

ASERTIVITA PRO MANAŽERY

2., rozšířené vydání

M



Dagmar
Lahnerová

Jak využít pozitiva
asertivní komunikace
k dosažení svých cílů



ASERTIVITA PRO MANAŽERY

2., rozšířené vydání

M



**Dagmar
Lahnerová**

**Jak využít pozitiva
asertivní komunikace
k dosažení svých cílů**

Grada Publishing

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude trestně stíháno.

Mgr. Dagmar Lahnerová

Asertivita pro manažery

**Jak využít pozitiva asertivní komunikace k dosažení svých cílů
2., rozšířené vydání**

TIRÁŽ TIŠTĚNÉ PUBLIKACE:

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400

www.grada.cz

jako svou 4975. publikaci

Odpovědné redaktorky Mgr. Andrea Bláhová, Mgr. Irena Koušková

Sazba Václav Ječmínek

Počet stran 192

Druhé vydání, Praha 2012

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

© Grada Publishing, a.s., 2012

Cover Photo © fotobanka allphoto

ISBN 978-80-247-4406-3

ELEKTRONICKÉ PUBLIKACE:

ISBN 978-80-247-8331-4 (ve formátu PDF)

ISBN 978-80-247-8332-1 (ve formátu EPUB)

ISBN 978-80-247-8333-8 (ve formátu MOBI)

Obsah

O autorce	8
Úvodní slovo k druhému vydání	9
Úvod.....	10
1. Hlavní myšlenky asertivity.....	13
1.1 Poznej sám sebe	16
1.2 Rozdíly mezi agresivním, pasivním a asertivním jednáním.....	20
2. Lidé kolem nás	25
2.1 Postoje v interpersonální komunikaci	26
2.2 Vztahové styly	29
2.3 Transakční analýza	30
2.4 Využití transakční analýzy v manažerské praxi	33
3. Nerozumím řeči tvého kmene	39
3.1 Jak pracuje lidský mozek	40
3.2 Komunikační kanály	45
3.3 Neurolingvistické programování (NLP)	46
3.4 Komunikace jako hra	48
4. „Proti všem“, nebo „U nás“?.....	51
4.1 Povaha konfliktu	52
4.2 Příčiny konfliktu	54
4.3 Faktory ovlivňující vnímání konfliktu	56
4.4 Role při řešení konfliktu	58
4.5 Roviny konfliktu	58
4.6 Strategie zvládání konfliktů	59
5. Asertivní práva a povinnosti	69
5.1 Deset základních asertivních práv podle A. Saltera	70
5.2 Základní asertivní povinnosti	75
5.3 Typy asertivního jednání	77

6. Asertivní „NE“	83
6.1 Mýty a pověry	84
6.2 Umění odmítnout	88
6.3 Zásady asertivního odmítnutí	90
7. Asertivní techniky	93
7.1 Šest základních technik	94
7.2 Asertivní techniky v praxi	97
8. Man The Manipulator	107
8.1 Manipulátor – jak ho poznáme?	108
8.2 Manipulace jako způsob lidského jednání	112
8.3 Kontramanipulační strategie	114
9. Kritika	121
9.1 Jak vnímáme kritiku?.....	122
9.2 Jak reagovat na oprávněnou kritiku	124
9.3 Jak reagovat na neoprávněnou kritiku.....	126
9.4 Specifické situace – reakce na urážlivou kritiku.....	127
9.5 Konstruktivní kritika.....	128
10. Rozum a cit	133
10.1 Emoční inteligence.....	134
10.2 Vyjadřování emocí.....	137
11. Pozor, mezi námi je agresor!	147
11.1 Typy agrese	150
11.2 Charakteristické znaky agresora	152
11.3 Jednání s potenciálním i skutečným agresorem	153
12. Kdo – já?	157
12.1 Co delegovat při vedení lidí a týmů	158
12.2 Proces delegování	159
12.3 Kontrolní otázky pro upřesnění a vyjasnění úkolu	163
13. „Ráda bych vám pomohla, ale...“	167
13.1 Devět rolí sociálního pracovníka	170
13.2 Praktické využití asertivity v sociální práci	172

14. I manažer je jen člověk	175
14.1 Work life balance	176
14.2 Žebříček hodnot	181
Závěr	185
Prameny a zdroje	186

O autorce

Mgr. Dagmar Lahnerová

Vystudovala obor právo sociálního zabezpečení na Právnické fakultě Masarykovy univerzity v Brně a obor sociální politika a sociální práce se zaměřením na personální management na Fakultě sociálních studií tamtéž. Praktické zkušenosti získala v obchodní sféře na pozicích obchodního zástupce, vedoucí obchodního týmu a oblastní manažerky obchodního týmu. Od roku 1998 se věnuje vzdělávání dospělých. Jako nezávislá lektorka vzdělávání dospělých se specializací na soft skills, tedy měkké dovednosti, působí od roku 2003. V současné době se věnuje výzkumu možností využití kreditního systému ECTS i v jiné sféře vzdělávání než akademické.



Úvodní slovo k druhému vydání

Když mě asi před půl rokem oslovilo nakladatelství Grada Publishing s nabídkou, že by měli zájem o přípravu druhého vydání *Asertivity pro manažery*, byla jsem mile překvapená. Víím, že na trhu je bezpočet knih, příruček a návodů, jak zvládnout mezilidskou komunikaci. Je těžké si vybrat tu správnou právě pro sebe. Někdo potřebuje přesný návod krok po kroku, a někomu stačí jen ukázat směr. Mým záměrem bylo a stále je podat ucelený přehled možností, které asertivní chování v interpersonální komunikaci poskytuje, především v oblasti manažerských dovedností. Ovšem množství a hloubku využití předložených informací chci nechat na každém zvlášť, protože jsem přesvědčená, že každý má mít svobodu v rozhodnutí, zda a nakolik chce tento způsob chování a jednání praktikovat. Proto jsem i formu volila takovou, aby byla přístupná co nejširšímu spektru čtenářů bez toho, že by utrpěla kvalita a relevantnost informací.

V nových kapitolách, o které je rozšířeno toto vydání, jsem chtěla vyjádřit své přesvědčení, že zamyslet se nad svým chováním má smysl v každém věku. Nikdy není pozdě na přehodnocení svých názorů a postojů, zvláště když se nám dostane nového podnětu, třeba v podobě zázraku zrození lidského života.

Úvod

Mé první setkání s asertivitou nebylo zrovna nejšťastnější. Na jednom z prvních školení na počátku devadesátých let, které jsem absolvovala jako obchodní zástupce, nám byly předloženy techniky asertivního chování jako zázračné metody vyřešení všech problémů, včetně celosvětového míru. Upřímně řečeno, nechovala jsem tenkrát v tento způsob komunikace přílišnou důvěru.

Znáte to: pokažená gramofonová deska – stále opakujte svůj požadavek. Selektivní ignorování – nevsímejte si toho, co kdo říká. Bylo to zajímavé, pro většinu z nás i nové, ale příliš jsme si s tím nevěděli rady. Kdy je to vhodné použít a kdy ne? Co dělat, když mi to nepřipadá přirozené? Musím vždy krotit svůj temperament? A není to vlastně přetvařování?

Na tyto a další otázky jsem hledala odpovědi po několik dalších let. Někdy pomohla literatura, jindy příklad nebo vlastní zkušenost. Srovnávala jsem teoretické poznatky se skutečným životem.

Jednou se mi stala trochu nepříjemná příhoda: kupovala jsem si v předprodeji jízdenku na autobus, když tu se přede mě k okýnku „vecpal“ jakýsi muž a bez sebemenší omluvy nebo zdůvodnění začal projednávat s obsluhou svůj požadavek. V prvním okamžiku se ve mně vzedmula vlna emocí a já jsem se už už nadechovala, že dotyčnému pěkně od plíc řeknu, co si myslím o něm i jeho chování. A najednou, jako by mě osvítil Duch svatý, mě napadl jiný způsob, jak obhájit své právo. Usmála jsem se na něj a řekla: „Asi máte moc naspěch, já to chápu, ovšem je nás tady víc a nevím, jestli se mnou ostatní budou souhlasit. Možná, když se jich zeptáte, že vám to sami vysvětlí.“ Pán se zarazil, nevěřícně se na mě podíval, potom se usmál a řekl: „Promiňte.“ Jediné slovo, nic víc. Nezačal vysvětlovat, že spěchá nebo že mu ujede autobus. Spořádaně si stoupl na konec řady, nijak zvlášť dlouhé. A já jsem si uvědomila, co jsem udělala. Podnikla jsem první krok k asertivnímu sebeprosazení.

Heuréka, funguje to!

A začala jsem se asertivitou i jejími možnostmi zabývat intenzivně a cíleně.

Dnes je již situace poněkud jiná. Většina z nás pojem asertivita zná a má jistou úroveň vědomostí o tom, čeho lze její pomocí dosáhnout. Ovšem stejně jako já před lety, i dnes je pořád ještě hodně lidí, kteří neměli možnost využít dobrodiní tohoto způsobu mezilidské komunikace. Možná proto, že jim informace nebyly podány vhodnou formou nebo proto, že jsou přesvědčeni o jiném způsobu komunikace jako jediném možném k prosazení svých názorů.

Tato kniha je určena pro manažery, protože při vedení a řízení lidí z pozice manažera je schopnost umět využít pozitiva asertivní komunikace k dosažení cílů

právem považována za prioritní. Současná manažerská asertivita samozřejmě stává na základech otce asertivity Andrewa Saltera. Specifika vyplývají například z toho, kde se na žebříčku firemní hierarchie manažer nachází, nakolik je situace krizová nebo jak moc se liší názory manažera od názorů jeho podřízených.

Proces změny bývá často bolestný a ne vždy vidíme přínos hned na první pohled. Pokud se ta změna týká nás a našeho chování, je to ještě složitější. Doufám, že právě tato kniha přispěje k tomu, aby zrovna váš proces změny byl z těch hladších a jednodušších.



Hlavní myšlenky asertivity

„Co dosud není, nebylo dost chtěno.“

V této kapitole se budeme věnovat tématům:

- mezilidská komunikace;
 - asertivita a její východiska;
 - smysl asertivního jednání;
 - základ, předpoklady a efekty asertivního chování;
 - přínos asertivity v mezilidských vztazích.
-

Mezilidskou komunikaci chápeme jako výměnu a sdělování informací. Je to interakční proces, který vztahy i osobnostní proměnné nejen odráží a vyjadřuje, ale také je spoluutváří; a to k dobrému, neutrálnímu, ovšem také ke špatnému cíli. Můžeme si představit perfektně komunikačně vybaveného manipulátora, který dovede jasně a správně sdělit to, co má na mysli, a dokáže ovlivnit nemálo lidí tak, aby sloužili jeho záměrům. Vůbec to ale nemusejí být záměry bohu či lidem libé. Jinak řečeno: také komunikační dovednosti – obdobně jako leckteré jiné – nelze oddělovat od lidských hodnot.

Jednou z možností, jak využít potenciálu vlastních lidských hodnot, je právě asertivita.

Asertivní jednání vychází z předpokladu, že je možné osvojit si schopnosti, dovednosti a techniky, které nám umožní překonat působení emocí a díky tomu efektivně vyjádřit své zájmy, potřeby, pocity a postoje. Asertivní jednání umožňuje kontrolovat vlastní chování a zachovat si sebeúctu i tehdy, když pociťujeme úzkost nebo máme dojem, že situaci přestáváme zvládat.

Smyslem asertivního jednání je získat zdravé sebevědomí a uchovat si ho.

Základem asertivního jednání je:

- jasná formulace cílů;
- otevřená, nezákladná a přímá komunikace;
- schopnost ukázat, že chápete pohled na věc, který zastává druhá strana;
- schopnost neustupovat v podstatných věcech a jednat pružně tam, kde je to vhodné.

Asertivní jednání vám umožní:

- získat představu o perspektivách;
- lépe poznat sebe sama;
- omezit rizika a snížit nejistotu;
- získat vyhraněnější image.

Co znamená asertivní jednání?

- Uvědomovat si své jednání, nést za něj odpovědnost a mít ho pod kontrolou;
- rozhodnout se, co chci v dané situaci získat – stanovit si cíle;
- naslouchat druhým, vnímat a chápat jejich pocity, potřeby i postoje;
- hledat a nalézat vzájemně přijatelná řešení;
- otevřenou a přímou komunikaci.

Jaké jsou efekty asertivního jednání?

- Srozumitelné vyjádření svých zájmů, potřeb, pocitů a postojů;
- kontrola nad vlastním chováním;
- zachování sebeúcty i ve stavu úzkosti;
- respekt k pocitům a potřebám druhého;
- lepší sebepoznání;
- vyhraněnější osobní image;
- snížení nejistoty.

Kdy použít asertivní jednání?

- Při zvládání pracovních konfliktů;
- při vedení a motivování lidí;
- při vystupování na poradách;
- při poskytování a přijímání zpětné vazby;
- při vyjednávání;
- vždy, kdy není vhodné dát průchod svým negativním pocitům.

Co je potřeba umět?

- Znat sám sebe;
- jasně formulovat cíle;
- efektivně komunikovat;
- aktivně naslouchat;
- umět zvládat konflikty;
- umět zvládat stres;
- kreativně reagovat.



> 1.1 Poznej sám sebe

Při každém kontaktu s druhými lidmi na ně vždy nějak působíme a oni si o nás utvářejí jistý „obraz“. Do jaké míry je či není tento „obraz“ v souladu s tím, jak vidíme sami sebe? Jak se „vidíme“ a jak nás vnímají druzí? A jelikož nám jde o asertivní komunikaci, můžeme otázky zúžit: Jak se „komunikačně vidíme“ a jak vnímají naše komunikační chování lidé v našem okolí?

Nabízím vám cvičení, které má dvě části: dotazník (a) pro vás a dotazník (b), o jehož vyplnění požádejte někoho, kdo vás delší dobu zná. Bylo by nejlepší, aby dotazník vyplnil sám, bez vaší přítomnosti. Vhodné je požádat například blízkého přítele, naopak nedoporučuji požádat o tuto službu nadřízeného nebo podřízeného spolupracovníka.

Takže, vezměte si do rukou následující tabulky a dejte se do toho.

Cvičení: Jak se komunikačně „vidím“

Dotazník a): Jak se vidím

Odhadněte, zda a do jaké míry se pro vás hodí uvedené charakteristiky, a odpovědi zaznamenejte do příslušného sloupce. Pokud možno se vyhýbejte odpovědi „nevím“.

Vidím se jako člověk, který...	ano	spíše ano	nevím	spíše ne	ne
1. umí druhého „podržet“, povzbudit					
2. podává jasné informace					
3. umí řídit, organizovat					
4. ponechává velký „komunikační“ prostor druhému					
5. umí přesvědčit					
6. otevřeně vyjadřuje city					
7. má smysl pro humor					
8. umí zúčastněně naslouchat					
9. je rozumný, racionální					
10. je empatický, umí se vcítit					
11. dovede se prosadit					
12. je upřímný, mluví „na rovinu“					

13. rychle naváže kontakt					
14. umí poradit					
15. je citlivý, zranitelný					
16. je tolerantní					
17. zastává pevné morální principy					
18. je motoricky (mimicky, gestikulačně) živý					

Dotazník b): Jak mě vidíš

Odhadni, prosím, zda a do jaké míry se na mne hodí uvedené charakteristiky, a odpovědi zaznamenej do příslušného sloupce. Pokud možno se vyhybej odpovědi „nevím“.

Vidím tě jako člověka, který:	ano	spíše ano	nevím	spíše ne	ne
1. umí druhého „podržet“, povzbudit					
2. podává jasné informace					
3. umí řídit, organizovat					
4. ponechává velký „komunikační“ prostor druhému					
5. umí přesvědčit					
6. otevřeně vyjadřuje city					
7. má smysl pro humor					
8. umí zúčastněně naslouchat					
9. je rozumný, racionální					
10. je empatický, umí se vcítit					
11. dovede se prosadit					
12. je upřímný, mluví „na rovinu“					
13. rychle naváže kontakt					
14. umí poradit					
15. je citlivý, zranitelný					
16. je tolerantní					
17. zastává pevné morální principy					
18. je motoricky (mimicky, gestikulačně) živý					



Ted, když máte před sebou oba vyplněné dotazníky, můžete porovnávat podobnosti či rozdíly. Zaměříme se především na ty oblasti, kde se naše hodnocení výrazně liší od hodnocení ostatních. Většinou se jedná o rozdíl mezi naším kladným a jejich záporným hodnocením. Tyto rozdíly podrobíme důkladné analýze:

- Proč si to o mně druzí myslí?
- Mají se mnou takové zkušenosti, že mě takto vnímají?
- V jaké konkrétní situaci jsem se tak projevil?
- V čem se mohu změnit?
- ...

Příběh

Ondřej Nový vyhrál výběrové řízení na místo manažera obchodního týmu. Dostal se tak do situace, kdy se jeho ještě nedávno kolegové najednou stali jeho podřízenými. Na novou práci se velmi těšil, protože již dlouho pociťoval potřebu profesního postupu. Pozice obchodního reprezentanta jej pomalu přestala uspokojovat. Po jmenování pozval své kolegy na přátelské posezení v nedaleké vinárně: „To musíme oslavit, dámy a pánové, takže v pět vedle u Konvice, už mám zamluvený stůl!“ Byl proto velmi překvapený, když skoro polovina pozvaných odmítla přijít.

Důvody byly různé: jeden slíbil manželce, že s ní půjde nakupovat, druhý musel vyzvednout syna z hokejového tréninku, další jen utrousil, že se mu to zrovna nehodí. Ostatní sice přišli, ale zábava se nějak ne a ne rozběhnout. Nálada klesla na bod mrazu a Ondřej se vzrůstající nevolí sledoval, jak kolegové jeden po druhém s úlevou odcházejí. Po hodině zůstal u stolu jen s jedním kolegou. Rozhovor vázl, až to Ondřej nevydržel a zeptal se: „Nevíš, co se dnes s ostatními stalo? Jindy mají času dost, a dnes jako by se do všeho museli nutit.“

„To je dobře, že to říkáš, já už taky budu muset...“ dostalo se mu odpovědi. A tak zůstal Ondřej ve vinárně sám, když vtom vešel jeho bývalý spolužák Pavel. Na škole byli nerozlučná dvojice, jejich cesty se rozešly až po maturitě. Ondra zvolil studium ekonomie, Pavel se k překvapení všech dostal na DAMU. Přestože se více než deset let neviděli, v kontaktu byli stále. Informovali se navzájem o svých úspěších, o změnách v životě, dětech, a tak jim připadalo, jako by se rozešli včera. Po nezbytných otázkách typu „Jak se máš, co doma, všichni zdraví?“ se nezbytně dostali k Ondřejovu povýšení. Pavel mu naslouchal, občas pokývl hlavou a pak se zeptal: „Ty opravdu nevíš, co se stalo?“ Když Ondřej rozladěně odpověděl, že ne, jen nevěřičně zakroutil hlavou: „A to jim chceš dělat manažera? Když nezvládneš základní principy komunikace s lidmi v týmu, dlouho se tam neudržíš. Bud' tě vyštvoou, nebo utečeš sám.“

„A co mám podle tebe dělat? Jsem nejlepší prodejce za poslední dva roky, takové výsledky, jako mám já, nemá žádný z nich. Měli by se ode mě učit. To se jim mám omluvit za to, že jsem dobrý?“

Pavel sáhl do své aktovky a vytáhl pár listů. „Tohle vyplň, ale opravdu upřímně, nesnaž se dělat lepší. Buď sebekritický. Já to vyplním taky a pak budeme hned vědět, co dál.“ A položil na stůl naše dotazníky.

Takto to dopadlo:

	já					druzí				
	ano	spíše ano	nevím	spíše ne	ne	ano	spíše ano	nevím	spíše ne	ne
1.		x					x			
2.	x								x	
3.	x						x			
4.		x								x
5.		x				x				
6.				x					x	
7.		x				x				
8.	x								x	
9.		x					x			
10.		x							x	
11.		x				x				
12.	x					x				
13.	x					x				
14.		x					x			
15.				x			x			
16.				x					x	
17.	x						x			
18.	x						x			

Ondřej se viděl jako člověk bezproblémový v oblasti komunikace s ostatními, přímý, rozhodný, ale přátelský a ochotný pomoci ostatním. V emocionální rovině se viděl spíš jako tvrdší typ, protože podle něj jsou city projevem slabosti a do práce nepatří.

Pavlův pohled byl trochu jiný. Viděl Ondřeje jako člověka zaměřeného především na sebe, na uspokojení vlastních požadavků. Dosažení cíle a splnění úkolu jsou pro něj prvořadé, mezilidské vztahy jsou až na druhém místě.





Témata k zamyšlení

- Ve kterých oblastech komunikace má Ondřej rezervy?
- Co rozhoduje o úspěchu manažera: technologické znalosti (znalost technologií, technik, metod, programů a postupů), nebo sociální dovednosti manažera (sebeuvědomění, seberegulace, sebemotivace, komunikace)?

Kde se stala chyba?

- Ondřej se zaměřil na oslavu svého povýšení, aniž si uvědomil, co může tato změna znamenat pro jeho kolegy. Změna statutu v rámci týmu je závažný proces – úroveň komunikace mezi kolegy je jiná než mezi nadřízeným a podřízeným. Ondřej neprojevil dostatek empatie, necítil se do postavení druhých.
- Nedal druhým možnost vyjádřit se k pozvání na oslavu, postavil je před hotovou věc a odmítnutí bral jako osobní urážku. Prosazoval svůj záměr bez ohledu na druhé. Nerespektoval pocity a potřeby druhých.
- Nehledal řešení přijatelné pro všechny.

> 1.2 Rozdíly mezi agresivním, pasivním a asertivním jednáním

Nyní se zamyslíme nad tím, čím se mezi sebou liší agresivní, pasivní a asertivní jednání. Často se totiž stává, že pojem asertivita je zaměňován s agresivitou a asertivní jednání je chápáno jako nekompromisní prosazování vlastních cílů bez ohledu na druhé.

Agresivní jednání

Člověk, který se vyznačuje agresivním jednáním, popírá, že by i ostatní lidé měli nějaká práva. Uznává jen své potřeby a požadavky a pro jejich splnění je ochoten takřkajíc „jít přes mrtvolu“. Navenek se tento způsob jednání může (ale nemusí) pro-