

Obsah

I. Úvod	11
Mění se role managementu	11
Asertivita v řízení	12
Jak tuto knihu používat	16
I. ČÁST	
2. Pojmy	21
Co je asertivita?	21
Rozpoznávání čtyř typů chování	21
Otevřeně agresivní chování	22
Nepřímá agrese	26
Pasivní chování	29
Asertivní chování	32
3. Metoda	37
Aktivní naslouchání	37
Doporučení	38
Základní myšlenka	40
Řeč těla	44
Proxenika	44
Postoj a „tanden“	46
Gestikulace	49
Výraz obličeje	50
Osobní styl	51
Hlasový projev	53
Projevování empatie	54
Vyhýbání se „chytákům“	55

Ústupový manévr	58
4. Dílna asertivity	60
1. krok: Rozpoznávání čtyř odlišných typů chování	60
2. krok: Stanovení vašeho vlastního programu	63
3. krok: Listina práv	65
4. krok: Uvědomte si své silné stránky	66
5. krok: Aktivní naslouchání	69
6. krok: Práce se základní myšlenkou	70
7. krok: Osobní styl	71
8. krok: Tělesná a hlasová cvičení	72
9. krok: Správné dýchání	73
10. krok: Přehrávání asertivních rolí	74
11. krok: Je dobré mít důvěrného společníka	78
II. ČÁST	
5. Porady	83
Role	84
Předsedání	84
Přednes referátu/prezentace	87
Role účastníka	91
Role reprezentanta	94
Typy porad	95
Velké porady	95
Porada dvou osob	97
Porady ke konkrétním rozvojovým projektům	99
Marketingová jednání	103
Porady k otázkám strategie a taktiky	104
Společné problémy	105
Přerušování	105
Pasívní účastníci	107
Včasné ukončení	108

6. Řízení ve vypjatých situacích	111
Vyslovení nesouhlasu	112
Jak se bude druhá osoba cítit?	112
Jaké to bude mít důsledky?	113
Bude odmítnutí přijato vážně?	114
Vyslovení jasného „ne“	115
Projednávání nepříjemných osobních záležitostí	117
Tělesné pachy	117
Sexuální chování	119
Nadměrné pití	122
Řešení personálních konfliktů	124
Jednání se zaměstnanci o disciplinárních záležitostech a stížnostech	125
Oprávněný hněv – nezbytná konfrontace	126
Zvládání zlostného ataku	127
Vypořádání se s násilím	128
Nadbyteční zaměstnanci	129
Oznamování výpovědi	130
Zvládání reakcí propouštěné osoby	131
Uvádění důvodů (je-li to vhodné) a poskytnutí informací o právech zaměstnance	132
Vyvedení osoby z budovy	133
Informování ostatních zaměstnanců	133
Péče o sebe sama	134
7. Vůdcovství	135
Vnitřní síla	136
Povýšení	140
Komunikace ve vedoucím postavení	143
Sdílení informací o plánu	143
Obchůzky pracovišť	145
Získávání souhlasu vašeho šéfa	146
Sebeřízení	148
Naléhavé nebo důležité?	148
Čí jsou to problémy?	149
Mens sana	151

8 Pozitivní řízení

Vedení soustředěné na činnosti	152
Činnosti vedoucího	152
Motivace	159
8. Vyrovnávání se s kritikou, potěšení z pochvaly	164
Správné přijímání kritiky	165
Souhlasíte?	166
Učíme se „mlžit“	167
Identifikace „neuralgických bodů“	169
Připojení asertivní výhrady	171
Vyrovnáváme se s chválou	172
Rozpaky dané kulturními zvyklostmi	172
Pochybnosti o původci chvály	172
Obavy ze „zpětného rázu“	172
Systém hodnocení	174
Asertivní poskytování kritické zpětné vazby	176
Asertivní poskytování pozitivní zpětné vazby	177
9. Asertivita, rovné pracovní příležitosti a mezikulturní rozdíly	178
Otázky rovných příležitostí	179
Asertivní jednání při negativních reakcích	180
Asertivní jednání při pozitivních reakcích	182
Trvejte na svém	182
Asertivita mezinárodně	185
Francie	186
Německo	186
Itálie	188
Nizozemí	189
Španělsko	190
Belgie	191
Dánsko	191
Řecko	192
Portugalsko	193
Spojené státy	194
Japonsko	195

Na vašem vlastním písečku	197
10. Dílna aplikované asertivity	199
1. krok: Pozitivní představy a cíle	199
2. krok: Zrušení kouzla	200
3. krok: Asertivní „ne“	201
4. krok: Jasná odmítnutí a nejednoznačná odmítnutí	203
5. krok: Zneškodnění hněvu	204
6. krok: Jak si poradit se svou největší můrou	206
7. krok: Vnitřní zábrany a jak je uvolnit	206
8. krok: Analýza silového pole	207
9. krok: Souhlas a nesouhlas s kritikou	208

Závěr	212
--------------	-----

Pro manažerů je dvojitý útlak za svou práci skládají v lovenému vedení, se svými podřízenými pak realizují záměry podniku. Často mají pocit, že jsou drceni dvěma mlýnskými kameny - pod tlakem z obou těchto stran jsou téměř neustále.

Rychlé a radikální ekonomické změny jsou příčinou toho, že poslední desetiletí je zvlášť náročné jak v průmyslu, tak i v jiných oblastech podnikání; důraz na management se v důsledku toho zvýšil, protože nezbytná reakce na tyto změny velice změnila povahu práce mnoha lidí. Být manažerem v podniku, v němž vše klapě a který expanduje, je něco úplně jiného než dělat tutéž práci v podniku, jenž vyžaduje modernizaci, racionalizaci a přehodnocení všech činností. Název funkce může být stejný, ale její obsah ovšem velice odlišný.

Mezinárodní trh neustále vytváří nové okolnosti a podmínky, na něž musí manažeré reagovat. Vznikají jako důsledky záměrných politických opatření, jako je zrušení obchodních bariér v Evropě, nebo náhlých mezinárodních krizí, jako jsou státní převrasy a války.

Základní myšlenkou je změna. Úspěšný manažer je ten, který přežije a zvládne změny. Zvládnutí změn vyžaduje schopnost jasně a dobře komunikovat. Je to manažer, kdo