

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
Pedagogická fakulta

Ústav pedagogiky a sociálních studií

Bakalářská práce

Jitka Sovová

Asertivita a její uplatnění (modifikace) ve vztahu klient – inkasní společnost

Vedoucí závěrečné práce: PhDr. PaedDr. Klapal Václav, Ph.D.

OLOMOUC 2012

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracovala samostatně a uvedla veškeré zdroje, které jsem použila.

Děkuji PhDr. PaedDr. Václavu Klapalovi, Ph.D. za odborné vedení závěrečné práce.

V Olomouci dne 03.03.2012

.....

Sovová Jitka

OBSAH

ÚVOD.....	5
I TEORETICKÁ ČÁST	6
1 CO JE ASERTIVITA.....	6
2 KOMUNIKACE, STRES A SOCIÁLNÍ ZDATNOST	7
2.1 KOMUNIKAČNÍ PROCES A JEHO ZÁKONITOSTI.....	7
2.2.1 FORMY KOMUNIKACE – JAK SPOLU LIDÉ KOMUNIKUJÍ	8
2.2.2 SLOŽKY KOMUNIKACE	8
2.2.3 OBECNÉ ZÁSADY ÚČINNÉ SLOVNÍ KOMUNIKACE.....	8
2.3 STRES	10
2.4 SOCIÁLNÍ ZDATNOST	11
2.4.1 SLOŽKY SOCIÁLNÍ INTERAKCE	12
2.4.2 ZPŮSOB SOCIÁLNÍHO UČENÍ	12
3 ZÁKLADNÍ POJMY: ASERTIVITA, PASIVITA, AGRESIVITA, MANIPULACE .	13
3.1 ASERTIVITA.....	13
3.2 PASIVITA	15
3.3 AGRESIVITA	15
3.4 MANIPULACE.....	15
3.5 ASERTIVNÍ, AGRESIVNÍ, PASIVNÍ A MANIPULATIVNÍ JEDNÁNÍ.....	16
3.6 ZNAKY CHOVÁNÍ.....	17
4 ASERTIVNÍ PRÁVA	19
4.1 ASERTIVNÍ PRÁVA A JEJICH VÝZNAM.....	19
4.2 ASERTIVNÍ TECHNIKY	22
4.3 ASERTIVNÍ METODY	22
II PRAKTICKÁ ČÁST	27
5 PŘÍPADOVÁ STUDIE	27
5.1 VÝZKUMNÁ OTÁZKA	27
5.2 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	27
5.3 POPIS SYSTÉMU VYMÁHÁNÍ POHLEDÁVEK.....	28
5.4 JEDNÁNÍ S DLUŽNÝM KLIENTEM.....	30
5.5 NEJČASTĚJŠÍ DŮVODY, PROČ KLIENTI VOLAJÍ.....	31
5.6 METODIKA	32
5.7 POPIS ZKOUMANÉHO PŘÍPADU	32

5.8 ROZBOR A ANALÝZA ROZHOVORU.....	38
6 ANALÝZA ÚDAJŮ.....	42
6.1 ROZBOR ROZHOVORU Z HLEDISKA ASERTIVNÍCH TECHNIK	44
6.3 DISKUSE	44
ZÁVĚR	46
LITERATURA	47

ÚVOD

Většina stresorů dospělého věku se týká vztahů v rodině nebo zaměstnání, lidí, kteří trpí napětím a nepohodou v mezilidských vztazích. Lidé mají tendenci reagovat stereotypně. Pouhá snaha o problémech mluvit, stejně jako to, když se o nich nemluví vůbec, nepomůže. Naopak mohou vzniknout nové třecí plochy. Pokud člověk změní partnera nebo pracoviště, za časem se dopravuje do podobné situace, protože nedokázal změnit vlastní chování a vyvolal doplňkové chování u druhých. Pokud situaci chceme změnit, potřebujeme změnit vlastní chování.

Asertivita dnes představuje ucelený komunikační styl, který zohledňuje nejen komunikační dovednosti, ale i stabilitu osobnosti. Vyžaduje, aby se člověk rozhodoval sám za sebe a za rozhodnutí také nesl odpovědnost.

Tato práce pojednává o přístupech, které můžeme použít tak, abychom byli sami se sebou spokojenější a vaše vztahy s ostatními byly otevřenější. Samozřejmě jakákoliv teorie nemůže nahradit přímou zkušenost. Bez nácviku asertivitu zvládnout nelze.

Cílem této práce je charakterizovat asertivní komunikaci, možnosti prosazení příslušných asertivních postupů. Teoretická část práce charakterizuje pozitivní a negativní formy lidské komunikace, teorie a metody asertivní komunikace, asertivní desatero a její uplatnění.

V druhé - praktické části - bude popsán systém vymáhání dlužných pohledávek inkasní společností. Rozbor asertivní komunikace v praxi ve vztahu ke klientovi. Bude obsahovat analýzu rozhovoru a její interpretace.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 CO JE ASERTIVITA

Klasik tohoto veskrze praktického využití teorií mezilidské komunikace Američan Andrew Salter se již před čtyřiceti lety snažil své žáky naučit spontánním reakcím, přiměřenému projevu emocí, umět dát najevo svá přání a požadavky. Učil vyjádřit vlastní stanovisko, nebát se oponovat, a to jak za použití argumentů, tak neustálým setrváním na svém, pokud je argumentace zbytečná, nebo není na místě. Seznamoval lidi s taktikami, jak prosadit svůj oprávněný požadavek či říkat „ne“ na nepřijatelné nároky, aniž by tím byla dotčena práva druhých. Cvičil postupy vyrovnání se (oprávněnou či neoprávněnou) kritikou i vlastními chybami. Učil umění požádat druhé o laskavost bez pocitů trapnosti. Věděl, že kompromis je často největším vítězstvím.

Být asertivní neznamená porazit druhého, chovat se egoisticky, manipulovat ve svůj prospěch. Jde o umění prosadit se a zároveň respektovat potřeby druhých. Pomáhá k synergii, tedy spolupráci s ostatními. Být asertivní znamená stát si na svých právech bez toho, abychom ponižovali druhého, ale také respektovali právo druhého na jeho názor.

Asertivita nás učí schopnostem:

- *snášet bez stresu i obtížné mezilidské situace,*
- *jasně a přímo vyjadřovat vlastní pocity,*
- *říkat ano či ne v souladu s tím, co chceme,*
- *požádat o to, co potřebujeme,*
- *přijmout odmítnutí bez vzdoru či sebeodsuzování,*
- *umění konstruktivně kritizovat,*
- *vyjádřit i přijmout kompliment,*
- *prosadit svoje oprávněné požadavky,*
- *citlivě naslouchat druhému, uzavírat rozumné kompromisy.¹*

¹ PRAŠKO, Ján., PRAŠKOVÁ, Hana. *Asertivitou proti stresu*. Praha : Grada Publishing, 1996.

2 KOMUNIKACE, STRES A SOCIÁLNÍ ZDATNOST

V širších souvislostech tím míníme každou interakci, výměnu informací, kontakt mezi lidmi ale i neživými systémy. V užším slova smyslu jde o komunikaci pouze mezi lidmi. Její předpoklady jsou vrozeny. Na základě těchto předpokladů se učíme komunikovat. Někdo lépe a někdo hůře. Záleží na vrozených předpokladech, tak na okolnostech učení, na vzorech, které máme, na odměnách a trestech za určitý způsob komunikace a také na našem osobním chtění. Komunikace neslouží jen k předávání informací mezi lidmi ale také k vnitřnímu porozumění světu i našemu nitru. Člověk se utváří ve vzájemné souvislosti se světem a zvláště však s lidmi. Jeho prožívání a chování se formuje v komunikaci s druhými. Sebevědomí, nálada, pocity a chování se formuje v komunikaci s druhými, tak i chování druhých je ovlivněno způsobem naší komunikace s nimi. Obtíže v komunikaci bývají proto spjaty s poruchou sebehodnocení a hodnocení druhých. Sebeúcta souvisí s oceněním vlastní schopnosti zvládnout náročné situace. Jakmile se dostaneme do obtížné situace, reagujeme emočně přehnaně, nebo naopak emoce potlačíme úplně. Ani jedna extrémní situace nám nepomůže. Potřebujeme se naučit přiměřeně vyjádřit své pocity a potřeby a umět dobře na ně reagovat. Pokud to neumíme, prožíváme to nepříjemně. Jak psychicky, jako úzkost, strach, hněv nebo bezmoc, tak tělesně, jako napětí, svalová ztuhlost, bolest hlavy, bolesti žaludku, bušení srdce, pocení, červenání se apod.

2.1 Komunikační proces a jeho zákonitosti

Komunikace je obvykle definována jako proces sdělování a přijímání informací. Účastníkem tohoto procesu je zdroj informací, tedy ten, kdo informace sděluje (komunikátor), a příjemce informací (komunikant). Komunikátor zakóduje sdělení (komuniké) do určitého kódu a komunikačním kanálem, jímž může být fyzikální, biologické i sociální prostředí organismu, je sdělení přeneseno k příjemci. Nejobvyklejším kódem je v mezilidské komunikaci jazyk.

Komunikant obsah sdělení, které od komunikátora obdržel, dekóduje, a nějak mu porozumí.

Je-li komunikace jednosměrná, obě osoby zůstávají ve své roli, tj. v roli komunikátora a komunikanta. Je-li komunikace obousměrná, tj. jde-li o dialog, role účastníků komunikačního procesu se mění – z komunikátora se stává komunikant a naopak.²

² ADAIR, John. *Efektivní komunikace*. Praha : Alfa Publishing, 2004.

2.2.1 Formy komunikace – jak spolu lidé komunikují

Prostřednictvím slov a jejich spojení slov k jiným lidem co říká. Ovšem to, co vyslovuje, také jak říká – hovoří určitou rychlostí, určitým tónem, s úsměvem i bez úsměvu apod. Mimoslovními projevy, které vyřčená slova doprovázejí, tak člověk vkládá do sdělení další informaci. Ta pak významně ovlivňuje to, jak bude příjemce vyřčená slova interpretovat, tj. jaký významový obsah (smysl) jim bude přikládat.³

2.2.2 Složky komunikace

Komunikace má dvě základní složky:

- verbální složku – jak komunikujeme slovy, jejich obsah,
- nonverbální složku – vše, co slova doprovází.

Nonverbální komunikace je vývojově starší způsob komunikace, funguje automaticky.

Hůře se ovládá vůlí. Snadno prozradí opravdový pocit či záměr. Nonverbální komunikaci tvoří dle většiny autorů:

- *zrakový kontakt (vzájemné pohledy, pohledy stranou, atd.),*
- *mimika (pohyby očí, úst, tváře),*
- *kinetika (pohyby těla, chůze),*
- *estika (hlavně pohyby rukou),*
- *haptika (doteky, poplácání, podání rukou),*
- *proxemika (vzdálenost od druhých, její změny),*
- *teritorialita (souvisí s proxemikou – prostor a jeho obsazení),*
- *posturologie (polohy těla, držení rukou, poloha nohou),*
- *paralingvistika (zabarvení hlasu, síla a tón hlasu, rychlost řeči),*
- *jiné znaky – oblečení, úprava, účes, písmo apod.*

Verbální komunikace je to, co říkáme slovy, tedy obsah naší řeči. Správná verbální komunikace by měla být konkrétní, jasná, srozumitelná a měla by používat 1. osobu jednotného čísla. „*Já to vidím tak.*“, „*Já tomu tak rozumím.*“.

2.2.3 Obecné zásady účinné slovní komunikace

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

³ PRAŠKO, Ján., PRAŠKOVÁ, Hana. *Asertivitou proti stresu*. Praha : Grada Publishing, 1996.

Vyjadřujte se jasně

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

Vyjadřujte se stručně

Nezahrnujte své partnery v komunikaci velkým množstvím slov ani záplavou informací.

Nepoužívejte dlouhá souvětí. Mluvte spíše v krátkých větách a informace sděľujte po částech. Vaše řeč tím získá na věcnosti, výstižnosti a srozumitelnosti a naslouchající vás bude snáze sledovat a chápat.

Informace sděľujte v logickém sledu

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

Neopomíejte podstatné

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

Zdůrazňujte podstatné

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

Bud'te korektní

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

Přizpůsobujte se

Volba slov může zásadním způsobem ovlivnit to, zda vám druzí rozumějí nebo ne. Velmi pregnantním a přesným jazykem bývá v pracovních záležitostech odborná terminologie.

Efektivní však bude jen tehdy, má-li váš partner v komunikaci patřičné znalosti odborných výrazů. Není-li tomu tak, je třeba zvolit jazyk běžného uživatele. Platí tedy důležitá zásada – cílevědomě se přizpůsobit příjemci a komunikovat s ním jazykem, kterému rozumí. Příjemci sdělení přizpůsobujte rovněž tempo své řeči. Lidé nejraději naslouchají hovoru v takovém tempu, jakým sami hovoří. Bude-li vaše tempo výrazně odlišné od tempa vašeho komunikačního partnera, bude tento rozdíl pociťovat nepříjemně. Navíc - pokud osobní tempo příjemce sdělení bude pomalé a váš hovor bude rychlý, nejenže nebudete partnerovi sympatický/sympatická, ale nebude vás ani stačit vnímat.

Klad'te otázky, ověřujte porozumění

Chcete-li si být jisti tím, že váš posluchač pochopil vaše sdělení tak, jak jste je mínili, ověřujte jeho porozumění. Potřebné je to zejména tehdy, zadáváte-li úkol, delegujete-li určitou pravomoc apod. Nestačí však zeptat se "rozumíte?". Může se vám totiž dostat odpovědi „ano“, i když si váš spolupracovník vyložil vaše sdělení mylně či nepřesně.

Otázky musí být zcela konkrétní, případně můžete vašeho kolegu i podřízeného vyzvat, aby vám naznačil, co následně udělá, i aby zopakoval, na čem jste se dohodli. Nepředpokládejte, že pokud váš spolupracovník neporozuměl, sám se zeptá. Někdy k tomu není motivován, někdy má zábrany se zeptat, aby se „neztrapnil“, někdy ani neví, že sdělení nepřesně pochopil i že mu nějaká podstatná informace unikla. Jasnost pochopení je však na místě ověřovat i v případech, že posluchačem sdělení jste vy. Ne všichni umějí komunikovat jasně a srozumitelně, chcete-li předejít problémům, je na vás, abyste jasnost a srozumitelnost zajistili. K tomu vám mohou posloužit kontrolní otázky i parafráze - např. "*Porozuměl (a) jsem vám dobře, že máte na mysli ...? Nebo "Vy jste tedy názoru, že nejvhodnějším řešením by bylo ... "*" apod. Odpovědí na kontrolní otázku bývá potvrzení, i upřesnění řečeného.

2.3 Stres

Stres má svůj původ v latinském výrazu „*stringere*“, znamenajícím „*svírat, utahovat*“, označuje stav jedince v tísní a ohrožení. Podnět, který tento stav vyvolal, je nazýván *stresorem*. Stres definuje původce tohoto pojmu Selye jako „*nespecifickou (obecnou) reakci na požadavek kladený na organismus, projevující se na tělesné i duševní úrovni*“.⁴ Stres, který se na fyziologické úrovni projevuje jako stav zvýšené aktivity organismu a to jak negativního (*distres*), tak i pozitivního (*eustres*). Nejčastějším příznakem stresu je negativně emoční tenze, manifestující se v podobě strachu, úzkosti, nepohody, nejistoty, zlosti.

⁴ SELYE, Hans. *Život a stres*. Bratislava: Obzor 1966.

Nelze však říci, že by stres byl jen škodlivý. Určitá míra stresu je potřebná. Bez ní bychom neměli dostatek podnětů k překonání překážek s příjemným očekáváním. Eurostres je všude tam, kde máme situaci pod kontrolou. Distres je všude tam, kde situaci přestáváme zvládat, cítíme se přetížení, ztrácíme jistotu a nadhled. Ze zdravotního hlediska jde o míru stresu a o to, jak často se objevuje. Škodlivým se stává překročením určité individuální hranice. Psychosociálním stresorem bývá chování lidí. Zda se jím ale stane, o tom rozhoduje náš postoj k němu – naše hodnocení a očekávání. Stresorem může být pedantický nadřízený, nedůtklivý podřízený, komisi úředník či dítě v pubertě. Zda je budeme pokládat za stresory, záleží hlavně na nás. Někdy však vyhnutí není možné, obzvláště pokud jsou to členové rodiny nebo spolupracovníci. Pak je potřebné osvojit si dovednosti, které pomohou dostat komunikaci více pod kontrolu. Často si sami stresory vyrábíme svými zlozvyky v chování, na které ostatní reagují tak, že mi je prožíváme jako stres. Dobrá komunikace je prevencí sociální úzkosti, zabraňující stresujícím situacím a konfliktům již v zárodku.

2.4 Sociální zdatnost

Sociální zdatnost je soubor dovedností, která umožňuje sdělit druhým, jak se cítíme, co prožíváme. O sociální zdatnosti mluvíme jako schopnosti přirozeným způsobem vyjadřovat své potřeby, mluvit o svých pocitech a záměrech a brát přitom ohledy na potřeby druhých. Tokový způsob chování vede k posílení jiných lidí a zpětně k nárůstu sebedůvěry. Sociální dovednosti jsou potřebné v provozních činnostech jako vyřízení záležitostí na úřadech, vycházet s nadřízenými a podřízenými ale i v osobním životě se svými nejbližšími. Soubor komunikačních dovedností lze zařadit jako třístupňový proces.

- První stupeň komunikace vyžaduje dovednost sociální percepce čili vnímání sociální situace, která je nutná k pochopení a přiměřenému přijetí a pochopení informací.
- Druhý stupeň – tzv. kognitivní rekonstrukce – vyžaduje vnitřní zpracování. Poté co jsme pochopili situaci, si potřebujeme ujasnit, čeho chceme dosáhnout a jakým způsobem toho nejlépe docílíme. Nejúčinnější strategie vyžaduje dovednost řešit problém systematickým způsobem. Dovednost zpracování nám tedy umožňuje připravit si obsah toho, co budeme říkat a také kde a jakým způsobem to uděláme.
- Třetí stupeň tzv. – exprese – vyžaduje dovednost vyjadřování se správným způsobem, abychom sociální výměnu úspěšně dokončili. Dovednost exprese vyžaduje slovní zásobu, tedy co je řečeno a jakým způsobem je to řečeno tzn. neverbální dovednosti. Výběr

správných slov a vytvoření vět a smysluplných celků dává význam naší komunikaci s druhými. Ale způsob, jak co říkáme, je stejně důležitý jako to, co říkáme.⁵

2.4.1 Složky sociální interakce

- Vnímání sociální situace – percepční dovednosti:
 - naslouchání druhému, jak slovní i mimoslovní obsah,
 - zhodnocení kontextu,
 - možnosti vlastního zkreslení díky předpojatosti či momentální náladě.
- Zpracování situace – kognitivní dovednosti:
 - krátkodobé či dlouhodobé zájmy,
 - vnitřní formulace odpovědi – několik možností,
 - zvážení dopadu na druhé a důsledek jednotlivých možností,
 - výběr optimální odpovědi.
- Vyjádření se – expresivní dovednosti:
 - slovní obsahová složka,
 - formální paralingvistická složka a mimoslovní složka.

2.4.2 Způsob sociálního učení

Sociální dovednosti se neustále učíme, ale obvykle si to uvědomíme, až jsme konfrontováni se situací, která vyžaduje nové reakce. Lidé využívající svoje dovednosti si předem v duchu cvičí, co řeknou, jak se při tom budou tvářit. Nebo si zkoušejí a nacvičují před jinými lidmi. Vyhledáním člověka, který tuto zkušenost již má a může nám poradit v důležitých věcech. Jindy pozorují druhé v podobné situaci a snaží se zapamatovat jejich chování. To umožňuje vyzkoušet různé způsoby vyjadřování a předvídat jak na ně budou reagovat druzí.

Metody používané v nácviku jsou:

- Pozorování jiných osob, které používají sociální dovednosti-modelování.
- Nácvik dovedností v simulované situaci – hraní rolí.
- Získání zpětné vazby a návrhů na zkušenosti – sociální posilování.

⁵ PRAŠKO, Ján., PRAŠKOVÁ, Hana. *Asertivitou proti stresu*. Praha : Grada Publishing, 1996.

3 ZÁKLADNÍ POJMY: ASERTIVITA, PASIVITA, AGRESIVITA, MANIPULACE

3.1 Asertivita

Výraz asertivita má svůj původ v latině - assere znamená tvrdit, ujišťovat, zdůrazňovat. Do češtiny je proto tento výraz nejčastěji překládán jako "zdravé, přímé sebeprosazení". Slovo sebeprosazení, užívané v překladu pojmu asertivita, vyvolává ovšem někdy v lidech představu, že asertivita je hlavně umění dosáhnout svého. Ve skutečnosti je to jen jedna z dílčích dovedností asertivně jednajícího člověka. Být asertivní znamená mnohem více – znamená to především být odpovědný za sebe sama, respektovat druhé, naslouchat jim a spolupracovat s nimi. V určitých situacích sice asertivita představuje např. dovednost vyslovit jasné "ne" i dovednost nepodléhat nátlaku, stát si na svém a prosadit oprávněný požadavek. Ve většině případů však jednat asertivně znamená především snažit se pochopit jiné, jednat přátelsky a kooperativně hledat dohodu.

Asertivitu můžeme definovat jako: „jednání, které není ani pasivní, ani agresivní. Není to únik ze situace. Není to ani útočné prosazování vlastních potřeb.“⁶

Asertivitu tedy můžeme chápat jako chování, nebo jednání, které respektuje potřeby, naši vlastní osobnost, stejně tak i potřeby ostatních. Při asertivním jednání nemáme potřebu utíkat před komunikačním partnerem, ani mu vnucovat vlastní názory, netrpíme pocitem viny z odmítnutí. Plně si uvědomujeme svoje potřeby a zájmy, svá práva i své povinnosti, sami sebe. Proto je asertivní komunikace velmi žádoucí.

A souvisí se sebevědomím a s chápáním sebe sama. Hodnocení sebe sama má vliv na zvládání těžkostí, na způsob komunikace a naše jednání s ostatními partnery. Pod termínem sebehodnocení, podle Křivohlavého chápeme: „*schopnost vidět sebe sama obdobně, jako vidíme druhého člověka, popsat se, ohodnotit se. (...) o celý soubor kladných a negativních emocí s tím spojených. Sebehodnocení je umožněno tím, že jsme schopni podívat se sami na sebe s určitým odstupem a zároveň výsledky tohoto pohledu vnímat. Naše sebehodnocení ovlivňuje to, jak nás vnímají a hodnotí ostatní lidé.*“⁷

Ačkoliv je asertivní chování jinak žádoucí, mohou nastat chvíle, kdy je lepší asertivní jednání nevyužít. Může se jednat například o hrozbu útoku či napadení... vždy je důležité předvídat následky a jednat podle nastalé situace vzhledem k okolnostem.

⁶ FRANKOVÁ, Emilie. *Komunikace v řízení*. Brno : Akademické nakladatelství CERM, 2008.

⁷ KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Psychologie zdraví*. Praha : Portál, 2.vydání, 2003.

Asertivní člověk používá rovněž „já-komunikaci“, to znamená odpovědi a dotazy směřující k nebo od jeho vlastní osoby s popisem pocitů, myšlenek nebo jednání komunikátora. Jedná se o věty typu: „*jsem, rád, že...*“, „*mám strach, když....*“, „*chci Vám říci...*“ je nutné používat já-odpovědi, nebo já-dotazování, jinak se nejedná o asertivní komunikaci.

Stupně asertivního jednání dle Frankové:⁸

Základní asertivita:

jedná se o vyjádření myšlenek, pocitů... Vyjádření musí být autentické „*Nemyslím si, že jste si zvolil dostatečně dlouhou dobu pro splnění Vašeho cíle v individuálním plánu*“ Jedná se o konkrétní problém, popsany v já-komunikaci a vyjádřený pocitem (libost X nelibost).

Empatická asertivita:

empatie znamená vcítění se do jiné osoby. Empatická asertivita navíc obsahuje i složku pocitovou. Už nezůstáváme pouze na „pojmenování“ pocitu, ale popíšeme ho, vysvětlíme... snažíme se, aby nám druhá osoba rozuměla, a my se jí také snažíme porozumět. „*Nejsem si úplně jistá, jestli jste si zvolil přiměřenou dobu potřebnou ke splnění cíle ve vašem individuálním plánu, mám obavu, že Vám tato doba nebude stačit, že je příliš krátká. Že se budete díky ní cítit ve stresu.*“ Zde přibylo vyjádření vlastní obavy, vlastních pocitů strachu o... To zmírňuje a otupuje případnou agresivitu z druhé strany a vyjadřuje náš zájem a snahu dohodnout se bez konfliktu. Nejedná se o útok.

Stupňovaná asertivita:

přichází v okamžiku, když komunikační partner ignoruje naše požadavky. Obsahuje krátce formulovaný problém a jasné následky z toho plynoucí. „*Již dříve jsme se spolu bavili o době potřebné k splnění jednotlivých cílů v individuálním plánu. Mluvili jsme o různých podmínkách a okolnostech, které s cíly souvisí. Pokud si tedy nezvolíte přiměřenější dobu, nestihnete cíle splnit a budete z toho zklamáný.*“

Konfrontační asertivita:

hlavním bodem je zde vysvětlení rozporu mezi stanovisky a otázka proč? „*Vysvětlovali jsme si důležitost vhodné délky doby ke splnění Vašich cílů a bavili se spolu o všech výhodách a nevýhodách možných řešení. Proč si nechcete dát delší dobu na splnění Vašeho cíle?*“

⁸ FRANKOVÁ, Emilie. *Komunikace v řízení*. Brno : Akademické nakladatelství CERM, 2008.

3.2 Pasivita

Pasivní člověk ve své komunikaci nevyžaduje, co chce, nevyžaduje své myšlenky a pocity. Pokud ano, tak většinou nepřiměřeně. V komunikaci ustupuje, je nejistý. Omlouvá se, vysvětluje. Jeho věty bývají dlouhé, málokdy je v nich užito přímého vyjádření v 1. osobě j. č. (chci, myslím,...), spíše se objevuje "*měl bych*", "*měli bychom*". U ostatních vyvolává toto chování pocity viny nebo naopak podrážděnost. Pasivně jednající člověk ustupuje ostatním. Je nejistý. Vyhýbá se výměně názorů. Současně si nařiká na osud. Obviňuje okolí z agresivity. Má pocit, že ho druzí využívají a často také využíván je.

3.3 Agresivita

Agresivní člověk ve svém slovním projevu vyjadřuje, co chce, sděluje své myšlenky a pocity přímo, často však na úkor ostatních. Nemá chuť a není ochoten naslouchat. Netrpělivě partnera přerušuje, je neústupný, provokuje hádku a konflikt. Požadavky formuluje jako pokyny i hrozby, názory formuluje jako fakta, obviňuje, vyčítá. Věty často začíná slovy "*ty*", "*oni*", zdůrazňuje "*já*". U ostatních svým chováním vyvolává pocity ohrožení, zlosti, rozčilení, nikdy až pomstychtivosti. Uvedené agresivní projevy jsou známkou především agresivity přímé, otevřeně ventilované. Ve styku s některými osobami se ovšem můžeme setkat také s nepřímými projevy agresivity (někdy bývají označovány jako pasivní agresivita), které jsou obtížněji rozeznatelné. Patří k nim např. jízlivé vyjadřování, rozladěnost, různé druhy citového vydírání, rozpornost sdělení, vytváření neklidné atmosféry a šíření špatné nálady. Daný člověk vysílá nejasná, nepřímá sdělení, kterými chce dosáhnout svého. V ostatních vyvolává takové jednání napětí, nejistotu, dezorientaci, rozpaky, pocity rozhodnosti, ublíženosti a vzdoru.

3.4 Manipulace

Manipulativní člověk využívá k manipulaci křik, pláč, výčitky, moralizování, lichotky, sliby a jiné taktiky. Snaží se dosáhnout toho, co chce, oklikou. Oblíbeným trikem je činit druhé za vývoj či stav dané situace. Apelováním na morálku, na to, co si řeknou druzí lidé, apod. Je to typické pro hysterické osobnosti. Někdo používá manipulaci, při níž předstírá bezmocnost, druhý může manipulovat agresivními postoji. Navozením pocitů důležitosti, viny či ohrožení se snaží druhého donutit, aby vyhověl. Jde o vítězství ne o spolupráci. Manipulace je v zásadě nečestná. Přesto ji občas použijeme všichni. Někdy vědomě, častěji však nevědomě. Lidé, kteří ji používají nesmírně často, se pro ně stává zlozvykem.

3.5 Asertivní, agresivní, pasivní a manipulativní jednání

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

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

- intrapersonální (pro něj samotného)
- interpersonální (pro vztahy s jinými lidmi).

Znamená-li asertivita dosahování svých cílů, pak člověku, který tímto způsobem se svými spolupracovníky jedná, přináší efektivnost a dosahování výsledků, a tedy i dobrý pocit ze sebe samého a udržování a posilování sebedůvěry. Na druhé straně jasný, přátelský a konstruktivní způsob komunikace znamená budování dobrých vztahů s ostatními (nebo alespoň získávání respektu ze strany ostatních), předcházení konfliktům a vytváření dobré atmosféry na pracovišti. Obě skupiny přínosů osobních pak mají samozřejmě přínos také pro organizaci, tj. pro efektivnost organizace a kvalitu pracovního života členů organizace.

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

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

Zatímco pasivní jednající člověk potlačuje a nebere v úvahu svoje vlastní přání, zájmy a potřeby (kromě potřeby být zadobře s jinými lidmi), podléhá nátlaku jiných, přizpůsobuje se jejich požadavkům a nechává je jednat na svůj úkor.

Agresivně jednající člověk nebere naopak myšlenky, potřeby a pocity jiných v úvahu a svoje přání, zájmy a potřeby prosazuje na jejich úkor.

Asertivně jednající člověk dokáže svá přání, zájmy a potřeby jasně formulovat, ovšem formuluje je přátelsky, přičemž se snaží porozumět rovněž přáním, zájmům a potřebám jiných, aniž by přitom podléhal jejich nátlaku. Má úctu k sobě i k druhým.

Manipulativní člověk se snaží dosáhnout toho, co chce oklikou. Apelováním na morálku, pocit viny, na to, co řeknou druzí lidé apod. Manipulace je v zásadě nečestná. Přesto ji občas ať vědomě či nevědomě použijeme všichni. Ti co ji používají nepřiměřeně často, se pak stává zlovykem. Jejich jednání okolí často prohlédne. Lidé, kteří často manipulují, nemívají hluboké a upřímné vztahy. Nedokážou být otevření.⁹

3.6 Znaky chování

- Způsob myšlení a jeho projevy v komunikaci:

pasivní – Máš pravdu. Nezáleží na tom, co si myslím. Nezáleží na tom, co cítím. Ty jsi důležitý a hodnotný člověk.

agresivní - Mám pravdu. Jestli si myslíš něco jiného, myslíš špatně. Na tvých pocitech nezáleží. Já mám svoji hodnotu. Ty jsi bez ceny.

asertivní - Toto si myslím. Toto cítím. Toto chci a toto nechci. (Co ty na to?), Já mám svou hodnotu, i ty máš svou hodnotu.

manipulativní – Mohl bys mít svoji hodnotu, kdybys.....

- Účel:

pasivní – závislost na druhých a jejich hodnocení, vyhnout se konfliktu,

agresivní - dosáhnout svého, vyhrát, skrytá potřeba zvýšení sebevědomí,

asertivní - komunikovat , najít řešení, úcta k sobě i druhým,

manipulativní – sledovat cíl nepřímou, sobectví, skrytá potřeba zvýšení sebevědomí,

- Role:

pasivní – „obětavý beránek“, „chudáček“

agresivní – diktátor, mravokárce, kontrolor

asertivní – „sebe sama“

manipulativní – „oběť“, „světice“

- Důsledky:

pasivní - nenaplněné potřeby, nedosahování cíl, pocity zraní, snížený seberepekt , zneužívání druhými, sociální fobie, deprese,

agresivní - dosahování cíli, (ovšem často jen krátkodobých), nepřátelství ze strany

⁹ LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Komunikace v práci vedoucího pracovníka*. Praha : Verlag Dashöfer, 1998.

ostatních, narušené vztahy, pochybný seberepekt , odcizení se od druhých, obsedantně
kompulzivní porucha,

asertivní - často dosahuje svých cílů, účinné vztahy, respekt ze strany ostatních, přiměřená
sebedůvěra a seberepekt, plné psychické zdraví,

manipulativní – vyvolání pocitu viny, neschopnost opravdovosti ve vztazích, hysterie.¹⁰

¹⁰ PRAŠKO, Ján., PRAŠKOVÁ, Hana. *Asertivitou proti stresu*. Praha : Grada Publishing, 1996.

4 ASERTIVNÍ PRÁVA

4.1 Asertivní práva a jejich význam

Východiskem osvojení si a posilování asertivního přístupu k ostatním může být pro toho, kdo se chce v tomto směru rozvíjet a zdokonalovat, seznámení se (a ztotožnění se) s asertivními právy. Asertivními právy se rozumí jakési zásady, vodítka myšlení a jednání, které vymezují asertivní způsob myšlení v situacích, pro které nám rodiče, učitelé, lidé kolem nás v minulosti vštěpovali neasertivní kulturní vzorce myšlení a cítění (tzv. neasertivní pověry). Asertivní práva jsou protipólem těchto typických neasertivních pověr.

Znalost asertivních práv a jejich zabudování do našeho způsobu uvažování je předpokladem k tomu, abychom se uměli asertivně projevovat a nenechali sebou manipulovat. Manipulovat s našimi emocemi a chováním může totiž jen ten, komu to sami „dovolíme“, tedy komu se podaří vyvolat v nás pocit viny pramenící ze zažitých pověr v nás.

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

Pověra: Neměl bys posuzovat sám sebe. Musíš být posuzován vnějšími pravidly a autoritou, která je moudřejší. První asertivní právo je nejobecnější – vyjadřuje skutečnost, že my sami jsme soudci svého vlastního chování, autory svých rozhodnutí a my sami také za ně neseme odpovědnost.

- **Mám právo nenabízet žádné výmluvy i omluvy ospravedlňující mé chování.**

Pověra: Veškeré své chování bys měl umět nějak vysvětlit. Za svoje chování jsi odpovědný jiným lidem. Pokud by manažer podléhal uvedené pověře, bude mít např. kvůli pocitu viny a odpovědnosti vůči svému podřízenému tendenci vysvětlovat mu, proč zadává úkol právě jemu, a omlouvat se mu za to. Bude-li mu zadávat práci navíc i bude-li mít k zadání úkolu danému konkrétnímu člověku nějaký speciální důvod, může to svému podřízenému samozřejmě sdělit. Pokud tomu tak není, omluvy za přidělování úkolu (které je v souladu s pravomocemi vedoucího pracovníka) představují neasertivní, v dané situaci „sebeponižující“ chování.

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

Pověra: Neměl bys dělat chyby. Pokud je děláš, měl bys mít pocit viny. Pocit člověka, že nesmí dělat chyby, vypěstovaný tím, že ho v dětství kárali a hodnotili, udělal-li chybu, vede neochotě přiznávat chyby. Přiznání chyby je díky pověře spojeno se špatnými pocity ze sebe

sama, se strachem z negativního hodnocení okolí. Osvojení uvedeného asertivního práva člověka těchto špatných pocitů zbavuje a manažerovi umožňuje např. přiznat chybné rozhodnutí a zvládnout toto přiznání bez negativních emocí. Vědomí odpovědnosti pak vede k hledání nápravy a řešení.

- **Mám právo posoudit, zda a nakolik jsem odpovědný za řešení problémů druhých.**

Pověra: Vůči některým věcem a lidem máš větší závazky než vůči sobě samému a měl bys, ať chceš i nechceš, zapřít sám sebe. Příkladem manipulace, vycházející z uvedené pověry, je např. výrok: "Víte, pane řediteli, jak se na mě bude manžel zlobit, když budu muset jít v sobotu do práce? Nemohl by jít někdo jiný?" Asertivní vedoucí posoudí, do jaké míry nese odpovědnost za vztahy své podřízené s jejím mužem. Shledá-li v duchu asertivního smýšlení, že za ně odpovědný není a že jde z její strany o manipulaci, umožní mu to bez špatných pocitů odpovědět: "Nikoho jiného, paní Novotná, o to bohužel požádat nemohu. Paní Koutná je dlouhodobě nemocná, slečna Tichá se v sobotu vdává a paní Opršálková měla službu již čtyři soboty po sobě. Tuto sobotu proto prosím přijďte vy." Osvojení výše uvedeného práva má pro "zdravou" komunikaci značný význam – umožňuje člověku zbavit se tendencí řešit vše za jiné a zbavit se pocitů viny, pokud se rozhodne jinak.

- **Mám právo změnit svůj názor.**

Pověra: Neměl bys měnit svůj názor. Pokud jej změníš, jsi bezcharakterní. Zatímco pověra v nás říká, že změna názoru je nemorální, uvedené asertivní právo naznačuje, že člověk může změnit názor pod vlivem argumentů, pod vlivem nových informací, dokonce i tehdy, když se mu nějaká věc jednoduše přestane líbit. Na změnu názoru má tedy člověk právo. Nemorální je „změna názoru“ jen tehdy, když někdo pouze předstírá, že změnil názor, protože je to pro něj z nějakého důvodu výhodné. Ztotožnění se s obsahem uvedeného asertivního práva tak člověku umožňuje, aby např. v diskusi změnil názor, když uzná argumenty partnera za oprávněné, aniž by měl pocit ztráty sebeúcty. Nebude tedy prosazovat "svou původní pravdu", protože asertivita mu dá možnost a odvahu "nemít pravdu."

- **Mám právo dělat nelogická rozhodnutí.**

Pověra: Všechno, co děláš, musí mít logiku. Uvedené šesté asertivní právo zbavuje člověka pocitu, že všechno, co dělá, musí mít pro jiné lidi logiku, a dává mu možnost chovat se nelogicky (a to jak pro své okolí, tak dokonce i pro sebe sama). Současně mu umožňuje bránit se manipulacím logiku vyžadujícím. Příkladem manipulace, vycházející z pověry, že všechno naše konání musí mít logiku, je např. výrok v následujícím rozhovoru: "Pavle, pojed' s námi příští sobotu na chalupu." "Ano, pojedu, až budu mít napsanou seminární práci, kterou mám

odevzdat v rámci svého postgraduálního studia." Pavel má práci hotovou a odevzdanou, ale cítí se unaven. "Pavle, pojedeš s námi tento víkend na tu chalupu?" "Ne, nepojedu, cítím se unavený." "Ale říkal jsi, že až budeš mít hotovou tu seminární práci, že se námi pojedeš" (logika: říkal jsi to, z toho vyplývá, že musíš jet). Asertivní Pavel však nepodlehne pocitu viny a odpoví: "Ano, říkal jsem to. Ale teď se cítím unavený a chci se vyspat a odpočinout si. Nezlobte se." Přímou a jednoznačně tedy sdělí své stanovisko a pocity a neudělá, co nechce udělat.

- **Mám právo být nezávislý na dobré vůli druhých lidí.**

Pověra: Lidé, se kterými přicházíš do styku, k tobě musí mít kladný vztah. Je důležité, aby tě měli rádi. Pokud tě nemají rádi, asi si to nezasloužíš. Měl by ses cítit vinným. Pověra, která je protipólem sedmého asertivního práva, vede neasertivní jedince k zavděčování se jiným a k závislosti na vztazích s nimi. Člověk, který se ztotožňuje s výše uvedeným asertivním právem, ovšem ví, že nemusí být se všemi lidmi ve shodě a v dobrém vztahu. V životě (i v tom pracovním) nastávají situace, kdy naše zájmy i názory jsou v protikladu se zájmy i názory jiných. Nemáme se kvůli tomu vzájemně rádi, ale to ještě neznamená, že bychom se měli cítit špatně, že bychom měli mít špatný pocit ze sebe sama. Respektování uvedeného asertivního práva umožňuje člověku bránit se manipulacím typu: "Vy jste mi dala, paní vedoucí, menší odměnu než Janě? To si tedy budu pamatovat." Asertivní vedoucí v tomto případě ví, že měla důvod k tomu, aby dotyčné pracovníci dala menší odměnu. Jejimi manipulativními výroky se proto nenechá zneklidnit.

- **Mám právo říci "já nevím".**

Pověra: Měl bys znát všechny odpovědi na dotazy týkající se důsledků tvého chování. Má-li člověk pocit, že musí být schopen odpovědět na jakýkoliv dotaz, který se týká jeho chování, že musí znát a umět vysvětlit všechny pohnutky svého chování, a zejména že je musí ostatním vysvětlit, jestliže se jej na to zeptají, podléhá výše uvedené pověře. Formulace daného asertivního práva ovšem neznamená, že by měl člověk za každé takové situace odpovědět „Já nevím“. Naznačuje pouze, že člověk má právo nevědět, tj. odpovědí na manipulace související s uvedenou pověrou se vůbec nezabývat.

- **Mám právo říci "já ti nerozumím".**

Pověra: Měl bys rozumět tomu, co lidé chtějí, i když ti to jasně neřeknou. Měl bys je chápat, jinak jsi necitlivý člověk. Je dobré být empatický(á), umět se vcítit do druhých a snažit se poznat, co asi prožívají. Ne vždy to však lze. A také není naší povinností dělat to stále. Kolegyně vám např. řekne: "No, to se ti tedy včera povedlo na tom jednání". Vy nevíte, co má

na mysli. Zeptáte se: "Co myslíš?" Ona odpoví: " Kdybys byla kamarádka, věděla bys." Uvedený výrok je manipulací typu "kamarádce bys měla rozumět, jinak jsi...". Asertivní člověk nepodlehne této manipulaci a řekne např.: „Jsem tvoje kamarádka, ale v tomto okamžiku nevím, co máš na mysli."

- **Mám právo říci "je mi to jedno".**

Pověra: Musíš se snažit být lepší, stále lepší, dokud nebudeš dokonalý. Jestliže ti někdo naznačí, jak by ses mohl vylepšit, máš povinnost to udělat. Jinak si nezasloužíš úctu a respekt. Jestliže někomu jiní lidé říkají i naznačují, jak by se měl změnit, je pouze na něm jako na soudci svého chování, aby sám posoudil, v čem se změnit chce a v čem ne. Na manipulativní "rady" svého okolí může odpovědět např.: "To je možné, já to ale vidím jinak", „Chápu, ale mně to tak vyhovuje...". Je tedy na každém z nás, abychom posoudili, kdy jde ze strany jiného člověka o konstruktivní informaci a pomoc a kdy jde o manipulaci „opřenou“ o výše uvedenou povru.

4.2 Asertivní techniky

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

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

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

4.3 Asertivní metody

- obrana před kritikou - *Otevřené dveře*
- negativní dotazování
- rosazování oprávněného požadavku - *Technika poškrábané desky*

- *Kompromis, konsensus* – vrcholné umění asertivního člověka
- obrana před manipulací - *Umění říkat NE bez pocitu viny*
- běžný rozhovor - *Technika otevřených otázek a volných informací, otevřených odpovědí*
- *umění požádat o laskavost, přijmout laskavost, odmítnout laskavost*

- **Metoda otevřených dveří – souhlasu**

Pokud se setkáme s tvrdohlavým a nadměrně kritickým člověkem, může nás to vyprovokovat k hádce. Vzniká nebezpečí, že dojde k „výměně názorů.“ Rovněž pokud opakovaně vyvracíme argumenty partnera, dostáváme se zbytečně někam, kam jsme nechtěli. Také v situaci, kdy partner požívá intenzivní formy manipulace a snaží se vyvolat pocit viny, potřebujeme účinnější metody než asertivní NE nebo „gramofonovou desku“. U tohoto způsobu reakce spočívá podstata v přijetí, souhlasu s partnerovým tvrzením. Prostě souhlasíme s každou pravdou, která je v tvrzení partnera obsažena. Uznáme všechny argumenty, na kterých by mohlo něco být. Jakoby plnou silou zatlačit na dveře, které nejsou zavřené. Nebudeme však souhlasit ve věcech, které nás ponižují nebo mají zásadní význam.

- Souhlasit s každou pravdou – „Je to pravda ...“

- Souhlasit s každou pravděpodobnou pravdou – „Můžeš mít pravdu...“ nebo „Je to zřejmě pravda...“

- Souhlasit s obecnou pravdou v tvrzení lidí, kteří se s námi snaží manipulovat – „To by mohla být pravda, že...“ nebo „Dává to smysl.“ Svoji odpověď je třeba doplnit o náš vlastní pohled – „Mě to tak moc netrápí...“

Důležité je poslouchat co náš partner říká, a použít jeho slova do odpovědi. Pozor na čtení myšlenek. Nesmíme odpovídat tím, co si myslíme, že nám partner chtěl říct, ale tím, co nám doopravdy řekl.

- **Negativní dotazování**

Technika „souhlasu“ pomáhá dobře zvládnout manipulativní kritiku. Navíc zvyšuje naši odolnost vůči ní a snižuje frekvenci, s jakou je náš protějšek prožívá vůči nám. Nevede však protějšek k větší otevřenosti, naopak může vést k větší psychické distanci. K podpoře otevřenosti v komunikaci s naším okolím je vhodné negativní dotazování. Podobně jako u asertivního souhlasu, také při negativním dotazování nereagujeme na kritiku obrannou, odvetou nebo popíráním. Místo toho sami aktivně žádáme další kritiku svého chování, svých projevů a specifické detaily, abychom si nejlépe objasnili, co nám partner řekl. Je třeba si

uvědomit, že kritika může být jak manipulativní, tak konstruktivní či otevřená. Konstruktivní kritiku můžeme rychlým protiútokem zabít, aniž bychom se něco dozvěděli. Negativní dotazování nám pomůže upřesnit a otevřít komunikaci. Například, když nás někdo kritizuje, můžeme požádat upřesnění ale bez ironie, klidně a vyrovnaně. Použitím negativního dotazování dáváme najevo, že kritiku nepovažujeme za důvod k hádce ani za důvod k hněvu.

- **Negativní aserce**

Většina lidí má problém s přijetím kritiky, která se „trefí do černého“. Buď se stáhnou, nebo zaútočí, jindy podléhají trýznivé sebekritice. Podobně jako máme problém s přijetím kritiky, zvláště je-li formulována manipulativně, míváme rovněž s přijetím vlastních chyb a omylů. Negativní aserce nás učí přijímat své chyby a klidně o tom mluvit. Podstatou metody „negativní aserce“ je vyjádření našeho práva dělat chyby, být nedokonalý a za své nedostatky nést plnou odpovědnost. Chyby přece dělá každý. Negativní aserce pomáhá k lepšímu sebepřijetí. Příklad:

X: „Máš pravdu, nemusel jsem to udělat takhle. Mohu to zkusit dělat jiným způsobem.“

X: „Je to moje chyba. Příště to zkusím jinak.“

X: „Uvědomuji si, že jsem to zvorál.“

X: „Taky se mi nelíbí, jak jsem to udělal.“

X: „Byla to ode mne hloupost, ani mně se to takhle nelíbí.“

Chceme-li být nezávislí, svobodní a asertivní, rezervujeme si konečné posouzení našich kladných i záporných činů pro sebe. Protože svobodný člověk zachovává základní postoj k svému chování ve smyslu: „Sám jsem nejdůležitějším soudcem sebe sama.“ Tento základní postoj je stejný při pochvalě i kritice. Proto lze také klidně vyjádřit svůj omyl.

- **Negativní dotazování**

Technika negativního dotazování je technikou, která podporuje kritiku dalšími dotazy. Kritizovaný člověk žádá od kritika další kritiku svého chování i žádá detaily kritiky, která byla vyslovena, čímž otevírá další komunikaci („Dnes nemáte svůj den.“ „Co tím konkrétně myslíte?“ „Že vám dnes nejde práce od ruky.“ „Nerozumím dobře, jak to myslíte. Dělán chyby?“ „Nebo se vám zdá, že pracuji pomalu?“ „Nebo ...?“). Účelem použití této techniky je využít informací, které jsou touto cestou získány, pokud jsou konstruktivní, nebo je vyčerpát, jsou-li manipulativní.

- **Asertivní NE**

Nesmělým lidem dělá potíže odmítnout žádost nebo prosbu, i když její splnění může být v jejich vlastním zájmu. Jsou příliš ústupní, pasivní a nesmělí. Pro pocit méněcennosti se bojí otevřeného střetnutí. Snadno se vzdávají svých práv a pak mají pocit křivdy. Bojí se říci NE, protože se bojí ztráty „dobrého vztahu“. Následně mohou prožívat pocit zlosti na vlastní bezmocnost. Důležité je ujasnit si situaci, sebrat potřebné informace. Zvážit definitivní rozhodnutí místo zbrklé reakce a zvážit dopady odpovědi. Zásady asertivního NE:

Říci NE. „*Ne nechci.*“ „*Ne nemám o to zájem.*“

Nic nepřidávat. Vyhýbat se odpovědi „nemohu“.

V zásadě nevysvětlovat příčiny odpovědi, a když už, tak stručně. Neomlouvat se! Vyjádřit empatická a respekt! Pozor na otázku „*Proč?*“ Stačí říci:

„*Ne, nechci.*“

„*Ne, to neudělám.*“

„*Ne, to mi opravdu nevyhovuje.*“

„*Ne, o to nemám zájem.*“

Nic nepřidáváme. Odpověď „*nemohu*“ je zrádná, protože druhý se ihned zeptá „*Proč?*“

Proč nutí k omlouvání a manipulativním argumentům. Na „*Proč?*“ je nejlepší odpověď:

„*Jednoduše proto, že to nechci.*“ Důležité je příliš nevysvětlovat.

- **Pokažená gramofonová deska**

Technika pokažené gramofonové desky je určena k prosazování oprávněných požadavků. Spočívá v klidném, vytrvalém, přátelském, tj. neagresivním opakování požadavku (např. „...žádám Vás, abyste mi vadný výrobek vyměnili“). Aby technika fungovala, vyžaduje nevysvětlovat, neargumentovat, neomlouvat se, nereagovat na manipulativní otázky, nenechat se „zatáhnout“ do argumentace, která nesouvisí s prosazovaným požadavkem. Pokažená gramofonová deska je technikou sebesprosaovací, určenou výhradně pro situace, kdy se můžeme opřít o zákonnou normu i předpis (tj. když jsme jednoznačně v právu, a když nejsme na partnerovi v komunikaci nijak závislí). Touto technikou totiž, umíme-li ji používat, vysoce pravděpodobně dosáhneme svého, ovšem často za nepříznivých pocitů druhé strany. Je proto vhodná v takových situacích, jako je např. reklamace provedení nějaké práce (např. nekvalitní práce řemesníků apod.), není však vhodná pro komunikaci se spolupracovníky, přáteli i blízkými lidmi. Technika pokažené gramofonové desky je sice především technikou sebesprosaovací, ale dá se použít i jako technika obranná.

- **Směřování ke kompromisu**

Asertivní přístup, který bere ohled na pohodu partnera, nezíváme asertivní obligace (obligace = závazek). Metoda asertivních obligací je vhodná zejména ve vztazích, kde jednáme s lidmi, s nimiž jsme v opakovaném kontaktu nebo stálém styku. Svoje požadavky pak častěji směřujeme k oboustranné dohodě nebo kompromisu. Při asertivních obligacích inimalizujeme negativní důsledky naší asertivity na partnera. A to platí i ve vztahu operátora a klienta.

Typické asertivní obligace:

Samostatné asertivní reakci předchází kognitivní rekonstrukce – tj. konstruktivní promyšlení si, jak budeme reagovat, včetně úvahy o reakci partnera / klienta a jeho právech:

- Uvědomění si vlastních partnerových práv.
- Úvaha o tom, co kdo z nás chce a jaké řešení či kompromis se nabízí.
- Úvaha o možných důsledcích různých řešení.
- Uvědomění si potřeb partnera, vyhnutí se útočnosti a slabým stránkám Partnera.
- Zvážení možných negativních účinků našeho chování na partnera.
- Přesně si formulujeme sdělení.

Po přípravě uvedené v předchozím bodu, která prakticky trvá nanejvýš několik vteřin, následuje jednoduchá asertivní reakce. Nejčastěji je to „gramofonová deska“ nebo asertivní NE.

Buď po asertivní reakci, nebo před ní se může objevit sdělení pocitů. Ty sdělujeme ve formě zpětné vazby, tedy v první osobě jednotného čísla.

Nezbytným doplňkem asertivní reakce a vyjádření pocitů jsou konsekventy (tedy to, co následuje). Jsou to věty, kterými doplňujeme asertivitu a které berou v úvahu prožívání partnera a nabízejí kompromisní řešení. Mezi konsekventy patří:

- vysvětlení: krátce a stručně vysvětlit příčiny našeho rozhodnutí nebo chování či reakce.
- empatie: vcítění se do pocitů, situace partnera. Vyjádříme, že si uvědomujeme možnosti negativních emocí partnera. Vyjádříme respekt k jeho právům a pocitům.
- kompromis: spolu s důrazným trváním na svém rozhodnutí můžeme partnerovi nabídnout kompromisní řešení, pokud ho shledáme únosným pro sebe. Kompromis je potřebný, zejména když podstatný problém vyplývá z rozporu našich a partnerových legitimních práv.

Důležité pro asertivní obligaci je vyhnutí se konfrontaci. A to zásadně. Práva druhého můžeme respektovat, dokonce, i když o nich sám neví nebo si je neuvědomuje. Stačí, když ho o nich informujeme.

II PRAKTICKÁ ČÁST

V předchozí teoretické části práce jsem popsala asertivní komunikaci, možnosti prosazení příslušných asertivních postupů. Pozitivní a negativní formy lidské komunikace, teorie a metody asertivní komunikace, asertivní desatero a její uplatnění.

V praktické části práce bude popsán systém vymáhání dlužných pohledávek inkasní společností. Jednání s klienty, rozbor asertivní komunikace v praxi ve vztahu ke klientovi. Bude obsahovat analýzu rozhovoru a jeho rozbor a interpretace.

5 Případová studie

Ve své práci jsem se rozhodla pro volbu výzkumu kvalitativního, jenž podle mého názoru lépe vystihuje cíl mého výzkumu. Při kvalitativním výzkumu využijeme menší množství respondentů, zajímá nás spíše „hloubka“ zkoumaného problému, kvalita. *„Výhodou kvalitativního výzkumu je získání hloubkového popisu případu.“¹¹* Kvalitativní výzkum se využívá v případě výzkumu například vzájemných vztahů a vlivů osob, u životních příběhů, kdy naším úkolem je „ponořit“ se do zkoumaného problému natolik, abychom ho byli schopni pochopit a interpretovat.

5.1 Výzkumná otázka

Ve svojí bakalářské práci se zabývám tématem uplatnění asertivního jednání inkasní společnosti ke klientovi. Společnost se snaží prostřednictvím inkasního servisu o efektivní nastavení procesů vymáhání a vymožitelnost pohledávek klientů. Cílem mé práce je prokázat, zda je jednání společnosti dostatečně asertivní a efektivní.

5.2 Charakteristika společnosti

Při realizaci výzkumu a zpracování dat byla brána v potaz ochrana citlivých informací proti zneužití, a proto nebudu uvádět jméno organizace, konkrétní pracovníky a klienty zapojených do rozhovorů. Organizaci pro daný výzkum jsem nazvala AB.

Společnost AB podniká v oboru vymáhání a správy pohledávek od začátku roku 2005. Za dobu své existence se společnost transformovala na špičku domácího trhu hromadného uplatňování a vymáhání pohledávek po lhůtě splatnosti. Pro své smluvní partnery zajišťuje profesionální řešení pohledávek v rámci celého území České republiky, které garantuje

¹¹ HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum - základní metody a aplikace*. Praha : Portál, 2005.

smluvním partnerům efektivní nastavení procesů vymáhání a umožní využít vlastní zdroje pro uspokojování potřeb jejich klientů.

Základním cílem společnosti je poskytovat zákazníkům kvalitní služby v oblasti inkasního servisu formou outsourcingu – procesu, který plně respektuje vysoký standard ochrany dat, zabezpečuje vysokou úroveň komunikace s dlužníky a v neposlední řadě poskytuje klientovi stálý přehled o průběhu inkasa pohledávek formou průběžných reportů, to vše vždy s ohledem na zachování dobrého jména klienta. Dlouhodobě největšími klienty jsou významné nadnárodní společnosti působící v oblasti pojištění a finančních služeb.

Strategickým zaměřením společnosti je kompaktní nabídka kvalitních a profesionálních služeb v rámci hromadného zpracování inkasa velkého objemu spotřebitelských i komerčních pohledávek. Jednotlivé produktové segmenty se vzájemně doplňují, přičemž tato symbióza umožňuje efektivní a kvalitní poskytování nabízených služeb.

5.3 Popis systému vymáhání pohledávek

Standardní služby poskytované společností AB nejdříve individuálně konzultují s klienty veškeré postupy v rámci celého procesu inkasa pohledávek a jsou odsouhlaseny tak, aby plně vyhovovaly všem specifickým požadavkům. Práce je vždy založena na základě mandátní smlouvy a písemného zplnomocnění. Průběžný monitoring a pravidelný reporting postupu inkasa pohledávek, včetně návrhů jeho optimalizace, je pro společnost samozřejmostí.

Komplexní portfolio služeb zahrnuje zejména následující inkasní postupy:

Mimosoudní řešení pohledávek – inkaso pohledávek je zahájeno bezprostředně po předání vstupních dat klientem a zahrnuje úkony ve sjednaném rozsahu, a to především: telefonické upomínky, písemné upomínky, sms upomínky, prověření možnosti existence nových kontaktních údajů a následné vyhodnocení reálné vymožitelnosti pohledávek z hlediska efektivity vynaložených nákladů spojených s dalšími fázemi procesu vymáhání. Mimosoudní vymáhání je zajišťováno kvalifikovanými a zkušenými operátory. Vlastní systém call-centra umožňuje práci několika desítek současně připojených uživatelů. Vyloučena není ani osobní intervence u dlužníka. Hlavním cílem je zajištění promptního uhrazení pohledávky a zabezpečení dobrého image klienta.

Soudní vymáhání pohledávek - v případě, že dlužník nevyužije poskytnutou šanci mimosoudního řešení pohledávky, zajistí právní oddělení nebo spolupracující advokátní kancelář veškeré nutné právní kroky a úkony. Call-centrum nepřetržitě telefonicky komunikuje s dlužníkem a okamžitě reaguje na jeho pozitivní odezvu i v průběhu soudního

řízení tj. podání žaloby. Náklady na právní zastoupení klienta hradí firma až do vymožení předmětné částky ze svých prostředků.

Rozhodčí řízení – novou progresivní možností uplatňování pohledávek zejména z obchodního styku je řešení pohledávek formou rozhodčího řízení. Hlavní výhodou tohoto řešení na rozdíl od klasického soudního řešení je pružnost a rychlost. Rozhodnutí ve formě tzv. „rozhodčího nálezu“, který má právní sílu vykonatelného rozsudku je k dispozici ve lhůtě maximálně tří měsíců od podání žaloby. Náklady na právní zastoupení klienta, včetně obdoby soudních poplatků, hradí firma ze svých prostředků až do vymožení předmětné částky.

Exekuce - vydání pravomocného rozhodnutí soudu, popř. získání jiného exekučně vykonatelného titulu vede k exekuci na majetek dlužníka prostřednictvím soudního exekutora. Společnost AB úzce spolupracujeme se soukromými exekutory a v rámci této spolupráce zajišťuje následující úkony: přípravu, vyhotovení a podání všech dokumentů nutných pro zahájení exekučního řízení, jako je „Návrh na nařízení exekuce na majetek dlužníka“ a listin nutných k získání exekučního titulu, tj. „Exekutorský zápis“ „Notářský zápis“, atd., prověření majetkových poměrů dlužníků, zajištění exekučních dražeb movitého i nemovitého majetku, apod. Veškeré náklady spojené s exekucí jdou v případě úspěšného řízení na účet dlužníka.

Odkup pohledávek – tato služba je nabízena klientům, kteří nechtějí investovat své peníze do soudních poplatků nebo čekat na pravomocné rozhodnutí soudu. Výsledkem odkupu pohledávek je nejen úspora času a energie, ale také okamžité zlepšení cash-flow. Takovým řešením může být i nepeněžní plnění, postoupení pohledávky či zápočet vzájemných závazků a pohledávek.

Doplňkové služby – společnost AB se zaměřujeme na konkrétní požadavky a potřeby klientů a spolu s nimi hledáme další možnosti řešení jejich problémů formou:

Oddlužení fyzických osob – společnost dokáže hledat právní řešení zadlužení každé fyzické osoby, která je schopna doložit hodnověrnou bilanci svých závazků a aktiv.

Odebrání předmětu leasingu – po předání veškerých potřebných podkladů je vyhledán předmět leasingu a dopraven na předem určené místo. Postup je vždy v souladu s obecně závaznými právními předpisy platnými na území ČR a etickým kodexem společnosti.

Inspekční servis - osobní intervence inspektorů v působišti dlužníka (bydliště, kontaktní adresa, místo podnikání, atd.).

Kulturní projevy: Kvalita a profesionalita služeb, vysoký standard ochrany citlivých dat – jejich zárukou jsou certifikáty ČSN EN ISO 9001:2001 - Systém managementu jakosti a ČSN ISO/IEC 27001:2006 - Systém managementu bezpečnosti informací.

Zachování dobrého jména a pověsti klienta – jednotlivé kroky v rámci procesu inkasa pohledávky jsou vždy předem projednány a následně schváleny klientem. Tento princip je podrobně definovaný v interním dokumentu společnosti – „Kodexu mlčenlivosti pracovníka společnosti AB“ Kvalifikovaný personál – všichni zaměstnanci, včetně operátorů Call-centra, jsou pravidelně školeni v oblasti ochrany obchodního tajemství a jsou vázáni kodexem mlčenlivosti.

5.4 Jednání s dlužným klientem

Jednání s klientem je obrazem podnikové kultury a odehrává se telefonicky, osobně nebo písemně.

Telefonická komunikace - je více využívána zejména při proaktivním způsobu anebo u prvních upomínek. V něm platí obecná pravidla pro telefonický styk, tzn., že musí být předem známo, co je potřeba sdělit a na začátku hovoru je nezbytné se pomalu a srozumitelně představit a současně přesně zjistit osobu volanou. Po ověření totožnosti klienta hovoří zástupce věřitele stručně a pouze k předmětu hovoru a žádném případě nesmí spojovat hovor s dalšími problematikami. Je nutné si uvědomit, že jedinou zbraní u telefonátu je hlas. V hlase se odráží naše nálada, naše nadšení, profesionalita, i to co při telefonátu děláme (uklízíme věci na stole, píšeme na klávesnici PC, pijeme apod.) Takže pokud chceme být profesionály, tak při telefonování pouze telefonujeme a na telefonát se náležitě soustředíme. Na konci telefonátu se obvykle doporučuje stručně zopakovat výsledek hovoru a poděkovat za poskytnuté informace (v případě ověřování, kdy zjišťujeme aktuální adresu či jiné údaje).

Kvalitní telefonický styk je obtížné předepsat manuálem a obvykle je mnohem účinnější školení, při kterém se simulují různé situace, během kterých si posluchač nacvičuje pod vedením lektora své reakce. Pokud se telefonický hovor vede v cizím (nerodném) jazyce, je školení nutností již vzhledem k nácviku běžných zkratek, slovíček a frází.

Osobní komunikace - každý z nás má určitou referenci svého vnímání, preferenci prezentace sebe. Tento systém ukazuje na smysl, který preferujeme při získávání a zpracovávání informací. Každý z nás má jeden ze tří systémů vnímání prioritní, ten je citlivější a více rozvinutý. Je dobré vědět, který systém mám prioritní já sám a který preferuje náš klient. Pokud se shodneme, já budu využívat více jeho, je větší pravděpodobnost, že se lépe

pochojíme. Naučme se určit, který systém preferuje náš komunikační partner a poté s ním mluvit jeho „vlastním jazykem“.¹²

Lidé jsou ochotni souhlasit s tím, co říká někdo, kdo je sympatický, obvykle už dopředu zamítají to, co jim řekne nesympatická osoba nebo jejich protivník. Je nutné vzít na paměť i to, že na různé lidi se nedá působit stejnými argumenty a během vymáhání je nutno respektovat např. vzdělání klienta, stupeň znalosti věci a protiargumentů a jejich zásadní postoj k záležitosti. Na co je také potřeba dát pozor je fakt, že správný zaměstnanec by nikdy neměl přenášet špatnou náladu z jednoho klienta na druhého, tím se zhorší kvalita vymáhání a může to skončit až u nespokojenosti klientů.

Upomínky - v obou postupech se používají standardní písemné upomínky (první, druhá, třetí atd.), které mají standardní text. V prvním stupni zadluženosti¹³ se obvykle první upomínka realizuje telefonicky, nebo e-mailem či SMSkou¹⁴ pokud však není žádná odezva ze strany klienta, tak většinou sofistikované systémy automaticky vygenerují písemnou upomínku, která se dostane ke klientovi prostřednictvím běžné pošty. Časování akcí se při reaktivním způsobu vymáhání může lišit, protože výpadek inkasa velkých pohledávek významně ovlivňuje cash flow a většinou si vynucuje použít externí zdroje.

O telefonátech a odeslání upomínek existují standardizované záznamy, pomocí kterých je možno zpětně kontrolovat řádnou činnost finančního úseku. Písemné upomínky bývají zpravidla standardizovány, jsou odesílány obyčejnou poštou a obsahují složenku a výši dlužné částky, což s sebou nese velmi příjemnou stránku věci – nízké náklady.

Texty telefonátů jsou obvykle obsahem vnitropodnikových manuálů a to tak, aby byly zdvořilé, ale nesmlouvavé. Případné výjimky musí být stanoveny předem písemně, a to příslušným vedoucím. Pracovník postupující podle standardů nemá právo měnit způsob a podmínky standardu.

5.5 Nejčastější důvody, proč klienti volají

- Klient chce splácet:

V mimosoudním řízení jsou klientům povoleny splátky, dle dohody mezi inkasní společností a klientem má možnost splácet sjednanou výši a počet splátek, které jsou individuální.

V soudním řízení splátky již nejsou povoleny a klient musí uhradit dlužnou pohledávku nejpozději do patnácti dnů po nabytí právní moci pravomocného rozhodnutí tj. platební

¹² VONDRÁKOVÁ, Alena a kol. *Úspěšné řízení pohledávek paxi*. Praha : Verlag, 2002-2005.

¹³ Pohledávka v prvním stupni dlužnosti je maximálně 30 dní po splatnosti

¹⁴ Použitím SMS zpráv se dostane informace o dlužné pohledávce každému dlužníkovi přímo na jeho mobilní telefon, kde zůstává až do vymazání a klient na ni může okamžitě reagovat.

rozkaz či rozsudek, který je splatný po nabytí právní moci. Při neuhrazení pohledávky v soudním řízení je pohledávka předána soudnímu exekutorovi.

- Klient o žádné pohledávce nevěděl:

Klient se odvolává, že nikdy nedostal žádnou upomínku, kterou by byl o dlužné pohledávce informován. Příčinou bývá změna adresy klienta, kterou pojišťovně nenahlásil. Dle všeobecných pojistných podmínek, které jsou nedílnou součástí pojistné smlouvy, je povinnost nahlásit jakoukoliv změnu údajů pojišťovně a to písemnou formou. Dle zákona není povinnost zasílat upomínky klientovi.

- Chce znát číslo účtu nebo jiné informace

Klient si je vědom své pohledávky vůči pojišťovně a chce dlužnou částku uhradit.

5.6 Metodika

Z povahy tématu a hlavní výzkumné otázky jsem vybrala případovou studii, kde dochází k detailnímu studiu jednoho případu nebo několika málo případů. Případová studie se snaží zachytit případy v celistvosti, popisuje vztahy a subjektivní názory. Na konci výzkumu se předpokládá, že na základě jednoho případu porozumíme dalším podobným případům.

5.7 Popis zkoumaného případu

Charakteristika výzkumné společnosti byla popsána již výše, objektem zkoumání se stala inkasní společnost AB.

V následujícím textu popíšu případ náhodně vybraného nejmenovaného klienta označeného například K, jak vznikla dlužná pohledávka, rozhovor klienta s operátorkou call-centra, její převzetí inkasní společností a další postup od mimosoudního řešení pohledávky přes soudní řízení vymáhání pohledávek až po nejzašší řešení a to je exekuce.

Klient K uzavřel pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla, kterou se zavázal hradit roční pojistné s účinností od data sjednání. Nedílnou součástí předmětné pojistné smlouvy se staly všeobecné pojistné podmínky pro pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla.

Klient K uhradil pojistné za první pojistné období a za druhé pojištěné období. Za další pojistné období klient neuhradil předepsané pojistné. Při evidenci plateb, pojišťovna zjistila, že klient neuhradil předepsané pojistné a klienta písemně kontaktovala zasláním upomínky.

Na základě upomínky klient K kontaktoval pojišťovnu viz následující rozhovor s operátorem, operátora v rozhovoru označím O, cituji rozhovor:

O: „Dobrý den, dovolali jste se do call-centra pojišťovny, u telefonu L. H., co pro Vás mohu udělat?“

K: „Dobrý den, u telefonu K. Prosím Vás pěkně.“

O: „Dobrý den“.

K: „Prosím Vás pěkně, já vám řeknu číslo smlouvy ano?“

O: „Ano“.

K: „Můžu?“

O: „Ano, můžete, ano“.

K: následuje předčítání desetimístného čísla, které klient operátorovi hlásí.

O: operátor následně čísla po klientovi opakuje, aby nedošlo k omylu. Smlouvu následně v operačním systému vyhledá.

O: „Ta smlouva je uzavřena přímo na Vás pane?“

K: „Ne na mého syna, mělo by tam být jméno mého syna“.

O: „Aha a mohu hovořit pane přímo s Vaším synem momentálně?“

K: „Ne nemůžete, protože já od Vás potřebuji pouze jednu informaci, jestli tedy můžu?“

O: „Ano a o co se jedná?“

K: „Prosím Vás pěkně je to povinné ručení na jeho auto ano.“

O: „Ano“.

K: „On teďka dostal složenku. On platí pojištění čtvrtletně povinné ručení, myslím tisíc tři sta korun asi tuším. A jestli se nemýlím. A říkal mi, že má u Vás sjednáno to, že prostě no nebo to psal mailem přes internet, že prostě má pozastavenou splátku. Že má u Vás vyřízeno, že nemusí platit povinné ručení. Můžete se mi tam u Vás podívat jestli je to pravda nebo ne?“

O: „Ale pane K, já do té smlouvy mohu pouze vstoupit v případě, že jedním se sjednatelem, to je Váš syn nebo agentem čili zprostředkovatelem, který pojištění sjednával, ano“.

K: „Aha“.

O: „Jinak, pokud smlouva není placena v řádném termínu, dochází k upomínání a může následně dojít i k ukončení pojistné smlouvy pro neplacení.“

K: „Aha“.

O: „Já bych Vás požádala, aby se v této záležitosti s námi spojil přímo Váš syn na této lince. Jsme zde každý den od sedmi od ráno do sedmi do večera každý pracovní den tj. pondělí až pátek“.

K: „A kdybych Vám neřekl, že je to můj syn, tak byste mi tuto řekli všechno? Můžete mi prosím, když jsem Vám řekl popravdě všechno jak to ve skutečnosti je, jo. Buďte tak hodná, podívejte se mi aspoň tam u Vás, jestli s Vámi aspoň to... no jestli Vám psal. No

víte, on bydlí semnou ve společné domácnosti, víte a rozumíte mně?“

O: „Ano rozumím“.

K: „Já stejně, když on teďka je nezaměstnaný, no nezaměstnaný byl, ale začal teď od prvního září pracovat. To znamená, že bude teďka brát v půlce října výplatu, dejme tomu patnáctého. Tudíž se s Vámi chci, dohodnou, že to zaplatí až v tom říjnu, jinak to stejně za něho budu muset zaplatit já“.

O: „Já tomu rozumím, pane“.

K: „No víte, já bych nechtěl, aby měl z toho průšvih“.

O: „Ano rozumím a chápu, že nechcete mít jakékoliv problémy či komplikace“.

K: „Můžete mi aspoň vy poradit nebo pomoci?“

O: „Samozřejmě, mohu Vám pouze sdělit obecné informace. Nemohu Vám říci osobní informace sjednatele, i když je to Váš syn. Je nezbytné, aby nás Váš syn kontaktoval osobně“.

K: „A opravdu by to nějak nešlo?“

O: „Opravdu nešlo. Veškeré rozhovory společnosti jsou nahrávány a kontrolovány“.

K: Aha. A tak víte co? Já Vám zavolám ještě jednou a Vy si to nebudete nahrávat co?“ „Tak já to zkusím ještě jednou jo? A řeknu Vám, že jsem ta osoba co si s Vámi sjednala ten termín jo?“

O: „Promiňte, že Vám skáču do řeči, ale takhle by to opravdu nešlo“.

K: „A proč by to nešlo?“

O: „Vyřešíme to následujícím způsobem, ano?“

K: „Ano“.

O: „Sdělím Vám obecné informace o našem postupu.“

K: „Dobře“.

O: „Pokud není pojistná smlouva pravidelně placena, tak ji pojišťovna upomíná. První upomínka je posílána třicet tři dní po splatnosti předepsaného předpisu.“

K: „Ano, promiňte, že Vás přerušuji, ale já právě nevím, jestli tu upomínku dostal. To co teď syn dostal, myslím není upomínka.“

O: „Je to možné“.

K: „A vy mi nemůžete říct, jestli jste tu upomínku dostal nebo ne?“

O: „To Vám nemohu sdělit“.

O: „Ale můžete mi sdělit, jaká máte dopis před sebou na základě, kterého voláte?“

K: „No já ho nemám tady před sebou, já jsem si to jen opsal na papírek. Ten dopis má on doma právě“.

- O: „Tady jde o to, že zasíláme dvě upomínky, ano. První upomínka jde třicet tři dní od data splatnosti. Druhá upomínka jde dvacet osm dní po první upomínce. A případné storno smlouvy by bylo jeden kalendářní měsíc a dva dny od převzetí druhé upomínky. Tím pádem zánik smlouvy by vyšel asi tři měsíce po splatnosti pohledávky“.
- K: „Je tak to by bylo úplně ideální. Tak já víte co? Mi to ještě platit nebudeme. Já si tu smlouvu vezmu sebou a podle té smlouvy nebo upomínky bude poznat co to je? Tam by mělo být napsáno, že je to upomínka ne?“
- O: „Ano, pokud je to upomínka, je to napsáno v záhlaví dopisu.“
- K: „A takže pokud tam nebude napsáno, že je to upomínka? Zeptám se Vás teď já narovinu. Nebyl by problém, kdyby to teda syn zaplatil toho patnáctého října?“
- O: „V tomto případě záleží, o kterou upomínku se jedná, Jestli o tu první nebo druhou. Pokud to byla první upomínka, ta se zasílá třicet tři dní po splatnosti, druhá upomínka se zasílá následně za dvacet osm dní. Storno hrozí až po jednom kalendářním měsíci plus dva dny“.
- K: „Já Vás jenom poprosím, víte, o co se mi jedná? Že kdybychom to teď nezaplatili, aby mu na tom nenaskakovaly nějaké penále“.
- O: „Ne, v tomto případě. Co se týká penále nebo nějaké platby navíc to tady nehrozí“.
- K: „Nehrozí tak to jo“.
- O: „Tady jediné co hrozí je ukončení pojistné smlouvy. Pokud by k tomu došlo, tak byste neměli pojištěný vůz. A tam by hrozily sankce ze strany České kanceláře pojistitelů. Nebo pokud by sjednatel neuhradil nedoplatek na ukončené pojistné smlouvě pro neplacení, tak hrozí předání dlužné pohledávky externí inkasní společnosti, která dluh následně vymáhá“.
- K: „Ano, já Vám rozumím, ale víte, o co mi jde? Situace je taková, že syn chce to auto likvidovat, víte? Totiž on je akorát uživatelem, není majitelem jo? On má velký techniček napsaná na jeho kolegyni a on teďka bude uhánět tu kolegyni, aby napsala plnou moc na likvidaci. A proto já bych chtěl, aby si on tu likvidaci do měsíce vyřídil. Tím pádem on s likvidačním protokolem on přijde na Vaši pobočku, tam by si vyřídil přerušeni nebo zrušení té smlouvy aby to nemusel dál platit“.
- O: „Samozřejmě, s protokolem může přijít na kteroukoliv pobočku „,
- K: „Taková je tedy situace, jak by to tedy nastalo. To znamená, mně se jedná o to, kdyby to teď do toho října nezaplatil, aby z toho neměl nějaký postih“.
- O: „Ne v tomto případě žádné platby navíc nejsou. Jediné co hrozí, je ukončení smlouvy a předání dluhu externí inkasní společnosti pokud není druhá upomínka uhrazena“.

- K: „Ano, rozumím. Takže já teď jak přijdu domů tak se podívám na tu složenku, jestli tam není napsána ta upomínka nebo něco takového jinak bych ten měsíc neměl mít žádný problém.“
- O: „Ano, pokud by to byla první upomínka, je tam ještě čas na druhou upomínku a její doručení. Do té doby má Váš syn čas na ukončení pojistné smlouvy, aby mohl provést následné kroky, aby věc byla vyřízena v pořádku. Můžete se zastavit na kterékoliv naší pobočce, kde bude celá věc sepsána.“
- K: „Ano dobře“.
- O: „Dále pokud Vás syn zplnomocní, můžete na základě sepsané volné plné moci celou záležitost vyřídit i Vy navštívit pobočku naší pojišťovny“.
- K: „No to už nechám na něm. Mě šlo jenom o to, prostě, že dostal složenku a abychom neměli nějaké problémy, prostě jo, finanční.“
- O: „Ano, samozřejmě, já Vám rozumím“.
- K: „No tak já Vám děkuji za informaci“.
- O: „Není zač, rádo se stalo.“
- K: „Děkuji, no já se tedy doma stejně ještě podívám, jestli tam něco nezjistím, a když tak bych Vám ještě na poradu zavolal.“
- O: „Ano, samozřejmě.“
- K: „Děkuji a nashledanou“.
- O: „Na shledanou“.

Ačkoliv klient věděl, jakým způsobem mám postupovat, potvrzení o sešrotování vozidla nedoložil a žádnou informaci o likvidaci vozidla nenahlásil. A tak jak operátorka předem avizovala, tak byla smlouva stornována.

Následně pojišťovna zasílá klientovi dopis o zániku pojištění, ve kterém je klient seznámen s výší dlužné částky po zániku pojištění z předmětné pojistné smlouvy. Dopis se klientovi zasílá obyčejnou poštou (tj. bez vyznačení o doručení na dodejce) na adresu, kterou klient uvedl v pojistné smlouvě. Pojištění tak dle ustanovení § 12 odst. 1 písm. e) zákona č. 168/1999 Sb., o pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla zaniklo pro neplacení následného pojistného 1 měsíc po doručení upomínky tzn, že i pokud si klient upomínku nepřevzme, dochází k zániku předmětné pojistné smlouvy fikcí.

Po zániku pojistné smlouvy byla dlužná částka předána inkasní společnosti k vymáhání.

Prostřednictvím inkasní společnosti byly klientovi zaslány další upomínky v rámci mimosoudního vymáhání. A to upomínka s doručenkou do vlastních rukou, dále jako druhá

byla zaslána urgence o nedoplatku na pojistné smlouvě. V upomínce, která byla klientovi odeslána, byl klient upozorněn na zákonné následky nezaplacení dlužného pojistného. Druhá upomínka, kterou si klient nevyzvedl ve stanovené úložní době. Dle čl. 15 Všeobecných pojistných podmínek pro pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla se považuje písemnost za doručenou posledním dnem úložní lhůty.

A nakonec inkasní společnost zaslala předžalobní upomínku, která informuje klienta v případě neuhrazení dlužné pohledávky, bude předmětná pohledávka řešena soudní cestou. Klient byl prostřednictvím těchto upomínek opakovaně vyzýván k úhradě dlužné částky. Avšak klient na upomínky žádným způsobem nereagoval. Inkasní společnosti tak nezbylo, než podat návrh na vydání elektronického platebního rozkazu.

Prostřednictvím okresního soudu byl vydán elektronický platební rozkaz. Až po doručení elektronické platebního rozkazu soudem, který si klient převzal, teprve reagoval podáním odporu proti elektronickému platebnímu rozkazu. Dlužná pohledávka se navýšila o úroky z prodlení a náklady právního zastoupení a soudní poplatek.

K této námitce se již v tomto případě žalobce vyjádřil následovně: pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla zaniká dle ust. § 12 odst. 1 písm. a) zákona č. 168/1999 Sb., o pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla, dnem kdy pojistník oznámí vyřazení tuzemského vozidla z evidence vozidel. Žalovaný je dále povinen dle čl. 5 odst. 2 VPP POV 2005/01 uvedené skutečnosti bez zbytečného odkladu pojistiteli písemně oznámit a doložit.

A v soudním řízení se stal z klienta žalovaný, který k dnešnímu dni neoznámil vyřazení tuzemského vozidla z evidence vozidel, a proto došlo k zániku pojištění z pojistné smlouvy pro neplacení.

Námitka žalovaného že nebyl vlastníkem vozidla tak není důvodná, když žalovaný žalobci vyřazení tuzemského vozidla neoznámil.

Žalobce učinil veškeré kroky vedoucí k tomu, aby předešel podání návrhu na zahájení řízení. Ze strany žalovaného však k úhradě dlužné částky i přes opakované výzvy nedošlo.

Vzhledem k tomu, že žalovaný neuhradil pohledávku žalobce před podáním návrhu na vydání elektronického platebního rozkazu, je zavinění za navýšení pohledávky o náklady spojené s uplatněním práva v soudním řízení na straně žalované. Žalobce tak na podané žalobě trval a navrhl, aby soud podanému návrhu na vydání elektronického platebního rozkazu v plném rozsahu vyhověl.

5.8 Rozbor a analýza rozhovoru

Ve výše uvedeném rozhovoru se operátorka dopustila hned několika pochybení. Jako první chyba byla, že operátorka netrvala na komunikaci pouze se jednatelem pojistné smlouvy. V této situaci nejlépe odpovídá technika poškrábané desky. Operátor nesmí podávat jakékoliv informace cizím osobám, byť je to rodinný příslušník. Dalším nesprávným jednáním se dopustila sdělením, že klientovi řekla o stornu pojistné smlouvy, které nastane až po třech měsících neplacení pojistné smlouvy. Operátor musí striktně trvat na úhradě pojistného, bez ohledu o kterou upomínku se jedná. V tomto případě mělo být využito obrany před manipulací – umění říkat NE, bez pocitu viny. Operátorka připustila, když tento měsíc klient neuhradí, že se nic nestane. V tomto případě šlo o první upomínku, kterou klient neuhradil, ale neuhradil ani druhou upomínku a tím se navýšil dluh pojistného na dvojnásobek tj. o dvě neuhrazená pojistná období, což je nežádoucí. Nikdy operátor nesmí připustit, že by klient mohl odložit splátku, musí trvat na úhradě. Kompromisem rozhovoru měla být dohoda s klientem, aby se dostavil na pobočku pojišťovny (otec s plnou mocí), kde by byla celá záležitost sepsána a vyřešena.

Rozhovor by měl vypadat následovně:

O: „Dobrý den, dovolali jste se do call-centra pojišťovny, u telefonu L. H., co pro Vás mohu udělat?“

K: „Dobrý den, u telefonu klient K. Prosím Vás pěkně.“

O: „Dobrý den“.

K: „Prosím Vás pěkně, já vám řeknu číslo smlouvy ano?“

O: „Ano“.

K: „Můžu?“

O: „Ano, můžete, ano“.

K: následuje předčítání desetimístného čísla, které K1 operátorovi hlásí.

O: operátor následně čísla po klientovi opakuje, aby nedošlo k omylu. Smlouvu následně v operačním systému vyhledá.

O: „Ta smlouva je uzavřena přímo na Vás pane?“

K: „Ne na mého syna, mělo by tam být jméno mého syna“.

O: „Mohu hovořit pane přímo s Vaším synem?“

K: „Ne nemůžete, protože já od Vás potřebuji pouze jednu informaci, jestli tedy můžu?“

O: „ NE, nezlobte se prosím, mohu sdělovat informace pouze se jednatelem pojistné smlouva a to je Váš syn“.

- K: „Prosím Vás pěkně je to povinné ručení na jeho auto.“
- O: „Bohužel ať se jedná o jakékoliv pojištění, NE nemohu Vám sdělit žádné informace.“
- K: „On teďka dostal složenku. On platí pojištění čtvrtletně povinné ručení, myslím tisíc třista korun asi tuším. A jestli se nemýlím. A říkal mi, že mám má u Vás sjednáno to, že prostě no nebo to psal mailem přes internet, že prostě má pozastavenou splátku. Že má u Vás vyřízeno, že nemusí platit povinné ručení. Můžete se mi tam u Vás podívat, jestli je to pravda nebo ne?“
- O: „NE pane K, já do té smlouvy mohu pouze vstoupit v případě, že jedním se sjednatelem, to je Váš syn nebo agentem čili zprostředkovatelem, který pojištění sjednává. A v žádném případě nelze pozastavit splátky. Máte mylné informace.“
- K: „Aha“.
- O: „Pokud smlouva není placena v řádném termínu, dojde k upomínání. V případě neuhrazení dojde k ukončení pojistné smlouvy pro neplacení.“
- K: „Aha“.
- O: „Já bych Vás požádala, aby se v této záležitosti s námi spojil přímo Váš syn na této lince. Jsme zde každý den od sedmi od rána do sedmi do večera, každý pracovní den tj. pondělí až pátek“.
- K: „A kdybych Vám neřekl, že je to můj syn, tak byste mi tuto řekli všechno? Můžete mi prosím, když jsem Vám řekl popravdě všechno jak to ve skutečnosti je, jo. Buďte tak hodná, podívejte se mi aspoň tam u Vás, jestli s Vámi aspoň to... no jestli Vám psal. No víte, on bydlí semnou ve společné domácnosti, víte a rozumíte mně?“
- O: „Ano rozumím“.
- K: „Já stejně, když on teďka je nezaměstnaný, no nezaměstnaný byl, ale začal teď od prvního září pracovat. To znamená, že bude teďka brát v půlce října výplatu, dejme tomu patnáctého. Tudíž se s Vámi chci, dohodnou, že to zaplatí až v tom říjnu, jinak to stejně za něho budu muset zaplatit já“.
- O: „Já tomu rozumím, pane“.
- K: „No víte, já bych nechtěl, aby měl z toho průšvih“.
- O: „Ano rozumím a chápu, ale je nutné, aby upomínka byla uhrazena“.
- K: „Můžete mi aspoň vy poradit nebo pomoci?“
- O: „Mohu Vám pouze sdělit obecné informace. Nemohu Vám říci osobní informace sjednatele, i když je to Váš syn. Je nezbytné, aby nás Váš syn kontaktoval osobně“.
- K: „A opravdu by to nějak nešlo?“
- O: „NE opravdu nešlo. Veškeré rozhovory společnosti jsou nahrávány a kontrolovány“.

K: Aha. A tak víte co? Já Vám zavolám ještě jednou a Vy si to nebudete nahrávat co?“ „Tak já to zkusím ještě jednou jo? A řeknu Vám, že jsem ta osoba co si s Vámi sjednala ten termín jo?“

O: „Promiňte, že Vám skáču do řeči, ale takhle by to opravdu nešlo“.

K: „A proč by to nešlo?“

O: „Vyřešíme to následujícím způsobem, ano?“

K: „Ano“.

O: „Sdělím Vám obecné informace o našem postupu.“

K: „Dobře“.

O: „Pokud není pojistná smlouva pravidelně placena, tak ji pojišťovna upomíná. První upomínka je posílána třicet tři dní po splatnosti předepsaného předpisu.“

K: „Ano, promiňte, že Vás přerušuji, ale já právě nevím, jestli tu upomínku dostal. To co teď syn dostal, myslím není upomínka.“

O: „Prosím ověřte si nejdříve, jakou písemnost syn dostal a následně ať se obrátí na operátora nebo se zastaví na kterékoliv naší pobočce.“

K: „A vy mi nemůžete říct, jestli jste tu upomínku dostal nebo ne?“

O: „NE to Vám nemohu sdělit“.

K: „No já ho nemám tady před sebou, já jsem si to jen opsal na pařík. Ten dopis má on doma právě“.

O: „Prosím sdělte synovi ať se s doručenou korespondencí, kterou obdržel, navštíví pobočku naší pojišťovny nebo nás kontaktuje na Call-centru.“

K: „Já Vás jenom poprosím, víte, o co se mi jedná? Že kdybychom to teď nezaplatili, aby mu na tom nenaskakovaly nějaké penále“.

O: „Ne, v tomto případě. Ale hrozí stornování pojistné smlouvy pro neplacení“.

O: „To znamená, pokud bude pojistná smlouva stornována, nebudete mít pojištěný vůz. A tam hrozí sankce ze strany České kanceláře pojistitelů. Dále pokud by sjednatel neuhradil nedoplatek na stornované pojistné smlouvě pro neplacení, hrozí předání dlužné pohledávky externí inkasní společnosti, která dluh následně vymáhá soudní cestou a s tím je spojeno i penále ve formě úroků z prodlení, dále náklady právního zastoupení a soudní poplatek“.

K: „Ano, já Vám rozumím, ale víte, o co mi jde? Situace je taková, že syn chce to auto likvidovat, víte? Totiž on je akorát uživatelem, není majitelem jo? On má velký techniček napsaná na jeho kolegyni a on teďka bude uhánět tu kolegyni, aby napsala plnou moc na likvidaci. A proto já bych chtěl, aby si on tu likvidaci do měsíce vyřídil. Tím pádem on

s likvidačním protokolem on přijde na Vaši pobočku, tam by si vyřídil přerušení nebo zrušení té smlouvy aby to nemusel dál platit“.

O: „Samozřejmě, s protokolem může přijít na kteroukoliv pobočku pojišťovny, ale upomínka za předepsané pojistné období musí být uhrazena. Následně při doložení protokolu a velkým technickým průkazem o záznamu vyřazení vozidla z registru, bude pojistná smlouva ukončena a přeplatek pojistného vyúčtován a sjednateli pojistné smlouvy vrácen.“

K: „Taková je tedy situace, jak by to tedy nastalo. To znamená, mně se jedná o to, kdyby to teď do toho října nezaplátil, aby z toho neměl nějaký postih“.

O: „Hrozí stornování pojistné smlouvy a předání dluhu externí inkasní společnosti pokud nebude upomínka uhrazena“.

K: „Ano, rozumím. Takže já teď jak přijdu domů tak se podívám na tu složenku, jestli tam není napsána ta upomínka nebo něco takového jinak bych ten měsíc neměl mít žádný problém.“

O: „Můžete se zastavit na kterékoliv naší pobočce, kde bude celá věc sepsána.“

K: „Ano dobře“.

O: „Dále pokud Vás syn zplnomocní, můžete na základě sepsané volné plné moci celou záležitost vyřídít i Vy navštívit pobočku naší pojišťovny“.

K: „No to už nechám na něm. Mě šlo jenom o to, prostě, že dostal složenku a abychom neměli nějaké problémy, prostě jo, finanční.“

O: „Ano, já Vám rozumím“.

K: „No tak já Vám děkuji za informaci“.

O: „Není zač, rádo se stalo.“

K: „Děkuji, no já se tedy doma stejně ještě podívám, jestli tam něco nezjistím, a když tak bych Vám ještě na poradu zavolal.“

O: „Ano, prosím, ať nás kontaktuje Váš syn.“

K: „Děkuji a nashledanou“.

O: „Na shledanou“.

6 ANALÝZA ÚDAJŮ

6.1 Rozbor rozhovoru z hlediska asertivních technik

Praktická aplikace asertivní techniky v praxi v rozhovoru operátora s klientem, viz kapitola asertivní techniky v praktické části práce. Jak by měla komunikace operátora s klientem dle asertivních práv vypadat.

Technika asertivního NE:

O: *„Ta smlouva je uzavřena přímo na Vás pane?“*

K: *„Ne na mého syna, mělo by tam být jméno mého syna.“*

O: *„Mohu hovořit pane přímo s Vaším synem?“*

K: *„Ne nemůžete, protože já od Vás potřebuji pouze jednu informaci, jestli tedy můžu?“*

O: *„NE, nezlobte se prosím, mohu sdělovat informace pouze se jednatelům pojistné smlouvy a to je Váš syn.“*

K: *„Prosím Vás pěkně je to povinné ručení na jeho auto.“*

O: *„Bohužel ať se jedná o jakékoliv pojištění, NE nemohu Vám sdělit žádné informace.“*

K: *„On teďka dostal složenku...“*

O: *„NE pane K, já do té smlouvy mohu pouze vstoupit v případě, že jedním se sjednatelům, to je Váš syn nebo agentem čili zprostředkovatelem, který pojištění sjednává. A v žádném případě nelze pozastavit splátky. Máte mylné informace.“*

Technika gramofonové desky:

O: *„Já bych Vás požádala, aby se v této záležitosti s námi spojil přímo Váš syn.“*

K: *„A kdybych Vám neřekl, že je to můj syn, tak byste mi tuto řekli všechno?“*

O: *„NE, mohu hovořit pouze s Vaším synem.“*

K: *„Já stejně, když on teďka je nezaměstnaný...“*

O: *„Já tomu rozumím, pane.“*

K: *„No víte, já bych nechtěl, aby měl z toho průšvih.“*

O: *„Ano rozumím a chápu, ale je nutné, aby syn upomínku uhradil a kontaktoval nás osobně.“*

K: *„Můžete mi aspoň vy poradit nebo pomoci?“*

O: *„Mohu Vám pouze sdělit obecné informace. Nemohu Vám říci osobní informace sjednatelům, i když je to Váš syn. Je nezbytné, aby nás Váš syn kontaktoval osobně.“*

K: *„A opravdu by to nějak nešlo?“*

O: „*Opravdu nešlo.*“

K: „*Dobře.*“

K: „*A vy mi nemůžete říct, jestli jste tu upomínku dostal nebo ne?*“

O: „*NE to Vám nemohu sdělit.*“

O: „*Prosím sdělte synovi ať se s doručenou korespondencí, kterou obdržel, navštíví pobočku naší pojišťovny nebo nás kontaktuje na Call-centru.*“

K: „*Ano dobře.*“

Technika směřování ke kompromisu:

O: „*Pokud smlouva není placena v řádném termínu, dojde k upomínání. V případě neuhrazení dojde k ukončení pojistné smlouvy pro neplacení.*“

K: „*Aha.*“

O: „*Já bych Vás požádala, aby se v této záležitosti s námi spojil přímo Váš syn na této lince.*“

K: „*A kdybych Vám neřekl, že je to můj syn, tak byste mi tuto řekli všechno?*“

O: „*Ano já Vám rozumím, bohužel nemohu.*“

K: „*Když on teďka je nezaměstnaný, no nezaměstnaný...stejně to budu muset zaplatit já.*“

O: „*Já Vám rozumím, pane, že jste v těžké situaci.*“

K: „*No víte, já bych nechtěl, aby měl z toho průšvih.*“

O: „*Ano rozumím a chápu, ale je nutné, aby upomínka byla uhrazena.*“

K: „*Můžete mi aspoň vy poradit nebo pomoci?*“

O: „*Mohu Vám pouze sdělit obecné informace. Je nezbytné, aby nás Váš syn kontaktoval osobně.*“

K: „*A opravdu by to nějak nešlo?*“

O: „*NE opravdu nešlo.*“

O: „*Vyřešíme to následujícím způsobem, ano?*“

K: „*Ano.*“

O: „*Prosím sdělte synovi ať se s doručenou korespondencí, kterou obdržel, navštíví pobočku naší pojišťovny nebo nás kontaktuje na Call-centru.*“

O: „*Můžete se zastavit na kterékoliv naší pobočce, kde bude celá věc sepsána.*“

K: „*Ano dobře.*“

O: „*Dále pokud Váš syn zplnomocní, můžete na základě sepsané volné plné moci celou záležitost vyřídit i Vy navštívit pobočku naší pojišťovny.*“

K: „*No to už nechám na něm. Mě šlo jenom o to, prostě, že dostal složenku a abychom neměli nějaké problémy, prostě jo, finanční.*“

O: „*Ano, já Vám rozumím*“.

K: „*No tak já Vám děkuji za informaci*“.

O: „*Není zač, rádo se stalo.*“

6.2 Rozbor případové studie

Případová studie přinesla mnohé poznatky jak z oblasti komunikace a jednání společnosti. Z výše uvedených analýz a rozborů vyplývá, že asertivní jednání inkasní společnosti není dostatečně asertivní. Vyskytují se zde rezervy, které by mohla společnost zlepšit a poskytnout zaměstnancům možnost v rámci podnikového vzdělávání rozvíjet komunikační kompetence v oblastech jako je schopnost sebereprezentace a veřejného vystupování, techniky komunikace, schopnost asertivního jednání a schopnost zvládat konflikty.

Asertivní techniky, které jsou výběrově uvedeny, slouží k nácviku asertivních dovedností.

Nácvik asertivního chování, založený na asertivních technikách, by ovšem měl být prováděn pod odborným vedením. Pro samostudium je vhodnější spíše se snažit pochopit asertivní myšlení a pokusit se racionálně uvažovat nad svými naučenými způsoby chování a nad možnostmi jejich korekce i zdokonalení. Stále je přitom ovšem třeba mít na mysli, že pro účinnou aplikaci asertivního přístupu (nejsme-li přirozeně asertivní a studiem si pak především účinně roztřídíme své poznatky a zkušenosti) racionální pochopení nestačí. Důležité je nejen "mít náhled" na svoje chování, ale zvládnout také svoje prožívání a osvojit si nové vzorce chování.

6.3 Diskuse

Jiný pohled na problematiku rozvoje přináší otázka, kdo se vzdělává. Zde můžeme klást důraz na rozdíl mezi vzděláváním manažerů a vzděláváním ostatních řadových zaměstnanců. Rozvoj komunikační kompetence může z hlediska podnikového vzdělávání probíhat jak v rámci adaptačního procesu a přípravy pracovníků k pracovní činnosti, tak při prohlubování či zvyšování kvalifikace, nebo při rekvalifikaci.

V praxi současných firem je asi nejrozšířenější variantou přístup ke vzdělávání zaměstnanců, který vychází z firemní strategie. Je jím systém podnikového vzdělávání. V rámci systému podnikového vzdělávání se uskutečňují dva typy aktivit. Jsou to jednak tréninkové aktivity a jednak rozvojové kurzy (programy). Trénink je zde chápán jako „*vzdělávací aktivita zaměřená na získávání specifických znalostí a dovedností aktuálně potřebných pro kompetentní výkon, tj. směřující vlastně k doplnění chybějících znalostí a*

*dovedností*¹⁵, a je uskutečňován formou výcviků a školení. Rozvojové kurzy oproti tréninkovým aktivitám směřují do budoucnosti. Školení a výcvik zaměstnanců spadají, jak už bylo zmíněno, do tréninkových aktivit a je nezbytnou součástí zvyšování efektivnosti práce a neustálé adaptace na měnící se podmínky a inovační procesy. Mají svůj význam i z hlediska motivačního působení. Asertivní techniky, komunikační strategie a vyjednávání spadají bohužel do vzdělávání Top manažer, středních manažerů a nižších manažerů.

¹⁵ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmě*. Praha : Grada Publishing, 2004.

Závěr

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou asertivního jednání inkasní společnosti ve vztahu ke klientovi. Rozvoj komunikační schopností není důležitý jen pro člověka samotného, ale je také významný pro firmy, jejichž fungování je z části založeno na efektivní komunikaci zaměstnanců. V celkovém měřítku tak rozvoj komunikační kompetence přispívá k rozvoji celé společnosti. Jako cíl práce jsem si stanovila, zda je jednání inkasní společnosti ke klientovi dostatečně asertivní.

Teoretická část popisuje asertivní komunikaci, možnosti asertivních metod a technik a vychází z odborné literatury. Praktické části je popsán systém vymáhání dlužných pohledávek inkasní společností, poskytuje základní informace o řízení pohledávek. Rozbor asertivní komunikace v praxi a analýza asertivních technik. Co se týče samotného procesu vymáhání, tak musí být uplatněn plně profesionální postup, které jsou v souladu s právními předpisy a veškeré tyto způsoby by měly být standardizovány pomocí manuálu schváleného nejvyšším vedením. Šetřením se podařilo prokázat a zjistit rezervy v asertivní komunikaci. Způsobů a možností k rozvoji komunikační kompetence má člověk jako zaměstnanec i celá firma velké množství (od nejrůznějších obecných forem vzdělávání, přes jednotlivé vzdělávací metody, až po konkrétní kurzy a semináře vnitrofiremní komunikace ušité dané firmě na míru). Záleží však na každém jednotlivci a firmě jak se k tomuto rozvoji postaví. Ne všichni chápou potřebu neustálého vzdělávání a rozvíjení se, což může být brzdícím elementem v kariéře člověka, chodu firmy a v celkovém měřítku celé společnosti.

Co se týče výhledu do budoucna, tak můžeme tvrdit, že objem pohledávek po splatnosti bude nadále růst a potřeba jejich vymáhání bude více nabírat na důležitosti.

Závěrem je třeba říci, že systém správy pohledávek je především služba klientům, a tak k ní musí být přistupováno.

LITERATURA

- ADAIR, John.** *Efektivní komunikace.* Praha : Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-10-9
- BĚHOUNEK, Pavel.** *Úvěry a půjčky.* Ostrava : Sagit, 2000. ISBN 8072081551
- BISHOP, Sue.** *Jste asertivní?* Praha : Computer Press, 2000. ISBN80-7226-325-0
- CAPPONI, Věra., NOVÁK, Tomáš.** *Asertivně do života.* Praha : Grada, 1994. ISBN 978-80-247-1697-8
- FRANKOVÁ, Emilie.** *Komunikace v řízení.* Brno : Akademické nakladatelství CERM, 2008.
- HENDL, Jan.** *Kvalitativní výzkum - základní metody a aplikace.* Praha : Portál, 2005.
- KŘIVOHLAVÝ, Jaro.** *Psychologie zdraví.* Praha : Praha, 2.vydání, 2003.
- KŘIVOHLAVÝ, Jaro.** *Jak si navzájem lépe rozumíme.* Praha : Svoboda, 1988.
- KŘIVOHLAVÝ, Jaro.** *Tajemství úspěšného jednání.* Praha : Grada Publishing, 1995. ISBN 80-85623-84-6
- LUKÁŠOVÁ, Růžena.** *Komunikace v práci vedoucího pracovníka.* Praha : Verlag Dashöfer, 1998. ISBN 80-901859-5-9
- MEDZIHORSKÝ, Štefan.** *Asertivita.* Praha : Elfa, 1991. ISBN 80-900197-1-4
- NOVÁK, Tomáš., POKORNÁ, Alžběta.** *Asertivita jako lék v profesních a mezilidských vztazích.* Praha : Nakladatelství C.H.Beck, 2003. ISBN 80-7179-354
- O'BRIENOVÁ, Paddy.** *Pozitivní řízení. Asertivita pro manažery.* Praha : Management Press, 1992. ISBN 80-85603-98-5
- O'BRIENOVÁ, Paddy.** *Asertivita. Pracovní sešit.* Praha : Management Press, 1999. ISBN 80-7261-012-0
- PRAŠKO, Ján., PRAŠKOVÁ, Hana.** *Asertivitou proti stresu.* Praha : Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-334-0
- SCHULTZ VON THUN, Friedmann.** *Jak spolu komunikujeme?* Praha : Grada Publishing, 1995. ISBN 80-247-0832-9
- TURECKIOVÁ, Michaela.** *Řízení a rozvoj lidí ve firmě.* Praha : Grada Publishing, 2004.
- VONDRÁKOVÁ, Alena a kol.** *Úspěšné řízení pohledávek v praxi.* Praha : Verlag, 2002-2005.

ANOTACE

Jméno a příjmení:	Jitka Sovová
Katedra:	Ústav pedagogiky a sociálních studií
Vedoucí práce:	PhDr. PaedDr. Klapal Václav, Ph.D.
Rok obhajoby:	2012

Název práce:	Asertivita a její uplatnění (modifikace) ve vztahu klient – inkasní společnost
Název v angličtině:	Assertiveness and its application (modification) in the client - the company recovery
Anotace práce:	Teoretická část popisuje asertivní komunikaci a její uplatnění. Možnosti prosazení oprávněných asertivních postupů. V praktická část popisuje systém vymáhání dlužných pohledávek inkasní společností. Uplatnění asertivní komunikace v praxi ve vztahu ke klientovi. Rozbor rozhovoru a jeho interpretace.
Klíčová slova:	Komunikace, asertivita, asertivní práva, inkasní společnost, klient,
Anotace v angličtině:	The theoretical part describes the assertive communication and its application. Options assertive enforcement of legitimate practice. The practical part describes the system recover debts owed to collection companies. Application in practice assertive communication in relation to the client. Analysis and interpretation of the interview.
Klíčová slova v angličtině:	Communication, assertiveness, assertive rights, collection company, client,
Přílohy vázané v práci:	1 disketa
Rozsah práce:	48 stran
Jazyk práce:	český

