

Jak získat, udržet a neztrácet autoritu

Alena Vališová



psychologie pro každého

TYOLOGIE AUTORITY
ČLOVĚK V SÍTI SOCIÁLNÍCH VZTAHŮ
VŮDCOVSKÉ STYLY
PREVENCE SYNDROMU VYHOŘENÍ

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

Používání elektronické verze knihy je umožněno jen osobě, která ji legálně nabyla a jen pro její osobní a vnitřní potřeby v rozsahu stanoveném autorským zákonem. Elektronická kniha je datový soubor, který lze užívat pouze v takové formě, v jaké jej lze stáhnout s portálu. Jakékoliv neoprávněné užití elektronické knihy nebo její části, spočívající např. v kopírování, úpravách, prodeji, pronajímání, půjčování, sdělování veřejnosti nebo jakémkoliv druhu obchodování nebo neobchodního šíření je zakázáno! Zejména je zakázána jakákoliv konverze datového souboru nebo extrakce části nebo celého textu, umístování textu na servery, ze kterých je možno tento soubor dále stahovat, přitom není rozhodující, kdo takovéto sdílení umožnil. Je zakázáno sdělování údajů o uživatelském účtu jiným osobám, zasahování do technických prostředků, které chrání elektronickou knihu, případně omezují rozsah jejího užití. Uživatel také není oprávněn jakkoliv testovat, zkoušet či obcházet technické zabezpečení elektronické knihy.





Copyright © Grada Publishing, a.s.

Text vznikl v rámci grantového projektu Grantové agentury České republiky (č. 406/06/0546) „Změny v koncepcích výchovy a vzdělání v podmínkách učící se a plurativní společností“.

doc. PhDr. Alena Vališová, CSc.

JAK ZÍSKAT, UDRŽET A NEZTRÁCET AUTORITU

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 220 386 401, fax: +420 220 386 400
www.grada.cz
jako svou 3264. publikaci

Odpovědná redaktorka Jana Fialová
Sazba a zlom Milan Vokál
Kresby Miroslav Barták
Návrh a realizace obálky Daniela Eftimiadisová
Počet stran 144
Vydání 1., 2008

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.
Husova ulice 1881, Havlíčkův Brod

© Grada Publishing, a.s., 2008
Obrázek na obálce © profimedia.com

Recenzovali:

PhDr. Ilona Gillerová, CSc.
PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

ISBN 978-80-247-2282-5 (tištěná verze)
ISBN 978-80-247-6574-7 (elektronická verze ve formátu PDF)
© Grada Publishing, a.s. 2011

9	ÚVODEM NĚKOLIK SLOV
11	Jak s textem pracovat?
<hr/>	
15	AUTORITA SE TĚŽKO ZÍSKÁVÁ, ALE LEHCE ZTRÁCÍ
15	Bez autority to nejde
16	Autorita a její pojmový labyrint
19	Sociální podmíněnost autority
23	Dvojí přístup k autoritě?
24	Člověk a svobodné rozhodování
27	Test: Jak rozvíjet svou autoritu?
<hr/>	
35	AUTORITA DNES – TYPOLOGIE A KRITÉRIA JEJÍHO ČLENĚNÍ
35	Krize autorit současné doby a hodnotový relativismus
37	Svět kolem nás i v nás – rozpory civilizace, moc a její zneužití
40	Kritéria členění autority a její typologie
42	Zdroje autority a jejich charakteristika
<hr/>	
47	OSOBNOST NOSITELE AUTORITY
47	Člověk v síti sociálních vztahů
49	Osobnost pod drobnohledem
52	Model P – P – P aneb práva, povinnosti, pořádek
56	Co autoritu osobnosti posiluje, co ji oslabuje
58	Test: Jste introvert nebo extrovert?

65

KOMUNIKACE JAKO PŘEDPOKLAD POROZUMĚNÍ

- 65 Otevřenost v mezilidském vztahu – pozitiva a limity
 - 66 Porozumět si znamená komunikovat
 - 70 Druzí v nás čtou jako v otevřené knize
 - 76 Konstruktivní komunikace, její předpoklady a postupy
-

83

VÝZNAM ASERTIVITY A JEJÍ ETICKÝ KONTEXT

- 83 Co je a co není asertivita – současné názorové proudy
 - 85 Schéma vybraných asertivních dovedností a techniky jejich nácviku
 - 88 Jak kritizovat, kritiku přijímat a jak na ni reagovat
 - 92 Jak zvládat rozzlobení aneb past na hněv
 - 94 Sebeprosazení a odmítání nepřijatelného požadavku
 - 100 Jak pochválit a jak přijmout kompliment
-

105

DALŠÍ SPECIFICKÉ DOVEDNOSTI NOSITELE AUTORITY

- 105 Jak čelit strachu a úzkosti
- 107 Co v nás pocit strachu vyvolává a jak jej překonávat
- 108 Strach z veřejného vystoupení
- 110 Vůdcovské styly – management a leadership
- 114 Test: Máte dost sebevědomí?

119 **ODOLNOST VŮČI ZÁTĚŽI A ZVLÁDÁNÍ KONFLIKTU**

- 119 Jsem odolný vůči zátěži?
 - 121 Dokážeme na sebe brát rizika?
 - 122 Konflikty a jejich místo v životě člověka
 - 124 Řešení konfliktů
 - 130 Prevence stresu a syndromu vyhoření
 - 132 Základy psychohygieny
 - 135 Test: Odoláváte náročným životním situacím?
-

139 **LITERATURA**

ÚVODEM NĚKOLIK SLOV

Autorita možná není tématem běžných diskuzí, ale patří ke stále přítomným, více či méně reflektovaným pojmům. Jinak bývá interpretována v rodině, kde rodiče usilují o předkládání výchovných požadavků svým dětem, odlišně v pracovním prostředí, kde souvisí s firemní kulturou a profesními vztahy, často se k ní obracejí učitelé v prostředí školním.

Předkládaný text se zaměřuje na autoritu z hlediska širší problematiky mezilidských vztahů bez ohledu na odlišnost různých sociálních kontextů. Stranou tak necháváme filozofické, společensko-ekonomické či historické hledisko, ač i to přináší zajímavé a inspirativní poznatky. V této souvislosti můžeme jen stručně konstatovat „lesk a bídu“ našeho tématu. Období chaosu jako by po autoritě volala, zatímco období vlády silné ruky větší postupně vedou k jejímu odmítání. Jestliže skepse, ze které krize autority vyplynula, našla postupně svůj výraz v postmodernismu, logika dějin napovídá, že nyní spějeme k další z křížovatek. Jaká bude společnost počátkem třetího tisíciletí? Na jakém druhu autority bude založena? Jak se bude odrážet v mezilidských vztazích? Zdá se, že autorita se ze světa neztratila. Jen je a bude vnímána v nových kontextech a v mnohých proměnách.

Okolní svět nám nabízí příležitosti konfrontovat se s potřebou i působením autority. Domnívám se, že patří k nenahraditelnému „motoru“, jehož vynechávání způsobuje na dálnicích vzájemných kontaktů a porozumění nevyhnutelný kolaps. Myšlenková linie textu podporuje tezi, že ovlivňovat druhého neznámá tvarovat jej podle obecného a univerzálního modelu, zbavovat jej možnosti být sám sebou ani omezovat jeho individuální charakteristiky. Jediněc se celý život včleňuje do kultury a společnosti, v níž **svoboda a autorita netvoří vzájemně se vylučující protiklady**.

Lidský život si na individuální úrovni můžeme představit – s jistou mírou únosného zjednodušení – jako cestu od úplné závislosti a ničím neomezovaného prosazování potřeb právě narozeného dítěte k nezávislosti a k dovednosti přihlídnout ve svém životě k oprávněným požadavkům vnějšího světa. Tato cesta není jednoduchá a nic na ní není zadarmo. O svá práva musíme umět bojovat stejně, jako musíme umět ctít práva

druhých. Publikace, kterou právě držíte v ruce, vám nabízí několik postřehů a možná i doporučení pro obě naznačené strany mince.

Každý z nás reaguje v určité etapě svého života specifickým způsobem na podněty okolního světa. Vyjadřuje své pocity a myšlenky, přijímá názory a postoje ostatních. V řadě životních situací vstupuje do vztahů, jejichž kvalita v mnohém záleží na jeho porozumění druhým lidem i sobě samému. Jistě záleží na tom, jakou máme kvalifikaci, odborné znalosti, jak zvládáme pracovní úkoly, jaké jsou naše temperamentové a charakterové vlastnosti. Neméně podstatné však je, jak komunikujeme a prakticky jednáme. K této oblasti se pojí nekonečná řada problémů. Většina z nás si proto jistě již někdy položila některou z následujících otázek:

- Jsou nějaké cesty k lepšímu pochopení sebe sama a poznávání druhých?
- Lze rozvíjet zdravé sebehodnocení a přiměřené sebevědomí?
- Co podmiňuje, že si nás lidé váží a respektují nás?
- Na čem závisí sociální úspěšnost?
- Jak efektivně komunikovat v různých situacích?
- Jak poznat, zda je druhý skutečnou autoritou?
- Jak se bránit zneužití moci?
- Jak rozvíjet a neztrácet autoritu?

Záměrem textu je podhalit některé odpovědi na tyto i jiné otázky směřující do složité sítě mezilidských vztahů. V tomto smyslu kniha navazuje na předcházející publikaci A. Vališové a R. Šubrta „Jak získat a neztratit autoritu aneb Proč má maminka vždycky pravdu“ (Praha: ISV 2004), mnohá témata však podrobněji a nově rozpracovává. Má interaktivní charakter a může se stát dobrým pomocníkem při individuálním rozvoji, stejně jako inspirací pro rozmanité skupinové aktivity. Považuji za důležité průběžně ověřovat účinnost vlastního jednání ve vztazích ke členům studijní skupiny, pracovního týmu, rodiny a k mnoha dalším.

JAK S TEXTEM PRACOVAT?

V praxi se osvědčil postup, který naznačuje sled kapitol. Znamená to vyjít od obecného seznámení s pojetím autority v mezilidských vztazích a směřovat ke konkrétním sociálním dovednostem, které s jejím poznáváním i rozvíjením souvisejí. Dále se dostanete k reflexi prožitků, jež rozvoj doprovázejí a k problematice psychické odolnosti a zvládnání zátěže. K vybraným částem textu nabízím úkoly, cvičení i testy, ke kterým je možné a také vhodné se vracet. Věřte, že pokaždé lze zjistit něco zajímavého o nás samotných, něco nového, co se objevilo teprve v odlišných souvislostech, v novém prostředí nebo s jinými lidmi. Každý si pravděpodobně najde svůj vlastní a specifický způsob četby, přesto nabízím některé osvědčené zásady:

- Nejdříve si celý text prolistujte, seznámte se letmo s jeho obsahem, strukturou i formou.
- V dalším kroku již čtete podrobněji a systematicky jednotlivé kapitoly, promýšlejte úkoly a cvičení, která si můžete samostatně či ve skupině vyzkoušet.
- Pozornost věnujte tomu, co při plnění jednotlivých úkolů prožíváte. To považuji za velmi důležité. O prožitcích popřemýšlejte, pohovořte o nich s těmi, ke kterým máte důvěru, kterých se týkají. Můžete si také psát deník, v němž se pokusíte stručně formulovat odpovědi na otázky z každé kapitoly.
- Některá cvičení si zopakujte, několikrát procvičujte. Konkrétní příklady, náměty ke cvičením i teoretická vymezení jsou v textu graficky odlišena.
- Po praktických cvičeních nezapomeňte na shrnutí toho, co jste se dozvěděli či prožili. Pomoci vám může i návrat k teoretickým částem textu.
- Výsledky jednotlivých testů, cvičení a úkolů zkuste konfrontovat s reálnými životními situacemi a nechte se inspirovat pro zvládnání situací nových.

Úvod

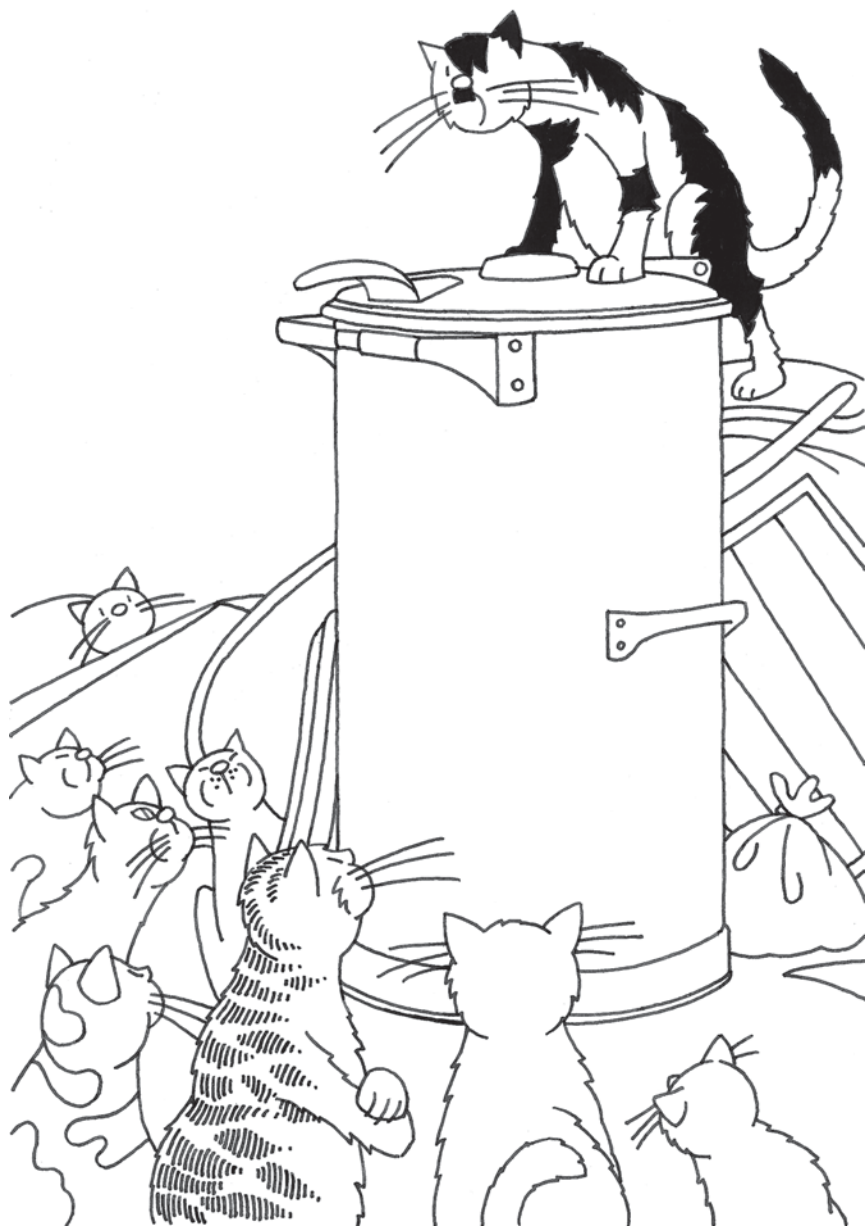
A samozřejmě, vážení čtenáři, nejvíce záleží na vás. Publikace nepodává na uvedené otázky jediné možné odpovědi, protože takové, vzhledem ke složitosti mezilidské interakce, opravdu neexistují.

Zákony lidské psychiky jsou rozmanité a flexibilní, nicméně každý z nás potřebuje „pevný bod“, který by mu pomáhal zvládat stále a stále nové situace. Nejčastěji tento bod nacházíme v druhých lidech, kterých si vážíme, ke kterým máme důvěru a kterým věříme. O projevech takových lidí hovoří následující text a jeho jednotlivé části.

Pro práci s textem vám přeji dobrou pohodu, mnoho inspirace pro zamyšlení nad sebou samými i nad vztahem k druhým, touhu dále se vzdělávat a v neposlední řadě i experimentovat se svým chováním. A samozřejmě také odvahu stát se autoritou pro své partnery v osobním i profesním životě.

Praha, 2008

Alena Vališová



AUTORITA SE TĚŽKO ZÍSKÁVÁ, ALE LEHCE ZTRÁCÍ

Co je a není autorita?
Skutečná autorita myslí, cítí i koná
Staráte se o svou autoritu?

BEZ AUTORITY TO NEJDE

Mnohé současné odborné úvahy a polemiky mají jeden společný rys – různě motivované, často však značně intenzivní odmítání autority. Obvykle se zároveň odsuzuje vše, co budí ve svobodomyšlných hlavách vědeckých diskutérů dojem jakéhokoliv omezujícího řádu. Odborníci, zcela zaujatí svou snahou vyloučit z mezilidských vztahů každé donucování, „uvalují klatbu“ i na pojmy jako **povinnost, pravidla a disciplína**. Byť posléze leccos podmínečně nebo dlouhodobě omilostňují, autorita u nich zpravidla stále vyvolává spíše odmítavý postoj. Autorka se nemůže ubránit dojmu, že počínání těchto zapálených vědců připomíná, můžeme-li použít lidové přirovnání, tak zvané vylévání dítěte spolu s vaničkou.

Dochází k tomu v odborných kruzích většinou tehdy, je-li autorita mylně ztotožněna s praktickou manipulativní činností osob nebo institucí, jež získaly nebo zdědily s úřadem vyvýšené postavení a nedokážou je udržet jinak než tvrdým **využíváním** či **zneužíváním moci**. Nejde zde tedy v žádném případě o skutečnou autoritu plynoucí ze stále se obnovující a znovu a znovu prokazované hodnoty jedince nebo instituce.

Mocenský nátlak a donucování přistupují totiž ke slovu až tam, kde schází **dobrovolný respekt a důvěra**. Zaštitit se mocí silnějšího je samozřejmě mnohem snazší. I vy jste jistě někdy, například při výchově dětí, jako silnější strana pronesli větu: „Tak dost, už se o tom nebudeme bavit. Bude to, jak jsem řekl.“ Respekt, který by k vám mělo dítě cítit, byl v té

chvíli slabší než vnější rodičovská moc. Silovým prostředkům se dítě musí podřídit, ať už vás jako „svou autoritu“ uznává či ne.



CVIČENÍ

Pokuste se z nabídky pojmů vybrat pět až sedm, které by vyznačovaly člověka, jehož byste byl vy sám ochoten považovat za autoritu. Pokud vám nějaké slovo schází, doplňte ho. Vybrané pojmy seřadte podle důležitosti a přidělené místo označte číslem.

Charakteristika:	Pořadí:
● spolehlivost
● komunikativnost
● odborné znalosti
● důslednost
● aktivnost
● zkušenost
● otevřenost
● zájem o druhé
● tvrdost v jednání
● šarm a osobní přitažlivost
● všeobecná inteligence
●
●
●
●

AUTORITA A JEJÍ POJMOVÝ LABYRINT

Co je vůbec autorita a jaké jsou její znaky? Víme, na čem je založena, jaké jsou její druhy a podle čeho ji lze třídit? A je vůbec nutné zabývat se jí ještě dnes, v době její nepochybné krize? Co nového můžeme v této oblasti odhalit?



Zkuste, prosím, nyní poctivě zodpovědět následující otázky. Teprve poté si přečtete další text.

- Co si představujete pod pojmem autorita?
- Jaká synonyma k tomuto pojmu se vám vybavují?

V souvislosti s objasňováním termínu je nezbytné uvědomit si potřebu jeho vědecké interpretace. Jakožto širokou a komplexní oblast můžeme autoritu interpretovat z pozic jednotlivých vědních disciplín. V definici autority neexistuje shoda, jedná se o pojem komplikovaný a jeho užívání bývá nepřesné, někdy až zkreslené. Hovoří se o autoritě osobní, pravé, opravdové, přirozené, ale i o autoritě mocenské, vladařské, úřední či direktivní. Dále se uvažuje o autoritativním chování, o autoritě nadřízených, dospělých, rodičů a starších, o autoritě učitele, o autoritativním a autoritářském stylu výchovy, o autoritářské osobnosti, o autoritativním modelu řízení, o antiautoritativní pedagogice.

Obsahová neujasněnost patří k charakteristickým rysům moderní doby a nese s sebou mnohdy zastření nebo překrytí řady ostatních pojmů s autoritou úzce souvisejících (svoboda, manipulace, odpovědnost, moc, hodnoty, tradice, právo, povinnost aj.).

Autoritou obvykle míníme jednu z uvedených věcí:

- Všeobecně či lokálně uznávanou vážnost, vliv, úctu, obdiv, respekt
- Obecně uznávaného odborníka, vlivného činitele
- Mocnou instituci, úřad a související entity (stát, věda, státní symboly, právo a zákon, policie aj.)

Mezi nejčastěji uváděná synonyma pojmu autorita patří:

- Vliv
- Dominance
- Řízení
- Kompetence

Velmi zajímavá je také etymologie pojmu. Latinské *auctoritas* znamená podporu, záruku, jistotu, spolehlivost, hodnověrnost a má ještě další **pozitivní významy**. Příbuzné slovo *auctor* představuje napomahatele, podpůrce, vzor, příklad, předchůdce. Také základ obou slov – sloveso *augeo* – má více českých ekvivalentů: podporovati ve vzrůstu, zvětšovati, rozmnožovati, zvelebovati, obohatiti, obdařiti. Společenská realita a historický vývoj posunují i mění obsahové významy (pojetí autority mimo jiné ovlivnily sociologické a politologické studie o vztahu autority a moci, autority a vlády, autority a sociálního tlaku).

Představa, že se autorita přičí svobodě a demokracii, vznikla neoprávněným ztotožněním autority a moci (viz předchozí kapitola) anebo také redukcí moci pouze na násilí a potlačení. K doprovodným aspektům moci patří však i pozitivní jevy: může to být integrativní a řídicí funkce, převaha a vliv, vůdcovství a loajalita, konsensus a spolupráce, prestiž a autorita. Moc se svou řídicí a organizačskou funkcí je nezbytná i v moderní společnosti. Jde však samozřejmě o to, jak vyloučit formy násilného donucování a svévole, jak zabezpečit lidská práva, principy demokracie a humanismu.

Sáhne-li přece jen k vědecké definici, můžeme si vypůjčit tvrzení, že „*autorita je svou podstatou antropologická konstanta, která spoluvytváří pravidla skupinového života, organizační řád skupiny, spolupodmiňuje její biologické přežití, rozvoj jedinců i předávání zkušeností z generace na generaci*“ (Kučerová, 1999). Dodáváme, že je také garantem pozitivních hodnotových struktur, významným předpokladem rozvoje lidských potenci a základem fungování společnosti v tom nejširším slova smyslu.

CVIČENÍ

Předložený text si neklade za cíl zahltit vás desítkami složitých definic. Zkuste však postupovat samostatně a podnikněte malý vědecký výzkum. Přestože je to obtížný úkol, pokuste se o jeho splnění. Vyjádřete a zaznamenejte, co si představujete pod následujícími pojmy. Poté se zeptejte, co jimi myslí lidé kolem vás – tj. váš partner, rodiče či nejbližší přátelé. Zamyslete se nad odhalenými rozdíly.

Svoboda
Odpovědnost
Manipulace
Násilí
Moc
Morálka
Kázeň
Vedení
Závislost
Vliv
Dominance
Respekt
Důvěra
Dobrovolnost

Můžete si vybrat tři pojmy, které se podle vašeho názoru nejvíce vztahují k pojmu autorita a pokusit se je více charakterizovat.

Komentář: Uvedené pojmy většinou souvisejí s nároky omezujícími jedince. Člověk chce být „svobodný“, tj. aktivní pouze na základě svých rozhodnutí. Ta jsou však omezována jeho vlastními dlouhodobějšími cíli a také cíli jeho okolí. Některé z nich jsou člověku pouze zprostředkovány (například obecně respektovanou morálkou či normami), mnohé přijímá spíše s nechtí a s nedůvěrou a jejich tlak prožívá jako jeden ze základních životních konfliktů. K vyrovnání přispěje obvykle co nejpřesnější poznání sebe sama a důvěra okolí. Neplatí zde přísloví o tom, že „kdo nic nedělá, nic nezkaží“, neboť pouze při aktivní činnosti poznáme sami sebe i skutečný názor druhých.

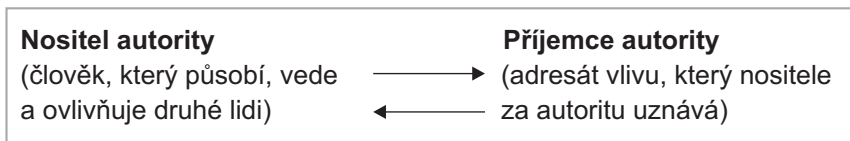
SOCIÁLNÍ PODMÍNĚNOST AUTORITY

Ve světě lidí se nic neodehrává ve vzduchoprázdnu. Iluze jakési ostrovní soběstačnosti či poustevnického ústraní jsou dávno překonány. Dítě se rodí do prostředí se složitou sítí vztahů a vzájemných pravidel. Z pravidel celospolečenských odvozujeme po celý život svá pravidla osobní.

Od narození se pohybujeme mezi lidmi, kteří nás různým způsobem ovlivňují, ať už se tak děje přímo nebo prostřednictvím výtvorů – knih, obrazů, hudby, architektury. Působí na nás jednotlivci, skupiny (rodina, přátelé, spolužáci, pracovní tým atd.) i celá společnost (kulturou, politikou, ideologií aj.). Nic se neděje izolovaně, ale v mnohvrstevnatém procesu, určeném lidmi a jejich činnostmi. Zpravidla jej nazýváme **společenským** (sociálním) **prostředím**.

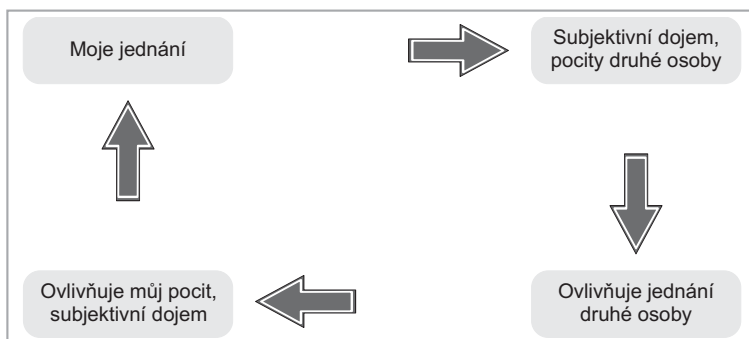
Vědomí sociální podmíněnosti autority vylučuje představu o autoritě jako o vlastnosti člověka, kterou je obdařen bez ohledu na své okolí. V sociálním kontextu může být autorita interpretována jako „**hra sociálních rolí**“, kdy jednu část vztahu tvoří **role „vedoucí“** a druhou **role „následující“** (například vedoucí a podřízený, rodič a dítě, učitel a žák). Obě sociální role se vzájemně dotvářejí, doladují, jsou komplementární, ovšem asymetrické (nelze je ztotožňovat). V konečném důsledku je nezbytné respektovat specifiku sociálních rolí a kompetenční pravomoci z těchto rolí vyplývající.

Sociální vztah mezi jedinci je tedy vazbou alespoň mezi dvěma lidmi. V našem případě jimi jsou:



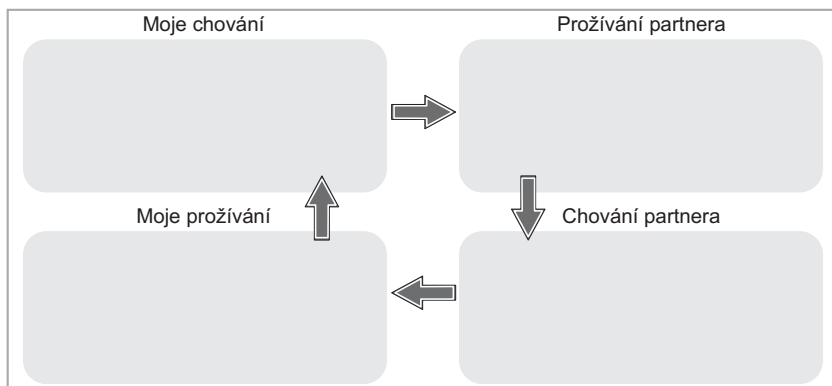
CVIČENÍ

Každá sociální interakce má dvě roviny – chování a prožívání. Na modelu si je můžeme znázornit následovně:

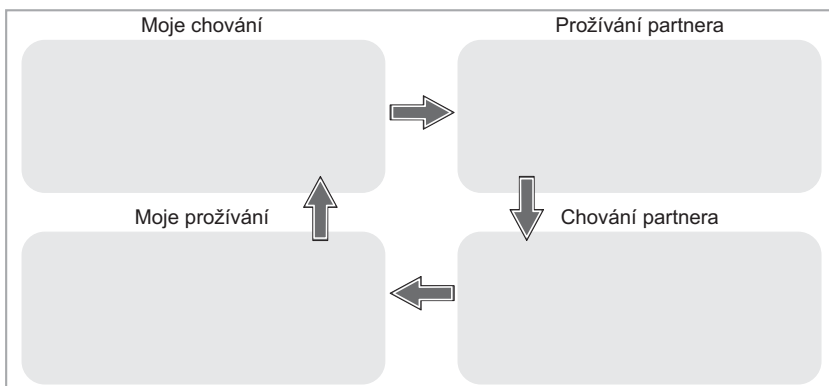


Podle uvedeného modelu sociální interakce můžeme popsat prožité, ale i očekávané situace. Vyberte tři minulé či očekávané situace, jež pro vás nejsou snadné a nějak se dotýkají problematiky vaší osobní autority (například diskuzi s podřízeným na konfliktní téma či přesvědčování dítěte o nutnosti určitého jeho jednání). Pokuste se zaznamenat, jak se odrazilo (či odrazí) vaše chování ve vztahu partnera k vám. Zvláště pokud si pro schéma zvolíte nějakou stále se opakující situaci (například nepříjemné večerní posílání dítěte do postele), můžete odhalit nežádoucí stereotypní reakci, již se nechtěně dopouštíte. Pokuste se vcítit do vlastností a pocitů svého partnera, jako byste vy sami byli v jeho kůži.

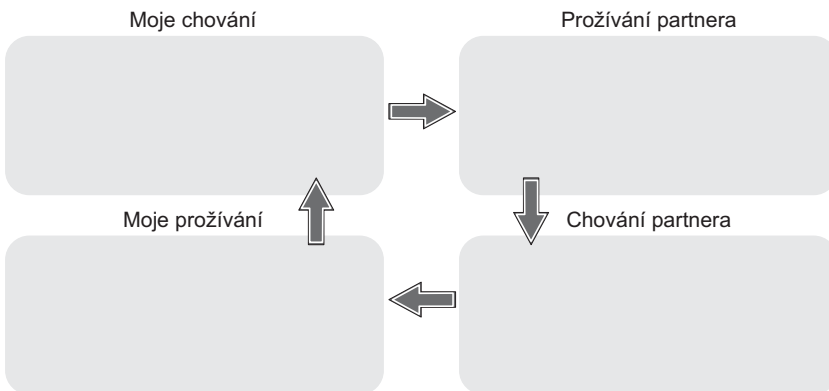
• První situace



- Druhá situace



- Třetí situace



Komentář: Rozmyslete si, co vás v popsanych situacích nejvíce ovlivnilo. Nezapomeňte přitom na to, že vzájemné ovlivňování je určeno obsahem i způsobem komunikace. Arogance, zvýšený hlas či jiný projev prudké emoce vyvolají zpravidla obdobnou reakci. Ve většině situací je samozřejmě lepší jednat uvážlivě, přirozeně, bez zbytečných afektů. Může se vám to vrátit ve vstřícném a laskavém jednání partnera.