

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ

Institut mezioborových studií Brno

Pedagogicko – psychologické přístupy k asertivitě

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vedoucí bakalářské práce:

doc. Dr. Stanislav Balík, PhD.

Vypracoval:

Jindřich Vašíček

Brno 2006

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Pedagogicko – psychologické přístupy k asertivitě“ zpracoval samostatně a použil jen literaturu uvedenou v seznamu literatury.

Hodonín 25.10.2006

.....
Jindřich Vašíček

Poděkování

Děkuji panu doc. Dr. Stanislavu Balíkovi, PhD. za velmi užitečnou metodickou pomoc, kterou mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce.

Také bych chtěl poděkovat panu Liboru Kubišovi za možnost provést praktickou část práce na městské policii v Uherském Brodě. V neposlední řadě děkuji své partnerce Petře Valentové za morální podporu při zpracování mé bakalářské práce.

.....
Jindřich Vašíček

„Budou-li lidem ukázány ke každému dobru bezpečné prostředky, mohla by zcela odpadnout ona bloudění, pro něž se ubožáci míjejí svými tužbami. Vždyť všechny lidské omyly se zakládají na vadných spojích, že totiž nedovedou užít vhodných prostředků pro ty které cíle. Odtud se děje, že jich buď vůbec neužívají, nebo jich užívají špatně, anebo nevytrvale, a tak se míjejí se svými cíli a tužbami.“

Jan Ámos Komenský

OBSAH

ÚVOD	2
1. Asertivita	3
1.1 Pojem asertivita	3
1.2 Asertivní chování	6
1.3 Agresivní chování	7
1.4 Pasivní chování	8
1.5 Dílčí závěr	9
2. Komunikační dovednosti	10
2.1 Komunikační dovednosti	10
2.2 Neverbální komunikace	12
2.3 Požadavky na komunikační profil	14
2.4 Analýza stylu vedení, chování a jednání	17
2.5 Autorita, její upevňování a rozvíjení	19
2.6 Dílčí závěr	22
3. Pedagogicko – psychologické metody výcviku asertivity	23
3.1 Metoda aktivního sociálního učení	23
3.2 Techniky vedoucí k asertivnímu chování	25
3.3 Návčik asertivity a ukázky řešených problémových situací	26
3.4 Dílčí závěr	32
ZÁVĚR	33
RESUMÉ	34
ANOTACE	36
KLÍČOVÁ SLOVA	36
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	37
SEZNAM PŘÍLOH	38

Úvod

Dnešní společnost si klade vysoké nároky na schopnosti a dovednosti lidí. Každý z nás si přeje být alespoň trochu úspěšný. Dosáhnout toho však není jednoduché. Život nám klade pod nohy různé překážky, které musíme zvládat. Někdo z nás je vnímá negativně a ztrácí na nich spoustu své energie. Pro jiné je neúspěch výzva k dalšímu zdokonalování.

Náročnost dnešního světa si vyžaduje chladnou hlavu, umění komunikovat a domlouvat se s ostatními lidmi, aniž by nás při tom doprovázel pocit vlastního selhání či méněcennosti. Každý člověk je individuum, má vlastní názory, postoje, předsudky, vyjadřuje se svým vlastním způsobem. Proto je někdy obtížné najít vzájemné porozumění a pochopení.

Komunikace je součástí života každého člověka. Denně se dorozumíváme s ostatními. Někdy při tom dochází naprosto zbytečně k problémům, hádkám nebo agresivním útokům. Jak správně komunikovat, vystupovat a jednat s lidmi, právě tomu nás učí asertivita. Vybral jsem si toto téma, protože si myslím, že je zvládnutí asertivních metod je základem úspěšného a vyrovnaného života každého z nás.

Pracuji jako ředitel městské policie v Hodoníně a s problémem kvalitní komunikace se setkávám každý den. Strážníci jsou denně vystavováni množství situací, jejichž řešení vyžaduje kvalitní komunikaci. Proto jsem si vybral jako téma své práce asertivitu a vše, co k ní patří. Zajímá mě nejen teorie, ale i možnosti praktického využití asertivity v praxi a možnosti výcviku v této oblasti.

V první části mé práce bych rád zmapoval asertivitu obecně. Zaměřím se na komunikační dovednosti a význam neverbální komunikace. Popíšu, jak by mělo vypadat asertivní jednání a jak se liší od chování agresivního a pasivního.

Druhá část práce bude zaměřena pouze na komunikační dovednosti. Jakých zásad bychom se měli držet při interakci s ostatními. Čeho se vyvarovat při komunikaci. Zmíním také otázku autority a styly vedení lidí.

V poslední části se pokusím zmapovat základní techniky a metody asertivního chování. Podrobněji se zaměřím na metodu aktivního sociálního učení a její využití pro výcvik strážníků městské policie. Na konkrétních problémových situacích si chci ověřit, zda moje tvrzení o vhodnosti používání asertivity v praxi strážníků městské policie je pravdivé a oprávněné.

1. Asertivita

S pojmem asertivita se v našem jazyce setkáváme stále častěji. Jelikož obsahově výstižný a přesný překlad je téměř nemožný, používá se pojem často v původním znění. Nejvýstižněji by se dal přeložit jako „zdravé sebeprosazování“, „přiměřené sebeprosazování“. Někdy se chápe jako umění „říci ne“. To je sice opravdu důležitá asertivní dovednost, ale asertivita v komplexním pojetí se týká tvořivé komunikace. Jde o schopnost stát na si na svém, když je to zapotřebí. Zahrnuje ale také otázky kompromisu. Je to styl jasné a rozhodné komunikace, která je založena na analytickém myšlení a zdravé sebeúctě. Je jednou ze základních a nejužitečnějších komunikačních technik. Asertivnímu chování se lze naučit na základě postupných kroků (O' Brienová, 1996).

1.1 Pojem asertivita

Slovo asertivita má základ v lat. „*assertio*“ (tvrzení), resp. ve slovesu „*asserere*“ (přiřazovat, přivlastňovat). Anglické sloveso „*to assert*“ znamená tvrdit, uplatňovat, prohlašovat, ale také prosadit sebe sama.

Definice asertivity

V literatuře se setkáváme s několika definicemi asertivity. Cituji některé z nich.

„Asertivita je soubor pravidel a jednacích technik vedoucí ke zdravému, přiměřenému sebeprosazení v komunikaci. Bez zbytečné ústupnosti, bez zbytečné agrese. Je to férový pocit odpovědnosti za své činy – a vyžadování téhož od druhých“ (Gruber, 2005, s.31).

„Asertivní schopnost vám umožňuje přesvědčivým způsobem sdělit, co cítíte, potřebujete nebo chcete, aniž v ostatních vytváříte dojem, že jsou do něčeho nuceni“ (Gutmannová, 1995, s.6).

„Asertivita představuje soubor verbálních i neverbálních komunikativních dovedností, které umožňují přímé, otevřené jednání a chování, jimž člověk dokáže prosadit své zájmy, požadavky, uspokojit své potřeby, vyjádřit názory a city, ale bere v úvahu i potřeby a zájmy druhých lidí“ (Pokorný, 2002, s.172).

„Asertivita je určitý tvořivý komunikační styl, který vede každého jedince k tomu, aby se dovedl bez velkých problémů rozhodovat sám za sebe, dovedl za své rozhodnutí nést také

následky a také, aby dokázal toto své rozhodnutí vhodně prezentovat“ (Janiš a Bártová, 2005, s.6).

Historie asertivity

Výrazně se asertivita projevila v padesátých a šedesátých letech ve Spojených státech. Za „průkopníka a otce“ asertivity bývá považován americký terapeut **A. Salter**. Vedl kurzy nácviku asertivního chování. Snažil se naučit své studenty spontánně reagovat, přiměřeně projevovat emoce, umět dát najevo svá přání a požadavky. Učil je vyjádřit vlastní názor, nebát se oponovat. Cvičil postupy, jak se vyrovnat s kritikou a vlastními chybami (Novák a Capponi, 2004). Jako první vydal ucelenou publikaci, ve které popsal zásady asertivity. Tvůrce asertivního tréninku (*assertive training*) vycházel z toho,že:

- neurotické problémy lidí pramení z nepřiměřeně vysokých zábran v sociálních kontextech;
- psychologická pomoc tedy spočívá ve vybavení jedince větším sebevědomím, komunikační jistotou;
- je potřeba vyzbrojit jedince asertivitou, která mu říká „věř sám sobě“ ;
- asertivita je reakcí na poválečnou společenskou situaci (Vališová, 2002).

Desatero asertivních lidských práv

Aby se člověk mohl rozhodovat sám za sebe a nesl za svá rozhodnutí zodpovědnost, měl by znát a respektovat zásady, pro které se v literatuře používá pojem **asertivní lidská práva**. Základem je zásada, že s námi nikdo nemůže manipulovat, pokud to sami nedovolíme. Důležité je uvědomit si, že žádné právo by se nemělo přehánět a zneužívat proti druhým.

Desatero asertivních práv obsahuje:

1. Právo spolehnout se na vlastní názor a nést zodpovědnost za své chování, myšlení a emoce.
2. Právo posoudit, nakolik jste zodpovědný za problémy druhých lidí – pokud uděláte něco za druhého, tak pouze z vlastního rozhodnutí a přesvědčení.
3. Právo rozhodnout se nelogicky – nikomu nejste povinni vysvětlovat, proč jste se tak rozhodli.
4. Právo chovat se nezávisle na tom, jestli vám to druzí budou schvalovat či ne.

5. Právo chybovat a být za své chyby zodpovědný.
6. Právo změnit svůj názor.
7. Právo neomlouvat se.
8. Právo říci „já nevím“.
9. Právo říci „já ti nerozumím“.
10. Právo říci „je mi to jedno“ (Gruber, 2005).

Typy asertivity

Rozlišujeme čtyři základní typy asertivity:

- Základní asertivita – znamená vyjadřování názorů, myšlenek a pocitů. Patří sem vyjadřování citů, odmítnutí požadavku, odolávání nátlaku. Příklad: „Mám o tebe starost.“ „Rád ti pomůžu jindy.“ „Promiň, ale nechci pokračovat v tomto rozhovoru.“
- Empatická asertivita – obsahuje vnímavost vůči jiným lidem. Předpokládá respekt k druhým lidem i k jejich názorům. Při empatické asertivitě nemusí být vždy akceptován názor druhého, ale vždy je akceptován druhý člověk jako rovnocenný partner. To vede k důvěře, která je nezbytnou podmínkou každého meziosobního vztahu. Příklad: „Uvařila jsi výborně, ale jíst už nebudu.“
- Eskalující asertivita (stupňovaná) - nejdříve vychází z minimálního projevu vlastní asertivity s cílem ponechat druhému prostor pro možnost vlastní změny chování. Je reakcí na agresivní odezvu druhé strany, kdy někdo agresivně porušuje naše osobní práva nebo ignoruje naše stanoviska. Příklad: „Několikrát jsem tě upozorňoval, že nemáš zapomínat domácí úkoly. Teď jsem nucen si zavolat do školy rodiče.“
- Konfrontativní asertivita – k jejímu užití nás vede rozpor názorů druhé osoby s jeho reálnými skutky. Jde o důrazné sebeprosazování, ale nikoli agresivní útok. Žádáme druhého o doplňující informace k vyřešení problému. Příklad: „Je nám všem jasné, že k zákazníkům musíme zachovávat pravidla slušnosti. V poslední době jsem si všiml, že zákazníkům odpovídáte podrážděně. Rád bych věděl, kde je problém“ (Vališová, 2002).

1.2 Asertivní chování

Cílem asertivního chování je zajistit vzájemnou otevřenou komunikaci. Asertivně jednající člověk dokáže jasně a přesně definovat, jak vidí situaci, o co mu jde, jak vše prožívá. K problémům přistupuje vyrovnaně a čestně. Má přiměřené sebevědomí, chová se sebejistě a dokáže naslouchat druhým. Je ochoten přistoupit na kompromis. Působí uvolněně, vytváří kolem sebe pohodu.

Asertivní chování se vyznačuje těmito základními prvky:

- Otevřená, upřímná a přiměřená komunikace s lidmi.
- Aktivní zasazování se o realizaci svých potřeb a přání.
- Vyjadřování vlastních pocitů přiměřenou formou.
- Umění požádat o to, co člověk potřebuje nebo chce.
- Umění říci „ne“ kdykoliv je to potřeba a bez pocitů viny.
- Schopnost přijímat odmítnutí bez pocitů urážky či ponížení.
- Umění vyjádřit i přijmout kritiku či pochvalu.
- Jednat vždy s plným nasazením.
- Ovládat svoji mimiku, gestikulaci, emoce.

Pro asertivní styl jednání je důležité, abychom respektovali určité zásady:

- Kontrolovat své emoce.
- Uplatňovat svá práva a respektovat práva druhých.
- Otevřeně vyjadřovat své vlastní pocity.
- Vidět sebe i druhé reálně.
- Snažit se poznat stanovisko druhého.
- Respektovat názory a přesvědčení druhých a umět o nich diskutovat.
- Pozorně naslouchat druhým lidem.
- Být otevřený ke kompromisům.
- Dokázat přiznat chybu.
- Problémy řešit objektivním analyzováním příčin a hledat řešení (Pokorný, 2002).

Už ve třicátých letech se v literatuře objevovaly příručky, které popisovaly správné taktiky jednání s lidmi. Nejznámějším autorem byl Dale Carnegie. Jeho kniha „Jak získat přátele a

působit na lidi“ vyšla u nás v roce 1943. Kromě jiného v ní uvádí šestero způsobů, jak se stát oblíbeným:

1. Zajímat se o druhé upřímně, pamatovat si jejich osobní údaje.
2. Usmívat se.
3. Zapamatovat si při představování jméno druhého.
4. Být pozorným posluchačem.
5. Mluvit o tom, co zajímá druhého.
6. Vzbudit ve druhém pocit, že je důležitou osobou.

S uměním asertivního jednání se rodí jen málokdo z nás. Naštěstí se asertivitě můžeme naučit asertivním tréninkem. Existuje celá řada technik a metod, které lze nacvičit a posléze nám umožní je uplatnit v různých situacích. Podrobněji se s tímto tématem seznámíme ve třetí části mé práce.

„Asertivní jednání se obvykle stává komunikačním manévrováním ve vypjatých sociálních situacích a při sporech“ (Vybíral, 2005, s. 237). Pod tlakem mají lidé tendenci chovat se různými způsoby: agresivně, pasivně, asertivně. Poznáme to podle jejich chování, mluvy a neverbálních projevů.

Základní typy jednání si můžeme představit jako kontinuum, na kterém tvoří dva protikladné póly pasivní a agresivní jednání a někde mezi nimi se nachází jednání asertivní (Medzihorský, 1991).

1.3 Agresivní chování

Člověk většinou jedná agresivně na základě nezvládnutí svých reakcí a často se za agresivitou skrývá úzkost a nejistota. Navenek se však prosazuje na úkor druhých. Ponižuje ostatní a sráží jejich sebedůvěru. Agrese nezahrnuje pouze fyzické napadení, křik, výbuch hněvu, ale také sarkasmus a ironii. Agresi můžeme rozdělit na agresi otevřenou a nepřímou. Rozeznat nepřímou agresi je obtížnější. Typické rysy pro ni jsou vytváření neklidné atmosféry, šíření špatné nálady, citové vydírání, pokrytectví.

Základní projevy agresivně jednajícího člověka:

- Razantně prosazuje svůj názor.

- Okamžitě vyžaduje pozornost své osoby.
- Mluva je rozkazovačná, urážlivá, jízlivá, výhružná, donucující.
- Příkazy jsou nevhodně řečené.
- Skáče druhému do řeči.
- Nemá chuť naslouchat.
- Usiluje o znemožnění či zesměšnění druhého.
- Vlastní názor prosazuje jako hotovou věc.
- Je arogantní ke druhým lidem.
- Používá sarkasmus a ironii.
- Gesta jsou sebevědomá, gestikulace naznačuje dominanci.
- Mimika je bez úsměvu.
- Pohled neosobní, ironický (Janiš a Bártová, 2005).

1.4 Pasivní chování

Pasivně jednající člověk nedokáže dát najevo své potřeby a přání. Není si jistý a nedokáže odolávat manipulativním trikům. Vyjadřuje slabost a bezmocnost. Svoji nemohoucností však může lehce manipulovat s druhými.

Základní projevy pasivně jednajícího člověka:

- Projevuje se velmi častým omlouváním.
- Nedělá v jednání závěry, čeká až na vyjádření druhého.
- Často si něco vyčítá, obviňuje se.
- Nevyjadřuje se o svých skutečných pocitech.
- Souhlasí s něčím, co ve skutečnosti nechce, jen aby byl klid.
- Stěžuje si přátelům na svůj osud.
- Lituje se.
- Hovoří potichu a nejistě, v hlase je slyšet nervozita.
- Jeho pohled i úsměv je provinilý.
- Nechá se zastrašit překážkami, možným sporem.
- Bojí se přímého pohledu.
- Často se ptá, zda to, co dělá, je správné.
- Má nedostatek nápadů (Janiš a Bártová, 2005).

1.5 Dílčí závěr

Asertivita je velmi široký pojem. Jak již bylo řečeno, nezáleží pouze na tom, co říkáme, ale také jakým způsobem to říkáme a jak se při tom tváříme a chováme. Naučit se asertivnímu chování přináší spoustu výhod v komunikaci nejenom manažerům a ostatním pracovníkům v řídicí pozici. Asertivita může přinést úspěchy i v osobním životě. Spousta z nás si přeje vystupovat více sebejistě, nebát se vystupovat na veřejnosti, naučit se říkat ne. Asertivita nás tomu může naučit.

K asertivitě neodmyslitelně patří komunikace. Komunikace je způsob, jak se domlouváme s ostatními lidmi, ať už se jedná o členy rodiny, spolupracovníky, spolužáky, podřízené či nadřízené. Rád bych upozornil, že není důležité pouze správně sdělovat informace, ale také je umět přijímat.

Z toho vyplývá, že asertivní jednání je velmi vhodné pro strážníky městské policie. Ti se denně setkávají s různými typy lidí s různou okamžitou náladou. Pokud pak takové osobě sdělují, že se dopustila přestupku, za který bude nějak potrestána, je konflikt na obzoru. Proto je vhodné znát způsoby, jak takovou věc řešit s nadhledem a sebejistotou. Tím se strážník vyhne stresovým situacím, ve kterých nemůže optimálně zvládnout komunikaci s občanem.

2. Komunikační dovednosti

2.1 Komunikační dovednosti

„Nelze nekomunikovat. Výměna informací s okolím, tj. komunikace, je přesně to, co odlišuje živé organizmy od neživých. U tvora homo sapiens je pak na nejsložitější úrovni“ (Gruber, 2005, s. 15).

Komunikace je společenský proces, který je velmi složitý. Jeho kvalita vypovídá o vnitřním potenciálu organismu. Komunikace je chápána jako přenos myšlenek, emocí, postojů a jednání jedné osoby k osobě druhé. Kromě verbální složky komunikace je velmi důležitá také složka neverbální.

Sociální komunikace, tedy dorozumívání mezi lidmi, umožňuje vzájemné ovlivňování lidí. Nejdříve dochází ke kódování informace u mluvčího, pak k dekódování u příjemce. Během tohoto procesu působí na přenos informací mnoho vlivů, většinou rušivých. Dochází pak k tomu, že úmysl mluvčího není totožný s interpretací příjemce (Pokorný, 2002).

Problémy v komunikaci mají někdy příčinu i v tom, že každé slovo má současně dva významy:

- denotativní – slovníkový, pro všechny stejný;
- konotativní – emociální, pro každého odlišný.

Základní příčiny nedorozumění při verbální komunikaci

Při verbální komunikaci se mohou objevit tyto základní příčiny nedorozumění:

- Naše myšlenky vyjadřujeme nesrozumitelně.
- Používáme slova, kterým příjemce nerozumí.
- Používáme mnohovýznamová slova nebo neurčité výrazy.
- Myšlenky formulujeme nejasně a nejednoznačně.
- Ke sdělení přistupujeme s nezájmem či citovými předsudky (Medzihorský, 1991).

Zásady verbální komunikace

Abychom dokázali mluvit s druhými bez nedorozumění, neshod a rozporů, je dobré znát určité principy, díky kterým můžeme dosáhnout efektivnější verbální komunikace.

- Mluvit může vždy jen jeden.
- Mluvit stručně.
- Mluvit věcně a logicky.
- Mluvit v kratších větách.
- Mluvit jasně a srozumitelně.
- Objasňovat na příkladech.
- Zvolit úroveň řeči adekvátní posluchači.
- Omezit příkazová a zákazová slova (musíte, nesmíte).
- Upustit od častých výplňkových slov a vsuvek („vlastně“, „tedy“).
- Správně dýchat, frázovat, mluvit přiměřeně rychle a hlasitě, intonovat (Schneiderová a Schneider, 2004).

Desatero falešných představ o sociální komunikaci

1. Není pravda, že je možné nekomunikovat. Když spolu přicházejí lidé do kontaktu, sdělují se něco, i přesto, že spolu nemluví a nehledí na sebe.
2. Není pravda, že mluvíme jen slovy. Neverbální komunikace hraje velmi důležitou roli v procesu komunikace.
3. Není pravda, že slova jsou tím nejdůležitějším v sociální interakci. Podstatnější je, co děláme a jak se chováme.
4. Není pravda, že nezáleží na tom, jakým způsobem řekneme, co chceme.
5. Není pravda, že je nejlepší je umět mluvit. Umění naslouchat je cennější.
6. Není pravda, že si musíme navzájem rozumět. Pod každým si slovem si každý z nás může představit něco jiného.
7. Není pravda, že slyšíme přesně to, co je řečené. Výrazně nás ovlivňuje určitá představa, očekávání. Slyšíme to, co chceme slyšet.
8. Není pravda, že věta dokáže vystihnout přesně naši myšlenku. Vystihuje jen přibližně to, co chceme říct.
9. Není pravda, že slova jsou jen slova. Slovem můžeme ublížit, zranit, ale také povzbudit, potěšit.
10. Není pravda, že sdělujeme jenom holé informace. Každé naše sdělení obsahuje i náš postoj (Křivohlavý, 1988).

Sociální komunikace má svoji výpovědní hodnotu:

- Vždy nese nějakou informaci.
- Současně vyjadřuje naše emoce.
- Je výpovědí o naší inteligenci.
- Je výpovědí o vztahu k sobě.
- Je i vyjádřením vztahu k předmětu komunikace či ke druhému člověku (Schneiderová a Schneider, 2004).

Funkce komunikace

Komunikace má svůj účel, smysl, funkci. Mezi hlavní funkce komunikace patří:

- informativní funkce – oznámit, informovat, předat zprávu;
- instruktivní funkce – vysvětlit význam, naučit, popsat postup, poskytnout návod;
- persuasivní funkce – přesvědčit, ovlivnit, získat někoho na svoji stranu;
- socializační funkce – navazovat kontakty, vytvářet mezilidské vztahy;
- vzdělávací a výchovná funkce – edukovat, vyučovat;
- zábavná funkce – pobavit, rozveselit, rozptýlit, odreagovat se;
- sdělovací funkce – zbavovat se pocitu vnitřního napětí prostřednictvím sdělení druhé osobě, bývá doprovázeno očekáváním empatie, porozumění, podpory (Moslerová, 2004).

2.2 Neverbální komunikace

Abychom druhému lépe porozuměli, je třeba, abychom se dokázali orientovat i v neverbálních projevech. Ty jsou totiž podstatnou složkou celé komunikace. Neverbální komunikaci využíváme k tomu, abychom:

- podpořili svoji řeč;
- nahradili řeč;
- vyjádřili emoce;
- vyjádřili interpersonální postoj;
- uskutečnili sebevyjádření (Pokorný, 2002).

Do neverbální komunikace patří: proxemika, mimika, postoj, gesta, osobní styl, paralingvistika.

Proxemika

Proxemika znamená fyzické vzdálení nebo přiblížení. Každý člověk disponuje svým „osobním prostorem“, který považuje za své teritorium. Není příjemné, když osoba, se kterou mluvíme, stojí hodně blízko nás nebo příliš daleko od nás. Obecně platí, že čím jsou si lidé citově bližší, tím více se k sobě přibližují i prostorově. Na základě vzdálenosti mezi komunikujícími lidmi rozlišujeme čtyři typy zón:

- Intimní sféra (do 50 cm) je typická pro rodiče a děti, manžele, milence. Cizí osobu si do intimní zóny pouštíme neradi, je nám nepříjemné, když se nás dotýká osoba ve výtahu či v dopravním prostředku.
- Osobní sféra (50-120 cm) je typická pro dobré přátele a známé. V této zóně jednáme s lidmi nejčastěji.
- Společenská sféra (120-350 cm) je typická pro služební styk. Poskytuje pocit bezpečí a psychické rovnováhy.
- Veřejná sféra (350-800 cm) je typická pro přednášky a jiná veřejná vystoupení (Pokorný, 2002).

Mimika

Pod pojmem mimika chápeme v neverbální komunikaci veškeré výrazy obličeje a jeho změny, které vznikají na základě kontrakcí obličejových svalů. Všechny duševní prožitky se odráží v naší mimice. Celkový výraz obličeje vyjadřuje emoční stavy, postoje (sympatie, antipatie), stav bdělosti (čilost, otupělost), unavenosti atd. Některé pohyby ve tváři druhého vnímáme podvědomě a nedokážeme je přesně popsat či definovat. Dokážeme ale rozlišit, zda jsou příjemné nebo nepříjemné. Důležitou úlohu hrají oči a ústa (Janiš a Bártová, 2005).

Postoj

Celkový postoj je dán rozložením váhy těla na nohy a orientací páteře. Vypovídá o vnitřních pocitech jedince. Je důležité, aby náš postoj, chůze i sezení byly v souladu s našimi slovy. Z hlediska asertivního jednání bychom se měli řídit následujícími pravidly:

- Hlavu vysunout z ramen.
- Hlavu držet zpříma.

- Nehrbít se.
- Nekrčít se a sedět na celé ploše židle.
- Uvolnit končetiny, nesesedět křečovitě.
- Nepůsobit příliš sebevědomě a vyzývavě (Janiš a Bártová, 2005).

Gestikulace

Gestikulace zahrnuje celou řadu pohybů. Patří sem pohyby rukou, nohou, ramen, hlavy. Gesta slouží k odreagování emočního napětí, k vyjádření nálady, postoje, k vybídnutí k nějaké činnosti. Jsou významným prostředkem komunikace. Mluvčí by je měl používat úměrně. Platí pravidlo, že umírněná gesta působí klidně a sebejistě. Měla by být v souladu s verbálním sdělením. Některá gesta si nemusíme uvědomovat. Je tedy někdy vhodné, abychom je poznali přes videozáznamy (Janiš a Bártová, 2005).

Paralingvistika

Do paralingvistiky patří vše, co doprovází verbální projev, tzn. hlasitost, výška a barva hlasu, intonace, pauzy, rychlost řeči, plynulost řeči, chybovost řeči. V projevu působí dobře hlas, který je pevný, výrazný, s přiměřenou intonací, bez monotónnosti (Medzihorský, 1991).

Osobní styl, celkový vzhled, image

Šaty, boty, účes a veškeré doplňky jsou také součástí neverbální komunikace. Proto bychom celkový vzhled rozhodně neměli podceňovat. Na základě naší image sdělujeme ostatním velmi mnoho. Osobní styl podporuje a umocňuje asertivní efekt chování. Dvě základní rady zní: Přizpůsobte se podnikové kultuře. Sžijte se se zvoleným stylem (O' Brienová, 1996).

2.3 Požadavky na komunikační profil

Má-li být komunikace efektivní, musíme si uvědomit, že nezáleží pouze na asertivním stylu jednání, ale na spoustě dalších aspektů komunikace. Patří mezi ně např. naslouchání, mluvení, čtení, psaní, schopnost dávat a přijímat zpětnou vazbu.

Naslouchání

V komunikačním procesu má právě naslouchání největší zastoupení. Není jednoduché se tomu naučit. Vyžaduje to vědomě akceptovat druhého člověka, snažit se porozumět jeho reakcím, cílům a potřebám. „Aktivní naslouchání je reflexí (odezvou), kdy naslouchající nejen vnímá sdělení a je schopen ho doslovně reprodukovat, ale kdy ho chápe a je schopen ho sdělit vlastními slovy“ (Schneiderová a Schneider, 2004, s. 31). Nasloucháme třemi způsoby:

1. Aktivně (přemýšlíme, rozebíráme, srovnáváme).
2. Sledujeme hlavní myšlenku a oddělujeme podstatné věci od nepodstatných.
3. Oddělujeme slyšené od domyšleného (od svých zkušeností, předsudků).

Aktivní naslouchání se projevuje:

- pozorností, pohledy, sledováním druhého;
- bdělostí, aktivitou;
- empatií, vstřícností;
- neverbálními projevy svých postojů;
- zaměřeností a soustředěností bez rozptylování;
- zpětnou vazbou;
- schopností pozdějšího vybavení si verbálních i neverbálních projevů druhého (Vykopalová, 2005).

Kromě aktivního naslouchání praktikujeme někdy řadu podobných aktivit:

- poslouchání pro pobavení;
- poslouchání pro informace;
- kritické poslouchání (Vykopalová, 2005).

Mluvení

Mluvení je až druhá nejdůležitější vlastnost při komunikaci. Spousta z nás upřednostňuje tuto dovednost před nasloucháním. Je ale důležité si uvědomit, že nejenom my máme potřebu něco sdělit. Měli bychom dát druhému dát prostor. Nezapomeňme, že není důležitá kvantita slov, ale jejich kvalita (Moslerová, 2004).

Základním prostředkem ke získávání a předávání informací, postojů, názorů a vědomostí je rozhovor. Může probíhat mezi dvěma či více lidmi na základě otázek a odpovědí.

Rozhovory můžeme rozdělit na:

- Volný –neformální, připomíná nezávaznou komunikaci.
- Řízený – dopředu jsou zvolena témata rozhovoru.
- Standardní otevřený – založen na nejednoznačných otázkách, např. při pohovoru.

Při průběhu rozhovoru jsou velmi důležité otázky, které při rozhovoru používáme. Rozlišujeme několik typů otázek: otevřené, uzavřené, přímé, nepřímé, věcné, sugestivní, alternativní. Díky otázkám můžeme usměrňovat rozhovor a udávat jeho tempo.

Verbální zpětná vazba

Zpětná vazba je informace, kterou dostáváme zpět jako reakci na námi sdělené informace. Informuje nás o našem chování a jednání, umožňuje nám ho upravovat. Podstatou je potvrzení či nepotvrzení příjmu konkrétního sdělení. Zpětná vazba může mít pozitivní i negativní zaměření:

- Pozitivní zpětná vazba – posiluje naše názory či chování. Patří sem především pochvala, poděkování, odměna. Doporučuje se dávat zpětnou vazbu před více lidmi (např. před spolupracovníky, kteří tím mohou být stimulováni).
- Negativní zpětná vazba – koriguje komunikaci. Informuje, že sdělení nebylo přijato tak, jak bylo zamýšleno. Na rozdíl od pozitivní zpětné vazby by měla být poskytována v soukromí, bez přítomnosti dalších lidí (Erneker, 2005).

Dále rozlišujeme čtyři druhy zpětné vazby:

- Chápající a pozitivní („Rozumím tomu, co říkáš, přijímám to. Jsou ti blízké tvoje názory a pocity.“).
- Chápající a neutrální („Rozumím tomu, co říkáš, zajímá mě to. V tuto chvíli však nevím, zda jsem stejného názoru.“).
- Chápající a negativní („Rozumím tomu, co říkáš, ale jsem jiného názoru než ty.“).
- Nechápající, tedy požadující upřesnit („Nevím, jestli jsem ti správně rozuměl,mohl bys mi to znovu vysvětlit,prosím.“)

Asertivní jednání je založeno především na dovednosti jasně a věcně se vyjadřovat. Neměli bychom zapomenout na obecné zásady asertivní mluvy, protože právě mluva nás provází životem každý den. Následující tři zásady se možná zdají být jasné, ale pro někoho je obtížné se jich držet nebo je aplikovat do praxe.

- Dát zřetelně najevo, že lidem nasloucháme („*Chápu, že máš takový pocit, taky bych takový měla.*“).
- Dát přímo a zdvořile najevo, jak se cítíme a co si myslíme – mluvit v první osobě („*Myslím, že jsem přesně nepochopila, co po mě žádáte.*“).
- Vyjadřovat přesně svá přání i to, co chcete („*Ráda bych, kdyby...Nechci, aby... Pomohlo by, kdyby...*“).

2.4 Analýza stylu vedení, chování a jednání

Ve firmách a organizacích jsou školeni nejen manažeři a vedoucí pracovníci, aby pochopili a osvojili si potřebné dovednosti, které vedou k efektivní komunikaci. Bývají seznamováni i se stylem vedení lidí, chování a jednání s lidmi.

Pro ujasnění bych rád vysvětlil rozdíl mezi chováním a jednáním. Z psychologického hlediska se totiž tyto dva pojmy rozlišují.

- Chování je souhrn vnějších projevů činnosti, jednání a reakcí organismu. Většina psychologických škol považuje za chování vnější činnost člověka, jeho řeč, mimiku, popřípadě jednání.
- Jednání je záměrné chování, které je založené na určité motivaci a mění dosavadní stav nebo situaci. Bývá označováno jako cílené chování. Kromě vnější kontroly se uplatňuje i kontrola vnitřní. Základním znakem jednání je cílenost a aktivita zaměřená na dosahování cíle (Schneiderová a Schneider, 2004).

Styl vedení

Pod pojmem styl vedení se zpravidla rozumí schopnost vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat své spolupracovníky ke kvalitnímu plnění vytyčených cílů. Smyslem vedení lidí je tedy cílevědomé ovlivňování jejich pracovního jednání. Uvádí se, že pracovní jednání člověka je výslednicí tří veličin:

1. Jeho osobnosti – to znamená jeho schopnosti, znalosti, dovednosti, motivační vlastnosti, charakterové vlastnosti, temperament, komunikativní dovednosti.
2. Motivů a motivace k pracovnímu jednání, tedy vnitřních podnětů a pohnutek k jednání.
3. Vlivu prostředí.

Pro vedení lidí je důležitý výběr správné metody a stylu. Rozlišujeme základní tři typy vedení lidí:

1. autokratický styl vedení: je maximálně centralizovaný. Celá autorita je soustředěna na manažera či vedoucího pracovníka. Ten rozhoduje prakticky o všech záležitostech, vyžaduje bezpodmínečnou disciplínu. Iniciativa a samostatnost podřízených je omezena na nejmenší míru. Hlavními motivačními faktory jsou odměny a tresty. Výkonnost může být značná, ale ne vždy kvalitní vzhledem k malé zainteresovanosti na skupinových cílech. V současné době není management postaven na tomto typu vedení.

2. demokratický styl vedení: je optimálně centralizovaný. Je založen na vzájemném respektování. Vedoucí bere v úvahu přání a návrhy členů skupiny. Pracovníci se účastní na řízení a rozhodování, mají možnost uplatnit své názory, připomínky, náměty, kritiku. Spoluúčasť zaměstnanců má silné motivační účinky. Iniciativa a samostatnost zaměstnanců je samozřejmostí. Produktivita je průměrná, avšak kvalitní a dlouhodobá. Tento styl vedení je považován za nejvhodnější.

3. liberální styl vedení: je minimálně centralizovaný. Vedoucí ponechává zaměstnancům naprostou volnost, zasahuje jen málo. Styl „dělej si co chceš“. Tento styl může přispívat k individuálnímu růstu zaměstnanců, na druhé straně může vést ke ztrátě soudržnosti skupiny, ke zmatkům a chaosu. Uplatňuje se při něm individuální odpovědnost, proto se dá využít pouze v kolektivech vysoce kvalifikovaných odborníků, kteří pracují samostatně a jsou motivováni řešenými úkoly.

Metody vedení lidí zahrnují především:

- informovanost pracovníků - jak o cílech podniku, tak o zadávaných úkolech, důležité jsou rozhovory se zaměstnanci;
- cílevědomost v práci - máme jasně určené cíle i zodpovědnost;

- podpora samostatnosti - souvisí s delegováním pravomocí a s rotací pracovníků v rámci podniku;
- péče o pracovní podmínky - vybavení pracoviště, sociální služby, osvětlení, teplota, ochrana proti hluku, barevná úprava;
- hmotná a morální zainteresovanost - mzdy, platy, prémie, odměny, příplatky, podíly, výhodné stravování, pružná pracovní doba;
- participaci - zajišťování úkolů, podíly na zisku, účast zástupců v managementu firmy, zaměstnanecké akcie, osobní účty zaměstnanců;
- diferencovaný přístup - výsledky kontroly se musí projevit v odměnách, změně zařazení pracovníka, postupu, propuštění (Mayerová a Růžička, 1999).

2.5 Autorita, její upevňování a rozvíjení

Autorita je vážnost výjimečného postavení jedince či instituce. Obvykle stojí na znalostech, zkušenostech a výsledcích práce (Hartl a Hartlová, 2000).

Autorita vyjadřuje to, s jakou lehkostí, nebo obtížností usměřujeme jednání, názory a postoje druhých (např. ve vztahu nadřízený s podřízeným). Autorita tedy souvisí s přesvědčováním, argumentací, střetáváním myšlenek a názorů. Naopak moc je dána nátlakem, silou, represí a sankcemi (Mayerová a Růžička, 1999).

Typy autority

Podle fyzické moci rozdělujeme čtyři základní typy autority:

- Legitimní autorita – daná normou.
- Nelegitimní autorita – získaná převahou.
- Formální autorita – daná místem v hierarchickém uspořádání skupiny. Vyplývá z pozice pracovníka, která je určena formálně, tedy normami, pravidly, řády. Formální autoritu jedinec získá nebo má, jestliže zaujímá formální pozici v nějaké organizaci.
- Neformální autorita – daná dobrovolným uznáním převahy jedince v určité oblasti. Je získaná na základě osobních vlastností a schopností. Tato autorita není vázána na formální pozici a není sankciována předem stanovenými normami (Hartl a Hartlová, 2000).

Pro utváření *formální autority* jsou významné tyto skutečnosti:

- pracovní řádem jednoznačně vymezené pravomoci vedoucího pracovníka, určení jeho práv a povinností;
- vymezení ekonomického a společenského postavení vedoucího v zaměstnaneckém kolektivu tak, aby byla patrná jeho preference z hlediska jeho zodpovědnosti;
- jednotný postup všech vedoucích pracovníků v celé organizaci (Mayerová a Růžička, 1999).

Dále rozlišujeme autoritu charismatickou a racionální.

- Charismatická autorita – jde o autoritu, kterou jedinec získal díky své výrazné osobnosti nebo schopnostem.
- Racionální autorita – autorita, kterou osoba získala, protože díky svým schopnostem, vědomostem, dovednostem, zkušenostem je pro danou funkci logicky nejlepším kandidátem (Hartl a Hartlová, 2000).

Každý člen skupiny může mít neformální vliv, který z něho dělá přirozenou autoritu, pokud je ostatními členy uznáván. Být přirozenou autoritou nevyžaduje držení se předepsaných norem a zásad. Je to tedy autorita založená na vystupování a projevu daného jedince, na síle jeho osobnosti.

Existuje řada výzkumů, které jsou zaměřeny na otázku, co dělá z lidí dobré vůdce. Weber (1921) identifikoval tři zdroje vůdcovské autority.

- Racionální autorita - vyplývá z přesvědčení, že vůdce je reprezentantem legitimních norem a zákonů.
- Tradiční autorita - pramení z víry v důležitost tradice a kontinuity.
- Charismatická autorita - stojí na osobních vlastnostech vůdce (Hayesová, 1998).

Faktory, které mají vliv na autoritu a její udržení a upevňování

Na autoritu a její udržení a upevňování má vliv řada faktorů. Mezi základní determinanty patří:

- Společenské determinanty. Být společensky determinovaným řídicím pracovníkem znamená, že vliv na jeho práci má: druh práce, kterou vykonává, styl jeho vedení a vnitroskupinové klima.
- Osobnostní determinanty. Mezi ně patří motivační vlastnosti, charakterové vlastnosti, temperament a komunikativní dovednosti.
- Kvalita podřízených.

Kromě těchto třech determinant mají rozhodující vliv na autoritu i tyto faktory:

- povaha skupiny a její kvalifikační a věková struktura;
- stanovené pracovní cíle;
- vlastnosti a chování podřízených;
- vykonávané činnosti;
- obtížnost pracovních činností.

Nevhodné způsoby získávání autority

Dosažení autority není snadný úkol. Někteří lidé usilují o jeho řešení nevhodnými způsoby, které jejich autoritu spíše podřívají. Mezi nevhodné způsoby získávání autority patří především:

- vynucování autority násilím, zastrašováním, vyhrožováním, výsledkem je, že se ho ostatní bojí;
- vytváření autority zdůrazněným odstupem od lidí (pracovníků), nepřístupným jednáním, výsledkem je rostoucí izolace;
- vytváření autority zakrýváním odborných nedostatků, výsledkem je posměch;
- kupování autority laskavým a povolným jednáním (Pavlica, 1980).

Projevy uznání autority

Uznání autority vedoucího člena se projevuje v interpersonálních vztazích. Jejich základem je soubor hodnotících postojů, které mohou být neseny jednak oddaností, úctou, obdivem, případně až zbožňováním, jednak respektem, bázní, případně až strachem, jednak podceňováním, pohrdáním nebo nenávisť (Mayerová a Růžička, 1999).

Řídící pracovník v dnešní době nemůže vystupovat jako všemohoucí vládce, měl by se snažit být nejsilnějším jedincem skupiny, rádcem, ochráncem, mluvčím podřízených. Jeho hlavním posláním je být dobrým aktérem své role. Když toto zvládne, získá si autoritu, stane se dobrým partnerem svých podřízených a bude úspěšný (Pavlica, 1980).

2.6 Dílčí závěr

Není pochyb o tom, že mezi lidmi existuje nerovnost. Z psychologického hlediska je to založeno na lidské touze po uznání a úctě ostatních lidí. Stejně tak důležitá je potřeba žít a přežít. Součástí této vůle je i sebeláska, neboli narcismus, který je nám lidem vlastní. Potřeba přežít nás vede k vyhýbání se nebezpečí a k obraně před ním. Proto je v naší společnosti průbojnost oceňována. Lidé se snaží kontrolovat své prostředí, aby se v něm mohli orientovat bez problémů ho mapovat. Bezpečí si můžeme zajistit tím, že získáme náklonnost a důvěru jiných lidí. Na základě našeho postavení můžeme mít větší vliv na prostředí, zvláště pokud je naše postavení upevněno jinou fyzickou schopností.

Strážníci městské policie se neustále při výkonu svého zaměstnání dostávají do styku s lidmi a hovoří s nimi. Proto by rozhodně neměli podceňovat sílu komunikace. Umění lépe komunikovat pomůže každému, kdo chce lépe porozumět lidem kolem sebe. Není účelem zastrašit protistranu slovním útokem při začátku jednání. To se může snadno obrátit proti nám. Lidé strážníky ve velké míře vidí jako osoby, které pro ně představují nějaké nepříjemnosti. Pokud si hned na začátku rozhovoru vhodným jednáním připravíme dobrou atmosféru, jde komunikace mnohem snáze a lépe dosáhneme účelu, který sledujeme. Tím také neztratíme autoritu, kterou by strážník jistě měl být. Důležité je uvědomit si, že nezaleží na tom, kolik toho řekneme, ale co a jak to řekneme. Pokud se naučíme vyjadřovat jasně a srozumitelně, předcházíme potenciálnímu nedorozumění.

3. Pedagogicko – psychologické metody výcviku asertivity

Existují různé metody, kterými můžeme trénovat asertivní jednání. Vycházejí především z poznatků psychologie a pedagogiky.

3.1 Metoda aktivního sociálního učení

Metoda aktivního sociálního učení vznikla v roce 1975. Vychází ze základního předpokladu, že se člověk učí nejen přijímáním informací, ale také ze změn, které sám vyvolává ve svém prostředí svou činností. Termín aktivní sociální učení pochází od J. Linharta a I. Perlakiho (Sedlák, 1985).

Sociální učení

Sociální učení je proces osvojování si sociálních norem příslušné společnosti, osvojování si sociálních dovedností a návyků, postojů a dispozic k sociálním rolím i dotváření osobnostních rysů. V podstatě se jedná o proces socializace – osvojování si sociálního chování, a to jak záměrně, tak především nezáměrně.

Teorie sociálního učení se zabývají otázkou, jak se lidé navzájem jeden od druhého učí a jakým způsobem si vytvářejí modely, podle kterých pak jednají. Podstatou sociálního učení je sociální interakce, přičemž skupina ovlivňuje výkon jedince i jeho způsob řešení problému. Jedinec se učí sociálnímu chování vůči členům skupiny a zaujímá ve skupině určitou roli (Plháková, 2003).

Sociálním učení získává jedinec soustavu vědomostí a dovedností, které se mohou změnit i v návyky. Produktem sociálního učení jsou také postoje. Vztah člověka ke světu (k přírodě, civilizaci, sociálnímu prostředí) se utváří neustále, jako řešení stálého rozporu mezi dosaženou a žádanou úrovní lidského života. Dochází k neustálému obohacování i ke stálé korekci názorů. Pochopitelně i zde záleží na individuálních dispozicích, na míře tolerance, na míře zásadovosti, na inteligenci, ale i na celé řadě podmínek vnějších – na míře působení kolektivu, rodiny, státu, na životním prostředí, na pracovním zaměření atd.

Sociální učení má čtyři hlavní znaky:

- vytčení jasného společného cíle, řešení společného úkolu, interakční vztahy vytvořené předáváním informací;
- vytvoření individuálních a sociálních zpětných vazeb, jež koordinují aktivity jedinců;
- vytvoření norem, které jsou sdíleny;
- sociální vztahy, které působí jako motivace (Sedlák, 1984).

Aktivní sociální učení

Podstatnou součástí aktivního sociálního učení je princip aktivity a aktivizace. Termín aktivita je odvozen od pojmu akt (čin, výkon, úkon, jednání). Aktivita znamená doslova činnost, činnost, účinnost. Je to komplexní jev, jež souvisí s praxí, proto je také podstatnou složkou lidské aktivity.

Z pedagogicko psychologického hlediska je aktivita chápána jako živá a energetická činnost, zaměřená na splnění určitého úkolu. Aktivitu lze také charakterizovat z aspektu osobnosti, tj. jako vlastnost osobnosti. Z tohoto hlediska je to trvalá charakterová vlastnost projevující se v různých druzích činnosti (Sedlák, 1984).

Aktivní sociální učení je nejvyšší formou lidského sociálního učení. Je zaměřeno na cílevědomé přetváření chování lidí, na formulování jejich vědomí a rozvoj osobnosti. Jde vlastně o zvyšování sociální kompetence jedince, zvyšování efektivnosti jeho sociálních způsobů chování a činnosti. Při aktivním sociálním učení se člověk vědomě a aktivně podílí na analýze své činnosti a činnosti kolektivu. Uskutečňuje se pomocí aktivních výchovně vzdělávacích metod. Dochází při něm ke změnám lidských postojů, chování i celé osobnosti.

Už v sedmdesátých letech byly vytvořeny dvě nejznámější metody, a to metoda aktivního sociálního učení vytvořená Linhartem a Perlakim a metoda programového aktivního učení sociálního učení vytvořená Sedlákem (Sedlák, 1985).

Linhart a Perlaki vytvořili metodu dlouhodobě řízeného sociálního učení, které bylo zaměřeno na pracovní skupinu. Docházelo k systematickému zdokonalování řídicí a pracovní činnosti. Učení má podle nich probíhat v příznivém pracovním klimatu, kde jednotliví členové zacházejí se svými problémy tak, že se tyto problémy stávají materiálem vlastního učení a dalšího zdokonalování. Tento způsob práce se skupinou podněcuje aktivitu členů

skupiny a umožňuje podporu a rozvoj všech žádoucích vlastností jejich osobnost (Hartl a Hartlová, 2000).

Nejzákladnější podmínky, díky kterým se člověk vyvíjí, jsou vzájemné působení lidí, integrace se sociálním prostředím a společenské vztahy. V procesu aktivního sociálního učení můžeme zvýšit úroveň pracovní efektivity, sociálního chování a mezilidských vztahů (Sedlák, 1985).

3.2 Techniky vedoucí k asertivnímu chování

Jak jsem již zmiňoval, asertivitu je možné postupnými kroky natrénovat. Právě postupný nácvik nám umožní průběžně sledovat, zda chápeme pojetí a přístupy, na kterých je asertivita založena. S výcvikem asertivity se můžeme setkat v různých firmách v rámci školení pracovníků. Existují odborné kurzy asertivity. S asertivním tréninkem se setkáme například i na psychiatrických klinikách, kde dochází ke cvičení asertivity především u neurotických pacientů. Postupné kroky výcviku můžeme najít také v řadě publikací a rady můžeme praktikovat ve skupince přátel.

Existuje spousta technik, kterých můžeme využívat k prosazení svého požadavku. V praxi se nejčastěji používají následující techniky. Je nutné si uvědomit, že techniky většinou používáme kombinovaně, podle toho, jak se situace vyvíjí.

1. Pokažená gramofonová deska. Tato taktika je založena na klidném a důrazném opakování svého stanoviska. Vytrvale si prosazujeme své, aniž bychom měli připravené argumenty. Vyslechneme pozorně druhou stranu, ale opakovaně prosazujeme vlastní stanovisko. Umožňuje ignorovat manipulativní léčky a trvat na svém.
2. Otevřené dveře. Učí nás akceptovat manipulativní kritiku tak, že přiznáme kritikovi, že může mít v něčem pravdu. Souhlasíme s jeho kritikou. Můžeme na sebe prozradit další drobné nedostatky. Tím jakoby otevřeme dveře, které chce on prorazit. Umožňuje nám to přijímat kritiku klidně a bez úzkosti a obran.
3. Sebeotevření. Tato technika usnadňuje komunikaci mezi lidmi tím, že umožňuje vyjádřit klidně i věci, které nám dříve způsobovaly pocity úzkosti a viny.
4. Volné informace. Technika snižuje plachost při zahajování rozhovoru. Na základě toho, že nabíjíme druhému nevyžádané informace, usnadňujeme průběh komunikace.

5. Negativní aserce. Tato technika nás učí přijímat naše chyby a nedostatky tak, že souhlasíme s kritikou našich skutečně negativních vlastností. Nemusíme se přitom omlouvat.
6. Negativní dotazování. Vede k aktivní podpoře kritiky s cílem použít získané informace k našemu zlepšení. Kritik je při tom veden k větší asertivitě.
7. Selektivní ignorování. Tato technika nás také učí vyrovnávat se s kritikou, a to tím, že na kritiku příliš obecnou nereagujeme. Dáme přesto najevo, že jsme ji slyšeli. Až pokud jedinec začne kritizovat více konkrétně, můžeme navázat komunikaci. Technika pomáhá vyhnout se zkratkovitému jednání.
8. Přijatelný kompromis. Tuto techniku použijeme, pokud není v sázce naše sebeúcta. V tom případě můžeme druhé straně nabídnout možnost kompromisu (Medzihorský, 1991).

3.3 Návčik asertivity a ukázky řešených problémových situací

Návčik asertivity se zaměřuje na získání dovedností vyjadřovat vhodnou formou vlastní pocity, názory, potřeby, a to bez porušování práv nebo ponižování druhých. Návčik slouží k překonání přílišné ústupnosti a nesmělosti. Někteří z nás nezvládají základní asertivní dovednosti, což vyplývá z chyb ve výchově, která jedinci nedala náležité vědomí vlastní ceny a sebeúctu. Při návčiku se zaměřujeme na následující dovednosti a trénujeme je v následujícím pořadí:

Svá tvrzení o vhodnosti asertivity jako vhodné metody komunikace s občany pro strážníky jsem si chtěl ověřit přímo u těch kterých se to týká. Proto jsem zorganizoval tematický výcvik strážníků na Městské policii Uherská Brod. Účelem bylo na vybraných problémových situacích zjistit, jak by strážníci v těchto situacích jednali. Poté s nimi byly situace detailně rozebrány, aby se metodou sociálního aktivního učení vyvarovali chyb, kterých se mohli při výcviku dopustit. Problémové situace jsme vybrali na základě provedeného předvýzkumu. Na městských policiích v Uherském Brodě, Brně, Hodoníně a Kroměříži jsme požádali strážníky o vyplnění dotazníku, kde měli popsat jednu konfliktní situaci, kterou zažili a odpovědět na několik otázek, které jsme jim v dotazníku položili. Dotazník je v příloze označen jako č. 1.

Celý výcvik jsem vedl sám v roli trenéra pod odborným dohledem doc. Dr. Stanislava Balíka, PhD. Strážníkům bylo postupně předloženy problémové situace, s kterými se běžně

setkávají ve své praxi. Byly vytvořeny tři dvojice, které každou situaci zpracovávali samostatně. Poté jsme je nechali svou práci prezentovat před ostatními, jejich výklad byl zaznamenán písemně na tabuli a nahrán na videokameru. Poté byla problémová situace probrána všemi účastníky hromadně. Všemi účastníky byly komentovány závěry jednotlivých skupin s ohledem na hodnocení jejich řešení. Zajímalo nás, jaké řešení jednotlivé skupiny zvolily a zda jejich chování mělo znaky asertivity.

Ukázky řešených problémových situací

Příklad 1: Výzva k prokázání totožnosti, řešení přestupku rušení nočního klidu

Hlídka strážníků byla vyslána k prověření oznámení o rušení nočního klidu skupinkou osob. Po příjezdu na místo vyzvala hlídka strážníků osoby k prokázání totožnosti z důvodu rušení nočního klidu. Na to skupinka reagovala slovy: „*S Vámi se vůbec nebudeme bavit, nemáte na nic právo*“. Dále hlídce vyhrožovali, že znají nejvyšší nadřízené strážníků, že si na ně budou stěžovat a že je připraví o zaměstnání. Strážníci veškeré vyhrožování v klidu ignorovali a postupně dospěli k prokázání totožnosti všech osob. Po zjištění totožnosti uložila hlídka strážníků všem blokové pokuty na místě nezaplacené za rušení nočního klidu.

A. Vaše řešení problému:

Skupina 1: Kontrola totožnosti osob, uložení blokových pokut za rušení nočního klidu. Poučení osob, že mají právo si stěžovat. Nebudeme nijak komentovat jejich slovní výhrůžky o známosti s našimi nadřízenými. Pro řešení případné stížnosti uvedeme veškeré podrobnosti zásahu do programu evidujícího činnost strážníků nebo přímo sepíšeme úřední záznam. Zjistíme totožnost oznamovatele pro jeho další případné svědectví. V případě vybavení diktafonem nahrajeme celý průběh zásahu.

Skupina 2: Stejně řešení, jaké je uvedeno v zadání konfliktní situace. Přestupcům vysvětlíme, co nás opravňuje k naší zákonné pravomoci zkontrolovat jejich totožnost. Zásadně nereagujeme na jejich slovní vyhrožování – to by nevedlo k žádoucímu řešení situace. Naopak svým rázným a na výhrůžkách nezávislým jednáním dáme najevo, že takové jednání nás nemůže ovlivnit a stojíme si za správností svého postupu. Jejich výhrůžky nahrajeme na diktafon.

Skupina 3: Podobné řešení jaké je v zadání situace. S tím rozdílem, že osoby poučíme o jejich právech a povinnostech – především povinnost uposlechnout výzvy k prokázání totožnosti. Upozornili bychom je na naše oprávnění předvést je na Policii ČR k prokázání totožnosti, pokud by tak odmítali učinit sami.

B. Další možné varianty řešení problému:

Skupina 1: V případě nemožnosti uzavřít záležitost na místě – např. nesouhlas osob s přestupkem či s uloženou blokovou pokutou – předáme věc k řešení přestupkové komisi. Důvodem k předání by mohla být i opilost těchto osob a nemožnost normální konstruktivní komunikace.

Skupina 2: Předvedení osob na Policii ČR k ověření jejich totožnosti, pokud by ji i nadále odmítali sami prokázat. Další řešení může spočívat v předání záležitosti přestupkové komisi. Zde je však důležité sehnat svědky celého jednání, protože na místo jsme byli vysláni na oznámení a samotného jednání rušení nočního klidu jsme nebyli přítomni. Je zde také možnost předat k jednání přestupkové komise přestupek „neuposlechnutí výzvy veřejného činitele“.

Skupina 3: Vyžádali by jsme si součinnost hlídky Policie ČR – např. při větším počtu osob ve skupince. V případě neprokázání totožnosti po naší výzvě bychom osoby předvedli na Policii ČR ke zjištění totožnosti.

C. Doplnující otázky:

1. Jaký je Váš názor na jednání hlídky strážníků? O čem asi svědčí ?

Skupiny 1 – 3 společně: S jednáním strážníků se ztotožňujeme. Jejich jednání bylo profesionální, důsledné a přesvědčivé. I přes počáteční nesouhlas osob dokázali svým jednáním a asertivní komunikací přesvědčit je k prokázání totožnosti. Nenechali se vyprovokovat výhrůžkami o známosti přestupců s nadřízenými strážníků.

2. Jak hodnotíte jednání kontrolovaných osob ? O čem asi svědčí ?

Skupiny 1 – 3 společně: Kontrolované osoby jednaly arogantně a v afektu. Na vině byla především jejich podnapilost. Cítili se také v pozici silnějších z důvodu jejich většího počtu ve skupině a také kvůli jejich zastrašujícímu prohlášení o známosti s nadřízenými strážníky. To považovali za rozhodující trumf v jejich jednání. Ten byl však zcela eliminován profesionálním jednáním strážníků. Na jednání těchto osob měla vliv i jejich neznalost o pravomoci strážníků provést kontrolu jejich totožnosti.

3. Uveďte, prosím, podobnou nebo jinou problémovou situaci z této oblasti činnosti.

Skupiny 1 – 3 společně: S podobnými situacemi se setkáváme pravidelně. Především u řešení přestupků v dopravě. Jedná se o nejčastější přestupky, kdy občas řešíme někoho, kdo zná někoho z radnice či z našich nadřízených. Setkáváme se i s arogancí plynoucí z funkce či postavení kontrolované osoby – typickým příkladem jsou podnikatelé.

Příklad 2: Konflikt mezi chodcem, cyklistou a následně i se strážníky

Dva strážníci v autohlídce prováděli pravidelnou kontrolu zaplacení poplatků na parkovacích automatech. V tom spatřili konflikt mezi chodcem a cyklistou. Chodec vstoupil na přechod i přesto, že v jeho těsné blízkosti již přijížděl cyklista, který očividně nezpomaloval rychlost svojí jízdy a neměl v úmyslu umožnit chodci bezpečně přejít po přechodu pro chodce. Chodec naopak nehodlal vyčkat a bez rozmyslu za cenu rizika srážky vstoupil do vozovky. Samozřejmě došlo ke kolizi, která se naštěstí obešla bez zranění účastníků. Poté však následovala hádka s urážkami a vzájemným napadáním. „Kam koukáš pitomče!“ „To jsi udělal schválně“ ! Taková slova padala ve sporu těchto dvou osob. Strážníci se rozhodli stupňující se spor uklidnit. Obě strany vyslechli, uklidnili je a současně je poučili o pravidlech týkající se přechodu pro chodce. Situace se zdála být již zvládnuta, když se nečekaně přenesl hněv jednoho z aktérů na strážníky: „To nemáte co na práci, že u těch parkovacích automatů jste rychle jako střely, za to jste opravdu placeni“ ? Strážníci odpověděli: „Ano, je to skutečně dnešní náplň naší práce a jsme za ni placeni“. Poté s úsměvem pustili oba přes přechod pro chodce a popřáli jim hezký den.

A. Vaše řešení problému:

Skupina 1: Situaci bychom řešili vzájemnou domluvou obou aktérů. Dali bychom přednost řešení klidnou cestou před „pitváním“ záležitosti za účelem zjištění viníka. Nad osobním slovním útokem na strážníky ze strany jednoho z účastníků bychom se povznesli. Je to jeho svobodný názor, který nemá smysl jakkoliv komentovat.

Skupina 2: Přikláníme se k řešení, které je popsáno v zadání. Záležitost mezi oběma aktéry bychom nehrotili obviňováním jednoho z nich, když se v podstatě nic nestalo a nedošlo k žádnému zranění. Díky této situaci si snad oba dají příště větší pozor. Následným slovním útokem vůči nám bychom se nenechali vyprovokovat. Reakce strážníků na tuto situaci v zadání byla výborná.

Skupina 3: Problém bychom řešili obdobně. Pokud by aktéři neměli snahu se domluvit, zavolali bychom Policii ČR k řešení dopravní nehody nebo bychom navrhli oběma účastníkům řešení sporu u přestupkové komise jako přestupek proti občanskému soužití.

B. Další možné varianty řešení problému:

Skupina 1: Záležitost lze také posoudit jako přestupek proti občanskému soužití a jeho řešení předat přestupkové komisi. Je také možné předat záležitost k řešení Policii ČR nebo odboru dopravně správních agend ke zjištění viníka a jeho řešení za dopravní přestupek. Slovní narážky na strážníky bychom jiným způsobem neřešili.

Skupina 2: Po uklidnění situace bychom poučili oba aktéry o možnosti řešení vzájemného konfliktu u přestupkové komise jako přestupek proti občanskému soužití. V tomto směru bychom do sporu nevstupovali, nepovažujeme to za vhodné.

Skupina 3: Předání záležitosti Policii ČR jako dopravní nehodu. S ohledem na to, že nedošlo k žádné škodě a ni újmě na zdraví bychom však tuto variantu použili pouze tehdy, pokud by oba účastníci na tom trvali.

C. Doplnující otázky:

1. Jaký je Váš názor na jednání strážníků ? Co o nich vypovídá ?

Skupiny 1 – 3 společně: Strážníci byli v první řadě všímaví a aktivní. Neopouštěli bez povšimnutí konfliktní situaci, která nastala nedaleko od místa jejich jiné činnosti. Jejich jednání od začátku směřovalo ke smírnému řešení situace. Obě strany vyslechli a poučili je o tom, jak příště lépe reagovat na situaci u přechodu pro chodce. Velmi zdařile pak zvládli nenadálý útok jednoho z účastníků konfliktu. Bez jakékoliv známky agrese mu jeho poznámku vrátili způsobem, který jistě nečekal a zcela ho tím odzbrojili a zabránili tak eskalaci zbytečného konfliktu. Byli komunikačně na úrovni, což se projevilo nejen v rychlém řešení konfliktu, ale i v zabránění vzniku konfliktu jiného.

2. Jste v roli strážníků. Uveďte, jak budete situaci řešit Vy.

Skupiny 1 – 3 společně: Situaci bychom řešili téměř obdobně tak, jak je uvedeno v popisu konfliktní situace. Důležité je hlavně co nejdříve zmírnit agresivní vystupování obou aktérů, které při svém pokračování přináší stupňování sporu. Určitě bychom se snažili věc řešit smírem, protože řešením záležitosti před přestupkovou komisí to pro nás nekončí. Vystupovali bychom zde jako svědci a takové projednávání je mnohdy časově zdlouhavé.

3. Uveďte, prosím, podobnou nebo jinou problémovou situaci z této oblasti činnosti.

Skupiny 1 – 3 společně: Podobné konflikty mezi dvěma občany vznikají např. při zaparkování vozidla jednoho z nich před výjezdem z domu či garáže druhého, při zablokování jiného vozidla na parkovišti, při parkování vozidlem na travnaté pozemku druhého občana, bránění v zásobování prodejny atd.

Výsledek asertivního výcviku

Zhodnocením výsledků jsem dospěl k názoru, že strážníci většinou umí využít asertivního jednání při komunikaci s občany, i když si vlastně ani neuvědomí, že se jedná o asertivitu. K tomuto umění je dovedla praxe v komunikaci, kterou vedou v různých formách každý den. Také se ukázalo, že se jedná o vhodnou formu komunikace při problémových situacích, kdy emoce ovlivňují jednání občanů. Alespoň základním výcvikem asertivity by měl projít každý strážník, který chce mít své jednání na úrovni a pod kontrolou.

Pokud budeme znát základní principy asertivity, trénovat je (např. mezi kamarády) a využívat v běžném životě, můžeme pocítit, že život je mnohem snazší. Účinky asertivity můžeme konkrétně vidět na třech rovinách:

- Skutečný účinek – pojednáváme o skutečných potřebách, o tom, jak řešit skutečné problémy. Jsme soustředěni na přítomnost, minulé neúspěchy nás nemůžou zastrašit.
- Zvětšování sebedůvěry – na základě vlastního rozhodování zvětšujeme svoji sebedůvěru. Jsme závislí sami na sobě, nepotřebujeme schvalování od druhých. Jsme více tvořiví a méně zranitelní.
- Obohacování vztahů – budujeme základy důvěry a vzájemného respektu s našimi blízkými (rodina, spolupracovníci). Jsme schopni spolupráce a schopni řešit problémy, proto máme odvalu zahajovat různé činnosti a pracovat s druhými i přes nejrůznější potíže (Medzihorský, 1991).

3.4 Dílčí závěr

S asertivním uměním se nerodí každý z nás. Ale asertivita je natolik vyžadována, že existuje celá řada metod a technik, kterými můžeme asertivní jednání nacvičit.

Z psychologického hlediska je významné aktivní sociální učení, při kterém dochází k učení na základě interakce s okolím.

Můžeme využít spoustu způsobů, jak cvičit asertivitu. Nejjednodušším je trénování v rámci skupiny známých či kamarádů. Můžeme si zkusit postupné kroky nácviku asertivity, např. naučit se odmítat, žádat o laskavost atd. Postupně se můžeme pokusit začlenit osvojené dovednosti do běžného života. Určitě nám pomůžou k lepšímu porozumění a jednání s lidmi.

Pokud vyžadujeme odborné vedení při asertivním tréninku, jsou nám k dispozici odborné kurzy asertivity, které jsou v dnešní době hojně navštěvovány. Pro potřeby strážníků městské policie je vhodné při výcviku využít videokamery, sebrané scénky zaznamenat a poté je promítnout aktérům. Tak se mohou nejlépe poznat a uvidí, jak se při komunikaci chovají, jak se tváří, jaké dělají pohyby atd. Sami jsou mnohdy překvapeni tím, co dělají s rukama, jak drží tělo, jaký mají mimický výraz ve tváři.

Závěr

Ve své práci jsem shrnul teoretické poznatky o asertivitě jako způsobu pozitivní komunikace. Praktickým výcvikem za použití konkrétních problémových situací jsem si ověřil, že asertivita je vhodnou metodou komunikace pro praxi strážníků městské policie. Ověřil jsem si tím nejen teoretické poznatky z literatury, ale i své osobní zkušenosti z dlouholeté práce ředitele městské policie. Asertivně jednající strážník má méně problémů při zvládnání denních problémových situací. Je si jistý sám sebou, ale přitom nesnižuje důstojnost osoby s kterou jedná. Naopak strážníci, kteří nedokážou dobře komunikovat, nahrazují tento nedostatek verbální agresivitou a pro toto své jednání jsou na ně často vznášeny stížnosti na nevhodné chování. Jako řídicí pracovník jsem tedy silně přesvědčen o potřebě využívat asertivitu v praxi jako vhodný komunikační prostředek.

Asertivní způsob jednání zkvalitňuje mezilidské vztahy. Některým z nás se může asertivní způsob jednání zdát příliš tvrdý. Je potřeba upozornit na to, že veškeré asertivní chování by nemělo být v rozporu s morálními zásadami. Potom můžeme bez jakéhokoliv pocitu viny vnímat asertivitu jako zdravý způsob sebeprosazení, který nám může pomoci překonávat problémy v komunikaci a v porozumění s lidmi.

V psychologii je v souvislosti s pojmem asertivita vyzdvihován termín aktivní sociální učení. Mnozí z nás slyší tento pojem poprvé. Pravdou však je, že aktivní sociální učení je součástí života každého z nás. Všichni se učíme na základě interakce s okolím. S asertivitou se můžeme setkat i v pedagogickém kontextu. Už na základních školách se někteří učitelé snaží v dětech vzbudit asertivní způsob jednání.

V mé práci jsem se snažil o stručný průřez hlavními otázkami asertivního jednání a metod asertivního výcviku. Praktickou část jsem zaměřil do své praxe ředitele městské policie.

Resumé

Pojem asertivita by se dal nejlépe přeložit jako „zdravé sebeprosazování“, „přiměřené sebeprosazování“. V komplexním pojetí se týká tvořivé komunikace. Je to schopnost přiměřeně se prosadit, bez zbytečné ústupnosti a agrese. Umožňuje nám sdělit naše přání a potřeby, aniž bychom pocívali pocity viny či méněcennosti. Je to soubor verbálních i neverbálních dovedností, které nám umožňují prosadit naše zájmy a požadavky, aniž bychom jednali na úkor druhého. Asertivita nás učí rozhodovat se sami za sebe a být za svá rozhodnutí zodpovědný. Asertivita má svůj původ ve Spojených státech. Za průkopníka a otce asertivity je považován A. Salter, který jako první popsal zásady asertivního tréninku.

Pro asertivní jednání jsou důležitá asertivní lidská práva, která nás učí tomu, že s námi nikdo nemůže manipulovat, pokud to sami nedovolíme. V literatuře se setkáváme se základním desaterem lidských asertivních práv, které bychom se měli naučit respektovat.

Součástí asertivního jednání je komunikace. Je to složitý společenský proces. Komunikace je chápána jako přenos myšlenek, emocí, postojů a jednání jedné osoby k osobě druhé. Sociální komunikace je dorozumívání mezi lidmi, které umožňuje vzájemné ovlivňování lidí. Základní příčinou nedorozumění při komunikaci je to, že každé slovo má dva významy: denotativní (slovníkový, pro všechny stejný) a konotativní (emocionální, pro každého odlišný). Abychom předešli zbytečným nedorozuměním, je důležité znát obecné zásady verbální komunikace. Hlavní je zásada mluvit jasně a srozumitelně.

Důležitou součástí komunikace je neverbální komunikace. Do neverbální komunikace patří: proxemika (fyzické vzdálení či přiblížení), mimika (veškeré výrazy obličeje), postoj, gesta (pohyby rukou, nohou ramen, hlavy), osobní styl (šaty, boty, účes a veškeré doplňky), paralingvistika (hlasitost, výška a barva hlasu, intonace, pauzy, rychlost řeči, plynulost řeči, chybovost řeči). Všechny tyto složky mají vliv na celkový projev člověka. Jsou to informace, které o sobě poskytujeme druhým většinou nezáměrně.

Vzájemnou otevřenou komunikaci nám může umožnit asertivní jednání. Asertivně jednající člověk dokáže jasně a přesně definovat, jak vidí situaci, o co mu jde, jak vše prožívá. Má přiměřené sebevědomí, chová se sebejistě a dokáže naslouchat druhým. Je ochoten přistoupit na kompromis. Působí uvolněně, vytváří kolem sebe pohodu. Asertivní chování se vyznačuje otevřenou komunikací s lidmi, vyjadřováním vlastních pocitů. Asertivně jednající

člověk umí kontrolovat své emoce, uplatňuje svá práva a respektuje práva druhých, dokáže přiznat chybu, umí pozorně naslouchat druhým, snaží se řešit problémy a hledá kompromisy.

Praktická část asertivního výcviku se zaměřuje na metodu aktivního sociálního učení, která vznikla v roce 1975 a vychází z předpokladu, že se člověk učí nejen přijímáním informací, ale také ze změn, které vyvolává ve svém okolí. Teorie sociálního učení se zabývají otázkou, jak se lidé navzájem jeden od druhého učí a jakým způsobem si vytvářejí modely, podle kterých pak jednájí. Podstatou sociálního učení je sociální interakce. Aktivní sociální učení je nejvyšší formou lidského sociálního učení. Je zaměřeno na cílevědomé přetváření chování lidí, na formulování jejich vědomí a rozvoj osobnosti. Dochází při něm ke změnám lidských postojů, chování i celé osobnosti.

Asertivní jednání je možné postupnými kroky natrénovat. Výcviky asertivity jsou vyhledávány často nejen v rámci školení pracovníků. Mezi základní techniky, které vedou k prosazení požadavku či jinému asertivnímu jednání patří: pokažená gramofonová deska (klidně ale důrazně opakujeme dokola naše stanovisko), otevřené dveře (souhlasíme s kritikou), sebeotevření, volné a informace a další.

Konkrétní nácvik asertivity se zaměřuje na získání dovedností vyjadřovat vhodnou formou vlastní názory, pocity, přání, potřeby, a to bez porušování práv druhého. V nácviku se zaměřujeme na následující dovednosti: otevřené vyjadřování vlastních pocitů, zahajování, udržování a ukončování rozhovoru, mluvení k více lidem, požádání o laskavost, prosazování oprávněného požadavku a odmítání.

Ukázky řešených praktických příkladů demonstrují možnost a vhodnost uplatnění asertivity v práci strážníků městské policie.

Anotace

Bakalářská práce pojednává o asertivitě jako vhodném nekonfliktním stylu jednání. V první a druhé části jsem shrnul teoretické poznatky o asertivitě a komunikačních dovednostech.

V závěrečné části jsem naznačil možnosti, jak je možné využít metody aktivního sociálního učení k získání asertivních dovedností. Uvedl jsem také několik praktických případů konfliktních situací a jejich řešení strážníky městské policie v praxi.

Klíčová slova

Asertivita

Komunikace

Asertivní jednání

Autorita

Aktivní sociální učení

Výcvik asertivity

Annotation

The bachelor thesis deals with assertiveness as an appropriate style of behaviour. In the first two chapters I summarize theoretical information about assertiveness and communicational skills.

In the last part of the thesis I outline the possible use of the method of active social learning in order to obtain assertive skills. In addition, I provide several practical cases of conflict situations and their practical solution by the city police officers.

Keyword

Assertiveness

Communication

Assertive behaviour

Authority

Active social learning

Assertiveness training

Seznam použité literatury:

- Carnegie, D.:** *Jak získávat přátele a působit na lidi.* Praha, Talpress, 1993
- Erneker, J.:** *Řízení a komunikační dovednosti.* České Budějovice, Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2005
- Gruber, D.:** *Zlatá kniha komunikace.* Ostrava, Repronis, 2005
- Gutmannová, J.:** *Cvičebnice asertivity.* Praha, Talpress, 2005
- Hartl, P., Hartlová, H.:** *Psychologický slovník.* Praha, Portál, 2000
- Hayesová, N.:** *Základy sociální psychologie.* Praha, Portál, 1998
- Janiš, K., Bártová, Z.:** *Uplatnění asertivity v sociální komunikaci.* Hradec Králové, Gaudeamus, 2005
- Kratochvíl, S.:** *Skupinová psychoterapie v praxi.* Praha, Galén, 2005
- Křivohlavý, J.:** *Jak si navzájem lépe porozumíme.* Praha, Svoboda, 1988
- Mayerová, M., Růžička, J.:** *Vedení lidí v organizaci.* Plzeň, Západočeská univerzita, 1999
- Medzihorský, Š.:** *Asertivita.* Praha, Elfa, 1991
- Moslerová, N.:** *Interpersonální komunikace.* Ostrava, Ostravská univerzita, 2004
- Novák, T., Capponi, V.:** *Asertivně do života.* Praha, Grada, 2004
- O' Brienová, P.:** *Pozitivní řízení: Asertivita pro manažery.* Praha, Management Press, 1996
- Pavlica, K.:** *Autorita velitele.* Praha, Naše vojsko, 1980
- Plháková, A.:** *Učebnice obecné psychologie.* Praha, Academia, 2003
- Pokorný, J.:** *Cesty k nezávislosti osobnosti.* Brno, Akademické nakladatelství Cerm, 2002
- Řehoř, A.:** *Metodické pokyny pro vypracování bakalářské práce.* Brno, Institut mezioborových studií, 2006
- Sedlák, J.:** *Otázky sociálního učení.* Brno, Univerzita J. E. Purkyně, 1984
- Sedlák, J.:** *Metody aktivního sociálního učení.* Praha, Státní pedagogické nakladatelství, 1985
- Schneiderová, A., Schneider, M.:** *Komunikační dovednosti.* Ostrava, Ostravská univerzita, 2004
- Sýkora, F.:** *Sociální komunikace.* Brno, Institut mezioborových studií, 2003
- Vališová, A.:** *Asertivita v prostředí rodiny a školy.* Praha, ISV nakladatelství, 2002
- Vybíral, Z.:** *Psychologie komunikace.* Praha, Portál, 2005
- Vykopalová, H.:** *Komunikace jako součást profese.* Zlín, Univerzita Tomáše Bati, 2005

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Dotazník ke zjišťování konfliktních situací jako podkladu pro sociálně –
psychologický výcvik a výcvik asertivního jednání

Dotazník ke zjišťování konfliktních situací jako podkladu pro sociálně – psychologický výcvik a výcvik asertivního jednání

Výběr a popis situací ponecháváme na Vaší vůli. Zaměřte se na takové konflikty, neshody, spory které patří do oblasti Vaší práce. Zvýšenou pozornost věnujte průběhové stránce konfliktu, tj. od okamžiku kdy vznikl až po moment, kdy se začal řešit. Pokud se v popisu vyskytnou jména, neuvádějte je nebo je změňte ! jde o problém a jeho žádoucí řešení, ne o jmenovité označení viníka. Používejte „přímou řeč“ jednotlivých účastníků. Uvádějte je čtivě, protože se stanou podkladem pro výcvik. Chování jedinců můžete stručně komentovat tak, aby bylo zřejmé, kdo a co uvedl a kdo a co udělal. Uveďte také, kde začíná a končí Váš komentář.

1. Mezi kým vznikla konfliktní situace:

.....

2. V čem bylo jádro této konfliktní situace ?

.....

3. Proč konfliktní situace vznikla ?

.....

4. Jaký byl průběh konfliktu ? (Popište co nejpodrobněji s použitím „přímých řečí“ a Vašeho podrobnějšího komentáře!)

.....

.....

5. Jak byla řešena a dořešena konfliktní situace ?

.....

.....

6. Vaše současné hodnocení vzniku, průběhu, a řešení konfliktní situace ?

.....
.....
.....
.....
.....

7. Jak dlouho konfliktní situace asi trvala ?

.... roky měsíce týdny dny hodiny minuty

8. Vyznačte na pětistupňové škále, do jaké míry konfliktní situace v průměru ovlivňuje kvality Vašeho pracovního výkonu (zakroužkujte):

+----- 5 -----+----- 4 -----+----- 3 -----+----- 2 -----+----- 1 -----+
+ rozhodně ano + docela ano + ani tak ani tak + ani zvlášť ne + rozhodně ne +

9. S konfliktními situacemi v pracovním výkonu se setkávám (doplňte kolikrát):

..... denně týdně měsíčně ročně

10. K výše uvedenému chci ještě dodat (ke konkrétní situaci, obecně ke konfliktním situacím):

V případě nedostatku místa u kteréhokoliv bodu pokračujte na dalším listu papíru.