

## ASERTIVITA, ZPĚTNÁ VAZBA

Doplňující materiály k bloku výuky předmětu PV206

### TYPY KOMUNIKACÍ

Asertivita znamená prosazování vlastních názorů a potřeb přiměřeným způsobem při pochopení a akceptování názorů jiného člověka. Protikladem asertivity je agresivita nebo pasivita (případně jejich kombinace). V jednotlivých složkách komunikace je možné poznat přístup komunikátora a charakter komunikace podle základních znaků uvedených v tabulce níže.

| Agresivní   | Pasivní   | Pasivně-agresivní  | Asertivní   |
|---|---|--|---|
| Prosazuje vlastní požadavky bez ohledu na ostatní | Potlačuje/přizpůsobuje své potřeby dle druhých                    | Vyhýbá se přímé konfrontaci, ale snaží se své stanovisko prosadit nepřímou | Vyjadřuje své pocity, stanovisko                                |
| V dialogu vyhrožuje, obviňuje, ponižuje           | Hojně používá výrazy "asi, možná, nevádí,..."                     | Může ze začátku vypadat jako pasivní přístup                               | Zastává svůj názor ale snaží se pochopit i stanovisko ostatních |
| Bagatelizuje námítky druhých                      | Poukazuje na vlastní "neschopnost"                                | Používá "nemluvím s tebou" přístup   | V dialogu poslouchá   |
| Mluví hodně nahlas                                | Neobhajuje vlastní stanovisko                                     | Neumí zdravě ventilovat frustraci a vztek                                  | Má snahu o co nejlepší řešení pro všechny strany                |
| Rozkazovací tón hlasu                             | Držení těla "vtažené do sebe", pokus o zmenšení se                | Neverbální komunikace nevyjadřuje jak se skutečně cítí                     | Používá věty v první osobě                                      |
| Přerušuje když mluví ostatní                      | Tělo drží strnule, nepřirozeně                                    | Používá sarkasmus a ironii   | Neobviňuje, neponižuje  |
| Nezadržává se při mluvě                           | Tichý tón hlasu, z postupem dialogu se často vytrácí slyšitelnost | Nepřiznají, že existuje problém  | Respektuje partnery v komunikaci                                |
| Používá věty v druhé osobě                        | Nechává se manipulovat komunikačně silnějšími                     | Své stanovisko se snaží prosadit bez ohledu na ostatní ale nepřímou        | Udržuje přímý oční kontakt                                      |
| Neposlouchá ostatní                               | Mluví zadržávaně, nejistě   | Někdy mají cíl zranit druhého, někdy dosáhnout svého cíle                  | Umí říct "ne"   |
| Jedná impulsivně                                  | Má snahu o udržení odstupu od ostatních                           | Neumí říci "ne"  | Používá klidný, vyrovnaný tón hlasu                             |
| Má nízkou míru tolerance k frustraci              | Má snahu být oblíben ostatními/nenaštvat je                       | Nedrží slovo, pokud nechtějí   | Má relaxovaný postoj těla                                       |

|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| Nerespektuje osobní prostor ostatních                 | Neumí říct "ne"  | Mohou záměrně tajně sabotovat plány ostatních raději než otevřeně s nimi nesouhlasit | Nepovolí ostatním nátlak a manipulaci  |
| Napětí ve tváři, nahněvaný výraz                      | Jsou zahlcováni úkoly, které neuměli odmítnout                     | Mají tendenci vše brát jako záměrnou urážku/překážku                                 | Jasně a přímo se vyjadřuje k problematice                                      |
| Výrazná, prudká a ostrá gestikulace                   | Mají pocit frustrace z nenaplnění/ neporozumnění/ zahlcení         | Říká něco jiného, než jak se zachová   | Snaží se nezranit ostatní, ale i sebe  |
| Snaha o dominanci prostoru, př. stojí když druhý sedí | Snaží se vyhnout (potencionálně) konfliktní situaci za každou cenu | Chtějí s ostatními manipulovat a kontrolovat je                                      | Snaží se prostorově být na stejné úrovni jako ostatní (př. aby všichni seděli) |
| Udržuje oční kontakt s cílem zastrašení               | Vyhýbá se přímému očnímu kontaktu, má sklopené oči či jimi těká    | Často mají velkou míru sebelítnosti  | Zachovává osobní prostor všech účastníků                                       |

Zdroje: Materiály k předmětu KPM01 - Kurz projektového managementu, Assertive Versus Unassertive and Aggressive Behavior - Mountain State Centers for Independent Living

## 10 ASERTIVNÍCH PRÁV

Manuel J. Smith vytvořil 10 základních pravidel asertivního chování. Jejich dodržování a přijetí nám umožní udržet si svoji vnitřní svobodu a pocit sebeprosazení a objasní nám podstatu asertivního chování.

1. Mám právo **sám posuzovat svoje vlastní jednání, myšlenky a pocity** a být si za ně a za jejich důsledky sám/sama zodpovědný/-á.
2. Mám právo **neposkytovat žádné výmluvy, vysvětlení, ani ospravedlnění** svého jednání.
3. Mám právo **posoudit, zda a nakolik jsem zodpovědný/-á** za řešení problémů jiných lidí.
4. Mám právo **změnit svůj názor**.
5. Mám právo **dělat chyby** a být si za ně zodpovědný.
6. Mám právo říci: **"Já nevím!"**.
7. Mám právo **být nezávislý na dobré vůli** jiných lidí.
8. Mám právo **činit nelogická rozhodnutí**.
9. Mám právo říci: **"Já ti nerozumím"**.
10. Mám právo říci: **"Je mi to jedno!"**.

Zdroj: Materiály k předmětu KPM01 - Kurz projektového managementu

## ASERTIVNÍ METODY

### 1. Zaseknutá gramodeska

= opakovat stále dokola co chci, nezvyšovat hlas, nerozčilovat se a nebýt hrubý

- + Účinné proti manipulaci a nátlaku
- + Naučí říkat co chci, ne co ostatní chtějí slyšet
- + Zbaví nutkání odpovídat na všechny doplňující otázky odvádějící konverzaci od základního konfliktu
- Může být vnímáno jako arogantní až agresivní přístup, když není zřejmá oprávněnost požadavku

*“Jana: Kateřino, půjčila jsem ti svoje podklady pro prezentaci. Máš je již déle, než jsme se domluvily a já je potřebuji vrátit.*

*Kateřina: Aha, víš, ale já bych je ještě potřebovala.*

*Jana: Chápu tě, ale potřebuji je vrátit.*

*Kateřina: Ale já počítala s tím, že si je budu moct ještě nechat.*

*Jana: Bohužel to nejde, potřebuji je vrátit.*

*Kateřina: Ale já je ještě potřebuji, jinak to nedokončím.*

*Jana: Chápu tě, ale potřebuji je vrátit.*

*Kateřina: To mi přece nemůžeš udělat, víš, jak na tom jsem. Bez nich to nezvládnou.*

*Jana: Chápu tě, ale potřebuji je vrátit.*

*atd.....”*

### 2. Mlha

= neodpírá kritiku, nestaví se do obranné pozice ani nedělá protiútok, raději hovor přesměrovává či vyvádí útočníka z rovnováhy

- + Účinné proti manipulativní kritice
- + Zejména proti formálním známostem, nepříliš blízkým
- Neřeší problém

*“David: Tomáši, dle mého názoru věnujete zbytečně moc času přípravě grafických podkladů prezentace a nestihnete potom*

*pořádně připravit textové podklady.*

*Tomáš: Máte pravdu. Až budu mít pocit, že bych nestíhal textové podklady včas připravit, práci*

*na grafice omezím.”*

*“Markéta: Jano, tvé dnešní oblečení je naprosto otřesné.*

*Jana: Hmm, asi máš pravdu. Nedáš si kávu?”*

### 3. Negativní dotazování

= založené na přijetí kritiky a snaze ji zpracovat ve svůj rozvoj a prospěch

= vyžaduje klid, kladení doplňujících otázek

= Vhodné je použití otázek v první osobě

- + Umožní osobní rozvoj, uvědomění si vlastních nedostatků a chyb a práci na jejich zpracování a odstranění
- + Podporuje otevřenost komunikace
- Je snadné (i nevědomě) sklouznout k sarkasmu či ironii

*“Lžeš, nevěřím ti ani slovo. – V čem konkrétně jsem podle tebe nemluvil pravdu?”*

*“Jsi neschopný, sám nikdy nic nedokážeš. – Z čeho tak usuzuješ?”*

*“Markéto, problém s Dagmarou jste moc nezvládla.*

*Máte pravdu, to, jak jsem to udělala, nebylo zrovna nejlepší, že?”*

*“Kateřina: Tomáši, ty jsi zase objednal kancelářské potřeby?*

*Tomáš: Nechápu to. Co je špatné na tom, že jsem objednal kancelářské potřeby?*

*Kateřina: Máme jich tu už dost velkou zásobu a zbytečně v tom leží peníze.*

*Tomáš: Nechápu to, přece se nejedná o velkou částku atd....”*

*“Zvýšení platu (12 SMITH, Manuel J. Říkejte NE s úsměvem. NLN - Nakladatelství Lidové noviny, 2003. s. 136 ISBN 80-7106-590-0.):*

*Lucie: Petře, chtěla jsem se zeptat, proč jsi mne nedoporučil na zvýšení platu.*

*Petr: Jistě, Lucie, to je jednoduché, prostě si to nezasloužíš.*

*Lucie: Nerozumím tomu, co přesně jsem udělala, že si jej nezasloužím (ND)*

*Petr: Zaprvé v práci teprve začínáš, nejsi tu ani půl roku, že?*

*Lucie: ANO.*

*Petr: Ještě jsi neměla čas se všechno naučit, nevedeš si špatně, ale jsi průměrná.*

*Lucie: Co přesně v mé práci způsobuje, že jsem průměrná? (ND)*

*Petr: Děláš chyby, kterých se dopouštějí všichni začátečníci.*

*Lucie: A jaké jsou ty konkrétní chyby? (ND)*

*Lucie: Co jsem přesně zkazila, co ještě dělám průměrně, abych se mohla zlepšit, máte ještě další připomínky k mé práci?*

*Petr: Ještě se zcela nevyznáš v našem systému a tedy máš nižší efektivitu práce a počínáš si velmi nejistě v komunikaci se zákazníky.*

*Lucie: Takže já na všech těchto připomínkách zapracuji a pokusím se dostat na příští seznam těch, kteří si přidání zaslouží.”*

#### **4. Pozitivní dotazování**

= pomocí doplňujících otázek pomáhá odhalit konstruktivní zpětnou vazbu od manipulace

+ Účinné proti manipulaci lichotkami

- Prázdná lichotka může být jen zdvořilostí, ne pokusem o manipulaci

*“David: Kateřino, tvoje prezentace byla opravdu skvělá, fakt ti to jde, bylo to moc dobré.*

*Kateřina: Děkuji, Davide, a v čem přesně ti připadala tak dobrá?*

*David: Byla opravdu skvělá, velmi zajímavá, dobře zvládnutá - to já tu svoji příští týden tak hezky nezvládnu. Kdybys jenom mohla udělat i tu, to by byla skvělá prezentace, lepší než co zvládnu já. Protože ta tvoje dnešní byla opravdu úžasná. Ty by ses před šéfem nezesměšnila jako to určitě udělám já, když bys ji prezentovala ty. Byla by tak skvělá, jako ta co jsi teď měla.*

*Kateřina: A co konkrétně se ti na ní tak líbilo.*

*David: Všechno.*

*...(trapné ticho)...*

*David: Mělo to dobrou strukturu?*

*Kateřina: Děkuji, dala jsem si na tom záležet. Co dalšího se ti ještě tak líbilo?“*

*David: ... (těžce přemýšlí)... Grafické zpracování?*

*Kateřina: No, tak tu svoji udělej podobně a také bude dobrá.”*

## 5. Přijatelný kompromis

= použitelné v případě, kdy by prosazení vlastních cílů citelně poškodilo komunikačního partnera

= založené na respektu a aktivním poslechu komunikačního partnera

- + Ani jedna strana nemá pocit prohry
- + Podporuji respekt a otevřenost v komunikaci
- Vyžaduje, aby stejný přístup k problému měl i komunikační partner

*“Barbora: Kateřino, je nutné udělat tento report. Musí být hotový do konce týdne.*

*Kateřina: Ale já tuto práci do konce týdne nezvládnou. Nemůže to udělat někdo jiný?*

*Barbora: Bohužel to musíš udělat ty.*

*Kateřina: Dobře, pokud trváš na splnění úkolu, upozorňuji, že v ostatní práci dojde k časovému skluzu o 2 dny.*

*Barbora: Dobře, počítám s tím.”*

Zdroj: Materiály k předmětu KPM01 - Kurz projektového managementu

## ZPĚTNÁ VAZBA

= proces sdílení subjektivních pozorování konkrétního projevu chování **s důrazem na zlepšení výkonnosti jednotlivce do budoucna**

- zpětná vazba ≠ kritika
- kritika je hodnotící (X je dobré, Y je špatné)
- zpětná vazba **popisuje situace a náš pocit z nich** (měla zahrnovat i silné stránky a pochválit jednotlivce, pokud jsme něco z toho, co udělal, vnímali pozitivně)

### Důležitost zpětné vazby

- pomáhá týmům zlepšovat výkonnost
- pomáhá jednotlivým lidem pochopit, jak je ostatní lidé vnímají a jak na ně působí jejich konkrétní chování
- poskytuje příležitost, jak napravit a změnit negativní vnímání okolí na sebe samého
- dává nám cenné informace ohledně našich silných stránek a potenciálních oblastí pro rozvoj
- povzbuzuje otevřenost v týmu, kdy lidé mohou říct, jaké jsou jejich pocity a dojmy z pozorování a chování druhých

### Techniky poskytování zpětné vazby

#### A. Pětikrokový model poskytování zpětné vazby

1. Nastav vhodné prostředí zpětné vazby
  - Předem si zpětnou vazbu připrav
  - Zvol vhodné místo a čas
  - Zeptej se, zda daná osoba zpětnou vazbu chce dostat
  - Představ cíl zpětné vazby

2. Zeptej se druhého na jeho sebehodnocení
  - Zjistí a snaž se pochopit, jak konkrétní situaci chápe jednotlivce
  - Zeptej se, co by zpětně udělal jinak (pokud něco)
3. Poskytni svou zpětnou vazbu
  - Při poskytování buď tak konkrétní, jak je to možné
  - Soustřeď se na popis chování dané osoby, ne na osobu samotnou
  - Vysvětli důsledky daného chování – jaký to na mě mělo vliv, jak jsem se cítil
  - Použij BIO model (viz níže)
4. Vyzvi k reakci, rozviň diskuzi
  - Zhodnoť reakci jednotlivce
  - Povzbud' prostor k diskuzi
5. Hodnocení uzavři a nastav další kroky
  - Shrňte výstup zpětné vazby
  - Určete si další kroky
  - Pobavte se, co by se dalo do příště zlepšit

## B. BIO model

- Je důležité zachovat danou strukturu modelu a představit také „O“, tedy návrhy pro zlepšení do budoucna.
- **Zpětná vazba by měla zahrnovat i silné stránky** a pochválit jednotlivce, pokud jsme něco z toho, co udělal, vnímali pozitivně.

### B Behaviour (chování)

\* **Když jsi ...**

*Popiš chování (= pouze to, co lze vidět nebo slyšet) v konkrétní situaci stručně, ale výstižně. Nepopisuj postoj, záměr, motivace. Nesud'.*

### I Impression (dojem)

\* **Působilo to na mě dojemem, že ...**

*Jakým dojem na tebe působilo popisované chování (ne osoba samotná)? Bud' osobní, a konkrétní. Negeneralizuj.*

### O Opportunity (příležitost)

\* **Do příště navrhuji, abys zkusil/a...**

*Soustřeď se na to, co má zpětná vazba dotyčné osobě přinést, v čem jí má pomoci. Co chceš změnit, udělat? Zaměř se na budoucnost.*

*Například: Když jsi dnes prezentoval výstup našeho projektu před radou města, působilo to na mě dojemem, že jsi perfektně připravený a přesně víš, co vhodného říct. Zároveň jsem si všiml, že jsi někdy mluvil příliš rychle, a působilo to na mě, že to chceš mít co nejdříve za sebou a že jsi nervózní. Do příště bych rozhodně zachoval přípravu na prezentaci, která byla z mého pohledu perfektní, a zaměřil bych se spíše na prezentování celkového výsledku a zmírnění nervozity.*

## C. Hamburger / Sandwich metoda

- střídá pozitivní hodnocení s negativním (jako jednotlivé vrstvy hamburgeru)
- vyznačuje častým slovem „ale“, které častokrát vymazává pozitivní zpětnou vazbu

- pochvala může vyznít neupřímně a může nabuzovat dojem, že ní hodnotící chtěl jen zmírnit to negativní

#### **D. Plusy / mínusy**

- sepsání silných a slabých stránek a jejich následná prezentace danému člověku
- měly by být poskytnuté i doporučení, jak zlepšení dosáhnout

#### **E. Observační kotva**

- slouží převážně lektorům a prezentujícím
- různí lidé v místnosti hodnotí různé aspekty prezentace (obsah prezentace, vizualizace, forma, využití techniky, projev, řeč těla, ...)
- zpětná vazba je tak díky své konkrétnosti a zaměření cennější

#### **F. 360°**

- metoda, při které je jednomu zaměstnanci poskytována zpětná vazba větším počtem respondentů
- většinou aplikovaná v pracovních kolektivech
- jednotlivec komplexně hodnocen z různých stran organizační struktury - nadřízeným/kolegou/podřízeným/dodavatelem (zpětnou vazbu poskytují jen ti lidé, kteří s danou osobou přicházejí do kontaktu)
- náročná a nákladná realizace, ale poskytuje cenné výsledky

### **Zásady efektivního poskytování a přijímání zpětné vazby**

#### **1. Poskytování:**

- vhodné zvolení místa a času (např. v klidném prostředí, v soukromí)
- důkladná příprava předem
- zeptat se, zda osoba chce zpětnou vazbu obdržet
- být konkrétní
- poskytnout také návrhy na zlepšení do budoucna
- zahrnuje primárně poskytování informací než udílení rad
- je vhodné poskytnout zpětnou vazbu okamžitě, než ji stírádat a říct po čase

#### **2. Přijímání:**

- právo ji odmítnout
- uvědomit si, že není jedna pravda (různí lidé vnímají různé situace)
- rozdílně) - zpětná vazba je tvořena subjektivním dojmem
- pokud ji přijmu, měl/a bych být vůči ní otevřený/-á a druhému naslouchat
- na závěr vždy poděkovat (je nutné nastavit myšlení tak, že mi zpětná vazba byla poskytnuta, abych se mohl/a zlepšit)
- poté je vhodné reflektovat nad získanými informacemi a zhodnotit, zda s řešením situace budu (nebo nebudu) něco dělat, případně co můžu aplikovat