

**Masarykova univerzita  
Ekonomicko-správní fakulta**

# **Rozvoj komunikačních a manažerských dovedností**

Studijní text pro předmět Rozvoj komunikačních a manažerských dovedností  
(pouze ke studijním účelům)

## Obsah:

<b>1. Komunikační proces a základní komunikační dovednosti</b>	<b>5</b>
1.1 <b>Komunikační proces a jeho zákonitosti</b>	5
1.1.2 Významové roviny komunikace – co si lidé sdělují	5
1.1.3 Významová struktura rozhovoru	5
1.2 <b>Účinná slovní komunikace</b>	9
1.2.1 Obecné zásady účinné slovní komunikace	9
1.2.2 Základní komunikační dovednosti	9
1.2.2.1 Naslouchání	11
1.2.2.2 Kladení otázek	12
1.2.2.3 Účinná argumentace	13
1.2.2.4 Odpovídání na námitky	15
1.3 <b>Účinná mimoslovní komunikace</b>	17
1.4 <b>Asertivita</b>	19
1.4.1 Základní typy sociálního jednání	19
1.4.2 Asertivní práva a jejich význam	21
1.4.3 Základní formy asertivity	27
1.4.4 Asertivní dovednosti	28
1.4.5 Asertivní techniky	35
1.5 <b>Transakční analýza a řízení</b>	39
1.5.1 Druhy komunikačních transakcí a transakční analýza	42
1.5.2 Transakční analýza v kontextu managementu	46
1.6 <b>Komunikační typy osobnosti</b>	49
<b>2. Vybrané manažerské dovednosti</b>	<b>52</b>
2.1 <b>Hodnoticí rozhovor</b>	52
2.1.1 Druhy rozhovorů se spolupracovníky	52
2.1.2 Účel hodnoticího rozhovoru	52
2.1.3 Příprava na hodnoticí rozhovor	53
2.1.4 Obecná struktura hodnoticího rozhovoru	53
2.2 <b>Účinná prezentace</b>	54
2.2.1 Stanovení cíle prezentace	54
2.2.2 Analýza posluchačů	55
2.2.3 Příprava prostředí prezentace	55
2.2.4 Příprava obsahu prezentace	55
2.2.5 Vizuelní pomůcky	57
2.2.6 Technické pomůcky	58
2.3 <b>Vyjednávání</b>	60
2.3.1 Příprava na vyjednávání	60
2.3.2 Postup vyjednávání	61
2.3.3 Přístupy k vyjednávání	62

## Úvod

Kvalitní komunikace uvnitř organizací je důležitým předpokladem jejich efektivnosti. Rozvoj schopnosti pracovníků účinně komunikovat snižuje množství nedorozumění a konfliktů uvnitř organizací, zlepšuje atmosféru v organizacích a vytváří podmínky pro věcné plnění úkolů. Tím napomáhá účinnému dosahování cílů organizací a zvyšování kvality služeb poskytovaných občanům.

Klíčovou roli hrají v procesu komunikace v organizaci vedoucí pracovníci. Ti v rozhodující míře poskytují a zprostředkovávají informace, organizují a koordinují aktivity pracovníků, vedou své podřízené, motivují je a ovlivňují atmosféru v útvech, které řídí. Účinností své vzájemné komunikace pak významně determinují směřování, pružnost a míru rozvoje organizací, charakter spolupráce mezi organizačními útvary a celkovou kulturu organizací. Neméně důležitá je však také kvalita komunikace dalších pracovníků, a to jak uvnitř organizace, tak navenek, směrem k občanům/zákazníkům.

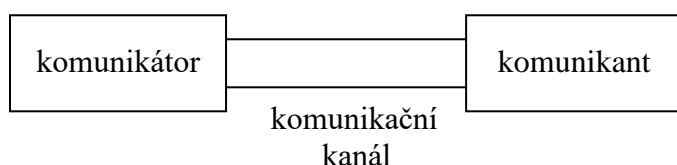
Účelem předloženého studijního textu je poskytnout studentům základní poznatky vztahující se k efektivnosti komunikace v kontextu vybraných manažerských dovedností.

# 1. Komunikační proces a základní komunikační dovednosti

## 1.1 Komunikační proces a jeho zákonitosti

**Komunikace** je obvykle definována jako **proces sdělování a přijímání informací**. Účastníkem tohoto procesu je zdroj informací, tedy ten, kdo informace sděluje (**komunikátor**), a příjemce informací (**komunikant**).

Komunikátor **zakóduje** sdělení (**komuniké**) do určitého kódu a **komunikačním kanálem**, jímž může být fyzikální, biologické či sociální prostředí organismu, je sdělení přeneseno k příjemci. Nejobvyklejším kódem je v mezilidské komunikaci jazyk. Využívány však bývají i jiné kódy, nesoucí určitý význam – např. barvy (viz semafor), obrázky (viz piktogramy) apod.



Obr. 1 Obecný model komunikačního procesu

Komunikant obsah sdělení, které od komunikátora obdržel, **dekóduje**, a nějak mu porozumí. Je-li komunikace jednosměrná, obě osoby zůstávají ve své roli, tj. v roli komunikátora či komunikanta. Je-li komunikace obousměrná, tj. jde-li o dialog, role účastníků komunikačního procesu se mění – z komunikátora se stává komunikant a naopak.

### 1.1.1 Formy komunikace – jak spolu lidé komunikují

Prostřednictvím slov a jejich spojení člověk jiným lidem **něco** říká. Ovšem to, co vyslovuje, také **nějak** říká – hovoří určitou rychlostí, určitým tónem, s úsměvem či bez úsměvu apod.. Mimoslovními projevy, které vyřčená slova doprovázejí, tak člověk vkládá do sdělení další informaci. Ta pak významně ovlivňuje to, jak bude příjemce vyřčená slova interpretovat, tj. jaký významový obsah (smysl) jim bude přiřkládat.

Lidé tedy - jak vyplývá z výše uvedeného – komunikují dvěma způsoby:

- **slovně** (verbální komunikace)
- **mimoslovně** (nonverbální komunikace)

Člověk však ostatním nesděluje pouze prostřednictvím slovních a mimoslovních projevů. Určité informace sděluje i tím, jak se chová (zda odpoví či neodpoví na dotaz, zda pozdraví či nepozdraví, ..... ) a jak vypadá (jak se obléká či jak se oblékl pro určitou konkrétní příležitost, .... ). Z širšího hlediska tedy komunikuje i svým chováním a svým vzhledem.

Slovní a mimoslovní složka sdělení spolu mohou být ve vzájemném souladu, tj. mohou se vzájemně doplňovat a potvrzovat, ale mohou být rovněž v nesouladu či dokonce v rozporu. Sděluje-li člověk něco jiného slovy a něco jiného mimoslovními projevy (např. slovy říká „postarám se o to rád/a“, ale tón sdělení radost a ochotu nenaznačuje), způsobuje tím příjemci informace komplikaci – vyřčené sdělení vnímá příjemce jako nedůvěryhodné, matoucí a nesrozumitelné. Je-li pak příjemce vystavován rozporným sdělením ze strany určitého zdroje opakovaně, je pro něj komunikace s daným člověkem značně frustrující.

## **Mezilidská komunikace jako proces sociální interakce**

Zatímco při sdělování informací mezi technickými prostředky zůstávají zdroj i příjemce zcela neutrální, lidé se při komunikaci vzájemně ovlivňují. Kromě přenosu obsahu sdělení dochází totiž také k utváření vzájemných dojmů a ke vzájemnému působení (interakci) účastníků komunikace. Vzájemná interakce ovlivňuje jak samotný průběh komunikačního procesu, tak interpretaci sdělení.

Způsob komunikace a interpretaci přijatých sdělení ovlivňují ovšem také další okolnosti :

- co o sobě komunikující vědí, co spolu dříve prožili apod.
- osobnostní charakteristiky aktérů komunikace, jejich způsob vnímání a prožívání
- momentální nálada účastníků komunikačního procesu
- vnější kontext komunikace (situace, ve které se komunikace odehrává, přítomnost jiných osob, ...).

Komunikace mezi lidmi tedy nepředstavuje pouhý proces přenosu informací. Je především procesem **sociální interakce**, jehož se aktivně účastní osoba sdělující určitý obsah a osoba přijímající určitý obsah sdělení.

### **1.1.2 Významové roviny komunikace - co si lidé sdělují**

Komunikace mezi lidmi má **dvě významové roviny**: rovinu věcnou a rovinu vztahovou.

V **rovině věcné** si lidé sdělují informace vyjádřené slovy, tj. věcný obsah sdělení.

V **rovině vztahové** si sdělují především:

- postoj k věci, o níž hovoří
- postoj k člověku, s nímž hovoří
- své momentální pocity
- své sebepojetí (jak si věří, za koho se považují).

Všechna výše uvedená vztahová sdělení mohou lidé vyjádřit explicitně – tím, že je vysloví. K tomu však dochází málokdy a v pracovní komunikaci to často ani není možné. Vztahová sdělení jsou proto obvykle sdělována nepřímo, prostřednictvím neverbálních projevů.

I když věcná stránka sdělení by měla být v pracovním procesu primární, vztahy jsou něčím, co nelze ani na pracovišti opomíjet. Atmosféra na pracovišti výrazně ovlivňuje kvalitu

pracovního života pracovníků i efektivnost organizace. Funguje-li pak komunikace v rovině vztahové, funguje obvykle i v rovině věcné.

Nepřímá sdělení, která bychom měli v rámci organizace sdělovat:

Postoj k věci:

*"Věřím tomu, co říkám."*

Postoj k člověku, s nímž hovoříme:

*"Jsi člověk, který je mi sympatický, se kterým rád spolupracuji."*

*"Respektuji tě, vážím si tě".*

Své momentální pocity:

*"Cítím se s tebou dobře".*

Své sebepojetí:

*"Jsem odborník."*

*"Jsem člověk, kterému se dá důvěřovat".*

*"Jsem tu od toho, abych spolupracoval."*

### 1.1.3 Významová struktura rozhovoru

Je-li vymezeno, kdo je v daném okamžiku rozhovoru v roli hovořícího a kdo v roli naslouchajícího, lze analyzovat, co se mezi účastníky hovoru děje. Vyslovená slova, která je možno zaregistrovat, představují, jak bylo naznačeno, jen jednu složku probíhajícího procesu. Významová struktura sdělení však ve skutečnosti zahrnuje **pět základních složek**:

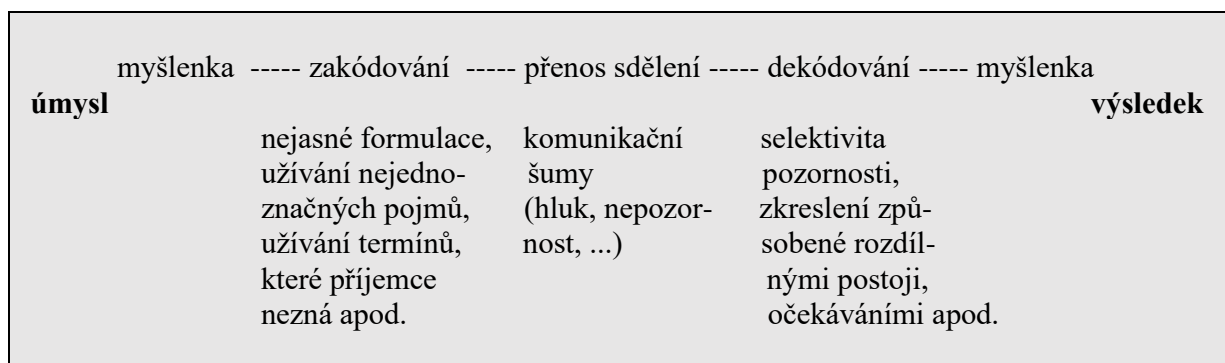
1. **Záměr, cíl sdělení** - ten, kdo promluvil, má nějaký záměr. Tím, co sděluje, chce něčeho dosáhnout, i když někdy ne zcela vědomě.
2. **Smysl sdělení pro mluvčího** - co chce hovořící sdělit, jak chápe význam jednotlivých slov a celého svého sdělení.
3. **Věcný obsah sdělení**
4. **Smysl sdělení pro příjemce** - jak tomu, co bylo řečeno, rozumí ten, kdo ho poslouchá, jak chápe význam jednotlivých slov a celého sdělení
5. **Efekt sdělení pro příjemce zprávy** - jaký je výsledek či důsledek řečeného.

V rozhovoru nemá žádný účastník naprosto pevně "v rukou" všech pět složek významové struktury. Hovořící si může ujasnit svou motivaci, tj. oč mu jde, ví, jak chápe význam jednotlivých slov a vět, které používá, nemůže však zcela přesně určit význam sdělení pro příjemce a výsledný efekt svého sdělení u příjemce. Ten může pouze předpokládat. Příjemce naopak slyší, co mu bylo sdělováno, ovšem význam slov a vět použitých ve sdělení si vykládá podle svého. Tento výklad, tj. jak jednotlivým slovům a větám rozumí, se ovšem nemusí krýt s tím, jak jim rozuměl ten, kdo je vyslovil.

Jsmo-li v roli naslouchajícího, můžeme si vliv vyslechnutého sdělení na sebe uvědomovat. Často si ho však neuvědomíme ihned. Někdy se určitý efekt nastřádá a teprve po nahromadění řady sdělení nesoucích obdobný náboj si uvědomíme, jaký vliv na nás sdělení má, "co to s námi dělá". Úmysl hovořícího a přesný význam sdělených slov pro hovořícího nemusí tedy naslouchající přesně rozpoznat či odhadnout. Ani on nemá tyto složky rozhovoru "pevně v ruce", pouze se domýšlí a interpretuje sdělení podle svého.

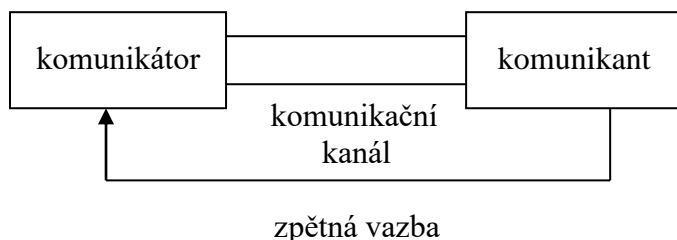
Jestliže příjemce pochopí obsah sdělení tak, jak mu rozuměl zdroj sdělení, došlo mezi oběma aktéry komunikace k **dorozumění**. Pokud tomu ovšem tak není, tj. příjemce pochopí sdělení jinak, než jak ho myslel zdroj sdělení, k dorozumění nedošlo.

Skutečnost, že chápání významu sdělení komunikátorem a komunikantem (tedy zdrojem a příjemcem sdělení) může být odlišné, může být zapříčiněna řadou okolností. V každé fázi komunikačního procesu se totiž mohou objevit rozmanité zdroje úbytku a zkreslení sdělované informace (viz obr. 2).



Obr. 2 Komunikační proces a zdroje zkreslení obsahu sdělení

Chtějí-li zdroj a příjemce „přezkoumat“ kvalitu svého dorozumění, může příjemce sdělení sdělit zdroji, jak jeho sdělení porozuměl a jak na něj sdělení zapůsobilo.



Obr. 3 Komunikační proces zahrnující zpětnou vazbu

Díky poskytnutí **zpětné vazby** ze strany příjemce si komunikátor ověří, zda jeho sdělení bylo pochopeno tak, jak ho myslel, a zda přineslo výsledek odpovídající zamýšlenému záměru.

## Kontrolní otázky:

1. Popište a vysvětlete model komunikačního procesu.
2. Vyjmenujte a charakterizujte formy mezilidské komunikace.
3. Vysvětlete pojem sociální interakce.
4. Vyjmenujte významové roviny komunikace. Co si lidé v jednotlivých rovinách sdělují?
5. Co je to významová struktura rozhovoru – popište a vysvětlete.
6. Uveďte možné příčiny komunikačních nedorozumění. Jak jim lze předcházet?

## Použitá a doporučená literatura:

ADAIR, J. E. *Efektivní komunikace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-10-9.

KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak si navzájem lépe porozumíme*. Praha: Svoboda, 1988.

KŘIVOHLAVÝ, J. *Tajemství úspěšného jednání*. Praha: Grada Publishing, 1995.

ISBN 80-85623-84-6.

LUKÁŠOVÁ, R. *Komunikace ve správních činnostech ÚSC*. Brno: Masarykova univerzita, 2006. ISBN 80-210-3148-5.

SCHULTZ VON THUN, F. *Jak spolu komunikujeme? Překonávání nesnází při dorozumívání*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0832-9.

## 1.2 Účinná slovní komunikace

Verbální dovednosti, tedy dovednosti vztahující se ke slovní komunikaci, jsou důležitým předpokladem úspěšnosti práce ve veřejné správě. Nelze je však ztotožňovat s mnohomluvností. Jde spíše o celou řadu dílčích vyjadřovacích dovedností, které umožňují pracovníkům organizací veřejné správy, aby efektivně získávali a předávali informace, aby uměli srozumitelně poradit a v případě potřeby přesvědčit, aby si dokázali vzájemně porozumět a efektivně se dorozumět.

Způsob slovního vyjadřování má dopad především ve věcné rovině komunikace, neboť determinuje efektivnost vzájemných jednání a tím i efektivnost celé organizace. Své důsledky má však i pro rovinu vztahovou – ovlivňuje totiž nejen to, jak příjemce informací zdroji informací porozumí, ale také to, nakolik bude daný pracovník příjemci informací sympatický, nakolik pro něj bude důvěryhodný, jak dobře se mu s ním bude spolupracovat.

### 1.2.1 Obecné zásady účinné slovní komunikace

Pro účinnost slovní komunikace v pracovních jednáních lze v obecné rovině doporučit následující zásady:

#### **Vyjadřujte se jasně**

Vyjadřujte se jasně, používejte jednoznačné výrazy a výroky. Nepoužívejte mlhavá slova. Zabráňte tak nedorozumění, zvýšíte účinnost svého sdělení a podpoříte seriózní dojem z vašeho jednání.



## **Vyjadřujte se stručně**

Nezahrnujte své partnery v komunikaci velkým množstvím slov ani záplavou informací. Nepoužívejte dlouhá souvětí. Mluvte spíše v krátkých větách a informace sděľujte po částech. Vaše řeč tím získá na věcnosti, výstižnosti a srozumitelnosti a naslouchající vás bude snáze sledovat a chápat.

## **Informace sděľujte v logickém sledu**

Informace, které sděľujete, sděľujte strukturovaně a v logickém sledu. Logický sled však nemusí být z vašeho pohledu a z pohledu kolegy, který pracuje např. v jiném oddělení, totožný. Snažte se proto vcítit do situace, myšlení a potřeb spolupracovníků a při sdělování informací se přizpůsobte jejich pohledu a způsobu uvažování.

## **Neopomíjejte podstatné**

Říkejte vše, co je podstatné a potřebné k pochopení smyslu vašeho sdělení. Nezapomeňte, že vaši kolegové z jiných oddělení / podřízení / partneři nebývají tak informováni jako jste vy a často také nemají takové znalosti jako vy. To, co vy považujete za naprosto samozřejmé (a nezdá se vám proto potřebné na to upozorňovat), může být pro jiné zásadní informace, bez níž nemusí jasně pochopit obsah a smysl vašeho sdělení.

## **Zdůrazňujte podstatné**

Odlišujte hlavní informace od detailů a méně důležitých částí sdělení, zdůrazňujte podstatné. Pro příjemce sdělení bude vaše řeč jasnější a přehlednější, snáze vaše sdělení pochopí a zapamatuje si ho. Také jeho dojem z rozhovoru bude lepší.

## **Buďte korektní**

Buďte korektní, důsledně rozlišujte fakta, názory a domněnky. Fakta sděľujte jako fakta, svoje názory jako svoje názory („podle mého názoru ...“) a domněnky jako domněnky („domnívám se, že ...“).

## **Přizpůsobujte se**

Volba slov může zásadním způsobem ovlivnit to, zda vám druzí rozumějí nebo ne. Velmi pregnantním a přesným jazykem bývá v pracovních záležitostech odborná terminologie. Efektivní však bude jen tehdy, má-li váš partner v komunikaci patřičné znalosti odborných výrazů. Není-li tomu tak, je třeba zvolit jazyk běžného uživatele. Platí tedy důležitá zásada - cílevědomě se přizpůsobit příjemci informace a komunikovat s ním jazykem, kterému rozumí.

Příjemci sdělení přizpůsobujte rovněž tempo své řeči. Lidé nejraději naslouchají hovoru v takovém tempu, jakým sami hovoří. Bude-li vaše tempo výrazně odlišné od tempa vašeho komunikačního partnera, bude tento rozdíl pociťovat nepříjemně. Navíc - pokud osobní

tempo příjemce sdělení bude pomalé a váš hovor bude rychlý, nejenže nebudete partnerovi sympatický/sympatická, ale nebude vás ani stačit vnímat.

## **Klad'te otázky, ověřujte porozumění**

Chcete-li si být jisti tím, že váš posluchač pochopil vaše sdělení tak, jak jste je mínili, ověřujte jeho porozumění. Potřebné je to zejména tehdy, zadáváte-li úkol, delegujete-li určitou pravomoc apod. Nestací však zeptat se "rozumíte?". Může se vám totiž dostat odpovědi „ano“, i když si váš spolupracovník vyložil vaše sdělení mylně či nepřesně. Otázky musí být zcela konkrétní, případně můžete vašeho kolegu či podřízeného vyzvat, aby vám naznačil, co následně udělá, či aby zopakoval, na čem jste se dohodli.

Nepředpokládejte, že pokud váš spolupracovník neporozuměl, sám se zeptá. Někdy k tomu není motivován, někdy má zábrany se zeptat, aby se „neztrapnil“, někdy ani neví, že sdělení nepřesně pochopil či že mu nějaká podstatná informace unikla.

Jasnost pochopení je však na místě ověřovat i v případě, že posluchačem sdělení jste vy. Ne všichni umějí komunikovat jasně a srozumitelně a chcete-li předejít problémům, je na vás, abyste jasnost a srozumitelnost zajistili. K tomu vám mohou posloužit kontrolní otázky či parafráze - např. "*Porozuměl(a) jsem vám dobře, že máte na mysli ..... ?* nebo "*Vy jste tedy názoru, že nejvhodnějším řešením by bylo ...* " apod. Odpovědi na kontrolní otázku bývá potvrzení či upřesnění řečeného.

## **1.2.2 Základní komunikační dovednosti**

### **1.2.2.1 Naslouchání**

Umění efektivně komunikovat neznamena jen umění mluvit. Znamená také umění naslouchat. Efektivní naslouchání je ovšem něčím více, než zběžným registrováním řečeného doplněným občasným příkřvnutím.

Partnerovi v komunikaci je třeba **skutečně naslouchat**, to znamená **cíleně a soustředěně ho vnímat a snažit se mu porozumět**. Pro vedoucího pracovníka je realizace této dovednosti důležitá přinejmenším ze čtyř důvodů:

- umožňuje mu předcházet komunikačním nedorozuměním, pramenícím z přeslechnutí důležitých informací
- umožňuje mu pochopit potřeby a problémy spolupracovníků, zjistit jejich názory, zkušenosti a postoje, tj. získat důležité informace
- pomáhá mu budovat vztah se spolupracovníkem či spolupracovnicí
- umožňuje mu odhadnout osobnost a momentální psychický stav člověka, s nímž jedná, a následně zvolit efektivní způsob jednání.

Pro budování vztahu ovšem nestačí jen pozorně poslouchat. Je třeba také **dát** svému spolupracovníkovi **najevo, že mu nasloucháte**. To od vás vyžaduje:

- **dát najevo zájem a zaujetí** (slovními i mimoslovními projevy)
- **reagovat na slyšené**.

Verbálním nástrojem k tomu, jak dát vašemu komunikačnímu partnerovi najevo, že jej posloucháte, je:

- občasné zopakování toho, co řekl  
*"vy tedy říkáte, že ...", "vám tedy jde, jestli jsem to správně pochopil, především o ..."*
- občasné shrnutí toho, co řekl  
*"vy tedy, jestli dobře rozumím, potřebujete ten materiál především rychle, tj. nejpozději do týdne, záleží vám ovšem také na jeho úplnosti a na přehlednosti zpracování"*
- reakce na pocity, příp. mínění vašeho partnera v komunikaci  
*"vidím, že to nemáte jednoduché", "chápu vaši situaci".*

V mimoslovní rovině pak naslouchání naznačuje:

- oční kontakt s posluchačem
- výraz obličeje
- příklon (pokud při komunikaci sedíte), tj. vstřícná pozice
- přikyvování apod.

Jestliže vedoucí pracovník poslouchá svého spolupracovníka opravdově, chce jej pochopit a pomoci mu, pak většinu výše uvedených zásad realizuje zcela přirozeně. Jeho mimoslovní projevy a jeho reakce na slyšené jsou zcela nevědomé a automatické. Občasné zopakování a shrnutí toho, co partner řekl, někdy označované jako parafrázování, je však už určitou speciální komunikační dovedností, kterou je dobré si osvojit a cíleně jí při jednání se svými spolupracovníky využívat.

Zopakujeme či shrneme-li vhodným způsobem to, co náš partner v komunikaci řekl, přinese nám to hned několik užitků:

- **ověření vzájemného porozumění** - partner může zareagovat tím, že vyřčená slova potvrdí (*"ano, přesně to jsem měl na mysli", "ano, právě v tom spočívá problém"*) nebo nás poopraví (*"ne, když jsem říkal..., měl jsem na mysli..."*) či třeba doplní (*"ano, záleží mi na tom, abychom ..., ale jde mi také o to, aby..."*)
- **budování vztahu se spolupracovníkem**  
Jestliže zopakujeme, co náš spolupracovník řekl, náš partner cítí:
  - poslouchal/a mě
  - rozuměl/a mi
  - zajímá ho/ji můj problém, chce mi pomoci.

Prostým zopakováním partnerových slov tak získáme velmi mnoho.

### 1.2.2.2 Kladení otázek

Slovní dotazy se obvykle dělí do dvou základních skupin, a to na dotazy otevřené a uzavřené.

**Otevřené dotazy** začínají slovy "co", "jak", "jaký", "proč". Tím, jak jsou formulovány, nevedou partnera k jednoslovné odpovědi, ale vybízejí jej k podrobnějšímu vysvětlení. Jejich užitek spočívá v tom, že podněcují rozhovor (či skupinovou diskusi) a přinášejí vysokou míru informací. Otevřeným dotazem je např. dotaz *„Jaká je vaše představa o tom, jak bychom v dané záležitosti měli postupovat?“* *„Jak byste si představoval naši spolupráci?“* *„Co si myslíte o tomto návrhu?“* *„Proč by podle vás neměl být tento návrh přijat?“*

**Uzavřené dotazy** naopak dovolují pouze jednoslovné nebo máloslovné odpovědi, např. alternativní „ano – ne“ či sdělení konkrétního údaje. Jsou zaměřeny na upřesnění nebo získání specifických informací. Nedávají prostor k rozvedení hovoru, jsou však užitečné při upřesňování představ o řešení problému, při ověřování informací, při formulaci konkrétních podmínek v závěrečné fázi různých jednání apod. Uzavřeným dotazem je např. dotaz „*Dokdy musí být návrhy shromážděny ?*“ „*Jste schopni dodat nám ten materiál do příštího pátku ?*“ „*Kolik času budete na zpracování závěrů z provedené analýzy potřebovat ?*“

Oba typy dotazů mají své výhody i nevýhody, a to podle toho, zda jsou užity ve správné chvíli a ke správnému účelu. Otevřené dotazy jsou vysoce potřebné tehdy, když:

- potřebujete získat maximum informací, zejména pak o předmětu hovoru, ve kterém se sami dobře neorientujete
- když potřebujete vytvořit dobrou atmosféru a navázat kontakt
- když vašeho komunikačního partnera neznáte a pro úspěch vašeho jednání potřebujete alespoň v rámci možností odhadnout jeho osobnost .

Obecně jsou tedy otevřené dotazy vhodné především na začátku různých jednání, neboť nastolují přátelskou atmosféru, podněcují rozhovor a otevírají prostor pro diskusi. Málo vhodné naopak bývají ke konci jednání, protože nesměřují ke konkrétním závěrům a ubírají dané fázi jednání na efektivnosti.

Uzavřené dotazy jsou naproti tomu na začátku většiny jednání nevhodné, protože v úvodu jednání působí nezdvořile (váš partner může získat dojem výslechu), nenastolují příjemnou atmosféru, nepodněcují rozhovor a omezují možnost získávání informací. Při uzavřeném dotazu totiž partner odpoví pouze na zcela konkrétní dotaz, který jste položili, a svou odpověď nemá obvykle potřebu rozvíjet. Naopak ke konci jednání plní uzavřené dotazy velmi užitečnou úlohu, neboť ověřují vzájemné porozumění a usměřňují rozhovor směrem k uzavření jednání .

Otázky mají ovšem pro průběh jednání ještě další význam:

- vhodnou volbou otázek můžeme usměrnit hovor upovídáného či málomluvného komunikačního partnera
- otázky budují vztah, neboť jsou výrazem zájmu
- pomocí otázek nenásilně řídíme a kontrolujeme jednání (o čem se bude mluvit nerozhoduje ten, kdo odpovídá, ale ten, kdo se ptá).

### 1.2.2.3 Účinná argumentace

Chcete-li ve své organizaci prosadit nějaký návrh (na řešení nějakého problému, koupi nového vybavení, změnu zaběhnutých postupů, ...) či obhájit své stanovisko k určité záležitosti, potřebujete své spolupracovníky přesvědčit. Nástrojem k tomu, abyste své kolegy přesvědčili, jsou pro vás argumenty.

Cílem argumentace je zdůvodnit váš návrh či přimět druhou stranu k pochopení oprávněnosti vašich požadavků či vašeho stanoviska. Dosáhnout tohoto účinku svých argumentů však často není jednoduché.

Třemi základními aspekty, nad kterými je dobré se při přípravě na nějaké jednání (při němž předpokládáte nutnost argumentace) připravit, jsou:

- výběr argumentů
- formulace argumentů
- výstavba argumentace.

## Výběr argumentů

Výběr vhodných argumentů je předpokladem toho, zda argumenty druhou stranu osloví nebo neosloví.

Zamyslíte-li se nad tím, proč by váš návrh měl být přijat či proč by vaše stanovisko měli ostatní uznat, najdete k tomu jistě řadu dobrých důvodů. Ne všechny důvody, které jsou důležité pro vás, jsou však stejně důležité pro jiné. Chcete-li je přesvědčit, vybírejte takové argumenty, které **odpovídají jejich potřebám a zájmům**. Takovým argumentům budou totiž vaši partneři ochotni naslouchat a takové argumenty na ně zapůsobí. Nezdůrazňujte tedy to, co je důležité pro vás, a nesnižujte důležitost toho, co zajímá druhou stranu. Naopak, z toho, co zajímá druhou stranu, při své argumentaci vycházejte. Argumenty, které apelují na potřeby, které ostatní lidé nemají, budou totiž nejen neúčinné, ale mohou být dokonce i kontraproduktivní.

## Formulace argumentů

Účinnost argumentů nezávisí pouze na tom, zda odpovídají potřebám a zájmům druhé strany, ale také na tom, jakým způsobem jsou formulovány.

Hovoříte-li např. o tom, jaké výhody bude mít pro vaši organizaci pořízení nějakého nového zařízení a zdůrazňujete vlastnosti a výhody tohoto nového zařízení, i při dobrém výběru vlastností, které zdůrazňujete, nemusí být vaše argumentace působivá.

Řeknete-li např. „tento nový kopírovací stroj pracuje rychlostí x kopií za minutu“, je to pro vaše spolupracovníky sice určitá informace, ale nemusí mít pocit, že se jich vůbec týká. Vy touto větou ale máte na mysli, že doba kopírování se tím oproti starému zařízení zkrátí na polovinu, což např. při kopírování materiálů na poradu znamená úsporu 45 minut. Pokud však tento užitek, který plyne z rychlosti kopírování nového stroje, svým spolupracovníkům nezdůrazníte, nemusí si ho uvědomit. Řekněte proto raději: *„Tento kopírovací stroj pracuje rychlostí x kopií za minutu, což pro nás znamená, že např. při kopírování materiálů na poradu ušetříme 45 minut času“*.

Sdělujete-li pouze vlastnosti produktů, služeb či navrhovaných řešení, pak:

- příjemci informací nemusí pochopit, jaký užitek pro ně z těchto vlastností plyne
- příjemci informací si nemusí uvědomit všechny užítky, které z vlastností, které zdůrazňujete, plynou
- příjemci informací si mohou váš argument vyložit zcela odlišným způsobem, než jste zamýšleli
- spolupracovníky nepřesvědčujete, pouze informujete.

Chcete-li tedy spolupracovníky skutečně přesvědčit, říkejte jim, jaké užítky jim navrhované řešení přinese, „co z toho budou mít“. Druhou stranu totiž obvykle nezajímá, jaké vlastnosti

navrhované řešení má, ale co to pro ně znamená, jaké zlepšení jim to přinese, co tím získají oni sami a co to přinese organizaci, pro kterou pracují.

## Výstavba argumentace

Předpokládáme-li, že jste argumenty dobře vybrali, tj. nebudete používat neúčinné či dokonce kontraproduktivní argumenty, pro působivost argumentace je dobré argumenty ještě vhodným způsobem uspořádat.

I když všechny zvolené argumenty jsou „dobrymi“ argumenty, obvykle mezi nimi lze vybrat ještě argumenty, které jsou „silnější“ a působivější než ostatní. S těmi je pak nutno dobře „hospodařit“. Zahájíte-li vaši argumentaci svým nejsilnějším argumentem, upoutáte sice pozornost svého posluchače či svých posluchačů, ale nebudete mít čím jejich zájem gradovat. Na zahájení je proto sice vhodné vybrat dobrý argument, ale ne ten, který je vašim „trumfem“. Stejně tak není dobré uvést nejsilnější argument na závěr a nenechat si nějaký dobrý argument v zásobě. Pokud jste totiž svým nejsilnějším argumentem „zviklali“ dosavadní protikladné stanovisko vašeho partnera, nemáte účinný prostředek, jak své přesvědčování dokončit.

Kvalita argumentace je, jak vyplývá z výše uvedeného, důležitým předpokladem účinnosti vašeho přesvědčování. Dobrá argumentace je však obtížné dosáhnout bez přípravy. Přípravenost na jednání a promyšlenost argumentů (a tedy i předchozí zamyšlení se nad potřebami, zájmy a způsobem uvažování druhé strany) je proto v pracovních jednáních důležitým klíčem k účinnosti přesvědčování.

### 1.2.2.4 Odpovídání na námítky

Vyslovíte-li v rámci určité komunikační situace svůj návrh či výzvu k nějaké činnosti, který jste podložili svými argumenty, stává se, že druhá strana má vůči vašim argumentům námítky. Mohou mít formu tvrzení či formu otázky. V případě tvrzení jde často o protiargument vůči vámi vyslovenému argumentu (Např. *Myslím si, že problém má více aspektů, než jste uvedl. Dané řešení bude např. výrazně dražší*). Ve formě otázky je pak námitka obvykle vyjádřením určité obavy, související s předmětem jednání (Např. *„A nebude toto řešení příliš drahé?“*)

Námitek se nebojte. Jsou výrazem toho, že druhá strana naslouchala vašim argumentům, projevem zájmu a obvykle jsou také krokem k hledání řešení. Pro schopnost účinné reakce na námítky je vhodné uvědomit si následující:

- Vysloví-li váš partner v pracovní komunikaci námitku, nejprve si ověřte, zda jste námitce dobře porozuměl(a). Např. *„Rozumím vám dobře, že se obáváte, že dané řešení bude příliš drahé?“*
- Je-li vám obsah námítky srozumitelný, naznačte partnerovi v komunikaci, že jeho námitku respektujete. Např. *„Chápu vaši obavu...“*. *„Ano, toto je častý dotaz ...“*
- Reagujte na námitku partnera v komunikaci. Vysvětľujte, argumentujte, svá tvrzení dokládejte.
- Ověřte si, zda druhá strana porozuměla.

### **Kontrolní otázky:**

1. Vyjmenujte obecné zásady účinné slovní komunikace. U každé zásady vysvětlete její význam.
2. Vysvětlete význam kladení otázek v mezilidské komunikaci.
3. Vyjmenujte hlavní typy otázek, uveďte přínos jednotlivých typů otázek a kdy je vhodné je při jednání s jinými lidmi používat.
4. Uveďte znaky aktivního naslouchání (jak se naslouchání projevuje).
5. Jaký přínos má naslouchání pro vedoucího pracovníka?
6. Uveďte hlavní zásady výběru a formulace argumentů, které je třeba dodržovat při přesvědčování (má-li být účinné).
7. Uveďte hlavní zásady účinného vyvracení námitek.

### **Použitá a doporučená literatura:**

- GODEFROY, CH., H. *Nauč se přesvědčovat*. Praha: Alternativa, 1994.
- KHELEROVÁ, V. *Trénink obchodního jednání*. Praha: Grada Publishing, 1993.  
ISBN 80-7169-039-2.
- KŘIVOHLAVÝ, J. *Tajemství úspěšného jednání*. Praha: Grada Publishing, 1995.  
ISBN 80-85623-84-6.
- LUKÁŠOVÁ, R. Komunikace v práci vedoucího pracovníka. In NĚMEČEK, P. a kol. *VEDOUcí PODNIKU - podnik v kostce*. Praha: Verlag Dashöfer, 1998.  
ISBN 80 - 901859 - 5 - 9. Část 14, díl 8 .
- LUKÁŠOVÁ, R. Komunikace ve správních činnostech ÚSC. Brno: Masarykova univerzita, 2006. ISBN 80-210-3148-5.

## 1.3 Účinná mimoslovní komunikace

**Mimoslovní** (neverbální, nonverbální) **komunikace** je **sdělování jinými komunikačními prostředky než slovy**. Je to tedy sdělování pomocí lidského těla, označované v populárnější literatuře často jako "řeč lidského těla" (body language), a sdělování řečovými projevy mimo vlastní slovní obsah (tón, intonace, rychlost řeči, ...).

Neverbální projevy mohou mít dvojí účel:

- mohou nahrazovat slova (v situaci, kdy z nějakých důvodů nelze komunikovat slovně, či v situaci, kdy se slovní komunikace z nějakých důvodů ani nepředpokládá a pro niž byl „zaveden“ určitý systém neverbálních signálů – viz např. signalizace policisty na rušné křižovatce)
- mohou doprovázet slova.

Pokud neverbální projevy doprovázejí slova, pak zprostředkovávají především vztahovou část sdělení, naznačující a odhalující naše postoje, náladu, pocity.

### Původ mimoslovních signálů

Mimoslovní komunikace je historicky starší než komunikace slovní. Naši předkové se původně dorozumívali mimoslovně a řeč jako nástroj dorozumívání byla vytvořena postupně.

Mimoslovní projevy člověka jsou vázány na pocity a jsou z větší části nevědomé. Proto je lze považovat za přirozenější a také "pravdivější" než projevy slovní.

Mimoslovní projevy jsou kulturně podmíněny. Určité základní pocity (radost, smutek, ...) jsou sice na celém světě vyjadřovány stejně, některé projevy jsou však u různých národů či v různých zeměpisných oblastech rozdílné. Na tuto skutečnost je třeba brát ohled při jednání s cizinci, neboť odlišné vnímání významu mimoslovních projevů u příslušníků různých národů může vést k nepříjemným nedorozuměním.

### Formy mimoslovního sdělování

Formy mimoslovního sdělování můžeme obecně rozčlenit na<sup>1</sup>:

- sdělování pomocí výrazů obličeje (mimika)
- sdělování prostřednictvím očí (řeč pohledů)
- sdělování pomocí tělesných pohybů a poloh (gestika, gestikulace)
- sdělování prostřednictvím tělesných postojů, držení těla a polohových konfigurací, tj. vzájemných tělesných poloh (posturika, posturologie)
- sdělování pomocí zmenšování či zvětšování tělesné vzdálenosti, tj. přiblížení či oddálení (proxemika)
- sdělování pomocí tělesného kontaktu (haptika, např. při podání ruky)
- sdělování pomocí akustických projevů řeči, tj. hlasitosti, rychlosti řeči, intonace atd. (extralingvistika, mimolingvistika).

Míra účinku neverbálních projevů na interpretaci sdělení a výsledný efekt sdělení je, jak se shodují badatelé zabývající se výzkumy v dané oblasti, velmi výrazná - více než 2/3 významu

---

<sup>1</sup> Dle Křivohlavý, J., 1988



jsou předávány prostřednictvím neverbálních projevů. Nejsilněji jsou přitom příjemci informace vnímány, jak bylo prokázáno, projevy mimolingvistické (tón řeči, ...). Jednotlivé formy mimoslovního sdělování však nelze chápat izolovaně, protože při konkrétní komunikaci se uplatňují v součinnosti.

### **Význam schopnosti porozumět neverbálním projevům v organizační praxi**

Rozumí-li člověk významu neverbálních projevů, umožňuje mu to:

- lépe vnímat a odhadovat své partnery v komunikaci (na základě neverbálních projevů lze usuzovat např. na míru jistoty či nejistoty člověka při jednání, na míru jeho přátelskosti či nepřátelskosti, ...)
- lépe vnímat a odhadovat momentální pocity partnerů v komunikaci, jejich postoje k věci, ...
- lépe vnímat celkovou atmosféru v organizaci či v organizační jednotce, vzájemné vztahy mezi lidmi apod.

Vedle **cíleného vnímání** a odhadu lidí a situace umožňuje znalost zákonitostí neverbální komunikace na druhé straně také **cíleně působit** na své okolí a vytvářet dojem, který potřebujeme vytvářet. Vedoucí pracovník tak může být účinnější jak při dyadické komunikaci (např. při vyjednávání, vedení hodnotícího pohovoru, ...), tak při prezentacích před skupinou lidí apod. Cílené vytváření dojmu by však nemělo vést k přetvářce a zneužívání mimoslovních projevů k manipulaci s lidmi. Jde naopak o to, aby vedoucí pracovník uměl vytvořit příznivou atmosféru pro vedení hodnotícího pohovoru (aby se hodnocený pracovník necítil v dané situaci špatně), aby i při nespokojenosti s prací jiných dokázal sdělit kritiku tak, aby zachoval atmosféru věcnosti a konstruktivnosti apod.

Adekvátní vnímání a interpretace neverbálních signálů není ovšem jednoduchou záležitostí. Východiskem této dovednosti jsou – vedle schopnosti empatie (vcítění se) – znalosti. Jednotlivé neverbální projevy však nelze vnímat izolovaně, neboť např. jedno a totéž gesto či tělesný postoj nemusí za každé situace vyjadřovat totéž. Mimoslovní projevy je proto třeba vnímat v souvislostech, tj. s ohledem na další doprovodné projevy, a v kontextu dané situace.

### **Kontrolní otázky:**

1. Vyjmenujte formy mimoslovního sdělování a charakterizujte je.
2. Vysvětlíte původ a význam mimoslovních projevů v mezilidské komunikaci.
3. Charakterizujte přínos znalosti významu mimoslovních projevů pro praxi vedoucího pracovníka.

### **Použitá a doporučená literatura:**

KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak si navzájem lépe porozumíme*. Praha: Svoboda, 1988.

KHELEROVÁ, V. *Trénink obchodního jednání*. Praha: Grada Publishing, 1993.

ISBN 80-7169-039-2.

LUKÁŠOVÁ, R. Komunikace v práci vedoucího pracovníka. In NĚMEČEK, P. a kol.

*VEDOUcí PODNIKU - podnik v kostce*. Praha: Verlag Dashöfer, 1998.

ISBN 80 - 901859 - 5 - 9. Část 14, díl 8 .

PEASE, A. *Řeč těla. Jak porozumět druhým z jejich gest, mimiky a postojů těla*.

Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-582-2.

## 1.4 Asertivita

Výraz asertivita<sup>2</sup> má svůj původ v latině: *assere* znamená tvrdit, ujišťovat, osobovat si, zdůrazňovat. Do češtiny je proto tento výraz nejčastěji překládán jako "zdravé, přímé sebeprosazení".

Slovo sebeprosazení, užívané v překladu pojmu asertivita, vyvolává někdy v lidech představu, že asertivita je hlavně umění dosáhnout svého. Umění prosadit svůj oprávněný požadavek je však jen jednou z dílčích dovedností asertivně jednajícího člověka. Být asertivní znamená mnohem více – znamená to být odpovědný za sebe sama, respektovat druhé, naslouchat jim a spolupracovat s nimi. I když tedy v určitých situacích sice asertivita představuje dovednost vyslovit jasné "ne" či dovednost nepodléhat nátlaku a stát si na svém, i za těchto okolností představuje asertivní přístup neagresivní způsob chování, založený na respektování vlastních práv i práv druhých lidí.

Máme-li tedy blíže definovat, co je asertivita, pak můžeme konstatovat, že **asertivní jednání** je takové jednání, kdy člověk:

- **dosahuje svých cílů, přičemž**
- **nejedná na úkor druhého** a současně
- **nenechá druhého jednat na úkor svůj.**

### 1.4.1 Základní typy sociálního jednání

Vydeme-li z výše uvedené definice asertivity, můžeme jasně vymezit, jaké jednání naopak není asertivní:

1. asertivní jednání není takové jednání, kdy člověk nedosahuje svých cílů a nechává druhé jednat na svůj úkor – takové jednání bývá označováno jako **jednání pasivní**
2. asertivní jednání není takové jednání, kdy člověk sice dosahuje svých cílů, ale dosahuje jich na úkor druhých - takové jednání je **jednání agresivní**.

Zatímco pasivně jednající člověk potlačuje a nebere v úvahu svoje vlastní přání, zájmy a potřeby (kromě potřeby být zadobře s jinými lidmi), podléhá nátlaku jiných, přizpůsobuje se jejich požadavkům a nechává je jednat na svůj úkor, agresivně jednající člověk nebere naopak v úvahu myšlenky, potřeby a pocity jiných a svoje přání, zájmy a potřeby prosazuje na jejich úkor. Asertivně jednající člověk dokáže svá přání, zájmy a potřeby jasně formulovat, ovšem formuluje je přátelsky, přičemž se snaží porozumět rovněž přáním, zájmům a potřebám jiných, aniž by přitom podléhal jejich nátlaku. Má úctu k sobě i k druhým (blíže viz následující tabulka).

---

<sup>2</sup> Za zakladatele teorie asertivity je považován americký psycholog Andrew Salter (1914 – 1996), který je autorem souboru asertivních práv a iniciátorem tréninků asertivních dovedností.

	JEDNÁNÍ		
	pasivní	agresivní	asertivní
<b>Způsob myšlení a jeho projevy v komunikaci</b>	Máš pravdu. Nezáleží na tom, co si myslím. Nezáleží na tom, co cítím. Ty jsi důležitý.	Mám pravdu. Jestli si myslíš něco jiného, myslíš špatně. Na tvých pocitech nezáleží.	Takhle vidím situaci. Toto si myslím. Toto cítím. Toto chci a toto nechci. (Co ty na to?)
<b>Účel</b>	vyhnout se konfliktu	dosáhnout svého, vyhrát	komunikovat, najít řešení
<b>Důsledky</b>	nedosahování cílů, nenaplněné potřeby, pocity zranění, snížený seberepekt	dosahování cílů (ovšem často jen krátkodobých), nepřátelství ze strany ostatních, narušené vztahy, pochybný seberepekt	často dosahuje svých cílů, účinné vztahy, respekt ze strany ostatních, přiměřená sebedůvěra a seberepekt

**Pasivní** člověk ve své komunikaci nevyjadřuje, co chce, nevyjadřuje své myšlenky a pocity. Pokud ano, tak většinou nepřiměřeně. V komunikaci ustupuje, je nejistý. Omlouvá se, vysvětluje. Jeho věty bývají dlouhé, málokdy je v nich užito přímého vyjádření v 1. osobě j. č. ( chci, myslím, ...), spíše se objevuje "měl bych", "měli bychom". U ostatních vyvolává toto chování pocity viny nebo naopak podrážděnost.

**Agresivní** člověk ve svém slovním projevu vyjadřuje, co chce, sděluje své myšlenky a pocity přímo, často však na úkor ostatních. Není ochoten a nemá chuť naslouchat. Netrpělivě partnera přerušuje, je neústupný, provokuje hádku a konflikt. Požadavky formuluje jako pokyny či hrozby, názory formuluje jako fakta, obviňuje, vyčítá. Věty často začíná slovy "ty", "oni", zdůrazňuje "já". U ostatních svým chováním vyvolává pocity ohrožení, zlosti, rozčilení, někdy až pomstychtivosti.

Uvedené agresivní projevy jsou známkou především **agresivity přímé**, otevřeně ventilované. Ve styku s některými osobami se ovšem můžeme setkat také s **nepřímými projevy agresivity** (někdy bývají označovány jako pasivní agresivita), které jsou obtížněji rozeznatelné. Patří k nim např. jízlivé vyjadřování, rozladěnost, různé druhy citového vydírání, rozpornost sdělení, vytváření neklidné atmosféry a šíření špatné nálady. Daný člověk vysílá nejasná, nepřímá sdělení, kterými chce dosáhnout svého. V ostatních vyvolává takové jednání napětí, nejistotu, dezorientaci, rozpaky, pocity rozhořčenosti, ublíženosti a vzdoru.

**Asertivní** člověk své myšlenky sděluje přímo a otevřeně, ovšem s přiměřeným ohledem na druhého. Jeho výroky jsou jasné, věcné, zdůrazňuje podstatné. Rozlišuje fakta a názory, hovoří konstruktivně. Užívá slov "rád bych", "podle mě". Ptá se, zajímá se o názory, myšlenky a přání druhých a naslouchá jim. Hodnotící soudy vyslovuje sám za sebe. Je schopen odmítnout nepřijatelný požadavek, dokáže prosadit svůj oprávněný požadavek i požádat o laskavost, je-li to na místě. Na odmítnutí reaguje klidně a přátelsky.

## **Přínos asertivního způsobu jednání**

Pokud je asertivita relativně stálou tendencí v pracovní interakci s jinými lidmi, má pro člověka **přínos**:

- **intrapersonální** ( tj. přínos pro něj samotného)
- **interpersonální** (tj. přínos pro jeho vztahy s jinými lidmi).

Asertivní způsob myšlení a asertivní dovednosti napomáhají dosahování cílů člověka. Tím přinášejí danému jedinci (a specificky pak jedinci v řídicí pozici) osobní efektivnost a dosahování výsledků, což pak podporuje dobrý pocit ze sebe samého, vede k udržování a posilování sebedůvěry a napomáhá předcházení stresu a úzkostem. Na druhé straně jasný, přátelský a konstruktivní způsob komunikace, který je charakteristickým znakem asertivity, podporuje kvalitu dorozumívání s ostatními, napomáhá předcházení konfliktům, budování dobrých vztahů (nebo alespoň získávání respektu ze strany ostatních) a vytváření dobré atmosféry na pracovišti. Oba typy přínosů (přínos intrapersonální i interpersonální) tak mají samozřejmě efekt také pro organizaci, neboť ovlivňují výkonnost organizace a kvalitu pracovního života jejích členů. Z pohledu manažerské činnosti proto asertivita představuje velmi efektivní způsob komunikace a sociální interakce.

### **1.4.2 Asertivní práva a jejich význam**

Asertivními právy se rozumí jakési zásady, vodítka myšlení a jednání, které vymezují asertivní způsob myšlení v typických situacích, pro které nám rodiče, učitelé a další lidé kolem nás v minulosti vštěpovali neasertivní kulturní vzorce myšlení, cítění a jednání. Tyto neasertivní vzorce myšlení, cítění a jednání jsou v teorii asertivity nazývány pojmem „asertivní pověry“. Asertivní práva jsou tedy protipólem asertivních pověr, jejichž zdrojů a původu si lidé obvykle nejsou vědomi, v jejichž zajetí ale často žijí.

Lidé, kteří popírají svoje asertivní práva a ztotožňují se s asertivními pověrami, mají tendenci k pasivnímu myšlení a chování, a tedy k jednání na úkor sebe samých. Lidé, kteří popírají asertivní práva druhých, mají sklon k agresivitě, k manipulaci s jinými a jednání na jejich úkor. Asertivní člověk nepodléhá asertivním pověrám, respektuje svoje asertivní práva a současně respektuje asertivní práva druhých.

Znalost asertivních práv a jejich zabudování do našeho způsobu uvažování je východiskem k zdravému přijetí sebe sama a své odpovědnosti za své rozhodování a chování a předpokladem k tomu, abychom se uměli asertivně projevat a nenechali sebou manipulovat. Manipulovat s našimi emocemi a chováním může totiž jenom ten, komu to sami „dovolíme“ (ten, komu se podaří vyvolat v nás pocit viny pramenící ze zažitých pověr v nás). Seznámení se a především ztotožnění se s asertivními právy tak představuje jeden z předpokladů asertivního myšlení a chování a východisko dovednosti bránit se manipulacím ze strany ostatních.

#### **Asertivní práva**

- 1. Mám právo posuzovat své vlastní chování, myšlenky a pocity a být za ně a za jejich důsledky sám odpovědný.**

*Pověra: Neměl bys posuzovat sám sebe. Musíš být posuzován vnějšími pravidly a autoritou, která je moudřejší.*

První asertivní právo je nejobecnější, neboť vyjadřuje klíčovou zásadu asertivního myšlení a cítění : my sami jsme soudci svého chování, autory svých rozhodnutí a my sami za ně také neseme odpovědnost.

V obecné rovině tedy říká : Máte právo na své vlastní pocity a přání, které nemusí být shodné s pocity, přáními a názory ostatních. Máte právo na své vlastní názory, které se mohou lišit od názorů ostatních. (Každý má ovšem právo s vašimi názory nesouhlasit). Máte právo sami se rozhodovat o tom, co chcete a co nechcete, jak se chcete zachovat a jak se nechcete zachovat. Za svá rozhodnutí a za jejich důsledky přitom nesete svou zodpovědnost.

## **2. Mám právo nenabízet žádné výmluvy či omluvy ospravedlňující mé chování.**

*Pověra: Veškeré své chování bys měl umět nějak vysvětlit. Za svoje chování jsi odpovědný jiným lidem.*

Pokud by manažer podléhal výše uvedené pověře, může se stávat, že při přidělování úkolů bude cítit nepříjemný pocit ( resp. bude podléhat pocitu viny), který ho povede k tomu, že bude mít tendenci svému podřízenému neadekvátně vysvětlovat, proč zadává úkol právě jemu, případně se mu za to i omlouvat. Zadává-li manažer někomu práci navíc či má-li k zadání úkolu danému konkrétnímu člověku nějaký speciální důvod, svému podřízenému to samozřejmě může sdělit (a uvedené chování bude asertivní). Pokud tomu tak není, jde o uložení běžného úkolu odpovídajícího náplni práce pracovníka a jeho přidělení je v souladu s pravomocemi vedoucího pracovníka, vysvětlování není na místě a omluvy za přidělení úkolu představují neasertivní, v dané situaci „sebeponižující“ chování manažera.

*Příklad asertivní reakce (rozhovor dvou kolegyně na pracovišti)*

*„Marie, přišla jsi pozdě. Kde jsi byla ? Já to tady sama nestíhám !“*

*„Ano, jdu pozdě, nestihla jsem to. Nezlob se. Hned ti pomohu“.*

Pokud by Marie podléhala pověře, že veškeré své chování musí umět nějak vysvětlit, měla by tendenci zahrnout kolegyni vysvětlováním a výmluvami. V uvedeném případě však daná pracovnice nevysvětlovala a nevymýšlela si žádné výmluvy. Uznala, že přišla pozdě a dala najevo pochopení.

## **3. Mám právo dělat chyby ( a neztrácím přitom za ně odpovědnost).**

*Pověra: Neměl bys dělat chyby. Pokud je děláš, měl bys mít pocit viny.*

Pocit člověka, že nesmí dělat chyby, vypěstovaný tím, že ho v dětství kárali a hodnotili, udělal-li chybu, vede k neochotě přiznávat chyby. Přiznání chyby je pak díky uvedené pověře spojeno se špatnými pocity ze sebe sama a se strachem z negativního hodnocení okolí. Osvojení uvedeného asertivního práva člověka těchto špatných pocitů zbavuje a umožňuje mu přiznat chybu (v případě manažera např. chybné rozhodnutí) a zvládnout toto přiznání bez negativních emocí. Vědomí odpovědnosti za chyby pak vede k hledání nápravy a řešení vzniklého problému.

*Příklad asertivní reakce (dialog mezi manažerem a podřízeným, který si je vědom toho, že udělal chybu):*

*Nadřízený: „Domluvili jsme se, že ..... a vy jste to udělal .... Ted' vám tam „nesedí“ ty výpočty“.*

*Podřízený: „Ano, udělal jsem chybu. Omlouvám se. Rád bych to napravil. Ten materiál ještě dnes přepracuji.“*

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

*Pověra: Vůči některým věcem a lidem máš větší závazky než vůči sobě samému a měl bys, ať chceš či nechceš, zapřít sám sebe.*

Uvedená pověra vštěpuje lidem představu, že člověk by měl vyhovět a pomoci jiným s řešením jejich problémů, i když se ho jejich problémy netýkají a vyhovění dané prosbě je na úkor jeho samého. Nevyhoví-li, měl by se dle pověry cítit vinný za to, že problém se nevyřeší, případně že „kvůli němu“ eskaluje. Osvojení výše uvedeného práva pak umožňuje člověku zbavit se tendencí řešit vše za jiné a zbavit se pocitů viny, pokud se rozhodne jinak.

*Příklad asertivní reakce (rozhovor nadřízeného a podřízené)*

*„Paní Nová, přišel jsem Vás požádat, abyste přišla příští sobotu do práce“.*

*"Víte, pane vedoucí, jak se na mě bude manžel zlobit, když půjdu v sobotu do práce? To mi chcete udělat? Copak by nemohl jít někdo jiný? Já jsem v tomto měsíci již jednu sobotu sloužila.“*

*"Nikoho jiného, paní Nová, o to požádat nemohu. Paní Jirsová je dlouhodobě nemocná, slečna Vojířová se v daný den vdává a paní Sehnalová měla službu již čtyři soboty po sobě“.*

*„Ale vždyť on se se mnou kvůli vám rozvede!“*

*„Není jiné řešení, paní Nová. Žádám Vás, abyste příští sobotu přišla“.*

Asertivní vedoucí v uvedeném příkladu shledal, že za vztahy své podřízené s jejím mužem ani za její volbu pracovního místa se sobotními službami odpovědnost nenese a že ze strany pracovnice jde o manipulaci. To mu umožnilo, aby bez špatných pocitů trval na svém požadavku. (Poznámka: Důvody svého rozhodnutí přitom neuvedl proto, že by podléhal pověře, že každé své rozhodnutí musí vysvětlit, a měl díky této pověře tomu pocit viny - viz asertivní právo č. 8), ale proto, že za účelem konstruktivního řešení situace považoval za vhodné informovat, že jiná možnost řešení není.

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

*Pověra: Neměl bys měnit svůj názor. Pokud jej změníš, jsi bezcharakterní.*

Zatímco pověra v nás říká, že změna názoru je nemorální, uvedené asertivní právo naznačuje, že člověk může změnit názor pod vlivem argumentů, pod vlivem nových informací či pochopení dalších souvislostí, dokonce pak i tehdy, když se mu nějaká věc jednoduše přestane líbit. Na změnu názoru má tedy člověk právo. Nemorální je „změna názoru“ jen tehdy, když někdo pouze předstírá, že změnil názor, protože je to pro něj z

nějakých důvodů výhodné. Ztotožnění se s obsahem uvedeného asertivního práva tak člověku umožňuje, aby např. v diskusi změnil názor, když uzná argumenty partnera za oprávněné, aniž by měl pocit ztráty sebeúcty. Nebude tedy prosazovat "svou původní pravdu", protože asertivita mu dá možnost a odvalu "nemít pravdu."

*Příklady asertivních reakcí:*

*„Ale vždyť jsi vždycky říkal, že ....“*

*„Ano, říkal jsem to. Po zkušenostech, které jsem v poslední době získal, jsem ale svůj názor změnil.“*

*„Minule jsi deklaroval svůj názor, že ...*

*„Ano, myslel jsem si to, ale už si to nemyslím. Mýlil jsem se. Ted' vím, že ta záležitost je mnohem složitější...“*

*„Jak můžeš něco takového říci? Vždyť jsi prosazoval opačné stanovisko ... Nevím, co si o tom ted' mám myslet.“*

*„Chápu, že tě překvapilo, co jsem ted' řekl. Ale získal jsem nové informace a po zralém uvážení jsem svůj názor změnil.“*

*„Vážená paní Vacenovská,*

*včera jste v naší lékárně vybírala lék XY. Řešily jsme spolu, jestli by se měl užívat nalačno nebo po jídle. Já jsem tvrdila, že lepší to bude po jídle. Položila jsem tuto otázku následně ve fóru lékárníků a většina se shodla na tom, že při dlouhodobém setrvání tablety v žaludku se může enterosolventní tableta rozpouštět už v žaludku, což může zhoršit gastrointestinální nežádoucí účinky. U léku XZ, který obsahuje stejnou účinnou látku, a je také enterosolventní, výrobce informaci o užívání nalačno neuvádí, což mě zmátlo. Nyní se tedy přikláním k Vašemu názoru, že je lepší tabletu užívat 30 minut před jídlem, a doporučuji Vám takto postupovat. Omlouvám se Vám za původní špatnou informaci. S přáním pěkného dne Mgr. Věra Křížová“*

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

*Pověra: Všechno, co děláš, musí mít logiku.*

Uvedené šesté asertivní právo zbavuje člověka pocitu, že všechno, co dělá, musí mít pro jiné lidi logiku, a dává mu možnost chovat se nelogicky (a to jak pro své okolí, tak dokonce i pro sebe sama). Současně mu umožňuje bránit se manipulacím logiku vyžadujícím.

*Příklad asertivní reakce:*

*"Pavle, pojed' s námi příští sobotu na chatu."*

*"Ano, pojedu, ale až budu mít napsanou seminární práci, kterou mám odevzdat v rámci svého postgraduálního studia".*

*Po 14 dnech (Pavel má práci hotovu a odevzdánu, ale cítí se unaven).*

*"Pavle, pojeděš s námi tento víkend na tu chatu?"*

*"Ne, nepojedu, nezlob se, cítím se unavený."*

*"Ale říkal jsi, že až budeš mít hotovou tu seminární práci, že se námi*

*pojedeš“ (logika: říkal jsi to, z toho vyplývá, že musíš jet)*

*"Ano, říkal jsem to. Ale teď se cítím unavený a chci se vyspat a odpočinout si. Nezlob se, prosím."*

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

*Pověra: Lidé, se kterými přicházíš do styku, k tobě musí mít kladný vztah. Je důležité, aby tě měli rádi. Pokud tě nemají rádi, asi si to nezasloužíš. Měl by ses cítit vinným.*

Pověra, která je protipólem sedmého asertivního práva, vede neasertivní jedince k zavděčování se jiným a k závislosti na vztazích s nimi. Mají pocit, že je nezbytně nutné, aby je měla ráda a s jejich jednáním souhlasila téměř každá osoba, zejména pak osoba, která je pro ně důležitá. Není-li tomu tak, necítí se dobře. Člověk, který se ztotožňuje s výše uvedeným asertivním právem, zastává názor, že nemusí být se všemi lidmi ve shodě a v dobrém vztahu. V životě (i v tom pracovním) nastávají situace, kdy naše zájmy či názory jsou v protikladu se zájmy či názory jiných. Nemáme se kvůli tomu vzájemně rádi, ale to ještě neznamená, že bychom se měli cítit špatně, že bychom měli mít špatný pocit ze sebe sama.

Příklad asertivní reakce:

*"Paní vedoucí, dověděla jsem se, že jste mi dala menší odměnu než Janě. To si tedy budu pamatovat."*

*„Odměny jsem rozdělila adekvátně výkonu. Pokud bude váš výkon v příštím čtvrtletí vyšší, můžete mít příště odměnu vyšší.“*

Asertivní vedoucí v tomto případě ví, že měla důvod k tomu, aby dotyčné pracovníci dala menší odměnu. Jejími manipulativními výroky se proto nenechá zneklidnit.

## 8. **Mám právo říci "já nevím".**

*Pověra: Měl bys znát všechny odpovědi na dotazy týkající se důsledků tvého chování.*

Uvedená pověra naznačuje, že člověk musí být schopen odpovědět na jakýkoliv dotaz, který se týká jeho chování, že musí znát a umět vysvětlit všechny pohyby svého chování a zejména, že je musí ostatním vysvětlit, jestliže se jej na to zeptají. Podléhá-li člověk této pověře, má tendenci uvedené činit. Formulace výše uvedeného asertivního práva (mám právo říci „já nevím“) ovšem neznamená, že by měl člověk za každé takové situace odpovědět „Já nevím“. Naznačuje pouze, že člověk má právo nevědět, tj. že odpovědí na manipulace související s uvedenou pověrou se vůbec nemusí zabývat.

Příklad asertivní reakce:

*„Pane vedoucí, přišla jsem Vás poprosit, jestli bych mohla odejít v pátek o cca 2 hodiny dříve.“*

*„Vy nevíte, že je konec čtvrtletí a máme uzávěrku? Co kdyby tak za mnou přišli i další?“*

*„Vím, že je konec čtvrtletí a máme uzávěrku. Svou práci ale stihnu udělat a odejít dříve bych z rodinných důvodů opravdu moc potřebovala.“*

V uvedeném příkladu vyslovil vedoucí pracovník formulaci „Co kdyby tak za mnou přišli i další?“, která je manipulativní. Dotyčná pracovnice na ni proto nereagovala,



pouze věcným způsobem doplnila informace podstatné pro schválení možnosti dřívějšího odchodu.

### 9. **Mám právo říci "já ti nerozumím".**

*Pověra: Měl bys rozumět tomu, co lidé chtějí, i když ti to jasně neřeknou. Měl bys je chápat, jinak jsi necitlivý člověk.*

Je dobré být empatický(á), umět se vcítit do druhých a snažit se poznat, co asi prožívají. Ne vždy to však lze. A také není naší povinností dělat to stále.

V takovém případě je na místě dát najevo, že nerozumíte, a položit přímou otázku.

*Příklad asertivní reakce (rozhovor dvou spolupracovnic):*

Marie: "No, to se ti tedy včera povedlo na tom jednání, Jano".

Jana neví, co má Marie na mysli. Zeptá se: "Co myslíš?"

Marie odpoví: "Kdybys byla kamarádka, věděla bys."

Uvedený výrok je manipulací typu "kamarádce bys měla rozumět, jinak jsi necitlivý člověk a měla bys mít pocit viny".

Jana nepodlehne této manipulaci a řekne: "Marie, jsem tvoje kamarádka. Ale v tomto okamžiku nevím, co máš na mysli."

### 10. **Mám právo říci "je mi to jedno".**

*Pověra: Musíš se snažit být lepší, stále lepší, dokud nebudeš dokonalý. Jestliže ti někdo naznačí, jak by ses mohl vylepšit, máš povinnost to udělat. Jinak si nezasloužíš úctu a respekt.*

Jestliže někomu jiní lidé říkají či naznačují, jak by se měl změnit, je pouze na něm jako na soudci svého chování, aby sám posoudil, v čem se změnit chce a v čem ne. Výše uvedená formulace asertivního práva neznámá, že má člověk vždy odpovědět „Je mi to jedno“. Znamená pouze to, že člověk má právo na to, aby mu to bylo jedno - že nemusí být „dokonalý“ podle představ jiných lidí, že je na něm, aby sám posoudil, co u sebe chce změnit a co ne a nemusí se cítit vinným, pokud změnu provést nechce. Na manipulativní "rady" svého okolí pak může odpovědět např.: „Rozumím tomu, co mi říkáš, ale mně to tak vyhovuje...“. "Chápu, já to ale vidím jinak". Je tedy na každém z nás, abychom posoudili, kdy jde ze strany jiného člověka o konstruktivní informaci a pomoc a kdy jde pouze o manipulaci „opřenu“ o výše uvedenou pověru.

Výše uvedená asertivní práva vymezují, jak bylo uvedeno, určitá vodítka myšlení a jednání v situacích, které mohou být ve vědomí lidí spojeny s asertivními pověrami. Ztotožnění se s těmito právy je východiskem pro to, aby se člověk naučil asertivně myslet a projevovat a nepodléhal manipulacím ze strany jiných lidí a současně aby přijal zdravou odpovědnost za své rozhodování a chování. Dosažení tohoto cíle je ovšem spojeno s uvědoměním si dvou důležitých okolností:

- Každá komunikační situace se obvykle odehrává **v určitém kontextu**. Jestliže je člověk požádán o vysvětlení určitého chování někým, s kým ho nepojí žádný vztah nadřízenosti a podřízenosti apod., je otázkou rozhodnutí daného člověka, zda vysvětlit chce nebo nechce. Pokud je však požádán svým nadřízeným o vysvětlení nějakého pracovního problému či situace, je třeba uvědomit si, že vedoucí pracovník má v dané situaci právo (resp. pravomoc) o vysvětlení žádat.
- Není naší povinností být za každé situace asertivní. Zda chce či nechce v určité situaci a v určité chvíli jednat asertivně je otázkou svobodné volby každého člověka. Nechce-li z nějakého důvodu jednat asertivně, vědomě a svobodně se tak rozhodne a je připraven nést důsledky svého jednání, má na toto rozhodnutí – v souladu s asertivním myšlením – právo.

### 1.4.3 Základní formy asertivity

Asertivní chování může mít v závislosti na situaci různé formy projevu. V kontextu pracovních jednání bývají obvykle rozlišovány následující formy:

- základní asertivita
- empatická asertivita
- eskalující asertivita

#### Základní asertivita

Pojmem základní asertivita se rozumí jednoznačné a přímé vyjadřování svých myšlenek, přání, požadavků, názorů a pocitů.

*Příklad: „Rád tě vidím“.*

*„Vypadáš dobře“.*

*„Včasný příchod do zaměstnání je jednou ze základních povinností zaměstnance“.*

#### Empatická asertivita

Empatickou asertivitou se rozumí vyslovení svých myšlenek, přání, požadavků, názorů a pocitů spojené s vcítěním se do pocitů druhé osoby<sup>3</sup> a vyjádřením pochopení druhé straně. Při empatické asertivitě tedy člověk např. trvá na svém požadavku, odmítne nepřijatelný požadavek apod., současně však dá najevo, že chápe postoj a pocity svého partnera v komunikaci.

*Příklad: „Je mi líto, že Vám s řešením vašeho problému nemohu pomoci ...“;*

*„Rozumím tomu, že můj požadavek pro Vás znamená komplikaci....“;*

*„Chápu, že Vás to překvapilo, ...“;*

*„Vím, že jsem Ti (Vám) způsobil(a) starost...“*

*„Na vašem místě bych jednal(a) podobně“.*

---

<sup>3</sup> Pojmem empatie se rozumí schopnost vcítit se do jiné osoby, resp. schopnost rozeznávat a chápat pocity jiných lidí.

„Uvědomuji si, že to pro vás znamená ...“

## **Eskalující asertivita**

Eskalující asertivita znamená stupňování asertivního prosazování v případě, že komunikační partner opakovaně porušuje naše asertivní práva či svým chováním (přes předchozí upozornění) opakovaně porušuje závazná pravidla na pracovišti. Eskalující asertivita je tedy více důrazná, reagující neúspěch při předchozím uplatnění asertivního jednání. Má-li člověk na prosazení něčeho nárok (tj. má zákonný nárok či je to v jeho pravomoci), pak s využitím eskalující asertivity může zvyšovat tlak sdělením důsledků, které budou následovat, pokud žádost nebude akceptována a chování se nezmění, přičemž závažnost následků se může při opakovaném neúspěchu zvyšovat.

I když využitím eskalující asertivity vytváří člověk na druhou stranu tlak, daný postup v žádném případě nesmí znamenat přechod k agresivitě a k nerespektování asertivních práv druhé osoby. Vyjádření má být věcné, zdvořilé a respektující partnera a jeho asertivní práva. Jde jen o to, aby dotyčná osoba jasně věděla, co ji čeká, pokud svoje chování nezmění, a pochopila, že změnou svého chování může daným důsledkům předejít. Cílem tedy není „zastašovat“, ale jasně a věcně sdělit podmínky a pravidla za účelem dosažení změny chování.

*Příklad:*

*Davide, toto je bohužel potřetí v průběhu posledních dvou týdnů, kdy vás upozorňuji, že jste přišel do práce se značným zpožděním. Jestliže se budou vaše pozdní příchody - bez vážného důvodu - dále opakovat, zahájím disciplinární řízení.*

*Pozn. k příkladu: Formulace by neměla znít „Pokud by se vaše pozdní příchody opakovaly, musel/a bych zahájit disciplinární řízení“. V zájmu jasnosti a potřebné eskalace je třeba použít formulaci „budou-li se vaše pozdní příchody opakovat, zahájím disciplinární řízení“.*

### **1.4.4 Asertivní dovednosti**

Znalost teorie asertivity může být východiskem, které napomůže pochopení. Realizace asertivního jednání ovšem vyžaduje nejen osvojení znalostí, ale především zvládnutí asertivity na úrovni myšlení, cítění a chování.

K základním dovednostem, které potřebuje zvládnout člověk působící na manažerské pozici, patří dovednost (či umění) :

- vyjadřovat své názory či požadavky přiměřenou formou
- požádat o laskavost
- odmítnout nepřijatelný požadavek
- vyjádřit asertivní pochvalu
- přijmout pochvalu
- vyjádřit asertivní kritiku
- přijmout kritiku

## **Dovednost vyjadřovat své názory či požadavky přiměřenou formou**

Dovednost vyjadřovat své názory či požadavky přiměřenou formou je relativně obecnější dovedností, která je uplatnitelná v širokém kontextu a prolíná se i do dalších asertivních dovedností.

Chcete-li vyjádřit svůj názor či požadavek přiměřenou formou, pak:

- o obsahu svého sdělení uvažujte pokud možno předem
  - zvažujte přitom svá i partnerova osobní práva
  - zvažujte možné negativní účinky na partnera (pokuste se vcítit do vašeho komunikačního partnera, podívat na problém jeho očima)
- svůj názor či požadavek sdělte stručně a srozumitelně
  - formulujte krátce, jednoduše a jasně svoji základní myšlenku (jádro sdělení)
  - vyvarujte se nadbytečných slov, vyvarujte se neurčitosti (pamatujte, že délka sdělení rozmělnuje jeho účinek, neurčitost pak zatemňuje jeho obsah)
- považujete-li to za konstruktivní a užitečné, podejte stručné a upřímné vysvětlení svého stanoviska či důvodů (napomůžete tím partnerovu porozumění)
- kontrolujte svoje emoce a neprovokujte negativní emoce v partnerovi
- projevujte empatii (viz empatická asertivita v kap. 1.4.3).

## **Dovednost požádat o laskavost**

Východiskem této dovednosti je vědomí, že máte právo požádat o laskavost (a druhý člověk má právo vaši žádost o laskavost odmítnout).

Chcete-li někoho požádat o laskavost, pak:

- dopředu si dobře promyslete, o co chcete požádat, co konkrétně potřebujete
- svou žádost formulujte srozumitelně, jasně (jednoznačně) a stručně (bez nadbytečných vysvětlení)
- svou žádost vyslovte klidně a bez ostychu, udržujte při tom přiměřený oční kontakt
- za akceptaci vaší žádosti poděkujte, a to zdvořile, krátce a důstojně

Příklad:

„Prosím Tě, mohl bys za mě vzít zítřejší službu na přepážce? Potřebuji si dodělat nějakou agendu. Moc by mi to pomohlo.“

Příklad:

„Dobrý den, pane doktore. Jmenuji si Jitka Nováková. Nejsem vaší pacientkou, ale přicházím za vámi s prosbou, zda byste byl tak velmi laskavý a mohl mi poskytnout jednorázovou konzultaci v záležitosti operace kolene.“

„A o co jde?“

„Problémy s kolenem mám asi 2 roky. Dosud jsem se léčila konzervativně, nyní mi však byla mým ošetřujícím lékařem doporučena operace. Vzhledem k tomu, že se mám rozhodnout a dát svůj souhlas, chtěla bych vás poprosit o váš odborný názor na nutnost té operace.“

## Umění odmítnout nepřijatelný požadavek

Je-li pro vás požadavek (či žádost o laskavost), který vyslovil váš partner v komunikaci, nepřijatelný, asertivně jej odmítněte. Mějte na mysli, že každý člověk má právo požádat o laskavost a současně každý člověk má právo žádost o laskavost odmítnout. Vyhovět či pomáhat by měl člověk tehdy, když to opravdu chce, a chce to ze své vlastní vůle. Pokud je pro něj požadavek nepřijatelný a vyhovět nechce, má právo odmítnout a nemít přitom pocit viny.

Chcete-li asertivně odmítnout požadavek, který je pro vás nepřijatelný, pak:

- vyslovte jednoznačné „ne“, a to jasně a zdvořile
- nepodléhejte nutkání podávat nadbytečná vysvětlení (vysvětlujte pouze na základě vlastního rozhodnutí, je-li vysvětlení potřebné pro další vzájemnou komunikaci či vyhovění žádosti brání nějaký předpis či zákon; nevysvětlujte však proto, že se to „patří“ nebo že máte pocit viny)
- vyhýbejte se nadbytečnému omlouvání (máte právo nepřijmout požadavek, který je pro vás nepřijatelný)
- je-li pro vás druhá osoba důležitá, doplňte „ne“ empatií a slovním vyjádřením pocitů („Nezlob se, ...“, „Mrzí mě to, ...“, „Chápu, že je to pro tebe důležité...“, „Chápu, že je to pro tebe nepříjemné, ...“, „Kdybych jen trochu mohl/a, tak ti vyhovím, ale opravdu to není možné“)

*Příklad:*

*„Prosím Tě, mohl bys za mě vzít zítra službu u přepážky? Já bych si potřebovala dodělat nějaké*

*papíry, které dlužím šéfovi.“*

*„Nezlob se, zítra nemohu, i já mám neodkladnou práci“.*

*„Já bych to fakt moc potřebovala. Šéf už na to čeká týden a já to nezvládám“.*

*„Chápu, že je to pro tebe důležité, ale opravdu nemohu.“*

*„Když mu to neodevzdám, přijdu o prémie“.*

*„To je mi moc líto, ale opravdu k přepážce zítra nemohu“.*

...

## Dovednost asertivně vyjádřit pochvalu

Užívání pochval má pro práci vedoucího pracovníka a efektivnost jeho řídicí činnosti velký význam. Prostřednictvím pochval totiž vedoucí dává podřízeným pracovníkům najevo, že si všiml jejich dobré práce a cení si jí, čímž pracovníky povzbuzuje a motivuje. Pochvaly však mají v řídicí práci ještě další význam - posilují žádoucí chování pracovníků a napomáhají utváření žádoucího obsahu kultury daného útvaru či organizace. Aby však bylo uvedených konsekvencí dosaženo, musí být pochvala vyslovena tak, aby měla předpoklady být účinná.

Pro dosažení účinnosti pochvaly lze doporučit následující zásady:

- oslovte člověka, kterého chválíte  
(pokud chválíte, začněte vždy oslovením daného člověka; oslovení je samozřejmým projevem zdvořilosti, vytváří příznivější, osobnější atmosféru a zvyšuje účinnost vyslovené pochvaly)
- pochvalu formulujte zcela konkrétně  
(řekněte jasně, co konkrétně daný člověk udělal dobře; sdělení bude srozumitelné, pracovník bude vědět, čeho si jeho nadřízený na jeho práci zvláště cení a bude mít tendenci to opakovat)
- pochvalu formulujte stručně  
(není-li pochvala stručná, ztrácí na účinnosti; hlavní myšlenka, tj. jádro sdělení, může zaniknout, pracovník si nemusí vše řečené pamatovat, čímž je promarněna šance posílit pozitivní/žádoucí chování, při záplavě chvály se může pracovník dostat do rozpaků a nemusí se cítit dobře)
- chvalte chování, nehodnoťte osobnost člověka  
(neříkejte „vy jste pečlivá“, ale řekněte „*jsem velmi spokojen/a s tím, že všechny materiály pečlivě kontrolujete a nemáte tam žádné chyby*“; neříkejte „jste schopný organizátor“, ale řekněte „*velmi oceňuji, že vždy dokážete zajistit účast na našich seminářích*“, ...)
- chvalte upřímně  
(pochvalná slova vyslovte pouze tehdy, pokud je myslíte upřímně a ztotožňujete se s nimi)
- udržujte oční kontakt.

Příklady:

*„Jano, jsem velmi spokojena s tím, jak ochotně, srozumitelně a příjemným tónem hovoříte s občany, kteří k nám volají. Pro úřad je to důležité, protože tím občanům usnadňujete vyřízení jejich záležitostí a úřadu vytváříte dobrou pověst.“*

*„Pane inženýre, projekt, který jste odevzdal, se mi velmi líbí. Zvláště oceňuji jasné stanovení cílů, zřetelný soulad se zadáním a pečlivě a realisticky promyšlený harmonogram. Děkuji Vám.“*

## **Dovednost asertivně vyjádřit kritiku**

Účelem kritiky je sdělit pracovníkovi, co neudělal či nedělá dobře, a to za účelem dosažení nápravy. Jestliže tedy účelem pochvaly je (mimo jiné) posílit žádoucí chování, účelem kritiky je opak, tj. eliminovat nežádoucí chování a dosáhnout změny. Kritika by proto měla být konstruktivní, vedoucí k pozitivní změně, a ne destruktivní, vedoucí pouze k pocitům frustrace.

Chcete-li asertivně vyslovit kritiku, pak:

- zvolte vhodnou dobu a vhodné místo
- užívejte oslovení  
(oslovení je vhodné použít, zejména pak v úvodu konverzace, nejen z důvodu zdvořilosti, ale také pro zvýšení váhy sdělení, které bude následovat ; tón oslovení ovšem musí být přátelský, je třeba vyhnout se jakémukoliv náznaku ironie apod., neboť ten by pro kritizovanou osobu s největší pravděpodobností změnil smysl sdělení)
- kritizujte velmi stručně, výstižně a srozumitelně  
(účelem stručnosti a srozumitelnosti je zabezpečit, že kritizovaný porozumí jádru sdělení a nebude se cítit zdeptán „výčtem svých nedostatků“)
- kritizujte zcela konkrétně, nepoužívejte zobecňující výroky  
(neříkejte „*Váš projekt jsou samé chyby*“, ale řekněte jaké chyby v textu jsou a co by se mělo upravit; člověk, kterému je kritika sdělována, by se měl dovědět, co konkrétně udělal špatně, aby to mohl napravit a příště se takové chybě vyhnout)
- kritizujte chování, nehodnoťte osobnost daného člověka  
(neříkejte „*Jste nespolehlivý pracovník*“, ale řekněte „*Davide, v uplynulém týdnu jste dvakrát nedodržel slib, který jste dal zákazníkovi. Panu Novotnému jste neposlal cenovou nabídku a paní Ing. Navrátilová dosud postrádá propagační materiály, které jste jí přislíbil.*“ ...)
- vyjadřujte se v „já“ formě, mluvejte za sebe  
(Neříkejte „*Není dobré, když zákazník nedostane to, co jste mu slíbil*“, ale řekněte, „*Davide, nelíbí se mi, že opakovaně nedodržíte sliby, které jste dal zákazníkům. Panu Novotnému jste minulý týden neposlal cenovou nabídku a paní Ing. Navrátilová dosud postrádá propagační materiály, které jste jí přislíbil.*“ nebo „*Davide, nejsem spokojen s ...*“)

- obsah a formu sdělení přizpůsobte míře závažnosti nedostatků (nejsou-li nedostatky závažné a jde pouze o upozornění na nějaké nedokonalosti, mělo by jí pouze o přátelské a empatické poskytnutí „negativní zpětné vazby“; pokud však jde o opakované neplnění pracovních povinností či nedodržování organizačních pravidel, je na místě využít důraznější formu, tj. eskalující asertivitu – viz kap. 1.4.3)
- hlídejte své tělo a projevy emocí (mějte uvolněný postoj těla a kritiku vyslovujte přátelským tónem; nebuďte napjatí či bojovní ; má jít o věcné sdělení nedostatků spojené s respektem ke druhé osobě, atmosféra má být věcná, cílem je dosáhnout pozitivní změny)

*Příklad:*

*„Pane inženýre, text projektu, který jste mi odevzdal, má závažné nedostatky. Cíle jsou vágně a nesrozumitelně formulované, ve druhé kapitole jsou na třech místech chyby ve výpočtech nákladů a chybí harmonogram prací, který je zadáním požadován. Žádám Vás proto o opravu chyb a doplnění chybějícího, při zpracovávání dalších materiálů pak o větší pečlivost. Upravený materiál mi odevzdejte nejpozději do zítřka do 15 hodin. Pokud by Vám něco nebylo jasné a chtěl jste se k tomu dodatečně na něco zeptat, jsem samozřejmě k dispozici.“*

## Umění přijmout kritiku

Typickými reakcemi, se kterými se setkáváme při reakci lidí na kritiku, jsou popření, obrana (obhajování se, vysvětlování) či protiútok (odvetná kritika).

Jste-li objektem kritiky, je dobré se v reakci na kritiku držet následujících zásad:

- Klidně a pozorně poslouvejte, co vám kritik říká (nereagujte na základě toho, co si myslíte, že vám kritik chce sdělit, „nečtěte myšlenky“, nepodsouvejte mu je, soustřeďte se na sdělení, které bylo vysloveno)
- Rozlište obsah kritiky a partnerovo dodatečné hodnocení (obsahem se zabývejte, hodnocení ignorujte, nereagujte na něj)
- Zvažte, zda je vám obsah kritiky srozumitelný (není-li, zeptejte se, požádejte o upřesňující informace)
- Zvažte, zda je obsah kritiky pravdivý

**Dojdete-li k závěru, že obsah kritiky je či může být pravdivý, pak použijte techniku „otevřené dveře“ (viz kapitola .... dále v textu) a :**



- vyjádřete svůj souhlas s každou pravdou („ano, včera jsem přišel/přišla na jednání pozdě“)
- vyjádřete svůj souhlas s každou pravděpodobnou pravdou („ano, to je možné“)
- vyjádřete svůj souhlas se všemi logickými pravdami („ano, takové věci se v praxi stávají“, „ano, to se občas stává“)

Svou chybu přitom ani nezveličujte, ani nebagatelizujte.

Můžete vyjádřit vědomí chyby a lítost, ale nestavte se do role „špatného“ člověka.

### **Dojdete-li k závěru, že obsah kritiky je nepravdivý:**

- informujte partnera („nemyslím si, že...“, „není tomu tak, že ...“)
- vyjádřete svůj pocit („je mi to líto, ale asi došlo k nějakému nedorozumění...“)

### *Příklad reakce na oprávněnou kritiku:*

Nadřízený: *Pane inženýre, přišel jste pozdě na poradu, kde byl navíc hostem pan ředitel. Jak potom před ním vypadáme ?*

Pracovník (který se skutečně opozdil): *Ano, přišel jsem pozdě. Chápu, že to nepůsobilo dobře, velmi se omlouvám.*

### *Příklad reakce na neoprávněnou kritiku:*

Nadřízený: *Pane inženýre, mám informace, že jste v posledním měsíci přišel bez důvodu čtyřikrát pozdě do práce. Pracovní dobu je třeba dodržovat. Žádám Vás, aby se to neopakovalo.*

Pracovník (ví, že do práce bez omluvy pozdě nepřišel a že kritika je tedy neoprávněná): *Pane vedoucí, já jsem v uplynulém měsíci přišel do práce později pouze jednou, a to z důvodu návštěvy lékaře.*

Nadřízený: *Já mám ale informace, že jste přišel pozdě opakovaně.*

Pracovník: *Skutečně jsem přišel později pouze jednou. Muselo dojít k nějakému nedorozumění. Potvrzení o lékařském vyšetření daného dne mohu doložit.*

## 1.4.5 Asertivní techniky

Znalost pojmu asertivita, porozumění rozdílu mezi asertivním jednáním a dvěma typickými neasertivními způsoby sociálního jednání (pasivitou a agresivitou) a znalost asertivních práv představují základní východisko pro pochopení způsobu a přínosu asertivního jednání v manažerské praxi. Pro vlastní realizaci asertivního jednání však pouhé teoretické znalosti nestačí. Schopnost realizace asertivního jednání znamená – v případě jedinců s tendencí k neasertivnímu jednání - zvládnutí asertivity také na úrovni citění a chování. Dosažení tohoto cíle v praxi obvykle vyžaduje nácvik asertivního chování.

Pro nácvik asertivního chování má asertivita ve svém repertoáru speciální techniky, jejichž zvládnutí na úrovni chování a pocitů umožní člověku asertivní reakce v běžných životních situacích. Jsou to především :

- **techniky obranné**, které umožňují bránit se manipulativnímu nátlaku a pacifikovat agresi (zejména v reakci na kritiku)
- **techniky sebesazovací**, podporující rozvoj schopnosti sebesazování.

Technikami obrannými vhodnými pro nácvik chování v některých pracovních situacích jsou techniky nazvané „otevřené dveře“ a „negativní dotazování“, průpravnou sebesazovací technikou je pak technika „pokažená gramofonová deska“. Velmi užitečnou však bude v pracovním kontextu také technika přijatelného kompromisu, která ovšem nepatří jednoznačně ani mezi techniky obranné, ani sebesazovací.

### Otevřené dveře

Jako „otevřené dveře“ je metaforicky nazývána technika, která učí odpovídat na kritiku tak, že člověk souhlasí s každou pravdou či s každou pravděpodobnou pravdou, která je v kritice obsažena, a to klidným a přátelským způsobem.

*Příklad formulací při reakci na pravdivou kritiku:*

- „Ano, jdu pozdě, omlouvám se.“
- „Ano, měl(a) jsem to odevzdat již včera. ...“
- „Ano, ten materiál není úplný....“

*Příklad formulací při reakci na kritiku, která může být pravdivá:*

- „Ano, je bohužel možné, že zásilka byla doručena se zpožděním. ...“
- „Ano, mohlo se stát, že jsem to přehlédl(a). ..“

Cvičením této techniky se člověk naučí přijímat kritiku klidně, bez protiútoků či obran, a zároveň neposkytovat kritikovi žádné posílení jeho kritického přístupu. Název "otevřené dveře" je odvozen od představy, že kritik očekává protiútok či obranu, zkrátka překážku, kterou bude překonávat (tj. zavřené dveře). Místo toho se mu ale dostane souhlasu s každou pravdou (či každou pravděpodobnou pravdou), tj. dveře najde „otevřené“.

*Příklad použití metody otevřených dveří :*

„Pane kolego, zjistil jsem, že v posledním výkazu jste udělal tři chyby“.

„Ano, máte pravdu, pane vedoucí, právě jsem na to přišel. Omlouvám se. Ihned to napravím a přinesu výkaz opravený“.

## Další dotazování

Technika dalšího dotazování je technikou, která podporuje kritiku dalšími dotazy.

Kritizovaný člověk žádá od kritika další kritiku svého chování či žádá detaily kritiky, která byla vyslovena, čímž otevírá další komunikaci. Účelem použití této techniky je:

- získat konkrétnější informaci, pokud byla kritika vyslovena nejasně a kritizovaný neví, v čem je z pohledu kritika problém,
- získat touto cestou další informace a využít je, pokud jsou kritikovy informace konstruktivní
- získat další informace a vyčerpat je, pokud jsou kritikovy informace pouze manipulativní (a jejich účelem je např. vylít si zlost).

*Příklad použití techniky dalšího dotazování:*

*Kritik: „Dnes nemáte svůj den.“*

*Kritizovaný: „Co tím konkrétně myslíte?“*

*Kritik: „Že vám dnes nejde práce od ruky“.*

*Kritizovaný: „Nerozumím dobře, jak to přesně myslíte. Dělán chyby?“*

*Kritik: „No, někdy ano, ale to jsem neměl na mysli“.*

*Kritizovaný: „Nebo se vám zdá že pracuji pomalu?“*

*Kritik: „Ano, se vším nějak otálíte.“*

*Kritizovaný: „A ještě něco dělám špatně?“*

## Pokažená gramofonová deska

Technika pokažené gramofonové desky je určena k prosazování oprávněných požadavků.

Spočívá v klidném, vytrvalém, přátelském, tj. neagresivním opakování požadavku. Aby technika fungovala, vyžaduje dobře a jasně formulovat svůj požadavek (např. „...žádám Vás, abyste mi vadný výrobek vyměnili“) a při vzájemné komunikaci s komunikačním partnerem nediskutovat, tj. nevysvětlovat, neargumentovat, neomlouvat se, nereagovat na manipulativní otázky, nenechat se „zatáhnout“ do argumentace, která nesouvisí s prosazovaným požadavkem.

Pokažená gramofonová deska je **technikou sebesprosaovací**, určenou výhradně pro situace, **když jsme jednoznačně v právu**, tj. kdy se můžeme opřít o zákonnou normu či předpis, (a když nejsme na partnerovi v komunikaci nijak závislí). Touto technikou totiž, umíme-li ji používat, vysoce pravděpodobně dosáhneme svého, ovšem často za nepříznivých pocitů druhé strany. Je tedy vhodná v takových situacích, jako je např. reklamace zakoupeného výrobku či provedení nějaké práce (např. nekvalitní práce řemeslníků apod.). Není však vhodná pro komunikaci se spolupracovníky na pracovišti, s přáteli či s blízkými lidmi (a samozřejmě není také vhodná v situaci, kdy ke svému požadavku nejste oprávněni).

*Příklad:*

*"Dobrý den".*

*"Co si přejete?"*

*"Minulý týden jsem u vás koupil tuto kancelářskou židli a už nefunguje. Ten sedák nejde dobře*

*polohovat. Musela tam být nějaká skrytá vada. Chtěl bych, abyste mi ji vyměnili za novou."*

*"To se u tohoto typu židle ještě nikdy nestalo, že by po týdnu někomu přestala fungovat."*

*"Věřím, že se to ještě nestalo. Teď se to ale bohužel stalo a já vás žádám, abyste mi ji vyměnili za novou."*

*„Tak jste s ní asi nezacházel podle návodu.“*

*„Zacházel jsem s ní podle návodu. Najednou ale nefunguje a já vás žádám, abyste mi ji vyměnili za novou“.*

*„A neprováděl s ní něco nestandardního někdo jiný? Kdo ví, co jste s tou židlí dělali“.*

*„Ne, neprováděl. Proto vás žádám, abyste mi ji vyměnili za novou“.*

A tak dále a tak dále, až do chvíle, kdy váš komunikační partner vyčerpá možnosti manipulací a nezbude mu, než přistoupit na Váš požadavek.

Technika pokažené gramofonové desky je sice především technikou sebeprosazovací, ale **dá se použít i jako technika obranná.**

*Příklad 1:*

*"Dobrý den. Jsem zástupce firmy XY a přišel jsem vám nabídnout skartovací přístroj značky XZ."*

*"Děkujeme za nabídku, ale my nemáme o skartovací přístroj zájem."*

*"Nemáte zájem, protože ještě nevíte, jak skvěle náš nový skartovací přístroj funguje. Má vynikající výkon a velmi jednoduchou údržbu."*

*"To je možné, ale my skutečně nemáme zájem."*

*„Jestli dovolíte, mohl bych vám přístroj předvést, abyste sami viděli, jak funguje“.*

*„Děkujeme za ochotu, ale skutečně nemáme zájem.“*

*Atd.*

*Příklad 2:*

*„Jiří, potřebovali bychom, kdybys nám dnes a zítra pomohl s naším projektem. Marie onemocněla a my to nestíháme“.*

*„Nezlob se, prosím, nemohu vám pomoci. Mám hodně práce s vlastním projektem. Nemám už kapacitu na to, abych se zapojil do jiného projektu.“*

*„To jsi kamarád? My jsme na tebe spoléhali. Náš termín odevzdání je pozítří a ty máš čas ještě do pondělí“.*

*„Chápu, že jste v komplikované situaci a mrzí mě to. Opravdu se ale nyní nemohu zapojit do dalšího projektu.“*

*„Vyjednám ti u šéfa mimořádnou odměnu.“*

*„Bohužel, Tomáši, skutečně se do dalšího projektu zapojit nemohu.“*

A tak dále a tak dále, až do chvíle, kdy váš komunikační partner vyčerpá možnosti nátlaku a manipulací a nezbude mu, než to vzdát a akceptovat vaše odmítnutí.

## Přijatelný kompromis

Technika přijatelného kompromisu znamená, že v zájmu dohody každá strana částečně ustoupí ze svých požadavků. O kompromis se ovšem jedná pouze v případě, že žádná ze stran nemá pocit prohry, že kompromisní řešení se nedotýká její sebeúcty. Asertivita pak znamená jak schopnost kompromis nabídnout, tak schopnost kompromis přijmout.

Asertivní techniky, které jsou v textu výběrově uvedeny, slouží k nácviku asertivních dovedností. Nácvik asertivního chování založený na asertivních technikách by ovšem měl být prováděn pod odborným vedením. Samostudium ovšem může spočívat v tom, že člověk se bude snažit pochopit asertivní myšlení a pokusit se racionálně uvažovat nad svými naučenými způsoby chování a nad možnostmi jejich korekce či zdokonalení. Stále je přitom ovšem třeba mít na mysli, že pro účinnou aplikaci asertivního přístupu (nejsme-li přirozeně asertivní a studiem si pak především účinně roztřídíme své poznatky a zkušenosti) racionální pochopení nestačí. Důležité je nejen "mít náhled" na svoje chování, ale zvládnout také svoje prožívání a osvojit si nové vzorce chování. To znamená mít vědomí cíle (dokázat si uvědomovat co chci a co nechci), a to vždy v kontextu situace a v dalších souvislostech, a mít znalost postupů spojenou s dovedností tyto postupy realizovat. Jednotlivé výše uvedené postupy ovšem asertivní člověk zřídka uplatňuje izolovaně. V konkrétních komunikačních situacích obvykle plynule přechází od jedné techniky ke druhé (aniž by myslel na to, že právě uplatňuje nějakou techniku). Když tedy např. ví, že jeho kritik má pravdu, prostě to uzná, aniž by myslel na to, že používá techniku otevřených dveří. V takové situaci je asertivní přístup součástí jeho myšlení a uplatňování asertivních dovedností přirozenou součástí jeho chování ve styku s jinými lidmi.

## Kontrolní otázky:

1. Vysvětlete pojem asertivita.
2. Charakterizujte základní typy sociálního jednání – jejich znaky, účel, důsledky.
3. Vysvětlete přínos asertivního způsobu myšlení a jednání pro vedoucího pracovníka.
4. Vysvětlete pojem asertivní právo a jednotlivá asertivní práva charakterizujte.
5. Uveďte asertivní zásady požádání o laskavost.
6. Uveďte zásady odmítnutí nepřijatelného požadavku.
7. Uveďte asertivní zásady vyslovení pochvaly a asertivního přijetí pochvaly.
8. Uveďte asertivní zásady vyjádření konstruktivní kritiky a asertivního přijetí kritiky.
9. Uveďte asertivní techniky obranné a asertivní techniky sebeprosazovací. Jednotlivé techniky charakterizujte a uveďte, za jaké situace jsou vhodné .

## Použitá a doporučená literatura:

- BISHOP, S. *Jste asertivní ?* Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-325-0.  
LUKÁŠOVÁ, R. Komunikace v práci vedoucího pracovníka. In Němeček, P. a kol. *VEDOUcí PODNIKU - podnik v kostce*. Praha: Verlag Dashöfer, 1998. ISBN 80 - 901859 - 5 - 9. Část 14, díl 8 .  
LUKÁŠOVÁ, R. Komunikace ve správních činnostech ÚSC. Brno: Masarykova univerzita,

2006. ISBN 80-210-3148-5.
- MEDZIHORSKÝ, Š. *Asertivita*. Praha: Elfa, 1991. ISBN 80-900197-1-4.
- NOVÁK, T., POKORNÁ, A. *Asertivita jako lék v profesních a mezilidských vztazích*. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-354-X.
- O'BRIENOVÁ, P. *Asertivita*. Pracovní sešit. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-7261-012-0.
- O'BRIENOVÁ, P. *Pozitivní řízení. Asertivita pro manažery*. Praha: management Press, 1992. ISBN 80-85603-98-5.
- PRAŠKO, J., PRAŠKOVÁ, H. *Asertivitou proti stresu*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-334-0.

## 1.5 Transakční analýza a řízení

Teorie označovaná jako „transakční analýza“ je dalším možným teoretickým základem pro sebepoznání a rozvoj komunikačních a manažerských dovedností.<sup>4</sup> Jedná se v podstatě o teorii osobnosti rozlišující tři základní osobnostní vzorce odborně označované jako stavy "já", kterým odpovídají odlišné způsoby myšlení a modely chování. Pro srozumitelnost laikům je původní autor teorie Eric Berne nazval výstižnými metaforickými názvy: "Rodič", "Dospělý" a "Dítě". Vyváženost těchto stavů našeho "já" a míra uplatňování Rodiče, Dospělého a Dítěte v nás se promítá do mezilidské komunikace a způsobů našeho chování.

**Rodič** je podle teoretiků transakční analýzy ten stav našeho "já", který nás vede k takovému způsobu reakce, jakým by asi reagovali naši rodiče. Jsou to způsoby myšlení a chování, zapsané do naší osobnosti ve věku do cca 5 let, které jsme vnímali u rodičů, prarodičů a jiných autorit vyskytujících se v našem okolí. V zásadě jde tedy o souhrn z vnějšku dodaných norem (pravidel) chování, názorů a hodnot, které byly do Rodiče v nás „zafixovány“ díky vnějším událostem vnímaným v raném dětství jako nezpochybnitelné pravdy.

Typické chování člověka, projevujícího svůj rodičovský stav "já", je buď **kritické** nebo **ochranitelské**. Kritický Rodič jedná z pozice neomylného a projevuje se neustálým hodnocením, moralizováním, poučováním, napomínáním, přikazováním, zakazováním, kontrolováním či trestáním. Ochranitelské chování Rodiče je naprotitomu orientováno především na povzbuzování, podporování, péči a výchovu.

*Příklad*

Charakteristické projevy	Kritický Rodič	Ochranitelský Rodič
<b>Slovní projevy</b>	<i>měl bys, neměl bys, musíš, nezapomeň, vždycky, nikdy, konečně, to se nedělá, tak se to nedělá, to je ostuda, kolikrát ti to mám říkat, ...</i>	<i>nic si z toho nedělej, hlavu vzhůru, výborně (mladý muži), počkej, pomůžu ti ..., ...</i>
<b>Mimoslovní projevy</b>	<i>káravý tón, zdvižený ukazováček, pokyvování hlavou, přísný pohled, svraštělé čelo, vzdychání, ...</i>	<i>brání kolem ramen, poplácávání po zádech, ochranitelská gesta, ...</i>

**Dítě** jako další složka osobnosti zahrnuje podle transakčních analytiků především naše pocity, které jsme prožívali při událostech v době do cca 5 let věku. V tomto případě jde o „nahrané vnitřní události“, tj. nahrané pocity (reakce dítěte na to, co slyšelo a vidělo). Může jít o pocity rozzlobenosti, zraněnosti či úzkosti, které jsme zažívali, bylo-li nám např. něco vytýkáno, či třeba o zážitky radosti a štěstí v těch příjemnějších situacích. Všechny tyto pocity v nás byly zaznamenány, přičemž v dospělosti mohou být určitými událostmi aktivovány a

<sup>4</sup> Základy této teorie formulovali Eric Berne (kniha Jak si lidé hrají, 1992) a jeho pokračovatel Thomas Harris (kniha Já jsem OK, ty jsi OK, 1997).

mohou ovlivňovat naše chování. Dítě v nás tedy především prožívá a pociťuje. Je tou částí osobnosti člověka, která umožňuje autentické prožívání skutečnosti bez logiky a svázanosti normami.

I Dítě v nás se může projevat dvěma způsoby: jako **Dítě neadaptované** (přirozené), které se projevuje nenuceně, např. vzpourou či spontánní radostí, nebo jako **Dítě adaptované** (ukázněné), které se chová tak, jak by si to přáli otec nebo matka. V dítěti v nás může tedy být obsažena naše pohotovost k úzkosti a pocitům nejistoty a závislosti (dítě ukázněné, adaptované) či schopnost radovat se a hrát si (dítě přirozené, neadaptované).

*Příklad*

<b>Charakteristické projevy</b>	<b>Neadaptované Dítě</b>	<b>Adaptované Dítě</b>
Slovní projevy	<i>jů, fajn, bezva, chci, nechci, nebudu, největší, nejlepší (přehánění) ...</i>	<i>když já..., neumím..., kdybych já jenom..., nevdí, když ? ...</i>
Mimoslovní projevy	<i>smích, tleskání, neposednost, ...</i>	<i>sklopené oči, krčení rameny, hlášení se o slovo, ...</i>

**Dospělý** v nás (na rozdíl od Dítěte) především myslí, řeší, jedná, dělá dohody, pracuje, zařizuje. Jedná se o stav našeho "já" zpracovávající potřebné informace a posuzující vše z věcného úhlu pohledu, hledající přednosti a nevýhody, nepodléhající pocitům a náladám.

Dospělé "já" se utváří asi od 10 měsíců věku, kdy se dítě začíná pohybovat. Je to období, ve kterém začíná vědomě uskutečňovat určité aktivity - začíná zkoušet, prozkoumávat, porovnávat a přemýšlet. Na základě nasbíraných zkušeností v něm pak vzniká jeho Dospělý jako převážně "rozumový" stav usměrňující aktivitu Rodiče i Dítěte. Data uložená v dalších dvou stavech „já“ užívá Dospělý jako informační vstupy a dělá mezi nimi objektivního prostředníka. Prověřuje tedy data uložená v Rodiči, aby poznal, zda jsou pravdivá a použitelná, a prověřuje také Dítě, aby určil, které pocity jsou přiměřené a mohou být volně projeveny. Vyjadřuje se sám za sebe, neopírá se o žádné obecně platné moudrosti a netrvá na tom, že ostatní musejí sdílet jeho názory. Je objektivní, konstruktivní a nedogmatický, často klade otázky, orientuje se na řešení problémů (přitom nehodnotí jako Rodič a není emotivní jako Dítě).

*Příklad*

<b>Charakteristické projevy</b>	<b>Dospělý</b>
Slovní projevy	<i>kdo, kde, kdy, co, jak, kolik, jakým způsobem, chápu, myslím, pravděpodobně, za předpokladu, že ..., srovnáme-li ...</i>
Mimoslovní projevy	<i>relaxovaný projev (klidná mimika), přiměřená gesta, přiměřený oční kontakt, ...</i>



Výše popsané stavy "já", tj. Rodič, Dospělý a Dítě, představují tedy tři základní vzorce myšlení a chování zafixované v průběhu dětství. V ideálním případě se všechny tyto tři stavy doplňují a člověk ve svém životě zcela automaticky rozhoduje, který stav jeho "já" se v daném okamžiku projeví. Podíl jednotlivých stavů však může být rozdílný, což znamená, že u lidí s touto „nerovnováhou“ může trvale dominovat některý z výše uvedených stavů „já“. Převládá-li v někom např. Rodič, je tento člověk ustavičně připraven všechno zhodnotit, zařadit, vysvětlit. Převládá-li v něm Dítě, působí sice na první dojem velmi sympaticky a vřele, při delším kontaktu a zejména v pracovních vztazích se však projeví jeho neodpovědné postoje, zkratové řešení problémů a dětská závislost. Dospělé "já" je pro pracovní komunikaci neúčelnější, neboť člověk s převahou dospělého „já“ pracuje, dělá dohody, myslí, řeší. Má-li ovšem v sobě málo dětského já, nedokáže se zcela spontánně emočně projevit.

Každá z výše uvedených složek má tedy v managementu svou cenu, každý stav "já" může být za určitých okolností v kontextu pracovního chování funkční. Např. Dítě v jeho neadaptované, kreativní podobě bude velmi účelným vzorcem chování při využívání metody brainstormingu. Tehdy je projevení tohoto stavu „já“ třeba maximálně podpořit, neboť přináší spontaneitu, divergentní myšlení, nápady, touhu objevovat. Rodičovská pravidla mohou být naopak užitečným pomocníkem v takových situacích, kdy velké množství těžko zpracovatelných informací by člověka vedlo do slepé uličky. Rodič i Dítě ovšem mohou být v pracovní komunikaci na druhé straně, jak už bylo naznačeno, také výraznou překážkou. Dítě se totiž může projevit náladovostí či „vzpourou“, rodičovský stav "já" pak může zapříčinit rigiditu a resistenci vůči změnám. **Nejfunkčnější je v pracovním prostředí Dospělý**, neboť data uložená v Rodiči a Dítěti v sobě dává do souvislosti se situací a určuje, co je v dané situaci vhodné. Proto je **pro manažera** potřebné a výhodné, aby z hlediska harmoničnosti a rozvoje své osobnosti **směřoval k rovnováze všech tří stavů svého "já", s tím, že v pracovní komunikaci bude určující složkou jeho Dospělý.**

### 1.5.1 Druhy komunikačních transakcí a transakční analýza

V komunikačním procesu jedna osoba vysílá druhé nějaké sdělení. Druhá osoba toto sdělení přijme a nějak na ně reaguje (slovně a/nebo mimoslovně). Tato jednotka interakce v mezilidském styku, zahrnující komunikační podnět a komunikační reakci, je v teorii transakční analýzy nazývána **transakcí**. Diagnóza transakcí z pohledu uplatňování jednotlivých výše popsaných stavů "já" (Rodič, Dospělý, Dítě) v jednotlivých transakcích je pak označována jako **transakční analýza**.

Transakce, tedy vzájemné komunikační výměny uskutečňující se mezi lidmi, jsou spojeny s určitými pocity. Tyto pocity mohou být příjemné a uspokojivé či naopak neuspokojivé a nepříjemné. Příjemné pocity podporují pokračování komunikace mezi aktéry, nepříjemné pocity (zraněnost, zlost, ...) vedou k přerušení komunikace.

Uspokojivé pocity se objevují tehdy, jestliže transakce se uskutečňuje mezi dvěma stavy "já", které se vzájemně doplňují a "odměňují". Taková transakce se označuje jako **transakce doplňková**, přičemž může mít **dvě formy**: formu **jednoduchou** nebo formu **sešikmenou**.

Jednoduchou doplňkovou transakcí může být transakce mezi dvěma Dospělými, mezi dvěma Rodiči či mezi dvěma jedinci komunikujícími v rovině svých dětských „já“.

*Příklad doplňkové transakce mezi dvěma Dospělými*

os. A	os. B	
<b>Ro</b>	<b>Ro</b>	Osoba A: <i>Kdy má být ten projekt odevzdán ?</i>
<b>Do</b>	<b>Do</b>	Osoba B: <i>Do příštího úterý do 12 hodin.</i>
<b>Dí</b>	<b>Dí</b>	

V uvedeném příkladu si dva jedinci, kteří komunikují v rovině svých dospělých stavů "já", vyměňují informace. Osoba A chtěla informaci, požádala o ni osobu B a dostala ji. V transakci tedy obdržela to, co si přála a co očekávala.

*Příklad doplňkové transakce mezi dvěma kritickými Rodiči*

os. A	os. B	
<b>Ro</b>	<b>Ro</b>	osoba A: <i>To je hrozné, ti mladí pracovníci. Místo aby se snažili něco se přiučít, jenom vymýšlejí hlouposti a všechno kritizují.</i>
<b>Do</b>	<b>Do</b>	osoba B: <i>Ano, přesně tak. A přitom nemají žádnou odpovědnost.</i>
<b>Dí</b>	<b>Dí</b>	

Ve výše uvedeném příkladu komunikace mezi kritickými Rodiči osoba A kritizuje chování mladých pracovníků a osoba B se ke kritice přidá. Obě osoby hodnotí a kritizují, volí tedy stejný přístup a úhel pohledu, v němž se doplňují. I v tomto případě dostávají oba účastníci v komunikaci to, co si přáli, a proto jde o transakci doplňkovou. Podobně je tomu v následujícím příkladu komunikace mezi ochrannými Rodiči, kde komunikující osoby rovněž shodně uplatňují stejný přístup, v němž se doplňují - v tomto případě přístup pomáhající a ochranný.

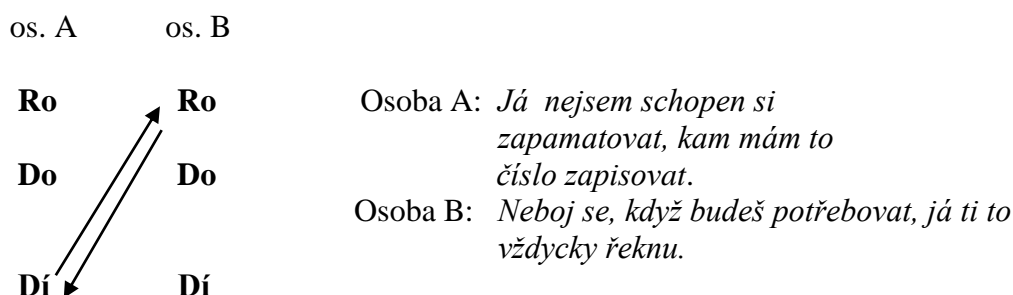
*Příklad doplňkové transakce mezi dvěma ochrannými Rodiči*

os. A	os. B	
<b>Ro</b>	<b>Ro</b>	osoba A: <i>Ten nový pracovník to má těžké, protože se vůbec se nevyzná v navazujících pracovních procesech. Měli bychom mu nějak pomoci.</i>
<b>Do</b>	<b>Do</b>	osoba B: <i>Ano, to bychom měli. Dáme mu možnost vyzkoušet si na čas práci v dalších odděleních. Rotace na pracovišti pro něj určitě bude zajímavá a pomůže mu.</i>
<b>Dí</b>	<b>Dí</b>	

Doplňkovou transakcí ovšem není, jak bylo výše uvedeno, pouze taková transakce, která se uskutečňuje mezi týmiž stavy "já" (Rodič - Rodič, Dospělý - Dospělý, Dítě - Dítě). K vzájemnému doplnění dochází např. i tehdy, jestliže někdo komunikuje jako Dítě, které od partnera v komunikaci očekává ochranu Rodiče, a druhý účastník této transakce reaguje jako ochranný Rodič (čímž uspokojí očekávání a potřeby Dítěte). Oba partneri v komunikaci tedy dostanou, co si přáli, a to vede k uspokojivým pocitům na obou stranách. Takový typ doplňkové transakce se označuje jako **transakce sešikmená**.

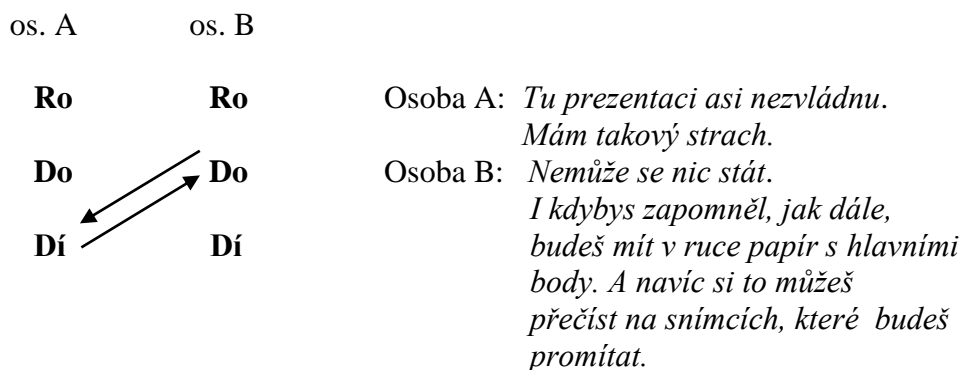
V následujícím příkladu spolu komunikují nový pracovník a jeho zkušený kolega. Nový pracovník projevuje své dětské já („*bojím se, že se to nenaučím...*“), jeho kolega odpovídá z pozice ochranného Rodiče („*neboj se, pomohu ti*“).

*Příklad sešikmené transakce (transakce mezi Dítětem a Rodičem)*



Podobně je tomu i v dalším příkladu sešikmené transakce.

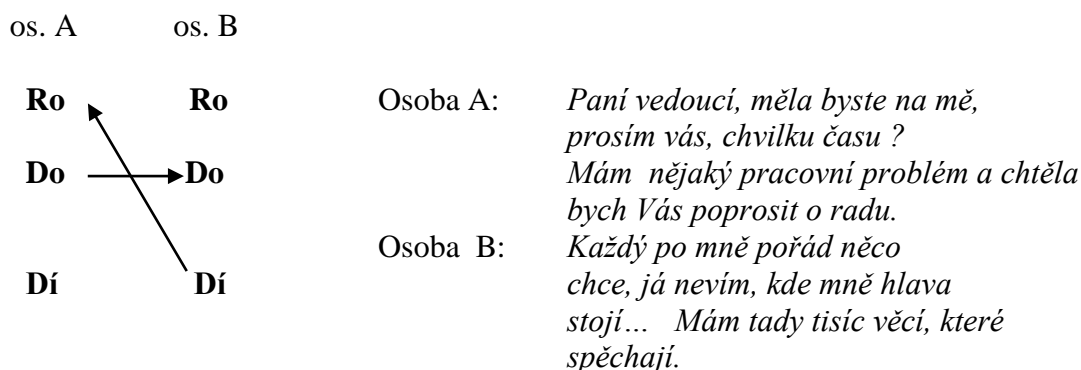
*Příklad sešikmené transakce (transakce mezi Dítětem a Dospělým)*



I když je člověk, označený jako osoba A, již zkušený a po stránce odborné i prezentační zdatný, do jeho mysli se v daném okamžiku vloudil dětský pocit "nezvládnou to". Neočekává přitom, že kolega prostě popře jeho pocity ("*ale to zvládneš, prosím tě*"), nýbrž že mu sdělí reálné důvody, proč prezentaci zvládne. Kolega tak učiní, komunikace je tedy i v tomto případě doplňková (očekávání osoby A byla splněna).

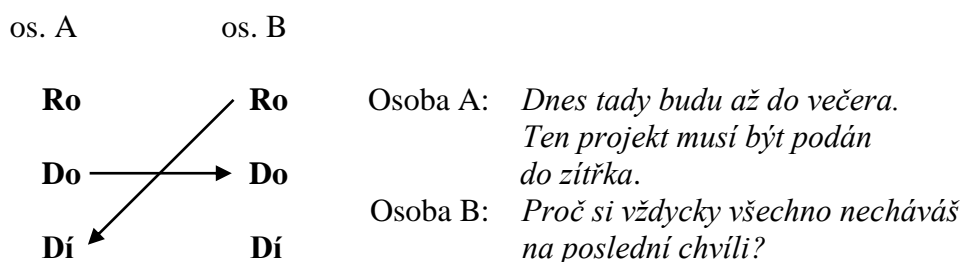
Ve všech dosud uvedených příkladech mají oba účastníci rozhovoru důvod být spokojeni se svou "transakcí". Problém však nastává v okamžiku, kdy odpověď partnera v komunikaci přichází z jiného stavu „já“, než do kterého byl adresován podnět. V tom případě dostane člověk neočekávanou nebo nechtěnou odpověď, tedy odpověď, která není doplňková. Taková transakce je nazývána **transakcí zkříženou** a je obvykle spojena s nespokojeností a nepříjemnými pocity minimálně na straně jednoho z účastníků komunikace.

*Příklad zkřížené transakce (transakce mezi Dospělým a Dítětem)*



V uvedeném příkladu osoba A požádala svou vedoucí věcným způsobem o laskavost. Ta však místo věcné odpovědi vyslala odpověď Dítěte. O dospělé odpovědi by mohlo jít pouze v případě, že by daná vedoucí dokázala skutečně vyjmenovat těch tisíc věcí, které spěchají. Očekávání tedy v tomto případě nebyla splněna, proto jde o transakci zkříženou.

*Příklad zkřížené transakce (transakce mezi Dospělým a Rodičem)*

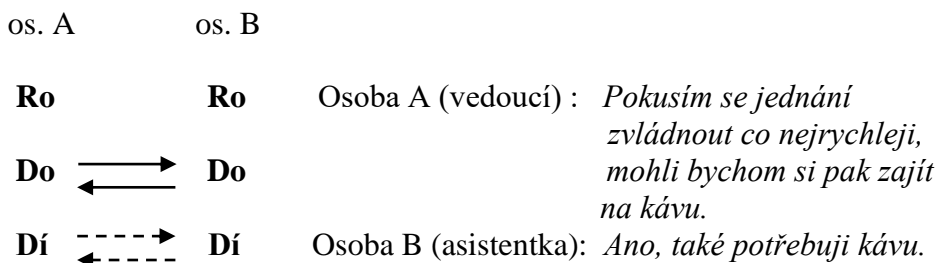


V příkladu uvedeném výše osoba A oznámila osobě B věcným způsobem informaci o tom, že se zdrží v práci. Místo očekávaného přátelského přijetí informace se jí však dostalo rodičovské kritické a poučující otázky.

Ke zkřížené výměně mezi komunikujícími tedy dochází, jestliže, opřeme-li se o grafické znázornění, čára znázorňující komunikační podnět a čára znázorňující komunikační reakci nejsou rovnoběžné. Takový způsob komunikace přináší komplikace jak z hlediska věcného (nemůžeme se dorozumět a dohodnout), tak z hlediska pocitového. Při zkřížené komunikaci totiž necítíme rovnováhu z hlediska "dávání" a "dostávání", což samozřejmě ovlivňuje vztahy a atmosféru.

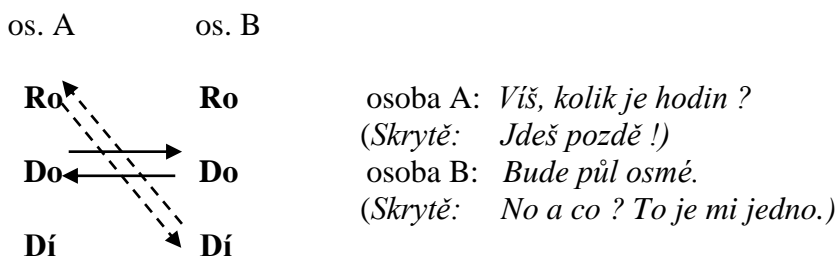
Komplikací v komunikaci ovšem nejsou z hlediska transakční analýzy pouze transakce zkřížené. Mohou se jí stát také tzv. **transakce skryté** či - jak jsou někdy nazývány - **transakce s přidruženým psychologickým významem**.

#### *Příklad skryté transakce*



Vedle faktického sdělení dvou Dospělých, které představuje vnější, formální stránku popsané komunikace, obsahuje sdělení v uvedeném příkladu v podstatě skrytý dialog dvou Děti. Ten by se dal vyjádřit asi ve smyslu: *"Hod'me práci a za hlavu. Pojďme se spolu na chvíli pobavit." Jů, už se těším."*

#### *Příklad skryté transakce*



I v tomto případě jde zdánlivě o rozhovor dvou Dospělých. Osoba A však skrytě hovoří z pozice kárajícího Rodiče a osoba B reaguje jako Dítě.

## 1.5.2 Transakční analýza v kontextu managementu

Chce-li být manažer ve své práci úspěšný, potřebuje komunikovat s lidmi tak, aby jejich pocity byly uspokojivé. V opačném případě totiž vznikají emocionální bariéry, které jsou pro efektivní komunikaci a dobrý pracovní výkon nepříznivé. Špatné pocity pak zabraňují vzájemnému dorozumění a vedou ke ztrátě energie, spokojenosti a motivace pracovníků.

Zastává-li tedy člověk řídicí pozici, je pro něj užitečné, aby se zamyslel nad svými typickými pocity v různých typech komunikačních výměn s ostatními a pokusil se posoudit, jaký je podíl jednotlivých stavů „já“ v jeho osobnosti. Toto posouzení může být užitečným východiskem pro zefektivňování své komunikace v rámci řídicí činnosti.

Jestliže člověk, který je v řídicí pozici, funguje např. trvale jako kritický Rodič, bude mít Tendenci k převážně autokratickému a kontrolujícímu stylu řízení. Pracovní úkoly bude mít tendenci zadávat autoritativně a detailně, přičemž podřízeným bude dávat málo prostoru pro jejich nápady. Při vedení nezkušených, málo kvalifikovaných pracovníků či v krizové situaci bude tento styl řízení na místě, v jiných situacích však bude málo produktivní. Podobně neproduktivní může být situace, kdy manažer bude v nadměrné míře a nevhodných situacích fungovat jako ochranný Rodič. V dané situaci bude mít sklon myslet za své podřízené a pečovat o ně, což povede k jeho přetíženosti, k podpoře pasivity podřízených a omezování jejich rozvoje.

Dobrym východiskem pro efektivní komunikaci v pracovní sféře je, jak už bylo výše uvedeno, spíše harmonicky vyrovnaný podíl jednotlivých složek "já" s akcentací dospělého "já" v pracovní komunikaci. Prakticky to mimo jiné znamená naučit se v konkrétních situacích rozpoznávat rovinu komunikace nejen u sebe, ale také u ostatních a dokázat na základě posouzení slovního obsahu a mimoslovních projevů v jejich jednotě odhadnout, zda, jestliže druhý člověk mluví, mluví právě Rodič (kritický, ochranný), Dospělý, či Dítě (adaptované, přirozené). To pak umožní rozhodnout se, jaká odpověď bude v dané situaci nejpřínosnější.

Obecně lze k budování silného Dospělého doporučit následující kroky:

- naučit se rozlišit u sebe při komunikaci projevy Dítěte, základní způsoby, jak vyjadřuje svoje pocity
- naučit se rozpoznávat svého Rodiče, jeho výtky, příkazy a pravidla a také způsoby, jak je vyjadřuje
- dávat při komunikaci svému Dospělému čas na zpracování informací - musí mít čas rozpoznat realitu Rodiče a realitu Dítěte a rozhodnout, co je v dané situaci přiměřené (znamená to tedy v kritických situacích nereagovat okamžitě)
- zamyslet se nad tím, co je pro nás v rámci naší pracovní situace a z pohledu pracovní pozice důležité a uvědomit si své pracovní cíle a hodnoty.

#### *Příklad aplikace postupu využití transakční analýzy*

*Přijme-li člověk uvedená pravidla jako vědomě zvolený způsob myšlení a komunikace na pracovišti, pak v situaci, kdy se ho jeho kolega zeptá "Prosím Tě, kdy se koná ta schůzka k tomu novému projektu?" by neměl odpovědět "Jak to mám vědět? ". Daná úvaha mu pomůže uvědomit si, že zlost, kterou v dané chvíli pociťuje, je zlostí Dítěte v něm. To je pak krokem k tomu, aby aktivoval svého Dospělého a jeho prostřednictvím si uvědomil, co je pro něj v dané situaci důležité a čeho chce dosáhnout. Je-li jeho cílem dobrý vztah s kolegou a vyřešení problému, daný proces mu pomůže potlačit svou dětskou zlost a prostřednictvím svého Dospělého odpovědět "Bohužel, nevím. Domnívám se, že termín ještě nebyl sdělen. Možná by ses mohl zeptat ... ".*

### Kontrolní otázky:

1. Objasněte pojem transakční analýza.
2. Charakterizujte 3 základní „stavy já“ (jak je vymezuje teorie transakční analýzy) a jejich charakteristické projevy v chování.
3. Charakterizujte základní typy transakcí dle transakční analýzy.
4. Na základě své prožité zkušenosti či odpozorovaného chování uveďte konkrétní příklady jednotlivých typů transakcí.
5. V čem spočívá přínos znalosti teorie transakční analýzy pro rozvoj komunikačních a manažerských dovedností? V čem může pomoci manažerovi v praxi (jak může danou teorii využívat)?

### Použitá literatura:

- CLEMENTS, R. A. *Guide to Transactional Analysis. Insight Training Ltd.*, 1980
- HARRIS, T. A.. *Já jsem OK, ty jsi OK.* Praha: Pragma 1997. ISBN 80-7205-508-9.
- HONZÁK, R., NOVOTNÁ, V. *Jak se dobře cítit mezi lidmi.* Praha: Grada 1999. ISBN 80-7169-772-9
- LUKÁŠOVÁ, R. *Komunikace v práci vedoucího pracovníka.* In Němeček, P. a kol. *VEDOUcí PODNIKU - podnik v kostce.* Praha: Verlag Dashöfer, 1998. ISBN 80 - 901859 - 5 - 9. Část 14, díl 8.
- MORRISON, J. H., O'HEARNE, J. J. *Practical Transactional Analysis in Management.* Addison-Wesley Educational Publishers Inc , 1977. ISBN 978-0201048988.

## 1.6 Komunikační typy osobnosti

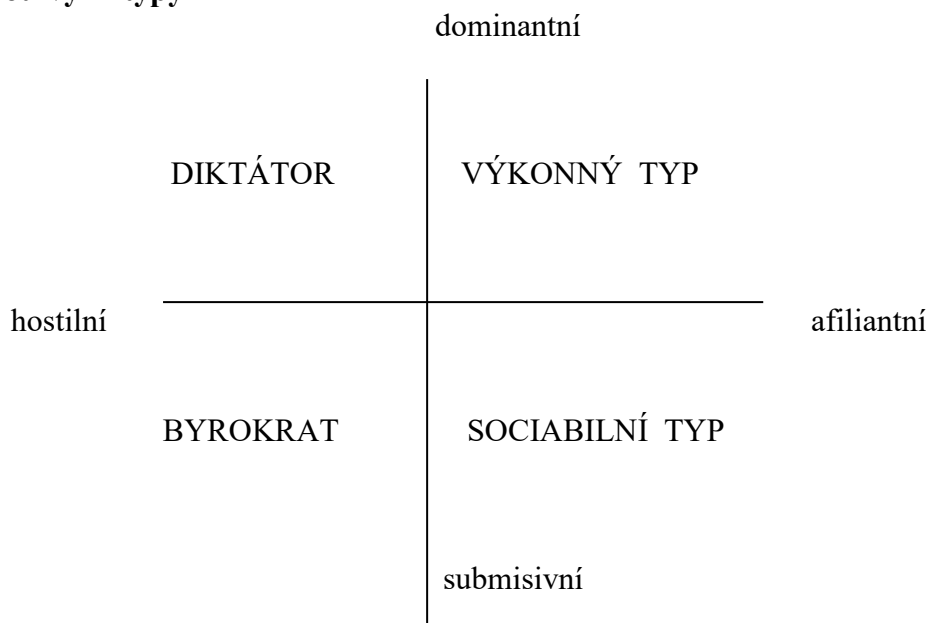
Snaha o systematický, vědecky podložený popis tendencí v mezilidském chování vedla řadu psychologů k vytvoření typologií interpersonálního chování. Jednou z nejznámějších je typologie T. Learyho, která mapuje typické projevy lidí ve vztahu k jiným lidem, a to prostřednictvím dvou bipolárních dimenzí: dominance x submise a hostility x afilience<sup>5</sup>.

Máme-li charakterizovat typické projevy lidí, kteří se nacházejí na krajních pólech jednotlivých dimenzí, pak:

- **dominantní** člověk je takový člověk, který chce mít moc, chce rozhodovat, chce vést
- **submisivní** člověk je opakem dominantního člověka – je ochoten se podřídit, nechat se vést, má tendenci přenechávat rozhodování a odpovědnost jiným lidem
- **hostilní** (nepřátelský) člověk je v jednání s jinými lidmi orientován především na sebe, na své potřeby a myšlenky, při komunikaci s jinými lidmi je nevstřícný a nespolupracuje
- **afiliantní** (přátelský) člověk je naopak vstřícný člověk, orientovaný na druhé, na jejich potřeby, myšlenky a na spolupráci s nimi.

Vzhledem k tomu, že tendence v mezilidském chování se projevují především tendencemi v komunikaci s jinými lidmi, bývá někdy typologie, založená na výše uvedených dimenzích, označována jako typologie komunikační. Následovníci Learyho, kteří aplikují danou typologii v oblasti managementu, pak na základě Learym vymezených dimenzí<sup>6</sup> rozlišují čtyři základní komunikační typy osobnosti, označené populárně jako „diktátor“, „byrokrat“, „sociabilní typ“ a „výkonný typ“.

### Charakteristika jednotlivých komunikačních typů a účinné strategie jednání s jednotlivými typy



Obr. 3 Komunikační typologie

<sup>5</sup> Pojmem dimenze se rozumí kontinuum se dvěma krajními póly (projevy protikladného charakteru), na němž lze „umístit“ každého jednotlivého člověka.

<sup>6</sup> Learyho typologie, která byla vytvořena pro účely psychologického poznání a praxe, rozlišuje 8 základních tendencí v chování k jiným.



**Diktátor** je člověk dominantní, tj. chtějící mít moc, chtějící rozhodovat, a přitom nepřátelský a nevstřícný. Vyjadřuje se přímo a bez obalu, mluví „nadřazeně“ a své výroky předkládá jako nezvratnou pravdu. Při jednání vás přerušuje a často vás nenechá domluvit. Hojně používá slova „já“, „já sám“.

Chcete-li se s „diktátorem“ dohodnout a přesvědčit jej, je třeba:

- nezaleknout se jeho způsobu jednání a zůstat klidný/klidná a přátelský/přátelská
- neodporovat mu, nebojovat s ním, ale zůstat ve věcné rovině – zajímat se o jeho potřeby, o jeho názory, řešit jeho problém
- poskytnout mu uznání (ne lichocením, ale respektováním jeho názorů, zájmem o jeho potřeby) a nechat ho rozhodnout.

**Byrokrat** je člověk, který nechce rozhodovat, nechce nést odpovědnost, ale přitom je nedůvěřivý, nevstřícný, nespolupracuje. Jeho vyjadřování je vyhýbavé a neutrální. Nevěří ničemu novému, chce jistotu a bezpečí. To, co mu vyhovuje, jsou předpisy, vyhlášky, nařízení.

Jednání s „byrokratem“ vyžaduje značnou trpělivost a dobrou připravenost. Je třeba mít k dispozici všechny materiály a být schopen/ schopna doložit své údaje a tvrzení. Jestliže byrokratovi vyhovují předpisy, tak na něj ovšem také „platí“ – cestou k dohodě je tedy odvolávání se na předpisy, vyhlášky, atesty, zdůrazňování osvědčenosti.

**Sociabilním komunikačním typem** je člověk podřídivý, mající tendenci přenechávat odpovědnost a rozhodování jiným lidem, ovšem člověk spolupracující a vstřícný. Při jednání bývá poměrně mnohmluvný, doplňuje vaše informace svými zkušenostmi a sám poskytuje množství informací. To, na čem mu záleží, je dobrý vztah, a proto má tendenci jej také budovat. Je pro něj důležité, aby jej ostatní měli rádi. Důvěřuje vám, ovšem je nejistý a bojí se rozhodnout. Své rozhodnutí často odkládá, aby se mohl ještě rozmyslet. Obvykle je tomu tak proto, že se chce ještě s někým poradit.

Chcete-li sociabilní typ přesvědčit, je třeba pomoci mu řešit jeho problém, vést jej v jeho uvažování a rozhodování, podporovat jej. Argument, který na něj platí, je oblíbenost - jestliže jiní řeší problém tímto způsobem, „nemůže přece udělat chybu“. Oblíbenost daného způsobu řešení mu dodává klid a ochotu rozhodnout se.

**Výkonný typ člověka** je rozhodný a nezávislý, ovšem přátelský a vstřícný. V jednání je zdvořilý a věcný. Zajímají ho výhody a nevýhody navrhovaných řešení, co to jemu či organizaci přinese, jak to pomůže, co tím v budoucnu on či organizace získá. Je totiž výkonný – chce dosahovat cílů a řešit problémy.

Chcete-li člověka výkonného typu přesvědčit, spolupracujte s ním. Poskytněte mu informace, které od vás potřebuje, řekněte mu výhody řešení, které navrhujete. Nebojte se mu ovšem říci i nevýhody. Rozhoduje se a názory si vytváří sám – od ostatních k tomu chce kompetentní podklady či odborné názory.

Výše popsané komunikační typy osobnosti představují typické varianty tendencí v interpersonálním chování, s nimiž se lze v organizacích (a nejen v nich) setkat. Každá typologie je ovšem pouze zjednodušením, neboť vymezuje krajní a „typické“ projevy, a ne každý je také vyhraněným typem. Většina lidí je typem smíšeným, tj. jejich chování

odpovídá částečně dvěma i více typům, jsou „někde mezi“. I v tomto případě lze však alespoň rámcově využít základních dimenzí a pokusit se odhadnout, zda jde o člověka spíše přátelského či nepřátelského a spíše dominantního či podřídivého. I taková informace může být pro jednání s ním užitečná.

### **Kontrolní otázky**

1. Vyjmenujte dimenze Learyho typologie interpersonálního chování a každou dimenzi charakterizujte.
2. Vyjmenujte jednotlivé typy interpersonálního chování - u každého typu charakterizujte způsob jeho chování a vhodnou strategii jednání s tímto typem.
3. Jaký je přínos znalosti této typologie pro vedoucího pracovníka?

### **Použitá a doporučená literatura**

GRETZ, K. F., DROZDECK, S. R. *Psychologie prodeje*. Praha: Victoria Publishing 1990. ISBN 80-85605-03-1.

LUKÁŠOVÁ, R. *Komunikace ve správních činnostech ÚSC*. Brno: Masarykova univerzita, 2006. ISBN 80-210-3148-5.

## 2. Vybrané manažerské dovednosti

### 2.1 Hodnoticí rozhovor

#### 2.1.1 Druhy rozhovorů se spolupracovníky

Rozhovory se spolupracovníky se v organizační praxi rozumí příležitostné či pravidelné rozhovory, které v rámci své řídicí činnosti vede nadřízený se svými podřízenými. Nejde o náhodné rozhovory, ale o rozhovory cílené, které mají určitý účel a tomu odpovídající věcný obsah.

Mezi **příležitostné rozhovory** patří výběrový rozhovor, zaškolovací rozhovor, motivační rozhovor, kritický rozhovor, disciplinární rozhovor či výstupní rozhovor, **pravidelným rozhovorem** pak je rozhovor hodnoticí. Všechny uvedené rozhovory se za běžných okolností odehrávají mezi čtyřma očima, pouze k disciplinárnímu rozhovoru jsou obvykle zvány další osoby.

Mají-li rozhovory se spolupracovníky naplnit svůj účel, tj. mají-li vést k efektivní a konstruktivní výměně názorů na určité téma, je důležité, aby byly dobře připraveny a vedeny. Pro vedoucího pracovníka to znamená jednak si osvojit obecné zásady efektivního vedení rozhovorů, jednak se pečlivě připravit na každý konkrétní rozhovor. Zvláště důležitý pak je rozvoj dovednosti vedení hodnoticího rozhovoru. Efektivní a pravidelné vedení hodnoticích rozhovorů má totiž přínos nejen pro úspěšnost vedoucího pracovníka, ale především pro výkonnost a rozvoj organizace a v neposlední řadě rovněž pro spokojenost a motivaci pracovníků.

#### 2.1.2 Účel hodnoticího rozhovoru

Pravidelné vedení hodnoticích rozhovorů je důležitou součástí personální práce vedoucích pracovníků. Účelem hodnoticích rozhovorů je:

- **zhodnotit výkonnost pracovníků, a to s cílem**
  - a) odstranit nedostatky ve výkonnosti, poskytnout pracovníkům zpětnou vazbu a usměrnit jejich činnost
  - b) stanovit spravedlivou mzdu a odměny
  - c) zvážit využití potenciálu daného pracovníka
  - d) vytipovat personální zálohy
  
- **motivovat pracovníky k dosahování vyšších výkonů, a to**
  - a) oceněním jejich výsledků a výkonnosti
  - b) stanovením a dohodnutím nových cílů
  - c) poskytnutím možnosti vyjádřit jejich osobní potřeby, přání a zájmy, týkající se jejich pracovní náplně a pozice v organizaci
  - d) poskytnutím možnosti vyjádřit jejich osobní potřeby, přání a zájmy týkající se jejich vzdělávání a rozvoje
  - e) projevením zájmu o pracovníky a jejich spokojenost

- **rozvíjet pracovníky**
  - a) plánováním rozvojových aktivit
  - b) umožněním uplatnění jejich předností
  
- **komunikovat s podřízenými pracovníky**, a to především s cílem
  - a) získat informace, pochopit příčiny problémů apod.
  - b) získávat pracovníky pro naplňování organizačních cílů
  - c) budovat vztahy a vytvářet žádoucí organizační klima.

### 2.1.3 Příprava na hodnotící rozhovor

Příprava na hodnotící rozhovor by měla zahrnovat přípravu organizační a přípravu věcnou.

**Organizační příprava** hodnotícího rozhovoru znamená:

- stanovit čas a vybrat vhodné místo (zajistit klid a příjemné podmínky )
- připravit potřebné materiály
- pozvat hodnoceného pracovníka (s dostatečným časovým předstihem, nejlépe 14 dní) a v pozvánce ho seznámit s účelem rozhovoru a body jednání (i hodnocený pracovník se potřebuje připravit).

**Věcná příprava** rozhovoru by měla zahrnovat:

- prostudování závěrů z posledního hodnotícího rozhovoru
- opatření příslušných údajů a informací, a to v souladu se stanovenými kritérii hodnocení (např. objektivní výsledky, plnění úkolů, chování ke klientům, ...)
- příprava hlavních bodů jednání.

### 2.1.4 Obecná struktura hodnotícího rozhovoru

Obecně by hodnotící rozhovor se spolupracovníkem měl zahrnovat následující fáze:

- **úvod jednání** – pozdravení, posazení, navázání osobního kontaktu, vytvoření příjemné atmosféry
- **zopakování účelu rozhovoru** – nastínění cílů rozhovoru, postupu rozhovoru, vymezení doby trvání rozhovoru
- **pohled podřízeného (sebehodnocení pracovníka)** – poskytnutí prostoru pro podřízeného, aby mohl vyjádřit svoje stanovisko, svůj pohled
- **pohled nadřízeného (hodnocení vedoucího pracovníka)** – vyjádření názoru nadřízeného, doplnění či poopravení sebehodnocení podřízeného, zdůvodnění hodnocení pomocí údajů a fakt atd.
- **příležitost pro emoce pracovníka** – poskytnutí možnosti reakce, možnosti vyjádření potěšení či zklamání apod. (v dané fázi rozhovoru nejde o věcnou stránku rozhovoru, ale o vyjádření emocí , o využití možnosti pochopit pocity podřízeného apod.)
- **identifikace shodných a rozdílných názorů** – hledání případných příčin rozdílného náhledu, **hledání řešení**, včetně shrnování mezivýsledků

- **závěr rozhovoru** – shrnutí důležitých bodů, **dohoda** o budoucích výsledcích, o způsobu kontroly, zápis výsledků rozhovoru.

Po ukončení rozhovoru by mělo následovat **vyhodnocení rozhovoru** – zvážení, jaká opatření je třeba iniciovat apod.

Hodnocení výkonnosti pracovníka přispěje ke zvýšení výkonnosti a žádoucí změně chování pracovníka pouze tehdy, když podřízený chápe, proč jeho nadřízený hodnotí jeho chování jako dobré či špatné, když si oba aktéři vzájemně vymění své názory a když vzájemně poznají a pochopí svá očekávání. Výše uvedená struktura rozhovoru a správná realizace příslušných komunikačních dovedností (zejména kladení otázek a aktivního naslouchání) by dosažení daného cíle měly napomoci.

### **Kontrolní otázky:**

1. Vyjmenujte typické rozhovory, které vede vedoucí pracovník v rámci své řídicí činnosti se svými podřízenými.
2. Vysvětlete účel hodnotícího rozhovoru.
3. Vysvětlete, co by měla zahrnovat příprava hodnotícího rozhovoru.
4. Popište doporučenou strukturu hodnotícího rozhovoru a vysvětlete účel jednotlivých fází rozhovoru.

### **Použitá a doporučená literatura:**

- LUKÁŠOVÁ, R. Komunikace ve správních činnostech ÚSC. Brno: Masarykova univerzita, 2006. ISBN 80-210-3148-5.
- MENTZEL, W. *Rozhovory se spolupracovníky. Jak v rozhovorech hodnotit, povzbuzovat a usměrňovat své podřízené.* Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0408-0.
- ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky III.* Olomouc: Rubico, 2003. ISBN 80-85839-87-3.
- ŠULEŘ, O. *Zvládáte své manažerské role?* Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-702-7.

## 2.2 Účinná prezentace

Pojmem **prezentace** se obecně rozumí krátké vystoupení, realizované v pracovním, obchodním nebo vědeckém prostředí. V organizacích veřejné správy tedy může jít např. o prezentaci nových informací (na poradě, na setkání s občany), o prezentaci výsledků provedených analýz, o prezentaci návrhů na řešení vzniklých problémů apod.

Má-li být prezentace účinná, tj. má-li prezentující dosáhnout takového účinku, jakého dosáhnout chtěl, pak je třeba, aby prezentace byla dobře promyšlena, připravena a zvládnuta. Účinek prezentace není pouze výsledkem toho, jak hezky člověk umí mluvit. Je výsledkem zohlednění a promyšlení celé řady důležitých aspektů, tedy výsledkem systematické přípravy obsahu vystoupení i formy vystoupení.

Nad čím je tedy třeba se při přípravě prezentace zamyslet? Především nad tím,

- **proč** k prezentaci dojde (co bude jejím cílem)
- **komu** bude prezentace určena (kdo budou posluchači)
- **kde** se bude odehrávat (prostředí, vybavenost, ...)
- **jak dlouho** by měla trvat (kolik času budeme mít k dispozici)
- **co** by mělo být obsahem prezentace (co je třeba sdělit a jaká by měla být struktura sdělení, aby prezentace byla účinná)
- **jak** je vhodné podpořit účinnost mluveného projevu (jak posluchače upoutat, jakých vizuálních pomůcek je vhodné využít).

### 2.2.1 Stanovení cíle prezentace

Nezkušení řečníci začínají obvykle přípravu svého vystoupení tím, že začnou přemýšlet nad obsahem svého vystoupení - svou pozornost soustředí na to, co svým posluchačům řeknou či chtějí říci. Přípravu bychom však neměli začít tím, co budeme říkat, ale proč budeme někomu něco říkat. Cíl prezentace, tedy to, čeho chceme dosáhnout, je totiž rozhodujícím kritériem výběru a uspořádání prezentovaných informací či argumentů, výstavby prezentace i formy prezentace.

Cíl prezentace, která se odehrává v pracovním prostředí, může být v zásadě dvojit:

1. **informovat**
2. **přesvědčit (příp. motivovat).**

Neměl by ovšem být stanoven pouze takto obecně. Má-li být prezentace účinná, je třeba formulovat si cíl zcela konkrétně:

- co by si posluchači měli po prezentaci pamatovat, co by měli vědět (*cílem prezentace je dosáhnout toho, aby si posluchači pamatovali zaprvé....., zadruhé....., zatřetí ...*)
- o čem konkrétně by měli být přesvědčeni, k čemu by měli být motivováni (*cílem prezentace je přesvědčit vedení organizace o nutnosti zvýšit rozpočet na projekt XY o 15%*).

## 2.2.2 Analýza posluchačů

Provést analýzu posluchačů znamená zjistit si potřebné informace a zamyslet se nad tím, kdo jsou lidé, kterým budeme prezentovat:

- co dělají, jaká je jejich profese, náplň práce,...
- jaký je jejich věk, vzdělání
- jaké jsou jejich zkušenosti ve vztahu k tematu prezentace
- jaké mají potřeby, zájmy, jaké argumenty zřejmě přijmou pozitivně, jaké budou odmítat
- jaké jsou jejich postoje k tematu
- jaké jsou jejich postoje k vám (jako řečníkovi)
- jaké jsou vztahy mezi nimi.

Analýza by měla být provedena více či méně detailně v závislosti na tom, zda vaše posluchače znáte. Ovšem i v případě, že jsou to vaši kolegové a že je tedy znáte z každodenního kontaktu, je třeba analýzu provést. Uvědomění si potřeb, zájmů, postojů posluchačů je totiž důležitým východiskem pro dobrou výstavbu prezentace, pro volbu argumentů, pro porozumění námitkám posluchačů apod.

## 2.2.3 Příprava prostředí prezentace

Velikost a uspořádání místnosti, ve které se prezentace koná, výrazným způsobem ovlivňuje atmosféru prezentace a míru kontaktu prezentujícího s posluchači. Je-li tedy možné místo prezentace zvolit, je třeba zvolit přiměřeně velkou místnost s uspořádáním stolů nejlépe ve tvaru „U“. Není-li možné dosáhnout optimálních podmínek, je třeba alespoň v rámci možností uspořádat židle a stoly v místnosti tak, aby se optimálním podmínkám blížily.

Neméně důležité pak je zabezpečit si vhodné technické vybavení a nezapomenout je předem vyzkoušet.

## 2.2.4 Příprava obsahu prezentace

Každá prezentace by měla mít tři části:

1. úvod
2. hlavní část
3. závěr.

### Úvod prezentace

Funkcí úvodu je:

- seznámit posluchače s osobou řečníka (neznají-li jej) a tematem prezentace
- upoutat pozornost, zaujmout, vyvolat zájem.

Mezi „triky“, které jsou někdy užívány k upoutání pozornosti posluchačů, patří např. úvodní řečnické otázky („*kolik myslíte, že jsme v posledním čtvrtletí obdrželi stížností?*“), šokující prohlášení („*v posledním čtvrtletí podali naši občané třikrát tolik stížností než ve čtvrtletí předchozím*“), vizuální poutače (vhodný obrázek) apod.

I když úvod prezentace je důležitý, příprava obsahu prezentace by neměla začínat od úvodu, ale od hlavní části prezentace. Teprve po přípravě hlavní části je vhodné připravit si úvod a závěr prezentace.

## Hlavní část prezentace

V hlavní části prezentace přináší řečník informace, prezentuje svá stanoviska, podává návrhy doložené argumenty.

Pro účinnost hlavní části prezentace je důležité, aby byla:

- přiměřeně rozsáhlá (pokud možno stručná) a připravená úměrně času, který je k dispozici
- uspořádaná, organizovaná, systematická
- jednoduchá, logická a srozumitelná.

K uvedeným charakteristikám je při přípravě třeba směřovat především:

- vhodným výběrem informací, které budou prezentovány (u prezentace s cílem informovat)
- pečlivou přípravou struktury.

Při **výběru** informací, které budou posluchačům prezentovány, je dobré postupovat následujícím způsobem:

1. shromáždit a vybrat informace, které by posluchačům **mohly** být k danému tématu sděleny
2. z nich vybrat ty informace, které by posluchačům **měly** být sděleny
3. z nich pak vybrat ty, které posluchačům **musí** být sděleny.

**Kritérium výběru** informací je přitom jednoznačné - **cíl prezentace**. Je třeba uvědomit si, které informace vaši posluchači musí znát či které argumenty musí slyšet, aby bylo dosaženo cíle prezentace. Ne se vším, co o dané problematice ví řečník, musí být seznámeni také posluchači.

Hlavních bodů prezentace by nemělo být mnoho - optimální jsou tři, maximálně by jich však mělo být 5. V prezentaci by měly být zdůrazněny slovně i vizuálně.

K jednotlivým hlavním bodům je dobré připravit si případné podbody, tedy to, co chceme k jednotlivým bodům říci. I podbody by ovšem měly být promyšlené a logicky uspořádané a nemělo by jich být mnoho.

**Při prezentaci s cílem přesvědčit** je výhodné použít následující **strukturu**:

1. uvést situaci, vymezit problém („*kvalita práce úřadu se snižuje*“)
2. vysvětlit pozadí problému, uvést fakta („*za uplynulé pololetí vzrostl počet stížností občanů dvojnásobně*“, „*ve zpracování údajů týkajících se... bylo opakovaně zjištěno množství chyb*“, ...)



3. provést interpretaci („*uvedená situace je podle mě zapříčiněna několika příčinami: zaprvé..., zadruhé..., zatřetí ...*“)
4. pronést návrh („*řešení problému by podle mě napomohlo, ..., proto navrhuji...*“)
5. závěr, výzva k jednání („*do příští porady tedy ...*“).

## Závěr prezentace

Účelem závěru prezentace je:

- shrnout, zopakovat hlavní myšlenku
- zopakovat výzvu k jednání
- poděkovat posluchačům, rozloučit se s nimi.

Závěr prezentace by však neměl být proveden v duchu „to je asi všechno, co jsem vám chtěl/a říci“ – měl by být výrazný, zapamatovatelný, promyšlený a působivý. A měl by být také pozitivní.

### 2.2.5 Vizuální pomůcky

Vizuálními pomůckami, které bývají užívány při prezentacích realizovaných v pracovním prostředí, jsou obrázky a grafy. Připraveny a používány by měly být tak, aby podpořily mluvené slovo.

Účelem použití vizuálních pomůcek je:

- vyvolat zájem
- udržet pozornost
- ilustrovat fakta
- objasnit vztahy a souvislosti
- zlepšit zapamatování.

Nezkušené řečníci předpokládají, že lidé si zapamatují všechno, co jim řeknou. Ve skutečnosti si zapamatují asi 10 – 30% z toho, co slyšeli. Zapamatování se ovšem výrazně zvýší, pokud člověk nezapojí pouze sluch, ale také zrak, pokud může být sám aktivní, či pokud obsah prezentace působí na jeho emoce. Lidé si totiž pamatují především:

- dojmy
- příklady
- vizuální podněty.

Účelem **grafů** a diagramů, které bývají v organizační praxi v rámci prezentací často využívány, je ilustrovat (rozdíly, vývoj ...), informovat, doložit (trendy, ...). Grafy tedy spíše vysvětlují, většinou však neovlivňují. Vizuálním nástrojem ovlivňování jsou pro řečníka **obrázky a symboly**. Účinné jsou však pouze tehdy, pokud jsou jednoduché a pokud jasně a jednoznačně vystihují myšlenku, kterou mají podpořit. Není-li tomu tak, mohou naopak efekt prezentace snížit či dokonce „překazit“.

## 2.2.6 Technické pomůcky

Má-li být vizualizace účinná, je třeba zvolit vhodné médium, tj. využít vhodných technických pomůcek, které budou vyhovovat z hlediska prostředí prezentace, prezentované problematiky a z hlediska účastníků prezentace.

Technickými pomůckami, obvykle využívanými v pracovním prostředí, jsou především flipchart a zpětný projektor.

**Flipchart** je ideální při prezentacích pro skupiny maximálně 15 lidí. Při jejich využívání se doporučuje aplikovat následující zásady:

- tiskací písmo, ale ne hůlkové
- písmo výraznými barvami (černá, modrá)
- na jednu stranu jedno téma
- na každou stranu nadpis (uvedení tematu)
- 6 – 10 řádků na jedné straně
- při psaní textu na flipchart nemluvit
- při psaní na flipchart stát tak, aby posluchači psaný text viděli.

**Zpětný projektor** se užívá především pro větší skupiny lidí. Pro jeho užívání lze doporučit následující zásady:

- na jednu průsvitku jen jedno téma
- psát heslovitě
- uvádět pouze hlavní body
- velikost písma minimálně 5 mm, písmo ztučněné
- ne více než 8 řádků a ne více než 6 slov na řádku
- vzdát se detailů, mít odvalu k mezerám
- používat výtvarné zpracování (rámečky, kruhy, ...)
- ukazovat na průsvitce, ne na plátnu
- nepromítat příliš mnoho průsvitek za sebou
- při delším hovoru mezi jednotlivými průsvitkami zpětný projektor vypínat.

### Kontrolní otázky:

1. Vysvětlete pojem prezentace.
2. Vyjmenujte jednotlivé kroky, které je třeba realizovat při přípravě prezentace. V jaké posloupnosti by měly být realizovány ?
3. Uveďte hlavní zásady přípravy obsahu a struktury prezentace.
4. Jaká je funkce úvodu a závěru prezentace ? Proč jsou důležité?
5. Co jsou to vizuální pomůcky a jaký je jejich význam pro prezentaci?
6. Které technické prezentační pomůcky jsou nejčastěji využívány v praxi organizací? Uveďte hlavní zásady jejich účinného používání.

### **Použitá a doporučená literatura:**

- EHRENBORG, J., MATTOCK, J. *Přesvědčivé vystupování*. Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-85603-97-7.
- HOSPODÁŘOVÁ, I. *Prezentační dovednosti*. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-08-7.
- HOSPODÁŘOVÁ, I. *Veřejná prezentace od A do Z*. Praha: Expertis, 1997. ISBN 80-902 446-1-0.
- LUKÁŠOVÁ, R. *Komunikace ve správních činnostech ÚSC*. Brno: Masarykova univerzita, 2006. ISBN 80-210-3148-5.
- ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky II*. Olomouc: Rubico, 2003. ISBN 80-85839-87-3.

## 2.3 Vyjednávání

Pojmem vyjednávání se rozumí formální proces diskuse, v rámci nějž se dvě či více stran s odlišnými cíli, potřebami a pohledy pokouší dosáhnout dohody ve věci společného zájmu. Za vyjednávání tedy nelze považovat situaci, kdy jedna strana něco nabízí druhé straně a snaží se v ní vzbudit zájem. O vyjednávání lze hovořit v situaci, kdy participující partneři zájem mají, ale jde jim rovněž o to, za jakých podmínek. Cílem vyjednávání je najít vzájemně přijatelnou dohodu.

### 2.3.1 Příprava na vyjednávání

Klíčovým krokem k úspěchu vyjednávání je dobrá příprava. Příprava vyjednavče (vyjednavacího týmu) by měla zahrnovat především následující:

- **Získání informací o předmětu vyjednávání** – získat a nastudovat si příslušné podklady, a to nejen interního charakteru, ale rovněž externího (bude-li např. jedním z parametrů, o nichž se bude vyjednávat, cena, pak je vhodné seznámit se s obvyklými cenami na trhu, jejich vývojem atd., ...)
- **Získání informací o partnerovi, s nímž bude vyjednááno**, a to informací
  - o dané organizaci (předmět činnosti, výsledky, úspěchy a neúspěchy dané organizace, její priority a organizační kultura, analýza současné situace dané organizace, jestli s danou organizací proběhla v minulosti nějaká spolupráce, jaká byla a jaké byly její výsledky, s kým konkrétně proběhla jednání a spolupráce apod.)
  - o konkrétních lidech, s nimiž proběhne jednání - s kým se bude jednat, jaký je jejich věk, na jakých jsou pozicích a jaké jsou jejich pravomoce či mandát, užitečné mohou být i informace osobního charakteru, např. v čem je daný člověk úspěšný, jaké jsou jeho koníčky (uvedené informace mohou být přínosné např. pro vytváření přátelské atmosféry při úvodní konverzaci, při zvažování argumentů, které mohou zapůsobit apod. )
- **Formulaci cílů**, kterých má být dosaženo

Při přípravě cílů je vhodné jasně si uvědomit své zájmy a stanovit si dva typy cílů: cíl maximální a cíl minimální.

**Maximální cíl** je takový cíl, kterého bychom dosáhli nejraději, který je pro nás ideální a ke kterému chceme směřovat.

**Minimální cíl** je cíl, který pro nás má ještě smysl, ale pod který již nemůžeme a nechceme klesnout. Pokud by se tak stalo, dohoda by pro nás byla nevýhodná a ztratila by smysl<sup>7</sup>.

Stanovení uvedených cílů je pro kvalitu vyjednávání ze strany vyjednavče velmi důležité. Maximální cíl determinuje směřování vyjednávání, jasně stanovený minimální cíl je podmínkou uvědomování si hranice, pod kterou nelze jít, a okolností,

---

<sup>7</sup> V dané souvislosti je třeba mít připravenou také záložní variantu řešení problému, která bude použita, pokud k dohodě nedojde.

kdy je na místě ukončit jednání nedohodou. Vědomí maximálního a minimálního cíle je také důležitým předpokladem k tomu, aby vyjednávači mohli zjistit, zda v rámci vyjednávání existuje či neexistuje vyjednávací prostor (tj. prostor pro dohodu, což je společný prostor ležící mezi vašim minimálním cílem a minimálním cílem druhé strany). Reálný cíl, kterého při prostoru pro dohodu a kvalitním vyjednávání bude nakonec dosaženo, leží obvykle někde mezi maximálním cílem a minimálním cílem.

- **Přípravu hlavních bodů jednání** – o čem se bude vyjednávat, „nakrokování“ jednání
- **Promyšlení vstupního návrhu**
- **Promyšlení a přípravu argumentů** (zvážení předpokládaných zájmů a cílů partnera ve vyjednávání, volba a příprava formulace argumentů, které by měly být vzhledem k cílům a zájmům partnera účinné, ...)
- **Promyšlení a přípravu protiargumentů** (odhad způsobu uvažování partnera ve vyjednávání, odhad předpokládaných argumentů partnera ve vyjednávání, příprava relevantních protiargumentů)
- **Promyšlení a přípravu eventuálních nabídek a ústupků**
- **Ujasnění si místa vyjednávání** (příjemnější je domácí prostředí, kde se vyjednávací cítí bezpečněji a v silnější pozici a kde existuje možnost operativně si dohledat potřebné materiály a konzultovat s kolegy, popřípadě je vhodné neutrální prostředí, v němž jsou obě vyjednávací strany ve stejné situaci)
- **Zvolte vhodnou formu vyjednávání** (vyjednávání individuální x týmové). V případě týmového vyjednávání sestavte vyjednávací tým, v rámci týmu si rozdělte role (mluvčí týmu, pozorovatel, zapisovatel, ...) a naplánujte rozesazení. Na jednání se společně připravte.

### 2.3.2 Postup vyjednávání

V rámci procesu vyjednávání lze rozlišit tři základní fáze: fázi úvodní, hlavní a závěrečnou.

Úvodní fázi se rozumí zahajovací (zdvořilostní) konverzace, jejímž účelem je navodit přátelskou atmosféru před zahájením samotného vyjednávání. Hlavní fázi je ta část jednání, která je zaměřena na předmět vyjednávání a řešení věcných otázek s ním spojených. Účelem závěrečné fáze jednání je zrekapitulovat na čem se strany dohodly, dojasnit případné podrobnosti a následně uzavřít jednání závěrečnou konverzací, směřující – v případě dosažení dohody - k budování vzájemných vztahů a další spolupráci.

**Obecná doporučení pro postup vyjednávání :**

- Udržujte přiměřený oční kontakt.

- Klad'te partnerovi otázky. Otázkami můžete projevovat zájem, ovlivňovat a regulovat průběh jednání a získávat potřebné informace. Dbát je třeba na užívání vhodného typu otázek (otázka otevřená/uzavřená) a kladení otázek ve vhodném okamžiku.
- Pečlivě naslouchejte a dávejte najevo, že nasloucháte. (Klad'te sami sobě otázky : Jaký je postoj partnera ? Není-li postoj partnera ve vztahu k dohodě příznivý, co může partnera přimět ke změně postoje , resp. co by se mělo změnit, aby došlo ke vzájemné dohodě?)
- Sledujte neverbální projevy partnera, všimněte si důležitých signálů.

### Specifická doporučení:

- Zjistěte, zda existuje prostor pro dohodu.
- Odhalte společné zájmy vás a vašeho partnera ve vyjednávání (a iniciujte vědomí shody na těchto zájmech).
- Odhalte rozdílné a protichůdné (navzájem se vylučující) zájmy vás a vašeho partnera.
- Zjistěte, zda existuje vůle k dohodě.
- Ústupky či nabídky nabízejte výměnou za něco, co chcete získat „*Pokud vy přistoupíte na ..... my můžeme .....* „.
- Uvázne-li jednání na mrtvém bodě, dejte daný bod vyjednávání dočasně stranou (odložte jej) a vraťte se k němu až pod dosažení dohody v ostatních záležitostech. Úspěšné vyřešení a zvládnutí dalších bodů jednání vede obvykle ke snaze dosáhnout řešení i ve sporném bodě.
- Chcete-li se poradit (v rámci vašeho vyjednávacího týmu či s někým z vaší organizace), vyžádejte si čas na krátkou poradou.

### 2.3.3 Přístupy k vyjednávání

Obvykle jsou rozlišovány dva základní přístupy k vyjednávání (strategie vyjednávání):

- **Přístup výhra – výhra**  
Přístup „výhra – výhra“ znamená přátelskou strategii vyjednávání, směřující k takové dohodě, aby byly spokojeny obě strany. Partneři jednají věcně, kooperativně a neužívají nátlakové taktiky.
- **Přístup výhra – prohra**  
Přístup „výhra – prohra“ užívají vyjednávači s nepřátelským, nekooperativním stylem vyjednávání. Jejich cílem je získat maximum pro svou stranu, a to bez ohledu na to, jestli je pro druhou stranu výsledek jednání nevýhodný. Jejich cílem je vyhrát, a to i za cenu ztráty na straně partnera.

Korektním a efektivním stylem je strategie výhra – výhra. Jejím přínosem je - kromě toho, že při ní získávají obě strany – budování kooperativních a dlouhodobých vztahů a také získávání image organizace či partnera, se kterým je dobré spolupracovat. Pokud se stane, že vyjednávací strany ani přes snahu a zdlouhavé jednání nemohou najít win- win řešení a nemají už vůli sporné body vyřešit, pak je na místě od vyjednávání ustoupit.

### **Kontrolní otázky:**

1. Co se rozumí pojmem vyjednávání ?
2. Co by měla zahrnovat příprava na vyjednávání ?
3. Co by měl zahrnovat postup vyjednávání ?
4. Jaké jsou rozlišovány přístupy k vyjednávání (strategie vyjednávání)? Jednotlivé přístupy a jejich důsledky charakterizujte.

### **Použitá a doporučená literatura:**

- ATKINSOVÁ, L. *Techniky vyjednávání při poskytování právních služeb*. Brno: Masarykova univerzita (Munipress), 2014. ISBN 978-80-210-6704-2. Dostupné na: [partnerstvi.law.muni.cz/doc/publikace-TechnikyVyjednavani.pdf](http://partnerstvi.law.muni.cz/doc/publikace-TechnikyVyjednavani.pdf)
- BĚLOHLÁVKOVÁ, V. *33 základních technik vyjednávání a argumentace*. Brno: Biz books, 2003. ISBN: 9788025100332
- VYKOPALOVÁ, H. *Komunikace jako součást profese*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2005. ISBN 80-7318-344-7.