

# Asertivní jednání jako nástroj sebeprosazení v rodině i v zaměstnání

Alena Drábková

---

Bakalářská práce  
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta humanitních studií



INSTITUT  
MEZIOBOROVÝCH STUDIÍ

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta humanitních studií

Institut mezioborových studií

akademický rok: 2014/2015

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Alena Drábková**  
Osobní číslo: **H128291**  
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**  
Studijní obor: **Sociální pedagogika**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Asertivní jednání jako nástroj sebeprosazení  
v rodině i v zaměstnání**

Zásady pro vypracování:

Zadané a zvolené téma bude zpracováváno podle pokynů obsažených v SR UTB ve Zlíně č. 7/2014, včetně příloh, případně podle dalších materiálů. Zejména bude dbáno na dodržování zásad publikační etiky a pravidel společenskovedního výzkumu. Průběžné výsledky práce budou pravidelně konzultovány s vedoucím bakalářské práce.

S vědomím těchto zásad a pravidel a po konzultaci s vedoucím bude práce zaměřena:

- na provedení analýzy, interpretaci a zhodnocení vlivu asertivity v rodinných a pracovních vztazích;
- přiblížení pojmu asertivita, asertivních přístupů a jejich využití v mezimezilidských vztazích;
- vytvoření a následné vyhodnocení dotazníku, který určí asertivní vzorce chování dotazovaných;
- navržení postupů, jak zlepšit vztahy v zaměstnání a v rodinném životě.



Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

ALBERTI, R. Umění stát si za svým (překl. Dana Makovičková) 1. vyd. Praha: Portál 2004. 237 s. ISBN 80-7178-869-4.

BIRKENBIHLOVÁ, V. F. Umění komunikace, aneb jak úspěšně utvářet mezilidské vztahy (překl. Petr Hyka) Bratislava: Aktuell, 1999. 319 s. ISBN 80-88915-21-X.

CAPPONI, V. Asertivně do života. 1. vyd. Praha: Svoboda-Libertas, 2000. 157 s. ISBN 80-7169-082-1.

CARNEGIE, D. Jak rozvíjet vztahy s lidmi, působit na ně a získat jejich důvěru. (překlad Svatoslav Gosman) 1. vyd. Praha: Práh, 2010. 193 s. ISBN 978-80-7252-280-4.

GUTTMANN, J. Cvičebnice asertivity (překl. Lucie Pilátová) 1 vyd. Praha: Talpress, 1995. 126 s. ISBN 80-85609-88-6.

GRUBER, D. Zlatá kniha komunikace. 1. vyd. Ostrava: Reproms, 2005. 249 s. ISBN 80-7329-092-8.

Další literatura bude obsažena v Projektu bakalářské práce a průběžně doplňována během práce na tomto textu.

Vedoucí bakalářské práce:

**Mgr. Renata Oralová**

Institut mezioborových studií

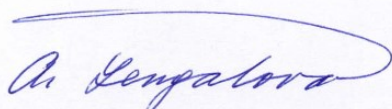
Datum zadání bakalářské práce:

**15. prosince 2014**

Termín odevzdání bakalářské práce:

**30. dubna 2015**

Ve Zlíně dne 15. prosince 2014



doc. Ing. Anežka Lengalová, Ph.D.  
děkanka



doc. PhDr. Miloslav Jůzl, Ph.D.  
ředitel ústavu



### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v příruční knihovně Fakulty humanitních studií Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a jeden výtisk bude uložen u vedoucího práce;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

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

V Brně 20. 2. 2015

ALENA DRÁBKOVÁ *Drábková*

Jméno, příjmení a podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce „Asertivní jednání jako nástroj sebeprosazení v rodině i v zaměstnání“ je zaměřena na objasnění podstaty asertivního chování. Obecně jsem se zaměřila na zásady a typy asertivity, konkrétněji pak na použití asertivity v rodině a v zaměstnání. Pozornost jsem věnovala manipulativnímu chování, které je protikladem asertivního chování.

Na část teoretickou navazuje část empirická, kde jsem se pomocí kvantitativního výzkumu - dotazníkového šetření a jeho výstupů, pokusila nalézt a pak zpracovat odpovědi na stanovené hypotézy. Dotazník byl zaměřen na zjištění, jak probíhá jednání člověka v mezilidských vztazích a to jak v rodině, tak i v zaměstnání, a s jakou mírou umí lidé využívat asertivního chování. Výsledky jsou zpracovány do tabulek a grafů.

Těžištěm práce je - na základě dostupné literatury a výsledků empirického šetření zjistit, zda lidé používají asertivního jednání a využívají jej v rodině i zaměstnání a zda jej můžeme dle výsledků empirického šetření označit za asertivního.

Klíčová slova: asertivita, asertivita v rodině, asertivita v zaměstnání, manipulace, rodina, nadřízený, podřízený.

## **ABSTRACT**

A bachelor thesis “Assertive behaviour as an instrument of self-assertion in a family and at work“ is focused on clarifying the nature of assertive behaviour. In general I was concentrated on principles and types of assertiveness and in particular I dealt with usage of assertiveness in a family and at work. I was also concentrated on manipulative behaviour which is just the opposite of assertive behaviour.

After the first part follows a part which is empirical where I used a quantitative survey – with the help of questionnaires and subsequent outputs I tried to find and then process answers to given hypotheses. The questionnaire was focused on finding about behaviour of people in their relationships – in a family or at work – and how much are people able to use assertive behaviour. The results are processed into charts and graphs.

The focus of the thesis is – based on available literature and the results of empirical survey – to ascertain if people use assertive behaviour and especially if they use it in families or at work. Another point of the thesis is if we can qualify a particular person as an assertive one.

### **Keywords:**

assertiveness, assertiveness in a family, assertiveness at work, manipulation, family, superior, subservient

**„Existuje pouze jediný, opravdový přepych – přepych lidských vztahů.“**

Antoine de Saint – Exupery

#### PODĚKOVÁNÍ:

Ráda bych poděkovala Mgr. Renatě Oralové za její cenné rady, metodickou pomoc a odborné vedení.

Dále bych chtěla poděkovat své rodině, která mne psychicky podporovala v průběhu celého studia a při psaní bakalářské práce.

#### PROHLÁŠENÍ:

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

V Brně dne 13. 4. 2015

Alena Drábková

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>13</b>
<b>1 VYMEZENÍ POJMU ASERTIVITA</b> .....	<b>14</b>
1.1 HISTORICKÝ VÝVOJ VZNIKU TERMÍNU ASERTIVITA .....	16
1.2 ZÁSADY ASERTIVITY .....	18
1.3 KLASIFIKACE ASERTIVITY .....	21
1.4 ASERTIVNÍ PRÁVA .....	22
1.5 ASERTIVNÍ SCHOPNOSTI A JEVY.....	24
1.6 DÍLČÍ ZÁVĚR KAPITOLY .....	26
<b>2 MANIPULATIVNÍ CHOVÁNÍ</b> .....	<b>28</b>
2.1 NEJČASTĚJŠÍ FORMY MANIPULACE .....	28
2.2 CHARAKTERISTICKÉ ZNAKY MANIPULUJÍCÍHO .....	31
Životní postoje, které nás k manipulaci opravňují .....	37
Životní postoje, kterými si o manipulaci říkáme.....	38
2.3 DÍLČÍ ZÁVĚR KAPITOLY .....	38
<b>3 ASERTIVITA V RODINĚ</b> .....	<b>40</b>
3.1 CHARAKTERISTIKA RODINY .....	40
3.2 MODEL SOUČASNÉ RODINY .....	42
3.3 VÝCHOVA DÍTĚTE K ASERTIVITĚ .....	44
3.4 DÍLČÍ ZÁVĚR KAPITOLY .....	47
<b>4 ASERTIVITA V ZAMĚSTNÁNÍ</b> .....	<b>49</b>
4.1 ASERTIVITA VE VZTAHU NADŘÍZENÝ A PODŘÍZENÝ.....	50
4.2 VYUŽITÍ ASERTIVNÍCH TECHNIK.....	54
4.3 VÝČET ASERTIVNÍCH TECHNIK .....	55
4.4 ZVLÁDÁNÍ VYPJATÝCH SITUACÍ .....	57
4.5 DÍLČÍ ZÁVĚR KAPITOLY .....	60
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>62</b>
<b>5. ASERTIVITA V RODINĚ A V ZAMĚSTNÁNÍ</b> .....	<b>63</b>
5. 1 VÝZKUMNÝ PROBLÉM, HYPOTÉZY A CÍLE EMPIRICKÉHO ŠETŘENÍ.....	63
5. 2 SLOŽENÍ VÝZKUMNÉHO VZORKU .....	64
5. 3 METODY ZPRACOVÁNÍ DAT .....	64
5. 4 ANALÝZY OBECNÝCH DAT DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ A JEJICH VÝSLEDKY .....	65
Obecná charakteristika dotazovaných .....	65
Dotazování dle charakteru rodiny .....	65
Dotazování dle vzdělání .....	67
Dotazování dle profese .....	68
5.5 ANALÝZY DAT DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ DLE ZNAKŮ ASERTIVITY A JEJICH VÝSLEDKY .....	70
Analýza dat dle znaků asertivity .....	71
Asertivní dle znaků asertivity a věku .....	72



Asertivní dle znaků asertivity, rodinného stavu, výskytu dětí a charakteru rodiny .....	73
Asertivní dle znaků asertivity a profese .....	73
5.6 ANALÝZA DAT DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ S OHLEDEM NA HYPOTÉZY, POTVRZENÍ ČI VYVRÁCENÍ HYPOTÉZ.....	74
Hypotéza H 1 .....	75
Hypotéza H 2 .....	75
Hypotéza H 3 .....	75
Hypotéza H 4 .....	77
5.7 SHRNUÍ VÝSLEDKŮ EMPIRICKÉHO ŠETŘENÍ.....	78
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>80</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>83</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>86</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>87</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>88</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>89</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>90</b>

## ÚVOD

Lidský život je protkán mezilidskými vztahy. Vztahy nám přináší největší zdroj radostí, bolestí, úspěchů a spokojenosti. Je tedy škoda žít život a nevyčerpat z něj maximum radosti. Pro svoji bakalářskou práci jsem si zvolila téma **Asertivní jednání jako nástroj sebeprosazení v rodině i v zaměstnání**. Základem osobního úspěchu, ale i úspěchu v pracovním životě je spokojenost se sebou samým. Abychom takové spokojenosti mohli dosáhnout, je důležité být asertivní. Asertivní ve vztazích s lidmi, se kterými trávíme svůj čas. S rodinou – dětmi, životními partnery, rodiči a prarodiči, nadřízenými, podřízenými, se svými zákazníky, klienty. Žijeme v době všestranného rozvoje, který klade vysoké nároky na výkon. Rychlost moderního života a nedostatek času pro komunikaci má pak za následek stresující situace, jak v rodině, tak v zaměstnání. Nevíme, jak v této situaci obstojíme, jak ji zvládneme. Pochopení asertivních zásad, technik a jejich využívání v praxi je jednou z metod, jak v této době obstát.

Během svého pracovního i osobního života mne potkalo hodně situací, ve kterých jsem si nedovolila přiznat svoji slabou stránku, v dobré víře odvést výborný výkon, či odvést dobrou práci, jsem se i přetěžovala. Měla jsem pocit, že bych správně neplnila svoji úlohu v rodině, nebo nedělala správně svoji práci v zaměstnání. Do svého prvního zaměstnání jsem nastoupila ihned po ukončení střední školy, rok před „sametovou revolucí“, tedy v době, kdy asertivita v naší zemi byla teprve v počátcích. Naše generace byla vychovávána k poslušnosti, spíše byl prosazován kolektivismus, nežli individualismus a prosazování svých cílů bylo považováno spíše za sobeckost. Sebejisté chování a tzv. „ostré lokty“ byly spíše výjimkou. Zabýváním se problematikou asertivity jsem pochopila, že slovo „ne“ lze použít mnohem častěji, než je zvykem. Dobře zvládnuté techniky asertivity nám dovolují spontánně se projevit, dát najevo přiměřeně své emoce, svoje přání, ale také požadavky. Správným pochopením zdravého sebeprosazování zjistíme, že největším vítězstvím je kompromis. Tento přerod v lidském jednání způsobí, že se člověk chová uvolněně, protože se dobře orientuje v sociálních situacích. Hovoří klidně a srozumitelně, oční kontakt je klidný a takový člověk pak působí na ostatní pozitivně a umí vytvořit pohodu. Samozřejmostí je respektování morálních zásad. Takovéto jednání navozuje klidnou atmosféru.

Ve své práci jsem se zaměřila a zjišťovala jsem, jakým způsobem se můžeme asertivně prosazovat v rodině a v zaměstnání. V obou těchto sociálních skupinách jsme denně

v kontaktu se stejnými lidmi, řešíme situace, které se vesměs opakují. Občas se nevyhneme kritice, či jsme kritizováni. Obzvláště ve vztazích s rodinou je v tomto případě na místě individuální přístup. Kritika může u druhého vyvolat nepohodu, nebo i úzkostný stav. V rodině tyto situace mohou vést až k frustraci a z toho plynoucí nespokojenosti. Mnoho radosti pak nepřináší, když se domov stává spíše bojištěm, nežli klidným přístavem.

Také v zaměstnání se můžeme dostat do nepříjemných situací. Perfekcionalismus nadřazených, čím dál více se v dnešní době projevující „emoční sterilita“ na pracovišti, kolegové, kteří nejsou zrovna přátelští, a z vlastní zkušenosti – další „fenomén“ - snaha udržet si svoji pozici, nepřijít o zaměstnání a finančně zabezpečit rodinu - to vše v důsledku může vést k tomu, že potřeba sebeprosazení může být i potlačena.

**Cílem bakalářské práce je objasnit podstatu asertivního chování na základě dostupné literatury, specifikovat typy asertivity, základní asertivní dovednosti a asertivní komunikace. Zjistit, jak se jedinci chovají, zda se umí prosadit a jak jednají v mezilidských vztazích a to jak v rodině, tak i zaměstnání.**

Moje práce je rozdělena **na dvě části.**

**Část teoretická** se zabývá vymezením pojmu asertivita, jejich typů, asertivními schopnostmi a jevy. Dále jsem se zabývala manipulativním chováním, jeho nejčastějšími formami, manipulací a životními postoji. Pozornost jsem zaměřila na asertivní chování v rodině, specifikovala jsem, jak vypadá model dnešní rodiny a jak vést děti k asertivitě. Poslední kapitulu teoretické části jsem věnovala asertivitě v zaměstnání. Vysvětlila jsem, jak funguje vztah nadřazeného a podřazeného, zvládání asertivních technik a jak obstat ve vypjatých situacích v zaměstnání.

**V praktické části** jsem pomocí dotazníkového šetření zjišťovala, zda se jedinci chovají dle zvolené škály – mapy asertivity - asertivně, spíše asertivně, slabě asertivně, či neasertivně.

**Cílová skupina**, kterou chci touto prací oslovit, jsou zaměstnanci státní správy, soukromého sektoru, dále pak pracovníci poradenských center a zejména rodiny a jejich příslušníci.

Při zpracování tohoto tématu jsem zjistila, že téma asertivita je velmi široké a úzce souvisí s oborem sociální pedagogika. Myslím, že na asertivitu nelze pohlížet jen z jednoho úhlu. Zahrnuje v sobě mnoho okruhů, týká se nás všech, od malých dětí, které sotva začínají



mluvit, až po seniory. Literatura k tomuto tématu je dostatečná a čtivá. Stále jsem nalézala zajímavé odborné knihy zejména z oboru psychologie, ve kterých jsem našla odpovědi na to, jak si poradit s tou či onou situací. Hodně mne zaujaly knihy známých českých autorů, psychologa T. Nováka, J. Praško. Přínosem pro mne byla i kniha Z. Matějčka, či Z. Bakošové a také knihy o asertivitě v zaměstnání, kterými jsem si prohloubila své profesní znalosti. Pochopila jsem, že asertivita je klíčem k vyváženým lidským vztahům.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 VYMEZENÍ POJMU ASERTIVITA

Základem osobního úspěchu v osobním životě i v pracovních činnostech je být asertivní ve vztazích s rodinnými příslušníky, s nadřízenými i podřízenými, zákazníky i klienty. Je to velmi důležitá komunikační dovednost a týká se nás všech.

*„Asertivitu chápeme jako přímé, poctivé, přiměřené a citlivé vyjádření vlastních citů, dojmů, potřeb a postojů s tím, že je zachována úcta k partnerovi i k sobě. Pokud přitom dokážeme být laskaví a přátelští, tím lépe. Nejedná se totiž o žádnou výhru, natož o poražení partnera. Cílem, je naopak dlouhodobá, nejlépe celoživotní spolupráce“<sup>1</sup>.*

Ján Praško zdůrazňuje, že: *„Nejde jen o slovní vyjádření, ale i o celkový pohled na sebe a na partnera, o způsob myšlení a hodnotový systém, který se projevuje v asertivním životním stylu. Podstatou je úcta k sobě spojená s úctou k druhému“<sup>2</sup>.*

Termín asertivita se datuje k roku 1880 a pochází z latinského assero (ere). V tomto jazyce znamená – prohlašovat někoho za svobodného, přivlastňovat si, osobovat si něco. Dále se tento pojem vyskytuje v angličtině a i ve francouzštině jako assertion. Výkladem a posunem z latiny se již význam slova mírně mění a je vyjádřen slovy deklarování, požadování vlastních práv, umění splnit své slovo.<sup>3</sup>

Jak uvádí Medzihorský: *„Nejednat na úkor druhých, ale také nepřipustit jednání ostatních na můj účet. Ještě ani toto není přesné. To je také důvod, proč se dnes termín asertivita, a to nejen v odborné literatuře, ale ani při popularizaci v časopisech či v televizi, nepřekládá“<sup>4</sup>.*

Dalším pohledem na asertivitu je definice Vališové. *„Asertivita je praktický způsob komunikace a jednání, kterým člověk vyjadřuje a prosazuje otevřeně a přiměřeně své myšlenky, city, názory a postoje. Postupuje tak, aby nepřekračoval vlastní práva, ani práva*

---

<sup>1</sup> PRAŠKO, J., *Asertivita v partnerství*. Praha: Grada, 2005, s. 28

<sup>2</sup> PRAŠKO, J., *Asertivita v partnerství*. Praha: Grada, 2005, s. 28

<sup>3</sup> NOVÁK, T., *Asertivita (nejen) na pracovišti: jak si vážít sám sebe a nenechat se využívat*. Brno: BizBooks, 2012. s. 22

<sup>4</sup> MEDZIHORSKÝ, Š., *Asertivita*. Praha: Elfa, 1991, s. 9



ostatních lidí. Pro některé jedince tvoří významnou strategii jejich každodenního jednání“.<sup>5</sup>

Chovat se asertivně znamená, že jsme odpovědní za své jednání, máme jej pod kontrolou. Dokázat, že umíme nalézat a hledat řešení, která jsou přijatelná, umět vyslechnout druhého, vcítit se do jejich pocitů, postojů a potřeb. Tento styl jednání však vyžaduje od toho, kdo se takto bude chovat, aby uměl vyjádřit své pocity a potřeby a také respektoval potřeby a pocity ostatních.<sup>6</sup>

„Základním předpokladem asertivního jednání je schopnost zvládnout a kontrolovat pocity úzkosti, tísně a stresu, což umožňuje vytvořit pocit důvěry. Další významnou součástí asertivního jednání je otevřená, upřímná a přímá komunikace“.<sup>7</sup>

Co nám může přinést asertivní jednání? **Tím, že člověk zjistí, jaké má schopnosti, může lépe určit, čemu se bude dál věnovat. Získá sebeúctu. Dokáže lépe pracovat se svým časem a například tak může omezit množství práce, slušně ji odmítnout. V popředí dnešní doby stojí názor, aby byl styl osobního jednání efektivní, nesmí nést stopy agresivity, povýšenosti. Pro individuální úspěch současné populace 21. století nezbytnost.**

Toto století bývá označováno jako století komunikace. Prostor v tomto století mají mít lidé, kteří jsou sociálně zralí, vyrovnaní. Disponují dovednostmi efektivního jednání. Řešíme problémy, diskutujeme, přesvědčujeme. Hodně je zdůrazňován význam tvořivosti, samostatnosti a iniciativy někdy až příliš na úkor přirozeného sebeovládání a odpovědnosti, autority.<sup>8</sup>

„Co je základem asertivního jednání?“

- *Jasná formulace cílů*
- *Otevřená, nezákladná a přímá komunikace*
- *Schopnost ukázat, že chápete pohled na věc, který zastává druhá strana*

---

<sup>5</sup> VALIŠOVÁ, A., *Asertivita v rodině a ve škole, aneb, Zásady přímého jednání mezi dětmi, rodiči a učiteli*. Jinočany: H, 1998, s. 13

<sup>6</sup> O'BRIENOVÁ, P., *Asertivita: pracovní sešit*. Praha: Management Press, 1999, s. 9

<sup>7</sup> O'BRIENOVÁ, P., *Asertivita: pracovní sešit*. Praha: Management Press, 1999, s. 9 -10

<sup>8</sup> VALIŠOVÁ, A., *Asertivita v rodině a ve škole, aneb, Zásady přímého jednání mezi dětmi, rodiči a učiteli*. Jinočany: H, 1998, s. 5 - 6

- *Schopnost neustupovat v podstatných věcech a jednat pružně tam, kde je to vhodné.*<sup>9</sup>

Výsledkem tohoto jednání je snazší poznání sebe samého, získání představy o svých perspektivách.

Bohužel v naší společnosti není ještě běžně zakotveno, aby lidé hodnotili sami sebe, jak v rodinách, školách, firmách.

*„Mnoho lidí totiž považuje za aroganci nebo nafoukanost, dává-li někdo najevo, že něco umí dobře a má proto tendenci tvářit se, že jejich schopnosti, dovednosti a dosažené výsledky jsou víceméně „náhoda“ či se tak nějak šťastnou náhodou „přihodily“. Cokoliv jiného je často považováno za nevhodné nebo nevkusné. Očekáváme, že naše úsilí posoudí druhí – rodiče, učitelé, partneři nebo nadřízení – a podléháme depresi, pokud nás nekritizují, či naopak neadekvátnímu nadšení, jsme-li „pochváleni“.*<sup>10</sup>

**Názor druhého člověka je vždy velmi důležitý, nezáleží, jak vlivný tento člověk je. Není dobré jej ignorovat. Nejlepší při hodnocení své práce, či svého chování a své úspěšnosti je spoléhat sám na sebe.** Je možné vyslechnout kritiku - nadřízeného, rodiče, partnera, ale pokud jsme si jisti, že jsme práci vykonali dobře, není nutné se ztotožňovat s takovým názorem. Nejlépe je nenechat se tím ani „rozhodit“.<sup>11</sup>

## 1.1 Historický vývoj vzniku termínu asertivita

Termín asertivita jako první použil Američan **Andrew Salter**. V knize nazvané *Conditioned Reflex Therapy* (New York: Creative Age Press, 1949) tuto metodu definoval jako podporu rovnováhy procesů podráždění a útlumu v mozku. Byl zastáncem názoru, že u aktivních osob s tendencí k agresii je nutné posilovat útlum a naopak u jedinců, kteří jsou pasivní, tam posílit spíše aktivitu. Andrew Salter vedl výzkum, zaměřoval se na sociálně slabé a neprůbojné lidi. Ti se v životě nechali všude odstrčit. Poté pracoval se skupinou

---

<sup>9</sup> O'BRIENOVÁ, P., *Asertivita: pracovní sešit*. Praha: Management Press, s. 12

<sup>10</sup> O'BRIENOVÁ, P., *Asertivita: pracovní sešit*. Praha: Management Press, 1999, s. 13

<sup>11</sup> VALIŠOVÁ, A., *Asertivita v rodině a ve škole, aneb, Zásady přímého jednání mezi dětmi, rodiči a učiteli*. Jinočany: H, 1998, s. 14

osob, které se dá označit za sociálně agresivní. Cílem jeho snažení bylo, aby se jeho žáci nebáli projevit svůj názor, uměli si prosadit svoje požadavky a nebáli říci „ne“.<sup>12</sup>

Postupem času je asertivita zařazena do **psychologického směru behaviorismu**, poté na tento směr navazuje **neobehaviorismus**. Autorem této koncepce je **E. Tolman**. Na původní koncepci Andrewa Saltera navázali mnozí autoři, neobehavioristé, například **J. Wolpe**, jihoafrický psychiatr **A. Lazarus**. Vedli výcvikové programy této metody, byla vytvořena první škála pro měření asertivity. V této podobě prožívá asertivita svůj první americký boom. Jedná se o 50. léta minulého století.<sup>13</sup>

V tomto čase dochází ve Spojených státech k vzniku „třetího proudu“, přerod v nový směr – **humanistickou psychologii**. Dle zásad humanistické psychologie má člověk tendenci rozvíjet svoji osobnost, svoje potřeby podřídí kulturním a sociálním podmínkám a to v přiměřené míře. Jména, která se pojí s tímto obdobím jsou **Carl Rogers** a **Gordon Allport**. Ti prosazují úctu k jedinci. Vyslovují přesvědčení, že člověk si aspoň v určité míře může utvářet svůj život a mnohé může ovlivnit. Mezi hlavní představitele tohoto přístupu patří **Abraham Maslow**. Známy a často zmiňovaný autor hierarchie lidských potřeb. **Na základu stojí fyziologické potřeby, následuje potřeba bezpečí, uznání, touha po úspěchu, teprve pak potřeby sounáležitosti a citu (lásky). Vrcholem pyramidy je potřeba seberealizace, naplnění touhy po osobnostním růstu a rozvoji.**<sup>14</sup>

Humanistická orientace byla přínosem, protože obohatila asertivní koncept důrazem na práva jedince a na spontaneitu, člověk je respektován jako **individuum**, neopakovatelný jedinec. Preferován je názor, že nikoho nejde „zasadit“ do předem připravené šablony.<sup>15</sup>

Koncem sedmdesátých let 20. století se zájem o asertivitu rozšířil i do tehdejšího Československa. První informace byly uveřejněny v článku **O. Kondáše** v publikaci **Psychoterapia a reedukacia**. Poté došlo k uvědomění, že se s asertivitou dá dokázat téměř všeho. Důraz byl kladen na cílevědomé snažení. V roce 1988 vzniklo dílo **R. Honzáka**

---

<sup>12</sup> NOVÁK, T., *Asertivita (nejen) na pracovišti: jak si vážít sám sebe a nenechat se využívat*. Brno: BizBooks, 2012, s. 15

<sup>13</sup> NOVÁK, T., *Asertivita (nejen) na pracovišti: jak si vážít sám sebe a nenechat se využívat*. Brno: BizBooks, 2012, s. 15

<sup>14</sup> NOVÁK, T., *Asertivita (nejen) na pracovišti: jak si vážít sám sebe a nenechat se využívat*. Brno: BizBooks, 2012, s. 16

<sup>15</sup> NOVÁK, T., *Asertivita (nejen) na pracovišti: jak si vážít sám sebe a nenechat se využívat*. Brno: Bizbooks, 2012, s. 19



a **V. Novotné Jak se dobře cítit mezi lidmi.** Další vývoj asertivity u nás, až po současnou dobu lze charakterizovat nespočetnými kursy, školeními. Zájem o tento způsob sebeprosazení je značný. Lidé si čím dál více chtějí být jistější v práci, v jednání s institucemi. Chtějí se bránit formalismu, hlouposti a beze strachu se naučit vyslovovat slovo ne.<sup>16</sup>

## **1.2 Zásady asertivity**

Jedinec – ať už se jedná o dítě, adolescenta, či dospělou osobu by měl respektovat druhého člověka a brát v potaz jeho potřeby a možnosti, jakož i obecná pravidla slušného chování. Tyto zásady jsou brány jako doporučení, která nám mohou pomoci. Alena Vališová uvádí tyto zásady asertivity:

- **Učme se kontrolovat své emoce**

Při uplatňování této zásady jde o uvědomění si, že za následky svého jednání máme odpovědnost vůči sobě, ale i vůči druhému. Pokud emoce nejsou zvládnuty, můžeme snadno sklouznout do agresivity (zlost, hněv) anebo pasivity (pláč, beznaděj).

- **Respektujme a tolerujme i osobnost druhého**

Zásada je vyjadřuje nutnost nemanipulovat druhými. Nechat jim prostor pro rozhodnutí, zda na svých způsobech jednání budou setrvávat a zároveň neskrývat pocit, jaké pocity v nás toto chování vyvolává.

- **Stručně a upřímně vyjadřujme své pocity**

Vyjadřujme to, co chceme, ale i to co nechceme, co cítíme, co nám vadí, co nás zlobí a trápí, čeho se bojíme a jak situaci prožíváme. Máme na to právo. Důležité při uplatňování této zásady je však začínat vždy přátelsky. Uznejme, že i my jsme se mýlili. Uznat omyl není snadné, ale přispívá k dobrým mezilidským vztahům.

- **Snažme se vidět sebe i druhého reálně**

Než někoho zhodnotíme, důkladně ho poznejme. Nepřisuzujme dobré vlastnosti jen našim nejbližším a nejšpatnější jen našim nepřátelům nebo protivníkům.

---

<sup>16</sup> NOVÁK, T., *Asertivita (nejen) na pracovišti: jak si vážít sám sebe a nenechat se využívat*. Brno: BizBooks, 2012, s. 20

- **Pokusme se poznat stanovisko druhého**

Nejlepší pomůckou, jak zvládnout tuto zásadu je věta: „Jak bych asi jednal, co bych asi cítil, jak bych to prožíval, kdybych byl v takové situaci jako on.“

- **Naslouchejme druhému a vyslyšme ho**

Nevnímejme druhého jako svého nepřítele, pokud s námi v něčem nesouhlasí, možná i on má lepší řešení než my. Vyslechněme druhé, pokud nám druhý nevypráví všechno, nebude nám stejně svoji pozornost věnovat. To, že nám druhý nechce vyhovět, nemusí být proto, že nás nemá rád, nebo nám chce nějak ublížit.

- **Vážme si názorů druhých a jejich přesvědčení**

Dejme protějšku najevo, že respektujeme jeho názor a tolerujeme jeho názor, i když nám není zrovna příjemný. Mluvme bez ironie, jednejme stylem: „Myslíš to dobře, ale můžeme se podívat na to ještě z jiné strany?“ Vznikne tak prostor na komunikaci, debata se odlehčí.

- **Nesnažme se zvítězit za každou cenu**

Vyhýbejme se zbytečným sporům. Pokud se budeme chovat asertivně, budeme vystupovat jako rovnocenní partneři bez pocitu ponížení. Nesnažme se mít „poslední slovo“. Hodně sporů končí tím, že obě strany jsou tvrdí, že mají pravdu. Pokud chceme druhého takto porazit, ponížíme ho, vzbudíme v něm zlost a hněv, a to přece nechceme.

- **Učme se nacházet kompromis**

Tato zásada nás učí, že kompromis neznamená ustoupení. Je to prostředek k tomu, že pro obě zúčastněné strany chci to nejlepší. Je nutné se dohodnout a na kompromisu pracovat.

- **Přiznejme omyl a pokoušejme se jej napravit**

Pokud se zmýlíme, uznejme to rychle a bez vytáček. Nebuďme ironičtí a nepřetvářejme se. Důležité je, že to nesmí změnit vztah k druhému, nesmíme se urazit nebo se nějak mstít. Používejme větu: „Ano, měl jsi pravdu. Mýlila jsem se. Budu hledat řešení, abych situaci napravila.“ Přiznat chybu nebo omyl je velmi obtížné.

- **Uvědomme si včas, co vlastně chceme**

Leckdy se za našimi útočnými formami jednání skrývá naše vlastní bezradnost a to, že si nejsme jisti. Pokud člověk ví, co chce a co nechce, jaký má svůj cíl je pro něj

mnohem jednodušší se rozhodnout. Nelze jednat asertivně a zároveň váhat nad odpovědí na otázku co vlastně chceme.<sup>17</sup>

*„Asertivní chování předpokládá neustálé vzájemné poznávání, otevřenou komunikaci, budování dlouhodobějšího a trvalejšího autentického chování člověka. Můžeme ho pojímat jako určitou konkrétní a dlouhodobou strategii života. Na rozdíl od tohoto přístupu k životu taktické prvky jednání zvažují, co se v té či oné situaci hodí, co nehodí, čím a jak dosáhnou úspěchu, co k tomu použít apod.“*<sup>18</sup> Takový přístup umožňuje omezit spory, hádky, a to v samém začátku.

Využívá se pozitivních forem jednání. Alena Vališová uvádí: *„Kritika je jako domácí holub, vždy se vrátí domů, na rozdíl od asertivity, která učí naopak technikám, jak kritiku sdělovat a přijímat, nikoliv se jí vyhýbat“*.<sup>19</sup>

Pokud využijeme taktický přístup, musíme mít velkou kontrolu nad sebou samým. Ve vztahu ke druhému se zaměřujeme na jeho chování a manipulujeme jej tak, aby jeho chování pro nás bylo žádoucí. Oba přístupy – taktický ale i asertivní nám může pomoci splnit, co potřebujeme a lépe dosáhneme toho, co jsme si vytýčili.

Zajímavou teorii zveřejnil D. Carnegie, který doporučuje 9 pravidel, jak změnit lidi, aniž se jich dotknete:

1. *„Začněte s chválou a s upřímným uznáním.*
2. *Na chyby upozorněte nepřímou.*
3. *Než začnete kritizovat druhého, promluvte o svých chybách.*
4. *Přikazujte otázkou, nikdy přímo.*
5. *Šetřte důstojnost druhého.*
6. *Pochvalte každé sebemenší zlepšení. Buďte poctivě uznalí a nešetřete chválou.*
7. *Idealizujte lidi.*
8. *Povzbuzujte! Přesvědčte, že napravit chybu je snadné, že to, co od druhého požadujete, může snadno vykonat.*

---

<sup>17</sup> VALIŠOVÁ, A., *Asertivita v rodině a ve škole, aneb, Zásady přímého jednání mezi dětmi, rodiči a učiteli.* Jinočany: H, 1998, s. 76 - 82

<sup>18</sup> VALIŠOVÁ, A., *Asertivita v rodině a ve škole, aneb, Zásady přímého jednání mezi dětmi, rodiči a učiteli.* Jinočany: H, 1998, s. 83

<sup>19</sup> VALIŠOVÁ, A., *Asertivita v rodině a ve škole, aneb, Zásady přímého jednání mezi dětmi, rodiči a učiteli.* Jinočany: H, 1998, s. 83

9. *Hledte, aby druhý byl šťasten, může-li učinit, co si přejete.*<sup>20</sup>

### 1.3 Klasifikace asertivity

Asertivita se projevuje v chování lidí různě silnou intenzitou. Dle tohoto hlediska je členěna v literatuře do čtyř základních skupin:

- **základní asertivita**

Znamená přímé, nekomplikované vyjádření pocitů, názorů, myšlenek, postojů. Nezahrnuje v sobě další sociální dovednosti. Například:

- vyjádření citů (mám o tebe starost, cítím se s tebou dobře)
- odmítnutí požadavku (pomůžu ti rád ale jindy, na dnešek už mám program)
- odolávání nátlaku (promiň, nechci už pokračovat v rozhovoru).

- **empatická asertivita**

Na rozdíl od základní asertivity už proniká do vztahu k jinému člověku, obsahuje vnímavost a citlivost vůči jiným lidem, posouzení situace, ve které se nacházejí, vyjádření stanoviska k ní, respektuje názory, radost, hněv druhého.

Například: „Vím, že se na mne zlobíš, ani se nedivím, bylo určitě nepříjemné tu tak dlouho stát, než jsem přišel.“

- **stupňovaná asertivita**

K tomuto typu asertivity přecházíme, když protějšek naše stanoviska ignoruje. Začíná s porušováním našich osobních práv. Ze začátku máme dobrý úmysl, projevíme minimum asertivity, poté stupňujeme asertivitu. Nutné je zabránit přejití do agresivity a to v rovině verbální či neverbální. Příkladem může být - zaměstnanec opakovaně přijde pozdě do práce. Mistr se vyjadřuje slovy: „Několikrát jsem vás varoval, že chodíte do práce pozdě, určitě víte, jaký postih můžete očekávat. Budu nucen postupovat dle zákoníku práce.“

- **konfrontativní asertivita**

Abychom použili tento typ asertivity, musí nás k němu vést rozpor mezi slovy a skutky partnera. Nepoužijeme agresivní konfrontaci, na partnera neútočíme. Žádáme doplňující, vysvětlující informace k vyřešení problému.

---

<sup>20</sup> CARNEGIE, D., *Jak získávat přátele a působit na lidi*. Bratislava: Bradlo, 1991, s. 132 - 147

Například – pokladní se opakovaně nechová zdvořile k zákazníkům a nadřizená se takto dotazuje: „Paní, již několikrát jsem vás žádala, abyste vůči zákazníkům zachovávala pravidla slušnosti. V několika posledních dnech jsem si všimla, že jim odpovídáte podrážděně. Určitě víte, že slušnost a zdvořilost je součástí vaší práce. Můžete mi říct, v čem je problém?“<sup>21</sup>

## 1.4 Asertivní práva

*„Uplatňování asertivních práv v životě nám umožňuje nepřijímat manipulativní jednání druhých vůči nám a zároveň nemanipulovat ostatními lidmi.“<sup>22</sup>*

Vždy existuje právo se rozhodnout sám, zda budu jednat asertivně, nebo ne.<sup>23</sup>

Výčet asertivních práv:

### 1. Máme právo sami posuzovat své chování, myšlenky a emoce a nést za ně i za jejich důsledky odpovědnost

Jasným vysvětlením tohoto jednoho z asertivních práv může být: „Být sám sobě soudcem.“ Většina z nás má dostatek vlastního rozumu, aby rozpoznal, zda je jeho chování či vyjadřování ještě etické, či ne. Je důležité vědět, jaký názor má druhý, ale náš je vždy na prvním místě!

### 2. Máme právo nenabízet žádné výmluvy či omluvy za naše chování

Uvědomit si, že nejsme povinni zdůvodňovat, proč jsme to či ono udělali, řekli, pokazili anebo neudělali. Je to svobodné rozhodnutí každého. Pokud něco pokazím, nemusím se hned omlouvat. Je omluva myšlena opravdově a jak se pozná, co si „kající se hříšník“ skutečně doopravdy myslí?

### 3. Máme právo posoudit, nakolik jsme zodpovědní za problémy druhých lidí.

Ten, kdo má tendence všem vyhovět, vyjít všem vstříc a chce nést zodpovědnost za vše, nakonec nikomu nepomůže. Nejde slíbit a splnit všechno. Většinou se tento

---

<sup>21</sup> VALIŠOVÁ, A., *Asertivita v rodině a ve škole, aneb, Zásady přímého jednání mezi dětmi, rodiči a učiteli*. Jinočany: H, 1998, s. 18 - 20

<sup>22</sup> NOVÁK, T. *Asertivita (nejen) na pracovišti: jak si vážít sám sebe a nenechat se využívat*. Brno: BizBooks, 2012, s. 49

<sup>23</sup> NOVÁK, T. *Asertivita (nejen) na pracovišti: jak si vážít sám sebe a nenechat se využívat*. Brno: BizBooks, 2012, s. 49

člověk hroutí pod tíhou odpovědnosti, trápí se, že nedodržel slovo a omlouvá se, což mu bere energii.

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

Chybovat je lidské. Každý má právo změnit názor. Mýlíme se, pokud si myslíme, že slušní a vzdělaní lidé nechybují.

#### **5. Máme právo říci: „Já to nevím.“**

Dávno již neplatí, že dospělý, zralý člověk musí znát všechno, vyznat se sám v sobě, pokud by tak nečinil, byl by nějaký „divný“. Jsme oprávněni nevědět!

#### **6. Máme právo být nezávislí na tom, zda nám jiní lidé „klepou na ramena“**

Ve společnosti stále převládá názor, že všichni musí vycházet se všemi, avšak na straně druhé „není na světě člověk ten, který by se zavděčil lidem všem“. Zejména v zaměstnání to není možné. Vždy se najde někdo, kdy není spokojený, i když se pro podřízené snažíme udělat maximum.

#### **7. Máme právo dělat nelogická rozhodnutí**

Život a k němu patřící celý sled událostí je řízený okolnostmi a reakcemi na ně. Určitě nemusí mít s logikou nic společného. Někdy se může stát, že rozhodneme nelogicky.

#### **8. Máme právo říci: „Já ti nerozumím.“**

Jsme zvyklí vcítovat se do lidí ze svého okolí, se kterými nás pojí nějaký vztah – rodinný, pracovní, přátelský. Chceme porozumět jejich pohnutkám. Ale protože každý chápeme poněkud jinak, do druhého projektujeme své postoje a z toho pak vzniká směsice jejich a naše, a té se pak nedá rozumět. Pak je jednoduché – „když nevím, nebo nerozumím, třeba požadavku, nebo i postoji, tak se zeptám.“

#### **9. Máme právo říci: „Je mi to jedno.“**

Tradiční výchovou je nám vštěpováno, že se máme snažit, abychom byli stále lepší a lepší, nebo se alespoň snažit být lepší. Pokud chceme něčeho dosáhnout, musíme se zlepšovat. Pokud akceptujeme tento životní styl, stanou se z nás nervózní, věčně nic nestíhající lidé. Naučme se nezabývat se věcmi, které pro nás nemají smysl, neřešme, co nemá smysl řešit. Šetřeme síly na podstatně důležitější záležitosti.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> NOVÁK, T., *Asertivita (nejen) na pracovišti: jak si vážít sám sebe a nenechat se využívat*. Brno: BizBooks, 2012, s. 50 - 57



Medzihorský uvádí další asertivní právo:

### **10. Sám rozhodnout, zda budeš jednat asertivně nebo ne**

**Použití asertivní chování je vždy na rozhodnutí každého. Pokud zvládáme tyto dovednosti, je pro nás snazší se rozhodnout, kdy tento způsob využijeme.**

V některých případech – například z důvodu citových nebo taktických se můžeme rozhodnout chovat se pasívně, či i agresívně, pokud předchozím jednáním nic nezmůžeme.<sup>25</sup>

Od veřejnosti nemůžeme čekat, že budou asertivní práva akceptovat, nebo že je dokonce nadchnou. Každý člověk je jiný a záleží na osobnosti každého, jaký postoj si vytvoří k asertivitě.

*„Dospělí jsou na základě výchovy „svázání“ a chvíli jim trvá, než si uvědomí, že mohou jednat i svobodně. Jednání starších dětí a dospělých je již ovlivňováno hodnocením jejich vlastních názorů, postojů, jednání, poznatků druhými lidmi.“<sup>26</sup>*

Většina dospělých se snaží vypadat ve svém chování před ostatními co nejlépe. Mají tendenci se nechat ovlivňovat od ostatních, svůj postoj a nebo požadavek nechtějí nebo se jej bojí zveřejnit a poté i obhájit. Důvodem jsou obavy, strach z toho, například, že druhého partnera ztratíme, bude si o nás myslet něco „špatného“, nebo jenom pocítujeme obavy, že jsme něco zavinili. Pokud máme zájem uchovat si dobré mezilidské vztahy a chceme na tom pracovat, tento způsob chování není žádoucí. Může dojít k nedorozumění a také k tomu, že si mezi sebou jedinci přestanou chápat navzájem.<sup>27</sup>

## **1.5 Asertivní schopnosti a jevy**

Předpokladem pro asertivní chování je otevřená, vstřícná, přehledná komunikace. Abychom se ke splnění kvalitní komunikace nějak propracovali, jsou publikovány asertivní postupy, jak cíle dosáhnout. Stává se často, že ke své obraně, ať už vůči kolegům, či rodinným příslušníkům volíme útok. Chceme se prosadit, často máme dojem, že nás ten druhý chce podrazit, či jinak poškodit. Zvyšujeme hlas a situace se mění ve výstup.

<sup>25</sup> MEDZIHORSKÝ, Š., *Asertivita*. Praha: Elfa, 1991, s. 44

<sup>26</sup> VALIŠOVÁ, A., *Asertivita v rodině a ve škole, aneb, Zásady přímého jednání mezi dětmi, rodiči a učiteli*. Jinončany: H, 1998, s. 67

<sup>27</sup> VALIŠOVÁ, A., *Asertivita v rodině a ve škole, aneb, Zásady přímého jednání mezi dětmi, rodiči a učiteli*. Jinončany: H, 1998, s. 67

Obvykle nás tato situace nepotěší a většina z nás trpí „špatným pocitem“. Uplyne nějaký čas, dostavují se další konfliktní situace a zjišťujeme, že není všechno tak, jak má být. Zda není lepší být raději „nad věcí“. Dostaneme na sebe vztek a rozhodujeme se, že něco musíme dělat jinak.

**Díky asertivitě si uvědomujeme, že názory lidí, se kterými jsme v kontaktu, nemůžeme změnit, ale změnit můžeme to, co od nich očekáváme.** Velmi dobrým a hlavně nepostradatelným pomocníkem je sebeúcta. Pokud nám chybí, či je zastoupena omezeným množstvím, stále o sobě pochybujeme, zda se rozhodujeme správně, nejsme si jisti sami sebou. Pokud ji však máme, nemusíme ani křičet, aby nás lidé slyšeli. Asertivita nám umožňuje, abychom se nenechali pohltit emocemi. Důležitou pomůckou, která nám může posloužit je říci si: co je teď pro nás potřebné. A podle toho se rozhodnout a chovat. Pokud už by to bylo za naše hranice, či nás to nějak poškodilo, je na místě se postavit a ohradit tvrdším způsobem. Hlavně je důležité oprostít se emocí. Je lépe použít větu: „Vaše chování se mi nelíbí.“ Trvat si na svém. A ostatní si s tím musí naložit sami, tak, jak to umí.<sup>28</sup>

Neméně důležitou schopností, která by měla být do asertivního jednání zařazena je řeč těla.

Lidé vysílají tiché signály. **Řeč našeho těla – mimoslovní komunikace vyjadřuje naše skryté pocity, a to někdy, i když jsou v rozporu s tím, co říkáme.** Výraz v obličeji, držení rukou, pohyby nohou, jak stojíme, sedíme, mluvíme – to vše je obrovský zdroj informací pro našeho protihráče. I v této oblasti často chybujeme a měli bychom se jim vyhnout. Mezi nejdůležitější chyby patří tyto:

- **Absence očního kontaktu**

Pokud se vyhýbáme očnímu kontaktu, vypovídá to o našem nedostatku sebevědomí, naší nervozitě. Je doporučováno při konverzaci alespoň 90% času dívat se partnerovi do očí. Oční kontakt je považován za nejdůležitější.

---

<sup>28</sup> NOVÁK, T., *Asertivita (nejen) na pracovišti: jak si vážít sám sebe a nenechat se využívat*. Brno: BizBooks, 2012, s. 63 – 65.

- **Nevhodný postoj**

Pokud budeme stát nahrbeně a schouleně, jistě nebudeme budít dojem autority. Opakem toho je postoj mírně rozkročený. Ke svým protějškům se jenom mírně naklánět. Hlava a páteř musí zůstat vzpřímeny.

- **Vrtění a strnulost**

Pohupujeme se dopředu a dozadu, škrábeme se za uchem – tento postoj může vyvolat v ostatních dojem nepřipravenosti, nervozity. Přirozené je hýbat se účelně a přirozeně.

- **Nepřesvědčivá gesta**

Gesta, která jsou použita přiměřeně, jsou žádoucí, dokonce vzbuzují v ostatních pocit, že řečník všemu rozumí, má pod kontrolou to, co říká, avšak nemohou nás přesvědčit gesta například přejatá, zkopírovaná.<sup>29</sup>

Dále se metodami asertivních technik zabývá kapitola 4.2.

## 1.6 Dílčí závěr kapitoly

Každý den se setkáváme s lidmi. Komunikujeme, jednáme, nasloucháme, vyjednáváme a domlouváme se s nimi. Dostáváme se s nimi nejen do přátelského kontaktu, ale i do sporů a konfliktů. Smyslem asertivního jednání je získání a uchování si svého zdravého sebevědomí. Díky asertivní komunikaci můžeme otevřeně jednat s kolegy, nadřízenými, rodinnými příslušníky. Svoji práci budeme vykonávat efektivněji, oprostíme se od sarkasmů a nečistých způsobů jednání, které nás často zbytečně zbavují energie.

**I pokud bychom asertivitu uplatnili jenom občas, šetříme si úsilí a námahu, které by konflikt vyžadoval - získáme čas, abychom plnili cíle, které chceme dosáhnout.**

Tato kapitola byla věnována vysvětlení pojmu asertivita, byly zde shrnuty typy asertivity, asertivní práva a zásady zdravého sebeprosazení. Jedná se o připomenutí, která můžeme aplikovat vůči osobám, které komunikují manipulativně. Pochopením těchto zásad se můžeme utvrdit v názoru, že pokud jsme někým o něco asertivně žádáni, můžeme jej i asertivně odmítnout.<sup>30</sup> Z vlastní zkušenosti ale můžu konstatovat, že asertivně jednají

---

<sup>29</sup> CARNEGIE, D., *Pět nejdůležitějších dovedností při jednání s lidmi: jak se prosadit, naučit naslouchat druhým a řešit konflikty*. Praha: BETA, 2010, s. 135

<sup>30</sup> K LAPETEK, M., *Komunikace, argumentace, rétorika*. Praha: Grada, 2008, s. 161

lidé, kteří jsou již od narození energičtější, temperamentnější a nemají problém s komunikací a vyjadřováním. Lidé, kteří se bojí vyjadřovat, jsou spíše plaší a potřebovali by se umět více prosadit, si pravidla asertivit osvojují jen velmi těžce.

## 2 MANIPULATIVNÍ CHOVÁNÍ

Manipulace – pojem, ve kterém se vyskytuje latinské slovo manus, základem tohoto slova je - přeloženo do českého jazyka „ruka“ a „uchopit“. Manipulativní chování se na první pohled nedá poznat a je protikladem asertivního chování. Vyznačuje se záludností a nevypočitatelností.<sup>31</sup>

*„Psychologicky vzato jde o snahu po ovlivnění myšlení jedince nebo skupiny lidí ve směru, který si přeje manipulátor. Tento směr nemusí být manipulovaným zjevný.“<sup>32</sup>*

Manipulativní chování se nejvíce vyskytuje ve vztazích mezi velmi blízkými lidmi. S partnery, s dětmi, taktéž v pracovním prostředí mezi nejbližšími kolegy.

**Manipulativní chování nejvíce uplatňují osoby, které mají nízkou sebedůvěru. Pokud se protistrana zmanipulovat nenechá a nebo nechce nechat, dochází k nelítostnému souboji.** Manipulátor dostává svojí činností manipulovaného tam, kam potřebuje. Ovlivňuje emoce, myšlenky a chování manipulovaného, aby vyhovovaly jeho potřebám.<sup>33</sup>

### 2.1 Nejčastější formy manipulace

Chování manipulátora vychází z těchto popsaných forem:

- **Lichocení**

V této formě jde o to, vzbudit u manipulovaného sympatie, získat si jej na svoji stranu. Manipulátor si dobře uvědomuje, že má-li vzbudit důvěru, musí nejdříve vzbudit své sympatie. Nejúspěšnější metoda, jak u manipulovaného získat sympatie je lichocení. Citlivý manipulovaný může vycítit, že nejde o upřímnost, že zkrátka něco je jinak, než by mělo být. Lichocení manipulátor používá v době, kdy po manipulovaném něco chce. Lichocení může být myšleno samozřejmě i upřímně, vnímaví lidé určitě poznají rozdíl, v tomto případě osoba, která lichotí, to dělá bez jakéhokoliv prospěchu, s cílem druhému udělat radost, či jej nějak pozitivně naladit.

---

<sup>31</sup> K LAPETEK, M., *Komunikace, argumentace, rétorika*. Praha: Grada, 2008, s. 161

<sup>32</sup> NOVÁK, T., *Asertivita (nejen) na pracovišti: jak si vážít sám sebe a nenechat se využívat*. Brno: BizBooks, 2012, s. 31

<sup>33</sup> PRAŠKO, J., *Asertivita v partnerství*. Praha: Grada, 2005, s. 138.

- **Výčitky a obviňování**

Od malička jsou lidé vystaveni strachu z výčitek a obviňování. Tyto emoce a myšlenky jsou velmi nepříjemné. Z tohoto důvodu se velká část lidí podřídí, aby nemusela tyto pocity zažívat. Pokud se manipulátorovi podřizujeme často, vede to k potlačení nebo až k popření naší osobnosti, což není správné. Tito lidé pak stále uspokojují požadavky druhých a mají obavy, že pokud by tak nečinili a nepodřizovali se, znelíbí se. Manipulovaná osoba v těchto případech ani netuší, že je manipulována, spíše trpí špatným pocitem se sebe samotného, vyčítá si, že zase selhala.

- **Svalování zodpovědnosti**

Tato forma je hodně podobná předchozí. Manipulátor „svaluje odpovědnost“ na druhého, tak, jak je to u výčitek a obviňování. Je přece jednoduché, odpovědnost převést na jinou osobu a pak mu vyčítat nebo ho kritizovat, pokud se mu něco nepovede nebo nedaří.

- **Vytváření závislosti a „pseudoaltruismu“**

Závislost pro manipulátora znamená – určitě nebudu odmítnut. Ví, že závislost „svazuje“. Tato forma vzniká nejprve velmi pozvolna, manipulátor manipulovaného například něčím obdarovává, pomáhá, nebo poskytne i povzbuzení. Teprve později se utvoří vztah závislosti na manipulátorovi. Manipulátor však vyčkává, a později začíná vyžadovat něco za něco, na oplátku. Pokud se mu nedostane patřičné odezvy, dochází k dalšímu kroku. Manipulátor vyčítá, vychovává, moralizuje, že „nám dal všechno a my mu nic“. Manipulátor tak vlastně těží z toho, že něco dal a chce to zpátky.

- **Porovnávání s druhými**

Tato metoda slouží k tomu, aby manipulátor navodil v manipulovaném pocit studu. Ten pak zapříčiní to, že manipulovaný změní svoje chování. V dospělém věku vede tento způsob k ponížení. Pokud dospělého porovnáváme s jiným dospělým, vyjadřujeme mu tak svůj zájem ho nějak měnit „podívej se, jak soused všechno zvládá, měl by ses snažit, dělej to jako on, pak tě budu mít ráda ještě víc“.

- **Poučování**

Poučováním stavíme manipulovaného do role malého žáčka. Manipulátor je v roli učitele, který kárá, snižuje tak manipulovaného jeho sebevědomí. Tento způsob



může vést až k tomu, že manipulátor zvyšuje svoji vlastní hodnotu, ale na úkor toho druhého.

- **Moralizování**

Moralizování je obdobou poučování. Tímto způsobem manipulace dáváme druhému najevo, že jsme lepší než on. Tato metoda má destruktivní účinek na sebevědomí.

Manipulátor tím, že vyřkne své pohoršení nad druhým, se v té chvíli cítí lepší, moudřejší.

- **Zastrašování a vyhrožování**

Tento způsob manipulace používá silného nátlaku – „pokud neuděláš, to co chci, uteču z domu, rozvedu se s tebou, zabiju se“. Pokud manipulovaný přistoupí na tento způsob, může to vést k tomu, že tato manipulace bude zesilovat a opakovat.

- **Ironie a despekt**

Tento typ manipulace zahrnuje pohrdání nejprimitivnějších forem. Používají jej častěji muži. Manipulátor se diví, pokud manipulovaný po něm něco žádá, nebo mu sdělí, že něco neví. Manipulátor vyjadřuje ironii, nejen slovy ale i tónem řeči. Partnera to staví do role hlupáka. Pokud se manipulovaný přizpůsobí tomuto scénáři, dojde k tomu, že se stáhne do ústraní, začne se bát klást dotazy.

- **Přímá agrese**

Manipulátor je diktátorem. Chování může být agresivní, nebo dokonce může přecházet do tělesné agresivity, rád kritizuje všechno a všechny, pokud mu není vyhověno. Manipulovaný má obavy a strach.

*„Diktátor si zpravidla uvědomuje své cíle a potřeby a city druhých nepokládá za důležité. Je přesvědčen, že je nutné druhým vnutit svoji vůli, a pokud to neudělá, udělají to druhí jemu.“<sup>34</sup>*

Ostatní lidi používá jako prostředky k tomu, aby dosáhl svého cíle. Ke svému okolí se chová pohrdavě a dává najevo svoji sílu.

---

<sup>34</sup> PRAŠKO, J., *Asertivita v partnerství*. Praha: Grada, 2005, s. 143

- **Předstírání emocí**

Manipulátor se snaží přeháněním svých emocí – smutku, obavy, strachu získat manipulovaného tam, kam potřebuje. Lidé snadno na tyto projevy reagují a nezůstávají k nim neteční, tohle manipulátor ví. Používá způsoby vydírání: „Ani nevíš jak moc je mi špatně, pomoz mi, kdybys mě měl rád, určitě bys to pochopil.“ Někdy manipulátor využije i dalších emocí jako je žárlivost – například vůči partnerovi, lítost, nebo vztek.

- **Předstíraná nesmělost**

Tento způsob manipulace je častěji používán ženami. Ty se rády schovávají za silnějšího, například partnera. Nepřímo, ale i někdy přímo mu radí a komentují situaci: „Přece mě nenecháš trápit, všímáš si druhých a mne ne.“ Tato osoba v podobě manipulátora je spíše nenápadná a na veřejnosti se moc neprojevuje. Spíše v soukromí pak dokáže být hodně nepříjemná, tyranizuje manipulovaného.

- **Stavění se do role oběti**

Velmi přitažlivá role pro ty, kteří trpí nedostatkem sebedůvěry. Tito lidé – manipulátoři ovládají okolí svými historkami, jak jsou na tom špatně, často ho hovoří o tom, kdo a kdy jim ublížil a často tuto roli ublíženého i hrají. Okolí k takovým manipulátorům přistupuje s pocitem, že takovým lidem se musí pomáhat, dokonce někteří jedinci mají tendence na sebe přebírat zodpovědnost. Manipulátor, pokud nedosáhne svého, použije novou zbraň - agresivní a hašteřivé jednání.<sup>35</sup>

## 2.2 Charakteristické znaky manipulujícího

Protikladem asertivního chování je manipulativní chování. Velmi často se ani na první pohled nedá poznat, je záludné. V mezilidských vztazích se s tímto typem chování setkáváme velmi často.

*„Jedná se o poruchu morálního citění manipulátorů, z nichž většina si své poruchy není vědoma, menšina je pak na ni velice pyšná. Forma manipulace spočívá především v používání neúplných informací, polopravd, dezinformací, fyzickém, etickém i psychickém nátlaku, vydírání, vyvolávání pocitu nejistoty a viny, nedůvěry k vlastnímu rozhodnutí,*

---

<sup>35</sup> PRAŠKO, J., *Asertivita v partnerství*. Praha: Grada, 2005, s. 143

*zpochybňování vlastních schopností, vedoucí až k pocitu bezmoci. Velmi často se jedná o přesvědčování a přemlouvání, snažící se na partnera apelovat především emocionálně.*“<sup>36</sup>

Aby se odlišily různé typy manipulace od asertivity, byla publikována klasifikace E. L. Shostroma. Názvy v ní použité byly publikovány v knize *Man, The Manipulator*. Toto třídění je použitelné i dnes.<sup>37</sup>

Typy manipulujících osobností dle E. L. Shostroma lze rozdělit podle charakteristických rysů takto:

- **Diktátor** – svoje názory prosazuje tvrdě, je přesvědčen, že jedině on to myslí správně.
- **Chudáček** – klade do popředí svoje nedostatky, neznalosti, chyby a tím dává najevo, že pokud mu partner nepomůže, je odpovědný za jeho neúspěch.
- **Počtář** – chce něčeho dosáhnout, ale většinou nedosáhne, protože se objeví nějaký problém, který zabrání, aby splnil co chce (také si může překážku vymyslet).
- **Břečťan** – hraje úplnou závislost na partnerovi, chce být jenom s partnerem. Partner tím, že je zmanipulován dělá vše za něj.
- **Drsník** – jeho hlavním úkolem je křik, doufá, že získá autoritu a převahu překřičením druhého.
- **Obětavec** – obětuje se pro druhé, je hodný, pomáhá, laskavý a ochotný, avšak nedělá to zadarmo, za to, jak se ke druhým chová, chce svoje obětování se vrátit. Často se vyskytuje v rodinách, preferuje svůj vzor a nikoli vzor protějška.
- **Poslední spravedlivý** – pracuje s úkolem vyvolat u druhých pocit viny. Hraje si na soudce, je tím „nejoprávněnějším“ pro kritiku.
- **Paternalista** – určuje si sám, co je nejlepší. A to pak i zrealizuje. Ti, co by chtěli zvrátit jeho záměry, odhání od svých cílů.
- **Mafián** – zde platí známé rčení „něco za něco“.<sup>38</sup>

---

<sup>36</sup> VYMĚTAL, J., *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008, s. 160

<sup>37</sup> NOVÁK, T., *Asertivita (nejen) na pracovišti: jak si vážit sám sebe a nenechat se využívat*. Brno: BizBooks, 2012, s. 40

<sup>38</sup> VYMĚTAL, J., *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008, s. 160

Pod pojem manipulace se dají zahrnout i jiné projevy lidí. Nejčastějším projevem je pláč, lichotky, předstírání bezmoci, moralizování, sliby.

Uvedené typy manipulujících osobností velmi často konstruktivní jednání různě zdržují různými vedlejšími fakty.

*“I přes všechny snahy vést rozhovor, vyjednávání i diskusi korektním způsobem, mohou se vyskytnout tendence, které jsou agresivní a neregulované. Jde o tzv. „vraždicí fráze“, vynikají v nich domýšlivost, dominance, ironie, sarkasmy, posměšky, negativní posunky, teatrální hysterické projevy, nemístný humor, monopol na pravdu, genialita, hanobení a pomluvy ostatních, ale i nadávky a hrozby.“<sup>39</sup>*

Další členění manipulátorů předložil Georg Bach a Herb Goldbert v knize Creative Aggression a v této typologii je zdůrazněn odpor k manipulaci. Jsou zde zmíněny typy manipulujících, ty se dají aplikovat nejen v zaměstnání, ale i v partnerských vztazích, v rodině:

- **Vlídny dobrák nadřizený** – do očí vám nic nevytkne, ale stranou si může na vás stěžovat.
- **Vzorný podřizený** – dobrý počtář – manipulátor si dokáže spočítat, že spolupráce je pro něj výhodnější, než soupeření, spolupráce je ale předstíraná a falešná a ve vhodném čase toho umí využít.
- **Tak ohleduplný člověk** – jedná se o manipulátora navenek působícího jemně a citlivě, když mu na vás něco vadí, tak to neřekne vám, ale poví to vašemu okolí.
- **Nemocný tyran** – jejich zbraní je nemoc, pokud se dostavují nečekané problémy, okamžitě odcházejí na neschopenku a onemocní.
- **Zapomnětlivec** – co si přejete- nebo po něm chcete, to vám slíbí, ale prostě zapomene.
- **Opozdilec** – tam kde se mu nechce jít, chodí pozdě.
- **Nechápavec** – vy jste něco mysleli, ale on to myslel jinak, takže vás vlastně nepochopil. To, že to nepochopil, za to můžete vy.

---

<sup>39</sup> OLEJNÍČEK A., *Výcvik asertivního jednání*. Brno: BonnyPress, 2003, s. 27

- **Nepoučitelný** – manipulátor, který se umí kát a slibuje, že už své chyby nikdy nezopakuje – nebude už pít, sedat za volant pod vlivem alkoholu, tlačí na svou oběť, aby mu dala další šanci.
- **Sestra červeného kříže** – manipulátorovi dělá dobře, když je na něm okolí závislé, naoko jim pomáhá ale v podstatě nad nimi má moc.
- **Moralista** – rád vyvolává v ostatních, že jsou oni vinni, můžou za to oni, on určitě ne.
- **Intelektuátor** – je pro něj podstatné, aby práce odpovídala tomu, co se po něm chce, plánům, které byly schváleny dohodě, která byla podepsána, předpisy byly dodrženy.
- **Pochybovač o vás** – už dopředu ví, co dokážete a co nedokážete, v čem budete úspěšnější a v čem se vám dařit nebude.
- **Rentgenové oči** – manipulátor do nás projektuje svoje názory. Ví, co jsme chtěli říct, ví, jak bychom se zachovali, co bychom udělali.
- **Vyvolávač viny** – pro manipulátora tohoto typu se hodí výrok: „No, to jsem věděl, to je na tebe podobné“.
- **Explantátor** – jediným zájmem tohoto manipulátora je využít vás do maxima, pak už zájem o vás opadá.
- **Přivolávač smutných konců** – už dopředu ví, že všechno špatně dopadne a co se stane.
- **Odvaděč pozornosti** – při debatě úmyslně odvádí pozornost od jedné věci k druhé a jeho cílem je nic nedokončit, nic nevyřešit.<sup>40</sup>

Obtíže v sociální komunikaci, způsobené manipulativním chováním v jednáních, diskusích, v rozhovorech vytvářejí nejčastěji svízelné, zátěžové životní situace, které mohou být krizové.

**Další charakteristické znaky manipulátorů** (volně zpracováno dle Isabelle Nazare – Aga, 1999)

---

<sup>40</sup> NOVÁK, T., *Asertivita (nejen) na pracovišti: jak si vážít sám sebe a nenechat se využívat*. Brno: BizBooks, 2012, s. 35 - 40

Charakteristické znaky manipulátorů	
1.	Navozuje u druhého pocit viny a dovolává se přitom lásky, morálky, odpovědnosti.
2.	Přenáší zodpovědnost na druhého a ze své zodpovědnosti se snaží vykrotit.
3.	Svoje potřeby, přání a žádosti sděluje zamíženě a nejasně.
4.	Obvykle odpovídá neurčitě.
5.	Mění svoje názory, postoje, chování a city podle situace tak, aby z toho měl prospěch.
6.	Svoje potřeby zakrývá logickými důvody.
7.	Vyžaduje po druhých, aby nikdy neměnili názor, chce po nich dokonalost, přesnost, a aby okamžitě reagovali na jeho potřeby.
8.	Zpochybňuje schopnosti, charakterové vlastnosti druhých, stále je kritizuje.
9.	Svoje vzkazy a žádosti nechává vyřizovat partnera.
10.	Zasívá nesvár, podněcuje podezíravost, žárlivost, nedůvěru tak, aby mohl situaci více kontrolovat.
11.	Dělá ze sebe oběť, aby ho ostatní litovali a přizpůsobili se jeho potřebám.
12.	Nedbá na potřeby a žádosti druhých (i když často zdůrazňuje svůj altruismus).
13.	Morálních zásad druhých zneužívá k naplnění vlastních potřeb.
14.	Skrytě vyhrožuje nebo zcela otevřeně vydírá.
15.	Mění téma rozhovoru tak, ab to bylo pro něj výhodné.
16.	Vyhýbá se konstruktivnímu řešení problémů, pokud by to pro něj znamenalo nějaké závazky.
17.	Lže a vymýšlí si, pokud z toho může mít výhody.
18.	Zaměřuje se na nedokonalosti a chyby druhých, snaží se dělat dojem, že je „lepší“.
19.	Překrucuje a křivě interpretuje výroky druhých tak, aby byli viděni v horším světle a on v lepším.
20.	Je egocentrický.
21.	Závidí vlastnímu partnerovi a někdy i vlastním dětem.
22.	Nesnází kritiku a dokáže popírat i zjevné věci.
23.	Potřeby, práva a přání druhých ho nezajímají.
24.	Je požadovačný, nutí druhé, aby mu sloužili, vyčítá, když to nedělají ihned.
25.	Přes líbivou a moralistní rétoriku jeho činy svědčí o opaku.
26.	Užívá lichotek, dárků a drobných úsluh, aby si druhé zavázal, pak nečekaně požaduje revanš.
27.	V jeho přítomnosti se lidé cítí nesvobodně a nepříjemně.
28.	Za svými cíli kráčí důsledně, ale na úkor druhých.
29.	Přiměje vás dělat věci, které byste o vlastní vůlí nedělali.
30.	Lidé o něm často mluví, i když není přítomen.
31.	Partnera často posílá k psychologovi, nebo psychiatrovi, aby se „napravil.“

Tabulka 1. Charakteristické znaky manipulátorů<sup>41</sup>

<sup>41</sup> PRAŠKO, J., *Asertivita v partnerství*. Praha: Grada, 2005, s. 144



### Manipulační techniky a životní postoje

Manipulátora a manipulovaného při jejich vzájemné komunikaci spojují společné postoje k druhým lidem a k sobě samému. Tyto postoje nám byly dány výchovou a životní zkušeností. Manipulátor používá různé techniky manipulace. Mezi nejjednodušší techniky patří tyto:

- **apel na svědomí** – manipulátor klade důraz na to, že pro druhého už udělal víc, než mohl, a proto musíte pomoci i mě;
- **příslib odměny** – jedná se rčení „něco za něco“, až pro mne něco uděláš ty, udělám i já pro tebe;
- **pohrůžka důsledky** – tato technika předpokládá do určité míry vydírání manipulovaného, „pokud mi nevyhovíte, uvidíte, že budete mít problémy“;
- **diskriminace** – manipulátor si je jistý, že jeho cíle jsou důležitější než cíle manipulovaného;
- **princip napodobování** – spočívá v tom, že všichni musí něco udělat pro společný efekt;
- **odvolání se na autority** – je prokázáno, že ve vztazích, které dobře fungují, musí každý pro někoho někdy něco vykonat – takto prosazuje manipulátor svůj cíl;
- **odvolání se na předchozí názor** – manipulátor vede druhého v této myšlence – nedávno jste tento názor už podpořili, změna je pro tebe nepřekonatelný problém;
- **apel na rozum** – manipulátor se snaží drobnými řečnickými tahy dostat manipulovaného na svoji stranu – používá k tomu fráze „uvažuj logicky,“ „pořád něco zapomínáš, děláš všechno jenom podle svého uvážení“;
- **časový tlak** – manipulátor tlačí na manipulovaného nedostatkem času;
- **pochlebování** – manipulátor používá slova typu „jste mimořádně nadaný, určitě dokážete tu věc zařídit,“
- **urážka** – pokud vyčerpá manipulátor výše uvedené manipulační techniky, využije slova, která jsou ostře laděna, někdy až vulgárně a manipulovaného dokonce urazí: „To, co děláte, by zvládlo malé dítě.“
- **vydírání** – „Všechno jsem to dělal kvůli tobě, všechno jsem ti obětoval.“<sup>42</sup>

---

<sup>42</sup> VYMĚTAL, J., *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008, s. 163

*„Je skutečností, že emocionální manipulace může být krátkodobě úspěšná. Není však účinnou metodou pro dlouhodobé ovlivňování partnera, protože nezůstává dlouho skryta, postupně ztrácí svoji účinnost, zhoršuje mezilidské vztahy a vede ke ztrátě důvěryhodnosti v partnera i organizace, jež se manipulace dopouští.“<sup>43</sup>*

Je důležité uvědomit si, že s námi je manipulováno a že nechceme, aby s námi bylo manipulováno. Nejčastější příčinou, proč se necháme manipulovat, jsou obavy. Obavy z toho, abychom nebyli odmítnuti partnerem, obavy z toho, abychom se nadřizovanému neznelíbili. **Důležité je, abychom pochopili, že tím, že odmítneme v některé situaci partnera, nebo vedoucího neznamena to konec vztahu, či spolupráce, ale hlavně tím posilujeme sami sebe, obhajujeme důležité věci a posilujeme tak svoji sebeúctu. V žádném případě odmítnutí neznamena, že jsem sobec, nebo to, že ke druhému nemám kladný vztah.**

#### **Životní postoje, které nás k manipulaci opravňují**

- *„Pokud mě má rád, udělá pro mě všechno, oč ho požádám*
- *Pokud mi něco odmítne, nebo mě nějak zklame, mám nárok mu to vrátit*
- *Pokud se partner nepřizpůsobí mým požadavkům, je egoista*
- *Já vím nejlépe, co on potřebuje*
- *Je tak nesamostatný, že by beze mne nepřežil*
- *Jsem rozumnější (chytřejší, zkušenější, praktičtější atd.) než on, a tak musím v mnoha věcech rozhodovat za oba*
- *Když dělá chyby, mám plné právo ho potrestat*
- *Je nerozumný a dělá nelogická rozhodnutí.*
- *Musím vztah kontrolovat, jinak mě druhý zneužije*
- *Nikomu se nedá věřit, ani partnerovi*
- *Na každého musím udělat dobrý dojem*
- *Nikdo nesmí poznat, jaký ve skutečnosti jsem, jinak by mě odmítl*
- *Když nevyužiji situace já první, využije jí druhý*
- *Svět se dělí na vítěze (chytře) a poražence (hloupé)*

---

<sup>43</sup> VYMĚTAL, J., *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008, s. 162

### Životní postoje, kterými si o manipulaci říkáme

- *Můj partner je chytrější, vzdělanější, mocnější a dokonalejší než já*
- *Je důležitější uspokojit potřeby partnera než své vlastní*
- *Na každého musím dělat dobrý dojem*
- *Za své činy se musím vždy zodpovídat druhým*
- *Nemohu říci ne, protože mám pak pocit viny*
- *Určité morální zásady jsou nedotknutelné a všichni jsme jim vydáni na milost a nemilost*
- *Nemohu ho odmítnout, protože by měl pocit, že ho nemám rád*
- *Nemohu říci ne, protože mám pak strach, že mě opustí*
- *Pokud změním na něco názor, znamená to, že jsem nedůvěryhodný a nespolehlivý*
- *Pokud nebudu mít na všechno stejný názor jako partner, ztratím jeho přízeň*
- *Všechno, co dělám, musí být rozumné a logické*
- *Když někdo pro mě něco nezištně udělá, musím mu to vrátit.“<sup>44</sup>*

### 2.3 Dílčí závěr kapitoly

Manipulace je proces, na kterém se podílejí obě strany. Obě strany však mají možnost svoji taktiku změnit, záleží na stavu komunikace mezi stranami. Manipulací vzroste manipulátorovi sebevědomí a cítí se být „nad věcí“. Manipulovaný však může trpět a strádat, začne se snižovat jeho sebedůvěra, pochybuje o sobě, což může vést až ke značným zdravotním komplikacím. Nejčastěji to může být deprese, úzkosti, nespavost, sexuální selhávání, nadměrná únava. V každodenním životě procházíme situacemi, které jsou někdy velmi složité a vyžadují velkou dávku asertivity. Trápíme se otázkami, jak se druhého nedotknout. Manipulátor naopak jenom kvete, manipulovaný je pro něj „nevyrovnaný slaboch“. Zastává názor, že se své „oběti“ může méně vážit a tím mít rád a být pyšný sám na sebe.<sup>45</sup>

---

<sup>44</sup> PRAŠKO, J., *Asertivita v partnerství*. Praha: Grada, 2005, s. 147 – 149

<sup>45</sup> PRAŠKO, J., *Asertivita v partnerství*. Praha: Grada, 2005, s. 147

*„Manipulace slovem patří k zvlášť rafinovaným, protože slovo nezanechává stopy, slovo je šířitelné libovolně daleko, celkem nic nestojí a je možno jich vyprodukovat tolik, kolik je třeba. Cílem manipulace člověkem je to, aby sloužil cíli, který určuje manipulátor.“<sup>46</sup>*

Manipulace je obecně považována za nemorální, snad všichni známe příklady ze života a každý den s ní můžeme setkat. Stačí jen zapnout rádio, televizi a nebo internet – slyšíme marketingovou manipulaci. Takzvaná marketingová propagace, tj. komunikace mezi firmou a zákazníkem je v podstatě soubor manipulačních technik, které mají za cíl oblomit potenciálního zákazníka ke koupi zboží. Dále se můžeme s manipulací setkat v politice, kdy média manipulují potenciální voliče.

Manipulace však přináší i pozitivní vlivy. Některé zdravotnické obory například psychologie a psychiatrie využívají pozitivního působení manipulace. Taktéž manipulaci využívají záchranné sbory, či vězeňská služba při vyjednávání například s vrahy, únosci, sebevrahy, či vězni, či jinak narušenými osobnostmi. V neposlední řadě i v mezilidské diplomacii lze s úspěchem manipulaci využít a předejít tak řešení situace nekonfliktní cestou.

---

<sup>46</sup> KLAPETEK, M., *Komunikace, argumentace, rétorika*. Praha: Grada, 2008, s. 185

### 3 ASERTIVITA V RODINĚ

V lidské populaci se setkáváme s lidmi, kteří mají tendence se přeceňovat, ale více je těch, kteří mají sklony se podceňovat. Obávají se toho, že nejsou schopni dobře reagovat na požadavky, které na ně život, rodina a zaměstnání klade. Mezilidské vztahy přináší zdroj velké části radostí i bolestí v lidském soužití.<sup>47</sup> **Jedním z hlavním předpokladů pro asertivní chování v rodině je schopnost členů rodiny spolu komunikovat. V běžných rodinách je dobrý zvykem po návratu dětí ze školy a rodičů ze zaměstnání probírat události dne, které je potkaly. Členové rodiny tak vyjadřují názory na prožité události, schvalují nebo kritizují názory druhých.** Tyto společně prožité chvíle se nedají vykompenzovat pytlek hraček, ani penězi. Emocionální funkce rodiny je potřebná pro děti, ale i dospělé. *„Asertivita je v rodinné komunikaci malý zázrak. Poměrně rychle a výrazně pomáhá zlepšit situaci a to zejména situaci žen v rodině.“*<sup>48</sup> V rodině se odehrává převážná většina všech nejdůležitějších rozhodnutí, měla by sloužit jako přístav, kde se člověk rád vrací.

#### 3.1 Charakteristika rodiny

Rodina je důležitá sociální skupina. Plní celou řadu funkcí: biologickou, ekonomickou, sociální a psychologickou.

Rodina jsou lidé, kteří jsou nám nejbližší a kteří nás provází životem. Členové rodiny jsou rodiče, sourozenci, strýcové, životní partneři naše děti. **Domov je místem, ve kterém se odehrávají rodinné vztahy. Vyrůstají zde děti, zejména v prvních letech života dítěte, je to velmi důležité. Fungující rodina poskytuje pocit bezpečí a opory a měla by být na prvním pořadí v okamžiku, kdy nás potkají problémy.** Díky fungující komunikaci právě v domácím prostředí mohou děti „odkukat“ od svých rodičů, prarodičů, příbuzných a známých různé postoje, názory. Pocit „domova“ se v dětech vytváří velmi brzy. Domov vytváří lidské vztahy, to co děti ve svých domovech načerpají, si pak přenesou i do svých nových domovů.<sup>49</sup>

---

<sup>47</sup> NOVÁK, T., *Asertivitou k sebedůvěře*. Praha: Grada, 2011, s. 86

<sup>48</sup> NOVÁK, T., *Asertivita v manželství a rodině*. Praha: Grada, 2011, s. 66

<sup>49</sup> MATĚJČEK, Z., *O rodině vlastní, nevlastní a náhradní*. Praha: Portál, 1994, s. 14

*„Rodina je zajisté nejstarší lidskou společenskou institucí. Vznikla kdysi v pradávných dobách, kdy se člověk ještě moc málo podobal tomu, jak se známe dnes. A vznikla nejen z přirozeného pudu pohlavního, jenž vede k plození a rozmnožování daného živočišného druhu (k tomu ostatně není třeba rodiny), ale především z potřeby své potomstvo ochraňovat, učit, vzdělávat, připravovat pro život.“<sup>50</sup>*

**Vágnerová uvádí tento přínos rodiny pro dítě:**

*„Jednotliví členové rodiny a vztahy mezi nimi slouží jako model, který dítě napodobuje, eventuálně se s ním identifikuje. Pokud jsou vztahy mezi rodiči, respektive mezi dalšími významnými členy rodiny disharmonické, zkrslují jeho představu o realitě. Pro dítě je rodina důležitým zdrojem informací, které zobecňuje a očekává, že se stejným způsobem budou chovat všichni lidé.“<sup>51</sup>*

**Rozdíl v nahlížení na rodinu je patrný i z pozice muže a ženy.**

*„Podle významného sociologa I. Možného muž předpokládá: Když bude vše v pořádku se mnou, bude vše v pořádku s mojí rodinou. Žena uvažuje: Když bude vše v pořádku s mojí rodinou, bude vše v pořádku se mnou.“<sup>52</sup>*

**Dítě velmi ovlivňuje, jaké je uspořádání rodinného systému a taky to, jakou pozici v něm hraje. Hodnotový systém každé rodiny může být uspořádán různě. Někde může chybět důležitý řád, pravidla, někde zase může být režim až příliš tvrdý a jen těžce přizpůsobivý podmínkám a potřebám dítěte. Rodina dává dětem velké množství podnětů. Někdy může takový režim brzdit otevřenou komunikaci mezi členy rodiny a nálada v rodině pak bývá často upjatá. Kvalita rodinného zázemí hraje velkou roli. Ovlivňuje jak psychickou pohodu i fyzickou pohodu a to i v dospělém věku. Je - li rodina v nějakém směru dysfunkční, nemohou někteří členové rodiny uspokojit svoje důležité potřeby a rodina se pro ně stává spíše zátěží. Pokud jsou vztahy v rodině něčím narušeny (domácí násilí, rozvod rodičů), přináší to pro ostatní psychickou zátěž a psychické potíže.<sup>53</sup>**

---

<sup>50</sup> MATĚJČEK, Z., *O rodině vlastní, nevlastní a náhradní*. Praha: Portál, 1994, s. 14

<sup>51</sup> VÁGNEROVÁ, M., *Psychopatologie pro pomáhající profese*. Praha: Portál, 2012, s. 45 - 46

<sup>52</sup> NOVÁK, T., *Asertivní žena*, Praha: Grada Publishing, 2002, s. 16

<sup>53</sup> VÁGNEROVÁ, M., *Psychopatologie pro pomáhající profese*. Praha: Portál, 2012, s. 46

### 3.2 Model současné rodiny

Rodina prošla za posledních šedesát let několika proměnami a ztrácí svoji původní podobu, a po staletí budovanou prestiž. Dříve zcela obvyklý model – otec, matka, děti doplňuje další „fenomén“ dnešní doby – nesezdané soužití, muže a ženy, kteří vychovávají své děti. Dalším modelem jsou rodiny, ve kterých děti vychovávají matky, zřídka otcové. V současné době je tento typ rodiny společností tolerován, avšak přináší spoustu negativních dopadů a to zejména matkám – samoživitelkám. Mají potíže se zaměstnáním v okamžiku, kdy jim děti stonají a zaměstnavatelé jen zřídka vyhovějí žádosti matky o zkrácený pracovní úvazek.

Sullerotová (1998) rozlišuje tři fáze vývoje rodiny:

- **První fáze** – je období po druhé světové válce a trvá do první poloviny šedesátých let. Toto období je charakteristické vysokým respektem k rodině. Rodina je považována za základ jistoty ve světě, ve kterém už ostatní jistoty nefungují nebo selhaly. Toto pojetí bylo pojímáno jako „semknutí manželů a dětí v prostupující se lásce a důvěře“. Význam tohoto semknutí je povýšen dítětem a to na samý vrchol. Fenomémem je tzv. „baby boom“, dětmi je rodina „povýšena“.
- **Druhá fáze** – je období od poloviny šedesátých let po osmdesátá léta a přináší zlom. Hodnoty rodiny už nejsou tak přeceňovány jako v první fázi. Přichází rozvoj nových pracovních příležitostí, nárůst blahobytu a dalších možností a rodina se stává v některých případech i brzdou. Rodina a „baby boom“ přináší ekonomické starosti. Rodiče musí vynakládat daleko více úsilí, aby ekonomicky zabezpečili více dětí. Současně se zvyšují nároky na bydlení, životní úroveň, žena je chápána jako rovnoprávný člen vztahu a vstupuje do zaměstnání. Začínají se redukovat počty dětí v rodině, používá se antikoncepce, je kladen velký důraz na přípravu dítěte na jeho profesní kariéru. Funkce rodiny je snižována a zpochybňována. Stále více se objevují rozvody a zakládání dalších – druhých a třetích rodin. V této fázi se setkáváme se termínem „krize rodiny“.
- **Třetí fáze** – trvá do dnes a bývá označována termínem „postmoderní rodina“. Ve své podstatě se rodina stává jen jednou z variant, či alternativ společného soužití a péče o děti a těchto alternativ stále přibývá.

Tento přirozený vývoj přinesl další jevy - vzrůstající počet rozvodů, vznik dalších – druhých a třetích manželství a život mimo stabilní rodinný svazek. **To vše způsobuje to, že rodinné prostředí je hodně proměnlivé a nestabilní, než dříve. Přináší to velké nároky na všechny zúčastněné. Rodiny jsou stále více promíchány.** Po rozvodu dítě zůstává většinou v péči matky, ta si nachází nového partnera, dítě navštěvuje svého otce, který má také svou novou partnerku a děti. V některých případech připadá dítě do střídavé péče obou rodičů. Vztahy jsou složité a vyžadují notnou dávku asertivity a to jako při sbližování, komunikaci a hlavně při řešení konfliktů s nevlastními rodiči, nevlastními sourozenci, nevlastními babičkami a tetičkami, strýčky.<sup>54</sup>

V některých případech přináší tyto nové situace rozšíření obzorů pro zúčastněné. Nicméně tyto situace mohou vést k traumatům z nevyřešených a nezvládnutých situací, zvýšené rozhodovací a citové zátěži a to nejen u dětí, ale i dospělých.

Dalším negativním dopadem, který přinesl tento vývoj je to, že se oslabily tradiční rodinné svazky. Rodina vyrůstala pohromadě, matka, otec a děti, působil zde vliv mužského a ženského vzoru, který je nyní v rodinách tohoto typu postrádán. **Z rodin tak vymizel vzor stabilizovaných rodinných svazků. Dnešní děti, které vyrůstají v takovém rodinném prostředí, nemohou načerpat zkušenosti od svých prarodičů, kteří život prožili s tradičními hodnotami – v jednom manželství – v pevném rodinném svazku a pospolitosti.**

Pro současnou rodinu jsou charakteristické tyto dva další jevy:

- **Porodnost**

Pokles porodnosti je dnes již dlouhodobým fenoménem ekonomicky vyspělých států. Přináší s sebou ekonomické a sociální důsledky, nejvíce zdůrazňovaný je podíl práceschopných obyvatel a obyvatel v postproduktivním věku. Nedostatek pracovních sil vede k přílivu imigrantů z cizích zemí, často hodně kulturně odlišných, což sebou přináší změnu složení populace v hostitelské zemi. Nepřímým důsledkem pak mohou být různé rasistické či extremistické potyčky.

---

<sup>54</sup> HELUS, Z., *Dítě v osobnostním pojetí: obrat k dítěti jako výzva a úkol pro učitele i rodiče*. Praha: Portál, 2009, s. 72



Taktéž odkládání početí na pozdější dobu je také velmi časté. Hranice pro početí prvního dítěte se posouvá zejména u vysokoškolsky vzdělaných lidí a to z důvodu studia, zahraničních možností, vytvoření profesní kariéry, finančního zabezpečení.

- **Sourozectví (jedináčkovství)**

Tento jev je jen důsledkem výše uvedených důvodů. Stává se přirozeným, že když už si rodina pořídí dítě, tak stačí jedno. Na „jedináčkovství“ se názory různí, těžce se dá odhadnout jaké má výhody či nevýhody, nelze však popřít, že dítě – jedináček se hůře orientuje v dětské společnosti, je zvyklé trávit více času s dospělými a obracet se s dotazy na dospělé. Na straně druhé je v rodině více času soustředěno jenom na jedno dítě, rodina tak může o dítě více pečovat, dítě je úspěšnější ve škole, v neposlední řadě jsou zde i důvody ekonomické.<sup>55</sup>

Přes všechna úskalí, které rodina v tomto století prožívá, lze považovat rodinu za základní článek společnosti. Zabezpečuje pro své členy podmínky a prostředky k dosažení svých cílů, odhaluje smysl života a životní cestu. Funkční rodina spolu často diskutuje o tom, jaký byl den, co se jim podařilo, co naopak ne. Členové rodiny spolu komunikují, navštěvují se, ti nejmladší z rodiny mají možnost pozorovat způsoby chování druhých, vnímat sociální postoje rodičů, prarodičů a přejímat jejich názory a životní postoje.

### 3.3 Výchova dítěte k asertivitě

Jsem matka dvou dětí, dnes už dospělých. V době, kdy jsem jako rodič na ně nejvíce působila, bylo to okolo roku 1990, dnes - populární asertivita u nás nebyla moc známá, moc se o ní nehovořilo. Dnes, s odstupem dvaceti let - už vím, že po svých nabytých životních zkušenostech bych určitě neváhala a již od útlého věku svým dětem zapojovala do výchovy prvky asertivity. Vždyť na tom, jak se budou umět prosadit, závisí jejich životní úspěchy. Nás, rodiče, však nikdo asertivitě neučil a nebyl to obvyklý způsob jednání. Avšak dá se naučit a předat svým dětem.

V této době, která klade zvýšené nároky i na děti je velmi důležité, aby se i ony mohly tímto směrem rozvíjet a nepodléhaly manipulaci. Manipulaci v rodině, později ve školce,

---

<sup>55</sup> HELUS, Z., *Dítě v osobnostním pojetí: obrat k dítěti jako výzva a úkol pro učitele i rodiče*. Praha: Portál, 2009, s. 74 - 75

škole, ve vztahu mezi spolužáky, mezi učiteli, kamarády. Když se narodí dítě, rodí se jako asertivní, rodí se s potenciálem stát se zdravě sebevědomým člověkem. Dítě je slabší, méně schopné než dospělý člověk a jeho sebedůvěra je spojena s tím, čím je rodiče vybaví. Pokud dítě prochází přirozeným vývojem v dětství, pak i jeho sebevědomí je přirozené. Výchovným působením na dítě v něm asertivní chování budeme prohlubovat, nebo jej naučíme manipulativnímu chování. Dítě většinou vyjadřuje svůj názor, touhu nebo přání, která většinou není v souladu s naším přáním. S výchovou dítěte k asertivitě můžeme začít již v batolecím věku, tedy kolem 2. roku. V tomto věku dochází k rozvoji vědomí sebe sama. Dochází k separaci od matky, která je nezbytná a bez které by nedošlo k rozvoji vlastní identity dítěte a ke vzniku potřeby sebeprosazení. Ta může mít někdy až charakter negativismu.<sup>56</sup> V tomto věku, mezi 2. – 3. rokem už dítě dobře vnímá, co si o něm rodiče povídají. **Důležité při výchově k asertivitě je dítě hodně chválit, a případně i trestat, je-li důvod.** V tomto období také dochází k velkému rozvoji komunikace, zvědavosti. Dítě si za každou cenu chce prosadit svou. V tuto chvíli přichází čas na asertivitu a začínají první komunikační boje. Například, vzpomínám si na období, kdy jsem vychovávala svoje první dítě. Mojí vizí bylo, aby bylo připraveno vstoupit do „dospěláckého světa“, dnes už jsem pochopila, že to nebylo zcela správné a určitě bych se dnes snažila zachovat „dětský svět“ dětem co nejdéle.

A jak by měla vypadat rodinná výchova? **Rodinná výchova by měla pěstovat u dítěte zodpovědnost a zároveň svobodu. Mít svobodu v rozhodování a zodpovědnost za svoje skutky. Vychovat takovou osobnost, která bude mít dobrou hodnotovou základnu a dokáže sladit společenské a individuální požadavky a nabýt tím životní moudrost.**<sup>57</sup>

Rodiče by si měli uvědomit, že každé dítě má individuální schopnosti, každému dítěti se daří něco jiného, každé dítě občas zlobí, něco rozbije, pokazí, shodí, neumí. Toto vše je přirozené. Co se stane, když dítě udělá chybu? Z mé zkušenosti matky mám dojem, že naše česká výchova je více kritikou než oceňováním a chválením. Pokud dítě prožívá svůj život v prostředí, kde mu je sdělováno, že velká většina toho, co dělá je špatně, určitě to neposiluje sebevědomí a sebeúctu. Dítě zažívá komplexy. Do svého dalšího života si tento

---

<sup>56</sup> VÁGNEROVÁ, M., *Vývojová psychologie. Dětství, dospělost, stáří*. Praha: Portál, 2000, s. 86

<sup>57</sup> BAKOŠOVÁ, Z., *Sociálna pedagogika ako životná pomoc*. Bratislava: Univerzita Komenského Bratislava, Filozofická fakulta, 2008, s. 94.

vzor přeneše a bude se takto chovat i k druhým v podstatě bude ve hře svých rodičů pokračovat. Rodiče by si měli ujednotit, jakými cíli, hodnotami a přístupy chtějí své dítě vybavit. Dítěti se musí dostávat pozornosti a přijetí svých rodičů, ale současně musí znát hranice, kam může zajít a kde je již zákaz. Důležité je, dítěti poskytnou zpětnou vazbu, musí vědět, že jeho chování je už za hranicí a není žádoucí. Pokud se však dítěti dostává „nepřijatelně“ podávaná kritika, cítí se ublíženě, ohroženě, vytváří si různé způsoby a manévry jak vyhovět druhým, když se to od něj očekává. Dítě žije v pocitu, že nikdy neudělá nic dobře a může se stát, že, pokud je mu „obraz neschopnosti“ podsouván příliš často, tak jej přijme, zvykne si na něj a časem i využije ke svému prospěchu. Např.: „Stejně si o mně myslí, že jsem nula, tak když to neudělám, nic se neděje.“

Důležitou asertivní dovedností rodiče je komunikovat sám za sebe. Není dobré používat různá obecná hodnocení. Komunikace je v tomto případě vedena takto:

**Neasertivně:** „Prosím tě, pohni si, posbírej si tašku a ať už jsi doma“. **Asertivně:** „Tomášku, vadí mi, že ti musím stále připomínat, že si věci máš sbírat. Pospěš si.“ Dítěti pomůžeme tím, že mu své vlastní pocity sdělíme, například: „Nelíbí se mi, když...“, „zlobí mě, když děláš“. Rodiče by neměli zapomínat, že oni jsou pro své děti vzor. Pokud po dítěti požadujeme splnění nějakého úkolu, je nutné je třeba se jasně vyjádřit a to co chceme formulovat pozitivně.

Například: „Stando, vadí mi, že se ti po zemi válí ponožky. Posbírej je a odnes je do koše na prádlo“.<sup>58</sup>

Pokud budeme své děti chtít asertivně vychovávat, důležitý je duševní postoj, který rodiče vyjadřují. Například: „, Abych byl dobrý rodič, musím dělat i něco pro sebe. Můj osobní život je důležitý. Děti jsou důležité, ale vždy nemohou dostat to, co chtějí.“ Rodiče, nebo ti, co dítě vychovávají, se musí s těmito postoji ztotožnit a chovat se podle nich.

---

<sup>58</sup> [www.rodina.cz/clanek4917.htm](http://www.rodina.cz/clanek4917.htm) [online]. [cit. 2015-04-13].

**Užitečné pro výchovu dítěte k asertivitě jsou tyto postupy:**

- dětem stanovit pravidla a hranice, při dodržování pravidel být rozhodný a neváhat;
- zůstat klidný a nekřičet;
- pokud je po dítěti něco požadováno, není nutné uvádět důvody a zbytečně argumentovat;
- mluvit srozumitelně a jasně, např.: „Uděleš to hned, myslím to vážně“.
- s dítětem se nehádat a nedohadovat;
- vytrvat na svém požadavku.<sup>59</sup>

Správní rodiče si kladou za cíl vychovat dítě k samostatnosti a nezávislosti. Měli by také poskytovat podporu. Matka jim dává najevo svou lásku, častěji jim odpouští a otec je pro dítě autorita. To, že se někteří rodiče nejsou takto schopni ke svým dětem se projevit, dítěti ubližuje, děti tápou a mají negativní příklad do svého života a podmínku, mít zdravé sebevědomí, aby se v životě mohlo chovat asertivně je narušena.

**Jak by měl vypadat asertivní rodič:**

- měl by dítě podporovat v jeho zájmech zvědavosti, v poznávání světa;
- měl by být trpělivý;
- měl by se na dítě usmívat;
- měl by dítě často chválit a povzbuzovat, i když se mu to zdá zrovna zbytečné;
- měl by být sám asertivní a být příkladem dítěti.

**3.4 Dílčí závěr kapitoly**

V této kapitole jsem se věnovala asertivitou v rodině. V rodině trávíme hodně času. Abychom se cítili společně dobře, je důležité, abychom si stanovili společná pravidla a hranice.

Důležité také je, jak hluboké jsou citové vztahy mezi dětmi, jejich rodiči, prarodiči a ostatní rodinou. Pokud jsou tyto vztahy v pořádku a jsou hluboké, dojde k uspokojení jedné z nejdůležitější duševní potřeby – potřeby životní jistoty. A ta nám umožní být spokojený.

---

<sup>59</sup> <http://pavlahermanovska.cz/2012/05/tajemstvi-vychovy-stastnych-deti/> [online]. [cit. 2015-04-13]

Cílem výchovy současné rodiny by mělo být vychovat z dítěte jedince, který se plně adaptuje na normy společnosti, který se umí prosadit, má zdravé sebevědomí a sebedůvěru. Zabývala jsem se také vývojem, který zaznamenala rodina až po rodinu současnou. Modelem rodiny 21. století se stává rodina, kde děti vyrůstají stále častěji bez sourozenců, role otce je snižuje z důvodu vytíženosti otce v zaměstnání, manželství jsou tzv. dvoukariérová, kdy na ženu jsou kladeny stejné povinnosti jako na muže. Vyrůstající trend zažívá rozvodovost, stejně jako nesezdané soužití muže a ženy, do kterých se rodí děti. Rozvod již nepředstavuje „sociální stigma“. Tyto změny nastaly z toho důvodu, že současná mladá generace změnila svoji hodnotovou orientaci. Mladým je umožněno studium, po ukončení budují kariéru, budují si své sociální jistoty a rodina a početí dítěte je odsouváno na pozdější dobu. Pro správně fungující rodinu je nezbytná zdravá a asertivní komunikace, jejíž zvládnutí není vždy snadné. Obzvláště v případě, že rodiny jsou promíchávány, mění se složení nukleární a rozšířené rodiny a jejich součástí se stávají noví rodinní příslušníci, noví sourozenci, prarodiče. **Teprve pak je třeba vynaložit zvýšené úsilí ke správnému fungování takto velké rozšířené rodině. Zdravá, asertivní komunikace je prvořadou podmínkou pro to, aby funkce rodiny nebyla narušena.**

Nejlépe charakterizují tuto kapitolu tato slova Zdeňka Matějčka:

*„Charakteristickým rysem života v rodině je oboustranné uspokojování duševních potřeb. Nazval bych to rodinnou vzájemností. To současně znamená i vzájemný pocit jistoty uvolnění, spokojenosti, radosti a ostatních pozitivních prožitků, které takové uspokojování psychických potřeb provázejí.“<sup>60</sup>*

---

<sup>60</sup> MATĚJČEK, Z., *O rodině vlastní, nevlastní a náhradní*. Praha: Portál, 1994, s. 28

## 4 ASERTIVITA V ZAMĚSTNÁNÍ

Základním požadavkem zdravých pracovních vztahů je stejně jako v rodině vzájemná upřímnost, rovnost pracovních partnerů a svoboda. Tam, kde je tato rovnováha narušena, se jeden druhému cítí nadřazen, nadřízený využívá podřízeného, časem dochází k tzv. emočnímu utrpení. Zásadou asertivity na pracoviště je být otevřený. Člověk, který je otevřený, dokáže s klidem formulovat svoje názory, přání, potřeby a myšlenky, nebojí se přiznat ke svým nedostatkům a nenechá se vmanévrovat do chování, se kterým vnitřně nesouhlasí. Stejně tak jako v rodině, tak i na pracovišti je velmi důležité ovládat prvky asertivního jednání. Základem je:

- jasné formulování cílů
- otevřená komunikace
- schopnost prokázat, že chápete a rozumíte názoru druhého, i když jeho názor nesdílíte
- schopnost trvat si na svém v podstatných záležitostech a tam, kde to je možné umět se situaci přizpůsobit<sup>61</sup>

**Asertivní jednání lze s úspěchem použít při zvládnání pracovních konfliktů, při vedení lidí, motivování zaměstnanců, při jednáních, vystupování na poradách, při vyjednávání s nadřízenými, ale i podřízenými a při každodenním kontaktu s kolegy.** Většina z nás, by chtěla svoji pracovní kariéru a svůj pracovní život zasadit do takového prostředí, které je v souladu s jeho osobností. Zaměstnanec si založí, rozvíjí a dále udržuje pracovní kariéru. Protože zaměstnaný člověk stráví v zaměstnání mnohdy i více než jednu třetinu svého dne, je důležité, aby se tam cítil dobře. Často se stává, že musíme čelit tlaku ze strany svých kolegů neustálému vyrušování od práce, požadavkům, které jsou na nás přeměřovány, špatné komunikaci. Nadřízení nám nejasně formulují své cíle, v průběhu práce své priority stále mění, stále požadují nové úkoly. Důsledkem toho je, že máme tendence chtít zvládat až příliš mnoho. Abychom byli schopni tyto situace ustát, zvládnout, případně odmítnout, je důležité znát sám sebe, vědět, co chceme

---

<sup>61</sup> LAHNEROVÁ, D., *Asertivita pro manažery*. Praha: Grada, 2009, s. 12

a co očekáváme, umět pracovat se stresem, být dobrým posluchačem a hlavně umět komunikovat.<sup>62</sup>

#### 4.1 Asertivita ve vztahu nadřízený a podřízený

V pracovním životě jsme si jen málo kdo svým vlastním pánem. Z velké části máme každý své vedoucí – nadřízené a ti mají zase své podřízené. **Celý pracovní proces, a to, čeho v procesu dosáhneme je ovlivněn tím, jak umíme jednat se svými kolegy, zákazníky, nadřízenými.** To, jak budeme úspěšní, je dáno stupněm úrovně našich komunikačních dovedností. Každý zaměstnaný člověk někdy pocítí, jak mu stoupá hladina adrenalinu. Může to být během jednání, které je hodně důležité, nebo nám je sdělováno, že jsme propuštěni, či naopak my, z pozice vedoucího sdělujeme, že propouštíme, či nás nás atakuje kolega. Napětí je značné. Stres spouští fyziologické reakce: zrychluje se puls a dýchání, žaludek se svírá, zvyšuje se míra pocení, nebo máme křeče v některých částech těla. Tyto průvodní znaky jsou přirozené, jedná se o pudové mechanismy, kterými se tělo připravuje k fyzickému útoku. Protože rozpory na pracovišti nemůžeme řešit násilím, musíme svoje animální mechanismy uvolnit jinak. Zrychlený oběh krve nás připravuje k rychlému a bystrému uvažování, svírající pocit v žaludku je znakem toho, že se máme zbavit toho, co by nás zatížilo při eventuálním střetu. Jako uvolnění v tuto chvíli poslouží velmi dobře hluboké dýchání. Představujeme si, že vydechujeme vzduch konečky prstů. Požadavky zaměstnavatelů vůči svým podřízeným jsou v dnešní době hodně vysoké a je důležité zachovávat klid i v situacích ne zrovna příjemných.<sup>63</sup>

**Dalším důvodem, proč se zajímat o asertivní způsoby řešení různých konfliktů je vzrůstající tlak na zaměstnance a manažery.** Zejména se jedná o tlak duševní. Tlak v zaměstnání vzniká zejména za těchto situací:

- máme málo času ke zvládnutí úkolů;
- k realizaci nějakého úkolu jsme motivováni a vnitřně se s ním neztotožňujeme;
- obáváme se, že budeme na pracovišti ohroženi, když úkol nesplníme.

Pokud na sobě v zaměstnání takový tlak ucítíme, prožíváme zátěžovou situaci. Každý zaměstnanec takovou situaci vnímá a zažívá individuálně. To, jak tlak v práci vnímáme, je

---

<sup>62</sup> LAHNEROVÁ, D., *Asertivita pro manažery*. Praha: Grada, 2009, s. 13

<sup>63</sup> O'BRIENOVÁ, P., *Asertivita: pracovní sešit*. Praha: Management Press, 1999, s. 51 - 52

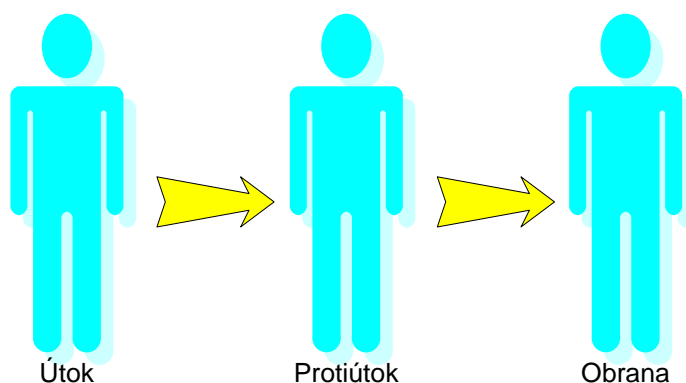
závislé na osobnosti člověka. Podstatné je, že tlak v zaměstnání v nás vyvolává obavy z kritiky.<sup>64</sup>

**Nadřízený pracovník** by si měl uvědomovat, že každý jeho zaměstnanec je stejně tak člověk, jako on. Cena jeho podřízeného spočívá v jeho jedinečnosti. Samozřejmě cítí vyšší míru odpovědnosti, rozhoduje. Jeho povinností není všem vyhovět, ale definovat a plnit cíle pro celý tým. Velmi oceňovanou vlastností nadřízených je spravedlnost, zájem o podřízené, neústupnosti a schopnost odhalit ty, kteří týmu nic nepřinášejí, spíše se „vezou“ i když navenek si pracovní povinnosti plní.

**Podřízený pracovník** musí respektovat právo nadřízeného ke konečnému rozhodnutí, nemůže od nadřízeného očekávat přátelský vztah. Pokud by se tak stalo, mohla by se prolomit jeho profesionální autorita a podřízení pak ztrácí respekt a tímto stylem se pak projevují.<sup>65</sup> Příkladem může být výzva nadřízeného k tykání.

I v pracovním procesu máme právo dělat chyby. Jestliže slyšíme kritiku ze strany nadřízeného, či kolegy v práci, cítíme se trapně. Nadřízený nejlépe manipuluje se zaměstnanci tak, že v nich vyvolá pocit viny a využije své pozice nadřízeného. Dobře ví, že podřízenému se jen těžce odmítá úkol, či prosba vůči němu. Každá kritika ze strany nadřízeného vyvolává pocit ohrožení. Náš obraz v očích nadřízeného se může poškodit, můžeme být vyhozeni z práce atd. Na straně druhé - protože chybovat je lidské, může být kritika oprávněná.

#### **Klasický vzorec průběhu kritiky:**



*Obrázek 1. Vzorec průběhu kritiky*

<sup>64</sup> JOHN, F., *Jak úspěšně zvládnout tlak a stres v práci*, Praha: Grada, 2006, s. 14 – 16.

<sup>65</sup> <http://www.rodina.cz/clanek7371.htm> [online]. [cit. 2015-04-13].



Za použití asertivity nejlépe oprávněnou kritiku v zaměstnání zvládneme takto:

- **Přiznáme svoji chybu a určíme, jak ji vyřešíme.** Pokud to není nutné, je dobré se vyhnout omlouvání. Například: „Ano, vím, že dokumenty jsem odeslala pozdě, a tak je budu muset znovu zpracovat. Příště si na to dám určitě pozor, teď když jste mne upozornila, dám si na to pozor.“ Odpuštěme si tato rčení: „Já se za to moc omlouvám, moc mne to mrzí, byla jsem nemocná, nestíhám vše dodělat, termíny jsou krátké.“
- **Použijeme v komunikaci techniku otevřených dveří,** například: „Ano, vím, že to není příjemné, zavinila jsem to sama.“
- **Použijeme techniku negativního dotazování** a získáme tím potřebné informace, např. „Můžete mi říct, co vám konkrétně vadí? A je ještě něco jiného, co jsem udělala špatně? Takže pokud to opravím správně a zaúčtuji i poslední měsíc, potom už můžete zpracovat statistiku?“
- **Uskutečníme nápravu na základě informací,** které jsme dostali. Diskusi ukončíme a rychle se dáme do práce.
- **Nezhrouťme se.** Nikdo z nás není dokonalý a každý má právo občas chybovat. Nadřízenému odpuštěme výroky, které se nás mohly dotknout. Vzdáme se reakce na tuto situaci a pustíme se do nápravy chyb.

Protože nemusíme sdílet stejné názory se svým nadřízeným, či kolegou v práci, může nás potkat i kritika **neoprávněná**. Tento způsob kritiky volí nadřízený – manipulátor, který nás chce „vykolejit“. Na takovou kritiku není dobré reagovat ani agresivně – například hádkou, výčitkami ale ani pasivně – například mlčením. Tím jen dáme zapravdu nadřízenému. K tomu, abychom i tuto situaci asertivně zvládli, nám mohou pomoci tyto způsoby řešení:

- Ve sdělované kritice vyhodnotíme, co je subjektivním hodnocením skutečnosti, nereagujeme na náznaky urážek ze strany nadřízeného, zaměříme se jen na podstatu problému a rozlišíme situaci, kdy nadřízený má pravdu, částečnou pravdu, či pravdu nemá. Všechny tři způsoby je nejlepší zvládnout bez emocí, odpovídat pouze stroze, například: „Akceptuji váš názor, je to tak.“ V případě, že se jedná částečnou pravdu a zaměstnavateli výtky jsou částečně pravdivé, je pravidlem zkusit „nalézt zrnko pravdy“ a akceptovat jej. Pokud víme, že pravda je na naší straně, sdělíme, že nelze akceptovat.

- Ptáme se, co je na našem pracovním výkonu, či chování špatného. Hlavně je důležité zůstat v klidu a nadřizeného pobídeme, aby se nám otevřel a sdělil důvody jeho kritiky.

V pracovním procesu mohou nastat další specifické situace – například **urážlivá kritika**, kdy se nám kolega nebo nadřízený snaží „testovat“ naše sebevědomí. Důvodem může být osobní zášť, to, že se sami cítí špatně a chtějí vyzdvihnout sami sebe a v urážkách hledají lék. V těchto případech je doporučováno asertivně ignorovat tyto nevhodné poznámky, například: „Ne, mluvit s vámi na toto téma, je pro mne ztráta času.“ Pokud to je možné, je dobré vytvořit si svůj vlastní humor a komunikovat i bez použití urážek a zkusit převést kritiku do humoru. Například: „Tento způsob řešení se mi zdá poněkud nešťastným.“ Kritik si v tu chvíli uvědomí, že situace se dá řešit i bez urážek. Taky se nás může v pracovním procesu potkat to, že nás někdo urazí. V takových případech je doporučováno reagovat takto: „Víte, v tuto chvíli popravdě nevím, jak mám reagovat“. V některých případech je možné se na chvíli z jednání omluvit a odejít z kanceláře někam na vzduch. Další dobrou radou, jak reagovat na útok svého kritika je, urážlivou kritiku si zapsat. Druhého můžeme poprosit, aby zopakoval, co řekl. Agresor si v tu chvíli uvědomí, že měl jednat jinak a my získáme čas. Tuto asertivní techniku zvládnutí kritiky v zaměstnání však použijeme ve vhodných okamžicích, které musíme individuálně posoudit, aby nedošlo ještě k vyostření problému a vyústění k závažnějšímu řešení.<sup>66</sup>

**Důležité při zvládnutí těchto situací je již v zárodku likvidovat všechny druhy napětí, které by mohly přerůst ve spor.**

Je doporučováno jedenáct okruhů zásad, které bychom měli při jednání dodržovat:

- **Podávání informace** – pokud informace podáváme, je doporučováno jednat přímo, neradit, zůstat popisní.
- **Předkládání názoru** – pokud prezentujeme svůj názor, děláme to vždy svým jménem, není vhodné se omlouvat, či zastrašovat.
- **Sdělování pocitů** – sdělujeme pocity a to co cítíme. Je nutné popisovat své vlastní pocity, sami za sebe, nikoli to, co by cítil náš nadřízený.

---

<sup>66</sup> LAHNEROVÁ, D., *Asertivita pro manažery*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 115

- **Předkládání rozhodnutí** – pokud rozhodujeme, vyjadřujeme se jasně, stručně a pevně si stůjme na svém.
- **Kritizování a chválení** – pokud kritizujeme, nebo chválíme, vysvětlete, oč jde, uveďte příklady, objasněte, jaké důsledky to má pro vás i okolí.
- **Vyhledávání a získávání informace** – požadujte data, předem se připravte, nastudujte informace.
- **Projevy zájmu** – dostatečně dejte najevo, že posloucháte, že víte, co kdo říká. Zvažujte to, co slyšíte, nereagujte kriticky, vyhněte se komentářům, nechte si je na pozdější dobu.
- **Přijímání kritiky** – hlaste se ke svým omylům, co je nepodstatné ignorujte, nereagujte emocionálně.
- **Přijímání chvály** – pokud vás někdo chválí, přijměte chválu bez vytáček a užijte si ji, neoplácejte chválu chválou.<sup>67</sup>

## 4.2 Využití asertivních technik

V počátku rozvoje asertivity – umění přiměřeně se bránit či prosadit v situaci, v které se právě nacházíme, bylo doporučováno šest způsobů, jakým se to dá zvládnout:

- Nebát se uchýlit k tzv. feeling talk – vyjadřujte to, co cítíte. Zakladatel asertivity doporučoval větu: „To se mi nelíbí“.
- Mimika musí odrážet to, co cítíte, používejte facial talk. Nedoporučuje se kamenná tvář, Salterovo doporučení: „Zlobíte-li se, měla by vaše tvář vypadat rozzlobeně.“
- Nácvik nesouhlasu: Ne - se nebojte říci, říkejte ho srozumitelně, nemějte strach odmítnout. Souhlas i nesouhlas dejte vždy najevo srozumitelně.
- Technika užívání „já“ znamená – mluvit sám za sebe, neschovávat se za sebe, bez studu, se sebevědomím.
- Technika přijímání pochvaly, pokud jsme chválení. Za pochvalu se přece nemusíme nijak omlouvat. Přijměte ji s radostí.
- Nebát se jednat spontánně a improvizovat. Je to nejlepší lék na nerozhodnost.<sup>68</sup>

---

<sup>67</sup> JANÁČKOVÁ, L., *Praktická komunikace pro každý den*. Praha: Grada, 2009, s. 74 - 75

<sup>68</sup> VYBÍRAL, Z., *Psychologie komunikace*, Praha: Portál, 2005, s. 238 - 239

### 4.3 Výčet asertivních technik

Abychom mohli správně aplikovat asertivitu a nepletli si ji s asertivitou bezohlednou, existují tyto osvědčené asertivní techniky, které nám mohou pomoci:

#### a.) Pokažená gramofonová deska

Principem této techniky je, že se naučíme klidným, opakováním prosadit, to, co potřebujeme. Musíme být trpěliví, nevhodné je nechat se strhnout k dalšímu tématu. Případné manipulativní manévry partnera musíme v tuto chvíli přehlédnout a nenechat se vyvést z míry. Například: „Nechci po vás, abyste v práci zůstávali více, než je nutné, ale úkol musí být splněn.“

*„Neútočíme na „tělo“ protivníka, nenecháváme se odklonit od problému, ani zahltit dalšími a dalšími „důvody“, pro které je nerealizovatelné to, co chceme. Zkrátka vytrvale, klidně, přátelsky opakujeme svůj požadavek.“<sup>69</sup>*

#### b.) Otevřené dveře

Technika otevřených dveří nás učí akceptovat manipulativní kritiku. Svému kritikovi přiznáme, že to co říká, může být i částečně pravda. Umožní nám to přijat kritiku klidně, bez úzkosti ale kritikovi se nedostává žádného posílení. Například: „Asi na tom bude něco pravdy, paní vedoucí, asi to tak bude.“

*„Situace je podobná tomu, když se někdo rozběhne, aby vyrazil zavřené dveře, když k nim se vši vervou doběhne, zjistí, že jsou dokořán.“<sup>70</sup>*

#### c.) Sebeotevření

V této technice používáme kladné a záporné aspekty naší osobnosti. Pomocí ní vyjádříme i pocity, které bychom dříve nevyjádřili.

#### d.) Volné informace

Technika, která nás donutí poznat v běžné konverzaci skutečnosti, které jsou pro našeho partnera důležité a zajímavé. Současně tato metoda dokáže nabídnout informace o sobě. Metoda sníží tzv. „plachost“ při navazování rozhovoru.

<sup>69</sup> VALIŠOVÁ, A., *Asertivita v rodině a ve škole, aneb, Zásady přímého jednání mezi dětmi, rodiči a učiteli*. Jinočany: H, 1998, s. 100

<sup>70</sup> CAPPONI, V., *Jak se prosadit: asertivně do života*. Praha: Svoboda, 1992, s. 139

### e.) Přijatý kompromis

V této metodě můžeme v rámci sebeprosazení nabídnout pro obě strany přijatelný kompromis. Tuto techniku nemůžeme použít tam, kde je v sázce naše osobní sebehodnocení.

*„Přijatelný kompromis lze použít při snaze o nalezení společného řešení problému. Není-li v sázce vaše „sebeúcta“, je vhodné v rámci sebeprosazování nabídnout pro obě strany tento postup. Tam, kde je v sázce osobní sebehodnocení, kompromisy při asertivním jednání neexistují. Využití této techniky předpokládá opakované zdůraznění požadavků a uznání argumentů partnera. Je důležitá především tam, kde spor nabývá prestižních momentů.“<sup>71</sup>*

### f.) Selektivní ignorování (výběrová nevšímavost)

Tato technika přispívá k tomu, abychom se uměli vyrovnávat se s kritikou. Na kritiku manipulativní, nevěcnou vůbec nereagujeme. Dáme však najevo, že jsme ji slyšeli, pokud kritik dále pokračuje už konkrétně a nemanipuluje, navážeme věcnou komunikací. Tato metoda vede i kritizujícího k větší asertivitě.

### g.) Negativní aserce

Technika, při které se učíme přijímat svoje chyby a omyly aniž bychom se museli omlouvat. Přijmeme kritiku našich skutečných negativních kvalit, ať už je konstruktivní nebo agresivní. Výsledkem je, že nám umožní posouzení vlastního chování bez obrany, úzkosti či popírání chyb a zároveň redukuje zlost a agresivitu našeho kritika.

### h.) Negativní dotazování

Technika, kterou aktivně podporujeme kritiku a to s cílem použít získané informace (pokud jsou konstruktivní), anebo je vyčerpat (jsou-li manipulativní). Kritika to přímo nutí vést rozhovor více asertivně a zároveň méně manipulativně. Například: „A co ještě ti vadí? Co ještě tě naštválo?“

Opakem asertivního chování je chování manipulativní. V první chvíli nemusíme poznat, že se o takový typ chování jedná. Manipulátor většinou apeluje na morálku, pracovní

---

<sup>71</sup> VALIŠOVÁ, A., *Asertivita v rodině a ve škole, aneb, Zásady přímého jednání mezi dětmi, rodiči a učiteli*. Jinočany: H, 1998, s. 104

nasazení, profesionalitu, právo až dosáhne svého. Manipulovaný, ač si to uvědomuje, je vmanévrován k souhlasu, stává se obětí a pravý viník (manipulátor) zůstává v pozadí. Tyto typy chování na pracovišti jsou častým jevem.<sup>72</sup>

#### 4.4 Zvládání vypjatých situací

Stres je výsledkem vypjatých situací a patří k našemu životu. Zvykli jsme si na něj a bereme ho tak, že je to daň za to, že chceme být úspěšní, dosahovat dobrých výsledků, být oceněni za dobrý výkon. Existuje dobrý a špatný stres. Dobrý stres nás aktivuje a povzbuzuje a druhý nás tíží. A zároveň s ním se vkrádají další vedlejší účinky a následky. Tohoto stresu zažíváme až mnoho. Na svůj vnitřní duševní stav díky všem povinnostem dnešní uspěchané doby zapomínáme. Pokud budeme silní, pak dokážeme říkat i asertivní „ne“ na pracovišti. Příčin pracovního stresu je více. Může to být konflikt na pracovišti s kolegy, nedostatek času, neúspěšná měsíční závěrka.<sup>73</sup>

Velká část zaměstnanců je v postavení podřízeného. Podřízený zaměstnanec dostává úkoly a předává výsledky práce svým vedoucím, manažerům – jak se dnes tato pozice definuje. Zaměstnanci jsou pod tlakem jak od svých nadřízených, ale čelí i tlakům ze strany svých kolegů na stejné pracovní pozici. Vedoucí pracovník musí výsledky své práce předkládat vyšším pracovníkům. Dobrý manažer také zabezpečí, aby k nadřízeným dostaly i reakce a požadavky zaměstnanců, předává a požaduje prosazení nových úkolů, zavedení nových výrobků a produktů na trh. To vše vyvolává odezvu, která nemusí být vždy pozitivní.

Vedoucí také zajišťuje materiální zabezpečení pro zaměstnance a dbá na dobré sociální klima na pracovišti. Jedná se o každodenní práci a podmínkou pro její úspěšné naplnění je použití dobrých komunikačních stylů. Komunikace má být rovná, čestná a přímá. Pomocníkem v této činnosti jsou asertivní pravidla. Při použití těchto pravidel jsme schopni předejít konfliktním jednáním jak na úrovni pracovní, tak i uvnitř pracovního kolektivu. Základní podmínkou pracovního vztahu vedoucího k podřízeným je rovný, přátelský vztah, společné hledání kompromisu při problému.<sup>74</sup>

---

<sup>72</sup> OLEJNÍČEK, A., *Výcvik asertivního jednání*. Brno: Bonny Press, 2003, s. 12

<sup>73</sup> RADECKI, M., *Jak nejlépe říci ne: neříkejte ano, když chcete říci ne*. Praha: Grada, 2008, s. 49

<sup>74</sup> O'BRIENOVÁ, P., O' BRIAN., *Pozitivní řízení: Asertivita pro manažery*. Praha: Management Press, 2003, s. 12 - 13

**Zásadním problémem na pracovišti, je vznik konfliktu.**

„Jeden z mnoha možných způsobů definuje základní příčiny konfliktů takto:

1. *nesouhlas*
2. *rozpory*
3. *trampoty či mrzutosti*
4. *konkurence a nespravedlnost*
5. *ohrožení něčeho důležitého*“.<sup>75</sup>

**Při vzniku tohoto problému je důležité si uvědomit, co pro nás tento konflikt znamená, kdo se jej účastní, o co v konfliktu jde, co nám přinese, či co s ním ztratíme, a jakým způsobem konflikt vyřešíme.** Konflikt se odehrává ve dvou rovinách:

- **rovina věcná**, při které nám jde o věc samotnou, nezáleží, zda účastník konfliktu je náš kolega, neshodujeme se na tom, čeho chceme dosáhnout, nebo jak k výsledku dojdeme (například kolegové se dohadují na způsobu vyřešení zadaného úkolu, každý prosazuje jiný způsob řešení);
- **rovina vztahová**, ve které převažují emoce, výlevy vášně, antipatií a sympatií, z mého pohledu asi nebezpečnější (například vedoucí se svou podřízenou vedou spor na úrovni věcné, avšak spor není včas ukončen a přechází do úrovně vztahové, kdy obě ženy nevhodně volenými slovy mohou spor zhoršit).<sup>76</sup>

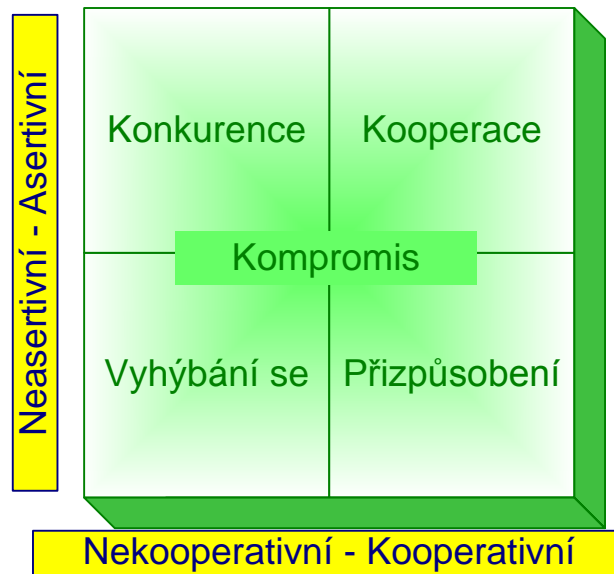
Konflikt je třeba řešit a v tomto procesu jsou účastníci iniciátor a odpůrce. Iniciátor hledá jak konflikt vyřešit a přitom ani nemusí být tím, který konflikt vyvolal. Odpůrce většinou nevidí tak ostře konflikt a záležitost pro něj není tak důležitá. Doufá ve vítězství. Jak konflikty zvládat popsal v roce 1974 Kenneth W. Thomas a Ralph H. Kilmann. Popsali pět stylů řešení konfliktů.

---

<sup>75</sup> LAHNEROVÁ, D., *Asertivita pro manažery*. Praha: Grada, 2009, s. 41

<sup>76</sup> LAHNEROVÁ, D., *Asertivita pro manažery*. Praha: Grada, 2009, s. 45

Styly řešení konfliktů nejlépe vystihuje tento diagram:



Obrázek 2. Styly řešení konfliktů

Základní asertivní povinnosti jak ustát konflikt:

- **Chápat ostatní lidi** – pravidlo, kterým vyjádříme své pochopení, nejde o vyjádření souhlasu, například: „Věřím, že práci děláte i za nemocnou kolegyni a chápu, že vám tím vznikly komplikace.“
- **Ovládat své emoce** - pravidlo, které je pro některé velmi těžké. Emoce je dobré dávat najevo, ale v rozumné míře. V opačném případě může spíš uškodit, příkladem, jak ovládnout emoce může být: „ Dobře, zůstanu dnes přesčas, chápu, že úkol musíme splnit, ale nepřeju si, abyste mi to sděloval tímto způsobem.“
- **Umožnit jiným chovat se asertivně** – každý člověk má možnost zvolit si, jakým způsobem bude komunikovat s druhým. Všichni máme právo se chovat se a prosazovat se asertivně
- **Snažit se naslouchat druhým** – toto pravidlo nám připomíná, že základní krok, jak úspěšně asertivně komunikovat je vyslechnout názor druhého. Z názoru druhého se dá vyčíst, jakým směrem se komunikace bude ubírat, a zda je vůbec nutné ihned použít asertivní techniky. Například: „ Jaký názor na nový výrobek máte vy? Co si o tom myslíte?“
- **Vážít si názorů jiných** – pravidlo, které je velmi důležité. Vzájemný respekt názorů, které mohou být odlišné, je vyjádřením úcty ke druhému. Pozitivní je i to, že názory druhých nám rozšíří naše obzory. Například: „ Váš návrh na zvýšení



produktivity práce je přínosný, když slyším vaše nápady, chápu situaci firmy poněkud jinak. Bohužel, stanovisko ředitele se nemění.“

- **Naučit se přistoupit na kompromis** – pokud bychom chtěli naplnit tuto asertivní povinnost, je dobré se tuto techniku naučit. Každý z účastníků jednání se většinou snaží prosadit svůj požadavek. Někdy je lepší už v začátku jednání přistoupit na kompromis. Výsledkem je ušetřený čas a energie, ten pak můžeme věnovat přínosnějším aktivitám, například: „ Pokud přistoupíte na zvýšení ceny o deset procent, budeme respektovat váš požadavek na množstevní slevy a zkrácení dodací lhůty.“
- **Přiznat omyl a napravit ho** - pravidlo, které v naší populaci není moc zakořeněno. Přiznat chybu je chápáno jako prohra. Důležité je omylům předcházet, ale ne vždy se to podaří. Každý má právo chybovat ale i přiznat omyl a napravit jej. Například: „Vím, že jsem dopis neodeslala včas. Můžu to nějak napravit? Máte pravdu, toto jsem neudělala dobře, taky se mi to nelíbí. Zpracuji nové řešení a předložím do týdne.“<sup>77</sup>

**Vypjatým situacím na pracovišti se nevyhneme. Důležité je jim přecházet. Rozpory nemusí vznikat jenom na úrovni pracovních vztahů, ale i vztahů mezi kolegy.** Protože zaměstnání je každodenní činnost, o to více musíme mít připraveny podmínky pro svoji práci. Pokud však ráno přicházíme do kanceláře se staženým žaludkem a čekáme, s jakou náladou přijde naše věčně našťavaná kolegyně, pak musíme tento stav řešit. V této denně se opakující atmosféře nejsme schopni podávat uspokojivé pracovní výsledky, narušuje se pracovní koncentrace. Na místě je vhodný rozhovor a určení „pravidel hry“ na pracovišti, případně promluva s nadřízeným a přenesení problému na něj by nám mohlo znovu vrátit elán a energii do práce.

#### 4.5 Dílčí závěr kapitoly

V této kapitole mé práce jsem se věnovala asertivitě v zaměstnání. Protože jsem za svoji „pracovní kariéru“ prošla mnohými pracovními kolektivy, vystřídal jsem několik pracovních pozic a většinou byla v pozici podřízeného, zaměřila jsem tento problém vesměs z pozice podřízeného. Pokud chceme v zaměstnání uspět, musíme se umět

---

<sup>77</sup> LAHNEROVÁ, D., *Asertivita pro manažery*. Praha: Grada, 2009, s. 63

vhodným způsobem prosadit. S přibývajícím věkem a stálým pracovním nasazením rostou i naše zkušenosti, jak a kdy dát vhodným způsobem najevo svůj názor, jsme výřečnější. Občas se nám může zdát, že nejme dosti důrazní v prosazování svých názorů. Na tom může mít podíl únava, přepracování a nebo jen to, že jsem v zaměstnání něčím zaskočen. V této kapitole jsem shrnula doporučené asertivní techniky, které jsou vhodné k prosazení svých názorů či postojů. Tyto techniky jsou vhodné pro použití ve všech situacích, tedy i v pracovním procesu. Umožní nám sdělit druhým svoje názory, pocity. Pokud jsou tyto asertivní techniky dobře zvládnuty, neměli bychom mít problém odmítnout práci, která je nad rámec našich povinností, úkol, který měla splnit kolegyně, vícekrát se zeptat nadřízeného, když něčemu nerozumíme, či uznat chybu, kterou jsme v práci způsobili. V současné době jsou zvyšovány nároky na zaměstnance. Pracovní trh je přeplněn a hrozba ztráty zaměstnání je pro zaměstnance „strašákem“. V této situaci je asertivní prosazování v zaměstnání občas pro některé jen velmi těžké a někdy jen spíše pro „odvážné“ jedince. Zvláště, když jste na novém pracovišti, či obhajujete svoji pozici v týmu. Důležité je za pomoci svého sebevědomí a sebedůvěry vystihnout správný okamžik a nebát se asertivní techniky vyzkoušet. Není to vždy jednoduché a někdy to je i bolestné, protože není vidět přínos ihned. Ale trpělivostí a důsledným dodržováním asertivních pravidel je toho možné dosáhnout. Úspěchem pro nás může být třeba to, že denně našťvaná kolegyně už pracuje na jiném oddělení a náš „šéf“ si konečně všiml, že se usmíváme, máme dobrou náladu, a třeba i něco občas zabroukáme u puštěného rádia.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5. ASERTIVITA V RODINĚ A V ZAMĚSTNÁNÍ

V rámci své bakalářské práce jsem provedla kvantitativní výzkum, ve kterém jsem ověřila platnost hypotéz. Pro výzkum jsem zvolila metodu hromadného získávání dat – dotazník, který je přílohou této práce. Dotazníkové šetření mi umožnilo zjistit, zda jsou respondenti asertivní, spíše asertivní, spíše neasertivní, či neasertivní. Za pomoci matematických modulů a statistických metod jsem provedla analýzu získaných údajů. Použití této výzkumné metody mi umožnilo sesbírat reálná data a získat stěžejní informace.

Výsledky dotazníkového šetření jsem uspořádala do tabulek a grafů, získané výstupy jsem okomentovala.

### 5.1 Výzkumný problém, hypotézy a cíle empirického šetření

Cílem výzkumného problému bylo pomocí dotazníkového šetření nalézt odpovědi na níže stanovené hypotézy.

Hypotézy	
H1	Alespoň 50% dotazovaných ví co je asertivita.
H2	Muži jsou častěji asertivní než ženy.
H3	Asertivní dotazovaní využívají principy asertivního chování častěji v zaměstnání, než v rodině.
H4	Předpokládám, že dotazovaní s vyšším odborným vzděláním a vysokoškoláci jsou častěji asertivní.

*Tabulka 2. Hypotézy [vlastní]*

Nejdříve jsem si definovala výzkumný problém a cíl, stanovila cílovou skupinu, která bude dotazníkem oslovena, definovala otázky do dotazníku, které korespondují s výše uvedenými hypotézami. Dotazník je přílohou této práce.

Dotazník s názvem **ASERTIVITA V RODINĚ A V ZAMĚSTNÁNÍ** tvoří 28 uzavřených otázek. Logicky je rozčleněn dle zkoumaných oblastí:

1. charakteristika dotazovaných;
2. obecné znaky asertivity;
3. znaky asertivity v zaměstnání;
4. znaky asertivity v rodině.

Byly použity uzavřené, jednoznačné otázky, díky kterým lze výstupy z dotazníku snadno kvantifikovat. Dotazník jsem vytvořila v aplikaci GoogleDocs a umístila na internet.

Žádost o vyplnění dotazníku byla distribuována prostřednictvím e-mailu dne 17. 2. 2015, s odkazem na dotazník v elektronické podobě <https://docs.google.com>. Tento způsob distribuce dotazníku umožnil oslovení náhodného vzorku respondentů. Po kliknutí na odkaz se automaticky otevře dotazník, včetně průvodního textu a návodu k vyplnění dotazníku. Vyplnění dotazníku je časově nenáročné, postačí několik minut. Po vyplnění dotazníku je tento odeslán do databáze, do které má přístup pouze autor dotazníku.

## **5. 2 Složení výzkumného vzorku**

Vlastní dotazníkové šetření probíhalo ode dne 17. 2. 2015 do 8. 3. 2015 v aplikaci GoogleDocs. Dotazník byl zasílán v elektronické podobě a byl osloven náhodný vzorek respondentů. Před vyplňováním jsem respondenty oslovila několika větami s vysvětlením, k čemu bude dotazník sloužit. Odeslala jsem svým příbuzným a známým s prosbou o jeho přeposlání. Dotazování se zúčastnilo 125 respondentů, 70 % žen a 30 % mužů. Nejčastěji se jej zúčastnili respondenti ve věku od 46 – 55 let.

## **5. 3 Metody zpracování dat**

Dotazníkové šetření bylo uzavřené v aplikaci GoogleDocs dne 8. 3. 2015. Vyplněné dotazníky byly exportovány z aplikace GoogleDocs do MS Excel ve formátu \*.xls. Prostřednictvím jednoduchých funkcionalit jsem provedla seskupení a vytřídění dat.

Postup pro setřídění dat jsem zvolila následující:

- Díky příkazu Data => Filtr jsem filtrovala vybrané buňky, pro potřeby analýzy.
- Díky příkazu Domů => Najít a vybrat jsem nahradila textová data v dotazníku číslicemi.
- Data jsem průběžně vkládala do tabulek.
- V neposlední řadě jsem vložila pro lepší přehlednost práce výsečové a sloupcové grafy.
- Vyhodnocení dat jsem realizovala díky základním matematickým funkcím MS Excel jako: Součet, Průměr, Počet, Maximum, Minimum.

## 5. 4 Analýzy obecných dat dotazníkového šetření a jejich výsledky

### Obecná charakteristika dotazovaných

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 125 respondentů. Zúčastnilo se jej 88 žen, to je 70% a 37 mužů, to je 30%. Nejčastěji se zúčastnili respondenti ve věku od 46 – 55 let.



Graf 1. Dotazovaní dle pohlaví [vlastní]

### Dotazovaní dle charakteru rodiny

Dotazníkovým šetřením jsem zjistila, že nejčastěji dotazované byly vdané ženy v 63%, žijící v úplné rodině, ve věku mezi 36 – 55 lety. Ze stran mužů se šetření zúčastnili nejčastěji ženatí muži v 57%, žijící taktéž v úplné rodině, různorodého věkového zastoupení.

Konkrétní data jsou uvedena v Tabulce číslo 3 pro ženy a v Tabulce číslo 4 pro muže. Základní informace o rodinném stavu dotazovaných jsou uvedeny v Grafu číslo 2 a Grafu číslo 3 a 4.

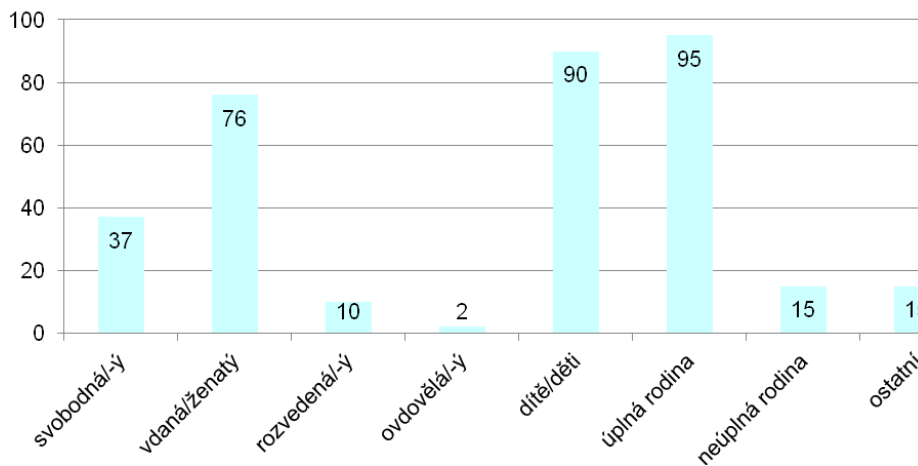
Dotazované ženy dle rodinného stavu, výskytu dětí a rodiny										
Věk	Dotazování celkem	ženy celkem	z toho rodinný stav				děti	charakter rodiny		
			svobodné	vdané	rozvedené	ovdovělé		úplná	neúplná	ostatní
Dotazování celkem	125	88	24	55	7	2	64	67	10	11
do 25	21	15	14	1	0	0	0	9	4	2
26 - 35	22	11	7	4	0	0	4	9	1	1
36 - 45	32	27	3	21	3	0	25	23	3	1
46 - 55	36	25	0	21	4	0	25	21	2	2
56 a více	14	10	0	8	0	2	10	5	0	5

Tabulka 3. Dotazované ženy dle rodinného stavu, výskytu dětí a rodiny [vlastní]

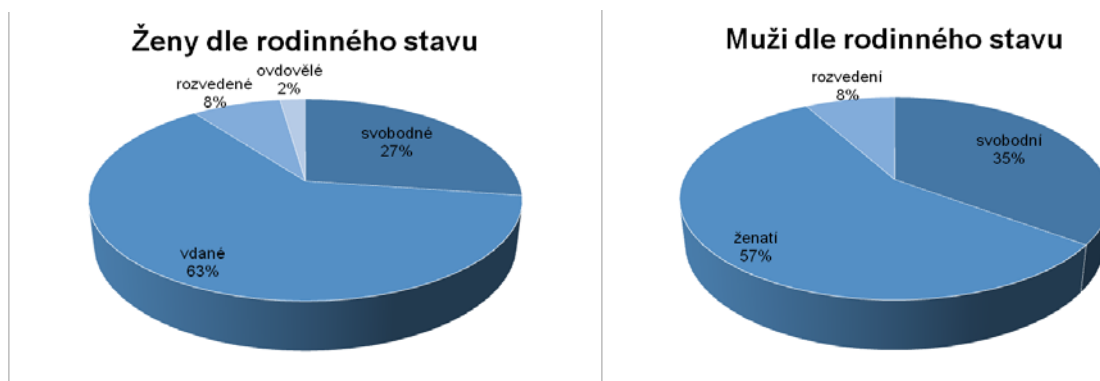
Dotazování muži dle rodinného stavu, výskytu dětí a rodiny										
Věk	Dotazování celkem	v tom								
		muži celkem	z toho rodinný stav				děti	charakter rodiny		
			svobodní	ženatí	rozvedení	ovdovělí		úplná	neúplná	ostatní
Dotazování celkem	125	37	13	21	3	0	26	28	5	4
do 25	21	6	6	0	0	0	0	4	2	0
26 - 35	22	11	7	4	0	0	7	9	1	1
36 - 45	32	5	0	5	0	0	5	5	0	0
46 - 55	36	11	0	9	2	0	10	8	1	2
56 a více	14	4	0	3	1	0	4	2	1	1

Tabulka 4. Dotazování muži dle rodinného stavu, výskytu dětí a rodiny [vlastní]

### Dotazování dle rodinného stavu, výskytu dětí a charakteru rodiny



Graf 2. Dotazování dle rodinného stavu, výskytu dětí a charakteru rodiny [vlastní]



Graf 3., 4. Ženy a muži dle rodinného stavu [vlastní]

### Dotazování dle vzdělání

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 47% žen s úplným středním vzděláním s maturitou, následují vysokoškolačky v 41%. Naopak se nezúčastnila žádná žena se základním vzděláním. Další četnosti jsou uvedeny v Tabulce číslo 5.

U mužů je patrná převaha vysokoškoláků s 57%, poté jsou nejčetnější muži s úplným středním vzděláním s maturitou v 30%, uvedeno v Tabulce číslo 6.

Dotazované ženy dle vzdělání a věku								
Věk	Dotazování celkem	ženy celkem	v tom vzdělání					
			základní	střední vč. vyučení, bez maturity	nástavbové	úplné střední, s maturitou	vyšší odborné	VŠ
Dotazování celkem	125	88	0	7	3	41	1	36
do 25	21	15	0	0	0	10	0	5
26 - 35	22	11	0	0	0	3	0	8
36 - 45	32	27	0	4	0	12	0	11
46 - 55	36	25	0	3	2	11	0	9
56 a více	14	10	0	0	1	5	1	3

Tabulka 5. Dotazované ženy dle vzdělání a věku [vlastní]

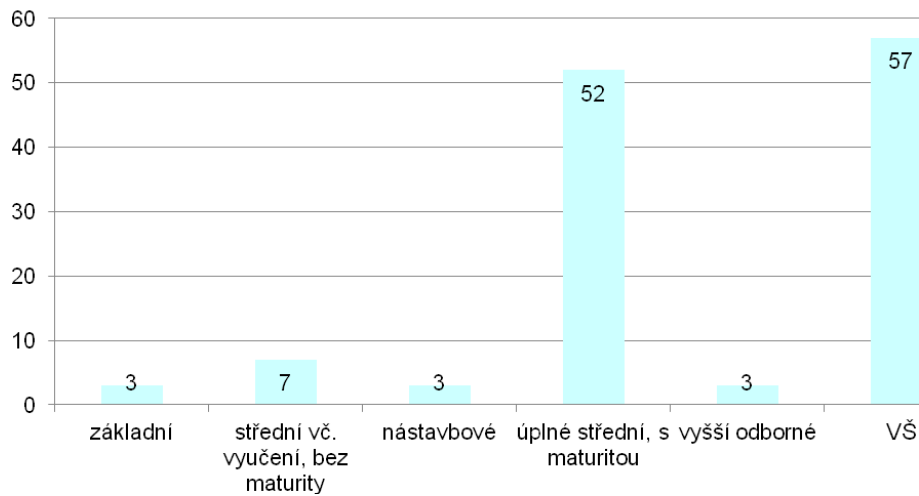
Dotazovaní muži dle vzdělání a věku								
Věk	Dotazování celkem	muži celkem	v tom vzdělání					
			základní	střední vč. vyučení, bez maturity	nástavbové	úplné střední, s maturitou	vyšší odborné	VŠ
Dotazování celkem	125	37	3	0	0	11	2	21
do 25	21	6	3	0	0	2	0	1
26 - 35	22	11	0	0	0	2	0	9
36 - 45	32	5	0	0	0	3	0	2
46 - 55	36	11	0	0	0	4	1	6
56 a více	14	4	0	0	0	0	1	3

Tabulka 6. Dotazovaní muži dle vzdělání a věku [vlastní]

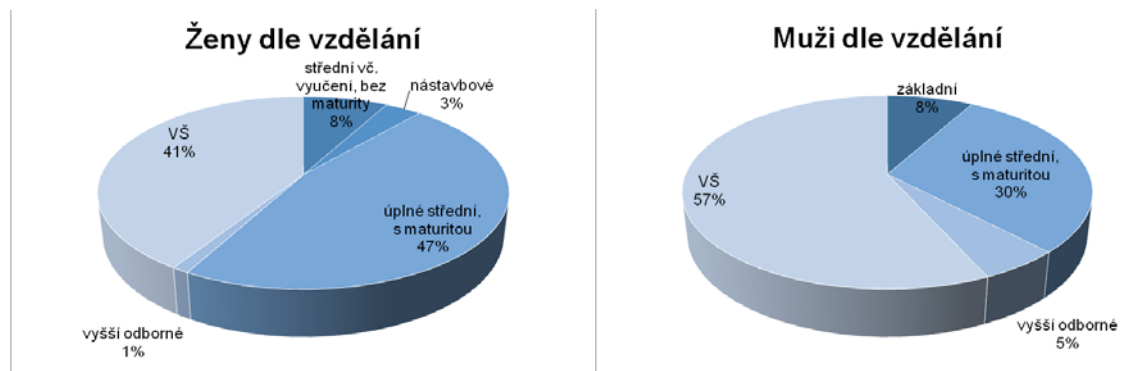
Následující grafy jsou vyjádřením základních informací o respondentech z hlediska jejich vzdělání.



### Dotazování dle vzdělání



Graf 5. Dotazování dle vzdělání [vlastní]



Graf 6., 7. Ženy a muži dle vzdělání [vlastní]

### Dotazování dle profese

Dotazované ženy nejčastěji pracují ve školství a vzdělávání, a to 28% dotazovaných žen. Dále následuje práce v administrativě u 20% žen, práce ve státní správě u 10% žen, a také se zúčastnilo 10% studentek.

Respondenti ze strany mužů, pracují nejčastěji, a to v 35% jako technickohospodářští pracovníci, v 16% jsou zaměstnáni ve školství a vzdělávání, v 14% pracují ve vedoucích pozicích.

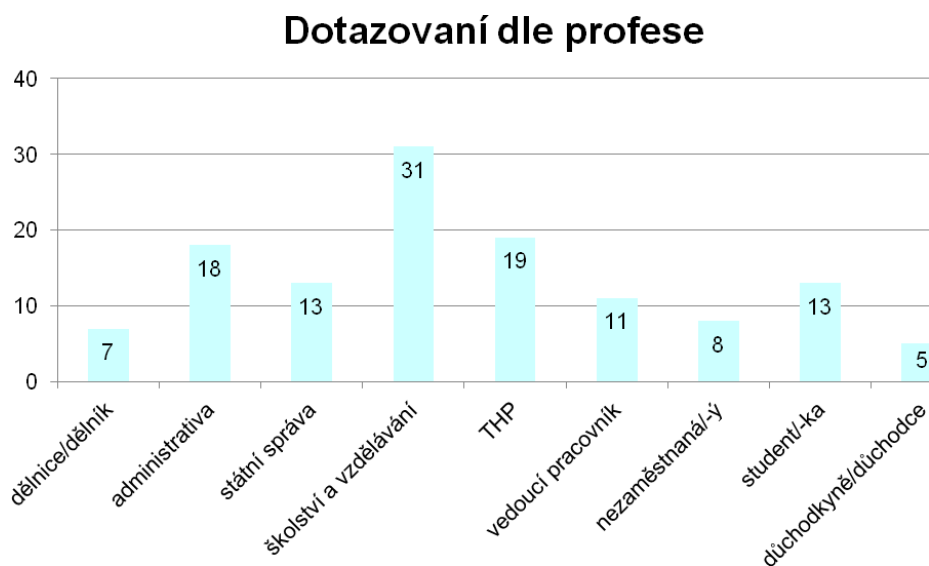
Bez ohledu na pohlaví dotazovaných, pracuje nejvíce z nich ve školství a vzdělávání, a to 31 dotazovaných, v četnosti následují technickohospodářští pracovníci (19 dotazovaných), pracovníci v administrativě (18 dotazovaných), pracovníci ve státní správě a studenti (obě kategorie po 13 dotazovaných). 18 dotazovaných je ekonomicky neaktivních (studenti a důchodci).

Dotazované ženy dle povolání a věku											
Věk	Dotazování celkem	ženy celkem	v tom charakter profese								
			zaměstnaný						nezaměstnaná	ekonomicky neaktivní	
			dělnice	administrativa	státní správa	školství a vzdělávání	THP	vedoucí pracovník		student	důchodce
Dotazování celkem	125	88	5	18	9	25	6	6	6	9	4
do 25	21	15	1	2	1	1	0	0	2	8	0
26 - 35	22	11	0	2	2	3	1	0	2	1	0
36 - 45	32	27	1	10	2	9	1	4	0	0	0
46 - 55	36	25	3	3	2	11	3	2	1	0	0
56 a více	14	10	0	1	2	1	1	0	1	0	4

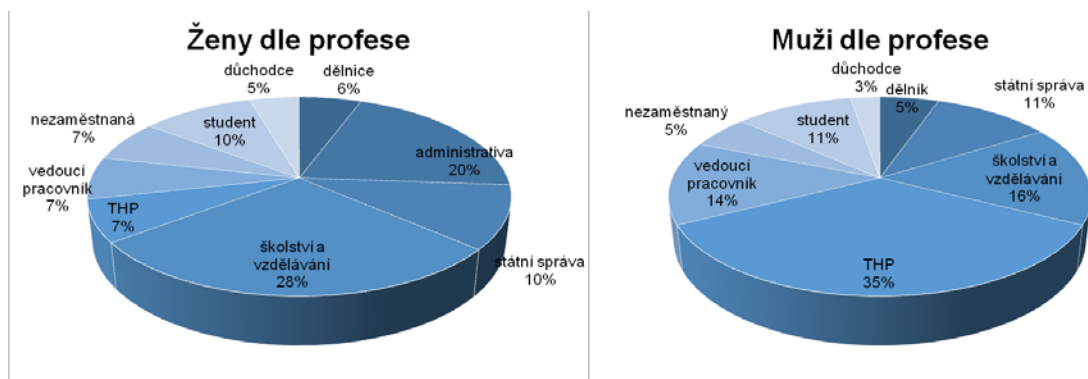
Tabulka 7. Dotazované ženy dle povolání a věku [vlastní]

Dotazování muži dle povolání a věku											
Věk	Dotazování celkem	muži celkem	v tom charakter profese								
			zaměstnaný						nezaměstnaný	ekonomicky neaktivní	
			dělník	administrativa	státní správa	školství a vzdělávání	THP	vedoucí pracovník		student	důchodce
Dotazování celkem	125	37	2	0	4	6	13	5	2	4	1
do 25	21	6	0	0	0	0	0	0	2	4	0
26 - 35	22	11	2	0	2	1	4	2	0	0	0
36 - 45	32	5	0	0	0	1	3	1	0	0	0
46 - 55	36	11	0	0	1	4	5	1	0	0	0
56 a více	14	4	0	0	1	0	1	1	0	0	1

Tabulka 8. Dotazování muži dle povolání a věku [vlastní]



Graf 8. Dotazování dle profese [vlastní]



Graf 9., 10. Ženy a muži dle profese [vlastní]

## 5.5 Analýzy dat dotazníkového šetření dle znaků asertivity a jejich výsledky

Jedním z hlavních cílů dotazníkového šetření je stanovit, zda dotazovaný vykazuje znaky asertivního chování, na základě čehož můžeme dotazovaného označit za asertivního.

Škála, dle které je hodnocena asertivita, byla vytvořena na základě získaných znalostí z provedené literární rešerše, a také byla konzultována a odsouhlasena s odborníkem - psychologem PhDr. Hanou Klimovičovou. Byla stanovena tato škála:

- Pokud dotazovaný z otázek 2 – 19 dosáhne alespoň 12 znaků pro asertivitu, lze o něm hovořit jako o asertivním.
- Pokud dotazovaný z otázek 2 – 19 dosáhne alespoň 10 znaků pro asertivitu, lze o něm hovořit jako o spíše asertivním.
- Pokud dotazovaný z otázek 2 – 19 dosáhne alespoň 8 znaků pro asertivitu, lze o něm hovořit jako o spíše neasertivním.
- Pokud dotazovaný z otázek 2 – 19 dosáhne pouze 7 a méně znaků pro asertivitu, lze o něm hovořit jako o neasertivním.

Škála pro hodnocení asertivity			
asertivní	spíše asertivní	spíše neasertivní	neasertivní
alespoň 12	10 - 11	8 - 9	méně než 7

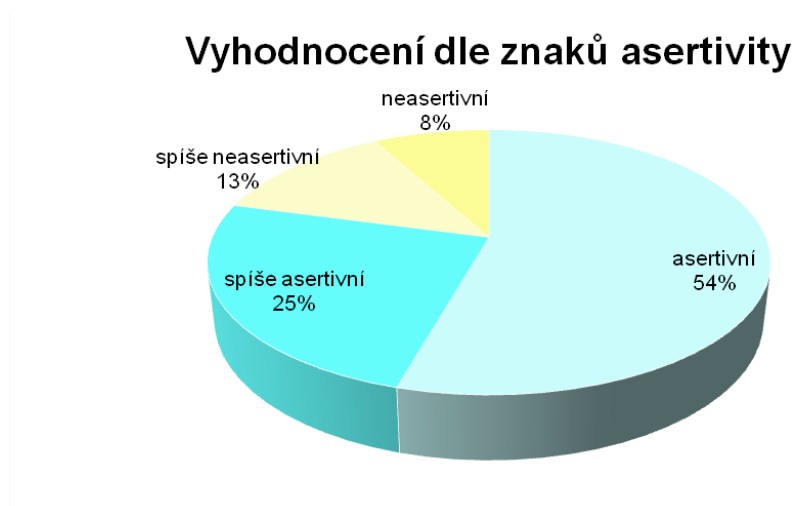
Tabulka 9. Škála pro hodnocení asertivity [vlastní]

Dotazník asertivity je pouze jednou z možností, jak zjistit, do jaké míry je člověk asertivní či nikoliv.

### Analýza dat dle znaků asertivity

Vyhodnocení dotazníku dle znaků asertivity								
znaky asertivity	asertivní		spíše asertivní		spíše neasertivní		neasertivní	
celkem z dotazovaných	68		31		16		10	
celkem z dotazovaných v %	54%		25%		13%		8%	
ženy / muži	ženy	muži	ženy	muži	ženy	muži	ženy	muži
asertivita dle pohlaví v %	26%	31%	13%	11%	7%	4%	4%	4%

Tabulka 10. Vyhodnocení dotazníku dle znaků asertivity [vlastní]



Graf 11. Vyhodnocení dle znaků asertivity [vlastní]

Z výše uvedené tabulky a grafu je patrné, že:

- 68 respondentů, to je 54 %, vykazuje známky asertivního chování, jsou tedy asertivní
- 31 respondentů, to je 25 %, vykazuje známky spíše asertivního chování, jsou tedy spíše asertivní
- 16 respondentů, to je 13 %, vykazuje známky spíše neasertivního chování
- 10 respondentů, to je 8 %, vykazuje známky neasertivního chování.

Dále z výše uvedeného šetření vyplynulo, že častěji jednají asertivně muži a to v 31 %, oproti ženám, které jednají asertivně pouze v 26 % případů.

### Asertivní dle znaků asertivity a věku

V následujících analýzách se budu výhradně zabývat respondenty, u kterých byla prokázána asertivita. Jedná se o muže a ženy tohoto věkového složení:

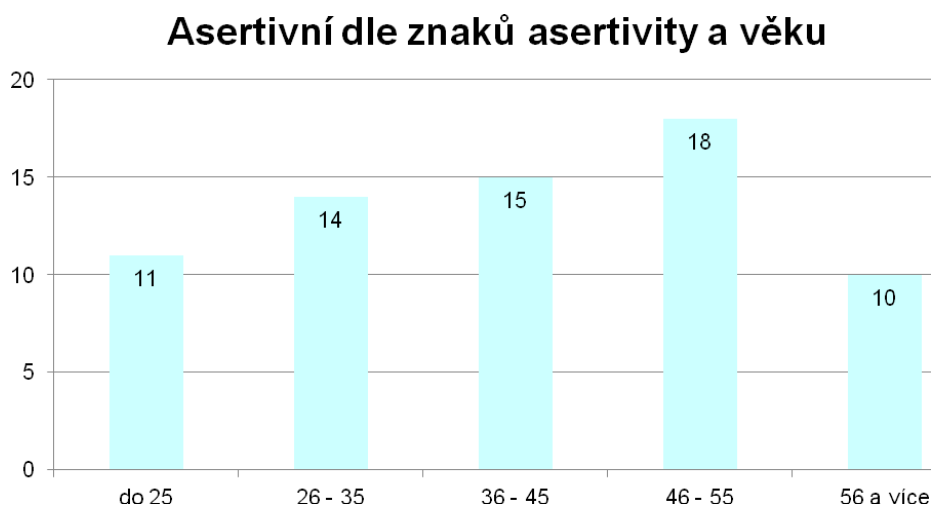
Na základě získaných dat jsem zjistila, že nejčetnější výskyt (v počtu 18 asertivních respondentů) je ve věku **od 46 – 55 let. Z celkového počtu dotazovaných je 50% asertivních ve věku od 46 -55 let.**

Další, neméně zajímavé zjištění je, že lidé ve věku **56 let a více jsou v 10 případech asertivní. V kategorii, ve které je zastoupeno pouze 14 dotazovaných to činí celých 72%.**

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že asertivita **může mít přímou souvislost s rostoucím věkem, jak ukazuje níže uvedená tabulka a graf.**

Asertivní dle znaků asertivity a věku				
do 25	26 - 35	36 - 45	46 - 55	56 a více
11	14	15	18	10

Tabulka 11. Asertivní dle znaků asertivity a věku [vlastní]



Graf 12. Asertivní dle znaků asertivity a věku [vlastní]

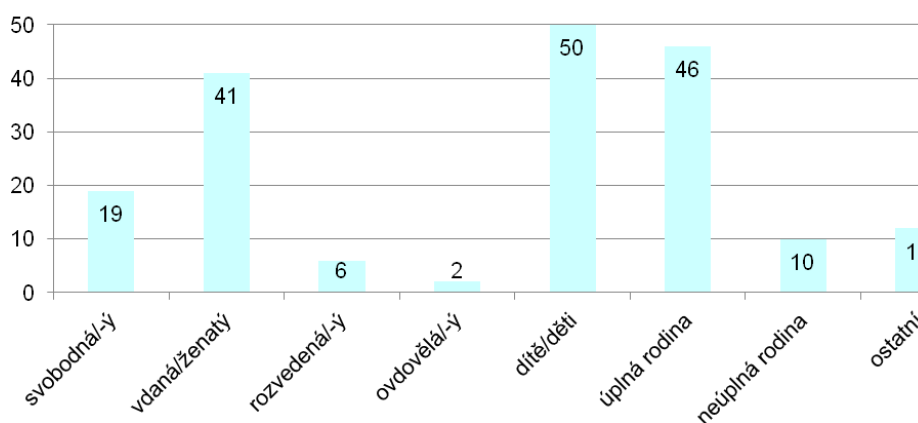
### Asertivní dle znaků asertivity, rodinného stavu, výskytu dětí a charakteru rodiny

Dotazníkovým šetřením se prokázalo, že z hlediska rodinného stavu jsou nejčastěji asertivní vdané/ženatí respondenti (41 případů), velmi často žijící v úplné rodině (46 případů), mající děti (50 případů).

Asertivní dle znaků asertivity, rodinného stavu, výskytu dětí a charakteru rodiny							
svobodná/-ý	vdaná/ženatý	rozvedená/-ý	ovdovělá/-ý	dítě/děti	úplná rodina	neúplná rodina	ostatní
19	41	6	2	50	46	10	12

Tabulka 12. Asertivní dle znaků asertivity, rodinného stavu, výskytu dětí a charakteru rodiny [vlastní]

### Asertivní dle znaků asertivity, rodinného stavu, výskytu dětí a charakteru rodiny



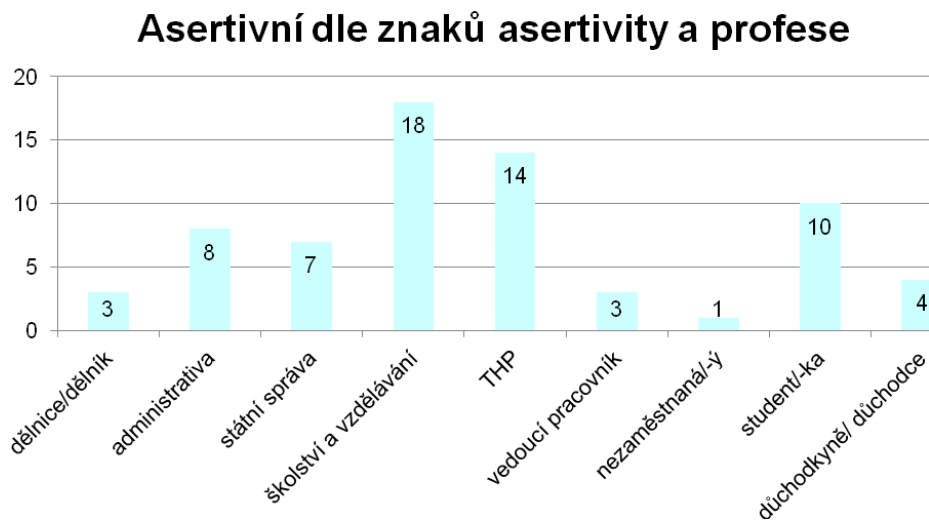
Graf 13. Asertivní dle znaků asertivity, rodinného stavu, výskytu dětí a charakteru rodiny [vlastní]

### Asertivní dle znaků asertivity a profese

Ukázalo se, že z hlediska profesního zaměření dotazovaných jsou nejčastěji asertivní pracovníci ve školství a vzdělávání (18 respondentů), což ukazuje na zvýšenou potřebu uplatňování zásad asertivity ve školství, potažmo vzdělávání. Následují technickohospodářští pracovníci (14 pracovníků) a studenti (10 případů).

Asertivní dle znaků asertivity a profese								
dělnice/dělník	administrativa	státní správa	školství a vzdělávání	THP	vedoucí pracovník	nezaměstnaná/-ý	student/-ka	důchodkyně/důchodce
3	8	7	18	14	3	1	10	4

Tabulka 13. Asertivní dle znaků asertivity a profese [vlastní]



Graf 14. Asertivní dle znaků asertivity a profese [vlastní]

## 5.6 Analýza dat dotazníkového šetření s ohledem na hypotézy, potvrzení či vyvrácení hypotéz

Shrnutí hypotéz a informace o jejich vyvrácení či potvrzení uvádí následující tabulka.

Hypotézy		
H1	Alespoň 50% dotazovaných ví co je asertivita.	Hypotéza byla potvrzena. Šetření prokázalo, že dotazovaní znají pojem asertivita v 93,6% případech.
H2	Muži jsou častěji asertivní než ženy.	Hypotéza byla potvrzena. Dle stanovené hodnoticí škály bylo prokázáno, že 31% mužů je asertivních oproti 26% asertivních žen. Muži jsou tedy častěji asertivní.
H3	Asertivní dotazovaní využívají principy asertivního chování častěji v zaměstnání, než v rodině.	Hypotéza byla potvrzena. U dotazovaných, u kterých byla prokázána asertivita, jsou využívány principy asertivního chování v zaměstnání v 82%, v rodině pak v 63%.
H4	Předpokládám, že dotazovaní s vyšším odborným vzděláním a vysokoškoláci jsou častěji asertivní.	Hypotéza byla potvrzena. Výzkum potvrdil, že 51% dotazovaných, u kterých byla potvrzena asertivita má vyšší odborné či vysokoškolské vzdělání.

Tabulka 14. Shrnutí hypotéz a základních výsledků [vlastní]

### Hypotéza H 1

117 dotazovaných, tj. 94 %, odpovědělo na otázku „Víte co je asertivita?“ kladně. Pouze 8 z dotazovaných, tj. 6 %, neznalo pojem asertivita. V procentech vyjadřuje níže uvedený graf. Je tedy potvrzena hypotéza H 1, protože celých 94% dotazovaných zná pojem asertivita.



Graf 15. Znalost pojmu asertivity [vlastní]

### Hypotéza H 2

Hypotéza H 2 je postavena na předpokladu, že muži jsou častěji asertivní než ženy. Dotazníkovým šetřením a následným výpočtem se podařilo potvrdit hypotézu H 2 a na základě zjištěných informací tedy můžeme říci, že muži jsou častěji asertivní než ženy. Konkrétně je asertivních 31% dotazovaných mužů, oproti 26% asertivních dotazovaných žen.

Asertivita dle pohlaví	
ženy	muži
26%	31%

Tabulka 15. Asertivita dle pohlaví [vlastní]

### Hypotéza H 3

K potvrzení či vyvrácení hypotézy H 3 je nutné jednotlivě vyjádřit asertivitu, jako nástroj k sebeprosazení v rodině a asertivitu, jako nástroj k sebeprosazení v zaměstnání.

Je třeba zmínit, že pro jednotlivá vyjádření asertivity v rodině a asertivity v zaměstnání je třeba uvést počet celkově asertivních dotazovaných jedinců (= dotazovaní, kteří na otázky



2 – 19 odpověděli alespoň dvanáctkrát v souladu se znaky asertivity). Počet celkově asertivních, uvedený výše, činí 68 dotazovaných. U obou zjišťovaných variant asertivity (jak v rodině, tak v zaměstnání) budeme z počtu 68 vycházet a vyjadřovat z něj dílčí varianty takto:

a.) Vyjádření asertivity v zaměstnání:

V dotazníku se k této tématice vztahují otázky číslo 6 – 10, to znamená pět otázek. Úvaha je následující: pokud by všech 68 celkově asertivních dotazovaných bylo plně asertivní také v zaměstnání, zaznamenali bychom u každé z těchto pěti otázek kladnou odpověď v rámci znaku asertivity, a to by znamenalo 340 krát kladnou odpověď v rámci přítomnosti asertivity. V našem případě jsme však zjistili 278 krát kladnou odpověď v rámci přítomnosti znaku asertivity. Vyjádřením z maxima možných kladných odpovědí v rámci přítomnosti znaku asertivity, činí hodnota našich 278 kladných odpovědí celých 82%. Můžeme tedy říci, že 82% z asertivních jedinců, je asertivních v zaměstnání.

b.) Vyjádření asertivity v rodině:

Stejným postupem jsme dospěli k vyjádření asertivity v rodině. K této tématice se v dotazníku vztahují otázky č. 11 - 19, tedy právě devět otázek. Uvažujeme-li stejně, jako v části a) dospějeme k zjištění, že pokud by všech 68 celkově asertivních dotazovaných bylo plně asertivních také v rodině, zaznamenali bychom u každé z těchto devíti otázek 612 krát kladnou odpověď v rámci přítomnosti znaku asertivity. V našem případě jsme však zjistili 387 krát kladnou odpověď v rámci přítomnosti znaku asertivity. Vyjádřením z maxima možných kladných odpovědí v rámci přítomnosti znaku asertivity, činí hodnota našich 387 kladných odpovědí celých 63 %. Můžeme tedy říci, že 63% z asertivních jedinců, je asertivních v rodině.

c.) Potvrzení či vyvrácení hypotézy H 3:

Na základě výše uvedených konkrétních výsledků uplatnění principů asertivity v zaměstnání/ v rodině došlo k potvrzení hypotézy H 3 – tedy že asertivní dotazovaní využívají častěji principy asertivity v zaměstnání než v rodině.

Podklady pro hypotézu H3 shrnuje níže uvedená tabulka:

Principy asertivního chování v zaměstnání a rodině	
Asertivita v zaměstnání	Asertivita v rodině
Dokážete uznat chybu, kterou jste udělal v práci?	Snažíte se v rodině všem vyhovět, někdy i na úkor svého zájmu?
Na poradách nediskutujete, připadal byste si hloupě?	Dokážete řešit konstruktivně konflikty v rodině?
Dokážete oponovat svému nadřízenému, i když víte, že nemá pravdu?	Myslíte si, že právě vy máte v rodině sklony k vedoucí úloze?
V případě, že obdržíte časově náročný úkol, dokážete si prosadit prodloužení termínu pro dokončení úkolu?	Když skončí rodinná hádka, přehráváte si v hlavě danou situaci a přemýšlíte o věcech, které jste mohl/a říci jinak?
Svoji práci vykonáváte zodpovědně, dosahujete nadprůměrných výsledků. Řeknete si o jednorázovou odměnu, či navýšení platu?	Pokud by se vám nevyvedlo manželství a uvažovali byste o rozvodu, přihlížíte k tomu, co tomu řeknou lidé?
	Z práce se vracíte v pravidelném čase, jednoho dne se zdržíte s přáteli, aniž byste dal vědět svým blízkým. Dokážete sdělit partnerovi, že i mu se něco podobného také stalo a neměl by Vás tedy kritizovat?
	Když vám někdo z blízkých křivdí, nic nenamítáte. Ovládáte se, aby nepoznal vaše rozladění?
	Raději nad nějakým nedostatkem partnera přimhouříte oči, než by, jste riskoval/a hádku?
	Své dítě žádáte o pomoc. Dítě vám odpoví, že nyní nemá čas, že má rozdělanou práci, která je důležitější. Dokážete respektovat odpověď svého dítěte?
Znaků asertivity celkem z asertivních dotazovaných	
340	612
Znaků asertivity z asertivních dotazovaných	
278	387
82%	63%

Tabulka 16. Principy asertivního chování v zaměstnání a rodině [vlastní]

#### Hypotéza H 4

Na základě zjištěných dat došlo k potvrzení hypotézy H 4, že dotazovaní s vysokoškolským a vyšším odborným vzděláním (četnost výskytu 35) jsou častěji asertivní než dotazovaní s úplným středoškolským vzděláním (28 dotazovaných) či s nadstavbovým vzděláním (2 dotazovaní) nebo středoškolsky vzdělaní dotazovaní bez maturity, popřípadě vyučení (2 dotazovaní) nebo dotazovaní se základním vzděláním (1 dotazovaný). Podklady pro potvrzení hypotézy H4 shrnuje následující tabulka.

**Hypotéza byla potvrzena.**

Asertivní dle znaků asertivity a vzdělání					
vysokoškolské	vyšší odborné	úplné střední, s maturitou	nástavbové	střední vč. vyučení, bez maturity	základní
34	1	28	2	2	1

Tabulka 17. Asertivní dle znaků asertivity a vzdělání [vlastní]



*Graf 16. Asertivní dle znaků asertivity a vzdělání [vlastní]*

## 5.7 Shrnutí výsledků empirického šetření

Cílem empirické části bakalářské práce bylo **ověření platnosti hypotéz** a to na základě kvantitativního výzkumu – provedeného dotazníkového šetření. Záměrem bylo provést analýzu o asertivitě respondentů. Použitá výzkumná metoda mi umožnila sesbírat velké množství dat a zjistit tak potřebné informace k ověření platnosti hypotéz. Na počátku práce byly stanoveny 4 hypotézy.

Vyhodnocením dotazníkového šetření se potvrdila hypotéza **H1, ve které jsem předpokládala, že alespoň 50 % dotazovaných ví, co je asertivita**. Z celkového počtu 125 respondentů odpovědělo na otázku „Víte co je asertivita?“ kladně, to je 117 dotazovaných, tj. 94%, Pouze 8 z dotazovaných, tj. 6%, neznalo pojem asertivita. Toto zjištění svědčí to o tom, že toto téma je hodně zastoupeno v médiích, taktéž je dostatek kvalitní literatury na toto téma. Potvrzením této hypotézy jsem se jenom utvrdila v názoru, že povědomí o asertivitě je hodně vysoké.

Taktéž se potvrdila hypotéza **H2, ve které jsem předpokládala, že muži jsou častěji asertivní než ženy**. Dotazníkovým šetřením a následným výpočtem bylo zjištěno, že muži jsou častěji asertivní (používají znaky asertivního chování) a to v 31 % oproti ženám, ty jsou asertivní v 26%. Vycházela jsem z předpokladu, že muži častěji jednájí klidněji, nedávají tak často najevo emoce.

Třetí hypotéza **H3, ve které jsem předpokládala, že dotazovaní, kteří jsou asertivní využívají principy asertivního chování častěji v zaměstnání, než v rodině** byla také

potvrzena. V zaměstnání využívají principy asertivního chování častěji a to v 82 %, v rodině pouze v 63 %. Vycházela jsem z předpokladu, že doma více lidí dávají najevo své emoce, méně jim záleží na tom, jak se na ně dívá okolí, méně se kontrolují než v zaměstnání.

Čtvrtá hypotéza **H4, ve které jsem předpokládala, že dotazovaní s vyšším odborným vzděláním a vysokoškoláci jsou častěji asertivní** se také potvrdila, dotazovaní s vysokoškolským a vyšším odborným vzděláním (četnost výskytu 35) jsou častěji asertivní než dotazovaní s úplným středoškolským vzděláním (28 dotazovaných) či s nadstavbovým vzděláním (2 dotazovaní) nebo středoškolsky vzdělaní dotazovaní bez maturity, popřípadě vyučení (2 dotazovaní) nebo dotazovaní se základním vzděláním (1 dotazovaný). Při tomto tvrzení jsem vycházela z předpokladu, že vysokoškolsky vzdělaní lidé musí daleko častěji komunikovat s ostatními, pracují obvykle ve vedoucích a řídicích pozicích, jsou jim častěji přidělovány samostatné úkoly a z toho důvodu častěji používají asertivní chování.

## ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce na téma „Asertivní jednání jako nástroj sebeprosazení v rodině i zaměstnání“ bylo provést analýzu, interpretaci a zhodnocení vlivu asertivity v rodinných i pracovních vztazích. Práce je rozdělena do pěti kapitol.

Části teoretické jsem věnovala čtyři kapitoly. Záměrem první kapitoly bylo popsat termíny asertivita, její členění, popsat asertivní práva a schopnosti. Druhá kapitola je shrnutím protikladu asertivity – manipulace, jejich nejčastějších forem, technik a znaků manipulujícího. Ve třetí kapitole jsem pozornost zaměřila na asertivitu v rodině, popsala jsem model dnešní rodiny a zabývala jsem se dítětem a jeho výchovou k asertivitě. Kapitola čtvrtá je vyhrazena asertivitě v zaměstnání, popsala jsem, jak vypadá vztah mezi nadřízenými a podřízenými, upozornila jsem na možnosti a techniky, kterých je možné použít při sebeprosazení, a zmínila jsem také problém zvládnutí vypjatých situací v zaměstnání.

Části empirické je věnována jedna kapitola. Prostřednictvím kvantitativního výzkumu – dotazníkového šetření jsem provedla analýzu o asertivitě respondentů. Výsledky tohoto šetření jsem shrnula do tabulek a grafů a popsala.

Všude jsme obklopeni lidmi, doma, kde máme svoje nejbližší, jsme součástí rodinných vztahů. V zaměstnání, mezi kolegy, nařízenými, či podřízenými pak žijeme svůj profesní život. V obou těchto rovinách je důležité rozumět lidským povahám a chápat chování těch, se kterými jsme v úzkém kontaktu, zvládat emoce a chovat se asertivně.

Pojem asertivita je často spojován s komunikačními dovednostmi a s manipulativním chováním, což je opakem chování asertivního. Výsledky mého výzkumu mi potvrdily, že asertivita, sebeprosazování či asertivní jednání se dostalo do širokého povědomí veřejnosti. Velké množství kvalitní literatury na toto téma, taktéž dostupnost informací v elektronické podobě a v neposlední řadě i snaha obstát a umět se prosadit v dnešní době způsobila, že lidé mají zájem na sobě v tomto procesu pracovat. Jsou mezi námi jedinci, kteří dokáží asertivní techniky pochopit snadno, ale i ti, kteří potřebují pomoci se zvládnutím různých situací.

Doporučení:

Výsledkem literární rešerše a provedeného výzkumu je toto hodnocení a následné doporučení. Jako velké pozitivum dnešní doby bych viděla velkou nabídku vzdělávacích

programů asertivity. Tyto kursy vedou většinou osoby s odbornými znalostmi a většinou jsou tyto organizace členy Asociace institucí vzdělávání dospělých, jsou tedy oprávněny na základě dosaženého certifikátu vzdělávat v tomto oboru. Kursy jsou vedeny prostřednictvím interaktivních tréninků a praktických nácviků asertivního chování. Na škodu je bohužel to, že tyto vzdělávací programy jsou často finančně nedostupné osobám, které by to nejvíce potřebovaly. Cena jednodenního kursu v rozsahu 7 hodin se pohybuje okolo 3 000,-- Kč. Z velké části jsou účastníky těchto kursů firemní zákazníci, vesměs z nadnárodních movitých společností. Aby bylo zaručeno právo rovného vzdělávání i v této oblasti, bude vhodné uvést do praxe tzv. sebekoučování, které dokáže odbourat překážky a pochybnosti o sobě, jak zaměstnanců, tak i členů rodin, tak aby našli svoji cestu k úspěchu v profesním i osobním životě. Mezi životem člověka, žijícího spokojeným životem v rodině a člověkem, který je spokojený v zaměstnání existuje přímá úměra. Myslím si, že tato myšlenka je opomíjena, více jsou zaměstnanci vysíláni na školení profesní. Důvod spatřuji v tom, že jednak zaměstnavatelé nemají zájem o příliš asertivní zaměstnance a dalším se mi jeví důvod finanční. Vhodný a přijatelný kompromis vidím v navázání kontaktu firem, společností, či organizací s odborníky, kteří budou přímo navštěvovat tato zařízení a pravidelnými interaktivními návštěvami pracovat na zaměstnancích či manažerech v různých oblastech, zejména v oblastech zvládnání stresu, správné komunikace, či jak poznat manipulaci, jak komunikovat po telefonu, či jak vyjít se svými kolegy na pracovišti. Účinné je věnovat čas o otázky vztahů v rodinách zaměstnanců. Zúčastnění přivítají tyto pravidelné schůzky v rámci svého zaměstnání, nebudou muset nikam docházet, budou mít možnost svěřit se odborníkům – například trenérům asertivity, profesionálnímu kouči, eventuálně psychologovi a učit se ovládat své emoce. Zaměstnanec, který má klidné rodinné zázemí je pro firmu velkým přínosem. Stačí drobné neshody doma a pracovní pohoda je negativně ovlivněna. Finanční náklady se určitě časem vrátí a to minimálně slušným chováním zaměstnanců k zákazníkům, empatickým postojem, zájmem o klienty a podobně. Už jen to, že zaměstnavatel se o svého zaměstnance zajímá, motivuje podřízené k vyššímu pracovnímu nasazení, větší loajalitě. Škoda, že tyto hodnoty nejsou měřitelné v penězích a proto nejsou pro manažery zřejmě dostatečně motivující.

Na život rodiny 21. století jsou kladeny vysoké nároky. Aby bylo možné předcházet sporům, dohadům a neshodám je důležité umět komunikovat. A proto je vhodné se zaměřit na předcházení možným konfliktům v rodinných vztazích, které mohou být z velké části

způsobeny i vysokým pracovním nasazením, či obavou ze ztráty zaměstnání a tím zabránit například rozpadu rodiny. Vhodně volenou formou radit, jak zvládat krizi v partnerských vztazích, generační problémy a problém zásadní - jak skloubit rodinu a zaměstnání a žít plnohodnotným životem.

Psaní této práce bylo pro mne přínosné. Četla jsem spoustu knih o mezilidských vztazích, vyslechla jsem také přednášku na toto téma a stále jsem se dostávala k novým informacím. Ujistila jsem se, že budování kvalitních, mezilidských vztahů je důležitou podmínkou pro klidný a spokojený život. Přála bych si, aby tato práce posloužila jako malá pomůcka pro ty, kteří si zrovna nejsou jisti svým rozhodnutím, bojí se říci ne.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. BAKOŠOVÁ, Zlatica. *Sociální pedagogika jako životná pomoc*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Bratislava: Univerzita Komenského Bratislava, Filozofická fakulta, 2008, 251 s. ISBN 978-809-6994-403.
2. CAPPONI, Věra. *Jak se prosadit: asertivně do života*. Vyd. 1. Praha: Svoboda, 1992, 141 s. ISBN 80-205-0240-8.
3. CAPPONI, Věra. *Sám sobě psychologem*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1992, 214 s. Psychologie pro každého. ISBN 80-854-2488-6.
4. CARNEGIE, Dale. *Jak získávat přátele a působit na lidi*. 7.vyd. Bratislava: Bradlo, 1991, 169 s. ISBN 80-712-7026-1.
5. CARNEGIE, Dale. *Pět nejdůležitějších dovedností při jednání s lidmi: jak se prosadit, naučit naslouchat druhým a řešit konflikty*. Vyd. 1. Překlad Svatoslav Gosman. Praha: BETA, 2010, 229 s. Psychologie pro každého. ISBN 978-807-3064-181
6. FTOREK, Jozef. *Public relations jako ovlivňování mínění: jak úspěšně ovlivňovat a nenechat se zmanipulovat*. 3., rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 215 s. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-3926-7.
7. HELUS, Zdeněk. *Dítě v osobnostním pojetí: obrat k dítěti jako výzva a úkol pro učitele i rodiče*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Portál, 2009, 286 s. Pedagogická praxe. ISBN 978-807-3676-285.
8. HEŘMANOVSKÁ, Pavla. Tajemství výchovy šťastných dětí In: *Pavlahermanovska.cz* [online]. May 16, 2012 [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: [pavlahermanovska.cz/2012/05/tajemstvi-vychovy-stastnych-deti/](http://pavlahermanovska.cz/2012/05/tajemstvi-vychovy-stastnych-deti/)
9. JANÁČKOVÁ, Laura. *Praktická komunikace pro každý den*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009, 111 s. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-2479-9.
10. JOHN, Friedel. *Jak úspěšně zvládnout tlak a stres v práci*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 102 s. ISBN 80-247-1517-1.
11. KLAPETEK, Milan. *Komunikace, argumentace, rétorika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 247 s. ISBN 978-80-247-2652-6



12. LAHNEROVÁ, Dagmar. *Asertivita pro manažery*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 160 s. ISBN 978-80-247-2892-6.
13. MATĚJČEK, Zdeněk. *O rodině vlastní, nevlastní a náhradní*. Praha: Portál, 1994, 98 s. Rádcí pro rodiče a vychovatele. ISBN 80-852-8283-6.
14. MEDZIHORSKÝ, Štefan. *Asertivita*. 1. vyd. Praha: Elfa, 1991, 75 s. ISBN 80-900-1971-4.
15. NOVÁK, Tomáš. *Asertivita (nejen) na pracovišti: jak si vážít sám sebe a nenechat se využívat*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012, 159 s. ISBN 978-80-265-0020-9.
16. NOVÁK, Tomáš. *Asertivitou k sebedůvěře*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 135 s. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-3659-4.
17. NOVÁK, Tomáš. *Asertivní žena*. 2.dopl.vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, 120 s. ISBN 80-247-0453-6.
18. NOVÁK, Tomáš. *Asertivita v manželství a v rodině*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 100 s. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-3659-4.
19. O'BRIENOVÁ, Paddy. O' BRIAN. *Pozitivní řízení: asertivita pro manažery*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003, 212 s. ISBN 80-726-1077-5.
20. OLENÍČEK, Antonín. *Výcvik asertivního jednání*. Vydal Institut mezioborových studií, BonnyPress, 2003.
21. PLAMÍNEK, Jiří. *Konflikty a vyjednávání: umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2009, 136 s. ISBN 978-80-247-2944-2.
22. RADECKI, Monika. *Jak nejlépe říci ne: neříkejte ano, když chcete říci ne*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 103 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-802-4725-772.
23. ŠEVELOVÁ, Irena. Přátelství mezi podřízeným a nadřízeným stojí na tenkém ledě. In: *rodina.cz* [online]. September 21, 2009 [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: [www.rodina.cz/clanek7371.htm](http://www.rodina.cz/clanek7371.htm)
24. VÁGNEROVÁ, Marie. *Psychopatologie pro pomáhající profese*. Vyd. 5., rozš. a přeprac. Praha: Portál, 2012, 870 s. ISBN 978-802-6202-257.

25. VÁGNEROVÁ, Marie. *Vývojová psychologie. Dětství, dospělost, stáří*. 1. vyd. Praha: Portál, 2000, 522 s. ISBN 80-717-8308-0.
26. VALIŠOVÁ, Alena. *Asertivita v rodině a ve škole, aneb, Zásady přímého jednání mezi dětmi, rodiči a učiteli*. Vyd. 3., upr. Jinočany: H, 1998, 181 s. ISBN 80-7261-012-0.
27. VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie komunikace*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005, 319 s. ISBN 80-717-8998-4.
28. VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 322 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.

## **SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

aj. - a jiné

apod. - a podobně

atd. - a tak dále

cit. - citace

č. - číslo

char. - charakter

např. – například

rod. – rodinný

s. - stránka

## **SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1. Vzorec průběhu kritiky .....	51
Obr. 2. Styly řešení konfliktů .....	59

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1. Charakteristické znaky manipulátorů .....	35
Tabulka 2. Hypotézy .....	63
Tabulka 3. Dotazované ženy dle rodinného stavu, výskytu dětí a rodiny .....	65
Tabulka 4. Dotazovaní muži dle rodinného stavu, výskytu dětí a rodiny .....	66
Tabulka 5. Dotazované ženy dle vzdělání a věku .....	67
Tabulka 6. Dotazovaní muži dle vzdělání a věku .....	67
Tabulka 7. Dotazované ženy dle povolání a věku .....	69
Tabulka 8. Dotazovaní muži dle povolání a věku .....	69
Tabulka 9. Škála pro hodnocení asertivity .....	70
Tabulka 10. Vyhodnocení dotazníku dle znaků asertivity.....	71
Tabulka 11. Asertivní dle znaků asertivity a věku .....	72
Tabulka 12. Asertivní dle znaků asertivity, rod. stavu, výskytu dětí a char. rodiny .....	73
Tabulka 13. Asertivní dle znaků asertivity a profese .....	73
Tabulka 14. Shrnutí hypotéz a základních výsledků .....	74
Tabulka 15. Asertivita podle pohlaví .....	75
Tabulka 16. Principy asertivního chování v zaměstnání a rodině .....	77

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Dotazování dle pohlaví .....	65
Graf 2. Dotazování dle rodinného stavu, výskytu dětí a charakteru rodiny .....	66
Graf 3. Ženy dle rodinného stavu .....	66
Graf 4. Muži dle rodinného stavu .....	66
Graf 5. Dotazování dle vzdělání .....	68
Graf 6. Ženy dle vzdělání .....	68
Graf 7. Muži dle vzdělání .....	68
Graf 8. Dotazování dle profese .....	69
Graf 9. Ženy dle profese .....	70
Graf 10. Muži dle profese .....	70
Graf 11. Vyhodnocení dle znaků asertivity .....	71
Graf 12. Asertivní dle znaků asertivity a věku .....	72
Graf 13. Asertivní dle znaků asertivity, rod. stavu, výskytu dětí a char. rodiny .....	73
Graf 14. Asertivní dle znaků asertivity a profese .....	74
Graf 15. Znalost pojmu asertivita .....	75
Graf 16. Asertivní dle znaků asertivity a vzdělání .....	78

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha P I Dotazník

# PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

## ASERTIVITA V RODINĚ A V ZAMĚSTNÁNÍ

Dobrý den,

jsem studentkou 3. ročníku dálkové formy oboru sociální pedagogika na IMS při Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění přiloženého dotazníku, který je součástí mé bakalářské práce na téma: Asertivní jednání jako nástroj sebeprosazení v rodině i v zaměstnání. Předložený dotazník obsahuje 20 jednoduchých otázek, jeho vyplnění není náročné. Prosím, vyplňte dotazník pravdivě. V případě Vašeho zájmu o předložení výsledků dotazníku mne prosím kontaktujte na [al.drabkova@centrum.cz](mailto:al.drabkova@centrum.cz)

Děkuji Vám za čas věnovaný vyplnění dotazníku.

Alena Drábková

### **Pohlaví:**

- žena
- muž

### **Rodinný stav:**

- svobodná/svobodný
- vdaná/ženatý
- rozvedená/rozvedený
- vdova/vdovec

### **Narozené děti:**

- ano
- ne

### **Je rodina, ve které žijete:**

- úplná rodina (matka, otec, děti)
- neúplná rodina (matka s dětmi anebo otec s dětmi)
- ostatní

### **Věk:**

- do 25 let
- 26 – 35 let
- 36 – 45 let
- 46 – 56 let
- 56 let a více

### **Vzdělání:**

- základní vč. neukončeného
- střední vč. vyučení (bez maturity)
- úplné střední (s maturitou)
- nástavbové studium
- vyšší odborné vzdělání
- vysokoškolské

### **Charakter profese:**

- zaměstnaný
- nezaměstnaný
- ekonomicky neaktivní



**Pokud jste zvolil/a zaměstnaný specifikujte:**

- dělník
- administrativa
- technickohospodářský pracovník
- školství a vzdělávání
- státní správa
- vedoucí pracovník

**Pokud jste zvolil/a ekonomicky neaktivní specifikujte:**

- student
- důchodce

- 1. Víte co je to asertivita?**
- 2. V případě, že mě kolega či známý požádá o půjčku, dokážu jej odmítnout?**
- 3. Dokážete se ohradit, když Vás někdo předběhne ve frontě?**
- 4. Je Vám trapné, zeptat se, když něčemu nerozumíte?**
- 5. Říkáte druhým, co se Vám na nich líbí?**
- 6. Dokážete uznat chybu, kterou jste udělal v práci?**
- 7. Na poradách nediskutujete, připadal byste si hloupě?**
- 8. Dokážete oponovat svému nadřízenému, i když víte, že nemá pravdu?**
- 9. V případě, že obdržíte časově náročný úkol, dokážete si prosadit prodloužení termínu pro dokončení úkolu?**
- 10. Svoji práci vykonáváte zodpovědně, dosahujete nadprůměrných výsledků. Řeknete si o jednorázovou odměnu, či navýšení platu?**
- 11. Snažíte se v rodině všem vyhovět, někdy i na úkor svého zájmu?**
- 12. Dokážete řešit konstruktivně konflikty v rodině?**
- 13. Myslíte si, že právě vy máte v rodině sklony k vedoucí úloze?**
- 14. Když skončí rodinná hádka, přehráváte si v hlavě danou situaci a přemýšlíte o věcech, které jste mohl/a říci jinak?**
- 15. Pokud by se vám nevyvedlo manželství a uvažovali byste o rozvodu, přihlížíte k tomu, co tomu řeknou lidé?**
- 16. Z práce se vracíte v pravidelném čase, jednoho dne se zdržíte s přáteli, aniž byste dal vědět svým blízkým. Dokážete sdělit partnerovi, že i mu se něco podobného také stalo a neměl by Vás tedy kritizovat?**
- 17. Když vám někdo z blízkých křivdí, nic nenamítáte. Ovládáte se, aby nepoznal vaše rozladění?**
- 18. Raději nad nějakým nedostatkem partnera přimhouříte oči, než by, jste riskoval/a hádku?**
- 19. Své dítě žádáte o pomoc. Dítě vám odpoví, že nyní nemá čas, že má rozdělanou práci, která je důležitější. Dokážete respektovat odpověď svého dítěte?**