonanou prací a na závěr vyjádřit přesvědčení, že se něco podobného nebude opakovat. Výtka by měla být vyjádřena tak, aby se dotyčný pracovník necítil pokořen a měl prostor pro vysvětlení.<sup>64)</sup>

Existují různé stupně vytýkání nedostatků. Při drobných pochybeních (nevhodné dárky, nevhodné chování) nekritizujeme, pouze vyjádříme, jaké by bylo vhodné chování pro příště. V dalším stupni je možno postupovat podle schématu - pochval-kritizuj-pochval. Jde o to, že vyjadřujeme spokojenost s prací dotyčného pracovníka, následně vytkneme malý nedostatek a následně opět sdělíme, že až na toto malé pochybení jsme s výsledky práce spokojeni.

Jedná-li se o závažnější chybu, je na místě schéma – kritika-pochvala. Nejdříve vytkneme podřízenému, co se mu nepodařilo, v čem pochybil. Následně mu sdělíme, že s ostatní jeho prací jsme spokojeni, vyzvedneme jeho klady. Tento postup volíme proto, aby kritizovaný věděl, že neodsuzujeme jeho, jako člověka, ale že mu vytýkáme právě tu jednu konkrétní chybu.

Mezi nejnepříjemnější problémy, které je vedoucí nucen se svými podřízenými řešit, jsou osobní problémy, jako jsou tělesné pачy, nevhodné sexuální chování, nadměrné pití, neplnění povinností, krádež, úplatky a podobné. Jsou však ještě další vypjaté situace, které narušují klid na pracovišti, a to jednání se zaměstnanci o disciplinárních záležitostech a stížnostech a oznamování výpovědi.<sup>65)</sup>

Asertivita nám pomůže při komunikaci i v těchto obtížných situacích, které obvykle provází velmi vypjatá atmosféra. Podstatou je, že vedoucí se k druhé osobě

---

<sup>63)</sup> Blanchard, K., Johnson, S., *Minutový manažer*, Pragma, Praha, 1993, str. 50 – 60

<sup>64)</sup> O'Brien, P., *Pozitivní řízení*, Management Press, Praha 1999, str. 12, 13

<sup>65)</sup> Máchová, V., přednáška „Asertivní jednání“, 2011

bude chovat jako k rovnocennému partnerovi a záleží jak na něm, tak na zaměstnanci, zda se i v takové situaci bude jednat o komunikaci dvou dospělých lidí. Na každém z nich leží polovina odpovědnosti za to, zda tuto situaci zvládnou.

V případě osobních problémů zaměstnance se vyplatí, když vedoucí neplýtvá slovy a jasně problém pojmenuje. Je dobře neotálet s řešením – ať už se jedná například o „pot staršího data“, milostný vztah spoluzaměstnanců, při kterém tráví pracovní čas mimo pracoviště nebo nadměrné pití zaměstnance, po kterém klesá jeho výkon a trpí tím kvalita jeho práce. Rozhovor na téma konkrétní výtky je třeba rázně ukončit, „nerozpatlávat“ a co je nedůležitější – nemít tendenci se omlouvat.<sup>66)</sup> Zaměstnanci je také třeba vysvětlit, jaké kroky nastanou, pokud od problémového chování neupustí.

Takovému rozhovoru bude pravděpodobně předcházet bezesná noc, kdy vedoucí zvažuje různé varianty, aby nakonec došel k tomu, že je třeba jednat rázně, ale rovně a upřímně – tedy asertivně. Jakmile se svého úkolu zhostí, dostaví se úleva od napětí a spokojenost, že dostal své roli vedoucího kolektivu zaměstnanců, stanovil hranice profesionální disciplíny a že bylo řečeno, co řečeno být mělo.<sup>67)</sup>

Na tomto místě uvádím dva příklady z praxe:

- **Příklad první:**

Pracuji jako vedoucí odboru na úřadu městské části v Brně. Na jiný odbor našeho úřadu byla přijata nová vedoucí. Už po krátké době jejího působení jsme zjistili, že je – jak to kulantně říci – prostě „cítit“. Tehdy byli ve vedení radnice samí muži. Obrátili se na mne a přidělili mi „zvláštní úkol“: Měla jsem kolegyni vysvětlit, že pachové vjemy, které kolem sebe šíří, jsou nežádoucí, nevhodné pro ženu jako takovou a vedoucí úřednici zejména. Situace nesnesla odkladu.

Přemýšlela jsem, jak to kolegyni sdělit, šetrně sice, ale zároveň tak, aby ji to přimělo k řešení. Poprosila jsem ji tedy, aby mě navštívila v mé kanceláři. Když přišla, vysvětlila jsem jí, co mě k této prosbě vedlo: že jsem o věci, o které jsem s ní chtěla hovořit, nechtěla jednat u ní v kanceláři, neboť bez dveří sousedí s kanceláří jejích podřízených. Podotkla jsem, že mi tento rozhovor není příjemný, ale pro ni to

---

<sup>66)</sup> O'Brien, P., Pozitivní řízení, Management Press, Praha 1999, str. 117 - 124

<sup>67)</sup> O'Brien, P., Pozitivní řízení, Management Press, Praha 1999, str. 134

bude jistě jednodušší, než kdyby jí právě tento problém měl vytýkat tajemník úřadu nebo snad starosta. Nato jsem kolegyni řekla, že kolem sebe šíří „nelibý odér“. Sdělila jsem jí, že i s její nadváhou v době nejrůznější koupelové kosmetiky a antiperspirantů není toto jistě neřešitelný problém. Kolegyně mi řekla, že tuto informaci bere na vědomí a že se pokusí s problémem něco udělat. Měla jsem velkou radost, když jsem velmi brzy zjistila, že je vše v pořádku.

- Příklad druhý:

Do našeho odboru nastoupil nový úředník. Snažila jsem se od počátku naučit ho všemu, co úředník na jeho místě potřebuje. Zpočátku bylo pochopitelné, že se chodil na každou drobnost ptát a všichni mí podřízení i já jsme mu vždy byli hotovi pomoci radou i prakticky přiložit ruku k „jeho dílu“. Než dokázal dát dohromady nějaký písemný výstup, obcházel nás všechny, teprve když jsme všichni vyslovili stejný názor, převzal jej za vlastní.

S nadějí jsme si všichni na odboru říkali, že se jistě „otrká“ a bude schopen pracovat samostatně. Ale opak byl pravdou. Dotyčný pán se nám všem pověsil na krk jako mlýnský kámen a to jeho „obcházení za radou“ neustalo ani po roce a půl od jeho nástupu. To už jsem si s ním o samotě pohovořila a vytkla mu, že nás všechny zdržuje. Vyzvala jsem ho, aby konečně začal pracovat samostatně. Radu mu samozřejmě nikdo neodmítne poskytnout, ale řešit svoje pracovní úkoly musí sám. Dále jsem ho důrazně upozornila, že bude-li i nadále svoje vlastní úkoly řešit prostřednictvím ostatních kolegů a stále chybovat, nezbude mi nic jiného, než striktně přistoupit k výtkám neuspokojivých pracovních výsledků a ty mohou být důvodem k výpovědi z pracovního poměru. Teprve na základě tohoto pohovoru se situace sice jen částečně, ale přece zlepšila.

Někdy musí vedoucí řešit i personální konflikty mezi podřízenými. Tehdy nezbytně musí zůstat nestranným při řešení jejich vzájemného sporu. Je třeba, aby se sešel s každou ze znesvářených stran zvlášť, vyslechl argumenty obou, dal jim jednoznačně najevo, že zjevné nepřátelství mezi nimi je nepřijatelné a vyzval je, aby své spory řešili profesionálně a uvážlivě. Následovat by mělo několik schůzek obou stran zaměřených na hledání společného řešení problému, nebo přinejmenším na stanovení



příměří ohledně sporných bodů. Z celého jednání vedoucího musí být jasné, že se nedá ani zastrašovat nebo emocionálně vydírat ani strhnout na jednu či druhou stranu.<sup>68)</sup>

Má-li vedoucí řešit disciplinární záležitosti a stížnosti týkající se jeho podřízených, musí jim poskytovat asertivní podporu, a to alespoň do doby, než se přesvědčí, že stížnost byla oprávněná a chování, či práce zaměstnance není v pořádku. Český zákazník - klient si stěžuje většinou písemně a ve velké míře anonymně. Na osobní stížnost nemá povětšinou dosti odvahy. Zato písemně - a e-mailem zejména - neváhá kohokoliv osočit z čehokoliv a ještě věc zveličit. Ať už v případě osobní nebo písemné stížnosti je dobře odpovídat písemně. Je to osvědčený asertivní způsob řešení. Při tvorbě písemné odpovědi máme dost času, abychom formulaci propracovali, získali všechny potřebné informace a připravili se na eventuální námitky, které by mohly následovat.<sup>69)</sup>

Nejlépe se ovšem odpovídá na stížnost, případně osočení, se kterým vedoucí, jeho podřízení a zaměstnavatelská organizace nemá kromě místní příslušnosti nic společného.

- Zde jeden příklad za všechny:

Dopravní podnik opravoval nástupní stanici tramvaje. V průběhu opravy nastaly skutečnosti, pro které bylo třeba rekonstrukci zastavit a jednat o zvýšených nákladech a způsobu získání potřebných navýšených finančních prostředků. Obdržela jsem prostřednictvím e-mailu (v dnešní době oblíbená forma, která byť podepsána jakýmsi jménem, je s dostatek anonymní) rozhořčenou stížnost, ve které se pravilo, že současný stav dotyčné nástupní stanice je více než neuspokojivý (což ostatně skutečně byl). Zároveň se pisatel nepídil po důvodech tohoto stavu, ale rovnou požadoval exemplární potrestání domnělého provinilce – úředníka úřadu městské části, eventuálně jeho veřejnou popravu na náklady provinilcovy za převzetí „šlendriánské“ práce a zbytečně vyhozené prostředky z daní poplatníků.

V odpovědi jsem dotyčnému stěžovateli sdělila, že sice není jediný, komu se jeví současný stav opravované zastávky nevhodným a nebezpečným, zato je první, kdo absolutně bez znalosti věci napadá úřad, který s dotyčnou rekonstrukcí zastávky

---

<sup>68)</sup> O'Brien, P., Pozitivní řízení, Management Press, Praha 1999, str.124, 125

<sup>69)</sup> O'Brien, P., Pozitivní řízení, Management Press, Praha 1999, str.126

městské hromadné dopravy nemá nic společného. Dále jsem mu sdělila důvody, proč se zastávka v tomto stavu nalézá a kontakt na příslušného pracovníka prováděcí firmy pro případ, že by potřeboval další, doplňující informace.

Jedním z nejtěžších úkolů, který musí vedoucí jakéhokoliv kolektivu řešit, je propouštění lidí. Taková situace s sebou nese vzrušenou atmosféru a velmi různorodé reakce lidí. Celý proces, který tomu předchází, počínaje rozhodnutím, že bude třeba k propouštění přistoupit, přes výběr toho, kdo má být propuštěn, až po oznámení této skutečnosti dotyčnému člověku a vysvětlení situace zbývajícím pracovníkům, je velmi stresující a jsou lidé, kteří tuto vypjatou situaci nedokáží zvládnout.

Jakmile tedy nadejde okamžik, kdy je třeba propouštění oznámit, udělá to asertivní vedoucí hned na začátku rozhovoru s dotyčným pracovníkem a bez zbytečného „obcházení kolem horké kaše“. Musí být zároveň připraven tlumit lítostivou, plačtivou nebo zlostnou reakci propouštěného pracovníka. Pokud je to třeba, sdělí mu několik jasných důvodů propouštění. Informace o právech propouštěné osoby například z hlediska zákoníku práce je zde zcela na místě. Zároveň by měli být o nastalé situaci informováni zůstávající zaměstnanci.

V neposlední řadě se pak dotyčný vedoucí musí vypořádat s napětím uvnitř sebe sama. Bylo by chybou domnívat se, že skutečný asertivní přístup k výše popsaným záležitostem, byť je navenek přímočarý a otevřený, nevyvolává žádné pochyby, a že člověk, který absolvoval takové náročné jednání, zůstane psychicky nedotčen. Má-li už vedoucí vyřešit tak náročný úkol, jakým je propouštění lidí, pak dozajista bude potřebovat pomoc svého partnera či přítele, aby s ním pohovořil o svých pocitech a pochybnostech a vyrovnal se s nimi.<sup>70)</sup>

### **3.4 Použitelnost asertivity v profesním životě**

I kdyby předchozí předložené poznatky čtenáře nepřesvědčily, že asertivita je s úspěchem použitelná jako komunikační styl ve školním prostředí a partnerském

---

<sup>70)</sup> O'Brien, P., Pozitivní řízení, Management Press, Praha 1999, str.129 - 134

životě, poslední kapitola by mu měla poskytnout dostatek pádných důkazů o tom, že prostředí pracovního kolektivu, jednání spoluzaměstnanců mezi sebou a jejich vzájemných vztahů s nadřízenými a podřízenými lidmi je to pravé místo, kde se dají asertivní dovednosti s úspěchem použít a bude to ku prospěchu jak osobním vztahům mezi spoluzaměstnanci, tak pracovním výkonům dotčeného kolektivu.

Asertivní dovednosti mohou pomoci těm, kteří nejsou spokojeni sami se sebou, se svými dosavadními vztahy s druhými lidmi, protože jsou příliš ústupní, bojí se vyjádřit vlastní názor, nebo přání či požadavek, a tak velmi často nedosáhnou svého cíle. Pomohou jim zvýšit sebedůvěru a zakusit pocit lidské důstojnosti. Další skupinou lidí, pro které může být asertivita stylem komunikace, který jim pomůže prosadit se v kolektivu a zlepšit schopnost dohodnout se, jsou ti, kdo jsou příliš agresivní, a proto je druzí nemají v lásce, vyhýbají se jim a nechtějí jim vycházet vstříc. Všem těmto lidem pomůže najít chyby, kterých se dopouštějí ve vlastním chování i v hodnocení chování druhých lidí.

Asertivita nabízí praktická řešení konfliktních situací, způsoby verbální i neverbální komunikace i dovednost přiměřeného sebeprosazení. Každý z nás se přece každodenně ocitá v situaci, kterou je potřeba řešit a záleží jen na našem přístupu, schopnostech a dovednostech, zda budeme se způsobem řešení spokojeni, nebo nakonec nabudeme dojem, že jsme neuspěli právě proto, že jsme měli zvolit zcela jiný způsob jednání. Mimo zvolení správného a účinného stylu komunikace verbální je stále třeba mít na mysli, že partner v komunikaci si všímá i celkového našeho projevu, tedy i způsobů neverbální komunikace. Soulad verbální i neverbální komunikace napomáhá ke zvýšení přesvědčivosti našeho vystoupení. Naopak nesoulad těchto nedílných součástí komunikačního stylu může podlomit celkový dopad informace, kterou sdělujeme či přijímáme a náš projev se stává nedůvěryhodným.

První podkapitola se zabývá specifickými asertivními technikami, které nejen vedoucím pracovníkům, ale nám všem, protože jsme v dennodenním kontaktu se svým okolím, usnadňují komunikaci, zvyšují její účinnost a napomáhají dobrému vzájemnému porozumění.

Ve druhé podkapitole jsou uvedeny zásady pro úspěšné jednání. Jedná se o doporučení, jak účinně jednat s partnery v komunikaci, aby nedocházelo k nedorozuměním, vzájemnému nepochopení a nežádoucím informačním „šumům“.

Třetí podkapitola pak pojednává o pracovní komunikaci, která probíhá ve vypjaté atmosféře, jako jsou výtky podřízeným zaměstnancům, pohovory o nepříjemných osobních záležitostech nebo při příležitosti ukončení pracovního poměru.

Ve všech těchto případech jsem došla k závěru, že asertivita může být velmi užitečným a účinným komunikačním stylem, který napomůže jednání v těchto složitých situacích, nabízí jejich řešení a umožní zachování lidské důstojnosti na obou stranách.

# Závěr

S ohledem na moje současné zaměstnání, kde každý den jednám s nejrůznějšími klienty, na vlastní životní zkušenosti a současný, podle mne většinou neuspokojivý stav komunikace mezi lidmi, považuji asertivitu za nejvhodnější komunikační styl. Toto byl důvod, proč jsem pro svou bakalářskou práci zvolila téma „Asertivita v mezilidských vztazích“.

Mým cílem bylo prostudovat v dostatečné šíři dostupnou literaturu a shrnout poznatky o použití asertivity jako komunikačního stylu v průběhu celého života, zjistit, zda je vhodná při komunikaci s dětmi v rodině, mezi učiteli, žáky a jejich rodiči v období školního života. Zajímaly mě také možnosti použití asertivity v profesním životě a v neposlední řadě, je-li asertivita s úspěchem použitelná také v partnerském vztahu.

První kapitola bakalářské práce vysvětluje čtenáři význam základních pojmů jako jsou asertivita, empatie, prosociální chování, komunikace a dalších souvisejících odborných výrazů. Druhá kapitola pojednává o uplatnění asertivity v rodině, ve škole a partnerském vztahu, třetí a poslední popisuje možné využití asertivních technik v profesním životě.

Ověřila jsem si v literatuře, že správně pochopená a aplikovaná asertivita se dá velmi dobře použít v průběhu celého lidského života, i když názory jednotlivých autorů na použití a využitelnost asertivity se mohou tu a tam lišit. Také v publikacích jednoho autora, které vydal na stejné téma v průběhu let, je patrný vývoj a rozvoj jak co do šíře, tak i do hloubky pojetí tématu.

Shromáždila jsem poznatky z poměrně velkého okruhu publikací a odborných textů, ve kterých nejrůznější autoři pojednávají na téma asertivita, v menší míře jsem čerpala ze zdrojů na Internetu.

Předkládám čtenáři souvislou práci, ve které se může jednak seznámit s teoretickými základy asertivního komunikačního stylu, jednak může získat poznatky k využití asertivních technik při komunikaci s ostatními lidmi. V této práci se může čtenář také dovědět, že asertivní jednání je použitelné v průběhu celého jeho života.

Zajisté se pak každý může rozhodnout, kdy bude jednat asertivně a kdy nikoliv. Ale postupem času a s přibývajícimi zkušenostmi čtenář zjistí, že je velmi málo situací v životě, ve kterých se bez asertivity obejde, má-li být jeho komunikace společensky přijatelná a jemu samému přinášet pocit uspokojení z dosažených cílů.

Téma „Asertivita v mezilidských vztazích“ je natolik obsáhlé, že je nebylo při předepsaném rozsahu bakalářské práce možno obsáhnout celé. Poznatky na toto téma by bylo zajisté možno dále rozšiřovat a prohlubovat. Ze stejného důvodu neobsahuje bakalářská práce praktickou část, kterou by mohl být praktický průzkum – například test použití asertivity v praxi.

# Resumé

Bakalářská práce je textem, který souhrnně předkládá poznatky o asertivitě, jako způsobu chování a jednání při komunikaci lidí mezi sebou.

První kapitola objasňuje obsah pojmu asertivita, seznamuje čtenáře s jejím členěním, základními asertivními právy, povinnostmi a asertivními technikami. Dále vysvětluje související pojmy jako empatie, prosociální chování, sociální a emoční inteligence a další, se kterými se lze setkat při studiu literatury o asertivních komunikačních dovednostech.

Podstatná část této kapitoly je také věnována teoretickým poznatkům v oblasti komunikace jako základu asertivity, tomu, jakým způsobem jednáme s přáteli, členy rodiny, kolegy v zaměstnání – ať podřízenými či nadřízenými – a klienty. Vedle používání základních pravidel přiměřené slovní (verbální) komunikace je důležitý i celkový projev. Jeho přesvědčivosti a přesvědčivosti argumentace napomáhá také náš projev mimoslovní (neverbální).

Takto se čtenář seznámil se základními odbornými pojmy, jejichž znalost mu pomůže při praktickém užívání předložených teoretických základů.

Ve druhé kapitole jsou shrnuty poznatky týkající se možnosti praktického použití asertivních technik při výchově dětí v rodině, ukazující, nakolik mohou tento způsob komunikace použít pedagogové ve školách ve vztahu k žákům, studentům, ale také směrem k jejich rodičům. Dílčí téma této kapitoly rozpracovává otázku, zda a v jaké míře lze asertivně jednat v partnerském životě.

Čtenář se zde může přesvědčit, že i v těchto oblastech je asertivita, pokud je chápána správně – tj. jako prostředek k dorozumění mezi učiteli a žáky, mezi dětmi a rodiči, učiteli a rodiči a nakonec i partnery – dobře využitelná.

Třetí kapitola pojednává o použití asertivní komunikace v pracovním prostředí. Při studiu materiálů jsem došla k názoru, že aplikace asertivních dovedností může usnadňovat každodenní běžnou pracovní verbální či neverbální komunikaci a napomáhá také přiměřenému sebeprosazení. Komunikace v asertivním stylu nabízí i praktická řešení konfliktních situací vznikajících v pracovním kolektivu.

Souhrnně se dá říci, že asertivita jako komunikační styl se dá s úspěchem použít ve všech údobích a oblastech života člověka. Domnívám se, že cíl práce – vypracovat teoretický materiál jako základ pro další studium použití asertivity v průběhu celého života člověka a jeho nejrůznějších oblastech – byl splněn.



## **Anotace**

Bakalářská práce obsahuje teoretické poznatky o asertivitě, komunikaci a souvisejících tématech. Dále obsahuje praktické informace o využití asertivních dovedností v rodině, ve škole, v partnerském vztahu a v profesním životě.

Cílem práce bylo vypracovat přehledný text jako teoretický základ dalšího studia na téma asertivita.

## **Klíčová slova**

Asertivita, komunikace, mezilidské vztahy, škola, rodina, partner, profesní život.

## **Annotation**

The bachelor thesis contains theoretical knowledges about assertiveness, communication and related topics. It contains also information utility about using assertive skills in the family life, in school, in partnership and in professional career.

The aim of the thesis was to script a theoretical base for future studies of assertiveness.

## **Key words**

Assertiveness, communication, interpersonal relations, school, family, partner, professional career.

## Seznam použité literatury

1. Blanchard, K., Johnson, S., Minutový manažer (přel. Němeček, I.). Praha: Pragma, 1993, str. 111, ISBN 80-85213-29-X
2. Capponi, V., Novák T., Asertivně do života. 1. vyd. Praha: nakladatelství Svoboda, 1992, str. 141, ISBN 25-043-92
3. Gruber, D., Jak si vychutnat zuřícího šéfa. Ostrava: Gruber-TDP, 1996, str. 158, ISBN 80-85624-13-3
4. Medzihorský, Š., Asertivita. 1. vyd. Praha: Elfa, nakladatelství Jitky Studničné, 1991, str. 76, ISBN 80-900197-1-4
5. Novák, T., Vynes ten koš! 1. vyd. Praha: Motto, 2002, str. 120, ISBN 80-7246-133-8
6. O'Brien, P., Pozitivní řízení: Asertivita pro manažery (přel. Lisa, A.). 2. vyd. Praha: Management Press, 1999, str. 212, ISBN 80-85943-87-5
7. Praško, J., Asertivita v partnerství. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005, str. 235, ISBN 80-247-1246-6
8. Svobodová, E., Obsah a formy předškolního vzdělávání. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Pedagogická fakulta, 2007, str. 75, ISBN 978-80-7040-940-4
9. Vališová, A., Asertivita v rodině a ve škole. 3. vyd. Jinočany: Nakladatelství a vydavatelství H&H, 1998, str. 181, ISBN 80-86022-41-2  
-----
10. Jilčík, T., Zapletal, L., Sociologie. Brno: IMS, 2008, str. 71
11. Sýkora, F., Úvod do studia předmětu sociální komunikace, Brno: IMS, 2008, str. 34  
-----
12. Máchová, V., Asertivní jednání - poznámky z přednášky, Brno: 2011  
-----
13. Záškodná, H., Mlčák, Z., Kubicová, A., Prosociální chování a jeho vazby na altruismus, afiliaci a empatii. <http://ff.osu.cz/kps/index.php?id=3701> - 25. 8. 2010
14. Sociální a emoční inteligence. <http://cs.wikipedia.org/wiki> - 25. 8. 2010