



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava

Fakulta strojní



## ASERTIVNÍ JEDNÁNÍ V TÝMECH

---

Podpůrný studijní text ke konzultacím a kurzům

Dana Pokorná

Ostrava 2012



Tyto studijní materiály vznikly za finanční podpory Evropského sociálního fondu (ESF) a rozpočtu České republiky v rámci řešení projektu OP VK CZ.1.07/2.3.00/09.0147 „Vzdělávání lidských zdrojů pro rozvoj týmů ve vývoji a výzkumu“.

Název: ASERTIVNÍ JEDNÁNÍ V TÝMECH  
Autor: Dana Pokorná  
Vydání: první, 2012  
Počet stran: 26  
Náklad:

Jazyková korektura: nebyla provedena.



**Tyto studijní materiály vznikly za finanční podpory Evropského sociálního fondu a rozpočtu České republiky v rámci řešení projektu Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost.**



*Název:* Vzdělávání lidských zdrojů pro rozvoj týmů ve vývoji a výzkumu  
*Číslo:* CZ.1.07/2.3.00/09.0147  
*Realizace:* Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava

© Dana Pokorná

© Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava

# Asertivní jednání v týmech

## Program:

1. Vzájemná dohoda o průběhu dne, upřesnění programu (diskuse).
2. Vymezení tématu ASERTIVITA a asertivní jednání (brainstorming, diskuse).
3. Model mezilidského jednání OK+/OK-, pravidla jednání v pozitivních interpersonálních vztazích (rozbor osobních zkušeností, modelové situace, písemný záznam poznatků z diskuse).
4. Teorie „transakční analýzy“, sociální role, které zastáváme v komunikaci s kolegy – rozbor, popis projevů a důsledků (krátký výklad, demonstrace na příkladech z praxe účastníků).
5. Znaky pasivního jednání, znaky agresivního jednání, znaky asertivního jednání, pravidla asertivního jednání (práce skupin účastníků, prezentace vlastních závěrů a poznatků, společné zpracování závěrů a funkčních pravidel).
6. Cvičení: řešení krátkých případových studií.
7. Asertivní řešení konkrétních typů situací: sdělování nepříjemných informací, sdělování „ne“, zvládnutí námitek, řešení konfliktních názorů (kroky postupu řešení, modelové situace).
8. Ukončení programu: klíčové poznatky, hodnocení akce, vyplnění hodnotících dotazníků.

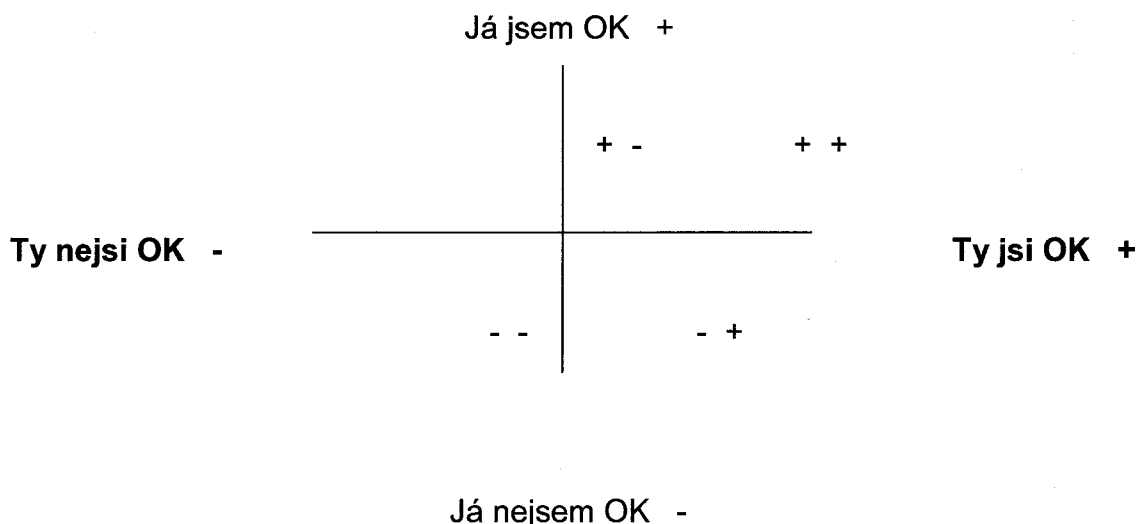
# 1 Sebeúcta a osobní vliv

Zeptejte se lidí, jaké prožívají pocity, pokud jsou konfrontováni s kolegy, nadřízenými či pokud jsou vystaveni diskusi s podřízenými o delikátních nebo komplikovaných záležitostech. Většina z nich vám odpoví, že je to pro ně citově náročná situace s velmi intenzivními dopady.

Způsob, jakým přistupujeme k takovým situacím závisí na tom, jak máme rádi sami sebe, do jaké míry chceme uhovět svému „já“ – míře svojí sebeúcty.

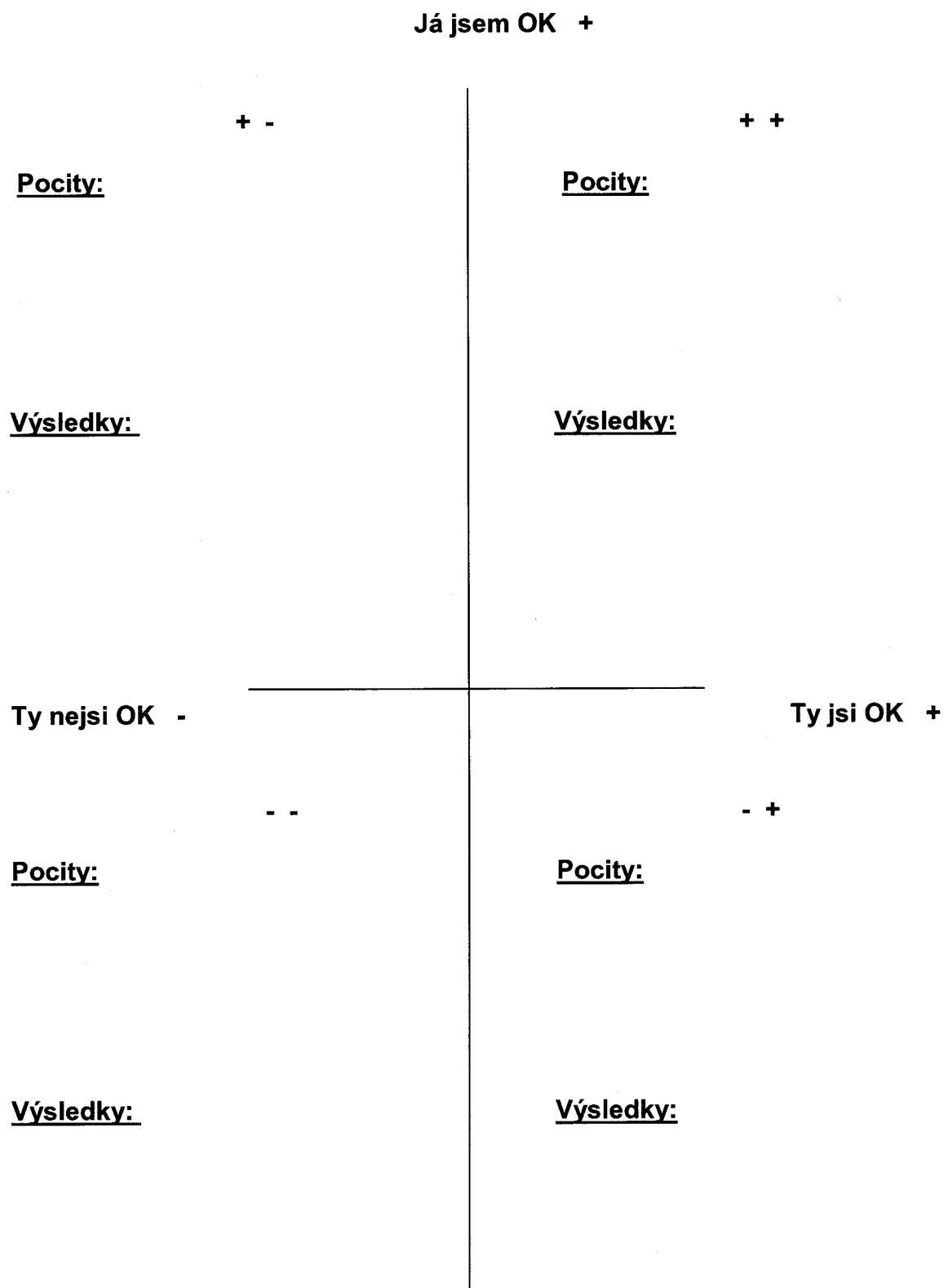
Očekávání výsledku rozhovoru však způsobuje nejrůznější pocity u druhého partnera v rozhovoru – nadřízeného, kolegy či podřízeného. Nejasná očekávání a předvídání výsledku obou partnerů vede k tomu, že dochází k projevům negativních reakcí, emocionálně nabitých, které vyvolávají negativní pocity v rozhovoru. Chceme-li dosáhnout výstupů, ve kterých zúčastnění přebírají na sebe svoji odpovědnost a společně nacházejí řešení situace, musíme se naučit vnímat doprovázející pocity na obou stranách – ošetřit v rozhovoru otázku sebeúcty obou stran.

Dosáhnout toho můžeme tak, že budeme neustále vnímat vlastní pocity ve vztahu k druhému člověku a současně i vnímat pocity druhého člověka. Zjistíme, že jsou chvíle, kdy se cítíme spokojeni ve svých pocitech („OK“ + ) a chvíle, kdy mají naše pocity spíše nádech nepříjemnosti a nespokojenosti („ne OK“ - ).



**Většinou ve svém způsobu chování vycházíme ze svých vlastních pocitů a předpokládáme, že pocity druhého známe. Chyba! Pocity druhého bývají odlišné a jsou součástí jeho osobního stylu chování!**

## **Analýza jednotlivých variant – pozic postojů**



## Já nejsem OK -

Kroky, které můžeme udělat, abychom směřovali k pozici ++:

Od	U sebe, ve svém chování	U druhého, vůči druhému
+ -		
- +		
- -		

--	--	--

## Pozice postojů - shrnutí

### Pamatujte!

- Všichni můžeme vycházet ze všech čtyř pozic postojů v dlouhodobých i krátkodobých situacích. Máme všichni stejné možnosti.
- Pokud se naučíme rozpoznávat skutečné pozice postojů v reálných situacích, jsme na správné cestě k tomu, abychom svým jednáním směřovali k dobrým vzájemným vztahům nebo očekávaným žádoucím výsledkům.
- Někteří lidé průběžně mění své postoje ve vzájemných vztazích s ostatními. Někteří lidé používají svůj dominující postoj vůči ostatním bez výraznějších změn. Všichni lidé svým postojem ovlivňují výsledky svého chování, úspěšnost dosahování svých záměrů.
- Snažte se podporovat nasměrování nebo vědomě přímo směřovat k postoji „já jsem OK, ty jsi OK“, pokud je to možné.

## 2 Transakční analýza

Transakční analýza je jedním z nástrojů, které můžeme využít při jednání v obtížných situacích, respektive při jednání s obtížnými lidmi.

Analýza = Rozbor

Transakce = Já dám podnět, Ty na tento podnět reaguješ.  
Já něco řeknu, Ty něco odpovíš.

Transakční analýza je psychoanalytická metoda, kterou se provádí rozbor komunikačních transakcí.

Soustavným pozorováním a výzkumy vznikla teorie, že ve všech lidech existují tři stavy bytí. Těmito stavy jsou Rodič, Dítě a Dospělý.

Podle této teorie je momentální stav vyvolán zpětným přehráním dat minulých událostí, které zahrnují skutečné lidi, skutečný čas, skutečná místa a skutečné pocity.

Účelem Transakční analýzy je zjistit, která část člověka – Rodič, Dospělý, Dítě - je původcem podnětu a reakce. Zda je původcem podnětu nebo reakce Rodič, Dospělý nebo Dítě můžeme soudit podle mnoha znaků. Mezi ně patří nejen použití slova, ale také tón hlasu, gesta a výraz tváře.

### Rodič

Rodič představuje obrovskou sbírku nezpochybnitelných vnějších událostí vnímaných člověkem v období od narození do pěti let věku.

V Rodiči jsou zaznamenána všechna pravidla, zákony, příkazy a zákazy, které dítě slyšelo od rodičů a vidělo v jejich životě.

### Analýza Rodiče

Neverbální znaky:

Verbální znaky:



## **Dítě**

Zatímco se nahrávají vnější události jako soubor dat, kterým říkáme Rodič, ve stejnou dobu (tedy od narození do pěti let) vzniká i jiná nahrávka. Jedná se o vnitřní události – reakce dítěte na to, co vidí a slyší. Většinou těchto nahrávek jsou pocity.

## **Analýza Dítěte**

Neverbální znaky:

Verbální znaky:

## **Dospělý**

Přibližně ve věku deseti měsíců dítě zjišťuje, že je schopno provést něco vědomě podle své původní myšlenky. Tato sebeaktualizace je počátkem Dospělého.

Informace v Dospělém se shromažďují jako výsledek schopnosti zjišťovat, jaký je v životě rozdíl mezi naučenou představou o životě v Rodiči a pocitovou představou o životě v Dítěti. Dospělý se vyvíjí jako myšlenková představa o životě založená na sběru informací a jejich zpracování.

## **Analýza Dospělého**

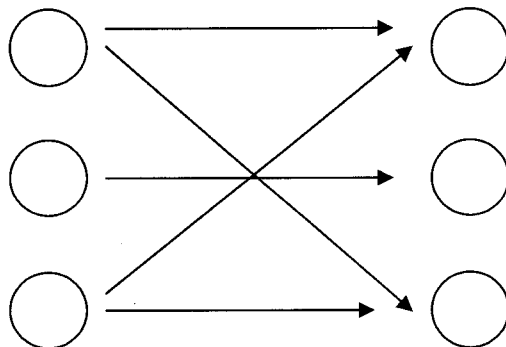
Neverbální znaky:

Verbální znaky:

## Základní modely jednání z pohledu asertivního jednání:

- RODIČ (Ro)** - člověk v tomto modelu chování ochraňuje, ví, pečuje, kárá, trestá, nabádá, hlásá pravdy, hodnotí, nese tradici, zakazuje (náznak agresivního jednání).
- DOSPĚLÝ (Do)** - člověk v tomto modelu chování pracuje, dělá dohody, myslí, řeší, umí, zařizuje, jedná, nezávisle usiluje o objektivitu (asertivní jednání).
- DÍTĚ (Dí)** - člověk v tomto modelu chování pociťuje, raduje se, zlobí, truceje, pláče, bojí se, trpí nejistotou, nemyslí, chce, prožívá (náznak pasivního jednání).

Podle situace, vlastních potřeb a způsobu prožívání volí vždy jeden z uvedených modelů a druhého člověka svým jednáním staví také do některého z modelů jednání. Graficky lze rozhovor dvou lidí podle tohoto modelu znázornit takto:



Probíhá-li komunikace mezi dvěma lidmi takovým způsobem, že ji lze znázornit souběžnými šipkami v obou směrech komunikace, jedná se o tzv. **bezkonfliktní komunikaci**.

**Např.** „Okamžitě přijďte za mnou!“ (Ro → Dí)

„Snad to nebude tak horké...jo, jo, už běžím.“ (Dí → Ro)

Probíhá-li komunikace mezi dvěma lidmi tak, že při grafickém znázornění by došlo ke zkřížení šipek, jedná se o tzv. **konfliktní komunikaci**. Ta v sobě obsahuje zárodky vzniku možných konfliktních situací. Záleží pak na obou účastnících, jak zareagují a zda se přizpůsobí situaci.

**Např.** „Okamžitě přijďte za mnou!“ (Ro → Dí)

„Termín by jasně stanoven, nemám důvod běhat ve chvíli, kdy někdo potřebuje.“ (Ro → Dí)

Upíráme-li sami sobě právo na vlastní myšlenky a možnosti, jednáme pasivně (ústupky, snaha vyhybat se problémům, snaha za každou cenu vyhovět, nepřipustit nárok na vlastní názor, nepřipustit myšlenku, že věci mohou být jinak).

**Pasivita je situace, kdy si člověk uvědomuje svá práva, ale nepoužije je (chci odmítnout, ale neudělám to). V jednání používá model Dí ▶ Ro. Výsledek jednání může být charakterizován jak „já prohrají, ty vyhraješ“.**

Upíráme-li právo na vyjádření a myšlenky druhému, jednáme agresivně (útočnost, sarkasmus, prosazování vlastních názorů, oznamovací tón i formulace). Agresivní jednání vyvolává u ostatních protiútok, pocit ublíženosti nebo pasivitu.

**Agresivita je situace, kdy si člověk uvědomuje svá práva, použije svá práva, ale nerespektuje práva druhého a potlačuje je svým jednáním (odmítnu někomu něco, ale nepřijmu jeho odmítnutí). V jednání používá model Ro Dí. Výsledek jednání může být charakterizován jako „já vyhrají, ty prohraješ“.**

Ve většině situací je nejvhodnější uplatnit asertivní jednání, což znamená postavit se za svá práva bez toho, aby bylo nutno "protivníka porazit". Přiměřeným projevem vlastních pocitů a názorů s jistou dávkou pochopení lze u druhé osoby vyvolat pocit, že i on má nárok na svůj názor.

**Asertivita je situace, kdy si člověk uvědomuje svá práva, použije svá práva a současně respektuje práva druhé osoby (odmítnu někomu něco a jsem připraven pochopit odmítnutí druhé osoby vůči mé osobě). V jednání používá model Do ◀ ▶ Do. Výsledek jednání může být charakterizován jako „já vyhrají, ty vyhraješ“.**

**Pro umění vytvářet rovnocenný vztah jsou důležité dvě podmínky:**

1. mít sebejistý vlastní vnitřní sebeobraz (pozitivní vnitřní řeč)
2. používat postupy v jednání, které vedou i neasertivní lidi k asertivnímu způsobu jednání.

**Pokud hovoříme o asertivitě, hovoříme vždy o:**

- zodpovědnosti každého za vlastní jednání,
- o kontrole důsledků našeho rozhodnutí,
- o rozhodování o tom, co chceme v různých situacích,
- o poslouchání druhých lidí a pochopení jejich chování, o tom, co chtějí, co cítí a jaké zastávají pozice,
- o hledání přijatelných řešení.

**Typické situace vhodné pro uvedené modely chování jsou:**

- řešení konfliktních situací,
- vyjednávání podmínek,
- komentování výsledků práce nebo chování jiných lidí,
- spolupráce lidí na stejném úkolu,
- jednání a porady.

## Asertivní práva

Asertivní komunikace je postavena na tzv. asertivních právech. Každý člověk je může zcela svobodně ve svém chování užívat. Uplatňování některých práv však musí ustoupit plnění si pracovních povinností na pracovišti a projevu loajality se svou zaměstnavatelskou organizací. Používání asertivních práv je ovlivňováno některými stereotypy v myšlení člověka, kterým často podléhá. Tyto stereotypy bývají dány člověku výchovou a prostředím naší národní kultury, které jsme se přizpůsobili.

### **1. Mám právo posuzovat své vlastní chování, myšlenky a pocity a být si na ně a za jejich důsledky sám zodpovědný.**

Manipulační pověra: Neměl bys bezohledně a nezávisle na jiných posuzovat sebe a své chování. Musíš být ve skutečnosti zhodnocený a posouzený autoritou, která je moudřejší, než jsi ty sám.

### **2. Mám právo nenabízet žádné výmluvy, vysvětlení ani omluvy svého chování.**

Manipulační pověra: Za své chování jsi zodpovědný druhým lidem, máš jim skládat účty a měl bys všechno co děláš, zdůvodnit a omluvit.

### **3. Mám právo posoudit, zda a nakolik jsem zodpovědný za řešení problémů druhých lidí.**

Manipulační pověra: Vůči některým institucím a lidem máš větší závazky než vůči sobě. Měl bys obětovat své vlastní hodnoty a přizpůsobit se.

### **4. Mám právo změnit svůj názor.**

Manipulační pověra: Jakmile sis už jednou přisvojil určitý názor na věc, nikdy bys ho už neměl změnit. Musel by se omluvit nebo přiznat, že ses zmýlil, tzn., že jsi nezodpovědný, budeš se častěji mýlit a jsi neschopný sám rozhodovat.

### **5. Mám právo dělat chyby a být si za ně zodpovědný.**

Manipulační pověra: Nesmíš dělat chyby, jakmile je děláš, musíš mít pocit viny. Jiní by tě kvůli tomu měli kontrolovat, tebe i tvá rozhodnutí.

### **6. Mám právo říci: "Já nevím."**

Manipulační pověra: Měl bys umět odpovědět na každou otázku s ohledem na důsledky svého chování, jinak jsi nezodpovědný a špatný.

### **7. Mám právo být nezávislý na dobré vůli druhých lidí.**

Manipulační pověra: Lidé v tvém okolí by měli k tobě mít kladný vztah. Potřebuješ druhé, bez nich se žít nedá. Je velmi důležité, aby tě všichni měli rádi.

### **8. Mám právo dělat nelogická rozhodnutí.**

Manipulační pověra: Měl by ses držet logiky, rozumnosti, racionality a zdůvodňování toho, co děláš. Platí, že: logické = rozumné.

### **9. Mám právo říci: "Já ti nerozumím."**

Manipulační pověra: Musíš být vnímavý a citlivý na potřeby blízkých i druhých lidí, "číst jejich myšlenky". Neděláš-li to, jsi bezcitný ignorant a nikdo tě nemůže mít rád.

## 10. Mám právo říci: "Je mi to jedno."

Manipulační pověra: Musíš se snažit být stále lepší, dokonalejší. Asi se ti to nepodaří, ale měl by ses o to ze všech sil neustále snažit. Musíš být stále dokonalý nebo se o to alespoň snažit. Neposlechneš -li, jsi líný, bezcenný a nezasloužíš si ničí úctu ani respekt.

## 11. Mám právo sám rozhodnout, zda budu jednat asertivně nebo ne.

Používání uvedených asertivních práv je svobodnou volbou každého člověka. Ve smyslu odpovědného jednání dospělého člověka si každý volí modely svého chování s tím, že následky svého chování by měl být připraven nést. Je to základní princip, který dělá dospělého člověka skutečně dospělým (ne jen jeho fyzickým věkem) a který dává člověku svobodu volby modelu jeho chování v konkrétní situaci. Poslední asertivní právo tuto skutečnost potvrzuje.

Asertivita není vhodným modelem chování pro všechny situace. Některé situace si vyžadují pasivnější nebo agresivnější přístup. Záleží na tom, k jakému cíli má jednání člověka vést, čeho chce dosáhnout, nakolik se cítí situací ohrožen nebo kolik chce ze situace získat.

## ASERTIVNÍ DOVEDNOSTI

Konkrétní možnosti uplatnění zásad asertivního jednání je možno shrnout do několika základních asertivních dovedností. Jsou to ucelené modely chování, které by měly pomáhat člověku usměrnit situaci do modelu komunikace  $\text{Do} \longleftrightarrow \text{Do}$ , tedy výsledku jednání „já vyhraju, ty vyhraješ“.

1. Pokazená gramofonová deska - klidné opakování toho, co chceš, ignorování manipulativních technik.

2. Otevřené dveře - kritika přijímaná klidně, bez úzkosti.

3. Sebeotevření - klidné sdělování kladných i negativních aspektů vlastní osobnosti.

4. Volné informace - pro plaché lidi: volné sdělování i nevyžádaných informací o sobě, zejména při navazování rozhovoru.

5. Negativní aserce - souhlas s kritikou vlastních nedostatků. Posouzení vlastního chování bez obrany a bez omlouvání.

6. Negativní dotazování - v případě kritiky se dotazují, až přivedou kritiku do úzkých a ukáží, že pořádně neví, co kritizuje. Používat dostatečně obtížné otázky. Otupí hroty.

7. Selektivní ignorování - nereagují na kritiku manipulativní, nevěcnou. zareagují pouze na konkrétní námitky.

8. Kompromis - není-li v sázce vlastní sebeúcta, nabídnout pro obě strany přijatelný kompromis.

## Cvičení: Jaké je to chování?

+ asertivní

- pasivní

! agresivní

---

1. Pracovali jste dlouho přesčas. Druhý den ráno je v kanceláři nepořádek – neumyté hrníčky, plné odpadkové koše, rozložené papíry. Očekáváte příchod pracovní návštěvy. Váš nadřízený řekne:

*Poslyšte, uklidte to tady. Co si myslíte, že si o nás ti lidé pomyslí?*

Výrok je:

2. Kolegyně požádala, abyste ji kryl při značně prodloužené polední přestávce. Nelíbí se vám, že to po vás chce. Povíte jí:

*Ale jo, stejně si myslím, že tě nikdo nebude shánět.*

Výrok je:

3. Rád byste se stal členem pracovní skupiny, kterou právě vaši spolupracovníci zakládají. Svůj zájem projevíte těmito slovy:

*To vypadá skvěle. Je to dobrý nápad. Nové podněty se budou hodit.*

Výrok je:

4. Kolegyně z vašeho pracoviště požádala o prodloužení termínu jejího úkolu v rámci řešitelského týmu, z osobních důvodů. Právě všichni pracujete na monitorovací zprávě projektu a je nezbytné dodržet termín odeslání zprávy. Váš nadřízený reaguje:

*Rád bych vás uvolnil, ale není to možné.*

Výrok je:

5. Líbilo se vám, jak jeden z vašich kolegů zvládl obzvláště obtížné jednání s problematickým studentem. Svůj názor sdělíte kolegovi těmito slovy:

*Na tebe nikdo nevyzraje, že?*

Výrok je:

6. Nadřízený vám právě zavolal a sdělil vám, že porada vedení se překládá z 10,00 hod na 13,00 hod dnes odpoledne. Na 14,00 hod máte už dlouho domluvené důležité pracovní jednání. Nadřízenému do telefonu odpovíte:

*Myslím, že to půjde, nějak si to zařídím.*

Výrok je:

7. Při pravidelné pracovní poradě si dva kolegové potichu povídají, zatímco jiný čte zprávu. Jako vedoucí porady kolegům řeknete:

*Tiše vy dva, taky potřebujete znát ty údaje.*

Výrok je:

8. Kolega učiní při obědě sarkastickou poznámku o vašem úspěchu při schvalování vašeho požadavku na neplánovaný nákup vybavení pro vás. (Tos' teda musel pěkně leštit kliky!). Vy na tuto poznámku reagujete:

*No, někomu to tak může připadat.*

Výrok je:

9. Obchodnímu zástupci pojišťovny, se kterým jednáte o podmínkách vaší pojistné smlouvy řeknete, že nesouhlasíte s podmínkami smlouvy. Argumentujete tím, že jiná pojišťovna vám nabízí lepší podmínky. Zástupce pojišťovny odpoví:

*My vám nabízíme nejlepší podmínky. Lepší vám nikdo nabídnout nemůže.*

Výrok je:

10. Váš kolega vám v rozhovoru právě sdělil, že nikdy neposloucháte to, co vám ostatní z kolegů říkají. Vy odpovíte:

*Ale poslouchám.*

Výrok je:

11. Povídáte si s kolegou, vedoucím pracovníkem, po telefonu už dost dlouhou dobu. Rád byste hovor ukončil. Proto řeknete:

*Podívej, musím končit. Mám tady další hovor.*

Výrok je:

12. Váš nadřízený si vás zavolal, aby vám sdělil, že při zavádění nového systému organizace práce u vás na pracovišti jste odvedl skvělou práci. Na jeho pochvalu odpovíte:

*Ještě to není dokonalé. Je tam pár věcí, které bych chtěl dotáhnout.*

Výrok je:

13. Máte nesnáze s vyúčtováním stále zálohy na drobné nákupy. Váš nadřízený jde právě kolem, podívá se vám přes rameno a po chvílce řekne:

*Proč nevedete zvlášť nákupy pro jednotlivá oddělení?*

Výrok je:

14. Váš nadřízený chce, abyste převzal více odpovědnosti v práci s lidmi na pracovišti. Zpracováváte poprvé plán dovolených a s některými praktickými postupy si nevíte rady. Žádáte proto svého nadřízeného o radu. Ten vám řekne:

*Držte se zákoníku práce, ten jasně stanoví, co lze a co ne.*

Výrok je:

15. Na pravidelné poradě chcete sdělit svůj názor na připravovanou změnu termínu dokončení akce, která se vám nelíbí. Svůj nesouhlas vyjádříte slovy:

*A nemyslíte, že by bylo lepší, kdybychom přijali návrh Honzy Nováka?*

Výrok je:

## 3 Specifické situace a asertivita

### Zvládání námitek partnera

1. Dojde-li k vyslovení námítky partnerem, je to v komunikaci jednoznačně pozitivní signál. Námítku přijímejte jako konkrétní projev toho, že partner:
  - věnuje pozornost jednání,
  - přemýšlí nad obsahem jednání a svými postoji k němu,
  - zajímá jej podoba výsledku jednání.

#### 2. Na námítku vždy reagujte.

Neodmítejte ji ani nebagatelizujte. Pokud partner námítku vyslovil, je pro něj důležitá. Nereagováním nebo přehlédnutím řešte pouze situace agresivních výpadů, které nemají s obsahem jednání souvislost (vzpomeňte si na zásadu asertivního jednání, že ne všechna konstatování partnera jsou výzvou ke komunikaci).

3. **Upřesněte** si s partnerem, čeho konkrétně se námítka týká, zda jste ji správně pochopili. Nedorozumění si vyjasněte. Vhodné jsou formulace typu:

*„Rozumím vám správně, ...“*

*„Řekněte mi, prosím, konkrétně ...“*

4. **Zjistěte důvody** v pozadí vznesené námítky a důležitost, kterou své námítce partner přiřkládá.

5. **Udělejte pauzu!** Zamyslete se.

6. Zaměřte se na obsahovou stránku upřesněné námítky (podívejte se na ni s nadhledem)

#### 7. Reagujte.

Své reakce formulujte co nejkonkrétněji a adresujte je přímo původci námítky. Reakci rozdělte do tří částí:

- a) nejprve podpořte vztahovou stránku s partnerem formulací, která jej ubezpečí o tom, že souhlasíte s jeho názory, respektujete je nebo si jich vážíte

*„Chápu, z čeho vychází váš názor ...“*

*„Děkuji, to mi pomohlo pochopit ...“*

*„Věřím, že vám to připadá ...“*

- b) uveďte svůj vlastní postoj

*„Nesetkávám se s tím poprvé, ...“*

*„Věřím vám, že ...“*

- c) navrhněte způsob řešení, předložte argumentaci.



## **Sdělování vlastního názoru partnerovi**

1. Vlastní názor **sdělujeme v čase, kdy jsme si o sdělení řekli**. Použijte v úvodu formulaci typu:

- „Vyslechněte si, prosím, jak se na to dívám já...“
- „Mám na věc svůj názor a chci, abyste jej věděli...“

2. Udržujte oční kontakt.

3. V začátku zachovejte klidný, věcný, spíše formální tón, naléhavý tón si ponechejte až do dalších fází rozhovoru, pokud se vám nebude dařit uplatnit vlastní názor.

4. **Mluvte sami za sebe**, tedy používejte formulace:

- „Já si myslím...“
- „Já se na toto dívám takto...“
- „Mám zkušenost, že...“

5. **Nepoužívejte dogmata, absolutní a obecné pravdy** typu

- „je jasné, že...“,
- „samozřejmě je to tak...“,
- „všichni u nás víme...“

Používejte formulace viz. 3.

6. **Nenapadejte a nezesměšňujte partnera, jeho názory!!!**

7. držte se argumentace formou:

- Pozitivních formulací.
- Jmenování příčin a důsledků.
- Konkrétních zdrojů informací.

## Sdělování nepříjemných informací

- 1.(X) Popište dané chování nebo jednání, které vám působí problém, dejte si záležet, aby to byl skutečně popis objektivně pozorovatelného a doložitelného chování bez jakéhokoliv hodnocení (nesklouzněte do obviňující polohy, je to váš problém).
- 2.(Y) Popište specifické a pozorovatelné důsledky (např. "Nebyl jsem pak na poradě připraven tak, jak jsem zvyklý", "Nestíhám ve stanovené lhůtě vyřídit úkoly s nejvyšší prioritou").
- 3.(Z) Popište svoje pocity, které ve vás tento problém, tato situace vyvolává.

*Šablona:*

Mám problém. Když ty děláš X, pak se stane Y a já potom cítím Z.

Např. Mám problém. Když slíbíte, že přijdete na poradou včas a místo toho se objevíte o půl hodiny později (X), nestíháte nejdůležitější body programu a my neznáme vaše názory na ně (Y). Já i ostatní přítomní jsme naštvaní, protože nás rušíte, máme dojem, že vám na tom nezáleží a také proto, že se vám pak musí dodatečně všechno vysvětlovat (Z).

*Pramen: Čakrt M. : Konflikty v řízení a řízení konfliktů. Management Press, Praha 2000.*

## Jak říkat NE

Umět říkat ne, je dovednost, která se dá naučit a cvičit. Vyžaduje však dodržování následujícího postupu:

- 1) *Posoudit požadavek.*  
Je to rozumný požadavek? Je to priorita? Chci to udělat? Jaké budou následky odmítnutí? Mohu přijmout tyto následky?
- 2) *Požádat o více informací.*  
Jednak Vám více informací skutečně pomůže při rozhodování, a navíc tím dáváte najevo, že si teprve rozmyslíte, zda neodmítnete. Je to tedy současně jakási příprava žadatele na možné odmítnutí („aha, on hned nesouhlasil, to asi odmítne“).
- 3) *Odmítnout.*  
Odmítnutí by mělo být stručné, ale zdvořilé. Odmítnutí vyjádřete přímo, například slovy: „Raději bych ne...“ nebo „Já nechci ...“ či „Nejsem ochotný ...“.  
Nepoužívejte „nemůžu, protože ...“, protože pokud by později někdo jiný Vámi uvedený problém vyřešil, už byste nemohli couvnout.
- 4) *Být upřímný.*  
Jestliže řeknete, že je Vám to líto, ačkoli to není pravda, oslabujete svou pozici a dáváte druhé straně příležitost zahrát na Váš pocit viny.
- 5) *Kontrolovat svou řeč těla.*  
Vaše tvář, hlas a pohyby by měly podporovat, co říkáte. Hovořte klidně, udržujte kontakt očí, pohybujte se přirozeně a snažte se dát Váš výraz do souladu se slovy.

Když se naučíte říkat ne, už nebudete muset lhát, už se nebudete muset vmlouvat a cítit se provinile. Bude se Vám s lidmi lépe komunikovat, budete respektováni pro svou upřímnost, budete mít více času na své priority a větší kontrolu nad svým životem.

## **Příloha 1: Technika naslouchání**

### **Naslouchat znamená:**

- slyšet informace,
- vidět doprovodné reakce těla,
- rozumět sdělovanému celku,
- reagovat na sdělený celek.

### **Proces naslouchání:**

1. poslouchání zákazníka – dívání se na zákazníka, všímání si modifikace hlasu, vnímání sdělovaných informací včetně jeho pohybů a výrazů v obličeji.
2. porozumění sdělovaným informacím – uvědomování si logiky sdělení a souvislostí mezi viděnými a slyšenými informacemi, průběžné doplňování a upřesňování si pochopení doplňujícími dotazy.
3. vytvoření si názoru a formulace reakce – po ukončení sdělení klienta v krátké pauze .
4. reagování – formou souhlasného (nebo neutrálního) navázání na odpověď a položení další otázky s využitím získaných informací.

### **Aktivní naslouchání**

- koncentrovat se během delšího časového úseku,
- pochopit stanovisko partnera,
- umět "číst mezi řádky",
- dávat do souvislosti to, co partner říká, s tím, co si asi myslí,
- sledovat i neverbální signály.

### **Technika empatického naslouchání**

- svůj zájem dávejte najevo verbálně i neverbálně,
- parafrázujte, shrnujte vlastními slovy,
- dávejte najevo pozornost svým postojem, gesty, pokyvováním hlavou,
- udržujte oční kontakt s partnerem.

### **Chyby v naslouchání**

- koncentrace pouze na jednu informaci,
- nadřazenost posluchače,
- projev emocí a problémů posluchače,
- rozptylování se,
- skákání do řeči,
- netečnost.

## Příloha 2: Technika kladení otázek

### Uzavřené otázky

Umožňují krátké, jednoslovné odpovědi, nejčastěji typu „Ano“, „Ne“.  
Jsou časově nenáročné.  
Umožňují pouze kategorické odpovědi.  
Nezjišťují názory.  
Nepodněcují aktivitu.

Jsou vhodné pro rekapitulaci známých informací.

Např.:

„Setkáváte se u tohoto studenta s problémy?“ „Ne.“  
„Máte na tomto oboru studia hodně studentů?“ „Ano.“

### Otevřené otázky

Vyzývají k rozvinutým odpovědím.  
Zjišťují názory a zkušenosti lidí.  
Jsou časově náročné.  
Podněcují aktivitu.

Např.:

„S jakými problémy se u tohoto studenta setkáváte?“  
„Jaký je zájem o vaše jednotlivé studijní obory?“

### Sugestivní otázky

Předkládají současně i žádanou odpověď.  
Působí manipulativně.  
Nezjišťují skutečné názory a zkušenosti.  
Odrážejí od zájmu spolupracovat.

Např.:

„Že si vaši studenti neradi zvykají na tento nový systém?“  
„Také se neustále potýkáte s nedůvěrou studentů vůči novinkám?“

### Věcné otázky

Zjišťují osobní znalosti a zkušenosti.  
Působí bezpečně.  
Jsou vhodné pro začáteční fáze rozhovorů.

Např.:

„Na co všechno se u tohoto programu vaši studenti ptají?“  
„Kterým skupinám zájemců doporučujete tento produkt?“

### Osobní otázky

Zjišťují osobní názory.  
Jsou na zodpovězení hodně náročné.  
Jsou vhodné jedině při vytvoření atmosféry důvěry v rozhovoru.

Např.:

„Co si myslíte o skutečném efektu tohoto opatření při dlouhodobém zavedení?“  
„Co vyvolává vaše největší obavy u tohoto opatření?“

### Příloha 3: Charakteristika jednotlivých variant postojů

Já jsem OK +

+ -

Celkově věříme, že jsme lepší než druzí. Máme tendenci ostatní persekuovat a obviňovat je za jejich problémy a chyby. Projevujeme odpor až zlost vůči opozičním názorům a potlačujeme ostatní. Tento postoj mívají zvláště velmi ambiciózní lidé.

+ +

Snažíme se být v dobrém s ostatními a moci tak řešit problémy konstruktivně. Máme jasná realistická očekávání, akceptujeme názory druhých ale současně věříme sobě. Celkově konáme s vědomím, že žádaný výsledek se dostaví díky vzájemné spolupráci.

Ty nejsi OK -

- -

Ztrácíme zájem o úspěch svůj i okolí (útvary, firmy), stavíme se do apatické pozice, často i podléháme depresivním pocitům a vnitřnímu zmatku.

Ty jsi OK +

- +

Často se cítíme podřadní a bezmocní ve srovnání s ostatními Unikáme před náročnějšími situacemi, odtahujeme se od ostatních do ústraní, vyhýbáme se lidem i úkolům, nevěříme si, podceňujeme se.

Já nejsem OK -

## Příloha 4: Asertivita

### 1. Projevy pasivního chování – hrozby, krajní podoby:

<i>neverbální</i>	<i>verbální</i>	<i>výsledek v jednání</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>- málo pohybů</li><li>- uzavřená gesta</li><li>- uhýbavé pohledy</li><li>- fyzický odstup</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- krátké odpovědi</li><li>- málo reakcí – mlčení</li><li>- dlouhé odmlky</li><li>- neurčité formulace</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- názor není obsažen</li><li>- prosadí se druhý</li><li>- musí participovat na cizím řešení</li></ul>

### 2. Projevy agresivního chování – hrozby, krajní podoby:

<i>neverbálně</i>	<i>verbálně</i>	<i>výsledek v jednání</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>- dynamické pohyby</li><li>- otevřená gesta</li><li>- intenzivní pohledy</li><li>- přílišná blízkost</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- dlouhé odpovědi</li><li>- unáhlené reakce</li><li>- přerušování druhého</li><li>- formulace „já“</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- prosadí sebe</li><li>- neakceptuje jiné</li><li>- nese odpovědnost za vlastní řešení</li></ul>

### 3. Projevy asertivního chování:

<i>neverbálně</i>	<i>verbálně</i>	<i>výsledek v jednání</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>- doprovodné pohyby</li><li>- vstřícná gesta</li><li>- oční kontakt s pauzou</li><li>- respektování zón</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- promyšlené odpovědi</li><li>- používání pauzy</li><li>- věcné odpovědi</li><li>- formulace „můj názor je“</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- uplatnění sebe</li><li>- vyslechnutí druhého</li><li>- řešení výsledkem diskuse, konsensus</li></ul>

## Příloha 5: KOMUNIKAČNÍ TYPY

### TEST

Toto cvičení vám pomůže určit váš styl chování. Podtrhněte všechna slova, která podle vás vystihují vaše chování při práci.

KRITICKÝ	PILNÝ	RÁZNÝ	SILNÁ VŮLE
NEROZHODNÝ	VYTRVALÝ	STROHÝ	NEZÁVISLÝ
MRZUTÝ	VÁŽNÝ	TVRDÝ	PRAKTICKÝ
VYBÍRAVÝ	OČEKÁVAJÍCÍ	DOMINANTNÍ	ROZHODNÝ
MORALISTA	POŘÁDNÝ	DRSNÝ	VÝKONNÝ
UZAVŘENÝ	PŘEMÝŠLIVÝ	CHLADNÝ	CÍLEVĚDOMÝ
KONFORMNÍ	POMÁHAJÍCÍ	MANIPULUJÍCÍ	AMBICIOZNÍ
NEJISTÝ	UCTIVÝ	DRÁŽDIVÝ	PODNĚCUJÍCÍ
OCHOTNÝ	PŘEJÍCÍ	NEUKÁZNĚNÝ	NADŠENÝ
ZÁVISLÝ	SPOLEHLIVÝ	REAKTIVNÍ	DRAMATICKÝ
NEOB RATNÝ	PŘÍJEMNÝ	RADOSTNÝ	PŘÁTELSKÝ
UPOVÍDANÝ	PŘÍSTUPNÝ	VÁŠNIVÝ	TVOŘIVÝ



## CHARAKTERISTIKY TYPŮ

### ANALYICKÁ OSOBNOST

<i>má sklon:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>- hodně myslet</li><li>- pomalu jednat</li><li>- krotit se</li><li>- být pasivní</li><li>- být tichá</li><li>- působit jakoby byla bez vášní</li></ul>	<i>Silné stránky:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>- důkladná</li><li>- vytrvalá</li><li>- opatrná</li><li>- dobrý organizátor</li><li>- klidná</li></ul>	<i>Slabé stránky:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>- perfekcionista</li><li>- nerozhodná,</li><li>- umíněná</li></ul>
---	--	--

### ŘÍDÍCÍ OSOBNOST

<i>má sklon:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>- být aktivní,</li><li>- být ambiciózní,</li><li>- být nezávislá,</li><li>- být vytrvalá,</li><li>- být spokojená, když se pře,</li><li>- neukazuje své city.</li></ul>	<i>Silné stránky:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>- dobře plánuje,</li><li>- zaměřená na cíl,</li><li>- disciplinovaná,</li><li>- organizovaná,</li><li>- soutěživá.</li></ul>	<i>Slabé stránky:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>- příliš plánuje,</li><li>- snadno se otráví,</li><li>- necitlivá,</li><li>- příliš vážná,</li></ul>
--	--	--

### PŘÁTELSKÁ OSOBNOST

<i>má sklon:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>- být velmi citlivá,</li><li>- potěšit ostatní,</li><li>- radovat se z pochvaly,</li><li>- vciťovat se,</li><li>- chápat, že lidé jsou velmi důležití.</li></ul>	<i>Silné stránky:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>- dobrý posluchač,</li><li>- spolehlivá,</li><li>- přátelská,</li><li>- spolupracuje,</li><li>- loajální.</li></ul>	<i>Slabé stránky:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>- nesleduje čas,</li><li>- se vším souhlasí,</li><li>- těžko se rozhoduje,</li><li>- těžko se motivuje</li></ul>
---	---	--

### EXPRESIVNÍ OSOBNOST

<i>má sklon:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>- být citlivá,</li><li>- mít ráda legraci a vzrušení,</li><li>- zobecňovat</li><li>- být přátelská,</li><li>- být mírně zahleděná do sebe.</li></ul>	<i>Silné stránky:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>- pružně reaguje,</li><li>- otevřená,</li><li>- snadno motivovaná,</li><li>- rychle souhlasí,</li><li>- dobře mluví,</li><li>- podněcuje,</li><li>- je tvořivá.</li></ul>	<i>Slabé stránky:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>- nezájem o detail,</li><li>- nesleduje,</li><li>- upovídáná,</li><li>- podléhá ostatním,</li><li>- je impulzivní,</li><li>- má sklon k dezorganizaci.</li></ul>
---	---	--

## Příloha 6: TAKTIKA ZVLÁDÁNÍ KONFLIKTŮ

1. Bráním se před spolupracovníky zdůrazňováním svého postavení.

zřídka			vždycky	
1	2	3	4	5

2. Vyjednávám se spolupracovníky, abych dosáhl kompromisu.

zřídka			vždycky	
1	2	3	4	5

3. Snažím se uspokojit očekávání svých spolupracovníků.

zřídka			vždycky	
1	2	3	4	5

4. Společně se spolupracovníky se snažím prozkoumat problém, abychom našli přijatelné řešení.

zřídka			vždycky	
1	2	3	4	5

5. Jsem pevný v prosazování svého názoru.

zřídka			vždycky	
1	2	3	4	5

6. Snažím se "nejít na ostří nože" a držet konflikt v sobě.

zřídka			vždycky	
1	2	3	4	5

7. Trvám na svém řešení problému.

zřídka			vždycky	
1	2	3	4	5

8. Používám taktiky "cukru a biče", abych dosáhl kompromisu.

zřídka			vždycky	
1	2	3	4	5

9. Vyměňuji si podrobné informace se svými spolupracovníky, abychom problém vyřešili.

zřídka			vždycky	
1	2	3	4	5

10. Vyhýbám se otevření diskuse o názorových rozdílech.

zřídka			vždycky	
1	2	3	4	5

11. Snažím se přizpůsobit přáním svých spolupracovníků.

zřídka			vždycky	
1	2	3	4	5

12. Snažím se dosáhnout co největší otevřenosti, aby problém byl vyřešen nejlepším možným způsobem.

zřídka			vždycky	
1	2	3	4	5

13. Usiluji o nalezení střední cesty.

zřídka			vždycky	
1	2	3	4	5

14. Držím se návrhů svých spolupracovníků.

zřídka			vždycky	
1	2	3	4	5

15. Neprojevují svůj nesouhlas, abych se vyhnul zbytečným vášním.

zřídka			vždycky	
1	2	3	4	5

**Vyhodnocení:**

Integrovaný styl: 4. + 9. + 12. \_\_\_\_\_

Poslušný styl: 3. + 11. + 14. \_\_\_\_\_

Dominující styl: 1. + 5. + 7. \_\_\_\_\_

Vyhýbavý styl: 6. + 10. + 15. \_\_\_\_\_

Kompromisní styl: 2. + 8. + 13. \_\_\_\_\_

Primární styl řešení konfliktu:

--

Záložní styl:

--

## INTERPRETACE TYPŮ

### **Dominující styl**

Styl upřednostňující vlastní názor či řešení před názory jiných. Je to prosazování si svého na úkor ostatních. Řešení „já vyhraju – ty prohraješ“. Často tato situace vyznívá jako výzva k souboji. Je důležité si uvědomit, že druhá strana účastná v konfliktu bude nespokojena, vyjde-li ze situace jako poražená. Nebude mít pak dále i zájem účastnit se na realizaci rozhodnuté akce. Na druhé straně ten, kdo tento styl použije a vyhraje, musí počítat s tím, že řešení je jeho a má za něj i plnou odpovědnost.

### **Vyhýbavý styl**

Styl neupřednostňující vlastní názor ani nepodporující názor druhých. Je to vzdání se účasti v řešení konfliktu, „vycouvání ze situace“. Bývá to situace nevyslovení vlastního názoru nebo pouhé vyslovení bez dalšího uplatňování. Odpovědnost za výsledné řešení situace se tak přenáší na osoby aktivní v konfliktu. Vnější dojem z častého uplatňování tohoto stylu může působit jako alibismus.

### **Poslušný styl**

Styl podporující názor druhého a upřednostňující jej před názorem vlastním. Řešení „já prohaju – ty vyhraješ“. Je to situace, kdy druhá strana dostává prostor k realizování se. Důvodem použití tohoto stylu může být změna názoru díky zvážení argumentů druhé strany, promyšlené ustoupení v neprioritní záležitosti, nedostatek sebevědomí, neochota přebírat odpovědnost apod. Vždy je důležité si ale uvědomit, že tato cesta nevede k uplatnění vlastních názorů a může při častém používání prohlubovat podlomené sebevědomí.

### **Integrující styl**

Styl spojující názor vlastní s názorem druhých. Je to náročná technika vyjednávání a hledání pozitiv ve vlastním názoru stejně jako v názorech ostatních. Je to hodně naslouchání, ochoty přijímat cizí názory, schopnosti analyzovat situace a skládat informace do podoby nové. Řešení „já vyhraju – ty vyhraješ“. V tomto stylu je obsažen pozitivní náboj konfliktu, a sice schopnost nacházet nová, další řešení situací. V takových řešeních se realizují všechny zainteresované strany.

### **Kompromisní styl**

Styl kombinující všechny vyjmenované styly a hledající tak poměrně rychlé a nenáročné řešení situace, se kterým bude souhlasit většina zúčastněných. Do tohoto stylu patří i hledání jiných, vnějších opor pro rozhodnutí, nejčastěji předpisy a nařízení – tzv. lidé předpisů.