



S RESPEKTEM K SOBĚ I DRUHÝM: ASERTIVITA PRO PRACOVNÍ POHODU

autorka: Mgr. Kateřina Malcánková



Spolufinancováno
Evropskou unií



Prosím zaevidujte se nám do projektu, ať pro Vás můžeme pořádat další podobné akce.



VETUNI pro spravedlivý rozvoj a růst
reg. č. CZ.02.02.XX/00/23_022/0009113

[Vykazování podpořených osob a zpracování osobních údajů](#)

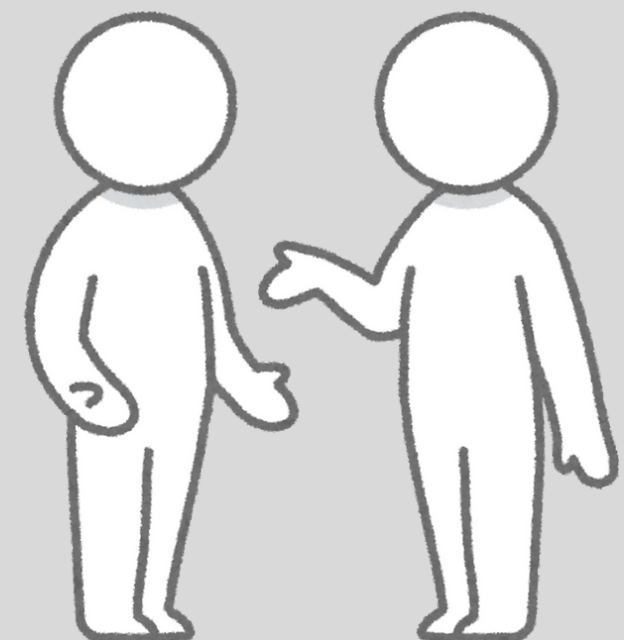
Asertivita

- způsob **komunikace**, ve kterém člověk **otevřeně, přímě a s respektem k sobě i k druhým vyjadřuje své potřeby**, názory, přání nebo pocity
- asertivní chování znamená **obhajovat vlastní práva, aniž bychom porušovali práva ostatních**
- asertivní člověk **přebírá odpovědnost za svoje chování, říká co cítí a co mu jde**, nepovyšuje se, **umí naslouchat** a přistoupit na kompromisy, častěji **vyjadřuje pozitivní věci**, kritizuje věcně a konstruktivně a jde mu více o **spolupráci** než vítězství

Asertivita

nás učí schopnostem:

- **požádat** o to, co potřebujeme
- **prosadit** svoje oprávněné **požadavky**
- **říkat ano nebo ne** v souladu s tím, co doopravdy chceme
- **spolupracovat** s druhými k oboustranné spokojenosti
- jasně a přiměřeně **vyjadřovat vlastní pocity**
- citlivě **naslouchat** druhému
- umění **konstruktivně kritizovat**
- **přijmout kritiku** či odmítnutí od druhého



Asertivita

mýty

- asertivní komunikace je jen pro silné osobnosti se sklonem k vedení
- asertivní techniky nejsou vůči druhému člověku fér
- asertivita je v podstatě jen válčující způsob, jak druhého přesvědčit
- **mýtus „naši furianti“**: mylná představa, že se musíme prosadit za každou cenu
 - → omyl: stejně asertivní je rozhodnout se rezignovat
- **mýtus „kamikadze“**: předpokládá neústupnost dvou znalců metody
 - → omyl: asertivita učí i kompromisu
- **mýtus „Niobé“**: názor, že na asertivitu doplatíme
 - → omyl: díky asertivitě získává člověk vnitřní svobodu



Asertivita

srovnání s dalšími komunikačními styly

styl	znaky	postoj	dopady na vztahy
agresivní	prosazení na úkor druhých, útočný, direktivní, obviňování okolí, povyšování	"Já jsem důležitější než ty."	strach, napětí, odpor ze strany okolí
manipulativní	nepřímý, skrytý tlak, vina, citové vydírání, apely na morálku	"Mohl bys mít hodnotu kdybys..."	nedůvěra, nečitelné vztahy
pasivní	bezbrannost, ustupování, vyhýbání se konfliktům	„Ty jsi důležitější než já.“	zneužívání druhými, neřešené problémy
asertivní	přímé, klidné a respektující vyjadřování potřeb, názorů, emocí	"Já mám svoji hodnotu, i ty máš svoji hodnotu."	dlouhodobě zdravé vztahy, jasnost, vzájemný respekt

Asertivita

cvičení



Přiřadte komunikační styly (asertivní, agresivní, manipulativní, pasivní) k jednotlivým reakcím v dané situaci:

Situace 1: Kolega Vám opakovaně přidělí práci, která není Vaše.

1. „No... dobře, udělám to.“
2. „To snad nemyslíš vážně, děláš si ze mě vola?“
3. „Hm, zajímalo by mě, jestli někdy vůbec něco uděláš sám.“
4. „Rozumím, že je toho hodně, ale tohle není moje odpovědnost. Potřebuji, aby sis to řešil sám.“

Situace 2: Kolegyně Vás opakovaně přerušuje při poradě, skáče Vám do řeči.

1. „No jasně, jak jinak – zase musíš mít poslední slovo.“
2. „Chtěl/a bych domluvit, prosím. Pak ti rád/a dám slovo.“
3. „Nevadí, mluv klidně dál... já to řeknu někdy jindy.“
4. „Můžeš konečně držet pusku a nechat mě domluvit?!“

Situace 3: Kolega Vám dává nevyžádanou kritiku před ostatními

1. „Díky za zpětnou vazbu. Můžeme si o tom promluvit později v soukromí?“
2. „Jo, asi máš pravdu... omlouvám se.“
3. „Podívej se radši na sebe! Ty máš co říkat!“
4. „Díky, že mě tak hezky shodíš před ostatními, to ti jde.“

Správné odpovědi:

S1:

1. pasivní
2. agresivní
3. manipulativní
4. asertivní

S2:

1. manipulativní
2. asertivní
3. pasivní
4. agresivní

S3:

1. asertivní
2. pasivní
3. agresivní
4. manipulativní

Asertivní právo

1. Mám právo sám posuzovat svoje vlastní jednání, myšlenky a pocity a být za ně a jejich důsledky zodpovědný.
2. Mám právo neposkytovat žádné vysvětlení ani ospravedlnění svého jednání.
3. Mám právo posoudit, zda a nakolik jsem zodpovědný za problémy druhých.
4. Mám právo změnit svůj názor.
5. Mám právo dělat chyby a být za ně zodpovědný.
6. Mám právo říci: „Já nevím.“
7. Mám právo být nezávislý na dobré vůli druhých.
8. Mám právo dělat nelogická rozhodnutí.
9. Mám právo říci: „Já ti nerozumím.“
10. Mám právo nebýt dokonalý. Mám právo říci: „Je mi to jedno.“



Uvědomte si, která práva ve svém životě využíváte a která nikoliv (ty si запиšte).

Aktivní naslouchání

- důležitým aspektem asertivity je **schopnost vést konverzaci**
- aktivní naslouchání je pro udržování rozhovoru klíčové

Je klíčové pro:

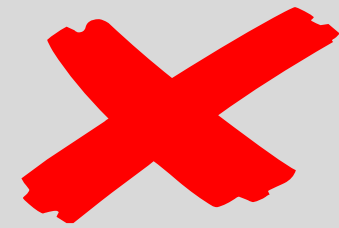
- **porozumění** druhému
- **vyjádření zájmů** o druhého
- **sdělení pocitů** z toho co říká
- vyjádření, zda sdělení druhého přijímáme
- pomoc druhému v upřesnění informace



- Neverbálním chováním dáváme najevo porozumění a přijetí:
 - **očíma sledujeme toho, kdo k nám mluví** (*nikoliv počítač, poznámky, dění za ním...*)
 - **necháváme druhého domluvit**
 - **dáváme najevo zájem**
 - mimikou
 - gesty
 - vstřícným nastavením těla
 - přikyvování hlavou
 - tónem hlasu



- jednoduché **slovní ujištění**, že nasloucháme
 - “Hmmm, aha...”
 - “To mohlo být...” (těžké, vyčerpávající, zajímavé)
 - “Rozumím, chápu vás...”
- **reflexe** nejdůležitější **myšlenek a pocitů**
 - “Slyším, že říkáte, že...”
 - “Vnímám, že...”
 - “Vidím na Vás, že...”
 - “Zdá se mi, že Vás to dost mrzí...”
- **parafráze** a **sumarizující výroky**
 - “Pokud Vám dobře rozumím, tak...”
 - “Takže říkáte, že...”
- **oceňující výroky**
 - „Vážím si toho, že o tom mluvíte tak otevřeně.“
 - „Je vidět, že jste se s tím snažil/a poprat nejlíp, jak to šlo.“
- **otevřené otázky**
 - “Co., Kdy,... Jak,...Jaké,...Z jakého důvodu,...Mohla byste mi říci více o...”



Čeho se vyvarovat

- **čtení myšlenek a “mezi řádky”**
 - domýšlení si, vykládání si záměru, proč se tak druhý chová
 - je důležité se i vždy ujistit, zda druhému rozumíme a potvrdit si i vnímané emoce
- **rad, doporučení**
- **přerušování partnera, skákání do řeči**
- **věnování pozornosti jiným činnostem**
- **vyprávění vlastní zkušenosti**





CVIČENÍ

Mluvčí – naslouchač
15 min.

Jednoduché asertivní reakce

Reakce zpětnou vazbou

- zpětná vazba jako **poskytnutí informace o tom, jak na nás určité chování působí**
- **pozitivní ZV > posilování** uvedeného chování
 - *“Jsem ráda, že jsi mi pomohla vymyslet název projektu.”*
- **negativní ZV > oslabení** uvedeného chování
 - *“Mrzí mě, že sis neudělala čas na to, abys mi pomohla s projektem”*

“Když ty děláš to, já se cítím takto.”

Reakce zpětnou vazbou

používáme v situacích, kdy potřebujeme:

- **vyjádřit své pocity, potřeby** nebo **nesouhlas** způsobem, který je respektující a zároveň otevřený
- **upozornit na nevhodné chování** bez útoku nebo obviňování
- poskytnout konstruktivní zpětnou vazbu kolegovi, nadřízenému nebo podřízenému
- **stanovit hranice**, když něco zasahuje do našich potřeb nebo kompetencí
- **pojmenovat, co nás zraňuje, obtěžuje** nebo brzdí, aniž bychom vyvolávali obranné reakce
- **podpořit pozitivní chování**, které chceme u druhého posílit (pozitivní zpětná vazba)

Reakce zpětnou vazbou

Příklady:

Kolegyně Vám nepomohla s projektem, přestože jste na tom byly domluvené.

*„Cítila jsem se v tom osamoceně, protože jsem doufala, že mi s projektem pomůžeš.
Ráda bych se domluvila, jak to můžeme udělat příště jinak.“*

Kolega opakovaně chodí pozdě na porady.

*„Všimla jsem si, že několikrát za sebou jsi přišel na poradu pozdě. Když se to stane,
narušuje to průběh a ztěžuje nám to práci. Potřebuji, abychom začínali včas.“*

Reakce zpětnou vazbou

„Když... – Cítím... – Potřebuji...”

Zásady:

- **mluvit za sebe v první osobě**
 - první osoba jednotného čísla - “**Já**...(to tak vidím), **Mně**... (se to tak jeví)”
 - tím zdůrazňujeme, že jde o osobní názor, NE obecné pravidlo
 - “Cítila jsem se osaměle, když jsi odešel...” vs “Zase jsi mě nechal o samotě, jsi sobec...”
- **poskytnutí informace a NE hodnocení**
 - říkáme, jak my vnímáme chování druhého, ne jaké je (nevnucujeme měřítko)
 - “Líbí se mi jak se směješ.” vs “Máš hezký úsměv.”
- **popisovat konkrétní chování, a ne jedince jako takového**
 - NEkritizujeme/nechválíme celého člověka - pouze prvek jeho chování
 - “Nelíbí se mi, že sis tu informaci nechala pro sebe.” vs “Jsi sobecká.”
- **reagovat krátce, stručně a srozumitelně**



CVIČENÍ

10min.

Napište asertivní zpětnou vazbu k následujícím situacím a poté si je navzájem přečtete a zreflektujete ve skupině:

1. Kolegyně s Vámi komunikuje přes e-maily, přestože sedíte v jedné místnosti.
2. Kolega často přebírá případy/úkoly bez konzultace.
3. Nadřízený zadává úkoly narychlo a bez jasných instrukcí.
4. Na poradách mluví vždy jen ti stejní lidé – ostatní mlčí.
5. Mladší kolega opakovaně nerespektuje domluvený léčebný protokol/pracovní postup.
6. Na schůzkách dochází k podceňování Vašich návrhů – reaguje se mlčením nebo rychlým přeskočením tématu.

Asertivní perzistence

princip: **klidné opakování stejného sdělení bez vysvětlování či emocí**

- v situacích, kdy potřebujeme důsledně a klidně **opakovat své stanovisko, požadavek nebo hranici, i když druhá strana opakuje svůj požadavek**, tlačí, zlehčuje nebo ignoruje naše sdělení
- **“gramofonová deska”** – opakujeme totéž bez emocí, výčitek nebo vysvětlování
 - stejně jako když gramofonová deska „uvízne“ – pořád dokola hraje stejnou část skladby.

Asertivní perzistence

používáme v situacích:

- když **druhý člověk nerespektuje vaši žádost** nebo odmítnutí
- **při opakovaném tlaku** nebo manipulaci
- při přecházení Vašeho stanoviska bez reakce
- při vyjednávání, kdy druhá strana opakuje nesplnitelné podmínky
- když někdo mění domluvené podmínky

Asertivní perzistence

Příklad:

Kolega Vás znovu žádá, abyste zůstal/a déle v práci, i když už jste odmítl/a.

Kolega: „Fakt tě potřebujeme, stačí jen dvě hodinky... Nechceš nás v tom nechat, že ne?“

Vy (poprvé): „Rozumím, že toho máte hodně, ale dnes odpoledne zůstávat nemohu.“

Kolega: „Ale ty to přece zvládáš nejlíp, jsi v tom fakt dobrý/á!“

Vy (podruhé): „Děkuju, vážím si toho. Ale opravdu dnes zůstávat nemohu.“

Kolega: „Tak si to přeplánuj, jde o tým!“

Vy (potřetí): „Chápu, že je to náročné, ale dnes zůstávat nemohu.“

Asertivní perzistence

Klíčové prvky techniky:

- **Klidně s neutrálním tónem opakujte stejné sdělení** - bez vysvětlování, emocí.
- Držte své stanovisko bez útočnosti.
- **Nezvyšujte hlas, neútočte** – mluvte klidně a věcně.
- **Neargumentujte znovu dokola** – řekněte jen základní sdělení.
- **Nenechte se vyprovokovat** – nereagujte na zlehčování, ironii nebo výčitky.
- **Nepřeskakujte na jiná témata** – držte se své jedné věty nebo myšlenky.

Proč to funguje:

- Snižuje napětí – není to hádka ani vzdor.
- Dává druhému čas si uvědomit, že to nemá cenu zkoušet dál.
- Posiluje Vaši důslednost a sebedůvěru.



CVIČENÍ

Tlačící - asertivní
15min.

1. Dvojice - jeden hraje „tlačícího“ kolegu / nadřízeného / klienta, druhý trénuje asertivní perzistenci.
2. „Tlačící“ má za úkol vymýšlet různé argumenty, manipulace, pochvaly, výčitky, nátlak.
3. Ten, kdo trénuje asertivitu, má jediný úkol:

Opakovat klidně a s mírným obměněním své rozhodnutí / odmítnutí.

1. Po 3 minutách si role vyměňte.
2. Na závěr si ve dvojici sdělte, co bylo náročné, co fungovalo, jaký to mělo účinek.



CVIČENÍ

situace k tréninku (vyberte si JEN JEDNU):

◆ V kanceláři:

- „Vezmi si ten úkol, ty to zvládneš rychleji než já.“
- „Uděláš mi prezentaci? Mně to nejde a nestíhám.“

◆ Pro akademické prostředí:

- „Nemůžu přijít na konzultaci, nešlo by to online v neděli?“
- „Nepřidáte mi pár bodů? Chybí mi jen kousek.“

◆ Pro veterináře:

- „Ale my nemáme tolik peněz, nemůžete něco levnějšího?“
- „To ošetření přece zvládnete i bez objednání, ne?“

Technika otevřených dveří

- **způsob, jak reagovat** na kritiku, nátlak nebo manipulaci, **aniž byste šli do konfliktu nebo se hned bránili**
- jedná se o **přijetí, souhlas s tvrzením druhého** (alespoň s okolností, pocitem, některým faktem)
- **při uznání “otevíráte dveře”** tomu, co říká druhý člověk a tím postupně ztrácí energii na hledání dalších argumentů
 - **jakoby plnou silou zatlačil na dveře, které nejsou zavřené**
- nevzdáváte svůj postoj, jen minimalizujete konflikt a napětí
- často to druhého odzbrojí, protože nečeká, že budete souhlasit – čeká obranu nebo protiútok

Technika otevřených dveří

Příklady:

Kolega: „*Ty máš ty reporty vždycky tak zdlouhavé.*“

Vy: „*Ano, je pravda, že jsou hodně podrobné.*“ (nebráníte se, ale ani se nevzdáváte přesvědčení, že podrobnost je nutná)

Klient: „*Vy veterináři jenom vyděláváte na lidech!*“

Vy: „*Rozumím, že vám to tak může připadat, když se sečtou náklady na léčbu.*“

Technika otevřených dveří

používáme v situacích:

- **manipulace** a přehnaných požadavků
- přehnané **kritiky, útočných výroků**
- když se chcete **vyhnout hádce**
- když víte, že **hádká nikam nevede**



CVIČENÍ

Otevřít dveře.
10 min.

Negativní dotazování

- cílem je zůstat **otevřený kritickým připomínkám** a místo popírání či vysvětlování se **aktivně ptát na detaily**
- **žádáme další kritiku** svého chování, svých vlastností, projevů, nebo žádáme přesnější a konkrétnější **detaily**, abychom si co nejlépe objasnili, co nám partner řekl
- tím ukazujeme, že jsme ochotní naslouchat a rozumět druhé straně, a zároveň odlehčujeme napětí v situaci
- pomáhá odhalit, jestli je kritika oprávněná a konstruktivní, nebo spíše neurčitá či emocionálně zabarvená
- efekt: druhý člověk má pocit, že ho bereme vážně, a my získáme konkrétní informace, se kterými můžeme pracovat

Negativní dotazování

Postup:

1. **Přijmeme** kritiku bez okamžité obrany („Rozumím, že to tak vidíte“).
2. **Položíme otevřenou otázku**, která má získat více detailů:
 - „Co přesně vám na tom vadilo?“
 - „V čem konkrétně to podle vás nebylo dobré?“
 - „Jak byste si představoval/a lepší postup?“
3. **Posloucháme** a zjištěné informace využijeme pro zlepšení nebo pro vysvětlení.

Negativní dotazování

Příklad:

Kolega: „Tvoje prezentace byla dost chaotická.“

Vy: „Rozumím, že to tak vnímáš. Můžeš mi prosím říct, co konkrétně ti připadalo chaotické?“

Kolega: „Bylo tam hodně textu a ne vždy jsi řekl, co je nejdůležitější.“

Vy: „Díky, to mi pomáhá — příště se zaměřím na stručnější slidy a jasné vyzdvižení hlavních bodů.“



CVIČENÍ

10min

Napište **5 kritických výroků na svoji adresu**, které si sami někdy říkáte, a **odpovězte na ně tak, jako by vás kritizoval někdo jiný**. Užijte negativního dotazování.

Příklad - vadí mi, že se ráno dlouho vypravuji.

>> “Hrozně dlouho ti ráno trvá, než se vypravíš.”

>”Tomu nerozumím, co konkrétně ti na tom vadí?”

Negativní aserce

- podstatou je **vyjádření našeho práva dělat chyby**, být nedokonalí v chování a za své nedostatky převzít plnou zodpovědnost (chyby dělá přece každý 😊)
- cílem je **uznat naši chybu**, nedostatek nebo slabost otevřeně a klidně, aniž bychom se snižovali nebo se obviňovali víc, než je nutné
- asertivně akceptovat vlastní chybu či omyl a **slovně to vyjádřit bez omlouvání se “nad míru”**
- pomáhá to udržet atmosféru klidnou a zároveň ukázat, že jsme si vědomi reality a dokážeme ji přijmout a k sebebřijetí

Negativní aserce

Příklady slovního vyjádření:

- *“Je to moje chyba, příště to zkusím jinak.”*
- *“Taký se mi nelíbí, jak jsem to udělal/a.”*
- *“Byla to ode mne hloupost, ani mně se to takto nelíbí.”*
- *“Uvědomuji si, že jsem to zvorál/a.”*
- *“V pořádku, zkazil/a jsem to. Opravdu bych na to mohl/a víc dbát.”*



BONUSOVÉ CVIČENÍ

Vzpomeňte si na nejméně **5 chyb z poslední doby**, které jste udělali, a zkuste si **napsat krátké dialogy**, ve kterých tyto chyby konstatujete (za pomoci negativní aserce).

Reflexe

- Co si odnášíte?
- Jaké pro Vás bylo zkoušet si asertivní techniky?
- Co vyzkoušíte v příštím týdnu? (zapište si)

Zpětná vazba





Spolufinancováno
Evropskou unií



VETUNI pro spravedlivý rozvoj a růst
reg. č. CZ.02.02.XX/00/23_022/0009113

Stres pod kontrolou: strategie pro pracovní pohodu © 2025 by Kateřina Malcánková is licensed under CC BY-SA 4.0

