

Asertivní dovednosti u vedoucích pracovníků

Bc. Michaela Baráková

Diplomová práce
2020



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav krizového řízení

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Michaela Baráková**
Osobní číslo: **L18198**
Studijní program: **N3953 Bezpečnost společnosti**
Studijní obor: **Bezpečnost společnosti**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Asertivní dovednosti u vedoucích pracovníků**

Zásady pro vypracování

1. Zpracujte rešerši z českých i zahraničních zdrojů na téma asertivita.
2. Kontaktujte respondenty z oblasti manažerské profese a proveďte dotazníkové šetření a rozhovory.
3. Analyzujte získaná data pro určení míry asertivity.
4. Na základě získaných dat proveďte opatření k podpoře chybějících asertivních dovedností v podobě školení a brožury pro zaměstnance s návodem na asertivní chování.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

1. JIŘINCOVÁ, Božena. *Efektivní komunikace pro manažery*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. 138 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1708-1.
 2. NOVÁK, Tomáš a CAPPONI, Věra. *Asertivně do života*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. 164 s. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-3869-7.
 3. TOWNEND, Anni. *Assertiveness and Diversity*. New York: Palgrave Macmillan, 2007. ISBN 978-1-349-54403-5.
- Další odborná literatura dle vedoucího diplomové práce.

Vedoucí diplomové práce:

Mgr. Veronika Kavková, Ph.D.
Ústav krizového řízení

Datum zadání diplomové práce: **1. listopadu 2019**
Termín odevzdání diplomové práce: **15. května 2020**

L.S.

doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.
děkanka

Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.
ředitel ústavu

V Uherském Hradišti dne 2. prosince 2019

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

V Uherském Hradišti, dne: 15. 5. 2020

Jméno a příjmení studenta: Bc. Michaela Baráková

.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Diplomová práce pojednává o asertivních dovednostech vedoucích pracovníků, respektive manažerů. Cílem je zjistit úroveň jejich asertivních dovedností, v jakých situacích asertivně nejednají, provést opatření a odhalit slabé stránky těchto dovedností po aplikovaném opatření. Teoretická část se zabývá komunikací, asertivitou a podstatou manažerské profese. Praktická část využívá kvantitativní metodu dotazníků, kvalitativní metodu polostrukturovaného rozhovoru, analýzu vytváření trsů, po provedených opatřeních skórovací metodu s mapou rizik a diagram Ishikawa.

Klíčová slova: asertivita, komunikace, asertivní dovednosti, manažerská profese

ABSTRACT

The diploma thesis deals with assertive skills of managers. Its aim is to analyze level of their assertive skills, when they do not act assertively, take measures and reveal weaknesses of these skills for applied measures. The theoretical part deals with communication, assertiveness and the essence of management as a profession. Practical part takes use of questionnaires of quantitative research, qualitative research's semi-structured interview and cluster analysis and, after the measures taken, scoring method with a map of the risks and Ishikawa diagram.

Keywords: assertiveness, communication, assertive skills, managerial profession

Poděkování

Tímto děkuji vedoucí mé diplomové práce Mgr. Veronice Kavkové, Ph.D. za odborné vedení, poskytnutí cenných rad a ochotu při zpracování práce. Dále bych ráda poděkovala všem manažerům za jejich čas i ochotu, kterou věnovali k vyplnění dotazníků, k rozhovorům a že se podíleli na hodnocení skórovací metody s mapou rizik. Rovněž děkuji své rodině a přátelům za trpělivost a podporu při studiu.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

| | | |
|----------|--|-----------|
| I | TEORETICKÁ ČÁST | 11 |
| 1 | KOMUNIKACE..... | 12 |
| 1.1 | VYMEZENÍ POJMU KOMUNIKACE | 12 |
| 1.2 | STRUKTURA KOMUNIKACE | 13 |
| 1.3 | FUNKCE LIDSKÉHO KOMUNIKOVÁNÍ..... | 14 |
| 1.4 | DRUHY KOMUNIKACE..... | 15 |
| 1.4.1 | Verbální komunikace..... | 16 |
| 1.4.2 | Neverbální komunikace | 17 |
| 2 | ASERTIVITA..... | 18 |
| 2.1 | VYMEZENÍ POJMU ASERTIVITA | 18 |
| 2.2 | PASIVITA, AGRESIVITA A MANIPULACE..... | 19 |
| 2.2.1 | Pasivita | 20 |
| 2.2.2 | Agresivita | 20 |
| 2.2.3 | Manipulace | 21 |
| 2.3 | HISTORIE ASERTIVITY | 23 |
| 2.4 | VÝZNAM ASERTIVITY PRO KVALITU ŽIVOTA | 23 |
| 2.5 | ZÁSADY ASERTIVITY | 24 |
| 2.5.1 | Koncepce..... | 24 |
| 2.5.2 | Asertivní práva | 24 |
| 2.5.3 | Asertivní povinnosti | 26 |
| 2.6 | TYPY ASERTIVITY | 27 |
| 2.7 | ASERTIVNÍ TECHNIKY | 28 |
| 2.7.1 | Technika pokažené gramofonové desky | 28 |
| 2.7.2 | Technika sebeotevření | 29 |
| 2.7.3 | Negativní aserce | 29 |
| 2.7.4 | Volné informace | 29 |
| 2.7.5 | Přijatelný kompromis..... | 29 |
| 2.7.6 | Negativní dotazování | 29 |
| 2.7.7 | Technika otevřených dveří..... | 30 |
| 2.7.8 | Selektivní ignorování..... | 30 |
| 2.7.9 | Reakce zpětnou vazbou | 30 |
| 2.7.10 | Vyjádření a přijetí komplimentů | 30 |
| 2.7.11 | Asertivní NE..... | 31 |
| 2.7.12 | Umění požádat o laskavost | 31 |
| 2.7.13 | Vyjádření kritiky | 31 |
| 3 | ÚLOHA MANAŽERSKÉ PROFESE | 32 |
| 3.1 | TŘI ÚROVNĚ MANAGEMENTU | 32 |
| 3.2 | MANAŽERSKÉ ROLE, FUNKCE, KOMPETENCE | 33 |
| 3.2.1 | Manažerské role | 33 |
| 3.2.2 | Manažerské funkce | 35 |
| 3.2.3 | Kompetence manažera | 36 |

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 3.3 | MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI..... | 36 |
| 3.4 | VÝZNAM ASERTIVITY PRO MANAŽERSKOU PROFESI | 39 |
| 4 | ZÁVĚREČNÁ KAPITOLA TEORETICKÉ ČÁSTI | 41 |
| II | PRAKTICKÁ ČÁST | 42 |
| 5 | VÝZKUMNÉ OTÁZKY VZTAHUJÍCÍ SE K CÍLI PRÁCE | 43 |
| 6 | METODIKA..... | 44 |
| 6.1 | DOTAZNÍK SEBEPROSAZENÍ..... | 45 |
| 6.2 | DOTAZNÍK „MAPA ASERTIVITY“ | 45 |
| 6.3 | ANALÝZA VYTVÁŘENÍ TRSŮ | 46 |
| 6.4 | SKÓROVACÍ METODA S MAPOU RIZIK | 46 |
| 6.5 | ISHIKAWA DIAGRAM..... | 47 |
| 6.6 | POPIS VÝZKUMNÉHO SOUBORU | 47 |
| 6.6.1 | Jak vypadá běžný pracovní den manažera? | 49 |
| 6.7 | PRŮBĚH ŠETŘENÍ | 49 |
| 7 | VÝSLEDKY | 51 |
| 7.1 | VÝSLEDKY DOTAZNÍKU SEBEPROSAZENÍ | 51 |
| 7.2 | VÝSLEDKY DOTAZNÍKU „MAPA ASERTIVITY“..... | 55 |
| 7.3 | VÝSLEDKY ROZHOVORŮ | 57 |
| 7.4 | POROVNÁNÍ VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKŮ S VÝSLEDKY ROZHOVORŮ..... | 68 |
| 7.5 | ODPOVĚDI NA VÝZKUMNÉ OTÁZKY | 70 |
| 8 | OPATŘENÍ | 72 |
| 8.1 | ŠKOLENÍ MANAŽERŮ | 72 |
| 8.2 | PŘÍRUČKA PRO MANAŽERY | 73 |
| 8.3 | VÝSLEDNÁ SKÓROVACÍ METODA S MAPOU RIZIK | 73 |
| 8.4 | ISHIKAWA DIAGRAM..... | 77 |
| 8.5 | ODPOVĚĎ NA ŠESTOU VÝZKUMNOU OTÁZKU | 78 |
| 9 | DISKUZE | 79 |
| | ZÁVĚR | 81 |
| | SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY | 83 |
| | SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK..... | 88 |
| | SEZNAM OBRÁZKŮ | 89 |
| | SEZNAM TABULEK | 91 |
| | SEZNAM PŘÍLOH | 92 |

ÚVOD

Profese vedoucích pracovníků, respektive manažerů, je velice náročná jak na čas, tak na psychiku člověka. Ne každý se může stát manažerem, člověk musí k takové pracovní zátěži mít jisté předpoklady. Manažer je dennodenně vystaven stresu, řeší krizové situace, konflikty na pracovišti, vyjednává se s zákazníky a kolegy, vystupuje na poradách a sděluje i nepříjemná rozhodnutí. Ke zvládnutí všech těchto úkonů je zapotřebí určitých dovedností, jednou z dovedností je právě asertivita. Každý manažer by měl ovládat asertivní dovednosti, jelikož se mu díky asertivitě zlepší jak pracovní život, tak i osobní. Asertivní manažer dokáže projevit vlastní názor bez záměru s ostatními manipulovat, bere ohled na city a emoce druhých a v lidech nevyvíjí pocity nátlaku. Je součástí pracovního týmu, tudíž i plnění úkolů celého týmu závisí na jeho schopnosti být ve všech ohledech asertivní. Z důvodu vysoké aktuálnosti a zájmu o manažerskou profesi se můj výzkum bude soustředit právě na asertivní dovednosti manažerů. Očekávám, že zjistím, jaké asertivní dovednosti manažeři mají, v jakých situacích asertivního jednání nejsou schopni a proč. Také budu zkoumat, zda se po aplikovaném opatření jejich asertivní dovednosti zlepší či zůstanou na stejné úrovni.

Teoretická část bude rozdělena do čtyř hlavních kapitol. V první kapitole si přiblížíme pojem „komunikace“, její strukturu, funkce lidského komunikování a druhy komunikace. Ve druhé kapitole se seznámíme s asertivitou, pasivitou, agresivitou a manipulací. Dozvíme se o historii vzniku asertivity, významu asertivity pro kvalitu života, představíme si asertivní zásady i jejich typy a uvedeme si základní asertivní techniky, které jsou podstatou asertivního jednání a které by měl každý manažer používat. Třetí kapitola nám objasní podstatu úlohy manažerské profese, tři úrovně managementu, role, funkce a kompetence manažera. Taktéž zmíním manažerské dovednosti a význam právě asertivních dovedností pro manažerskou funkci.

Pro svůj výzkum v praktické části použiji kvantitativní metodu dotazníkového šetření a kvalitativní metodu hloubkového polostrukturovaného rozhovoru s pěti manažery. Tím zjistím současný stav jejich asertivních dovedností. Výsledky z provedených rozhovorů zanalyzuji pomocí metody analýzy trsů. Dále provedu opatření formou školení a vypracování příručky asertivních dovedností pro manažery, kterou jim poskytnu. Tato příručka jim bude sloužit především k získání vědomostí o asertivních technikách a jejich užití v praxi. S odstupem času pomocí skórovací metody s mapou rizik, jež mi respondenti vyplní, zjistím, zda a jak se jejich asertivní dovednosti změnila, v jakých situacích mají stále

potíže jednat asertivně a na základě nejrizikovějšího faktoru ze skórovací metody s mapou rizik vytvořím diagram Ishikawa. Tento diagram přehledně graficky znázorní příčiny, které by mohly vést právě k nejrizikovějšímu faktoru. Skórovací metoda s mapou rizik bude obsahovat návrhy na opatření ke každému rizikovému faktoru. Tato opatření rovněž manažerům poskytnu, aby jejich asertivní jednání bylo co nejefektivnější. Domnívám se, že tato práce bude pro manažery přínosná, jelikož jim může pomoci zdokonalit své asertivní dovednosti.

CÍL PRÁCE A POUŽITÉ METODY

Cílem diplomové práce je pomocí různých metod zjistit úroveň asertivity pěti vybraných manažerů firmy XY, a.s. a v čem tato dovednost pokulhává. Profese manažera bývá velmi náročná a je zapotřebí mít určité dovednosti ke zvládnutí efektivní komunikace, empatie a právě asertivity. Dílčím cílem je provést opatření ve formě školení, vytvoření příručky asertivních dovedností a poskytnout ji těmto manažerům. Na základě provedených opatření je dalším cílem taktéž zjistit, zda a jak se asertivní dovednosti manažerů po uplynulé době změnila a na co by se měli i nadále zaměřit.

Pro realizaci výzkumu využiji kvantitativní metodu dotazníkového šetření a kvalitativní metodu hloubkového polostrukturovaného rozhovoru. Odpovědi respondentů zanalyzuji a seskupím pomocí analýzy vytváření trsů. Provedu školení a vypracuji příručku asertivních dovedností pro manažery, ze které budou moci čerpat, cvičit se v asertivních technikách a zdokonalovat tak své asertivní dovednosti. Ke zjištění, zda a jak se zlepšila úroveň asertivity, bude sloužit skórovací metoda s mapou rizik i s návrhy na opatření a diagram Ishikawa.

Na základě cílů diplomové práce byly stanoveny tyto výzkumné otázky:

VO1: Jaká je úroveň asertivity manažerů této společnosti?

VO2: Na základě dotazníku „Mapa asertivity“, která ze tří oblastí hodnocení asertivity u manažerů nejvíce pokulhává?

VO3: Jak vnímají své asertivní dovednosti sami manažeři?

VO4: Dokáží manažeři asertivně říci „NE“?

VO5: Dělá manažerům problém vracet nekvalitní zboží?

VO6: Změnilo se asertivní jednání manažerů po školení?

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KOMUNIKACE

Mezi nejužitečnější a nejdůležitější znalosti, dovednosti a potřeby člověka řadíme jednoznačně ty, které se týkají komunikace. Lidé berou komunikaci jako samozřejmost, avšak ne každý jí věnuje patřičnou pozornost. Stylem, jakým komunikujeme, pomáháme vytvářet ostatním určitou představu a obraz o nás. Tedy potažmo to, jací jsme. Schopnost efektivní komunikace má výrazný vliv jak na soukromý život v přátelských a osobních vztazích, tak i na úspěšnost v profesním životě. Rozdíl mezi efektivní a neefektivní komunikací můžeme vidět všude kolem nás. Mohou to být například rozdíly mezi sebevědomým a nejistým řečníkem, mezi manželským párem, který jedná konstruktivně, a manželským párem, který se jen vzájemně zraňuje, až svůj vztah nakonec zničí. (DeVito, 2008)

Komunikace je podstatou lidskosti a patří k nedílné součásti každodenního života. Znamená dorozumívát se, spojovat se, domlouvat se a zprostředkovávat informace. Mikulaščík (2010) poukazuje na to, že úroveň komunikace je ovlivněna počtem účastníků komunikace, jejich fyzickou blízkostí, druhem a četností zpětné vazby, její formou, schopností a ochotou účastníků vzájemného respektu a tolerance. Dva lidé, hovořící jeden s druhým, mohou bezprostředně vzájemně reagovat. Až sedm lidí také dokáže udržovat podmínky okamžitého reagování a vzájemné zpětné vazby, avšak se vzrůstajícím počtem účastníků je výměna postojů a informací stále složitější, uspokojení bývají především ti jedinci, kteří se dovedou více prosazovat.

1.1 Vymezení pojmu komunikace

Pojem komunikace má velmi široké užití. Je latinského původu a znamená spojení, sdělování, dorozumívání. V psychologii jde však o mnohem víc, než jen o pouhý přenos informací mezi sdělujícím a příjemcem. Jde o vyjádření názoru, o sebe prezentaci, sebe prosazení, různou úroveň ovlivňování, znesnadňování nebo usnadňování porozumění. (Mikulaščík, 2010)

Ve Webstrově „New world dictionary“ je pojem komunikace popsán jako „*akt přenosu, dávání či vyměňování informací, signálů či zpráv mluvením, psaním či gesty*“. (Kleinedler, 2016, s. 76)

Mikulaščík (2010, s. 11) tvrdí, že: „*Komunikace je společné podílení se na nějaké činnosti ve vzájemném kontaktu*“.

Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997, s. 507) píší, že: „Komunikace znamená přenos vzájemného porozumění prostřednictvím určitých symbolů.“

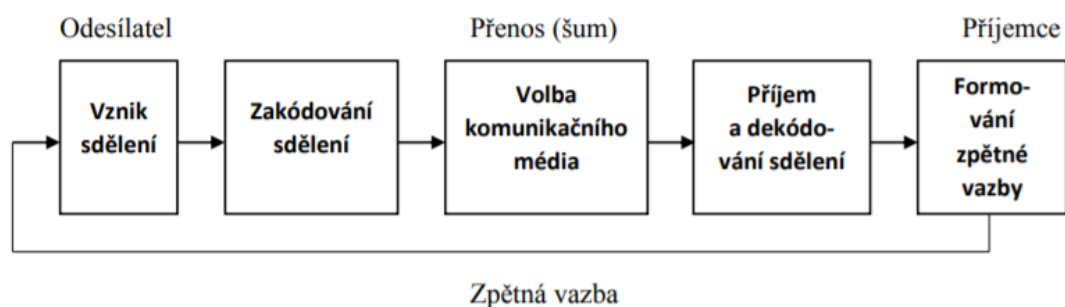
Holá (2011, s. 19) ve své knize uvádí, že: „Komunikace je proces, který má jednoznačný cíl, a sice dorozumět se.“

1.2 Struktura komunikace

Nakonečný (2009) pohlíží na komunikaci jako na komplementární jev, v němž se střídají role jednotlivých aktérů. Na jedné straně stojí ten, kdo něco druhému sděluje a své sdělení kóduje, tedy komunikátor. Na druhé straně ten, který je předmětem sdělování, toto sdělení dekóduje, tedy komunikant. Obsahem sdělení, tzv. komuniké, je zakódovaná informace, putující komunikačním kanálem. Strukturu komunikace vymezuje následovně:

- kdo (komunikátor – odesílatel, sdělovatel),
- co říká (komuniké, sdělení),
- komu (recipient – příjemce),
- čím (druh komunikace – slova, signály atd.),
- prostřednictvím jakého média (rozhovor tváří v tvář, email, telefonát),
- s jakým úmyslem (záměr, účel rozhovoru, motivace k rozhovoru),
- s jakým účinkem (pochopení záměru, vyvolání určitých emocí nebo jednání).

Vymětal (2008) má na strukturu komunikace podobný pohled, jen některé dílčí části pojmenoval jinak. Níže můžeme vidět grafické znázornění struktury, jak ji definuje.



Obrázek 1 – Komunikační model (Vymětal, 2008, s. 29)

V širším slova smyslu se pojem komunikace netýká jen výměny informací mezi lidmi, ale výměny informací obecně mezi živými i neživými organizmy (člověk-člověk, člověk-zvíře, člověk-příroda, člověk-technika atd.). (Vymětal, 2008)

1.3 Funkce lidského komunikování

Každá komunikační výměna má zpravidla jednu funkci, kterou komunikující splňuje. Jednoznačné hranice mezi jednotlivými funkcemi nejsou, tudíž se často překrývají. Zde uvádím funkce komunikace dle Mikulašтика (2010).

- **Funkce informativní** – jedna z nejdůležitějších funkcí komunikace vůbec, jde o předávání určitých informací, faktů, dat mezi lidmi.
- **Funkce instruktivní** – je v podstatě také funkce informační, ale s přídavkem vysvětlení popisu, významu, organizace, postupu, návodu, jak něco dělat, jak něčeho dosáhnout.
- **Funkce přesvědčovací** – jde o působení na jiného člověka s účelem změnit jeho postoj, názor, hodnocení nebo způsob konání (racionální přesvědčování pomocí argumentů, pomocí logiky; emocionální přesvědčování formou působení na city, dost často manipulativní).
- **Funkce posilovací a motivující** – patří určitým způsobem do přesvědčovací funkce, je to v podstatě posilování pocitů sebevědomí, vlastní potřebnosti, o posilování vztahu k něčemu.
- **Funkce zábavná** – hlavním cílem je pobavit, rozesmát, vyplnit čas komunikováním, vytvářející pocit spokojenosti a pohody.
- **Funkce vzdělávací a výchovná** – specificky se uplatňuje především prostřednictvím institucí, sycena je funkcí informativní, instruktivní, ale i dalšími funkcemi.
- **Funkce socializační a společensky integrující** – jde o sblížování, vytváření vztahů s druhými, navazování kontaktů, posilování pocitu sounáležitosti a vzájemné závislosti. Komunikace též závisí na naší společenské úrovni, v jakých společenských segmentech se nacházíme a do jakých chceme patřit. Každá společenská vrstva má odlišný styl a způsob komunikace, nezáleží pouze na rozdělení dle majetku, společenského postavení a vzdělání, ale i podle věku, stupně vyspělosti člověka.
- **Souvztažnost** – informace jsou dávány do určitých souvislostí, které nám pomáhají lépe je pochopit a vstřebat.
- **Funkce osobní identity** - na úrovni osobnosti, pro JÁ je komunikace velmi důležitou aktivitou. Už od dětství komunikace napomáhá k tomu, abychom si zodpověděli některé základní otázky typu – kdo jsme, kam směřujeme. Pomáhá nám si ujasnit

o sobě spoustu věcí, uspořádat si své názory, postoje, sebevědomí a osobní aspirace, jde o ratifikaci sebepojetí.

- **Poznávací funkce** – úzce souvisí s informativní funkcí. Jde spíše o pohled ze strany komunikanta. Umožňuje sdělovat si plány, každodenní zážitky a vzpomínky. Prostřednictvím zkušeností jiných lidí konzervujeme ve zkrácené podobě informace, které bychom vlastními zkušenostmi nebyli schopni v takové šíři prožít.
- **Funkce svěřovací** – slouží ke zbavování se vnitřního napětí, ke sdělování důvěrných informací, překonávání těžkostí, většinou s očekáváním pomoci a podpory. Sdílení pocitů je pro každého jedince silnou podporou, když probírá věci, které ho trápí. Může jít o přímou, empatickou snahu pomoci s maximální identifikací, nebo může jít o pouhé akceptování pocitové úrovně bez snahy hodnotit.
- **Funkce úniková** – slouží jako důležitá v okamžicích, kdy je člověk otrávený, sklíčený a chce si s někým pohovořit, odreagovat se od starostí. (Mikulaščík, 2010)

Komunikační jednání je vždy zaměřeno na dosažení předpokládaného cíle, kterým může být:

- **výměna informací** – změna vlastní nebo partnerovy informovanosti, projev seberealizace, úcty, uznání, sounáležitosti, bezpečí, socializace, uspokojení individuálních potřeb znalostí apod.,
- **ovlivňování chování lidí** – změna nebo utváření pocitů a psychického stavu skupiny lidí, řízení skupiny, zlepšování sociálního klimatu skupiny, udržování a rozvoj sociálních vztahů, i soudržnosti skupiny,
- **ovlivňování mezilidských vztahů mezi jedinci i k vlastní osobě** – vyjadřování sympatie nebo antipatie, ovlivňování skutečnosti, o níž se komunikuje, společenské situace, komunikace mezi různými institucemi, zajištění fungování společnosti, udržování kulturní integrity zajišťováním životnosti jazyka. (Vymětal, 2008)

1.4 Druhy komunikace

V případě komunikace mezi lidmi hovoříme o sociální komunikaci, která se obvykle dělí na tři základní druhy:

- **ústní** – rozhovor, diskuze, výuka, porada, dotazování, vysvětlování apod.,

- **písemná** – zpráva, dopis, e-mail, poznámka, manuál, zápis, tištěný výstup z počítače apod.,
- **vizuální** – graf, diagram, tabulka, model, fotografie, prezentace, videozáznam, film apod. (Vymětal, 2008)

Komunikaci z hlediska použití signalizačních systémů můžeme dělit na verbální a neverbální. Oba tyto druhy se navzájem prolínají a fungují společně.

- **Verbální** – komunikace slovem, mluvením.
- **Neverbální** – mimoslovní komunikace, komunikace tělem a pomocí smyslů. (Vymětal, 2008)

1.4.1 Verbální komunikace

Do verbální komunikace patří veškerá sdělení pomocí slov. Verbální komunikace zahrnuje zvukovou i písemnou formu řeči. Tento typ verbální komunikace provozujeme v podobě buď písemné (jakýkoliv písemný projev), mluvené (rozhovory, pohovory, ústně podávané informace, instrukce apod.), přímé (např. prostřednictvím osobního kontaktu), zprostředkované (např. kontakt přes internet), živé (např. vystoupení politika) nebo reprodukované (totéž vystoupení, ale v rozhlase, televizi). (Bednaříková, 2006)

Mluvená forma – dialog

Mluvená komunikace patří k jedné z nejdůležitějších forem, jelikož se využívá jak ve společenském životě, tak i ve firemním styku. Výhodou této formy je přímá komunikace jednotlivých komunikujících. Pro dialog lze užívat i prvků neverbální komunikace, které mohou usnadnit pochopení předávaných informací. Při dialogu dochází k výměně rolí mezi mluvčím a posluchačem, nastává okamžitá zpětná vazba. Tato forma komunikace může být pro některé jedince spíše nepříjemností a chtějí se jí vyhnout. To bývá z důvodu nízkého sebevědomí, špatných úmyslů či nedostatečnou upřímností. (Bedrnová a Nový, 1998)

Písemná forma

Tato forma verbální komunikace je charakteristická malou bezprostředností. Využití komunikace tímto způsobem je nutné zejména z toho důvodu, aby sdělení bylo uchováno, archivováno a mohlo se využít i v budoucnu. Písemné sdělení se může zaslat více příjemcům, příjemce má více času na odpověď, může si ho přečíst, kdy bude chtít. Nevýhodou této komunikace se může jevit delší čas na přípravu, zvýšené nebezpečí špatného dekódování, odeslané sdělení se obtížně mění, má tendenci sklouzávat k formálnosti, čímž si vytváří

odstup od komunikujících partnerů. Tato forma komunikace se zabezpečuje zejména pomocí rukopisu, strojopisu nebo počítačovou sítí. (Vymětal, 2008)

1.4.2 Neverbální komunikace

Neverbální (mimoslovní) komunikace je komunikace beze slov, tedy řečí těla. Řeč těla signalizuje image člověka podle jeho účesu, oděvu, chůze, obuvi. I mlčení signalizuje řeč těla, tudíž i když nemluvíme, projevujeme se řečí těla. (Lepilová, 2008)

Neverbální komunikace může doplňovat verbální projev, zesílit jeho účinek, regulovat ho a za určitých okolností jej může i plně zastoupit. Je důležité nejen učit se správně vnímat neverbální chování, ale také se správně neverbálně chovat. (DeVito, 2008)

Neverbálně komunikujeme:

- výrazem obličeje (mimika),
- pohledy očí,
- gesty,
- pohyby těla (kinezika),
- vzdáleností a zaujímáním prostorových pozic (proxemika),
- dotekem (haptika),
- postojem těla (posturika),
- hlasitostí, tónem, barvou hlasu, plynulostí (paralingvistika),
- úpravou zevnějšku, prostředím,
- zacházením s časem (chronemika). (Adair, 2004)

2 ASERTIVITA

Termín asertivita dnes představuje ucelený komunikační styl, který zohledňuje nejen komunikační dovednosti, ale také stabilitu člověka. Je zapotřebí, aby se jedinec rozhodoval především sám za sebe a za své rozhodnutí nesl i plnou zodpovědnost. Jednou z mnoha cest, jak zlepšit kvalitu života, je právě asertivita. Důležité však je, aby se nezaměňovala s agresivním, pasivním či manipulativním chováním. I když existuje celá řada definic asertivního chování, jednotná definice chybí, neboť se na asertivitu nahlíží z mnoha hledisek. Různí autoři ji vymezují na základě aspektů, které v této oblasti považují za stěžejní. (Praško a Prašková, 2007)

Já osobně asertivitu vnímám jako dovednost prosazování sebe sama a zároveň respektování potřeb a požadavků druhých. Důležité je vyjadřovat vlastní názory, pocity i potřeby otevřeně, aniž bychom druhému člověku ublížili.

2.1 Vymezení pojmu asertivita

Samotný výraz asertivita má svůj původ v latinském as-sero, což znamená osvojovat, zdůrazňovat, tvrdit. Jednoznačný překlad pojmu do českého jazyka je velice obtížný. Při překladu může docházet ke zkreslení jeho chápání, proto se pro popsání zdravě sebevědomého jednání a přiměřeného sebeprosazování používá původní pojem asertivita. (Vališová, 1998) Nyní uvedu pár definic, které mě nejvíce oslovily.

Praško a Prašková (2007, s. 128) uvádí definici asertivity následovně: *„Asertivita je otevřené, poctivé a přiměřené vyjádření vlastních pocitů, potřeb, postojů a názorů. Nejde jen o způsob vnějšího chování, ale i o způsob myšlení a životní styl, které umožňují otevřené a svobodné sebeprojevení při zachování jak vlastní sebeúcty, tak i úcty a respektu k právům druhých.“*

Bishop (2000, s. 61) ve své knize píše, že: *„Asertivní komunikací je míněn vlastní jasný i výstižný, a zároveň také čestný i nenucený projev, přizpůsobený posluchačově slovní zásobě, tedy bez nadměrného užívání odborných výrazů, nevhodného zkracování, akronymů či slangu, a to zejména na úkor jeho způsobilosti porozumět smyslu toho, co mělo být vyjádřeno.“*

Medzihorský (1991, s. 9) o asertivním jednání tvrdí následující: *„Asertivní jednání se zpravidla definuje jako jednání, které není ani pasivní, ani agresivní. Může být celoživotní strategií v jednání.“*

Novák a Capponi (2012, s. 38) uvádí: „Asertivně jednající člověk vytváří kolem sebe pohodu. Čiší z něho jistota i proto, že se dobře orientuje v sociální situaci. Nic si nenamlouvá. Když se mu něco nepovede, neviní ze svého neúspěchu druhé ani nepřesvědčuje sebe sama, že to byl vlastně zdar. Umí rozpoznat a ubránit se manipulaci. Respektuje morální zásady do té míry, že co je nemorální, nepovažuje za asertivní.“

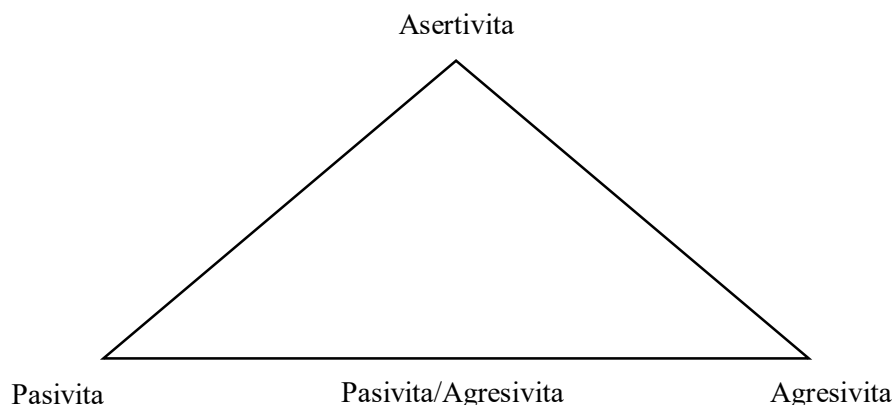
O'Brien (1998) popisuje asertivní jednání jako:

- uvědomění si svého jednání, nést za něj odpovědnost a mít ho pod kontrolou,
- rozhodnutí, co v dané situaci chci získat,
- naslouchání druhým, vnímání a chápání jejich pocitů, potřeb a postojů,
- hledání vzájemně přijatelného řešení.

Shrneme-li výše uvedené charakteristiky od různých autorů, lze asertivitu vnímat jako určitý životní postoj, který vede k lepšímu porozumění a pochopení sebe i druhých. Být asertivní znamená mít sebeúctu a též úctu k druhým. Sebeúcta zahrnuje uvědomění si, kdo jsme. Úcta k druhým zahrnuje vědomí toho, kdo jsou ostatní. Jak v jejich rozdílech, tak v jejich podobnostech. (Townend, 2007)

2.2 Pasivita, agresivita a manipulace

Jak již bylo zmíněno, jedním z cílů asertivity je snaha dosáhnout přijatelného řešení pro obě strany. To znamená potřebu vyhnout se právě extrémům manipulativního, agresivního a pasivního chování. Člověk může při komunikaci útočit, utíkat, vzdát se nebo užívat nečestných manévřů – manipulací. Manipulace je ve většině případů zastřenou pasivitou nebo agresivitou. (Praško a Prašková, 2007)



Obrázek 2 – Model asertivity (dle Gillen, 2003, s. 10)

2.2.1 Pasivita

Pasivní jedinec je sám sebou nejistý, ustupuje ostatním, stále se omlouvá a vylouvá. Vyhýbá se výměně názorů, má také pocit, že je využíván. Mívá vztek, který si pak vybije na někom ještě slabším. Pasivní chování se vyznačuje potlačováním svých emocí a přání, bezbranností vzhledem k požadavkům ostatních. (Praško a Prašková, 2007; Novák a Capponi, 2012)

2.2.2 Agresivita

Agresivní jedinec je neustále připraven útočit, zraňuje druhé, ponižuje je a vše ví nejlíp. Neumí přiznat vlastní chyby, které pak přiřazuje ostatním. Prosazuje sám sebe bez jakéhokoliv ohledu na ostatní. Rád druhým vycítá, káže, poučuje nebo moralizuje. Agresivní chování znamená chování, při kterém člověk s přehnaným sebevědomím nedbá na práva druhých, pokořuje je a často i trápí. (Praško a Prašková, 2007; Novák a Capponi, 2012)

Dle zacílení rozlišujeme čtyři typy agrese.

- **Otevřená agrese**

Jde o přímý útok cílený na konkrétní objekt nebo bez přímého cíle. Křikem, nadávkami, výhrůzkami či vulgarismy okamžitě a otevřeně projevuje svoje názory a nesouhlas s druhými lidmi.

- **Skrytá (zastřená agrese)**

Její směr není přímo zjevný. Projevem bývá nepřiměřená gestikulace, dlouhý a přímý pohled do očí, přehnaný přátelský tón hlasu, poklepávání rukou, přehnaná srdečnost. Dotyčný, komu jsou tyto skryté projevy agrese určeny, často nemusí pochopit význam či smysl těchto projevů.

- **Zástupná agrese**

Směřuje k náhradnímu objektu, nikoliv k vlastnímu důvodu. Náhradní objekt byl zkrátka v nevhodnou dobu na špatném místě, sloužil jako „obětní beránek“. Z toho důvodu není předem odhadnutelná jeho reakce na zástupnou agresi. Nejčastějšími příklady obětí zástupné agrese bývají pracovníky ve veřejných službách (obchodníci, prodavači, pracovníci v sektoru bankovníctví apod.)

- **Invertovaná agrese**

Invertovaná agrese představuje agresi vůči naší osobě z podvědomých či vědomých pohnutek. Její extrémní formou může být sebevražda. (Lahnerová, 2009)

Způsoby ospravedlnění a ulehčení agresivního jednání:

- *Eufemistické označování – zjemnění, zlehčení.* „Vždyť to nebylo zas tak strašné.“
- *Výhodné srovnávání:* „Je to lepší, než kdybys dostal výpověď.“
- *Přenesení nebo rozptýlení odpovědnosti:* „Vidíš, co děláš? Vždycky mě tak rozzlobíš.“
- *Nevšímovost k důsledkům:* „O co jde?“, „Něco se děje?“, „Máš s tím problém?“
- *Přisuzování viny:* „Je to jen tvoje vina, kdybys udělal, co jsem ti řekl, nemuselo se to stát.“ (Lahnerová, 2009, s. 138)

2.2.3 Manipulace

Manipulativní jedinec se snaží dosáhnout svých záměrů oklikou a nedokáže být otevřený. Manipulace je protipól asertivity, jedná se o nečestné jednání, jež je používáno v některých případech vědomě, mnohem častěji však nevědomě. Manipulativní chování je typické pro hysterické osoby, ty používají k dosažení svého křik, pláč, výčitky nebo sliby, lichotky a spoustu jiných taktik. (Praško a Prašková, 2007; Novák a Capponi, 2012)

Styl manipulace souvisí s jednotlivými typy osobnosti. Někteří dávají přednost křiku, jiní zase volí předstíranou bezmoc. Proto uvádím prvky manipulace v devíti charakteristických stylech osobnosti podle Nováka a Capponiho (2012):

1. Diktátor

Jde o autoritativního jedince, který se odvolává na autoritu, tradici, odkaz předků. Jeho vystupováním a projevem si vždy prosadí svou. Jeho „já jsem řekl“ má váhu.

2. Chudáček

Tento styl osobnosti dává najevo své handicap, ačkoliv by rád učinil to nebo ono. Úkoly, které jsou pro něj nepříjemné, neslyší nebo zapomene.

3. Počtář

Počtář jedná v situacích vždy jen tak, jak se mu to právě hodí. Schválně zapomíná, vymlouvá se, neslyší. Co ovšem chce a je v jeho zájmu, to si pamatuje velmi dobře.

4. Břečťan

Pojmenování tohoto stylu osobnosti je velice trefné. Manipuluje s lidmi tak, že předstírá jeho naprostou závislost na nich, aby na nich mohl do určité míry parazitovat. Blízká je také hypochondrie a neustálé mluvení o svých problémech.

5. Drsník

Drsník ve svých projevech na ostatní křičí, až je prostě a jednoduše „ukřičí“. On sám má patent na rozum a lidé mu ustupují hlavně proto, aby nebyli součástí jeho křiku.

6. Obětavec, nejhodnější a nejlaskavější

Obětavec by se pro ostatní rozdal a samou obětavostí by se rozkrájel, avšak zároveň si za to vybírá svou daň. Vždy upřednostňuje jen svůj názor, názory druhých nejsou pro něj tolik podstatné.

7. Poslední spravedlivý

Jedinec je podobný stylu diktátora. Vyvolává ve svém okolí pocity viny, nedostatečnosti. U úzkostných lidí způsobuje dojem, že jsou špatní či málo charakterní.

8. „Táta máma“

Člověk stylu osobnosti „táta máma“ si vždy zvolí někoho, koho chce chránit. O vybraného jedince se pak stará, aniž by se jej předem otázal, zda o takovou péči vůbec stojí. Zkrátka ví, co je pro něho samého i jeho okolí nejlepší, a nepřipustí, že by se mohl zmýlit.

9. Mafián

Kdo nejde s ním, jde automaticky proti němu. Jeho okolí nesmí dělat nic, s čím by nesouhlasil. Pokud se mu někdo svými názory nebo činy postaví, nenechá to jen tak.

Existují tedy čtyři základní druhy komunikačních stylů, které lze popsat těmito postoji:

1. *Postoj pasivní* - „Ty jsi hodnotný člověk a já nestojím za nic.“
2. *Postoj agresivní* - „Já mám svoji hodnotu – to ty jsi bez ceny.“
3. *Postoj manipulativní* - „Mohl bys mít hodnotu, kdybys...“
4. *Postoj asertivní* - „Já mám svoji hodnotu, i ty máš svoji hodnotu.“ (Praško a Prašková, 2007, s. 27)

2.3 Historie asertivity

Termín asertivita byl poprvé použit a představen v roce 1950 ve Spojených státech amerických. Hlavní myšlenka byla: „*Neříkejte ano, pokud chcete říci ne!*“ Autorem je americký psycholog Andrew Salter. (Vybíral, 2000, s. 204)

Salter vycházel především z předpokladu, že neurotické potíže jednotlivců vznikají na základě nepřiměřených zábran v sociálních kontextech. Psychologická pomoc spočívala ve vybavení jedince komunikační jistotou, sebevědomím a určitým inventářem technik. Výsledkem měl být člověk, který přiměřeně projevuje své emoce a pocity, spontánně reaguje. Zastával názoru, že dospělý člověk nemůže vždy očekávat pomocnou ruku, ani že bude mít vše servírováno jako na zlatém podnose. (Vybíral, 2000)

Dalším popudem ke vzniku tzv. asertivního tréninku, byl v Americe poválečný rozkvět hromadných sdělovacích prostředků (televize, tisk, rozhlas). Masová média ovlivňovala názory nejen pomocí reklam, ale i prostřednictvím politických a sociálních názorů, což byla masová manipulace. To bylo popudem k tomu, aby Salter prosazoval asertivní motto „*Věř hlavně sám sobě.*“ (Vybíral, 1997, s. 83)

Rozvoj a rozkvět asertivity v České republice nastal až koncem osmdesátých let a v době po politickém převratu. Asertivní chování a jednání bylo vnímáno a prosazováno jako moderní trend doby. Vedoucí pracovníci a manažeři společností byli přeškolení, s cílem naučení se efektivního komunikování a prosazování svých požadavků, názorů, ale také schopností požádat o pomoc druhé nenásilnou formou. (Vybíral, 1997)

2.4 Význam asertivity pro kvalitu života

Asertivní chování nám lépe umožňuje např. řešit problémy, vysvětlit žádoucí, nezbytné postupy, vyslovit na veřejnosti přání, hodnocení a ocenění. Díky asertivitě se můžeme naučit účinně jednat, překonávat určité nedostatky našich slovních projevů a chování. (Novák a Pokorná, 2003)

Dle O'Brien (1998, s. 10) je asertivní jednání užitečné a vhodné při *zvládnutí konfliktu, při jednání, při vedení a motivování lidí, při poskytování a přijímání zpětné vazby, při spolupráci a při vystupování na poradách.*

Asertivní jednání umožňuje otevřeně a přímo komunikovat s kolegy, efektivněji zvládat pracovní požadavky, neuchylovat se k agresi, úspěšně jednat v případě konfliktu. I v případě, že člověk uplatňuje asertivní přístup pouze občas, je schopen nepropadat tak často úzkosti,

hněvu či frustraci, ušetří mnoho námahy či úsilí a dokáže se lépe orientovat na pozitivní cíle. Umožní také získat vyhraněnější image, získat představu o perspektivách, lépe poznat sebe sama, omezit rizika a snížit nejistotu. (O'Brien, 1998; ImpactFactory Ltd, ©2020)

2.5 Zásady asertivity

Jednou ze základních asertivních zásad je nezbytnost přímého a maximálně srozumitelného vyjádření toho, co jedinec cítí, co chce a co si myslí. K jeho postojům a názorům je také na místě vyžadovat zpětnou vazbu od druhých. Asertivní jednání je důležitým komunikačním manévrem při komunikaci ve vyostřených situacích a přích. Asertivní jedinec dokáže čelit kritice, afektivním a agresivním útokům i manipulaci. (Kelnarová a Matějková, 2009)

2.5.1 Koncepce

Pojetí asertivity dle Albertiho a Emmonse (2004, s. 46) je:

1. *„Podpora a rovnost v mezilidských vztazích.*
2. *Jednat ve svém nejlepším zájmu.*
3. *Stát si za svým.*
4. *Vyjadřovat své skutečné pocity, aniž bychom se cítili stísněni.*
5. *Jít si za svými právy, aniž bychom narušovali práva jiných.“*

2.5.2 Asertivní práva

Znalost asertivních práv a jejich užívání je vysokým předpokladem k tomu, abychom druhým nedovolili námi manipulovat, uměli se asertivně projevat i v nestandardních situacích a zamezili pasivitě i agresivitě. Asertivní práva mluví o vnitřní svobodě jedince, vyjadřují určitá vodítka jednání a myšlení, která napomáhají vymezit právě asertivní způsob myšlení v jakékoliv situaci. Salter v roce 1950 zformuloval základní zásady asertivity do deseti práv, tato práva ve svých knihách uvádí většina autorů. Všechna práva se určitým způsobem doplňují a navazují na sebe. (Lahnerová, 2009) Každý máme právo mít a vyjádřit vlastní názor, i když se nebude ztotožňovat s názory ostatních.

Příkladem uvádím deset asertivních práv, které pak následně i popisují Praško a Prašková (2007, s. 123-127).

1. *Mám právo sám posuzovat svoje vlastní jednání, myšlenky a pocity a být si za ně a za jejich důsledky sám zodpovědný.*

První asertivní právo je nejobecnější, všechna ostatní práva jsou od něj odvozena. Sám jedinec je soudcem svého vlastního chování, svých rozhodnutí a zodpovědnost za ně musí být v jeho rukou.

2. *Mám právo neposkytovat žádné výmluvy, vysvětlení ani ospravedlnění svého jednání.*

Jedinec má právo nechtít i bez dalšího vysvětlování a nepřistoupit ani na kompromis. Omluvy, výmluvy a vysvětlování často ukazují, že si není svým rozhodnutím jist, až dojde k pocitu viny. Než nabízet omluvy, je pravdivější přiznat to, co cítí.

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

Osvojení třetího práva má velký význam pro zdravou komunikaci. Pomáhá nám zbavit se pocitu viny za jiné rozhodnutí a tendencí řešit vše za druhé.

4. *Mám právo změnit svůj názor.*

Jedinec má právo na změnu názoru, ať už se jedná o maličkosti nebo podstatné záležitosti. Má právo tuto skutečnost přiznat a být hrdý.

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

Jestliže udělá jedinec chybu, měl by být schopen ji uznat a přijmout za ni odpovědnost. Neznamená to však, že by měl mít pocit viny, chybu může udělat každý.

6. *Mám právo říci: „Já nevím.“*

Šesté asertivní právo se úzce spojuje s právem č. 3. Pokud jedinec nezná nebo neumí vysvětlit všechny pohnutky a následky svého chování, stačí otevřeně přiznat: „Já nevím.“

7. *Mám právo být nezávislý na dobré vůli jiných lidí.*

Jedinec má právo říci: „NE“. Mnoho lidí má potíže vyslovit tuto jednoduchou odpověď. Člověk nemůže být stále ve střehu, zda se nechová jinak, než si druzí přejí. Chování jedince nemusí přece být schváleno od kohokoliv.

8. *Mám právo činit nelogická rozhodnutí.*

Kdyby jedinec vždy v životě jednal jen logicky a rozumně, byl by spíše jako robot. Ve skutečnosti nelze všechny věci v životě uspořádat logicky ani racionálně. Nucení k tomu, že má být rozumný a vše logicky vysvětlit, je manipulativním krokem.

9. *Mám právo říci: „Já ti nerozumím.“*

Povinností jedince není mít telepatické schopnosti, umět číst myšlenky a být rozumějící a chápající. Má právo říci: „Já ti nerozumím.“ Každý neumí porozumět všemu, co lidé chtějí, i když mu to jasně řeknou. I bez pochopení jiných není bezcitným člověkem.

10. *Mám právo říci: „Je mi to jedno!“*

Jedinec má právo nebýt dokonalý, každý má nárok mít své názory i zájmy. Záleží jen na jedinci, čemu přikládá priority a co je pro něj nepodstatné. Co člověk, to originál, nikdo nemá právo zasahovat do jeho osobnosti a vnučovat mu své názory. Navíc co je pro jednoho člověka perfektní, nemusí být skvělé pro druhého. Na řadu otázek, podnětů nebo pokynů, které člověka nabádají k tomu, aby byl lepší nebo přímo perfektní, může odpovědět: „Je mi to jedno.“

2.5.3 Asertivní povinnosti

Ke každému právu neodmyslitelně patří i určitá povinnost, jinak by se jednalo o sobectví, nikoli o asertivitu. Jestliže budeme vyžadovat svá práva, musíme přiznat stejná práva i ostatním. Bez vzájemné spolupráce by asertivní systém nefungoval. Je důležité, aby se člověk snažil chápat ostatní. Vzájemný respekt a tolerance vede k pochopení. Snažit se naslouchat druhým, zároveň si vážit jejich názoru. Člověk by měl ovládat své emoce a naučit se přistoupit na kompromis. Umožnit druhým chovat se asertivně, v neposlední řadě také přiznat chybu a snažit se ji napravit. (Lahnerová, 2009)

Mezi asertivní povinnosti podle Nováka (2011) patří:

- vědět, co chceme,
- nést odpovědnost za důsledky svého chování a jednání,
- nelhat si do vlastní kapsy,
- slyšet opravdu jen to, co je nám řečeno,
- nestydět se říct, co chceme,
- respektovat, že na otázku může být odpověď kladná i záporná,

- vzdát se manipulace druhými,
- brát ohled na kontext.

2.6 Typy asertivity

Asertivita vychází z přirozeného chování jedince, tudíž lze rozlišit více rovin a způsobů asertivity. Rozdíly mezi jednotlivými typy mohou být značné, zároveň se mohou vzájemně prolínat, doplňovat a střídat. Medzihorský (1991), Vališová (1998), Novák a Kudláčková (2000) uvádějí ve svých knihách čtyři typy asertivity.

1. Základní asertivita

Tento typ spočívá v jasném a zřetelném vyjadřování myšlenek, citů, přání, názorů a postojů bez zbytečných emocí. Fakta jsou zde to nejdůležitější, není třeba zabývat se zbytečnými okolnostmi.

2. Empatická asertivita

Na rozdíl od základní asertivity, jde v tomto případě o empatii, tedy o vcítění se do druhých. Podstatou je pochopení, akceptování druhého člověka, avšak i nemít strach vyjádřit svůj vlastní názor.

3. Stupňující se asertivita

Stupňující se asertivita je vhodná tehdy, kdy nám druhý nechce vyhovět ve věci, na kterou máme právo. Jde o pomalé stupňování nátlaku k dosažení svých cílů, ovšem bez sklouznutí k agresivitě.

4. Konfrontační asertivita

V konfrontační asertivitě nejde vždy o střet nebo konflikt. Jde spíše o poukaz na rozpory mezi slovy a činy. Je důležité neútočit na protějšek, avšak upozornit ho na jeho chování a dát jasně najevo touhu po domluvě.

Lahnerová (2009) ve své knize „*Asertivita pro manažery*“ doplňuje navíc tyto typy asertivního jednání asertivitou s prvky sebeotevření, negativní asertivitou a selektivně ignorující asertivitou.

Asertivita s prvky sebeotevření

Jedná se o uplatnění sebeotevření, abychom poukázali na konkrétní situaci. Pokud udělají druzí něco, co není podle našich představ, je třeba s klidem říci svůj názor a zároveň respektovat a zachovat názor ostatních.

Negativní asertivita

Cílem negativní asertivity je naučit se zdravě kritizovat sami sebe a omlouvat se za chyby, díky nimž jsme kritizováni. Pakliže se zeptáme, zda a jak je možné naši chybu napravit, sníží se tak agresivita kritika a nedojde ke konfliktu.

Selektivně ignorující asertivita

Typ selektivně ignorující asertivity spočívá v tom, že se vyhneme takovým situacím, ve kterých bychom se s druhými nedomluvili a museli bychom se tak zachovat způsobem, který je pod naši úroveň. Vhodným příkladem je snaha domluvit se s podnapilým člověkem. On nerozumí střizlivému a střizlivý naopak nerozumí opilému, proto je žádoucí z hovoru odejít a ignorovat ho.

2.7 Asertivní techniky

Základní asertivní techniky či dovednosti jsou pro nás vhodné nejen pro nácvik asertivního jednání, ale také pro následné použití při nejrůznějších situacích. Asertivní techniky představují souhrn popisovaných způsobů jednání, které nám pomáhají konstruktivně a uspokojivě komunikovat, dosahovat efektivních výsledků při obtížných situacích a mohou pomoci při řešení konfliktů bez použití agrese. (Phillips, 2002)

2.7.1 Technika pokažené gramofonové desky

Technika pokažené gramofonové desky slouží k prosazování oprávněných požadavků nenásilným způsobem. Princip spočívá v neustálém opakování svých požadavků, jejichž formulaci můžeme měnit bez změny obsahu. Dáváme tak ostatním najevo, co chceme, za čím si stojíme, nenecháme se odbýt. Technika učí vytrvalosti, trpělivosti a setrvání. Není však vhodná pro komunikaci s blízkými lidmi, přáteli či spolupracovníky. Nepředkládáme důvody a argumenty, neposkytujeme žádné výmluvy ani omluvy. Je třeba zvážit vhodnost použití této techniky a uvědomovat si, zda je náš požadavek skutečně oprávněný. (Medzihorský, 1991; Jiřincová, 2010; Lahnerová, 2009)

2.7.2 Technika sebeotevření

Technika sebeotevření odbourává pocity strachu, úzkosti a napětí při sociální komunikaci. Redukuje manipulaci pomocí sdělení kladných i záporných aspektů našeho chování a naší osobnosti. Pokud chceme, aby se nám druhý otevřel, musíme dávat najevo i své emoce. Platí zde princip: „dáš - dostaneš“. (Lahnerová, 2009; Vališová, 2008)

2.7.3 Negativní aserce

Podstatou metody negativní aserce je vyjádření našeho práva být nedokonalí, neomylní, dělat chyby a za ně převzít plnou zodpovědnost. Učí nás přijímat kritiku, vlastní chyby, omyly a klidně o tom mluvit. Jde o to, abychom si byli vědomi chyb, ze kterých se následně poučíme. Tím, že zabráníme konfrontaci, situace se zklidní a kritik nás nebude atakovat. (Medzihorský, 1991; Jiřincová, 2010; Vališová, 2008)

2.7.4 Volné informace

Technika volných informací slouží zejména k usnadnění navazování a oživení rozhovoru. Volné informace dodávají protějšku neoficiální informace o nás a umožňují mu připravit se na rozhovor. Mnohdy se jedná o informace neformálního typu, které pomáhají udržet uvolněnou atmosféru mezi komunikujícími. V konverzaci je třeba především poskytovat přiměřené informace o sobě, vyjadřovat empatii, pracovat s otevřenými otázkami a pozorně druhému naslouchat. (Vališová, 2008; Lahnerová, 2009)

2.7.5 Přijatelný kompromis

Technika přijatelného kompromisu spočívá v tom, že každá strana v zájmu dohody částečně ustoupí ze svých požadavků a dohodne se na určitém kompromisu. Kompromis je přijatelný pro obě strany stejnou měrou, neexistuje pocit prohry. Je nezbytné vyjádřit pochopení, sdělit svůj názor s možností případného ústupku, vyslechnout názor druhého a hledat vzájemně přijatelný kompromis, který díky strategii win – win umožní dobrý pocit a spokojenost obou stran. (Medzihorský, 1991; Lahnerová, 2009; Gruber, 2005)

2.7.6 Negativní dotazování

Technika negativního dotazování je založena na aktivním vyžadování dalších negativních informací a usnadňuje otevřenost v komunikaci. Za určitých okolností může navazovat na techniku negativní aserce. Bez ironie a provokace sami vyžadujeme další kritiku svých projevů, vlastností, svého chování, nebo konkrétnější detaily, abychom si tak co nejlépe

sdělení objasnili. Kritika může přinést prospěšné a důležité informace, které můžeme dále použít. Proto se tážeme do hloubky. (Medzihorský, 1991; Lahnerová, 2009; Jiřincová, 2010)

2.7.7 Technika otevřených dveří

Technika otevřených dveří nás učí akceptovat manipulativní kritiku. V tom co kritik tvrdí, může být kus pravdy. Na kritiku odpovídáme tak, že souhlasíme s každou pravdou, a to klidně a přátelsky. Neposilňujeme ataky kritika, neodporujeme, naopak zklidňujeme situaci svou neutrální vstřícností. Je nutné nenechat se vyprovokovat, zachovat klid, přesně poslouchat, co nám kritik říká a vyjádřit pochopení. Tím způsobem redukuje kritický pokus o manipulování. (Lahnerová, 2009; Jiřincová, 2010; Gruber, 2005)

2.7.8 Selektivní ignorování

Technika selektivního ignorování tkví v ignorování nevhodných, nerozumných požadavků či postojů. Dáváme kritikovi najevo, že ho vnímáme, ale tyto emoční výpady přejdeme bez povšimnutí, vytěsníme je a v žádném případě se k nim nevyjadřujeme. Tato technika následně vede k setrvávání jen u věcné kritiky. Nevýhodou techniky je, že může u ostatních vyvolat dojem, že nás jejich názory nezajímají, nebo nám v krajním případě může unikat zásadní informace. (Lahnerová, 2009; Medzihorský, 1991; Gruber, 2005)

2.7.9 Reakce zpětnou vazbou

Reakce zpětnou vazbou je základem kvalitní komunikace. Zpětná vazba může být jak pozitivní, tak negativní. Pozitivní posiluje dané chování, zatímco negativní ho může oslabovat. Při poskytování zpětné vazby je důležité udržovat oční kontakt, poskytovat informace a ne hodnocení, volit krátké a srozumitelné vyjadřování, hovořit sám za sebe a popisovat konkrétní chování, ne jedince jako takového. (Praško a Prašková, 2007; Jiřincová, 2010)

2.7.10 Vyjádření a přijetí komplimentů

Projevit vůči druhému kladné city a umět ho kvalitně pochválit je bezpochyby jednou z důležitých asertivních dovedností. Lidé více kritizují, než chválí. Komplimentem vyjadřujeme to, co se nám na druhém člověku líbí. Častou chybou je zaměňování komplimentu za hodnocení. Kompliment musí vyjadřovat náš skutečný názor, musí být stručný, upřímně míněný. Vyberme si vhodný čas a situaci, promysleme si předem, co chceme sdělit. Dejme pozor na přehánění, falešné lichocení, sarkasmus a ironii. Stejně jako

důležité udělovat komplimenty, je i vhodně komplimenty přijímat. Udržujeme oční kontakt, nezlehčujeme ani neironizujeme kompliment, reagujeme úsměvem a stručným „děkuji“. Přehnané děkování může působit spíše ironicky. Jestliže máme pochybnosti, co daný komplimentem myslel, sdělíme mu to a žádáme dodatečné informace. (Praško a Prašková, 2007; Jiřincová, 2010)

2.7.11 Asertivní NE

Jestliže chceme být asertivnější, umění říci „ne“ je pro nás velmi důležité. Pouze nespělým, ústupným a pasivním lidem dělá potíže říci „ne“ na prosbu či žádost, která je proti jejich vlastnímu zájmu. Vymýšlejí si různé omluvy, ale stejně následně podlehnou nátlaku. Vzdávají se svých práv, prožívají pocit ukřivdění a mají zlost sami na sebe. Proto říci „ne“, je často to nejlepší, co můžeme udělat. (Emerald Works Limited, ©2020). Ovšem před tím, než řekneme „ne“, ujasníme si situaci, sebereme potřebné informace, zvážíme definitivní rozhodnutí namísto unáhlené reakce a zvážíme dopad naší odpovědi. Následně na otázku „Proč?“ je nejrozumnější odpověď: „Zkrátka proto, že to nechci.“ Dáváme najevo, že daného člověka neodmítáme, jen jeho požadavek nehodláme splnit. (Praško a Prašková, 2007; Jiřincová, 2010)

2.7.12 Umění požádat o laskavost

Často mnozí lidé nepožádají o pomoc a zkoušejí vše učinit sami. Děje se to ze strachu, aby neukázali svou nedokonalost. Pokud si nedokážeme říci o to, co chceme a potřebujeme, většinou zůstáváme bez pomoci. Požádat o laskavost je snadné, jde spíše jen o to, abychom získali odvahu. O laskavost žádáme s klidem a vědomím, že si pomoc zasloužíme. Neprosíme ponížene, poděkujeme důstojně a krátce, to pomáhá prohlubovat i posilovat vztah dotyčných a komunikace je tímto zjemněna. (Praško a Prašková, 2007; Jiřincová, 2010)

2.7.13 Vyjádření kritiky

Člověk má mnohdy problém s tím, jak poukázat na něčí nedostatky a chyby. Stejně jako my sami si neradi připouštíme své nedostatky, zrovna tak neochotně si je připouštět i ostatní. Jde nám o to, aby se objekt kritiky změnil k lepšímu, a ne o to, aby se pustil do protiútku. (Jiřincová, 2010)

3 ÚLOHA MANAŽERSKÉ PROFESE

Manažer (řídící pracovník, vedoucí, leader) je zaměstnanec, který zodpovídá za chod organizace a plnění jejich cílů. Má specifické pravomoci a určitou odpovědnost, jeho postavení v organizaci je dominantní. (Drucker, 2012) Hlavním úkolem manažera je vést určité organizační útvary ve firmě. Pracuje prostřednictvím svých podřízených, neřídí firmu, ale právě lidi. Zadává jim úkoly, sleduje průběh jejich plnění, kontroluje provádění úkolů, aktivně se účastní porad u svého nadřízeného a vede porady pro své podřízené. Odměňuje a motivuje pracovníky, provádí důležitá rozhodnutí, projevuje reakce na chyby v systému, informuje nadřízené i podřízené a jedná. Funkci manažera mohou vykonávat jen lidé s určitými znalostmi, dovednostmi, zkušenostmi a přirozenou autoritou. K tomu, aby byl manažer úspěšný, je zapotřebí i vhodných vlastností a rysů. Měl by mít přehled o základních skutečnostech, náležitě profesionální znalosti, analytické schopnosti, ochotu tvrdě pracovat, schopnost vzbuzovat nadšení, mentální bystrost, tvořivost, vytrvalost. (Robbins a Coulter, 2004; Pauknerová, 2006)

3.1 Tři úrovně managementu

V současné době se manažeři rozdělují do tří úrovní – manažeři první linie, střední linie a vrcholoví manažeři (top management). Každá úroveň managementu s sebou nese i jinou obtížnost a náročnost úkolů manažera. (Košťan, Bělohlávek a Šuleř, c2006)

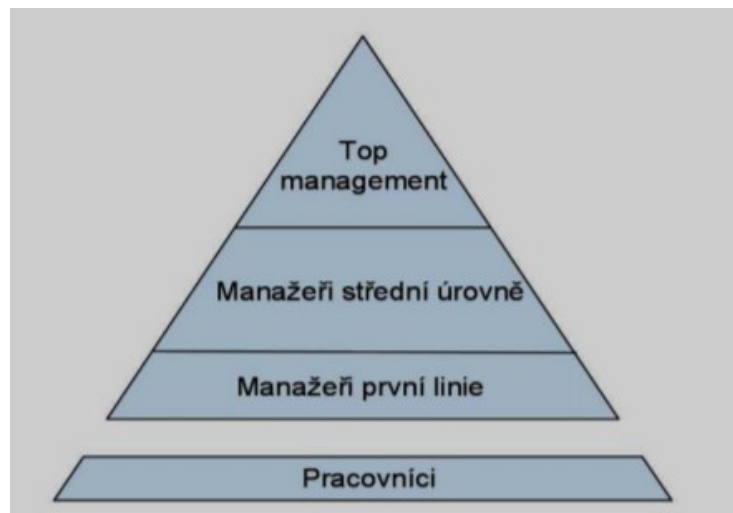
Úkolem manažerů první linie je vedení výkonných pracovníků při plnění běžných každodenních úkolů a současně jejich kontrolování a napravování chyb v provozu. (Košťan, Bělohlávek a Šuleř, c2006) K manažerům první linie se řadí mistři, vedoucí dílen, předáci, dispečeři apod. (Veber, 2009)

Manažeři střední linie tvoří nejpočetnější skupinu. Náplní jejich práce je plánování, plnění strategických cílů a koordinování úkolů manažerů první linie. Mezi manažery střední linie se řadí vedoucí provozu, stavbyvedoucí, vedoucí odboru, vedoucí střediska – financí, nákupu, prodeje atd. (Veber, 2009; Thomas, 2010)

Vrcholoví manažeři tvoří nejméně početnou skupinu. Jejich hlavním úkolem je zodpovídat za celkovou výkonnost organizace, jelikož finální výsledky organizace jsou závislé právě na jejich činnostech. Usměrnují a koordinují všechny manažerské činnosti. Mezi vlastníkem firmy a vrcholovým manažerem je velmi těsná vazba, většinou za ně manažeři přebírají

jejich odpovědnost. K top manažerům patří řídicí pracovníci, například generální ředitelé, odboroví ředitelé, ředitelé divizí apod. (Košťan, Bělohávek a Šuleř, c2006)

Následující obrázek znázorňuje hierarchii managementu, tvar pyramidy vykazuje množství zaměstnanců na jednotlivých úrovních – vysoký počet pracovníků a manažerů první linie, zatímco počet vrcholových manažerů je výrazně nižší.



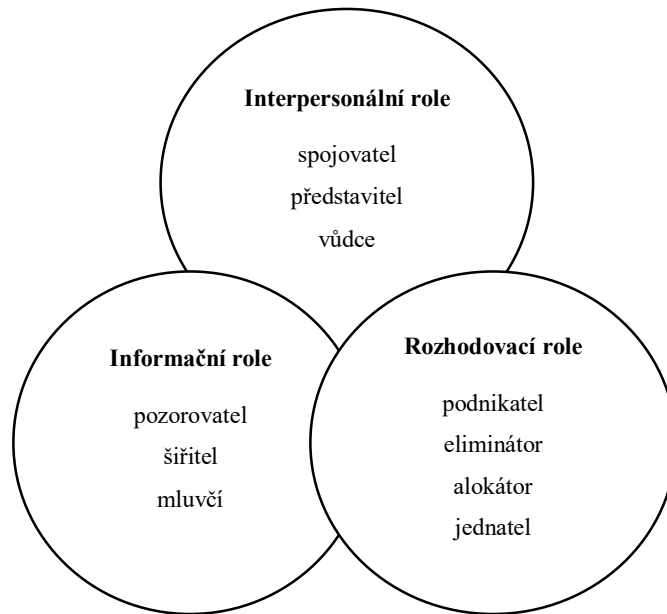
Obrázek 3 – Hierarchie (Mayerová a Růžička, 1999, s. 8)

3.2 Manažerské role, funkce, kompetence

K tomu, aby manažer dosáhl spokojenosti ze sebe samého, požadovaných cílů a efektivnímu řízení lidí, si musí osvojit manažerské role, funkce a kompetence.

3.2.1 Manažerské role

Manažer navazuje jiné vztahy s klienty, spolupracovníky, nadřízenými, podřízenými a s veřejností. Každý manažer během pracovní náplně vstupuje do několika rolí. Všeobecně se charakterizuje deset různých rolí, upořádaných do třech okruhů. Všechny tyto role se vzájemně prolínají ve všech manažerských funkcích. Na nižších úrovních managementu je možno se nejčastěji setkat s rolemi interpersonálními, naopak ve vyšším managementu s rozhodovacími rolemi. (Robbins a Coulter, 2004)



Obrázek 4 – Role (dle Košťan, Bělohlávek a Šuleř, c2006, s. 27)

- **Interpersonální role**

Interpersonální role jsou založeny na formální pravomoci manažera, díky nimž ovlivňuje oblasti mezilidských vztahů v jeho týmu. U interpersonální role musí mít manažer dobré komunikační a koordinační schopnosti, musí umět komunikovat jak s interními pracovníky, tak s veřejností. Do tohoto okruhu patří role spojovatele v rámci organizaci i mimo ní, role představitele vůči veřejnosti a role vůdce vůči podřízeným pracovníkům. (Košťan, Bělohlávek a Šuleř, c2006)

- **Informační role**

Podstatou informační role manažera je přijímání a dále distribuování informací, jde o budování sítě kontaktů. Informační toky manažer v roli pozorovatele shromažďuje a v roli šířitele nebo mluvčího následně předává dál společnosti. (Košťan, Bělohlávek a Šuleř, c2006)

- **Rozhodovací role**

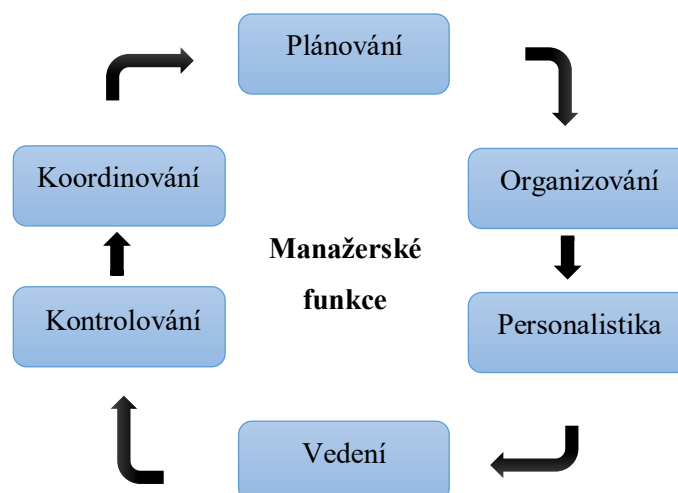
Rozhodovací role je důležitou součástí manažerské práce, neboť rozhodování závisí na dosažení cílů dané organizace. Do okruhu rozhodovací role patří role podnikatele, kdy manažer využívá různých příležitostí, role eliminátora poruch, kdy manažer využívá svou přizpůsobivost k nečekaným událostem, role alokátora disponibilních zdrojů – zaměstnanců,

času, peněz, zásob, zařízení a role jednatele vůči organizačním jednotkám. (Cejthamr a Dědina, 2004)

3.2.2 Manažerské funkce

Manažerské funkce představují typické úlohy manažera, které při své profesi pravidelně vykonává. K tomu, aby bylo dosaženo cílů firmy, je zapotřebí vzájemný soulad a vyváženost činností manažerských funkcí. Základními manažerskými funkcemi jsou plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrolování. Weihrich a Koontz (1993) tyto funkce doplňují navíc o koordinaci.

Plánování znamená definovat cíle, stanovit zdroje, rozpracovat varianty k dosažení vytyčených cílů, určit kritéria k výběru vhodné varianty, rozpracovat dílčí postupy a cíle. Organizování navazuje na plánování, stará se o uspořádání zdrojů a lidí ve firmě, tvorbu organizačních pravidel, organizačních struktur a informačních systémů. Personalistika zajišťuje lidské zdroje, určuje potřebný počet pracovníků, nábor, výběr a jejich rozmístění, zvyšování kvalifikace, kariérové stupně, vzdělávání pracovníků a péči o sociální prostředí. Vedení znamená motivaci, přesvědčování a směřování lidí tak, aby usilovali o co nejefektivnější naplnění stanovených cílů. Kontrolování je proces zjišťování odchylek skutečných stavů od stanovených plánů a posouzení pracovních výkonů. Koordinování pak vede ke vzájemnému souladu při realizaci. (Weihrich a Koontz, 1993)



Obrázek 5 – Funkce (dle Weihrich a Koontz, 1993, s. 31-33)

Mládková a Jedinák (2009) rozdělují manažerské funkce na sekvenční (postupné) a paralelní (průběžné). Mezi sekvenční funkce řadí plánování, organizování, personalistiku, vedení, kontrolování, koordinování. Mezi paralelní pak uvádějí analýzu řešených problémů (proces zjišťování problémů), rozhodování (výběr vhodných možností) a implementaci (následnou realizaci rozhodnutí).

3.2.3 Kompetence manažera

Kompetence (obsah působnosti, pravomoc) značí schopnosti, které musí každý manažer mít. Lepilová (2008) uvádí šest základních manažerských kompetencí, jsou to kompetence k učení, k řešení problémů, ke komunikaci, kompetence osobní a sociální, občanská a kompetence pracovní.

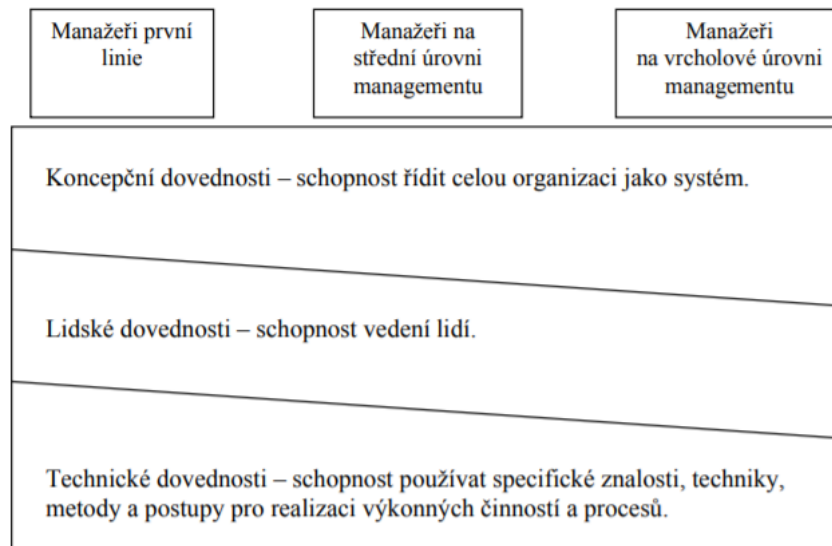
- **Kompetence k učení:** vyhledávání a pochopení teoretických i praktických informací, jejich následné hodnocení a efektivní využívání.
- **Kompetence k řešení problémů:** uvědomění si pracovních problémů a nesrovnalostí a hledání způsobů, jak tyto problémy vyřešit.
- **Kompetence ke komunikaci:** ovládání kultivovaného vyjadřování, porozumění verbálním projevům, obrazovým materiálům, písemným textům, gestikulaci a mimice.
- **Kompetence osobní a sociální:** účinná, efektivní a kultivovaná spolupráce v týmech za příjemné atmosféry; adaptace na pracovní pozice a role v týmu či skupině.
- **Kompetence občanská:** uvědomování si vlastních práv a povinností, respektování morálních, společenských i právních norem; schopnost vžít se do pozic ostatních.
- **Kompetence pracovní:** efektivní pracovní aktivita a vzdělávání v profesním životě, snaha o tvořivost v oblasti pracovních aktivit. (Čepelová, 2007)

Manažer pracuje s lidmi, vede tým. Měl by se zajímat o to, jak své podřízené motivovat, měl by si být vědom jejich plánů, cílů, snů. Měl by vědět, proč pracují zrovna pro danou organizaci i z čeho mají nejrůznější obavy. K tomu, aby jeho tým odváděl dobré výsledky, by měl o svých podřízených znát alespoň základní informace. Empatie je důležitou součástí přístupu úspěšného manažera a asertivního jednání. (Vetráková, 2002)

3.3 Manažerské dovednosti

Dovednosti vnímáme jako určité praktické návyky, které lze získat buď výcvikem, nebo praxí. Pro jejich získání potřebujeme dostatek času, navíc úzce souvisí se schopnostmi

konkrétního člověka. (Whetten a Cameron, c2011) Vznik dovedností je tedy individuální proces a závisí na schopnosti přijímat a obohacovat se praktickými zkušenostmi. Na základě zkušeností pak manažer dovede správně odhadovat budoucí vývoj či reakce okolí. Pro potřeby výkonu manažerských činností se zaměřujeme na lidské, technické a koncepční dovednosti. (Lojda, 2011)



Obrázek 6 – Dovednosti (Lednický, 2000, s. 27)

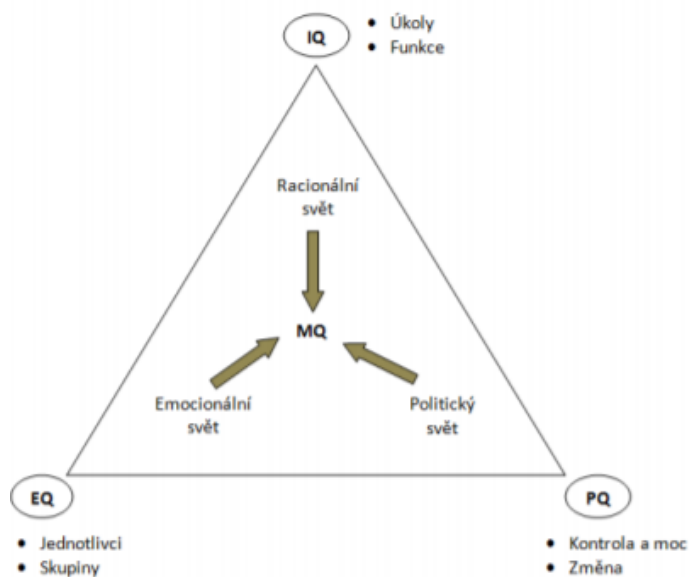
Lidské dovednosti představují schopnosti kvalitní spolupráce s lidmi, ať už s jednotlivci, nebo se skupinami. Manažeři s dobrými lidskými dovednostmi zvládají komunikaci, motivaci, vedení lidí, mají schopnost dostat ze svých podřízených to nejlepší a probudit v nich důvěru i nadšení. Lidské dovednosti jsou nepostradatelnou součástí všech úrovní managementu a jsou stejně důležité. (Owen, 2008; Robbins a Coulter, 2004)

Technické dovednosti znamenají schopnost manažera využívat specifických znalostí, technik, postupů a metod pro realizaci výkonných procesů a jednotlivých činností. Aby manažer dokázal vést lidi k plnění stanovených cílů, musí mít tyto specifické dovednosti a znalosti. Technické dovednosti jsou důležité obzvláště pro manažery první linie, jelikož se běžně potýkají s nejrůznějšími technickými problémy. (Owen, 2008; L. Daft, Kendrick a Vershinina, 2010)

Koncepční dovednosti představují schopnost manažera pohlížet na organizaci jako na celek, který je třeba řídit tak, aby byly naplňovány strategické cíle organizace. Musí mít tedy přehled o všech podstatných aktivitách společnosti, aby je dokázal efektivně koordinovat. (Owen, 2008; Robbins a Coulter, 2004)

V některých případech bývají přidávány další dvě dovednosti, kterými jsou dovednosti vnější podnikavosti a dovednosti vnitřní podnikavosti. Dovednost vnější podnikavosti spočívá v tom, že manažer objevuje a následně využívá nejrůznějších příležitostí z vnějšku. Na druhou stranu dovednost vnitřní podnikavosti představuje schopnost manažera nacházet a využívat příležitostí uvnitř společnosti. (Řezáč, 2009)

V dnešní době si společnosti vybírají manažery na základě tří kvocientů – IQ, EQ a PQ. Inteligenční kvocient (IQ) značí schopnost vyřešení určitého problému v podniku, proniknout k jeho jádru. Emoční kvocient (EQ) představuje schopnost motivovat, adaptovat se a vést tým lidí. Politický kvocient (PQ) vyjadřuje schopnost manažera získat a využít moc k naplnění cílů. Aby byl manažer úspěšný, musí mít tyto tři dimenze. Schopnosti, které tvoří tyto tři oblasti, je možno se naučit. Owen (2008) poukazuje na to, že úspěšný manažer je třírozměrný, což se dá podložit tzv. manažerským kvocientem (MQ), tedy součtem inteligenčního kvocientu, emočního kvocientu a politického kvocientu. Následující obrázek definuje manažerský kvocient a jeho složky.



Obrázek 7 – Složky MQ (Owen, 2008, s. 20)

K tomu, abychom zvýšili manažerský kvocient (MQ), je zapotřebí zvýšit i IQ, EQ a PQ. Každý jedinec má jinou osobnost, tudíž i tyto tři kvocienty vytváří a uplatňuje jinak. (Owen, 2008)

3.4 Význam asertivity pro manažerskou profesi

Jednou z možností, jak může manažer využít potenciálu jeho vlastních hodnot, je právě asertivita. Manažer často stojí před otázkou, jak má s lidmi jednat, aby nemanipuloval, ani zbytečně neustupoval. Někdy si je vědom rozporu mezi tím, co řekl a udělal, a tím, co doopravdy prožívá. Mohou ho pronásledovat pocity viny, že svoji myšlenku či požadavek prosazoval příliš razantně, možná až bezohledně. Naopak také může pociťovat vlastní neschopnost, úzkost z toho, že nedostatečně hájil vlastní názor a rychle ustoupil. Z toho důvodu by měl každý úspěšný manažer zvládat asertivní jednání. (Lahnerová, 2009)

Asertivní manažer dokáže sdílet své pocity a požadavky, aniž by ve druhých vytvářel dojem, že jsou do něčeho nuceni. Asertivitu manažer uplatní při náročných jednání, zvládnutí konfliktů, řešení problémů, motivování a vedení ostatních lidí, při přijímání a poskytování zpětné vazby, spolupráci s podřízenými či kolegy, řízení a vystupování na poradách či týmových diskusích. Asertivita mu umožní lépe realizovat kontroverzní opatření, sdělovat nepřijemná rozhodnutí a vůbec lépe zvládat úskalí své manažerské role v oblasti mezilidských vztahů, a to vše bez nekontrolovaných výlevů svých citů. Asertivní manažer je sebejistý a klidný, nebojí se setrvávat na svém stanovisku, i podstupovat rizika. (Jirincová, 2010)

Osobnost manažera má značný vliv nejen na atmosféru v týmu, ale i na samotný výkon týmu. Asertivní manažer podniku se neustále zajímá, jak jeho spolupracovníci či podřízení plní zadané úkoly a zajímá se o ně samotné. Svoji aktivitou a zájmem dává příklad ostatním, aby ho následovali. Na členy týmu je schopen přenést i část vlastní energie a optimismu. K asertivnímu manažerovi patří i schopnost a umění stanovit reálné cíle. Manažer stanovuje správným lidem správné cíle, dělá maximum pro to, aby jim zajistil vše potřebné pro splnění úloh a dokázal je i vhodně motivovat. (Lahnerová, 2009)

Armstrong (c2006) uvádí čtyři způsoby působení, které může manažer v podniku využívat.

1. Prosazování – zřetelné vyjadřování vlastních názorů.
2. Přesvědčování – používání rozumu, faktů a logiky k představení svých argumentů, zdůrazňování silných stránek a předcházení námitkám vůči jakékoliv slabině.
3. Překonávání – povzbuzování lidí k tomu, aby vyjadřovali svůj názor, dávat jim najevo důvěru a chválit jejich dobré návrhy i nápady a spojit je s vlastními.
4. Přitahování – dávání lidem pocit, že jsou součástí vzrušujícího projektu, vyjádření vlastního nadšení pro určitou myšlenku.

V neposlední řadě je pro asertivního manažera důležitá jeho komunikace se spolupracovníky. Ta by měla být otevřená, přímá, taktní, rozvázná a přirozená. Úspěšný manažer vyjadřuje své pocity a požadavky tak, že u ostatních nevytváří dojem nátlaku. Slovo asertivní nepopisuje osobu, ale popisuje chování a jednání manažera v podniku za určitých konkrétních okolností, které se v podniku odehrávají. Jeho verbální projev je v souladu s projevem neverbálním. (Lahnerová, 2009)

4 ZÁVĚREČNÁ KAPITOLA TEORETICKÉ ČÁSTI

V teoretické části jsme se dozvěděli, co znamená pojem komunikace. Komunikace je určitým projevem sebevyjádření a to, jak komunikujeme, ovlivňuje pohled ostatních na nás samotné. Efektivní komunikace je důležitou součástí jak osobního, tak i profesního života. Komunikace má několik funkcí a druhů. Verbální komunikace je stejně tak důležitá, jako komunikace neverbální. Člověk se projevuje gesty, mimikou, zkrátka řečí těla, což je také podstatou efektivní komunikace.

Druhým pojmem, který byl představen, je asertivita. Asertivita je umění komunikace a schopnost člověka vyjadřovat vlastní názor bez použití agrese, s ohledem na city a emoce druhých. Existují asertivní práva a asertivní povinnosti, které výrazně vedou ke zlepšení života. Zaměřili jsme se na sedm typů asertivity a především na asertivní techniky. Tyto techniky je zapotřebí ovládat, jestliže chceme jednat asertivně, dosahovat svých cílů bez použití agrese, efektivně komunikovat a zvládat i nejrůznější krizové situace. Učí nás, jak se zachovat, jak reagovat a jaká slova volit i při jednání s kritikem.

Třetí kapitola byla věnována manažerské profesi, dozvěděli jsme se, kdo to manažer je, jaké typy managementu známe, manažerovy role, funkce a kompetence. Pro úspěšné zvládnutí takovéto profese je zapotřebí mít určité lidské, technické a koncepční dovednosti, dovednosti vnější podnikavosti, dovednosti vnitřní podnikavosti. A v neposlední řadě také disponovat právě již mnohokrát zmiňovanou asertivitou. Úspěšný manažer dokáže asertivitu uplatnit při jednání s podřízenými i nadřízenými, při řešení konfliktů, lépe dokáže vést a motivovat tým, sebevědomě vystupovat na poradách a sdělovat i méně příjemná rozhodnutí. Zkrátka každý manažer by měl znát a užívat asertivních technik, aby nevyvolával u ostatních pocity nátlaku a dokázal si poradit v nejrůznějších situacích.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 VÝZKUMNÉ OTÁZKY VZTAHUJÍCÍ SE K CÍLI PRÁCE

Pro výzkum ke své diplomové práci jsem si zvolila vedoucí pracovníky, tedy manažery firmy XY, a.s. Tato moderní obchodní společnost se věnuje nákupu, skladování, úpravě, logistice a prodeji železářského sortimentu, neželezných kovů, hutních výrobků a hutních druhových výrobků na bázi velkoobchodu. Manažerská profese vyžaduje určité asertivní schopnosti a dovednosti, zaměřím se tedy konkrétně na pět manažerů této firmy.

Na základě vytyčených cílů mé práce jsem si stanovila tyto výzkumné otázky:

VO1: Jaká je úroveň asertivity manažerů této společnosti?

VO2: Na základě dotazníku „Mapa asertivity“, která ze tří oblastí hodnocení asertivity u manažerů nejvíce pokulhává?

VO3: Jak vnímají své asertivní dovednosti sami manažeři?

VO4: Dokáží manažeři asertivně říci „NE“?

VO5: Dělá manažerům problém vracet nekvalitní zboží?

VO6: Změnilo se asertivní jednání manažerů po školení?

6 METODIKA

K výzkumné části diplomové práce využiji metodiku kvantitativního výzkumu formou dotazníkového šetření a následně kvalitativní výzkum formou polostrukturovaného rozhovoru. Získaná data z polostrukturovaného rozhovoru budou analyzována metodou analýzy trsů.

Kvantitativní výzkum je metoda pro sběr dat, zabývající se získáváním údajů o četnosti výskytu konkrétního jevu a vztahy mezi těmito jevy (proměnnými). Kvantitativní výzkum má za cíl testovat existující hypotézy či teorie a popsat danou zkoumanou oblast. Tato metodika je díky své jednoduchosti a časové nenáročnosti velmi často používána. Sběr dat je většinou zaměřen na velký počet respondentů, jejichž odpovědi z dotazníku se následně zpracují, statisticky vyhodnotí a dále interpretují. Mezi příklady technik a metod kvantitativního výzkumu můžeme zařadit např. metodu šetření formou dotazování, metodu pozorování, dotazování na internetu, studium dokumentů, experiment a elektronické dotazování. (Linderová, Scholz a Munduch, 2016)

Jak již bylo zmíněno, jako výzkumný nástroj použiji metodu písemného dotazování. Zvolila jsem dva druhy dotazníku, abych získala více informací a větší přehled o asertivitě daných respondentů. Dotazníkem sebeprosazení dle Praška a Praškové (2007) budu zjišťovat, jak jsou na tom respondenti se zdravým sebeprosazováním svých zájmů a potřeb. Pomocí druhého dotazníku „Mapa asertivity“ se dopátrám postoje respondentů, jejich vlastního hodnocení svých asertivních dovedností.

Další uplatněnou výzkumnou metodou je kvalitativní metoda polostrukturovaného rozhovoru. Rozhovor slouží nejen k zachycení faktů, ale i k hlubšímu proniknutí do postojů a motivů samotných respondentů. Rozhovor má moderátora, který zároveň sleduje i některé vnější reakce respondenta a podle toho může ovlivňovat průběh kladení dalších otázek. U polostrukturovaného rozhovoru si moderátor předem utváří okruhy otázek, na něž se bude ptát. V případě potřeb a možností lze během rozhovoru pořadí otázek měnit a pokládat doplňující otázky, abychom si utvrdili získané informace a správně tak pochopili odpovědi respondenta. K rozhovoru je třeba určitých dovedností, citlivosti a disciplíny, aby si dotazovaný získal k tazateli důvěru a prolomili určitou bariéru. (Mišovič, 2019) Hloubkový rozhovor se skládal z 15 otázek a proběhl formou videohovorů, pomocí aplikace Skype. K zaznamenání odpovědí jsem se souhlasem všech respondentů použila diktafon. Takto

získané informace jsem se následně rozhodla zanalyzovat metodou analýzy trsů, abych na základě vzájemné podobnosti seskupila výroky respondentů do skupin.

Poslední metody, které použiji k analyzování rizikových faktorů asertivních dovedností, jsou skórovací metoda s mapou rizik a Ishikawa diagram. Tyto postupy budou zpracovány po školení manažerů a po předání vypracované příručky asertivních dovedností, abych zjistila, v čem i nadále pokulhává jejich dovednost být asertivní a na co by se měli v budoucnu více zaměřit.

6.1 Dotazník sebeprosazení

Autory dotazníku sebeprosazení jsou J. Praško a H. Prašková (2007). Tento dotazník slouží k tomu, aby se respondenti zamysleli nad schopností zdravého sebeprosazování svých potřeb, zájmů a postojů. Dotazník je jednoduchý, celkem se skládá z dvaceti otázek. K jednotlivým otázkám se přiřazuje hodnocení na škále od 1 do 4. Kompletní dotazník nalezneme v příloze P I.

Hodnocení:

- 1 – dané tvrzení vystihuje vaše chování velmi věrně, jako by bylo napsáno o vás,
- 2 – podobným způsobem se chováte často, nikoliv pokaždé, anebo se popsanému způsobu dost blížíte,
- 3 – občas se stane, že to tak děláte, ale většinou se chováte jinak,
- 4 – nikdy se tak nechováte, vůbec vám to neodpovídá.

Vyhodnocení dotazníku spočívá v součtu všech přiřazených hodnot a zjišťuje se celková míra sebeprosazení.

6.2 Dotazník „Mapa asertivity“

Pro měření úrovně asertivity respondentů mi byl vedoucí diplomové práce doporučen dotazník „Mapa asertivity“, kterou jsem převzala z knihy Medzihorského (1991). Dotazník obsahuje celkem 33 otázek a zjišťuje postoje respondentů k určitým životním situacím. K jednotlivým položkám respondent přiřazuje úroveň souhlasu na škále od 0 do 4.

Otázky jsou obecně členěny do tří oblastí:

- 1. oblast (otázky 1 - 11) - situace spojené s obranou vlastních práv,
- 2. oblast (otázky 12 - 27) - situace spojené s dovedností uplatňovat svá práva,

- 3. oblast (otázky 28 - 32) - situace spojené s narušováním práv druhých lidí.

Poslední otázka č. 33 není zařazena do žádné z výše uvedených oblastí. Vyjadřuje celkovou představu daného respondenta o vlastní úrovni asertivních dovedností.

Hodnocení: 0 = nikdy, 1 = zřídka, 2 = občas, 3 = obvykle, 4 = téměř vždy, vždy.

V příloze P II, můžeme vidět, jak samotný dotazník vypadá. U jednotlivých otázek jsou některé úrovně souhlasu zvýrazněny tmavou barvou. Tmavá okénka vyznačují problematické situace schopností asertivního jednání jedince.

Hodnocení spočívá v součtu křížků, jež se nacházejí v tmavých polích, zvláště za každou oblast. Hodnotí se výsledná míra problémů s asertivitou – malá, střední a značná.

6.3 Analýza vytváření trsů

Analýza vytváření trsů od psychologa Miovského je metoda analýzy kvalitativních dat. Spočívá v seskupení a uspořádání určitých výroků do skupin (trsů), např. podle rozlišení místa, času, určitých případů či jevů. Tyto trsy by měly vzniknout dle vzájemných podobností identifikovaných jednotek. Tímto vznikají obecnější kategorie, jejichž zařazení do daného trsu je seskupováno s určitým charakteristickým uspořádáním, s opakujícími se znaky apod. Základním principem analýzy vytváření trsů je srovnávání dat. Má dimenzi určité hierarchie, jelikož v ní vytváříme jednotky obecnější prostřednictvím kategorizace zvolených základních jednotek. (Miovský, 2006, s. 221)

6.4 Skórovací metoda s mapou rizik

Skórovací metoda s mapou rizik má tři fáze:

- Identifikace rizik,
- ohodnocení rizik,
- návrhy na opatření ke snížení rizik.

Identifikace rizik se zde uskutečňuje pomocí rizikových faktorů. Pro jednotlivé rizikové faktory se hodnotí pravděpodobnost výskytu rizikového faktoru a dopad prostřednictvím desetibodové škály. Každý člen týmu nezávisle na ostatních stanoví svůj odhad. Výsledné skóre se pak rovná mediánu odhadů členů rizikových faktorů. Ocenění rizik se počítá jako součin skóre pravděpodobnosti a skóre dopadu. Jeho výše je v rozmezí 1 až 100. Nakonec se pro přehledné grafické znázornění rizik sestaví mapa rizik jako dvourozměrná matice

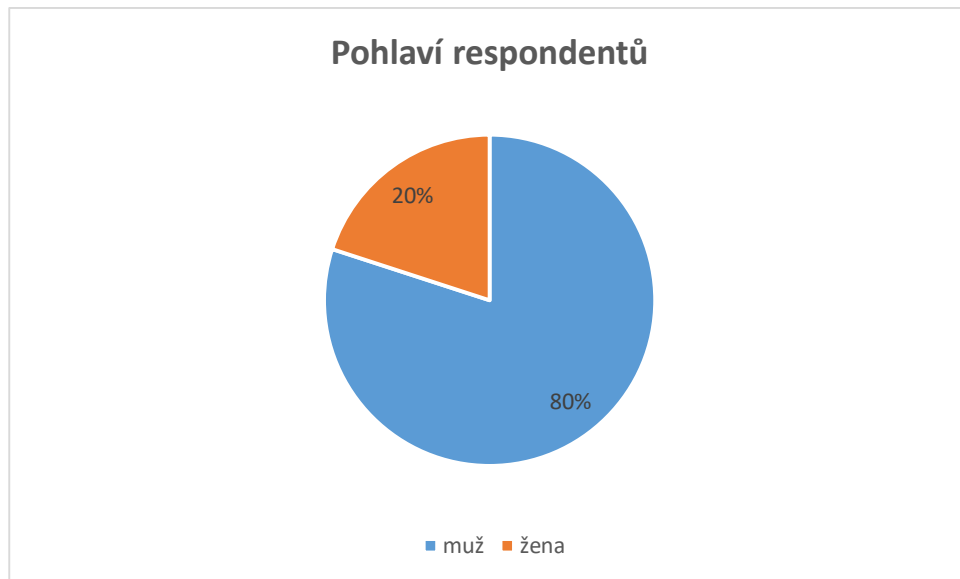
(např. bodový graf). Metoda radí navrhnout opatření na snížení rizik pro kvadranty kritických a významných hodnot rizik. (Doležal, Máchal a Lacko, 2009)

6.5 Ishikawa diagram

Autorem tohoto diagramu je Kaoru Ishikawa. Je to grafický nástroj, který v uspořádané formě a logicky zachycuje příčiny daného následku. Pomocí Ishikawa diagramu dokážeme najít skutečné příčiny následku a zvolit tak nejefektivnější řešení problému. Tento nástroj umožňuje shromažďovat informace o procesech, výsledcích a výkonnosti procesu za účelem jeho zdokonalení. Prof. Kaoru Ishikawa jej užíval v procesech zdokonalování systémů řízení jakosti. Tato metoda vychází z principu, že každý následek má svou příčinu nebo kombinaci příčin. Příčiny se znázorňují do diagramu „rybí kostry“. Diagram je snadno pochopitelný, je předurčen zejména pro týmovou práci. Umožňuje analyzovat příčinné souvislosti, mechanismus vzniku nákladů, hledat kritické faktory, vymezit správnou hierarchii při řešení problémů, řešit komplikované problémy a vytvořit tak řetězec příčin a následků. Právě proto ho lze použít na všech úrovních řízení a uplatnit jej při řešení potencionálních problémů. (Fiala, Máchal a Lacko, 2004)

6.6 Popis výzkumného souboru

Základním výzkumným souborem byli vedoucí pracovníci, tedy manažeři firmy XY, a.s. Firma XY, a.s. je moderní obchodní společnost, která se zabývá nákupem, skladováním a prodejem hutních materiálů. Další, s tím související činnost této společnosti, je rozvětvená logistika, doprava a úprava materiálů. Firma působí v České republice, na Slovensku a v Polsku. Má rovněž několik dceřiných společností, zabývajících se materiály pro automotive, plasty a kompozitní materiály. Tato organizace skladuje materiály ve všech krajských městech České republiky a má 9 poboček. Sortiment společnosti je velmi široký, zahrnuje veškeré hutní výrobky z oceli, hutní druhovýrobky, železářský sortiment a neželezné kovy. Poskytuje rovněž služby, související s úpravou materiálů - řezání, vypalování přesných tvarů, tryskání, stříhání plochých výrobků (za tepla válcovaných, za studena válcovaných a pozinkovaných). K tomu je určených několik servisních center. Kořeny této společnosti sahají do první poloviny 19. století a počet zaměstnanců činí 970. Celkový počet dotazovaných respondentů bylo 5. Dotazníky vyplnili muži i ženy ve věku od 30 do 50 a více let s různou délkou pracovní činnosti.



Obrázek 8 – Pohlaví respondentů

Graf ukazuje, že z pěti dotázaných manažerů bylo 80 % mužů (4 muži) a 20 % žen, tedy jedna žena.

Tabulka 1 – Věk respondentů

| Věk | 30 – 39 | 40 – 49 | 50 a více |
|-------------------|---------|---------|-----------|
| Počet respondentů | 1 | 1 | 3 |

Tabulka č. 1 ukazuje, že se dotazníku zúčastnilo ve věku 30 – 39 let 20 %, ve věku 40 – 49 let také 20 % a ve věku 50 a více 60 % respondentů.

Tabulka 2 – Délka pracovní činnosti

| Délka pracovní činnosti | 0 – 5 let | 6 – 10 let | 11 - 15 let | 16 let a více |
|-------------------------|-----------|------------|-------------|---------------|
| Počet respondentů | 1 | 2 | 1 | 1 |

Z tabulky č. 2 je zřejmé, že 20 % respondentů na pozici pracuje 0 – 5 let, 40 % od 6 – 10 let, 20 % od 11 – 15 let a 20 % 16 let a více.

6.6.1 Jak vypadá běžný pracovní den manažera?

Pro lepší přehled a pochopení každodenní práce manažera YX, a.s., jsem požádala jednoho z respondentů, aby mi popsal náplň práce a jak vypadá jeho běžný pracovní den.

Náplň práce nejdříve spočívá v kontrole výsledku za uplynulý den – prodej za pobočku, prodej za svěřenou oblast. Pod pojmem prodej si můžeme představit výsledky v hmotném prodeji a hrubé marži. Dále pak probíhá kontrola došlých úhrad za firmy v regionu. Po monitoringu výsledků za uplynulý den následuje krátká porada s podřízenými, na programu je řešení problematických firem, nestandardní prodej, běžná agenda, plán na týž den atd. Velkou část dne zabere problematika pohledávek – došlé saldo, zajištění pohledávek, případná komunikace se správou pohledávek či návrh žalob. Během dne manažer rovněž vyřizuje běžné obchodní případy, výběrová řízení, tendry, projektový prodej. V podstatě vše, co se týká prodeje určité oblasti. Referenti komunikují se zákazníky a vypisují kupní smlouvy na základě jejich objednávek. Další část dne zabere komunikace se specialisty vybraných komodit – poptávky od zákazníků a s tím spojené zajištění celého obchodního případu. Kdykoliv je možnost svolání operativní porady prodeje ředitelem pobočky. Manažer také komunikuje s ostatními úseky, jako je marketing, účtárna, právní oddělení, nákupní oddělení apod., a navštěvuje své zákazníky. V určitých dnech se může uskutečnit i školení referentů ohledně nových směrnic a instrukcí v ISO, BOZP a PO atd. Jedenkrát do měsíce probíhá porada rozšířeného vedení pobočky za účasti logistiky, dopravy a nákupu. Po uplynutí pracovní doby se manažer věnuje těmto záležitostem několik hodin denně i z domova.

6.7 Průběh šetření

Ve svém výzkumu jsem se zaměřila na pracovníky manažerské profese firmy XY, a.s. Prvním krokem bylo písemné kontaktování ředitele dané organizace se žádostí, zda bych ve firmě mohla provést šetření pěti manažerů v oblasti jejich asertivních dovedností. Za předpokladu, že šetření bude anonymní a ve své práci neuvedu název organizace, mi byla žádost schválena.

Oba dotazníky, tedy jak sebeprosazení, tak i „Mapa asertivity“, jsem vyhotovila do elektronické podoby a následně zaslala pěti respondentům. Před spuštěním dotazníku a samotným vyplňováním otázek jsem se manažerům představila a oslovila je pár větami, abych vysvětlila účel dotazníků a jak je vyplnit. Oba dotazníky mi vyplnilo všech pět manažerů.

Po určitém časovém odstupu proběhl s vybranými pěti manažery hloubkový polostrukturovaný rozhovor. Bohužel kvůli pandemii covidu-19 nebyla možnost sejít se s respondenty osobně, tudíž proběhl rozhovor formou videohovorů za pomoci aplikace Skype. Polostrukturovaný rozhovor se skládal z 15 otázek, na které mi každý respondent poskytl své postoje a názory. Následně byly nahrávky přepsány a rozhovory analyzovány metodou analýzy trsů.

Následovalo natočení krátkého videa s kolegyní Monikou Hanákovou, které sloužilo jako školení manažerů. Manažeři byli seznámeni s pojmem asertivita a s asertivními technikami v praktickém využití. Druhou formou opatření byla vypracovaná příručka asertivních dovedností pro manažery k osvojení právě asertivních technik.

Po dvou týdnech od aplikovaného opatření jsem se již s manažery mohla osobně sejít, abychom společně pomocí skórovací metody s mapou rizik zjistili, zda a jak se jejich asertivní dovednosti změnily. Důkladně jsem jim skórovací metodu s mapou rizik popsala a opět byli obeznámeni s anonymitou jejich odpovědí. Skórovací metoda byla všemi vyplněna, nakonec jsem ji vyhodnotila a pomocí diagramu Ishikawa znázornila možné příčiny nejrizikovějšího faktoru.

7 VÝSLEDKY

V této části práce uvedu výsledky na základě dotazníku sebeprosazení a dotazníku „Mapa asertivity“, které jsem elektronicky zaslala respondentům. Dále předložím výsledky rozhovorů, jež jsem provedla formou videohovorů. K rozhovorům zpracuji analýzu vytváření trsů a následně výsledky z dotazníků a rozhovorů vzájemně porovnáám.

7.1 Výsledky dotazníku sebeprosazení

Schopnost sebeprosazení neodmyslitelně patří k efektivnímu provádění mnoha profesí, manažerská profese není tedy žádnou výjimkou. Měli bychom prosazovat své zájmy a postoje jak v běžném životě, tak i v tom profesním. Manažer pracuje v týmu, tudíž prosazení sám sebe je velmi důležité.

Osoby s malou schopností sebeprosazení nemají sklon k tomu, aby dominovaly nad druhými, a ve skupině nebojují za bezpodmínečné prosazení svého názoru. Snaží se dosáhnout svých cílů pomocí kompromisu, nikoliv autoritou a dominancí. Netrvají na svých stanoviscích, bývají spíše poddajní. V případech, kdy je druzí přesvědčují o svých názorech či nápadech, mají sklon ustoupit a vzdát se.

Osoby s velkou schopností prosadit samy sebe bývají v kontaktu s druhými velmi dominantní. Bezprostředně prosazují své názory a vytrvale zastávají své postoje, často jsou nekompromisní. S tím se pojí méně výrazná orientace na kolegy, a v některých případech až neochota ke vcítění se do druhých.

Pro přehlednost uvádím hodnocení tohoto dotazníku sebeprosazení:

Více než 70 bodů: Nepatříte sice mezi lidi, kteří na sobě nechají dříví štípat, ale nejste někdy zbytečně agresivní? Měli byste se naučit, jak si zachovat svoji hodnotu bez ohrožování druhých. Většinou nebývá sociálně nejúspěšnější ten, kdo má ostré lokty. Spíše se mu lidé vyhýbají a často bývá izolovaný.

50 – 70 bodů: Nemusíte se bát, v životě se neztratíte, a přitom pravděpodobně nejste nadměru agresivní.

30 – 50 bodů: Pokud vám jde skutečně o něco velmi důležitého, tak se možná postavíte za svá práva. Běžně se vám však pravděpodobně stává, že spíše ustoupíte ze svých nároků na úkor druhých.

Méně než 30 bodů: Pravděpodobně se vyhýbáte jakýmkoliv konfliktům, proto vesměs ustupujete druhým. Snadno s vámi „zametou“. Možná máte klid, ale neužíváte se v sobě? Nedoplácíte nakonec na svoji slušnost? Necítíte se často „obětí“ druhých? Nepropadáte občas lítosti nad krutostí světa? Nácvik asertivity je pro vás nutný. (Praško a Prašková, 2007)

Vyhodnocení dotazníku spočívá v součtu všech přiřazených hodnot. Jelikož jsem manažery hodnotila jako tým, vypsal jsem od pěti manažerů všech jejich 20 odpovědí do tabulky, ze kterých jsem jednotlivě vypočítala medián všech odpovědí. Celkové skóre je součet mediánů jednotlivých odpovědí.

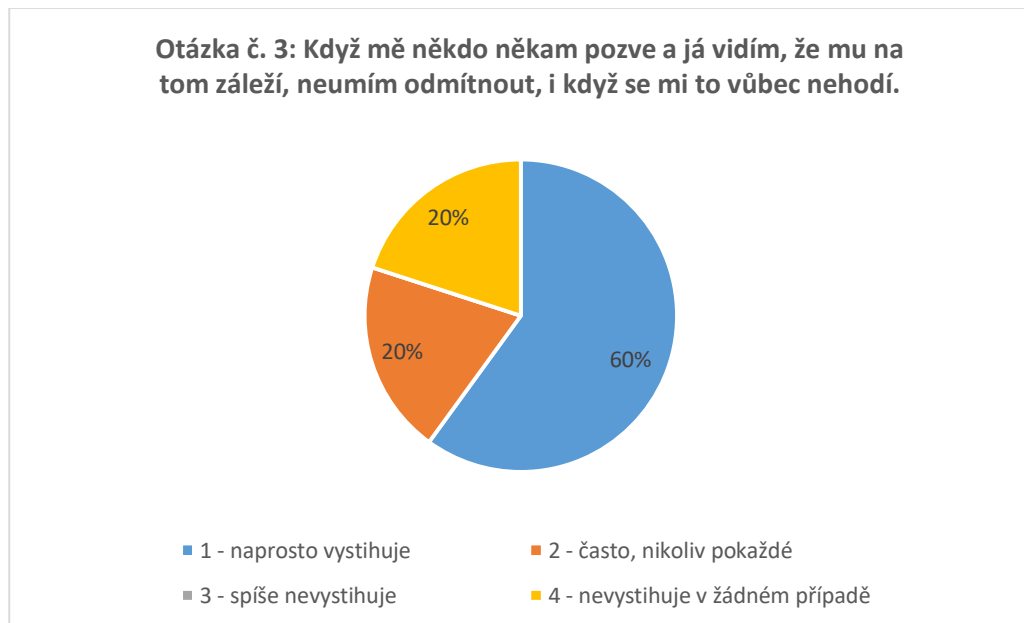
Tabulka 3 – Vyhodnocení dotazníků sebesrozaení

| č. | Skóre jednotlivců | | | | | Skóre (medián) |
|----------------------|-------------------|---|---|---|---|----------------|
| 1. | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 |
| 2. | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3. | 1 | 1 | 1 | 2 | 4 | 1 |
| 4. | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 |
| 5. | 1 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 |
| 6. | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 |
| 7. | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 8. | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 9. | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 10. | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 |
| 11. | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 12. | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 13. | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 |
| 14. | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 15. | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 16. | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 |
| 17. | 1 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 |
| 18. | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 19. | 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 2 |
| 20. | 1 | 1 | 1 | 2 | 4 | 1 |
| Celkové skóre | | | | | | 48 |

V tabulce č. 3 můžeme vidět jednotlivé odpovědi všech pěti respondentů. Dotazník se skládal z 20 otázek – viz Příloha P I. Celkové skóre činí hodnotu 48, což znamená, že v některých situacích se manažerům daří jednat asertivně velmi dobře a jsou schopni se prosadit, ale jsou i případy, kdy se raději stáhnou do ústraní a sleví ze svých požadavků.

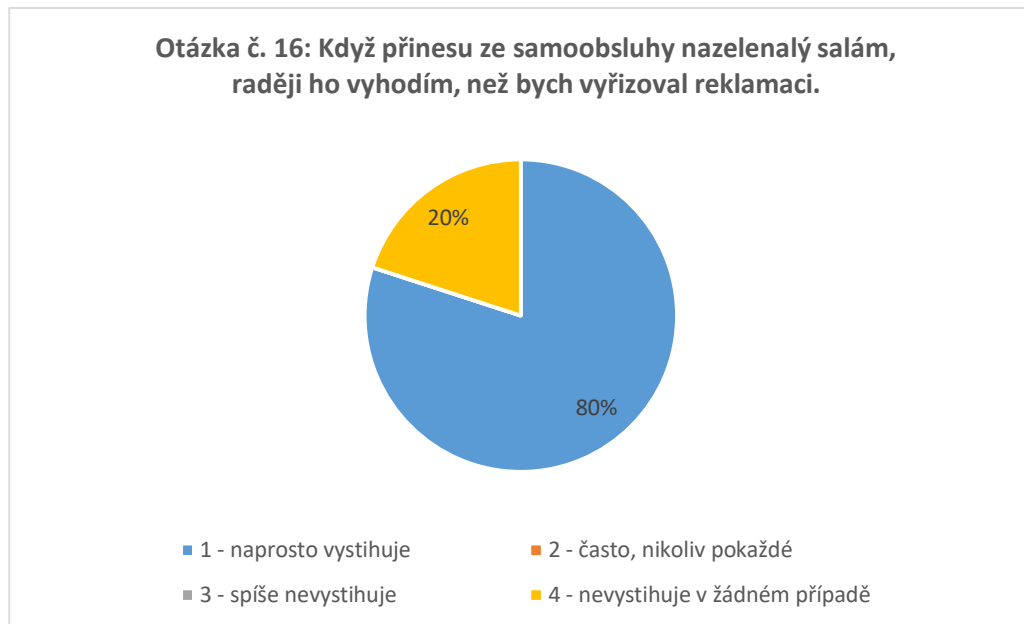
V těchto situacích je tak vzhledem k profesi manažera nácvik asertivních technik skutečně důležitý.

Vybrala jsem tři konkrétní případy, u kterých bylo zaznamenáno nejnižší skóre odpovědí k otázkám sebeprosazení – viz tabulka č. 3. Níže budou prezentovány tři grafy, které popisují právě tyto tři případy.



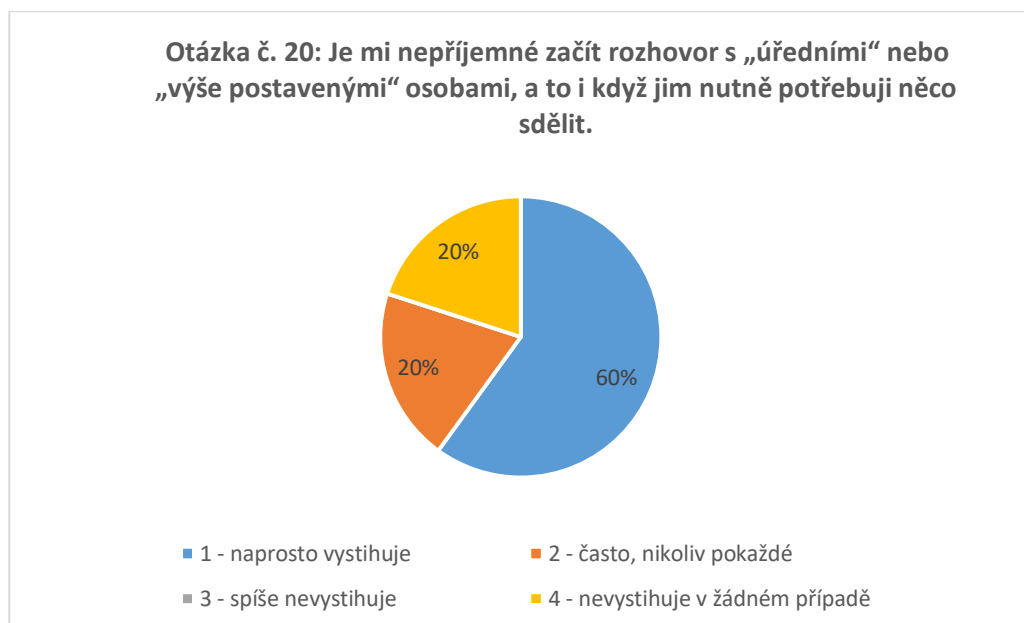
Obrázek 9 – Graf k otázce č. 3

První graf byl vytvořen na základě otázky č. 3, kde se ověřovalo toto tvrzení: „Když mě někdo někam pozve a já vidím, že mu na tom záleží, neumím odmítnout, i když se mi to vůbec nehodí.“ Odpověď „naprosto vystihuje“ zvolili 3 manažeři, což představuje 60 %. Jedenkrát zvolili odpovědi „často, nikoliv pokaždé“ a „nevystihuje v žádném případě“. Žádný z manažerů neodpověděl „spíše nevystihuje“. Vzhledem k takovému výsledku, by se manažeři měli naučit schopnosti říci „ne“ a prosadit tak svůj postoj.



Obrázek 10 – Graf k otázce č. 16

Druhý graf byl zpracován pro otázku č. 16, která se respondentů dotazovala: „Když přinesu ze samoobsluhy nazelenalý salám, raději ho vyhodím, než bych vyřizoval reklamaci.“ Jeden z manažerů odpověděl „nevystihuje v žádném případě“. Žádný z pěti manažerů neodpověděl „spíše nevystihuje“ ani „často, nikoliv pokaždé“. Čtyři manažeři zvolili odpověď „naprosto vystihuje“, proto mi přišlo důležité právě tento graf zmínit. Může se to zdát spíše banálním problémem, avšak schopnost reklamace je také jedna z asertivních dovedností sebeprosazení.



Obrázek 11 – Graf k otázce č. 20

Otázka č. 20 opět vyzněla spíše neasertivním jednáním a malou schopností prosazení manažerů. Proto byl vytvořen výše uvedený graf, který se manažerů dotazoval: „Je mi nepříjemné začít rozhovor s „úředními“ nebo „výše postavenými“ osobami, a to i když jim nutně potřebuji něco sdělit.“ V 60 procentech manažeři odpovídali „naprosto vystihuje“. Nikdo neodpověděl „spíše vystihuje“. Zbylí dva manažeři odpověděli „často, nikoliv pokaždé“ a „nevystihuje v žádném případě“.

7.2 Výsledky dotazníku „Mapa asertivity“

Jak jsem již zmiňovala, dotazník „Mapa asertivity“ obsahuje 33 otázek, které zkoumají postoje manažerů k určitým životním situacím – viz Příloha P II. Tyto otázky jsou členěny do tří oblastí:

- 1. oblast (otázky 1 - 11) - situace spojené s obranou vlastních práv,
- 2. oblast (otázky 12 - 27) - situace spojené s dovedností uplatňovat svá práva,
- 3. oblast (otázky 28 - 32) - situace spojené s narušováním práv druhých lidí.

Poslední otázka č. 33 není zařazena do žádné z výše uvedených oblastí. Představuje vlastní mínění daného respondenta o vlastní úrovni svých asertivních dovedností. (Medzihorský, 1991)

Každou oblast jsem vyhodnotila zvlášť. Skupinu pěti manažerů jsem hodnotila jako tým, tudíž jsem spočítala medián počtu jednotlivých odpovědí (křížků) u každé otázky. Všechny hodnoty vypočítaného mediánu, které představovaly odpověď v oblasti tmavě vyznačených polí, jsem sečetla a následně zařadila do dané oblasti míry problémů s asertivitou.

Tabulka 4 – Hodnoty míry problémů s asertivitou u skupiny manažerů

| Oblast | | malá | střední | značná |
|--------|--------------|------|---------|--------|
| 1. | Počet křížků | / | 5 | / |
| 2. | | 5 | / | / |
| 3. | | / | 3 | / |

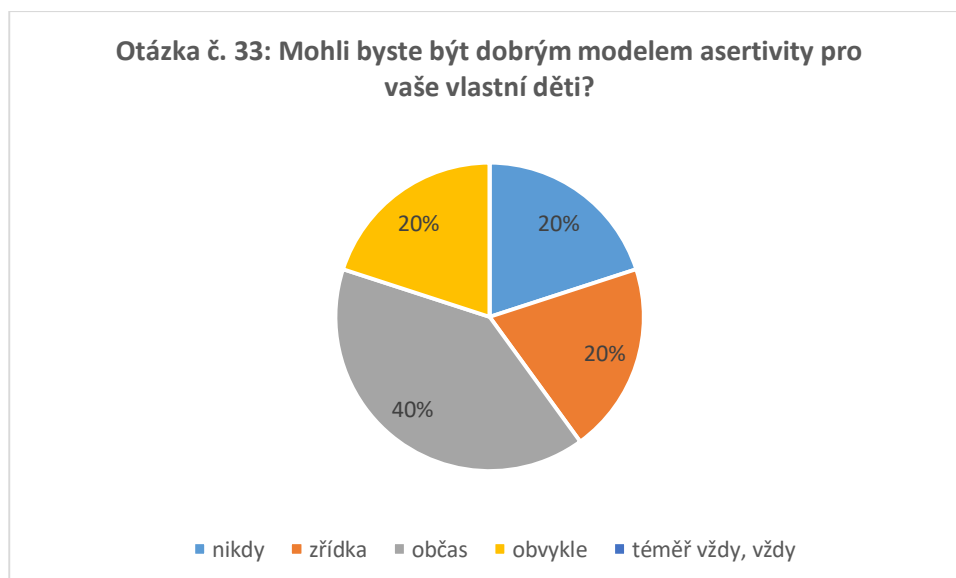
Tabulka č. 4 znázorňuje součet počtu křížků (jednotlivých mediánů), vyskytujících se v tmavých polích. V první oblasti, tedy v oblasti situace spojené s obranou vlastních práv, se 5 křížků (jednotlivých mediánů) nacházelo v tmavém poli. Ve druhé oblasti, tedy v oblasti

situace spojené s dovedností uplatňovat svá práva, se v tmavém poli objevily křížky (jednotlivé mediány) pětkrát. V poslední oblasti, tedy v oblasti situace spojené s narušováním práv druhých, byly v tmavém poli křížky (jednotlivé mediány) tři.

Tabulka 5 – Rozmezí míry problémů s asertivitou

| Oblast | | malá | střední | značná |
|--------|--------------|-------|---------|---------|
| 1. | Počet křížků | 1 - 4 | 5 - 8 | 9 - 11 |
| 2. | | 1 - 6 | 7 - 12 | 13 - 16 |
| 3. | | 1 - 2 | 3 - 4 | 5 |

Tabulka č. 5 ukazuje rozmezí míry problémů s asertivitou manažerů. V první oblasti vyšla střední míra problémů s asertivitou, ve druhé oblasti malá míra problémů s asertivitou a ve třetí opět střední míra problémů. Z toho vyplývá, že na první a třetí oblast by se měli manažeři zaměřit.



Obrázek 12 – Graf k otázce č. 33

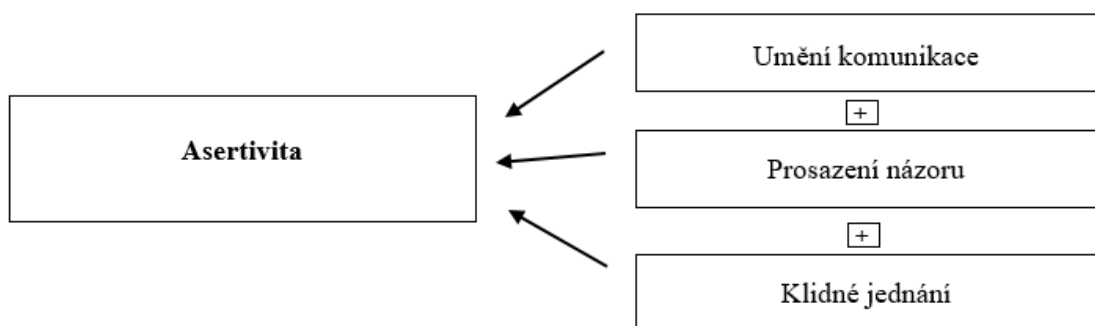
Otázka č. 33 zněla takto: „Mohli byste být dobrým modelem asertivity pro vaše vlastní děti?“ Tato otázka nespadá do žádné ze tří oblastí, týkala se představ manažerů o vlastní úrovni jejich asertivních dovedností. V grafu jsou procentuálně znázorněny odpovědi manažerů. Za zmínku zcela jistě stojí odpověď jednoho z manažerů, který na tuto otázku zvolil jako jediný odpověď „téměř vždy, vždy“.

7.3 Výsledky rozhovorů

K vyhodnocení výsledků rozhovorů jsem využila metodu analýzy kvalitativního výzkumu, tedy analýzu vytváření trsů.

Otázka č. 1: Co podle Vás znamená asertivní chování?

Zvolila jsem tuto otázku proto, abych získala přehled o tom, zda respondenti znají skutečný význam asertivity a jaký na ni mají pohled.



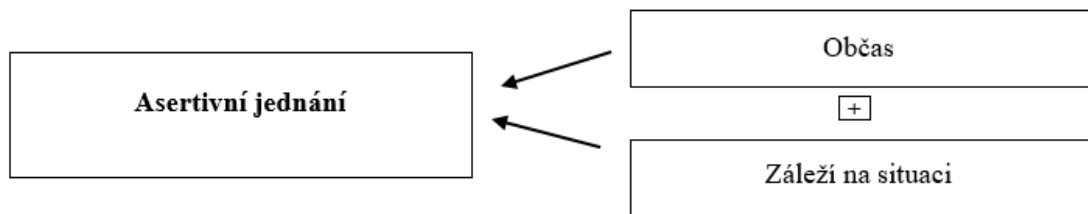
Obrázek 13 – Co podle Vás znamená asertivní chování?

V první otázce se dva respondenti zmínili o tom, že asertivita je určitým uměním komunikovat a v podstatě všichni respondenti se shodli na tom, že jde o prosazení vlastního názoru klidnou cestou. Druhý respondent odpověděl takto: „*Snaha dosáhnout svého slušným způsobem, důrazně, ale bez urážek.*“ Čtvrtý respondent řekl: „*Asertivní člověk se dokáže vžít do druhých a podle toho také reaguje. Nenechává se vytočit a věci řeší klidnou cestou.*“

Zaujala mne odpověď prvního respondenta, který reagoval takto: „*... prosazení svého názoru. Aby vlastně člověk dosáhl toho, co chce, i když se to tomu druhému nelíbí. Nějakým způsobem ho dostat tam, kam já potřebuju a on s tím nakonec souhlasí.*“ Z této odpovědi jsem vycítila určitý sklon k manipulaci, na což pak respondent dodal: „*... možná jsem se jen špatně vyjádřil. U asertivity by mělo dojít ke vzájemné spokojenosti a kompromisu.*“

Otázka č. 2: Řekli byste o sobě, že jste asertivní?

Druhá otázka směřovala k tomu, aby se respondenti zamysleli nad tím, jak vidí své asertivní dovednosti oni sami.

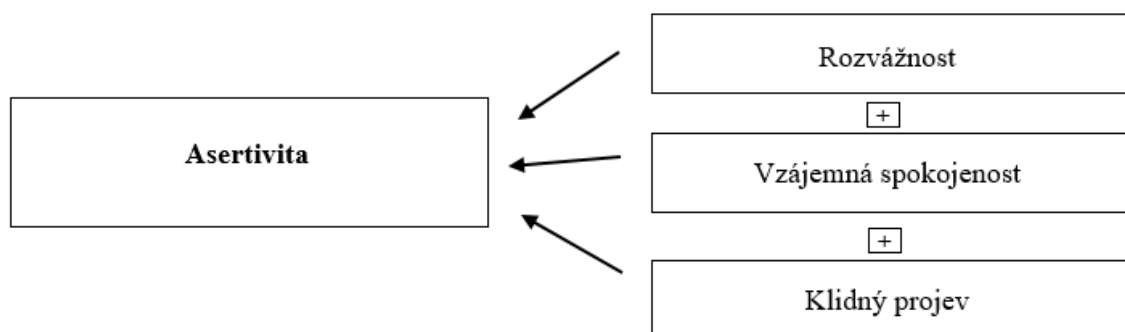


Obrázek 14 – Řekli byste o sobě, že jste asertivní?

Čtyři z pěti respondentů mi sdělili, že jednají asertivně jen občas. Podle nich záleží na druhu situace a ne vždy jsou schopni asertivního jednání. První respondent odpověděl následovně: „*Když má třeba klient přehnané požadavky, které nedokážu splnit, a trvá na nich, tak být asertivní se nedá.*“ Druhý respondent mi sdělil, že je asertivní jen při komunikaci s cizími lidmi. Odpověď pátého respondenta byla: „*Snažím se být nekonfliktní za každých podmínek, proto prosazuju své názory minimálně.*“

Otázka č. 3: Jak byste popsali rozdíl mezi asertivitou a agresivitou?

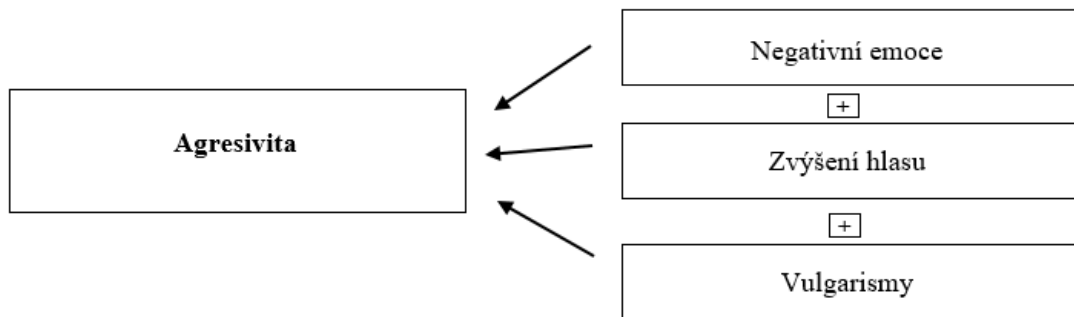
Touto otázkou jsem chtěla zjistit, zda a v čem vidí respondenti rozdíl mezi agresivním a asertivním jednáním. Odpovědi o asertivitě a agresivitě jsem rozdělila pro lepší přehlednost zvláště do dvou trsů.



Obrázek 15 – Jak byste popsali rozdíl mezi asertivitou a agresivitou?

Podle dvou respondentů si asertivní jedinec více rozmýšlí svůj názor, než ho někomu řekne. Dokáže se v každé situaci ovládat a k prosazení názoru nevyužívá agrese. Čtyři respondenti

se shodli na tom, že asertivní člověk jedná za všech okolností klidně a slušně. Dva se zmínili o oboustranné spokojenosti, dohodě na společném řešení. Odpověď pátého respondenta se v ničem se žádnou odpovědí neshodovala, řekl: „U asertivity mám přirozenou schopnost stát si za svým a bez problémů dokážu ostatní přesvědčit nebo přetáhnout na svou stranu.“

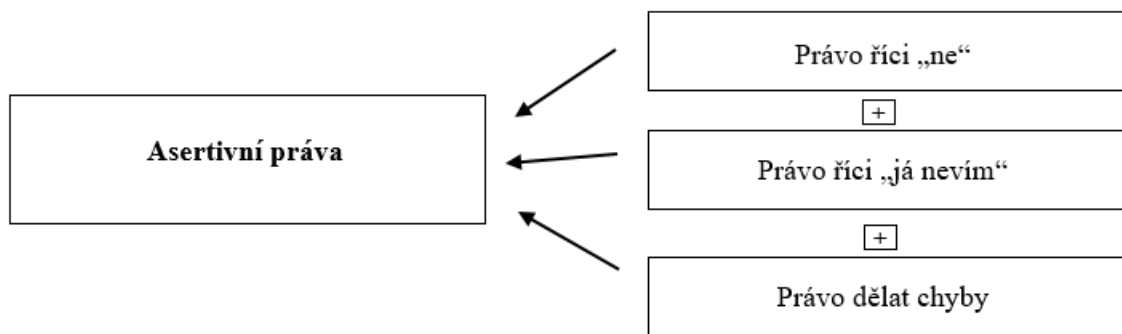


Obrázek 16 – Jak byste popsali rozdíl mezi asertivitou a agresivitou?

V této otázce se všech pět respondentů nezávisle shodlo na odpovědi, že agresivní jedinec se nechává příliš unášet svými emocemi, útočí a rozvážné myšlení jde stranou, bývá dominantní. Může křičet a volit nevhodná či sprostá slova. Třetí respondent odpověděl: „Agresivita je neslušné a sprosté chování. Agresivního člověka všechno vyvede z míry, ... agresivní člověk se projevuje i sprostými slovy a přehnanou gestikulací.“

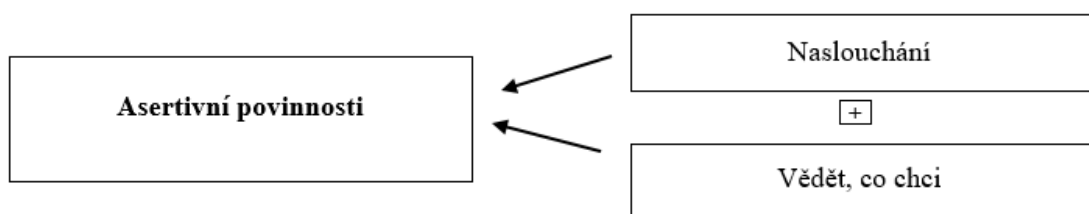
Otázka č. 4: Znáte nějaká asertivní práva a povinnosti, jaká?

Takovéto znění otázky jsem zvolila proto, abych se dozvěděla, jestli mají respondenti ponětí o asertivních právech a povinnostech. Odpovědi k asertivním právům a povinnostem jsem rozdělila do trsů zvlášť.



Obrázek 17 – Znáte nějaká asertivní práva a povinnosti, jaká?

Tři z pěti respondentů znají právo říci „já nevím“ a právo se mýlit. Dva se shodli na právu říci „ne“ v nepříjemných situacích. První respondent řekl toto: „*Jsme jen lidi a každý dělá chyby, i já mám právo dělat chyby. Člověk není neomylný a třeba musí udělat takové rozhodnutí, co v danou chvíli není úplně logické.*“ Odpověď pátého respondenta spočívala v tvrzení: „*Mám právo mít svůj názor, který pak můžu měnit, jak se mi zachce.*“

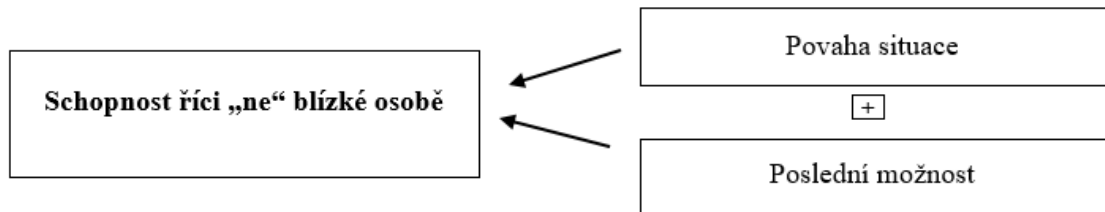


Obrázek 18 – Znáte nějaká asertivní práva a povinnosti, jaká?

U asertivních povinností byly odpovědi respondentů různé. Tři byli toho názoru, že asertivní povinností je dát prostor druhým k vyjádření názoru a naslouchat jim. Příkladem volím vyjádření druhého respondenta: „*Povinnost je nelhat sobě ani ostatním. A hlavně druhým naslouchat.*“ Dva znají povinnost, že by měl člověk přesně vědět, co chce. Příkladem odpovědi prvního respondenta: „*Mou povinností je taky přesně vědět, co chci a co od toho očekávám.*“

Otázka č. 5: Dokážete říci „ne“ velmi blízké osobě, i když je Vám daná situace nepříjemná?

Touto otázkou jsem měla dojít k bližšímu zjištění, zda jsou respondenti schopni uplatnit asertivní právo říci „ne“ blízkým osobám.

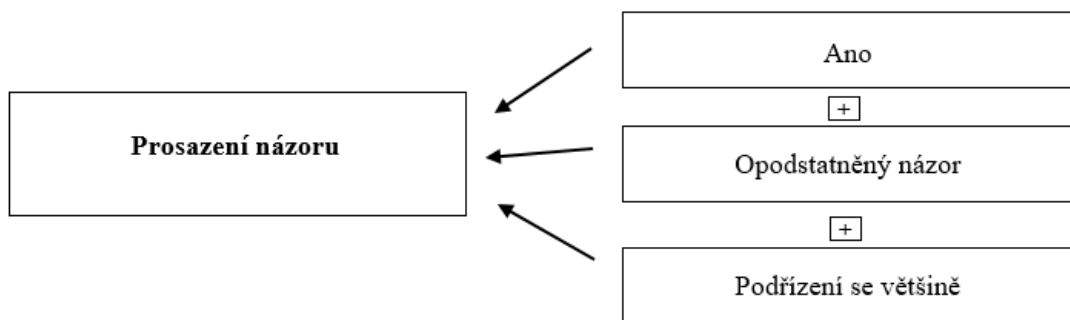


Obrázek 19 – Dokážete říci „ne“ velmi blízké osobě, i když je Vám daná situace nepříjemná?

Na tuhle otázku byla většina respondentů za jedno. Záleží podle nich na druhu situace a na okolnostech. Dva z nich se vyjádřili, že dokáží říci „ne“ jen v krajním případě, takové situace oddalují a je to pro ně až poslední možnost. Pouze jeden z nich, tedy druhý respondent odpověděl sebejistě jednou větou: „*Ano, to už jsem se naučil. Řeknu ne, když se mi opravdu něco nechce nebo to pro mě není příjemné.*“

Otázka č. 6: Jste schopni i přes nesouhlas kolegů dát najevo a prosadit si svůj názor/postoj?

Šestá otázka se respondentů dotazovala na jejich schopnost prosazení vlastních názorů, i když s nimi kolegové nesouhlasí.

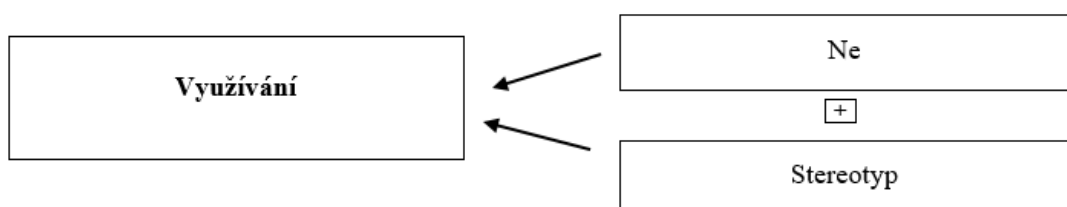


Obrázek 20 – Jste schopni i přes nesouhlas kolegů dát najevo a prosadit si svůj názor/postoj?

Všichni respondenti odpověděli shodně, jsou schopni vyjádřit své názory i přes nesouhlas druhých. Dodali, že si za svým názorem stojí jen tehdy, kdy si jsou svým názorem zcela jisti. Třetí respondent uvedl: „*Ano, jsem schopna si stát za svým a argumentovat ve prospěch svého názoru nebo postoje, když vím, že je správný. Ne vždy si ho ale prosadím.*“ Tři dotazovaní se zmínili, že se v některých případech jen ostatním podřídí. Příkladem je odpověď druhého respondenta: „*Obvykle se smírím s názorem ostatních. Myslím si, že když daný názor projeví celý tým, tak ho měl také podpořit.*“

Otázka č. 7: Máte někdy pocit, že na sobě necháte „dříví štípat“? Napadá Vás nějaká konkrétní situace?

Snahou zde bylo, abych zjistila, jestli si respondenti nechají líbit i věci, které nejsou pro ně příjemné a dokáží se prosadit.

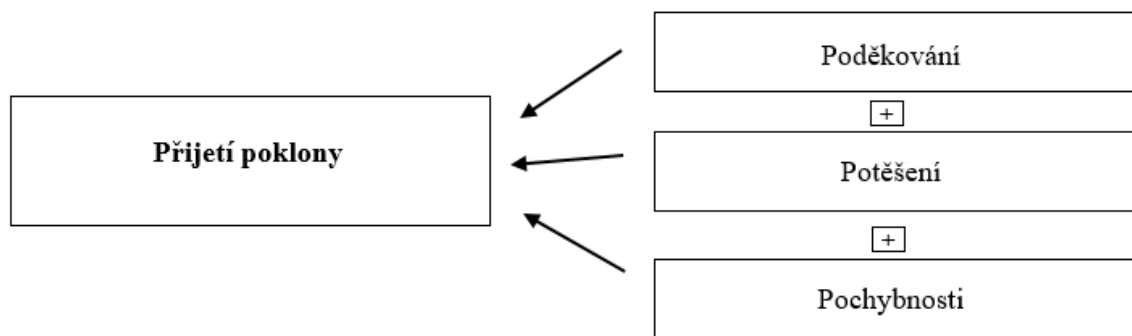


Obrázek 21 – Máte někdy pocit, že na sobě necháte „dříví štípat“?

Pouze dva z pěti respondentů se shodli na tom, že takové pocity nemají, jeden z nich se těmito situacím zásadně vyhýbá. Druzí dva respondenti uvedli jako důvod tohoto pocitu situace, které se neustále opakují, a je to už obtěžuje. Pouze jeden, a to druhý respondent, řekl tento důvod: „... vedu rozhovor s člověkem, který je až moc tvrdohlavý a za každou cenu svůj názor nechce změnit. V tom případě radši ustoupím a vyhnu se rozepři.“

Otázka č. 8: Jak se zachováte, když Vám někdo skloní poklonu?

Osmá otázka byla položena za účelem zjištění, jak dokáží respondenti přijímat poklony, a také, jak se v takových situacích zachovají.

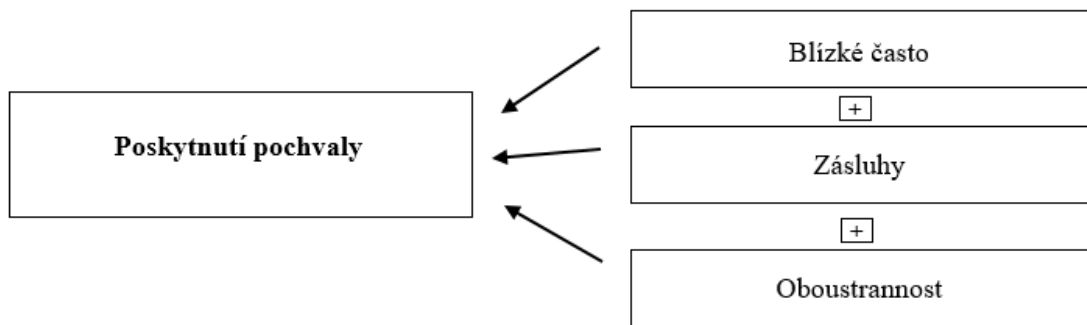


Obrázek 22 – Jak se zachováte, když Vám někdo skloní poklonu?

Všechny respondenty poklona vždy potěší a jsou polichoceni. Čtyři z nich mi sdělili, že když jim někdo skloní poklonu či je pochválí, vždy reagují slušným poděkováním. Dva respondenti mívají občas pochybnosti upřímnosti poklon, někdy na ně působí spíše ironicky. Příkladem je odpověď třetího respondenta: „... pochybuji o upřímnosti jeho slov. Někdy nevím, jestli to nebylo třeba ironicky nebo jestli to dotyčný myslel opravdu vážně.“

Otázka č. 9: Myslíte si, že dostatečně chválíte své kolegy či blízké?

Zde bylo cílem přijít na to, zda respondenti podle jejich názoru často chválí své blízké a kolegy.

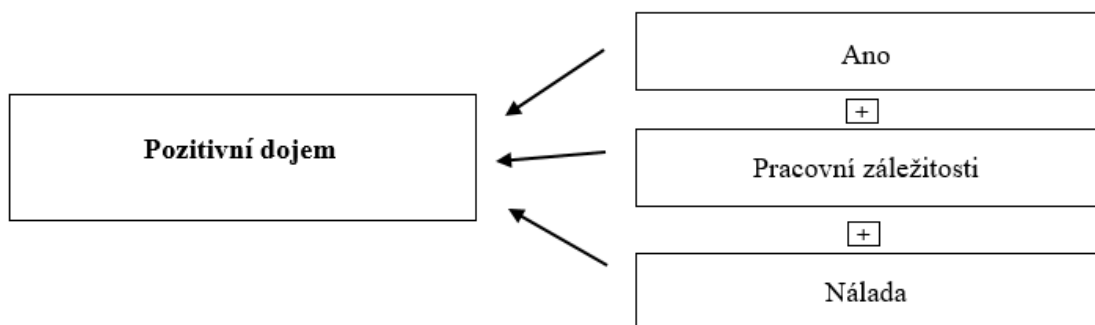


Obrázek 23 – Myslíte si, že dostatečně chválíte své kolegy či blízké?

Všech pět respondentů chválí druhé za jejich zásluhy. Když je k tomu skutečný důvod. Tři z pěti uvedli, že své blízké chválí mnohem častěji než kolegy v zaměstnání, naproti tomu pouze jeden poskytuje pochvaly více svým kolegům než blízkým. Dva dodali, že se v týmu chválí navzájem. První respondent doplnil: „S kolegy se chválíme vzájemně, my jsme kamarádi a je u toho legrace. Spíš nás nikdo nepochválí.“

Otázka č. 10: Dle Vašeho názoru, působíte na své okolí pozitivním dojmem?

Desátá otázka se respondentů dotazovala na názor, jak se jeví pro okolí.

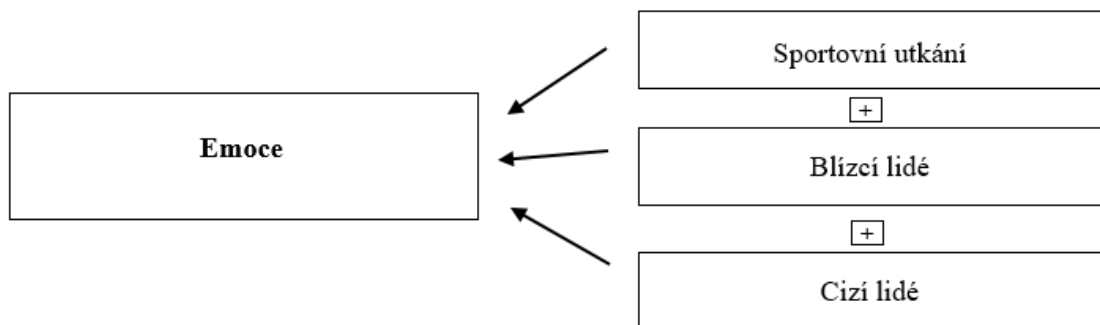


Obrázek 24 – Dle Vašeho názoru, působíte na své okolí pozitivním dojmem?

Čtyři z pěti respondentů se shodli, že se jejich vyzařování na okolí odvíjí od jejich současné nálady. Dva zvolili stejný příklad, že se jejich nálada odvíjí hlavně od záležitostí v práci. Pátý z nich dodal: „... někdy mám takové dny, kdy moc pozitivní nejsem a dokážu zdeptat i usměvavého smajlíka.“ Tři odpověděli, že pro své okolí pozitivním dojmem určitě působí.

Otázka č. 11: Při jakých situacích dokážete projevit své emoce? V jakých situacích naopak své emoce vůbec neprojevujete?

Touto otázkou jsem chtěla docílit toho, aby se respondenti zamysleli nad projevováním vlastních emocí.

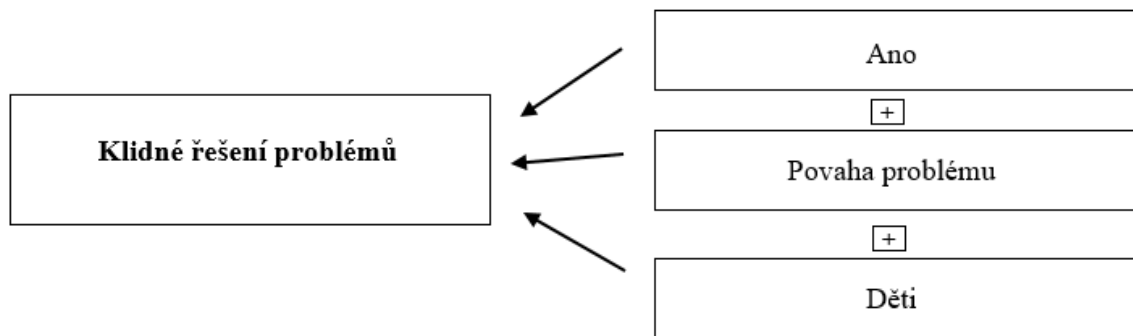


Obrázek 25 – Při jakých situacích dokážete projevit své emoce? V jakých situacích naopak své emoce vůbec neprojevujete?

Tři z pěti dotazovaných odpovědělo, že své emoce projevují před rodinou a přáteli nebo v situacích, které se týkají právě rodiny a přátel. Dva dávají své emoce najevo při sportovních utkáních, oba uvedli pro příklad fotbalový zápas. Druhý respondent popisuje takto: „... *nejvíc projevují emoce při fotbalu. Když se dívám na zápas, bývá to velmi emotivní zážitek.*“ Pro příklad, kdy respondenti neprojevují své emoce, si dva z nich vzpomněli, že své pocity nevyjadřují před lidmi, které neznají.

Otázka č. 12: Řešíte problémy jak na pracovišti, tak v domácnosti v poklidu?

Protože mě zajímalo, jakým způsobem respondenti řeší jejich problémy, položila jsem tuto otázku.

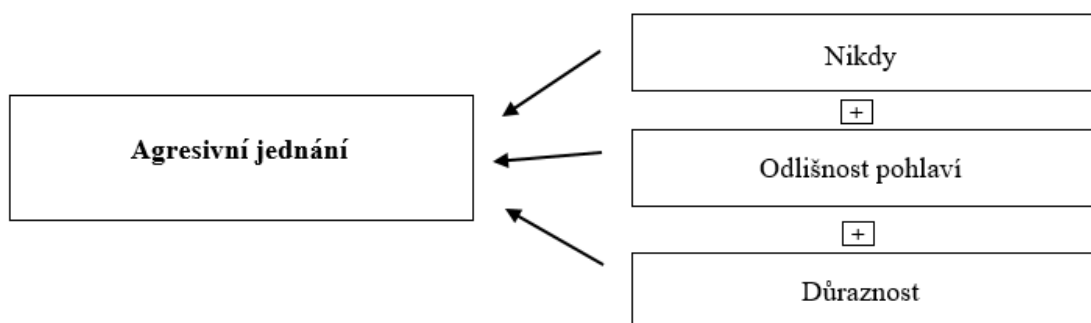


Obrázek 26 – Řešíte problémy jak na pracovišti, tak v domácnosti v poklidu?

Všech pět dotazovaných odpovědělo, že problémy nějakým způsobem v poklidu řeší. Někteří z nich podotkli, že řešení jejich problémů je často ovlivněno tím, zda se problémy týkají profese či domácnosti. První respondent sdělil: „... záleží na tom, jestli se problém týká jen mě nebo jde o problém celého týmu.“ Dva manažeři uvedli za příklad děti. Třetí respondent řekl: „Doma to s dětmi jde o něco hůř, tam dát průchod emocím a moc v poklidu problémy řešit nejde.“ Naproti tomu čtvrtý respondent odpověděl: „... snažím se řešit problémy v poklidu jak doma s dětmi, tak v práci.“

Otázka č. 13: Býváte někdy vědomě agresivní, abyste prosadili svůj názor/postoj?

Třináctá otázka se respondentu dotazovala, zda se někdy projevovali agresivně k dosažené svého.

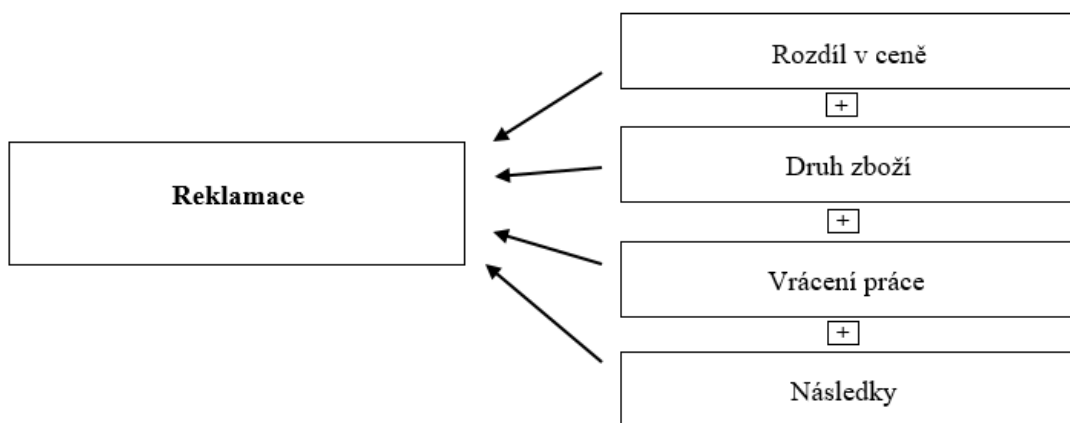


Obrázek 27 – Býváte někdy vědomě agresivní, abyste prosadili svůj názor/postoj?

Tři z pěti dotazovaných respondentů na tuto otázku odpověděli bez váhání, že nikdy vědomě agresivní nejsou. Dva další poukázali v některých případech na určitou důslednost a důraznost. Ti samí se také nezávisle shodli na rozdílnosti jednání vůči druhému pohlaví. Jak řekl první respondent: „*S ženami je jiné jednání než s muži.*“

Otázka č. 14: Dělá Vám potíže vrátit nekvalitní zboží v obchodě či nedostatečně odvedenou práci podřízenému?

Předpolední otázka měla zjistit, jak na tom jsou manažeři s reklamacemi.

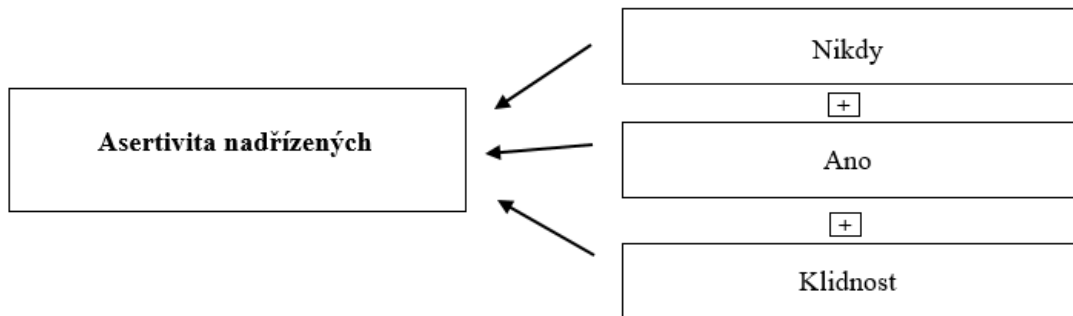


Obrázek 28 – Dělá Vám potíže vrátit nekvalitní zboží v obchodě či nedostatečně odvedenou práci podřízenému?

Všichni respondenti v případě, když jim podřízený poskytne nekvalitně odvedenou práci, tuto práci bez váhání vrátí. Čtyři z nich uvedli, že za odvedenou práci svých podřízených jsou zodpovědní a nesli by za to následky. Celý tým by nesl následky. První respondent je tohoto názoru: „*Já to po nich opravovat nebudu, všichni kopeme za celý tým, nejede každý sám za sebe.*“ Co se týče nekvalitního zboží, tři respondenti jednají s ohledem na cenu zboží. Levnější potraviny klidně vyhodí, ale dražší produkt vyreklamují. Příkladem toho je odpověď čtvrtého respondenta: „*Když koupím něco plesnivého nebo zkaženého, je to mi to líto, ale vyhodím to. Pokud se ale jedná o drahou věc, tak s reklamací problém nemám a jdu to vyměnit.*“

Otázka č. 15: Vidíte asertivní chování u svých nadřízených? Napadá Vás konkrétní situace?

Poslední otázku jsem zvolila proto, abych přišla na to, zda respondenti vnímají své nadřízené jako asertivní jedince.



Obrázek 29 – Vidíte asertivní chování u svých nadřízených?

Tři z pěti respondentů u svých nadřízených asertivní chování pozoruje, dva z nich vnímá jako projev asertivity klidné chování a jednání nadřízených. Naopak zbylí dva si asertivního jednání u nadřízených nejsou vědomi vůbec. Třetí respondent mi na tuto otázku odpověděl následovně: „*Ne, v žádném případě. Asertivního chování, tedy alespoň ke mně, si u svých nadřízených nejsem vědoma.*“

7.4 Porovnání výsledků dotazníků s výsledky rozhovorů

Z dotazníku sebeprosazení vyplynulo, že nejvíce dělá respondentům potíže projevit se asertivně ve třech konkrétních situacích. Prvním případem je odmítnutí na pozvání, když se jim toto pozvání vůbec nehodí. Proto jsem pro rozhovor zvolila otázku, zda respondenti dokáží říci „ne“ v nepříjemné situaci i velmi blízkým osobám. I v rámci rozhovoru se většina respondentů nezávisle shodla na tom, že svým blízkým většinou říct „ne“ nedokáží a snaží se jim za všech okolností vyjít vstříc. Druhým případem z dotazníku sebeprosazení je vyřizování reklamací. V otázce se jednalo o nazelenalý salám, kde čtyři respondenti uvedli, že by ho raději vyhodili, než aby ho šli vyreklamovat. K tomu se v rozhovoru pojí otázka, zda respondenti vrací nekvalitní zboží či nedostatečně odvedenou práci podřízených.

Tvrzení se opět shodovalo s odpověďmi v dotazníku, kdy čtyři z pěti respondentů skutečně sdělili, že nekvalitní potraviny vyhodí a bez rozmýšlení koupí novou. Dodali, že záleží především na ceně zboží. Levné produkty nevrací, zatímco ty dražší ano. U nekvalitně odvedené práce podřízených byl výsledkem pravý opak, všichni se shodli na vrácení a přepracování daného úkolu podřízeným. Poslední situace, která v dotazníku sebeprosazení také vyzněla nejmenší schopností prosadit se, se týká začínání rozhovoru s úředními či výše postavenými osobami. Tři respondenti na tvrzení, že začínat takovéto rozhovory je pro ně nepříjemné, i když nutně cokoliv potřebují, zvolili odpověď „naprosto vystihuje“ a jeden „často, nikoliv pokaždé“. V rozhovoru jsem se ptala také na otázku, týkající se schopnosti prosadit se daných respondentů. Konkrétně tedy prosazení vlastního názoru i přes nesouhlas kolegů. Všech pět sdělilo, že svůj názor umí dát najevo, ale jen tehdy, kdy jsou si svým názorem skutečně jisti. Ne každý si ho ale prosadí, někteří se pak spíše stáhnou do ústraní a podřídí se většině.

Jak jsem již zmínila, dotazník „Mapa asertivity“ se dělí do třech oblastí, a to na situace spojené s obranou vlastních práv, situace spojené s dovedností uplatňovat svá práva a situace spojené s narušováním práv druhých lidí. Jak v první, tak i ve třetí oblasti vyšla střední míra problémů s asertivitou. V oblasti situací spojených s obranou vlastních práv se objevila otázka, zda respondenti váhají s vrácením vadného zboží. Výsledky byly totožné s odpověďmi jak v dotazníku sebeprosazení, tak i v rozhovoru. Čtyři váhají vždy a zbylý respondent neváhá nikdy. Potíže v téhle oblasti mají všichni respondenti také s tím, aby řekli člověku, který kouří poblíž, že je kouř obtěžuje. Jeden se v takové situaci prosadí občas, zbylí čtyři vůbec nikdy. Zaujala mne však otázka pocitu být využíván či manipulován jinými lidmi. Proto jsem i v rozhovoru zvolila obdobnou otázku, zda mívají respondenti někdy pocit, že na sobě nechají „dříví štípat“. Tři z pěti respondentů v dotazníku uvedli, že se občas cítí být využívání či manipulování, což se shoduje i s reakcí v rozhovoru. Důvodem, proč tento pocit někdy mají, je neustále opakující se situace, jimž jsou vystaveni. Tedy hlavně stereotyp. Situace, která je také spojena obranou vlastních práv, je odmítnutí prosby o pomoc nebo službu tehdy, když je pro respondenty nevýhodná. I zde se tvrzení shodovalo s odpověďmi v rozhovoru. Většina manažerů nemá asertivní schopnost říci „ne“. Situace spojené s narušováním práv druhých, tedy třetí oblast dotazníku, vyšla taktéž jako střední míra problémů. Důkazem toho je zvýšení hlasu k přiměření druhých, aby udělali, co chtějí oni a používání nekontrolovaných či nevhodných výrazů v případě vzteku. Zvolení většiny možnosti „obvykle“ bylo podnětem k položení otázky, zda jsou respondenti v některých

situacích vědomě agresivní. Tři odpověděli, že nikdy vědomě agresivní nejsou. Zbylí se zmínili o určité důraznosti a také o tom, že vidí rozdílnost v konfrontaci se ženou a s mužem.

7.5 Odpovědi na výzkumné otázky

V této kapitole budu odpovídat na výše uvedené výzkumné otázky.

VO1: Jaká je úroveň asertivity manažerů této společnosti?

Na základě výsledků dotazníků sebeprosazení a dotazníků „Mapa asertivity“ je u manažerů míra problémů s asertivitou střední. I z provedených rozhovorů je patrné, že v některých situacích se manažerům daří jednat asertivně velmi dobře, ovšem jsou případy, kdy se asertivně nechovají, a tudíž je pro ně nácvik některých asertivních metod důležitý.

VO2: Na základě dotazníku „Mapa asertivity“, která ze tří oblastí hodnocení asertivity u manažerů nejvíce pokulhává?

U manažerů této společnosti je nejvíce problematická první a třetí oblast, tedy situace spojené s obranou vlastních práv a situace spojené s narušováním práv druhých lidí.

VO3: Jak vnímají své asertivní dovednosti sami manažeři?

V jednotlivých rozhovorech se nejvíce shodovala odpověď, že sami manažeři se asertivně vidí jen občas. Podle nich záleží na povaze situace a na druhém člověku. Jeden z respondentů užívá asertivního jednání jen při komunikaci s cizími lidmi. Dle poslední otázky dotazníku „Mapa asertivity“ - viz Obrázek č. 12, pouze jeden z manažerů si myslí, že by mohl být dobrým modelem asertivity pro vlastní děti vždy či téměř vždy.

VO4: Dokáží manažeři asertivně říci „NE“?

Převážná většina respondentů se shodla na tom, že s touto dovedností má problém. Především svým blízkým nedokáží říci „ne“ a za každých okolností se snaží vyhovět. V rámci asertivního odmítnutí mají 3 manažeři potíže říci „ne“ i na pozvání, když se jim to vůbec nehodí.

VO5: Dělá manažerům problém vracet nekvalitní zboží?

Čtyři z pěti dotazovaných nekvalitní zboží bez váhání vyhodí. Klíčovým prvkem je však pro ně cena. Nad levnější potravinou mávnou rukou a hodí ji do koše. Pokud se ale jedná o dražší zboží, jsou schopni danou věc reklamovat. Pouze jeden respondent sdělil, že ať se jedná o cokoli, zná hodnotu peněz a reklamaci vyřídí.

VO6: Změnilo se asertivní jednání manažerů po školení?

Na tuto výzkumnou otázku odpovím v kapitole 8.5, tedy až po školení manažerů a předání příručky.

8 OPATŘENÍ

Jelikož míra problémů s asertivitou vyšla u manažerů střední a tito manažeři jsou schopni asertivního jednání jen za určitých okolností a při různých situacích, je nutno navrhnout opatření. Vypracovala jsem tedy příručku, která bude manažerům sloužit k tomu, aby se dozvěděli více informací o asertivitě a asertivních technikách. S kolegyní Monikou Hanákovou jsem rovněž natočila krátké video, sloužící jako forma školení pro manažery. Na základě těchto provedených opatření zjistím, zda a jak se po určité době manažerům asertivní dovednosti změnily. K tomu mi bude sloužit skórovací metoda s mapou rizik, kterou po uplynutí dvou týdnů od školení vyplnilo všech pět manažerů. Pomocí diagramu Ishikawa znázorním možné příčiny, vedoucí k největšímu riziku.

8.1 Školení manažerů

Školení manažerů má formu krátce natočeného videa, kde jsem s kolegyní Monikou Hanákovou manažerům blíže představila asertivitu a asertivní techniky. Z počátku jsme vysvětlily, co asertivita vůbec znamená. Následovaly scénky, ve kterých jsme chtěly poukázat na vhodné použití asertivních technik v nejrůznějších situacích. První scénka znázorňuje schopnost asertivního odmítnutí v nepříjemné situaci, použily jsme techniku pokažené gramofonové desky. Druhá scénka popisuje situaci, kdy je zapotřebí souhlasit a uznat každou pravdu při kritice, tedy technika otevřených dveří. Kritik tak postupně ztrácí energii na další argumenty. Ve třetí scénce užíváme techniku asertivního „ne“, nehledáme další omluvy ani výmluvy a sdělíme tak stručně svůj postoj. Čtvrtá scénka poukazuje na důležitosti nacházet společného řešení, aby bylo vhodné pro obě strany, tedy technika přijatelného kompromisu. V páté scénce používáme techniku sebeotevření, když na konkrétní otázku neznáme odpověď, uznáme naši neznalost. Šestá scénka znázorňuje příklad použití techniky negativního dotazování. Při kritice se ptáme, co bychom měly udělat jinak. Pokud nedostaneme užitečnou odpověď, hodíme to za hlavu. Sedmá scénka popisuje situaci, kdy redukuje kritiku druhého pomocí techniky negativní aserce. Přijímáme vlastní chybu bez toho, abychom se přehnaně omlouvaly. V poslední scénce využíváme techniku selektivního ignorování, kdy v případě kritiky jen nasloucháme a dál se k ní nevyjadřujeme. Celé video školení pro manažery je připojeno k diplomové práci.

8.2 Příručka pro manažery

V rámci opatření jsem pro manažery zpracovala příručku asertivních dovedností. K tomu, aby byl manažer asertivní, potřebuje znát, pochopit a především cvičit různé asertivní techniky. Příručka je rozdělena do dvou částí, a to na teoretický a praktický rámec. V teoretickém rámci se manažeři dozví, co je to efektivní komunikace a asertivita. Přečtou si o asertivních právech, povinnostech a významu asertivity pro jejich profesi. Praktický rámec spočívá v popisu nácviku komunikačních a asertivních technik manažera a v uvedení možných reakcí asertivních technik. Celá podoba příručky asertivních dovedností pro manažery je připojena k diplomové práci.

8.3 Výsledná skórovací metoda s mapou rizik

Na základě rozhovorů a odpovědí z dotazníků byla sestavena a vyhodnocena skórovací metoda s mapou rizik.

Tabulka 6 – Identifikace rizika

| Poř. číslo rizikového faktoru | Rizikový faktor |
|-------------------------------|---|
| 1 | Neschopnost říct NE při nátlaku |
| 2 | Nezvládnutí ostré kritiky |
| 3 | Neasertivní reakce na slovní útoky |
| 4 | Neprosazování oprávněných požadavků |
| 5 | Nepřijímání a neposkytování komplimentů |
| 6 | Neschopnost reklamace |

Zvolila jsem šest rizikových faktorů. Tyto faktory představují případy, ve kterých měli manažeři před školením a pročtení příručky nedostatky, nebyli tedy schopni v těchto situacích asertivního jednání.

Níže uvedu tabulky, kde můžeme vidět přiřazené hodnoty pro pravděpodobnost a možný dopad jednotlivých rizikových faktorů z pohledu manažerů po školení. Jak z hodnot pro pravděpodobnost, tak pro dopad, jsem vypočítala výsledný medián. Celkové ocenění rizika je součinem těchto výsledných mediánů pravděpodobnosti a dopadu každého rizikového faktoru.

Tabulka 7 – Ohodnocení prvního rizika - neschopnosti říct „NE“ při nátlaku

| 1. | 1. člen | 2. člen | 3. člen | 4. člen | 5. člen | Skóre (medián) |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|----------------|
| Pravděpodobnost | 7 | 6 | 6 | 7 | 7 | 7 |
| Dopad | 8 | 8 | 7 | 8 | 9 | 8 |
| Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu | | | | | | 56 |

Tabulka 8 – Ohodnocení druhého rizika - nezvládnutí ostré kritiky

| 2. | 1. člen | 2. člen | 3. člen | 4. člen | 5. člen | Skóre (medián) |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|----------------|
| Pravděpodobnost | 3 | 3 | 4 | 2 | 6 | 3 |
| Dopad | 3 | 5 | 4 | 4 | 7 | 4 |
| Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu | | | | | | 12 |

Tabulka 9 – Ohodnocení třetího rizika - neasertivní reakce na slovní útoky

| 3. | 1. člen | 2. člen | 3. člen | 4. člen | 5. člen | Skóre (medián) |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|----------------|
| Pravděpodobnost | 4 | 5 | 3 | 4 | 2 | 4 |
| Dopad | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu | | | | | | 16 |

Tabulka 10 – Ohodnocení čtvrtého rizika - neprosazování oprávněných požadavků

| 4. | 1. člen | 2. člen | 3. člen | 4. člen | 5. člen | Skóre (průměrné hodnoty) |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|--------------------------------|
| Pravděpodobnost | 2 | 2 | 1 | 2 | 4 | 2 |
| Dopad | 9 | 8 | 7 | 6 | 6 | 7 |
| Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu | | | | | | 14 |

Tabulka 11 – Ohodnocení pátého rizika - nepřijímání a neposkytování komplimentů

| 5. | 1. člen | 2. člen | 3. člen | 4. člen | 5. člen | Skóre (medián) |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|-------------------|
| Pravděpodobnost | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 |
| Dopad | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 |
| Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu | | | | | | 4 |

Tabulka 12 – Ohodnocení šestého rizika - neschopnost reklamace

| 6. | 1. člen | 2. člen | 3. člen | 4. člen | 5. člen | Skóre (medián) |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|-------------------|
| Pravděpodobnost | 2 | 1 | 1 | 3 | 6 | 2 |
| Dopad | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu | | | | | | 6 |

Výsledné riziko může spadat do tří kategorií:

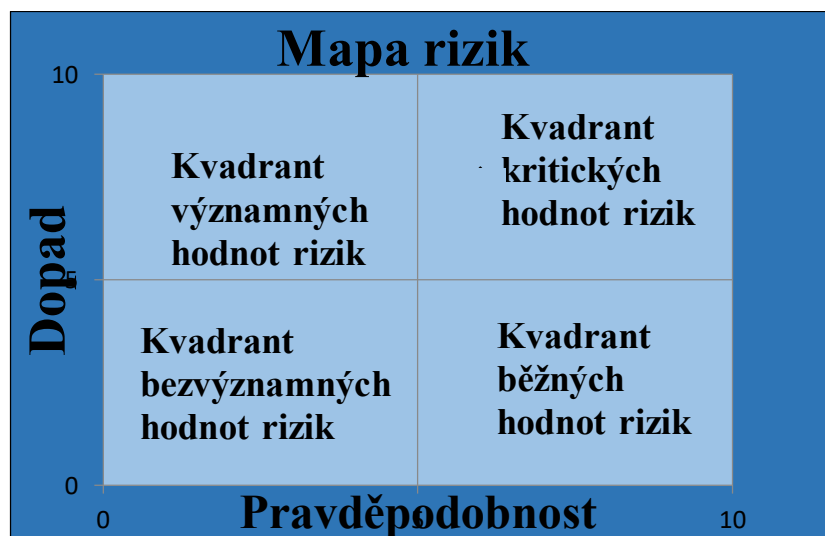
- **Nízká míra rizika** <1;30>
- **Střední míra rizika** <30;60>
- **Vysoká míra rizika** <60;100>

V následující tabulce je možno vidět, jaká opatření jsem navrhla k jednotlivým rizikovým faktorům. Vybrala jsem asertivní techniky, ve kterých by se manažeři měli dále zdokonalovat.

Tabulka 13 – Návrhy na snížení rizika

| Poř. číslo rizikového faktoru | Návrh opatření |
|-------------------------------|--|
| 1 | Naučit se a využívat techniku asertivního „ne“ |
| 2 | Naučit se a využívat techniku otevřených dveří |
| 3 | Naučit se a využívat techniku selektivního ignorování |
| 4 | Naučit se a využívat techniku obehnané gramofonové desky |
| 5 | Naučit se a využívat techniku sebeotevření |
| 6 | Naučit se a využívat techniku obehnané gramofonové desky |

Mapa rizik je dvojrozměrná matice ve tvaru bodového grafu. Na obrázku č. 30 vidíme popsání jednotlivé kvadranty, kam může riziko spadat. Jedná se o kvadranty bezvýznamných, běžných, významných a kritických hodnot rizik.



Obrázek 30 – Mapa rizik s popsáními kvadranty

Největší skóre ocenění rizika náleželo prvnímu riziku vyplývajícímu z neschopnosti říci „ne“ při nátlaku. Číselná hodnota odpovídá hodnotě 56, což spadá do střední kategorie míry

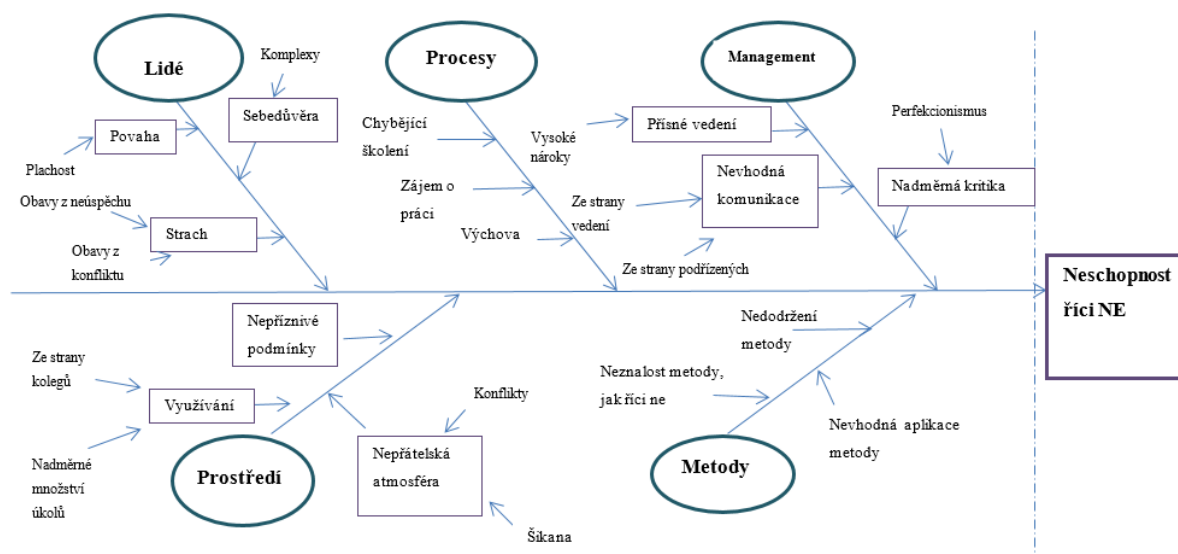
rizika. Nejnižším rizikem bylo zvoleno páté riziko, tedy nepřijímání a neposkytování komplimentů s číselnou hodnotou 4, jenž spadá do nízké kategorie míry rizika.



Obrázek 31 – Výsledná mapa rizik

8.4 Ishikawa diagram

Na základě výsledků skórovací metody s mapou rizik bylo vyhodnoceno riziko neschopnosti říci „ne“ při nátlaku, jehož možné příčiny jsou uvedeny v diagramu Ishikawa. Zvolila jsem metodu 5M, tedy lidé, procesy, management, prostředí a metody.



Obrázek 32 – Ishikawa diagram

8.5 Odpověď na šestou výzkumnou otázku

Nyní odpovím na poslední otázku z mnou stanovených výzkumných otázek.

VO6: Změnilo se asertivní jednání manažerů po školení?

Z výsledné skórovací metody s mapou rizik jsem dospěla k závěru, že v některých situacích se asertivní dovednosti manažerů skutečně změnily. Pět rizikových faktorů ze skórovací metody spadá do nízké míry rizika. Ovšem manažeři i po školení a pročtení příručky stále čelí neschopnosti říci „ne“. Tento rizikový faktor ve skórovací metodě jako jediný patřil do střední míry rizika, tudíž by se manažeři měli zdokonalovat především v technice asertivního „ne“.

9 DISKUZE

Cílem diplomové práce bylo zjistit úroveň asertivity pěti vybraných manažerů firmy XY, a.s. a v čem jsou jejich slabiny. Dílčím cílem bylo provést opatření ve formě školení, vyhotovit příručku asertivních dovedností, poskytnout ji těmto manažerům, aby své dovednosti mohli rozvíjet a cvičit se v asertivních technikách. Na základě provedených opatření bylo cílem taktéž přijít na to, zda a jak se asertivní dovednosti manažerů po uplynutí dvou týdnů změnilo, na čem by měli zapracovat a na co se i nadále zaměřit. Manažerská profese je velice náročná a vyžaduje určitých dovedností k empatii, zvládnutí efektivní komunikace a právě zmiňované asertivitě. K tomu je zapotřebí, aby manažeři znali, pochopili a hlavně se procvičovali v asertivních technikách.

Pro realizaci svého výzkumu jsem použila kvantitativní metodu dotazníkového šetření, tedy dotazník sebeprosazení a „Mapa asertivity“ a také kvalitativní metodu hloubkového polostrukturovaného rozhovoru. Oba dotazníky mi vyplnilo pět manažerů s různou délkou pracovního poměru, s nimiž jsem později uskutečnila rozhovor formou videohovoru. Dotazník sebeprosazení se skládal z 20 otázek a celkové skóre činilo 48, což znamená, že v některých situacích se manažerům daří jednat asertivně velmi dobře a jsou schopni se prosadit, ale jsou i případy, kdy se raději stáhnou do ústraní a sleví ze svých požadavků. Dle mého názoru je to velmi ovlivněno jejich povahou a zkušenostmi. Raději se vyhnou případným konfliktům s kritikou a jen drží krok. Nebo nechtějí vybočit ze své komfortní zóny. Z dotazníku sebeprosazení vyšlo najevo, že nejvíce dělá manažerům problém asertivně se prosadit ve třech případech. První situací je asertivní odmítnutí, když se jim pozvání vůbec nehodí. S tím souvisela má otázka v rozhovoru, zda dokáží v nepříjemné situaci svým blízkým říci „ne“. Většina respondentů se na odpovědi shodla, svým blízkým skutečně málokdy řeknou „ne“ a vždy se snaží vyhovět. Druhým případem je reklamace. Téměř každý respondent levnější zboží vyhodí, než aby vyřizoval reklamaci. Někteří však doplnili, že se to odvíjí od ceny a hodnoty zboží, dražší věc spíše vrátí. Poslední situace se týkala zahájení rozhovoru s úředníky či výše postavenými osobami. Tři manažeři uvedli, že je to pro ně opravdu nepříjemné. Se sebeprosazením se v rozhovoru spojovala otázka, zda manažeři dávají najevo a prosadí si vlastní názor i přes nesouhlas kolegů. Všech pět sdělilo, že svůj názor najevo dává, ale jen ve stoprocentní jistotě. Ne každý si ho prosadí, někteří se pak spíše stáhnou do ústraní a podřídí se celému týmu.

Dotazník „Mapa asertivity“ zkoumá tři oblasti, a to situace spojené s obranou vlastních práv, situace spojené s dovedností uplatňovat svá práva a situace spojené s narušováním práv

ostatních. V první i třetí oblasti vyšla u manažerů střední míra problémů s asertivitou. V oblasti situací spojených s obranou vlastních práv se objevila otázka, související právě s vrácením zboží. Zvolenými možnostmi se jen potvrdilo tvrzení jak v dotazníku sebekrosazení, tak i v rozhovorech. Čtyři respondenti mají problém prosadit se a říct kuřákovi, že jim jeho kouř vadí. Zaujala mne však otázka pocitu být využíván či manipulován jinými lidmi. Obdobná otázka byla kladena i v rozhovoru, zda mívají respondenti někdy pocit, že na sobě nechají „dříví štípat“. Z důvodu stereotypu a neustále se opakujících situací tři uvedli, že občas tento pocit mívají. Situace, která je také spojena obranou vlastních práv, je odmítnutí prosby o pomoc nebo službu tehdy, když je pro respondenty nevýhodná. Většina manažerů nedokáže říci „ne“, což se potvrdilo i v rozhovoru. V třetí oblasti dotazníku, a to situace spojené s narušováním práv druhých, vyšla taktéž střední míra problémů. Příkladem je zvýšení hlasu a používání nekontrolovaných či nevhodných výrazů v případě vzteku k dosažení svého. Většina zvolila možnost „obvykle“, což vedlo k položení otázky, zda někdy bývají respondenti vědomě agresivní. Tři odpověděli, že nikdy vědomě agresivní nejsou. Zbylí dva poukázali na určitou důraznost a také na to, že vidí rozdílnost v konfrontaci se ženou a s mužem. Odpovědi z rozhovorů byly analyzovány a seskupeny metodou analýzy trsů.

Natočení krátkého školícího videa o asertivních technikách a vypracování příručky asertivních dovedností mělo manažerům usnadnit se zorientovat v dané problematice a získat větší přehled o asertivních technikách v praxi. Po dvou týdnech, kdy měli manažeři k dispozici tato opatření, jsem se s respondenty sešla, aby ohodnotili pravděpodobnost a dopad stanovených rizikových faktorů asertivity prostřednictvím skórovací metody s mapou rizik. Tím jsem chtěla zjistit, zda se manažeři určitým způsobem někam posunuli, co jim stále dělá potíže a na jakou asertivní techniku by se měli dále nejvíce soustředit. Nejnižším rizikem bylo nepřijímání a neposkytování komplimentů s hodnotou 4, tedy nízká kategorie míry rizika. Naopak největší riziko stále zůstalo stejné, a to neschopnost říci „ne“ při nátlaku s hodnotou 56, tedy střední kategorie míry rizika. Ke všem rizikovým faktorům jsem přiřadila návrhy na opatření, různé asertivní techniky. Diagram Ishikawa sloužil ke grafickému znázornění a zobrazení možných příčin, které mohou vést právě k neschopnosti říci „ne“.

Manažeři by se měli i nadále učit a trénovat v asertivních technikách. Vzhledem k výsledkům skórovací metody bych jim doporučila, aby se zaměřili především na techniku asertivního „ne“. Vhodným opatřením by rovněž mohlo být každoroční školení asertivity.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce na téma „Asertivní dovednosti u vedoucích pracovníků“ bylo zjistit úroveň asertivních dovedností manažerů XY, a.s., při jakých situacích mají s asertivním jednáním nedostatky, následně provést opatření formou školení, vytvoření příručky asertivních dovedností pro manažery a odhalit případné změny asertivního jednání manažerů po aplikovaném opatření.

Teoretická část se skládala ze čtyř hlavních kapitol, a to komunikace, asertivita, úloha manažerské profese a závěrečná kapitola teoretické části, kde jsem shrnula dosavadní teoretické poznatky. Seznámili jsme se s významem pojmu komunikace, se strukturou, funkcí lidského komunikování a s druhy komunikace. Přiblížili jsme si samotný pojem „asertivita“, definovali rozdíl mezi pasivním, agresivním, manipulativním a asertivním jednáním. Dále jsem se zabývala historií vzniku asertivity, významem asertivity pro kvalitu života, asertivními zásadami, jejími typy a především asertivními technikami, jejichž užívání je základem asertivních dovedností. Zjistili jsme, co je podstatou manažerské profese, kdo je to manažer, jaké úrovně managementu známe. Popsala jsem role, funkce a kompetence manažera, také dovednosti, které jsou předpokladem pro úspěšné plnění této profese. Jednou z dovedností je právě asertivita, tudíž jsme se zabývali i významem asertivity pro manažerskou profesi. Manažeři mohou pomocí asertivity lépe řešit konflikty, jednat se zákazníky i kolegy, vystupovat na poradách, sdělovat nepříjemná rozhodnutí, projevovat své názory bez pocitu nátlaku u druhých a motivovat tak celý tým k plnění úkolů. K tomu, aby byl manažer asertivní, je zapotřebí mít přehled a ovládat asertivní techniky.

V praktické části jsem přešla k samotnému výzkumu asertivních dovedností manažerů. Průběh výzkumu byl pro mne velice zajímavý, jelikož jsem mohla zjišťovat, jaké asertivní dovednosti manažeři mají, v čem naopak tyto dovednosti pokulhávají a jak se mění. K tomu mi sloužily dva dotazníky a provedený polostrukturovaný hloubkový rozhovor s těmito pěti respondenty. Dospěla jsem k závěru, že manažeři v některých situacích jsou schopni asertivního jednání, ovšem v některých případech se jen podřídí většině a tolik se neprosadí. Nejvíce jim dělá potíže asertivně odmítnout, někomu říci „ne“. Právě proto jsem s kolegyní Monikou Hanákovou natočila školící video pro manažery a vyhotovila příručku asertivních dovedností, která byla respondentům předána. S odstupem času jsme pomocí skórovací metody s mapou rizik došli k závěru, že i po aplikovaném školení, manažerům stále dělá problém někoho odmítnout a říci mu „ne“ při nátlaku, tudíž dle mého názoru byl cíl práce splněn a všechny výzkumné otázky byly zodpovězeny.

Manažerům radím, aby se účastnili asertivních školení a i nadále četli vypracovanou příručku, která jim díky důkladnému popisu asertivních technik pomůže zorientovat se v dané problematice a zkvalitnit jak osobní život, tak i ten profesní.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- 1) ADAIR, John Eric, 2004. *Efektivní komunikace*. Praha: Alfa Publishing. Management (Alfa Publishing). ISBN 80-868-5110-9.
- 2) ALBERTI, Robert E. a Michael L. EMMONS, 2004. *Umění stát si za svým*. Praha: Portál. ISBN 80-717-8869-4.
- 3) ARMSTRONG, Michael, c2006. *Jak se stát ještě lepším manažerem: kompletní soupis osvědčených technik a nezbytných dovedností*. Praha: Ekopress. ISBN 8086929000.
- 4) Assertive Communication: 6 Tips For Effective Use, 2019. *Impact Factory Ltd* [online]. England: Impact Factory [cit. 2020-01-30]. Dostupné z: <https://www.impactfactory.com/library/assertive-communication-6-tips-effective-use>
- 5) BEDNAŘÍKOVÁ, Iveta, 2006. *Sociální komunikace: [texty k distančnímu a kombinovanému studiu]*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 80-244-1357-4.
- 6) BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 1998. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press. ISBN 80-859-4357-3.
- 7) BISHOP, Sue, 2000. *Jste asertivní?: osobní průprava, pozitivní myšlení, naslouchání, techniky rozhovoru, projevy těla : příklady a cvičení*. Praha: Computer Press. Rozvoj osobnosti (Computer Press). ISBN 80-722-6325-0.
- 8) CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA, 2004. *Manažerské chování*. V Praze: Vysoká škola ekonomická, Fakulta podnikohospodářská, Katedra managementu. ISBN 80-245-0667-x.
- 9) ČEPELOVÁ, A. a kol., 2007. *Základy manažmentu*. 1. vydání. Prešov: Michal Vaško, 261 s., ISBN 978-80-716-5610-4.
- 10) DEVITO, Joseph A., 2008. *Základy mezilidské komunikace: 6. vydání*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2018-0.
- 11) DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO, 2009. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2848-3.
- 12) DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH, 1997. *Management*. Praha: Grada. ISBN 80-716-9422-3.
- 13) DRUCKER, Peter, 2012. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Routledge. ISBN 978-0750643894.

- 14) FIALA, Petr, 2004. *Projektové řízení: modely, metody, analýzy*. Praha: Professional Publishing. ISBN 80-864-1924-x.
- 15) GILLEN, Terry, 2003. *Assertiveness - Management shapers*. London: CIPD Publishing. ISBN 0-85292-769-X.
- 16) GRUBER, David, 2005. *Zlatá kniha komunikace*. Ostrava: Repronis. ISBN 80-732-9092-8.
- 17) HOLÁ, Jana, 2011. *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2636-3.
- 18) How to Be Assertive: Asking for What You Want Firmly and Fairly, 2020. *Mind Tools* [online]. United Kingdom: Emerald Works Limited [cit. 2020-01-30]. Dostupné z: <https://www.mindtools.com>
- 19) JIŘINCOVÁ, Božena, 2010. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1708-1.
- 20) KELNAROVÁ, Jarmila a Eva MATĚJKOVÁ, 2009. *Psychologie a komunikace pro zdravotnické asistenty: 4. ročník*. Praha: Grada. Sestra (Grada). ISBN 978-802-4728-315.
- 21) KLEINEDLER, Steven Racek, 2016. *Webster's new world dictionary*. Fifth edition. Boston: Houghton Mifflin Harcourt. ISBN 978-054-4785-670.
- 22) KOŠTAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULEŘ, c2006. *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Brno: Computer Press. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-0396-x.
- 23) L. DAFT, Richard, Martyn KENDRICK a Natalia VERSHININA, 2010. *Management*. United Kingdom: CENGAGE Lrng Business Press. ISBN 978-1-84480-882-3.
- 24) LAHNEROVÁ, Dagmar, 2009. *Asertivita pro manažery*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2892-6.
- 25) LEDNICKÝ, Václav, 2010. *Základy managementu*. Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského. ISBN 80-7048-017-3.
- 26) LEPILOVÁ, Květuše, 2008. *Přesvědčivá komunikace manažera: jak úspěšně vystupovat v obchodním styku i ve společnosti : vytvořte si image a styl jednání*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2147-4.

- 27) LINDEROVÁ, Ivica, Petr SCHOLZ a Michal MUNDUCH, 2016. *Úvod do metodiky výzkumu*. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava. ISBN 978-80-88064-23-7.
- 28) LOJDA, Jan, 2011. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3902-1.
- 29) MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA, 1999. *Vedení lidí v organizaci*. Plzeň: Západočeská univerzita. ISBN 80-7082-557-x.
- 30) MEDZIHORSKÝ, Štefan, 1991. *Asertivita*. Praha: Elfa. ISBN 80-900-1971-4.
- 31) MIKULÁŠTÍK, Milan, 2010. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.
- 32) MIOVSKÝ, Michal, 2006. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 8024713624.
- 33) MIŠOVIČ, Ján, 2019. *Kvalitativní výzkum se zaměřením na polostrukturovaný rozhovor*. Praha: Slon. Studijní texty (Sociologické nakladatelství). ISBN 978-80-7419-285-2.
- 34) MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK, 2009. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-230-1.
- 35) NAKONEČNÝ, Milan, 2009. *Sociální psychologie*. Vyd. 2., rozš. a přeprac. Praha: Academia. ISBN 978-80-200-1679-9.
- 36) NOVÁK, Tomáš a Alžběta POKORNÁ, 2003. *Asertivita jako lék v profesních a mezilidských vztazích*. V Praze: C.H. Beck. Populárně odborné příručky. ISBN 80-717-9354-x.
- 37) NOVÁK, Tomáš a Věra CAPPONI, 2012. *Asertivně do života*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-3869-7.
- 38) NOVÁK, Tomáš a Yveta KUDLÁČKOVÁ, 2000. *Jak se prosadit asertivně*. Praha: Grada. Poznej sám sebe. ISBN 80-716-9953-5.
- 39) NOVÁK, Tomáš, 2011. *Asertivita v manželství a v rodině*. Praha: Grada. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-3659-4.
- 40) O'BRIEN, Paddy, 1998. *Asertivita: pracovní sešit*. Praha: Management Press. ISBN 80-859-4367-0.
- 41) OLEJNÍČEK, Antonín, 2003. *Výcvik asertivního jednání*. Brno: BonnyPress, 66 s. Skripta IMS Brno.
- 42) OWEN, Jo, 2008. *Tři pilíře úspěšného manažera*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2400-3.

- 43) PAUKNEROVÁ, Daniela, 2006. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 80-247-1706-9.
- 44) PHILLIPS, Annie, 2002. *Assertiveness and the Manager's Job*. United Kingdom: Radcliffe Medical Press. ISBN 1-85775-901-X.
- 45) PRAŠKO, Ján a Hana PRAŠKOVÁ, 2007. *Asertivitou proti stresu*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-1697-8.
- 46) ROBBINS, Stephen P. a Mary K. COULTER, 2004. *Management*. Praha: Grada. Profesionál. ISBN 80-247-0495-1.
- 47) ŘEZÁČ, Jaromír, 2009. *Moderní management: manažer pro 21. století*. Brno: Computer Press. Business books (Computer Press). ISBN 978-802-5119-594.
- 48) THOMAS, Chris, 2010. *Basic management skills: Essential reading for first time managers, supervisors and existing leaders who wants to upgrade their skills*. Bridgend: Nicholas Thomas. ISBN 978-0-9564959-0-7.
- 49) TOWNEND, Anni, 2007. *Assertiveness and Diversity*. New York: Palgrave Macmillan. ISBN 978-1-349-54403-5.
- 50) VALIŠOVÁ, Alena, 1998. *Asertivita v rodině a ve škole aneb Zásady přímého jednání mezi dětmi, rodiči a učiteli*. Vyd. 3., upr. Jinočany: H & H. ISBN 80-860-2241-2.
- 51) VALIŠOVÁ, Alena, 2008. *Jak získat, udržet a neztrácet autoritu*. Praha: Grada. Psychologie pro každého. ISBN 978-802-4722-825.
- 52) VEBER, Jaromír, 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-274-1.
- 53) VETRÁKOVÁ, Milota, 2002. *Komunikácia v práci manažéra*. 1. vyd. Banská Bystrica: Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela. ISBN 808055630X.
- 54) VYBÍRAL, Zbyněk, 2000. *Psychologie lidské komunikace*. Praha: Portál. ISBN 80-717-8291-2.
- 55) VYBÍRAL, Zbyněk, 1997. *Úvod do psychologie komunikace: přehled zásadních přístupů k interpersonální komunikaci*. Hradec Králové: Gaudeamus. ISBN 80-704-1002-7.
- 56) VYMĚTAL, Jan, 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.
- 57) WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ, 1993. *Management*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-45-7.

- 58) WHETTEN, David A. a Kim S. CAMERON, c2011. *Developing management skills*.
8th ed. Upper Saddle River: Prentice Hall. ISBN 978-0-13-612100-8.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

| | |
|-------|---|
| apod. | A podobně. |
| a.s. | Akciová společnost. |
| atd. | A tak dále. |
| BOZP | Bezpečnost a ochrana zdraví při práci. |
| č. | Číslo. |
| EQ | Emoční kvocient. |
| IQ | Intelligenční kvocient. |
| ISO | Mezinárodní organizace pro normalizaci. |
| kol. | Kolektiv. |
| MQ | Manažerský kvocient. |
| např. | Například. |
| PO | Požární ochrana. |
| PQ | Politický kvocient |
| s. | Strana. |
| tzv. | Tak zvané. |
| VO | Výzkumná otázka. |

SEZNAM OBRÁZKŮ

| | |
|---|----|
| Obrázek 1 – Komunikační model (Vymětal, 2008, s. 29)..... | 13 |
| Obrázek 2 – Model asertivity (dle Gillen, 2003, s. 10)..... | 19 |
| Obrázek 3 – Hierarchie (Mayerová a Růžička, 1999, s. 8)..... | 33 |
| Obrázek 4 – Role (dle Košťan, Bělohlávek a Šuleř, c2006, s. 27) | 34 |
| Obrázek 5 – Funkce (dle Weihrich a Koontz, 1993, s. 31-33)..... | 35 |
| Obrázek 6 – Dovednosti (Lednický, 2000, s. 27) | 37 |
| Obrázek 7 – Složky MQ (Owen, 2008, s. 20)..... | 38 |
| Obrázek 8 – Pohlaví respondentů | 48 |
| Obrázek 9 – Graf k otázce č. 3..... | 53 |
| Obrázek 10 – Graf k otázce č. 16..... | 54 |
| Obrázek 11 – Graf k otázce č. 20..... | 54 |
| Obrázek 12 – Graf k otázce č. 33..... | 56 |
| Obrázek 13 – Co podle Vás znamená asertivní chování? | 57 |
| Obrázek 14 – Řekli byste o sobě, že jste asertivní? | 58 |
| Obrázek 15 – Jak byste popsali rozdíl mezi asertivitou a agresivitou?..... | 58 |
| Obrázek 16 – Jak byste popsali rozdíl mezi asertivitou a agresivitou?..... | 59 |
| Obrázek 17 – Znáte nějaká asertivní práva a povinnosti, jaká?..... | 60 |
| Obrázek 18 – Znáte nějaká asertivní práva a povinnosti, jaká?..... | 60 |
| Obrázek 19 – Dokážete říci „ne“ velmi blízké osobě, i když je Vám daná situace nepříjemná?..... | 61 |
| Obrázek 20 – Jste schopni i přes nesouhlas kolegů dát najevo a prosadit si svůj názor/postoj?..... | 62 |
| Obrázek 21 – Máte někdy pocit, že na sobě necháte „dříví štípat“?..... | 62 |
| Obrázek 22 – Jak se zachováte, když Vám někdo skloní poklonu?..... | 63 |
| Obrázek 23 – Myslíte si, že dostatečně chválíte své kolegy či blízké?..... | 64 |
| Obrázek 24 – Dle Vašeho názoru, působíte na své okolí pozitivním dojmem? | 64 |
| Obrázek 25 – Při jakých situacích dokážete projevovat své emoce? V jakých situacích naopak své emoce vůbec neprojevujete?..... | 65 |
| Obrázek 26 – Řešíte problémy jak na pracovišti, tak v domácnosti v poklidu?..... | 66 |
| Obrázek 27 – Býváte někdy vědomě agresivní, abyste prosadili svůj názor/postoj? | 66 |
| Obrázek 28 – Dělá Vám potíže vrátit nekvalitní zboží v obchodě či nedostatečně odvedenou práci podřízenému? | 67 |

| | |
|--|----|
| Obrázek 29 – Vidíte asertivní chování u svých nadřízených? | 68 |
| Obrázek 30 – Mapa rizik s popsanými kvadranty..... | 76 |
| Obrázek 31 – Výsledná mapa rizik | 77 |
| Obrázek 32 – Ishikawa diagram..... | 77 |

SEZNAM TABULEK

| | |
|--|----|
| Tabulka 1 – Věk respondentů | 48 |
| Tabulka 2 – Délka pracovní činnosti..... | 48 |
| Tabulka 3 – Vyhodnocení dotazníků sebeprosazení | 52 |
| Tabulka 4 – Hodnoty míry problémů s asertivitou u skupiny manažerů | 55 |
| Tabulka 5 – Rozmezí míry problémů s asertivitou | 56 |
| Tabulka 6 – Identifikace rizika | 73 |
| Tabulka 7 – Ohodnocení prvního rizika - neschopnosti říct „NE“ při nátlaku..... | 74 |
| Tabulka 8 – Ohodnocení druhého rizika - nezvládnutí ostré kritiky..... | 74 |
| Tabulka 9 – Ohodnocení třetího rizika - neasertivní reakce na slovní útoky | 74 |
| Tabulka 10 – Ohodnocení čtvrtého rizika - neprosazování oprávněných požadavků | 75 |
| Tabulka 11 – Ohodnocení pátého rizika - nepřijímání a neposkytování komplimentů | 75 |
| Tabulka 12 – Ohodnocení šestého rizika - neschopnost reklamace..... | 75 |
| Tabulka 13 – Návrhy na snížení rizika..... | 76 |

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník sebeprosazení

Příloha P II: Dotazník „Mapa asertivity“

Příloha P III: Rozhovory

Příloha P IV: Školení pro manažery

Příloha P V: Příručka asertivních dovedností pro manažery

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK SEBEPROSAZENÍ

| Jak vyplnit dotazník sebeprosazení |
|--|
| 1 – dané tvrzení vystihuje vaše chování velmi věrně, jako by bylo napsáno o vás |
| 2 – podobným způsobem se chováte často, nikoliv pokaždé. Anebo se popsanému způsobu dost blížíte |
| 3 – občas se stane, že to tak děláte, ale většinou se chováte jinak |
| 4 – nikdy se tak nechováte, vůbec vám to neodpovídá |

| Tvrzení | Skóre |
|---|-------|
| Když mě kolega požádá o půjčku, nedokážu mu odmítnout, i když na tom nejsem sám právě finančně nejlépe. | |
| Neumím začít rozhovor s osobou, která je mi sympatická. Čekám, až to udělá sama. | |
| Když mě někdo někam pozve a já vidím, že mu na tom záleží, neumím odmítnout, i když se mi to vůbec nehodí. | |
| Když mě někdo předběhne ve frontě, nedokážu se ohradit, i když mám sto chutí to udělat. | |
| V různých debatách neumím druhým skočit do řeči, i když je jasné, že už jen mlátí prázdnou slámu. | |
| Mám-li v jakékoliv situaci někomu na jeho žádost, prosbu, říci „ne“, dělá mi to potíže, je mi trapně. | |
| Neumím ukončit rozhovor, i když mě ani mluví, ani téma vůbec nezajímá a třeba nemám čas. | |
| Když s někým mluvím, nedokážu mu oponovat, i když si myslím, že můj vlastní názor je lepší. Raději ho ani nesdělím. | |
| Je mi trapně zeptat se, když něčemu nerozumím (v práci, ve škole, doma atp.). | |
| Na schůzích a různých veřejných shromážděních nediskutuji. Připadal/a bych si hloupě. | |
| Když někdo zruší setkání, které jsme měli domluvené, neumím nabídnout jiný termín. Čekám, že to udělá on. | |
| Kdybych se pokusil druhým lidem přikazovat, dopadlo by to nejspíš podle rčení: „Přikaz a udělej sám.“ | |

| | |
|--|--|
| Když mi někdo z blízkých lidí křivdí, nic nenamítám. Ovládám se, aby nepoznali mé rozladění. | |
| Pozvat na schůzku osobu opačného pohlaví, o kterou mám zájem, je pro mě nadlidský výkon. | |
| Pokud mě někdo chválí a dělá mi poklony, zrozcítím, nevím, jak reagovat, nevím si rady sám se sebou. | |
| Když přinesu ze samoobsluhy nazelenalý salám, raději ho vyhodím, než bych vyřizoval reklamaci. | |
| Naskakuje mi husí kůže, když si představím, že bych se musel žít jako agent pojišťovny. | |
| Mám-li hovořit o něčem důležitém, nebo s někým, na kom mi záleží, začnu mluvit nezřetelně, někdy se i zakoktám. | |
| Je mi velmi nepříjemně, když musím v situaci nouze požádat cizího člověka třeba o lístek na tramvaj. | |
| Je mi nepříjemně začít rozhovor s „úředními“ nebo „výše postavenými“ osobami, a to i když jim nutně potřebuji něco sdělit. | |
| Celkové skóre | |

Hodnocení:

Více než 70 bodů: Nepatříte sice mezi lidi, kteří na sobě nechají dříví štípat, ale – nejste někdy zbytečně agresivní? Měli byste se naučit, jak si zachovat svoji hodnotu bez ohrožování druhých. Většinou nebývá sociálně nejúspěšnější ten, kdo má ostré lokty. Spíše se mu lidé vyhýbají a často bývá izolovaný.

50 – 70 bodů: Nemusíte se bát, v životě se neztratíte, a přitom pravděpodobně nejste nadměrně agresivní.

30 – 50 bodů: Pokud vám jde skutečně o něco velmi důležitého, tak se možná postavíte za svá práva. Běžně se vám však pravděpodobně stává, že spíše ustoupíte nárokům druhých.

Méně než 30 bodů: Pravděpodobně se vyhýbáte jakýmkoliv konfliktům, proto vesměs ustupujete druhým. Snadno s vámi „zametou“. Možná máte klid, ale neužíváte se v sobě? Nedoplácíte nakonec na svoji slušnost? Necítíte se často „obětí“ druhých? Nepropadáte občas lítosti nad krutostí světa? Návik asertivity je pro vás nutný.

PŘÍLOHA P II: „MAPA ASERTIVITY“

| Jak vyplnit dotazník „Mapa asertivity“ | | | | |
|--|--------|-------|---------|------------------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| nikdy | zřídka | občas | obvykle | téměř vždy, vždy |

| č. | | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|-----|--|---|---|---|---|---|
| 1. | Stane se vám, že koupíte něco, co jste původně nechtěli, jen proto, že je pro vás obtížné odmítnout nabídku prodavače? | | | | | |
| 2. | Váháte s vrácením zboží do obchodu, pokud se ukáže, že je vadné nebo vám z jiného důvodu nevyhovuje? | | | | | |
| 3. | Pokud někdo nahlas mluví v průběhu filmu, koncertu apod., požádáte ho, aby nerušil? | | | | | |
| 4. | Když někdo strká do vaší židle, opírá se o vaše opěradlo nebo vás podobným způsobem obtěžuje, řeknete mu to? | | | | | |
| 5. | Řeknete kuřákovi poblíž vás, že vás kouř z jeho cigarety obtěžuje? | | | | | |
| 6. | Upozorníte člověka, který předbíhá ve frontě, že vám to vadí? | | | | | |
| 7. | V případě poruchy nebo technického nedostatku v bytě, kanceláři apod. požadujete nekompromisně u odpovědného pracovníka nápravu? | | | | | |
| 8. | Známý, kterému jste půjčili peníze, vám je zapomněl vrátit. Připomenete mu to? | | | | | |
| 9. | Máte pocit, že jiní lidé mají tendence vás využívat nebo s vámi manipulovat? | | | | | |
| 10. | Odmítnete prosbu o pomoc nebo službu, která je pro vás obtížná nebo přímo nevýhodná? | | | | | |
| 11. | Pokud se k vám někdo zachová nespravedlivě nebo vám ukřivdí, upozorníte ho na to? | | | | | |
| 12. | Jste schopni zahájit rozhovor s kterýmkoliv člověkem? | | | | | |
| 13. | Působí vám potíže udržovat rozhovor se spolupracovníky nebo známými? | | | | | |
| 14. | Působí vám potíže udržovat oční kontakt s člověkem, se kterým mluvíte? | | | | | |
| 15. | Víte, jak se zachovat, když vás někdo chválí? | | | | | |

| | | | | | | |
|-----|--|--|--|--|--|--|
| 16. | Umíte upřímně pochválit své spolupracovníky, známé, přátele? | | | | | |
| 17. | Máte obtíže s kritizováním svých spolupracovníků, známých, přátel? | | | | | |
| 18. | Umíte požádat své známé, přátele, kolegy o službu nebo pomoc? | | | | | |
| 19. | Umíte být otevření a jednoznační při vyjadřování svých pocitů vůči mužům? | | | | | |
| 20. | Umíte být otevření a jednoznační při vyjadřování svých pocitů vůči ženám? | | | | | |
| 21. | Jste spontánní během milostných her? | | | | | |
| 22. | Jste spontánní vůči sexuálnímu partnerovi? | | | | | |
| 23. | Snažíte se vyhnout určitým lidem nebo situacím z obavy před případnými obtížemi? | | | | | |
| 24. | Umíte se o své vnitřní pocity podělit s ostatními lidmi? | | | | | |
| 25. | Pokud se váš názor liší od názoru někoho, koho si hluboce vážíte, sdělíte mu své stanovisko? | | | | | |
| 26. | Je pro vás obtížné vzít si slovo v diskusi nebo ve větší skupině lidí? | | | | | |
| 27. | Vadí vám, když vás někdo pozoruje při práci? | | | | | |
| 28. | Zvýšíte hlas, abyste přiměli druhé k tomu, aby udělali to, co chcete vy? | | | | | |
| 29. | Stává se vám, že dokončíte větu nebo myšlenku za někoho druhého? | | | | | |
| 30. | Pokračujete v hádce, i když je zřejmé, že ten druhý už toho má dost? | | | | | |
| 31. | Když máte vztek, použijete nekontrolované nebo nevhodné výrazy? | | | | | |
| 32. | Jste kriticky zaměřeni vůči cizím názorům a myšlenkám? | | | | | |
| 33. | Mohli byste být dobrým modelem asertivity pro vaše vlastní děti? | | | | | |

Vyhodnocení:

Každá odpověď, která se nachází v zabarveném poli, naznačuje, že v této oblasti máte problém s prosazením vlastního názoru. U těchto odpovědí se zamyslete nad příčinami vašeho postoje, nad tím, kde jsou vaše rezervy, a jak byste tuto situaci mohli změnit s použitím některých asertivních technik.

PŘÍLOHA P III: ROZHOVORY

○ Rozhovor č. 1

Co podle Vás znamená asertivní chování?

„Asertivní chování je podle mého názoru vlastně umění komunikace, prosazení svého názoru. Aby vlastně člověk dosáhl toho, co chce, i když se to tomu druhému nelíbí. Nějakým způsobem ho dostat tam, kam já potřebuju a on s tím nakonec souhlasí.“

Podle toho, co jste teď řekl, mi přijde, že popisujete spíše manipulaci.

„Aha, to jste mě zaskočila. Tak to bych si měl o asertivitě asi ještě něco zjistit a přečíst, možná jsem se jen špatně vyjádřil. U asertivity by mělo dojít ke vzájemné spokojenosti a kompromisu.“

Řekl byste o sobě, že jste asertivní?

„Záleží na situaci. Byl jsem na čtyřech kurzech komunikačních dovedností, ale ne ve všech případech se dá asertivita uplatnit. Když má třeba klient přehnané požadavky, které nedokážu splnit, a trvá na nich, tak být asertivní se nedá. Pro příklad – nemáme třeba dostatečné technické vybavení nebo nemáme daný výrobek. Snažím se mu tedy doporučit firmu, kde mu danou službu udělají. Takže když nejsem schopen mu vyhovět, snažím se najít jiné řešení.“

Jak byste popsal rozdíl mezi asertivitou a agresivitou?

„U asertivity je oboustranná spokojenost. Agresivita je formou útočení i bez sprostých slov, útočení člověka. Já se bráním a oponuji mu klidně. Chci, aby ty své podněty k agresi měl nějakým způsobem podložené. V téhle situaci už nejsem schopen asertivního jednání, jen se bráním.“

Takže jste se někdy s agresivitou setkal?

„Samozřejmě. Kolikrát se do mě zákazník pustil, že máme například přehnané ceny.“

Znáte nějaká asertivní práva a povinnosti, jaká?

„Mým problémem je říci ne. To je jedno z asertivních práv. Jsme jen lidi a každý dělá chyby, i já mám právo dělat chyby. Člověk není neomylný a třeba musí udělat takové rozhodnutí, co v danou chvíli není úplně logické. Taky ne v každé situaci vím, jak se zachovat, takže asertivním právem je umět říci „já nevím“.

Povinností je naslouchat klientovi, aby také řekl svůj názor. Já mám právo říct svůj názor a mou povinností je nechat klienta říct jeho názor. Mou povinností je taky přesně vědět, co chci a co od toho očekávám. “

Dokážete říci „ne“ velmi blízké osobě, i když je Vám daná situace nepříjemná?

„To je právě ten můj problém. Když jsem ale něco časově nestíhal, tak několikrát jsem musel. Nebo se mi to tak nelíbilo a přesáhlo to mez, kterou jsem byl schopen akceptovat, tak jsem řekl ne, i když je to můj blízký kamarád. Ale stále s tím mám velké problémy, takové situace spíš oddalují a snažím se jim vyhnout. “

Napadá Vás právě teď nějaký případ?

„Ano. Už dvacet let jezdím do práce autem a každý den s sebou vozím čtyři ženy. Vidím je a poslouchám každý den. Už mám ponorku, ale prostě jim neumím říct ne. “

K tomu se pojí otázka, zda tedy máte někdy pocit, že na sobě necháte „dříví štípat“?

Napadá Vás nějaká konkrétní situace?

„Určitě, je to přesně ta situace, kterou jsem teď popsal. Už je to na mě moc dlouho, jezdit každý den se čtyřmi ženami. Ale já radši zatnu zuby, i když už se mi to vůbec nelíbí. “

A proč jim v klidu nevysvětlíte, že už toho máte zkrátka dost?

„Dobrá otázka. Nevím, jsem už takový. “

Jste schopen i přes nesouhlas kolegů dát najevo a prosadit si svůj názor/postoj?

„Máme dobrý kolektiv, takže určitě. Nejvíc záleží na kolektivu. Spolu se doplňujeme a prosazujeme své názory. Občas se stane, že se někdo podřídí, záleží na kolezích. Jsme schopni se akceptovat. Oni hledají na mém názoru to dobré a já to mám stejně. “

Jak se zachováte, když Vám někdo skloní poklonu?

„To už se mi dlouho nestalo. Celkově si myslím, že v dnešní době se to už moc nestává. Když se mi podaří zákazníkovi vyhovět v nestandardních situacích, tak se stane, že mě třeba pochválí. V nejčastějších případech mě nejvíc chválí úplně nový nebo naopak dlouholetý zákazník. To už není tak o obchodním partnerství, ale spíše o přátelství. Jsem rád chválený, člověka to potěší, utuží to vztahy. Ale v přijímání komplimentů mistr moc nejsem, jen poděkuji. “

Myslíte si, že dostatečně chválíte své kolegy či blízké?

„Určitě často nechválím. Svě podřízené jsem párkrát pochválil, ale pak něco tak pokazili, že se z toho vzpamatovávám celý den. Když někoho pochválím, tak to stejně nevede k lepším výkonům. Samozřejmě, že v případě dobrého obchodu pochválím. S kolegy se chválíme vzájemně, my jsme kamarádi a je u toho legrace. Spíš nás nikdo nepochválí. No a blízké bych řekl, že chválím dost.“

Dle Vašeho názoru, působíte na své okolí pozitivním dojmem?

„Teď už ne. Všichni mi říkají, že jsem byl pozitivní, než jsem se stal manažerem. Budím pozitivní dojem, když všechno funguje, když funguje celý tým. Když nefunguje, snažím se hledat příčiny a vyvarovat se problémům. K tomu ale potřebuji spolupráci všech. Když dojedu po práci domů, nejde být pozitivní, pořád něco musím řešit.“

Při jakých situacích dokážete projevovat své emoce? V jakých situacích naopak své emoce vůbec neprojevujete?

„Když se něco nedaří, tak samozřejmě projevuji své emoce. Když se daří, tak také. Bez pozitivních emocí by to nemohlo fungovat. Projevuji své emoce tam, kde si uvědomuji, že můžu ovlivnit tu situaci a má to smysl. Kde nemůžu, bylo by to plýtvání energií.“

Řešíte problémy jak na pracovišti, tak v domácnosti v poklidu?

„Na pracovišti ne vždycky, to jsou právě ty emoce. Záleží na povaze problému. Netřískám věcmi, spíš verbální stránka je horší. Snažím se do každého řešení problému vnést humor, abychom snáz našli řešení problému. Na pracovišti tlačí čas, tam řeším za den tolik problémů. A také záleží na tom, jestli se problém týká jen mě nebo jde o problém celého týmu.“

V domácnosti většinou v poklidu, tam problémy většinou počkají. Když se třeba pokazila pračka, v klidu jsem objednal novou. Když se pokazil kotel, vytíral jsem vodu u láhve vína.“

Býváte někdy vědomě agresivní, abyste prosadil svůj názor/postoj?

„Záleží na situaci, ale většinou ne. Agresivně prosadit názor by moc nepomohlo. S ženami je jiné jednání než s muži. Když podřízené opakovaně neplní požadavky, tak bývám důraznější, ale agresivní se snažím nebýt.“

Dělá Vám potíže vrátit nekvalitní zboží v obchodě či nedostatečně odvedenou práci podřízenému?

„Rozdíl je v ceně a v hodnotě toho zboží. Pokud je to zanedbatelná hodnota, mávnu nad tím rukou. Jídlo spíš vyhodím, ale nekvalitní boty vrátím.“

Nedostatečně odvedenou práci stoprocentně vrátím. Ze začátku, kdy jsem jako manažer začínal, nic jsem neřekl. Teď už ji vracím, a řeknu jim, že na tom přece závisí práce celého týmu. Je to o vývoji člověka. O vývoji a zkušenostech manažera. Teď jsem na tom jinak, než před osmi lety. Já to po nich opravovat nebudu, všichni kopeme za celý tým, nejede každý sám za sebe.“

Vidíte asertivní chování u svých nadřízených? Napadá Vás konkrétní situace?

„To je těžká otázka. Snažíme se společně najít řešení, jak vyhovět klientům. Můj nadřízený také umí říct „já nevím“, ale nikdy neřekl, „je mi to jedno“. Komunikuje s top managementem, takže při řešení obchodních problémů může najít další cesty a možnosti. Řeším s ním nestandardní obchody nebo obchody za veliké peníze, problém pohledávek atd. Jeho jednání je klidné, někdy důrazné, ale nikdy agresivní. Určitě má schopnosti asertivního jednání.“

o Rozhovor č. 2

Co podle Vás znamená asertivní chování?

„Asertivní chování je schopnost prosazovat svůj názor. Snaha dosáhnout svého slušným způsobem, důrazně, ale bez urážek.“

Řekl byste o sobě, že jste asertivní?

„Jak kdy. Asertivní jsem spíš jen při komunikaci s lidmi, které neznám.“

Jak byste popsal rozdíl mezi asertivitou a agresivitou?

„Asertivní člověk si předem rozmyslí svůj názor a poklidně jej projevuje. Dokáže se ovládnout i v nepříjemné situaci. Agresivní člověk si svá slova ani nepromyslí, nechává se příliš unášet svými emocemi a nechá se hned vykolejit.“

Znáte nějaká asertivní práva a povinnosti, jaká?

„Mám právo říct, že něčemu nerozumím nebo něco nevím. Mám také právo se občas mýlit a přiznat svoji chybu. Povinnost je nelhat sobě ani ostatním. A hlavně druhým naslouchat. Nic dalšího mě nenapadá.“

Dokážete říci „ne“ velmi blízké osobě, i když je Vám daná situace nepříjemná?

„Ano, to už jsem se naučil. Řeknu ne, když se mi opravdu něco nechce nebo to pro mě není příjemné.“

Dříve jste to nedokázal?

„Ne, snažil jsem se vždycky všem vyjít vstříc. Pak jsem ale konečně došel na to, že ne vždy se dá vyhovět všem.“

Jste schopni i přes nesouhlas kolegů dát najevo a prosadit si svůj názor/postoj?

„Jen ve výjimečné situaci. Obvykle se smírím s názorem ostatních. Myslím si, že když daný názor projeví celý tým, tak ho měl také podpořit. Když ale vím, že prosadit si svůj názor má opravdu smysl, tak se ozvu.“

Máte někdy pocit, že na sobě necháte „dříví štípat“? Napadá Vás nějaká konkrétní situace?

„Ano, někdy mám ten pocit. Napadá mě příklad, kdy vedu rozhovor s člověkem, který je až moc tvrdohlavý a za každou cenu svůj názor nechce změnit. V tom případě radši ustoupím a vyhnu se rozepři.“

Jak se zachováte, když Vám někdo skloní poklonu?

„Když mě někdo pochválí, tak mě to nevyvede z míry. Jsem rád chválený, kdo by nebyl. Reaguji nezaujatě, neboť o sobě nepochybuji. Jen poděkuji.“

Myslíte si, že dostatečně chválíte své kolegy či blízké?

„Ano, ale jen když je k tomu skutečně důvod. Rozhodně častěji chválím své kolegy než blízké. V práci řešíme hromadu složitých úkolů a situací. Pokud se to včas vyřeší, chválíme se vzájemně.“

Proč chválíte častěji své kolegy než blízké?

„Moji blízcí ví, že mají ve mně podporu, takže vyslovení pochval už není dle mého názoru tak potřebné.“

Dle Vašeho názoru, působíte na své okolí pozitivním dojmem?

„Jsem spíše člověk, který se ztratí v davu. Ale pro své blízké okolí si myslím, že působím pozitivním dojmem. Snažím se, abych problémy v práci nepřenášel do osobního života. Co se děje v práci, zůstane v práci.“

Při jakých situacích dokážete projevovat své emoce? V jakých situacích naopak své emoce vůbec neprojevujete?

„V situacích, které se dějí doma, své emoce projevuji. Je to tím, že doma mám své blízké a cítím se s nimi dobře. Před nimi můžu dát průchod svým emocím. Co mě tak napadá, tak nejvíc projevuji emoce při fotbalu. Když se dívám, na zápas, bývá to velmi emotivní zážitek. Naopak vůbec emoce neprojevuji před cizími lidmi.“

Řešíte problémy jak na pracovišti, tak v domácnosti v poklidu?

„Určitě spíš na pracovišti řeším problémy v poklidu. V domácnosti se často nechám příliš unést emocemi. Doma se rozčílím daleko snadněji, ale také jistě záleží, o jaký problém jde.“

Býváte někdy vědomě agresivní, abyste prosadil svůj názor/postoj?

„Ne, nikdy. Vždy se snažím nebýt agresivní, ani při prosazování svého. Agresivním lidem se vyhýbám, takže ani já sám takový nechci být.“

Dělá Vám potíže vrátit nekvalitní zboží v obchodě či nedostatečně odvedenou práci podřízenému?

„Ano, dělá. Nekvalitní jídlo radši vyhodím, než abych šel znovu do obchodu a musel to řešit. Jakmile se stane, že dostanu nekvalitně udělanou práci, neznám bratra. Nejsem vůdčí typ, ale přece to nebudu po někom opravovat. Určitě vrátím.“

Vidíte asertivní chování u svých nadřízených? Napadá Vás konkrétní situace?

„Bohužel nevidím. Moji vedoucí z mého pohledu nejsou asertivní v žádném ohledu.“

○ **Rozhovor č. 3**

Co podle Vás znamená asertivní chování?

„Je to určitý typ chování. Prosazení vlastního názoru klidnou cestou, člověk dokáže zachovat klid, chladnou hlavu a nebojí se vyslovit své názory. Nějakým způsobem se umět ovládat za každé situace.“

Řekla byste o sobě, že jste asertivní?

„Občas ano. Snažím se, ale ne vždy to dokážu. V práci už jsme na toto téma školení měli. Měla bych se snažit na tom víc zapracovat.“

Pamatujete si, kdy toto školení asertivních dovedností bylo naposled? Jak probíhalo?

„Už je to hodně dávno, asi osm let. Bylo součástí naplánované teambuildingové akce a trvalo čtyři dny. Probíhalo formou různých her a scének. Jeden hrál manažera, druhý zákazníka. Pak nám vysvětlovali, co jsme dělali špatně, a jak by to mělo být správně.“

Jak byste popsala rozdíl mezi asertivitou a agresivitou?

„Asertivita je důrazně, ale slušně řečený názor. Agresivita je neslušné a sprosté chování. Agresivního člověka všechno vyvede z míry, na rozdíl od asertivního člověka, ten jedná za všech okolností klidně. Asertivní člověk pohlíží na různé situace s nadhledem a respektuje názory druhých. Zatímco agresivní člověk se projevuje i sprostými slovy a přehnanou gestikulací.“

Znáte nějaká asertivní práva a povinnosti, jaká?

„Vím, že asertivním právem je, že můžu říct „ne“. Z toho bych vyvodila, že asertivní povinností je nechat druhé také říci „ne“. Ale to je bohužel tak všechno. Další práva ani povinnosti nevím a neznám.“

Dokážete říci „ne“ velmi blízké osobě, i když je Vám daná situace nepříjemná?

„Nedokážu, tedy většinou ne. Já bych se pro své blízké rozdala. Vždycky ale společně najdeme nějaký kompromis, aby to bylo pro mě lepší a abych to nemusela dělat s odporem.“

Jste schopna i přes nesouhlas kolegů dát najevo a prosadit si svůj názor/postoj?

„Ano, jsem schopna si stát za svým a argumentovat ve prospěch svého názoru nebo postoje, když vím, že je správný. Ne vždy si ho ale prosadím.“

Máte někdy pocit, že na sobě necháte „dříví štípat“? Napadá Vás nějaká konkrétní situace?

„Ne, takový pocit nemám. Cíleně se těmito situacím snažím vyhýbat.“

Jak se zachováte, když Vám někdo skloní poklonu?

„Jsem potěšena a slušně poděkuji. Potom ale pochybuji o upřímnosti jeho slov. Někdy nevím, jestli to nebylo třeba ironicky nebo jestli to dotyčný myslel opravdu vážně.“

Podle čeho byste řekla, že to dotyčný mohl myslet ironicky?

„Když někdo chválí až moc přehnaně. Nebo když se mi u toho někdo nedívá do očí, to mi přijde jako falešná pochvala.“

Myslíte si, že dostatečně chválíte své kolegy či blízké?

„Ano, snažím se o to. Blízké chválím častěji. Třeba děti, když dostanou ve škole dobrou známku, tak ty pochválím určitě. Nebo manžela, když nezapomene vynést odpadky.“

Dle Vašeho názoru, působíte na své okolí pozitivním dojmem?

„Jsem toho názoru, že ano. Samozřejmě, že občas, když jsem smutná nebo našťvaná, tak nemusím působit moc pozitivně. To mě ale většinou rychle přejde.“

Při jakých situacích dokážete projevat své emoce? V jakých situacích naopak své emoce vůbec neprojevujete?

„V situacích, které se dějí doma, své emoce projevuji. Pokud se stane něco bolestného, tak pláču, na druhou stranu se velmi často směju, a to i v práci. Neprojevuji emoce, když vím, že by to někomu mohlo ublížit nebo je potřeba někoho podržet v těžké situaci.“

Řešíte problémy jak na pracovišti, tak v domácnosti v poklidu?

„Na pracovišti rozhodně ano, tam se snažím s každým vyjít po dobrém a bez hádání. Doma to s dětmi jde o něco hůř, tam dát průchod emocím a moc v poklidu problémy řešit nejde.“

Býváte někdy vědomě agresivní, abyste prosadila svůj názor/postoj?

„Ne, to opravdu nikdy. Vědomě agresivní nebývám.“

Dělá Vám potíže vrátit nekvalitní zboží v obchodě či nedostatečně odvedenou práci podřízenému?

„Ne, pokud nejsem s prací spokojena, řeknu to a vysvětlím, v čem je problém. Popřípadě druhému pomohu, aby se to už příště víckrát neopakovalo. Zkažené zboží v obchodě také vždycky vrátím, znám hodnotu peněz. Když něco koupím, tak chci, aby bylo v požadované kvalitě. Nedělá mi problém cokoliv reklamovat.“

Vidíte asertivní chování u svých nadřízených? Napadá Vás konkrétní situace?

„Ne, v žádném případě. Asertivního chování, tedy alespoň ke mně, si u svých nadřízených nejsem vědoma.“

○ Rozhovor č. 4

Co podle Vás znamená asertivní chování?

„Podle mě je asertivita určitou schopností prosazování názorů a schopností komunikovat s lidmi. Asertivní člověk se dokáže vžít do druhých a podle toho také reaguje. Nenechává se vytočit a věci řeší klidnou cestou.“

Řekl byste o sobě, že jste asertivní?

„Snažím se, ale ne vždycky je to možné. Zním pár asertivních technik a některé se snažím uplatňovat v praxi.“

O jaké asertivní technice už jste slyšel?

„Zním techniku otevřených dveří a zaseknuté gramofonové desky. Takže když mě někdo kritizuje, nedám se vyprovokovat a snažím se být v klidu. Pak když mi o něco jde, tak to druhému opakuji stále dokola a nechci se nechat odbýt.“

Jak byste popsal rozdíl mezi asertivitou a agresivitou?

„Agresivní člověk chce být dominantní, agresivně se snaží ovlivnit druhé. Takhle si prosazuje svůj názor. Asertivní člověk je více rozvážný, k prosazení názoru nepoužívá agresi. Nekřičí, nenadává, nekritizuje. Spíš mu jde o to, aby se s druhým určitým způsobem shodl na řešení a nějakém východisku.“

Znáte nějaká asertivní práva a povinnosti, jaká?

„Teď jsem trochu zaskočený. V tuto chvíli se mi vybavuje jen, že mám právo dělat chyby a říct, že něco nechápu nebo něčemu nerozumím. Povinností je určitě ostatním naslouchat, vyslechnout si jejich názory a dát jim prostor k vyjádření.“

Dokážete říci „ne“ velmi blízké osobě, i když je Vám daná situace nepříjemná?

„Velmi blízkým lidem se vždy snažím vyjít vstříc, ale když se mi něco opravdu nehodí nebo se mi to nelíbí, tak odmítnu a řeknu „ne“.“

Jste schopen i přes nesouhlas kolegů dát najevo a prosadit si svůj názor/postoj?

„Jen zřídka. Odvíjí se to od situace. Když vím, že můj názor má šanci u kolegů uspět a je opodstatněný, tak si za ním stojím. V některých případech si ho určitě dokážu prosadit. Své názory ostatním vysvětluju, aby je co nejlíp pochopili.“

Máte někdy pocit, že na sobě necháte „dříví štípat“? Napadá Vás nějaká konkrétní situace?

„Takovéto pocity nemívám. Ale teď mě vlastně napadlo, že se mi to stalo v situaci, kdy mě zákazník neustále přemlouval, až jsem podlehl jeho velmi přesvědčivým argumentům. To se teda stalo hodně dávno, nyní už se tak lehce ovlivnit nenechám.“

Jak se zachováte, když Vám někdo skloní poklonu?

„Jednoduše, poděkuju mu. Samozřejmě mě v každé situaci potěší pochvala. Každý je rád chválen, jen to nesmí být přehnané.“

Myslíte si, že dostatečně chválíte své kolegy či blízké?

„Myslím, že ano. Na druhou stranu, člověk musí odvádět opravdu dobrou práci, aby byl pochválen. Když mi někdo předloží špatně odvedenou práci, pochvalu si fakt nezaslouží. V rodinném kruhu chválím častěji, i já jsem svými blízkými chválen více než lidmi v zaměstnání.“

S Vaší odpovědí se tedy pojí otázka, zda Vám dělá potíže vrátit nekvalitní zboží v obchodě či nedostatečně odvedenou práci podřízenému?

„Jak jsem už říkal, tak za nedostatečně odvedenou práci lidi nechválím, takže práci vracím. Za práci celého týmu nesu zodpovědnost já, mám svých starostí a úkolů dost, takže práci vrátím k přepracování a dál už se tím nezaobírám.“

Co se týče vrácení zboží z obchodu, je to různé. Když koupím něco plesnivého nebo zkaženého, je to mi to líto, ale vyhodím to. Pokud se ale jedná o drahou věc, tak s reklamací problém nemám a jdu to vyměnit.“

Dle Vašeho názoru, působíte na své okolí pozitivním dojmem?

„Domnívám se, že ano. Já sebe vidím jako pozitivního a přátelského člověka, který si umí udělat srandu, i když se řeší vážná věc. Samozřejmě se vší mírou.“

Při jakých situacích dokážete projevat své emoce? V jakých situacích naopak své emoce vůbec neprojevujete?

„V každé situaci se snažím myslet pozitivně. Své emoce projevuji většinou v situacích, které se týkají mé rodiny nebo přátel. Co si tak uvědomuju, tak se nejvíc rozbouřím, když se dívám na nějaké sportovní utkání. Třeba při fotbalu. Když vyhrájeme, jsem šťastný a mám radost. Když prohrajeme, jsem naštvaný a nadávám. Samozřejmě jen chvíli.“

Emoce neprojevují v zásadě před lidmi, které neznám. To jsem vždy spíše neutrální. “

Řešíte problémy jak na pracovišti, tak v domácnosti v poklidu?

„Ano, jak jsem už řekl. Jsem klidný a snažím se řešit problémy v poklidu jak doma s dětmi, tak v práci. “

Býváte někdy vědomě agresivní, abyste prosadil svůj názor/postoj?

„Ne, vždycky se snažím zachovat chladnou hlavu. Agresivní určitě nebývám, aspoň o tom nevím. “

Vidíte asertivní chování u svých nadřízených? Napadá Vás konkrétní situace?

„Ano, to bezpochyby. Se svým nadřízeným jsem já osobně nikdy problém neměl, oba jsme spíše klidné povahy. Myslím, že mu na svém chování a jednání hodně záleží, takže absence asertivity u něho určitě není. “

○ **Rozhovor č. 5**

Co podle Vás znamená asertivní chování?

„Je to podle mě schopnost umět prosadit svůj názor nebo myšlenku, bez využití násilí nebo tlaku. “

Řekl byste o sobě, že jste asertivní?

„Moc ne. Snažím se být nekonfliktní za každých podmínek, proto prosazuji své názory minimálně. “

Jak byste popsal rozdíl mezi asertivitou a agresivitou?

„U asertivity mám přirozenou schopnost stát si za svým a bez problémů dokážu ostatní přesvědčit nebo přetáhnout na svou stranu. U agresivity se zapojují už i emoce. Emoce právě většinou spíš negativní a myšlení jde stranou. “

Znáte nějaká asertivní práva a povinnosti, jaká?

„Myslím, že asertivním právem je, že mám právo mít svůj názor, který pak můžu měnit, jak se mi zachce. A asertivní povinnost je, že mám správně vědět, co chci. Ale nejsme si úplně jistý, jestli si to nepletu. Určitě jich je hodně, ale ostatní mě právě teď vůbec nenapadají. “

Dokážete říci „ne“ velmi blízké osobě, i když je Vám daná situace nepříjemná?

„V krajním případě ano, ale je to obvykle až ta úplně poslední možnost. Nejdřív se snažím udělat vše pro to, abych jim vyhověl.“

Jste schopen i přes nesouhlas kolegů dát najevo a prosadit si svůj názor/postoj?

„Pokud jsem si jist svým názorem na více než sto procent, tak ano. Jinak dám na názor kolegů, podřídím se a přistoupím k názoru většiny.“

Máte někdy pocit, že na sobě necháte „dříví štípat“? Napadá Vás nějaká konkrétní situace?

„Když mi na nějaké osobě hodně záleží, snažím se být pro ni za každou cenu nejlepší a docílit její spokojenosti. Některé situace se ale neustále identicky opakují a už to ode mě očekávají jako samozřejmost. A já se tomu nebráním. Pak třeba v případě, když jsem hodně unavený a vyčerpaný, si nechám líbit věci, které jsou mi proti srsti, abych se vyhnul zbytečné konfrontaci.“

Jak se zachováte, když Vám někdo skloní poklonu?

„Jsem polichocen, když vím, že to dotyčný myslí vážně. To pochvalu i oplácím. Většinou ale nevím, jak se mám zachovat, bývám v rozpacích. Někdy si ale nejsem jistý, jestli ta pochvala byla myšlena upřímně. V tom bohužel moc nedokážu poznat rozdíl.“

Myslíte si, že dostatečně chválíte své kolegy či blízké?

„Pokud je to vhodné a pochvala bude zasloužená, tak ano. Bohužel však své blízké chválím méně, než bych skutečně měl.“

Proč své blízké chválíte méně?

„Protože nejsem moc dobrý v projevování takových emocí, v tom mám určité slabiny.“

Dle Vašeho názoru, působíte na své okolí pozitivním dojmem?

„Záleží podle mé nálady. Když mám dobrou náladu, tak pozitivně působím. Naopak mám někdy takové dny, kdy moc pozitivní nejsem a dokážu zdeptat i usměvavého smajlíka.“

Při jakých situacích dokážete projevovat své emoce? V jakých situacích naopak své emoce vůbec neprojevujete?

„Snažím se své emoce projevovat minimálně, ale obvykle mi to moc nejde a rozhodí mě sebemenší problém.“

Řešíte problémy jak na pracovišti, tak v domácnosti v poklidu?

„Myslím, že ve většině případů ano. Nebo se o to aspoň snažím. Zároveň se ale nechám snadno vytočit a pak cítím, že už jedním špatně.“

Býváte někdy vědomě agresivní, abyste prosadil svůj názor/postoj?

„Když konfrontace trvá už delší dobu a neblíží se konce, tak ztratím nervy a zvýším hlas. Nebo začnu rovnou nadávat. Samozřejmě v žádném případě, když jedním se ženou.“

To se týká spíše konfliktů v zaměstnání nebo konfliktů v domácnosti?

„Zcela jistě v zaměstnání. Doma se takto nikdy rozhodit nenechám a problémy doma řeším klidným způsobem.“

Dělá Vám potíže vrátit nekvalitní zboží v obchodě či nedostatečně odvedenou práci podřízenému?

„Záleží například na ceně daného zboží. U relativně levných věcí to přeždu a radši koupím rovnou novou věc. Pokud by mě práce podřízeného, kterou odvedl nedostatečně, nějak ohrozila a mohl bych být za ni postižen já, tak ji bez váhání vrátím.“

Vidíte asertivní chování u svých nadřízených? Napadá Vás konkrétní situace?

„Ano. Téměř všichni mí nadřízení trvají na svém názoru až do chvíle, dokud s nimi nezačnu souhlasit také. Rozhodně si stojí za svým a dokážou být velice přesvědčiví.“