

# ASERTIVITA PRO MANAŽERY

# M



**Dagmar  
Lahnerová**

- jak využít pozitiva asertivní komunikace k dosažení svých cílů
- praktické rady, tipy a příklady

## 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.

**Mgr. Dagmar Lahnerová**

## **Asertivita pro manažery**

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](http://www.grada.cz)

jako svou 3638. publikaci

Odpovědná redaktorka Mgr. Andrea Bláhová

Sazba Václav Ječmínek

Počet stran 160

První vydání, Praha 2009

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

Husova ulice 1881, Havlíčkův Brod

© Grada Publishing, a.s., 2009

Cover Photo © profimedia.cz

ISBN 978-80-247-2892-6 (tištěná verze)

ISBN 978-80-247-6584-6 (elektronická verze ve formátu PDF)

© Grada Publishing, a.s. 2011

# Obsah

|  |           |
|--|-----------|
| <b>O autorce .....</b>   | <b>7</b>  |
| <b>Úvod.....</b>   | <b>8</b>  |
| <b>1. Hlavní myšlenky asertivity.....</b>                        | <b>11</b> |
| 1.1 Poznej sám sebe .....  | 14        |
| 1.2 Rozdíly mezi agresivním, pasivním a asertivním jednáním..... | 18        |
| <b>2. Lidé kolem nás.....</b>                                    | <b>23</b> |
| 2.1 Postoje v interpersonální komunikaci .....                   | 24        |
| 2.2 Vztahové styly .....   | 27        |
| 2.3 Transakční analýza .....                                     | 28        |
| 2.4 Využití transakční analýzy v manažerské praxi .....          | 31        |
| <b>3. „Proti všem“, nebo „U nás“?.....</b>                       | <b>37</b> |
| 3.1 Povaha konfliktu .....                                       | 38        |
| 3.2 Příčiny konfliktu .....                                      | 40        |
| 3.3 Faktory ovlivňující vnímání konfliktu.....                   | 42        |
| 3.4 Role při řešení konfliktu .....                              | 44        |
| 3.5 Roviny konfliktu .....                                       | 44        |
| 3.6 Strategie zvládnání konfliktů .....                          | 45        |
| <b>4. Asertivní práva a povinnosti.....</b>                      | <b>55</b> |
| 4.1 Deset základních asertivních práv podle A. Saltera.....      | 56        |
| 4.2 Základní asertivní povinnosti .....                          | 61        |
| 4.3 Typy asertivního jednání.....                                | 63        |
| <b>5. Asertivní „NE“ .....</b>                                   | <b>69</b> |
| 5.1 Mýty a pověry .....  | 70        |
| 5.2 Umění odmítnout .....  | 74        |
| 5.3 Zásady asertivního odmítnutí .....                           | 76        |
| <b>6. Asertivní techniky.....</b>                                | <b>79</b> |
| 6.1 Šest základních technik.....                                 | 80        |
| 6.2 Asertivní techniky v praxi .....                             | 83        |

|   |            |
|---|------------|
| <b>7. Man The Manipulator</b> .....                         | <b>93</b>  |
| 7.1 Manipulátor – jak ho poznáme? .....                     | 94         |
| 7.2 Manipulace jako způsob lidského jednání .....           | 98         |
| 7.3 Kontramaniplační strategie .....                        | 100        |
| <b>8. Kritika</b> .....                                     | <b>107</b> |
| 8.1 Jak vnímáme kritiku? .....                              | 108        |
| 8.2 Jak reagovat na oprávněnou kritiku .....                | 110        |
| 8.3 Jak reagovat na neoprávněnou kritiku .....              | 112        |
| 8.4 Specifické situace – reakce na urážlivou kritiku .....  | 113        |
| 8.5 Konstruktivní kritika .....                             | 114        |
| <b>9. Rozum a cit</b> .....                                 | <b>119</b> |
| 9.1 Emoční inteligence .....                                | 120        |
| 9.2 Vyjadřování emocí .....                                 | 123        |
| <b>10. Pozor, mezi námi je agresor!</b> .....               | <b>133</b> |
| 10.1 Typy agrese .....                                      | 136        |
| 10.2 Charakteristické znaky agresora .....                  | 138        |
| 10.3 Jednání s potenciálním i skutečným agresorem .....     | 139        |
| <b>11. Kdo – já?</b> .....                                  | <b>143</b> |
| 11.1 Co delegovat při vedení lidí a týmů .....              | 144        |
| 11.2 Proces delegování .....                                | 145        |
| 11.3 Kontrolní otázky pro upřesnění a vyjasnění úkolu ..... | 149        |
| <b>12. „Ráda bych vám pomohla, ale...“</b> .....            | <b>153</b> |
| 12.1 Devět rolí sociálního pracovníka .....                 | 156        |
| 12.2 Praktické využití asertivity v sociální práci .....    | 158        |
| <b>Závěr</b> .....  | <b>160</b> |

# O autorce

## **Mgr. Dagmar Lahnerová**

Vystudovala obor právo sociálního zabezpečení na Právnické fakultě Masarykovy univerzity v Brně a obor sociální politika a sociální práce se zaměřením na personální management na Fakultě sociálních studií tamtéž. Praktické zkušenosti získala v obchodní sféře na pozicích obchodního zástupce, vedoucí obchodního týmu a oblastní manažerky obchodního týmu. Od roku 1998 se věnuje vzdělávání dospělých. Jako nezávislá lektorka vzdělávání dospělých se specializací na soft skills, tedy měkké dovednosti, působí od roku 2003. V současné době se věnuje výzkumu možností využití kreditního systému ECTS i v jiné sféře vzdělávání než akademické.



# Úvod

**M**é první setkání s asertivitou nebylo zrovna nejšťastnější. Na jednom z prvních školení na počátku devadesátých let, které jsem absolvovala jako obchodní zástupce, nám byly předloženy techniky asertivního chování jako zázračné metody vyřešení všech problémů, včetně celosvětového míru. Upřímně řečeno, nechovala jsem tenkrát v tento způsob komunikace přílišnou důvěru.

Znáte to: pokažená gramofonová deska – stále opakujte svůj požadavek. Selektivní ignorování – nevsímejte si toho, co kdo říká. Bylo to zajímavé, pro většinu z nás i nové, ale příliš jsme si s tím nevěděli rady. Kdy je to vhodné použít a kdy ne? Co dělat, když mi to nepřipadá přirozené? Musím vždy krotit svůj temperament? A není to vlastně přetvařování?

Na tyto a další otázky jsem hledala odpovědi po několik dalších let. Někdy pomohla literatura, jindy příklad nebo vlastní zkušenost. Srovnávala jsem teoretické poznatky se skutečným životem.

Jednou se mi stala trochu nepříjemná příhoda: kupovala jsem si v předprodeji jízdenku na autobus, když tu se přede mě k okýnku „vecpal“ jakýsi muž a bez sebemenší omluvy nebo zdůvodnění začal projednávat s obsluhou svůj požadavek. V prvním okamžiku se ve mně vzedmula vlna emocí a já jsem se už už nadechovala, že dotyčnému pěkně od plic řeknu, co si myslím o něm i jeho chování. A najednou, jako by mě osvítil Duch svatý, mě napadl jiný způsob, jak obhájit své právo. Usmála jsem se na něj a řekla: „Asi máte moc naspěch, já to chápu, ovšem je nás tady víc a nevím, jestli se mnou ostatní budou souhlasit. Možná, když se jich zeptáte, že vám to sami vysvětlí.“ Pán se zarazil, nevěřícně se na mě podíval, potom se usmál a řekl: „Promiňte.“ Jediné slovo, nic víc. Nezačal vysvětlovat, že spěchá nebo že mu ujede autobus. Spořádaně si stoupl na konec řady, nijak zvlášť dlouhé. A já jsem si uvědomila, co jsem udělala. Podnikla jsem první krok k asertivnímu sebeprosazení.

Heuréka, funguje to!

A začala jsem se asertivitou i jejími možnostmi zabývat intenzivně a cíleně.

Dnes je již situace poněkud jiná. Většina z nás pojem asertivita zná a má jistou úroveň vědomostí o tom, čeho lze její pomocí dosáhnout. Ovšem stejně jako já před lety, i dnes je pořád ještě hodně lidí, kteří neměli možnost využít dobrodiní tohoto způsobu mezilidské komunikace. Možná proto, že jim informace nebyly podány vhodnou formou nebo proto, že jsou přesvědčeni o jiném způsobu komunikace jako jediném možném k prosazení svých názorů.

Tato kniha je určena pro manažery, protože při vedení a řízení lidí z pozice manažera je schopnost umět využít pozitiva asertivní komunikace k dosažení cílů



právem považována za prioritní. Současná manažerská asertivita samozřejmě stává na základech otce asertivity Andrewa Saltera. Specifika vyplývají například z toho, kde se na žebříčku firemní hierarchie manažer nachází, nakolik je situace krizová nebo jak moc se liší názory manažera od názorů jeho podřízených.

Proces změny bývá často bolestný a ne vždy vidíme přínos hned na první pohled. Pokud se ta změna týká nás a našeho chování, je to ještě složitější. Doufám, že právě tato kniha přispěje k tomu, aby zrovna váš proces změny byl z těch hladších a jednodušších.



# Hlavní myšlenky asertivity

*„Co dosud není, nebylo dost chtěno.“*

---

## **V této kapitole se budeme věnovat tématům:**

- mezilidská komunikace;
  - asertivita a její východiska;
  - smysl asertivního jednání;
  - základ, předpoklady a efekty asertivního chování;
  - přínos asertivity v mezilidských vztazích.
-

**M**ezilidskou komunikaci chápeme jako výměnu a sdělování informací. Je to interakční proces, který vztahy i osobnostní proměnné nejen odráží a vyjadřuje, ale také je spoluutváří; a to k dobrému, neutrálnímu, ovšem také ke špatnému cíli. Můžeme si představit perfektně komunikačně vybaveného manipulátora, který dovede jasně a správně sdělit to, co má na mysli, a dokáže ovlivnit nemálo lidí tak, aby sloužili jeho záměrům. Vůbec to ale nemusejí být záměry bohu či lidem libé. Jinak řečeno: také komunikační dovednosti – obdobně jako leckteré jiné – nelze oddělovat od lidských hodnot.

Jednou z možností, jak využít potenciálu vlastních lidských hodnot, je právě asertivita.

Asertivní jednání vychází z předpokladu, že je možné osvojit si schopnosti, dovednosti a techniky, které nám umožní překonat působení emocí a díky tomu efektivně vyjádřit své zájmy, potřeby, pocity a postoje. Asertivní jednání umožňuje kontrolovat vlastní chování a zachovat si sebeúctu i tehdy, když pociťujeme úzkost nebo máme dojem, že situaci přestáváme zvládat.

**Smyslem asertivního jednání je získat zdravé sebevědomí a uchovat si ho.**

### **Základem asertivního jednání je:**

- jasná formulace cílů;
- otevřená, nezákladná a přímá komunikace;
- schopnost ukázat, že chápete pohled na věc, který zastává druhá strana;
- schopnost neustupovat v podstatných věcech a jednat pružně tam, kde je to vhodné.

### **Asertivní jednání vám umožní:**

- získat představu o perspektivách;
- lépe poznat sebe sama;
- omezit rizika a snížit nejistotu;
- získat vyhraněnější image.

### **Co znamená asertivní jednání?**

- Uvědomovat si své jednání, nést za něj odpovědnost a mít ho pod kontrolou;
- rozhodnout se, co chci v dané situaci získat – stanovit si cíle;
- naslouchat druhým, vnímat a chápat jejich pocity, potřeby i postoje;
- hledat a nalézat vzájemně přijatelná řešení;
- otevřenou a přímou komunikaci.

### **Jaké jsou efekty asertivního jednání?**

- Srozumitelné vyjádření svých zájmů, potřeb, pocitů a postojů;
- kontrola nad vlastním chováním;
- zachování sebeúcty i ve stavu úzkosti;
- respekt k pocitům a potřebám druhého;
- lepší sebepoznání;
- vyhraněnější osobní image;
- snížení nejistoty.

### **Kdy použít asertivní jednání?**

- Při zvládání pracovních konfliktů;
- při vedení a motivování lidí;
- při vystupování na poradách;
- při poskytování a přijímání zpětné vazby;
- při vyjednávání;
- vždy, kdy není vhodné dát průchod svým negativním pocitům.

### **Co je potřeba umět?**

- Znat sám sebe;
- jasně formulovat cíle;
- efektivně komunikovat;
- aktivně naslouchat;
- umět zvládat konflikty;
- umět zvládat stres;
- kreativně reagovat.

## > 1.1 Poznej sám sebe

Při každém kontaktu s druhými lidmi na ně vždy nějak působíme a oni si o nás utvářejí jistý „obraz“. Do jaké míry je či není tento „obraz“ v souladu s tím, jak vidíme sami sebe? Jak se „vidíme“ a jak nás vnímají druzí? A jelikož nám jde o asertivní komunikaci, můžeme otázky zúžit: Jak se „komunikačně vidíme“ a jak vnímají naše komunikační chování lidé v našem okolí?

Nabízím vám cvičení, které má dvě části: dotazník (a) pro vás a dotazník (b), o jehož vyplnění požádejte někoho, kdo vás delší dobu zná. Bylo by nejlepší, aby dotazník vyplnil sám, bez vaší přítomnosti. Vhodné je požádat například blízkého přítele, naopak nedoporučuji požádat o tuto službu nadřízeného nebo podřízeného spolupracovníka.

Takže, vezměte si do rukou následující tabulky a dejte se do toho.

### Cvičení: Jak se komunikačně „vidím“

#### Dotazník a): Jak se vidím

Odhadněte, zda a do jaké míry se pro vás hodí uvedené charakteristiky, a odpovědi zaznamenejte do příslušného sloupce. Pokud možno se vyhýbejte odpovědi „nevím“.

| Vidím se jako člověk, který...                   | ano | spíše ano | nevím | spíše ne | ne |
|--|-----|-----------|-------|----------|----|
| 1. umí druhého „podržet“, povzbudit              |     |           |       |          |    |
| 2. podává jasné informace                        |     |           |       |          |    |
| 3. umí řídit, organizovat                        |     |           |       |          |    |
| 4. ponechává velký „komunikační“ prostor druhému |     |           |       |          |    |
| 5. umí přesvědčit                                |     |           |       |          |    |
| 6. otevřeně vyjadřuje city                       |     |           |       |          |    |
| 7. má smysl pro humor                            |     |           |       |          |    |
| 8. umí zúčastněně naslouchat                     |     |           |       |          |    |
| 9. je rozumný, racionální                        |     |           |       |          |    |
| 10. je empatický, umí se vcítit                  |     |           |       |          |    |
| 11. dovede se prosadit                           |     |           |       |          |    |
| 12. je upřímný, mluví „na rovinu“                |     |           |       |          |    |

|   |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|
| 13. rychle naváže kontakt                     |  |  |  |  |  |
| 14. umí poradit                               |  |  |  |  |  |
| 15. je citlivý, zranitelný                    |  |  |  |  |  |
| 16. je tolerantní                             |  |  |  |  |  |
| 17. zastává pevné morální principy            |  |  |  |  |  |
| 18. je motoricky (mimicky, gestikulačně) živý |  |  |  |  |  |

**Dotazník b): Jak mě vidíš**

Odhadni, prosím, zda a do jaké míry se na mne hodí uvedené charakteristiky, a odpovědi zaznamenej do příslušného sloupce. Pokud možno se vyhybej odpovědi „nevím“.

| <b>Vidím tě jako člověka, který:</b>             | <b>ano</b> | <b>spíše ano</b> | <b>nevím</b> | <b>spíše ne</b> | <b>ne</b> |
|--|------------|------------------|--------------|-----------------|-----------|
| 1. umí druhého „podržet“, povzbudit              |            |                  |              |                 |           |
| 2. podává jasné informace                        |            |                  |              |                 |           |
| 3. umí řídit, organizovat                        |            |                  |              |                 |           |
| 4. ponechává velký „komunikační“ prostor druhému |            |                  |              |                 |           |
| 5. umí přesvědčit                                |            |                  |              |                 |           |
| 6. otevřeně vyjadřuje city                       |            |                  |              |                 |           |
| 7. má smysl pro humor                            |            |                  |              |                 |           |
| 8. umí zúčastněně naslouchat                     |            |                  |              |                 |           |
| 9. je rozumný, racionální                        |            |                  |              |                 |           |
| 10. je empatický, umí se vcítit                  |            |                  |              |                 |           |
| 11. dovede se prosadit                           |            |                  |              |                 |           |
| 12. je upřímný, mluví „na rovinu“                |            |                  |              |                 |           |
| 13. rychle naváže kontakt                        |            |                  |              |                 |           |
| 14. umí poradit                                  |            |                  |              |                 |           |
| 15. je citlivý, zranitelný                       |            |                  |              |                 |           |
| 16. je tolerantní                                |            |                  |              |                 |           |
| 17. zastává pevné morální principy               |            |                  |              |                 |           |
| 18. je motoricky (mimicky, gestikulačně) živý    |            |                  |              |                 |           |

Ted, když máte před sebou oba vyplněné dotazníky, můžete porovnávat podobnosti či rozdíly. Zaměříme se především na ty oblasti, kde se naše hodnocení výrazně liší od hodnocení ostatních. Většinou se jedná o rozdíl mezi naším kladným a jejich záporným hodnocením. Tyto rozdíly podrobíme důkladné analýze:

- Proč si to o mně druzí myslí?
- Mají se mnou takové zkušenosti, že mě takto vnímají?
- V jaké konkrétní situaci jsem se tak projevil?
- V čem se mohu změnit?
- ...

## Příběh

Ondřej Nový vyhrál výběrové řízení na místo manažera obchodního týmu. Dostal se tak do situace, kdy se jeho ještě nedávno kolegové najednou stali jeho podřízenými. Na novou práci se velmi těšil, protože již dlouho pociťoval potřebu profesního postupu. Pozice obchodního reprezentanta jej pomalu přestala uspokojovat. Po jmenování pozval své kolegy na přátelské posezení v nedaleké vinárně: „To musíme oslavit, dámy a pánové, takže v pět vedle u Konvice, už mám zamluvený stůl!“ Byl proto velmi překvapený, když skoro polovina pozvaných odmítla přijít.

Důvody byly různé: jeden slíbil manželce, že s ní půjde nakupovat, druhý musel vyzvednout syna z hokejového tréninku, další jen utrousil, že se mu to zrovna nehodí. Ostatní sice přišli, ale zábava se nějak ne a ne rozběhnout. Nálada klesla na bod mrazu a Ondřej se vzrůstající nevolí sledoval, jak kolegové jeden po druhém s úlevou odcházejí. Po hodině zůstal u stolu jen s jedním kolegou. Rozhovor vázl, až to Ondřej nevydržel a zeptal se: „Nevíš, co se dnes s ostatními stalo? Jindy mají času dost, a dnes jako by se do všeho museli nutit.“

„To je dobře, že to říkáš, já už taky budu muset...“ dostalo se mu odpovědi. A tak zůstal Ondřej ve vinárně sám, když vtom vešel jeho bývalý spolužák Pavel. Na škole byli nerozlučná dvojice, jejich cesty se rozešly až po maturitě. Ondra zvolil studium ekonomie, Pavel se k překvapení všech dostal na DAMU. Přestože se více než deset let neviděli, v kontaktu byli stále. Informovali se navzájem o svých úspěších, o změnách v životě, dětech, a tak jim připadalo, jako by se rozešli včera. Po nezbytných otázkách typu „Jak se máš, co doma, všichni zdraví?“ se nezbytně dostali k Ondřejovu povýšení. Pavel mu naslouchal, občas pokývl hlavou a pak se zeptal: „Ty opravdu nevíš, co se stalo?“ Když Ondřej rozladěně odpověděl, že ne, jen nevěřičně zakroutil hlavou: „A to jim chceš dělat manažera? Když nezvládneš základní principy komunikace s lidmi v týmu, dlouho se tam neudržíš. Buď tě vyštvou, nebo utečeš sám.“

„A co mám podle tebe dělat? Jsem nejlepší prodejce za poslední dva roky, takové výsledky, jako mám já, nemá žádný z nich. Měli by se ode mě učit. To se jim mám omluvit za to, že jsem dobrý?“

Pavel sáhl do své aktovky a vytáhl pár listů. „Tohle vyplň, ale opravdu upřímně, nesnaž se dělat lepší. Buď sebekritický. Já to vyplním taky a pak budeme hned vědět, co dál.“ A položil na stůl naše dotazníky.

Takto to dopadlo:

|     | já  |           |       |          |    | druzí |           |       |          |    |
|-----|-----|-----------|-------|----------|----|-------|-----------|-------|----------|----|
|     | ano | spíše ano | nevím | spíše ne | ne | ano   | spíše ano | nevím | spíše ne | ne |
| 1.  |     | x         |       |          |    |       | x         |       |          |    |
| 2.  | x   |           |       |          |    |       |           |       | x        |    |
| 3.  | x   |           |       |          |    |       | x         |       |          |    |
| 4.  |     | x         |       |          |    |       |           |       |          | x  |
| 5.  |     | x         |       |          |    | x     |           |       |          |    |
| 6.  |     |           |       | x        |    |       |           |       | x        |    |
| 7.  |     | x         |       |          |    | x     |           |       |          |    |
| 8.  | x   |           |       |          |    |       |           |       | x        |    |
| 9.  |     | x         |       |          |    |       | x         |       |          |    |
| 10. |     | x         |       |          |    |       |           |       | x        |    |
| 11. |     | x         |       |          |    | x     |           |       |          |    |
| 12. | x   |           |       |          |    | x     |           |       |          |    |
| 13. | x   |           |       |          |    | x     |           |       |          |    |
| 14. |     | x         |       |          |    |       | x         |       |          |    |
| 15. |     |           |       | x        |    |       | x         |       |          |    |
| 16. |     |           |       | x        |    |       |           |       | x        |    |
| 17. | x   |           |       |          |    |       | x         |       |          |    |
| 18. | x   |           |       |          |    |       | x         |       |          |    |

Ondřej se viděl jako člověk bezproblémový v oblasti komunikace s ostatními, přímý, rozhodný, ale přátelský a ochotný pomoci ostatním. V emocionální rovině se viděl spíš jako tvrdší typ, protože podle něj jsou city projevem slabosti a do práce nepatří.

Pavův pohled byl trochu jiný. Viděl Ondřeje jako člověka zaměřeného především na sebe, na uspokojení vlastních požadavků. Dosažení cíle a splnění úkolu jsou pro něj prvořadé, mezilidské vztahy jsou až na druhém místě.





## *Témata k zamyšlení*

- Ve kterých oblastech komunikace má Ondřej rezervy?
- Co rozhoduje o úspěchu manažera: technologické znalosti (znalost technologií, technik, metod, programů a postupů), nebo sociální dovednosti manažera (sebeuvědomění, seberegulace, sebemotivace, komunikace)?

### *Kde se stala chyba?*

- Ondřej se zaměřil na oslavu svého povýšení, aniž si uvědomil, co může tato změna znamenat pro jeho kolegy. Změna statutu v rámci týmu je závažný proces – úroveň komunikace mezi kolegy je jiná než mezi nadřízeným a podřízeným. Ondřej neprojevil dostatek empatie, necítil se do postavení druhých.
- Nedal druhým možnost vyjádřit se k pozvání na oslavu, postavil je před hotovou věc a odmítnutí bral jako osobní urážku. Prosazoval svůj záměr bez ohledu na druhé. Nerespektoval pocity a potřeby druhých.
- Nehledal řešení přijatelné pro všechny.

## > 1.2 Rozdíly mezi agresivním, pasivním a asertivním jednáním

Nyní se zamyslíme nad tím, čím se mezi sebou liší agresivní, pasivní a asertivní jednání. Často se totiž stává, že pojem asertivita je zaměňován s agresivitou a asertivní jednání je chápáno jako nekompromisní prosazování vlastních cílů bez ohledu na druhé.

### **Agresivní jednání**

Člověk, který se vyznačuje agresivním jednáním, popírá, že by i ostatní lidé měli nějaká práva. Uznává jen své potřeby a požadavky a pro jejich splnění je ochoten takřikajíc „jít přes mrtvolu“. Navenek se tento způsob jednání může (ale nemusí) pro-

jevovat hněvem, nepřátelstvím, zastrašováním, tyranizováním, křikem, výhrůžnými promluvami i neverbálním chováním, nadávkami a přáním trestat nebo ponižovat.

**PŘÍKLAD** „*Takže vážení, věnujte mi teď chvíli pozornost. Protože jsme pozadu s plánem obratu, musíte teď všichni pořádně zabrat. Takže tímto okamžikem se ruší veškerá volna až do odvolání. Zapomeňte na pracovní dobu osm hodin denně, teď budete u klientů od rána do večera. Pokud by náhodou měl někdo nějaké námitky, nechá si je až na konec roku. Všichni rozuměli?*“

Cítíte to také? Na první pohled by se dalo říct, že projev neobsahuje takové komponenty jako nadávky, hněv, křik, výhrůžky a podobně. Ovšem jen na první pohled. Manažer říká, že **jsme** s plánem pozadu, ale zabrat **musíte** vy. Bez jakéhokoliv prostoru na vyjádření názoru těch, kterých se to týká, nastavuje pravidla hry, ovšem jen v rovině povinností.

**Důsledky agresivního jednání:** interpersonální konflikty, následný pocit viny, frustrace, špatná image před sebou samým, ztracené příležitosti, stres, pocit ztráty sebekontroly, neoblíbenost u ostatních, osamělost a izolace, hněv. Mnohé z těchto důsledků platí jak pro agresivního člověka, tak pro příjemce.

## Pasivní jednání

Pasivní jednání jako opak agresivního ztělesňuje popření vlastních práv. Charakteristická je pro něj řeč těla (například sklopené oči), omluvné fráze, nepatřičné přijímání viny, používání submisivních výrazů jako „*rád bych věděl, zda...*“, „*nemohl byste, prosím...*“, „*co byste řekl tomu, kdybych třeba...*“, „*vadilo by vám hodně, kdybych...*“ a „*samozřejmě, to opravdu není tak důležité...*“. Takové chování vychází z přesvědčení, že potřeby druhých mají vždycky přednost; vše probíhá ve stylu ustupování a sebezapírání.

**PŘÍKLAD** „*Prosím vás, já bych teď s vámi chtěl probrat otázku plánu obratu. Já vím, vy už pospícháte domů, tak že bychom to třeba nechali až na zítra? Víte, kdyby vám to nevadilo, já bych vám do zítřka udělal takový rámcový nástin, jak bych si to představoval. Ale jistě, Karle, jen běž, já ti to zítra vysvětlím...*“

Jak se vám líbí takový manažer? Chtěli byste s ním spolupracovat? Nebo byste jím dříve či později začali pohrdat?

**Důsledky pasivního jednání:** interpersonální konflikty, deprese, bezmocnost, špatná image před sebou samým, ubližování sobě samému, ztracené příležitosti, stres,



pocit ztráty sebekontroly, neoblíbenost u ostatních i sebe sama, osamělost a izolace, pocit hněvu na vlastní osobu.

## Asertivní jednání

Konečně se dostáváme k tolik proklamované asertivitě. Asertivní jednání se vyznačuje respektováním vlastních práv jednotlivce stejně jako práv ostatních. Asertivního člověka poznáme podle sebejisté řeči těla (například přiměřený oční kontakt, uvolněný, ale vzpřímený postoj) a jasného vyjádření potřeby mluvčího při současném uznání potřeb těch druhých. Efektivita asertivního jednání spočívá v tom, že člověku umožňuje sdělovat myšlenky sebejistě a přímočaře. Zanechává dobrý pocit ve všech zúčastněných a nikdo se necítí ohrožen.

**PŘÍKLAD** *„Přátelé, sešli jsme se, abychom probrali otázku plánu obratu na toto čtvrtletí. Informace jste dostali všichni předem, takže víte, že na tom teď nejsme s plněním zrovna nejlépe. Mám tady několik možností, co s tím můžeme udělat, ovšem nejdřív mě zajímá váš názor. Jak to vidíte vy? Co je příčinou takového propadu? ... Ano, toto je velmi zajímavá informace, škoda, že jsme ji neměli dřív. Jak ji teď můžeme využít? ... Jsem rád, že se shodujeme v základním postupu. Doplňme jej o další možnosti, které máme k dispozici... Je to reálné? ... Takže si to shrneme...“*

V tomto případě se manažer nezříká odpovědnosti za vyřešení vzniklé situace, současně však dává prostor těm, kterých se to týká, aby se vyjádřili k věci a předložili své názory a návrhy. Vzbuzuje v nich pocit týmové solidarity. Přivlastňuje si problém pomocí vyjadřování se v plurálu. Umožňuje participovat na vedení společnosti stejně jako na jejích výsledcích. Jasně stanovuje cíl, kterého chce s týmem dosáhnout, i podmínky, za kterých je dosažení reálné.

**Důsledky asertivního jednání:** napomáhá řešení problémů, vytváří základ pro sebereflexi, přináší pocity uspokojení, vytváří a maximalizuje příležitosti pro rozvoj, přispívá ke stabilizaci interpersonálních vztahů.

## Příběh

Vraťme se teď k našemu příběhu: Ondřej se díval na Pavlovo hodnocení a zdálo se, že nevěří vlastním očím. „To nemyslíš vážně? Takže podle tebe jsem netolerantní, necitlivý a nekomunikativní individuum! Tedy od tebe bych to nečekal!“ Ondřej si ani nevšiml, že

postupně zvyšuje hlas. Několik lidí se po nich od ostatních stolů ohlédlo. „No co je, to už se ani nesmím bavit?“ Ondřej se pomalu přestával kontrolovat.

„Počkej, třeba je to úplně jinak, než se to na první pohled jeví. Podívej, já úplně chápu, že ses na mě naštvál. Dej mi možnost, abych ti vysvětlil, jak to vidím já. A navíc, není lepší, když ti něco podobného řeknu já, než aby ses to případně dozvěděl od lidí v práci?“ Ondřej pomalu přikývl.

„Takže, nejdřív se zaměříme na to, v čem se shodneme. Ve své branži jsi odborník. Máš organizační talent, jsi aktivní, je na tebe spolehnouti. Jsi přesvědčivý a máš přirozenou autoritu. Na tomhle budeme stavět. Souhlas?“ Opět pouhé přikývnutí. „No a teď, kde máš rezervy. Co myslíš, v čem by ses mohl zlepšit?“

Ondřej chvíli přemýšlel a pak začal: „Vlastně máš docela pravdu, když se nad tím zamyslím, nejsi první, kdo mi něco takového naznačil.“

„Jak to myslíš?“

„Párkrát se mi stalo, že jsem ztratil klienta, protože jsem se pořádně nezajímal o to, co chce. Kdybych ho víc poslouchal, určitě bych našel způsob, jak mu vyhovět.“

„Vidíš a s tvými kolegy je to stejné. Taky jim svým způsobem něco prodáváš, a když nebudeš vědět, co potřebují, tak neuspěješ. Už víš, co potřebují?“

„Jistotu, že se můj vztah k nim nezměnil? Že si nezačnu hrát na velkého bosse? Ale já se teď už přece nemůžu chovat úplně stejně. Mám teď zodpovědnost i za ně, nejen za sebe.“

„To je sice pravda, ale uvědomuj si to? Mluvil jsi s nimi o tom?“

„Nemluvil. Na nic jsem se jich nezeptal, automaticky jsem předpokládal, že budou mít z mého postupu stejnou radost jako já. A oni se zatím cítili ohrožení.“

„A co s tím uděláš?“

„Udělám přesně to, cos udělal ty se mnou. Řeknu jim, jaká je situace, co zůstane stejné a co se změní. Zeptám se jich, jak to vidí oni. A pak si stanovíme jasná pravidla hry, přijatelná pro obě strany.“

„Skvělé, jenom jestli ti můžu poradit, nedávej jim ten dotazník. Určitě si dovedeš představit, jak by vypadaly odpovědi...“



## *Témata k zamyšlení*

- Jaké prvky vykazovalo Ondřejovo jednání?
- Kdy došlo ke změně v jeho způsobu uvažování?
- Jak by vypadaly odpovědi v dotazníku, kdyby jej Ondřej dal k vyplnění svým podřízeným?