

Asertivita

Umění být silný
v každé situaci





Conrad & Suzanne Pottsovi

Asertivita

Umění být silný v každé situaci

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.

Conrad & Suzanne Potts

Asertivita – umění být silný v každé situaci

TIRÁŽ TIŠTĚNÉ PUBLIKACE:

Přeloženo z anglického originálu knihy *Assertiveness. How To Be Strong in Every Situation* od Conrada a Suzanne Pottsových, vydaného nakladatelstvím Capstone Publishing Ltd. (A Wiley Company), John Wiley and Sons Ltd, West Sussex, Spojené království.

All rights reserved. Authorised translation from the English language edition published by John Wiley & Sons Limited. Responsibility for the accuracy of the translation rests solely with Grada Publishing, a.s. and is not the responsibility of John Wiley & Sons Limited. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of the original copyright holder, John Wiley & Sons Limited.

© Conrad and Susanne Potts

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 5570. publikaci

Překlad Ing. Lucie Párová

Odpovědná redaktorka Eva Modrá

Grafická úprava a sazba Eva Hradiláková

Počet stran 208

První vydání, Praha 2014

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

Czech Edition © Grada Publishing, a.s., 2014

Cover Design © Eva Hradiláková

Cover Photo © fotobanka allphoto, Zuzana Böhmová

ISBN 978-80-247-5197-9

ELEKTRONICKÉ PUBLIKACE:

ISBN 978-80-247-9312-2 (ve formátu PDF)

ISBN 978-80-247-9313-9 (ve formátu EPUB)

Obsah

O autorech	7
Řekli o knize	8
Poděkování	10
Úvod	11

První část

1. Co je to asertivita?	15
Tři způsoby chování	18
Rozpoznání tří způsobů chování	24
Shrnutí	31
2. Strategie výhra–výhra	33
Rámec výher a proher	35
Co je to výhra–výhra?	37
Jak dosáhnout situace výhra–výhra	38
Co je nejčastější překážkou dosažení situace výhra–výhra?	42
Rozdíl mezi situací výhra–výhra a kompromisem	43
Není výhra, není hra	45
Shrnutí	47
3. Všechno je jen v hlavě	49
Přesvědčení	51
12 kroků k asertivnímu chování	55
Đábel nebo anděl – promlouvání k sobě samému	61
Máte na výběr	65
Nejhorší možné scénáře	67
Když se situace zhorší – přímo v reálu	76
Shrnutí	79

4. Asertivní komunikace	81
Nebezpečí smíšených signálů	84
Dvě úrovně komunikace	85
Nepřímá komunikace	91
Důvěra a souznění	95
Asertivní naslouchání	99
Chování je chytlavé	105
Úrovně asertivních možností	105

Druhá část

Příběh ze života	114
Probuzení	115
Vžijte se do druhých. Co si asi myslí?	115
Řešte problémy, dokud jsou malé	115
Možnosti	115
Akce	116
Čas volby	116
A nyní začněte!	116
5. Získejte zasloužený respekt v práci	117
6. Získejte to nejlepší od svých spolupracovníků	129
7. Zvládání obtížného chování a řešení konfliktů	141
8. Jak být asertivní během mítinků a prezentací	153
9. Rodina – kdo by ji chtěl?	165
10. Přátelé, sousedé a společenské situace	175
11. Jak dostat služby, které si zasloužíte	187
Zachovejte si svou asertivitu	199
Fontána zdraví	200

O autorech



Conrad a Suzanne Pottsovi pracují jako motivační řečníci, trenéři v oblasti managementu a osobní koučové již více než dvacet pět let. Objevili se v řadě televizních pořadů a tréninkových videí spojených s asertivitou, teambuildingem a vedením.

Během pětadvaceti let pomohli Conrad a Suzanne doslova tisícům lidí zvýšit si sebevědomí a vést plnější a úspěšnější život.

Vedli kurzy asertivity v různých částech světa, takže pracovali s lidmi z rozmanitých kultur – od Pákistánu po Paříž,

od Sydney po Stockholm, od Moskvy po Manchester.

Conrad a Suzanne zjistili, že základní myšlenky asertivity jsou naprosto stejně významné v zasedacích místnostech jako v ložnicích.

Oba jsou zakládajícími členy společnosti TeamSkills, síť konzultantů v oblasti managementu a vedení, zaměřené na rozvoj individuální i firemní výjimečnosti.

Řekli o knize

„Pokud nejste zrovna asertivní, tato kniha vám pomůže. Je to střízlivý, praktický a neobyčejně citlivý průvodce každodenními mezilidskými interakcemi, s jehož pomocí budete úspěšni – jak na pracovišti, tak mimo něj.“

Profesorka Brenda Gourley

někdejší vicekancléřka a generální ředitelka The Open University

„Tato kniha, napsaná střízlivým a pragmatickým stylem, vám ukáže, že prosadit se správným způsobem vám přinese spokojenější, šťastnější a zdravý život a také povede k viditelným výsledkům v práci i doma – výborné čtení!“

Simon Cooper

ředitel oddělení organizační efektivity společnosti Informatica
autor knihy *Brilantní lídr (Brilliant Leader)*

„Každý z nás občas zažije v životě či kariéře špatné období. Velmi se mi líbilo, jak mi tato kniha připomněla důležitost přípravy na tyto obtížné situace, které zažíváme v práci i doma.“

Donna Kinnair

držitelka Řádu britského impéria

Hlavní sestra Národní zdravotnické služby v jihovýchodním Londýně

„Ať už jste doma, v práci, odpočíváte nebo se bavíte, vaše asertivita rozhodne o tom, zda dostanete, co chcete, anebo selžete v naplnění vašich vlastních standardů. Tato kniha vám ukáže, jak být sami sebou a zlepšit svůj život tím, že budete říkat, co je třeba říci.“

David Holdgate

generální ředitel společnosti Satellite Information Services

„Nalézt správnou dávku asertivity je klíčové, obzvláště pro vaši kariéru – tato kniha je povzbuzujícím a praktickým průvodcem, který vám ukáže, jak toho dosáhnout.“

Gary Bullard

generální ředitel společnosti Logica ve Velké Británii

„Výborné čtení pro každého, kdo se chce být asertivnější ve všech oblastech života.“

Ann Craven

ředitelka dodavatelského řetězce ve společnosti Invensys

„V této knize představili Conrad a Suzanne svoji moudrost, zkušenosti a jedinečný pohled na to, jak zvládnout nejobtížnější oblasti mezilidských interakcí.“

John Varney

generální ředitel společnosti Maximum Clarity

„Praktický a srozumitelný průvodce, který vám ukáže, jak být asertivnější, a pomůže vám, vašim přátelům, kolegům i rodině zlepšit komunikaci a mít více ze života.“

Dr. Stela Collins

působí ve společnosti Stellar Learning
zakladatelka The Brain Friendly Learning Group

„Kniha Asertivita – umění být silný v každé situaci přináší otevřené, čestné a praktické návody, které vám pomohou jasně vyjádřit vaše myšlenky a získat to, co chcete, pokud na tom skutečně záleží.“

Kevin Davidson

generální ředitel společnosti Maxwell Drummond International

„Tato kniha představuje povzbuzujícího a praktického průvodce přeměnou vašeho života prostřednictvím zvýšení vlastní asertivity.“

Simon Vyvyan

generální ředitel společnosti Industry Media Ltd

„Tato kniha přináší bohatství užitečných praktických rad, které vám pomohou být asertivnější, efektivnější a mít svůj život pod kontrolou.“

Sally Morris

manažerka ubytování ve společnosti Littlehampton & Rustington Housing Society

„Přečtěte si tuto knihu a dokážete srovnat i ty nejzatvrzelejší lidi do latě. Jako manažer potřebujete, aby s vámi byl váš tým na jedné lodi, a vy jste tak mohli dokončovat vaše projekty – tato kniha vás přivede na správnou cestu k úspěchu.“

Clive Davies

projektový manažer v oblasti inženýrství a metadat

Poděkování

Děkujeme všem lidem, kteří se zúčastnili našich kurzů a kteří nám poskytli příběhy, anekdoty a příklady toho, jak jim asertivita změnila životy. Nechali jsme se inspirovat pokorou a odvahou lidí, kteří nepřijali status quo a ignorovali věty typu „Tohle nikdy nebude fungovat,“ nebo „Tohle nejde udělat,“ kteří šli a konali, vyjádřili se jasně, čestně a klidně.

Navždy budeme vděční našim asertivním guru, Kenovi a Kate Blackovým, za to, že nám poskytli vzdělání v tom, čemu věřili a co praktikovali.

A nakonec poděkování Sandře Crathern za její cenné vstupy k tématu zdraví a kvality života.

Úvod

Asertivita je více než jen sada technik – je to způsob, jak být přirozený a získat co možná nejvíce z toho, co život nabízí. Asertivita je založena na pozitivním přístupu ke světlým i stinným stránkám života. Zkrátka se stanete loutkářem, a nikoli loutkou.

S rostoucími nároky na pracovní i osobní život dnes téměř každý pracuje pod rostoucím tlakem. Životní změny, jako je stěhování, uzavření sňatku či úmrtí blízké osoby, mohou tento tlak ještě zvyšovat. Je známo, že nároky přicházejí z různých zdrojů, a to jak z vnějšího prostředí, tak z našeho nitra, jako důsledek našich duševních pochodů. Jsme si dobře vědomi toho, jak nás stav naší mysli může ovlivňovat fyzicky.

Vnitřní tlak často závisí na tom, jak spokojeni jsme sami se sebou, se svým tělem, s tím, co si myslíme, s rysy své osobnosti, se životními zkušenostmi, s hodnotovým systémem, s pocitem vlastní užitečnosti a smyslu vlastní existence.

Dovedností asertivního chování využíváme k dosažení rovnováhy mezi konkurenčními nároky tím, že se naučíme snížit míru stresu, lépe organizovat svůj čas, být spokojenější s vlastním jednáním a díky tomu vést skutečně šťastný, zdravý a naplňující život.

Víme, že asertivita vám pomůže vynikat ve všech oblastech vašeho života, ať už je to život společenský, duchovní, finanční, pracovní či rodinný. To, co se okolo vás děje, je často odrazem vašeho vlastního jednání. Vaše myšlení má vliv na okolní události. Myslete negativně, a budete přitahovat negativní události; buďte asertivní, a sklízíte ovoce tohoto přístupu.

Jako konzultanti specializující se na oblast asertivity více než třicet let jsme měli možnost vést kurzy asertivity pro programátory po celém světě: v západní Evropě, v nově vznikajících demokratických státech východní Evropy, v Asii, v jižním Tichomoří a na Středním východě. Pomohli jsme doslova tisícům lidí postavit se za vlastní názor, a dosáhnout tak většího bohatství, zdraví a spokojenosti.

Byli jsme zváni, abychom vedli kurzy asertivity na všech úrovních v rámci organizací, a napomohli tak vzniku firemní kultury založené na lepší spolupráci.

Stále více jsme přicházeli do styku s řediteli společností a předsedy správních rad, a stali se tak součástí vůdčí síly britského průmyslu, která vedla k nárůstu počtu žen v představenstvech významných podniků.

Naše úvodní řeč na průmyslových konferencích, firemních setkáních, vzdělávacích seminářích či charitativních akcích povzbuzovala účastníky k přehodnocení a zlepšení jejich přístupu k práci a rodině.

V první části této knihy se budeme věnovat charakteristice asertivního chování a celé řadě nástrojů, které můžete využívat.

Poté v druhé části popíšeme různé skutečné životní situace, se kterými máte jistě nějaké zkušenosti. Uvedeme asertivní principy popsané v první části do řady společenských či pracovních situací. Předvedeme, jak můžete v praxi tyto nástroje asertivního chování využít v daných situacích tak, abyste posílili svoje sebevědomí a dosáhli svého, a zároveň přitom brali ohled na zájmy ostatních.

Napříč knihou naleznete řadu cvičení, která vám pomohou pochopit vysvětlovanou látku a přinesou vám potěšení z experimentování.

Zaručujeme vám, že čtením této knihy investujete do své budoucnosti. Děkujeme vám za čas, který jste se rozhodli čtení knihy věnovat, a přejeme vám spokojený život.

Chopte se dne – cesta dlouhá tisíc mil začíná prvním krokem.

Horacius/Lao-c'

Conrad a Suzanne Pottsovi

První část

Co je to asertivita?

Existuje řada definic slova asertivita. Lidé pochopitelně často navštěvují kurzy asertivity proto, aby se naučili lépe prosadit, aby byli silnější. Z našeho pohledu je ovšem asertivita trochu o něčem jiném:

Asertivita je chování, které vede k dosažení stavu výhra–výhra (win–win), neboli ke spokojenosti obou stran.

Pokud přijmete asertivní model chování, prosadíte snáze vlastní zájmy, ale pouze za předpokladu, že si uvědomujete a vezmete v potaz to, co chtějí ostatní. Toto umožňuje paradox stavu výhra–výhra.

Pokud chcete být úspěšní ve svém osobním životě, kariéře, podnikání nebo čemkoli, čemu se věnujete, potřebujete být asertivní v komunikaci a převzít zodpovědnost za svůj život.

Asertivní lidé jsou úspěšní proto, že jsou považováni za přirozené, podle rčení: „Co vidíte, to dostanete,“ za přímočaré jedince, na které se můžete spolehnout, že se budou chovat čestně, takže s nimi víte, na čem jste.

Díky asertivnímu chování bude váš život šťastnější a pravděpodobně budete žít déle než lidé, kteří komunikují agresivně nebo jsou pasivní.

Asertivita vám umožňuje vyjádřit vaše potřeby jasně a žádat po ostatních, aby je vzali na vědomí. Asertivita od vás zároveň vyžaduje, abyste naslouchali ostatním a věnovali pozornost jejich potřebám.

Budete potřebovat řadu nástrojů a zdrojů k tomu, abyste si udrželi své sebevědomí, cítili se silní a zároveň flexibilní, důvěřovali svým schopnostem a dělali svoji práci tak, aby vám přinášela uspokojení a potěšení. Musíte si být vědomi toho, že nejste zajatci okolností a událostí a že můžete pozitivně ovlivňovat a měnit svět, ve kterém žijete.

Věříme, že asertivní chování vám pomůže dosáhnout tohoto a mnohem více. Asertivní chování vám pomůže zaměřit se na dosažení toho, co je možné, místo abyste se zaměstnávali pochybnostmi, obavami a myšlenkami na to, co podle vás možné není.

Tři způsoby chování

Můžeme se chovat jedním ze tří způsobů:

- agresivně,
- neasertivně (toto chování se někdy nazývá pasivně agresivní),
- asertivně.

My sami nejsme svým chováním, i když jsme tak často popisováni. Nikdo se nechová výhradně asertivně, agresivně či neasertivně.

Chování jednotlivých lidí se pohybuje mezi těmito třemi rovinami a pravděpodobnost agresivní či neasertivní reakce roste, pokud jsou lidé pod tlakem či ve stresu.

Existují situace, ve kterých je obtížnější chovat se asertivně, nebo lidé, se kterými je těžší asertivně jednat. Vaše schopnost asertivního chování může selhat v práci, doma či mezi přáteli. Může se to stávat častěji při jednání s jistým typem lidí, například s autoritami, lidmi, o kterých si myslíte, že jsou chytřejší nebo schopnější než vy, příbuznými nebo příslušníky opačného pohlaví.

Všechny tři způsoby chování fungují, proto se k nim vracíme a opakujeme je.

1. Agresivní chování

Agresivní chování znamená:

- Domáháte se svých práv způsobem, který omezuje práva druhých.
- Vyjadřujete své myšlenky, pocity a přesvědčení nevhodným způsobem, i když možná skutečně věříte, že jsou vaše postoje správné.

Agrese vede k posílení vaší pozice na úkor druhých a může být použita k potlačení někoho jiného. Agrese je založena na názoru, že vaše postoje jsou důležitější než postoje ostatních lidí. Typickými projevy agrese jsou obviňování ostatních lidí nebo vnějších faktorů, pohrdání, nepřátelství, útoky a povýšenost vůči ostatním.

Agrese je občas chybně zaměňována s asertivním chováním.

Pokud někdo komunikuje agresivním způsobem, například zvyšuje hlas, měří lidi přísným pohledem nebo je neustále přerušuje, může dosáhnout toho, že ostatní zůstanou zticha, poddají se a ustoupí. Agrese může být vnímána jako sebevědomí: „Opravdu jsi jim to nandal!“ – podobná odezva pouze posiluje domněnku, že je takové chování asertivní.

Pokud jste byli dlouho neasertivní, poddajní a drželi v sobě své pocity, může se stát, že pohár vaší trpělivosti přeteče a vy si řeknete: „A dost, tohle stačilo, už nikdy víc.“

V takovém případě možná překročíte únosnou mez a vyjádříte nahromaděné a potlačené emoce příliš prudce, budete se dožadovat svých práv a chtít, aby všechny vaše požadavky byly splněny *hned*, a sami tak budete komunikovat agresivním způsobem.

Pokud s tímto chováním uspějete tam, kde dřívější neasertivní chování nefungovalo, může vás tento „úspěch“, tento nově nabytý pocit moci svést k domněnce, že jste asertivní.

Dobrym příkladem tohoto jevu je Jaromír, jeden z účastníků našeho asertivního programu. Po prvním dni byl natolik zaujatý výkladem a svými nově nabytými asertivními dovednostmi, že se rozhodl zajít na večeři a vyzkoušet v praxi, co se naučil během prvního dne programu.

Druhý den se Jaromír objevil sklíčený a hluboce zklamáný.

Program ještě pořádně nezačal a já se ho zeptal, jestli si užil včerejší večeře a zda měl příležitost vyzkoušet si nové dovednosti, které se naučil.

„Tahle asertivita vůbec nefunguje,“ řekl. „Včera večer jsem ji vyzkoušel a byl to úplný propadák. Vždycky přijdu do nacpaného baru a snažím se dostat dopředu, abych si mohl objednat pití. Vždycky jsem obslužen jako úplně poslední, dokonce až po těch, kteří přišli po mně.

A není to tak jenom v barech, ale i v restauracích. Vždycky mě obslouží jako posledního, i když jsem přišel dřív.

Včera večer jsem si řekl, že to změním. Vzpomněl jsem si na všechno, co jste říkal o řeči těla, ovládnání hlasu a použití asertivních vyjádření, ale nic z toho nefungovalo.

Sedl jsem si ke stolu a snažil se zaujmout servírku, když šla okolo, ale ona se u mého stolu nezastavila. Podala jídelní lístek každému okolo

kromě mě. Dokonce i lidé, kteří přišli až po mně, dostali jídelní lístek dříve než já.

Zhruba po 10 minutách jsem toho měl dost. Když kolem mě procházela servírka, zvedl jsem ruku, zpřímá se na ni podíval a řekl: „Promiňte, ale čekám tady už dobrých 15 minut a vy jste mezitím přinesla lístek každému kromě mě. Jsem s tímto chováním velice nespokojený, a pokud nedostanu svůj lístek hned teď a objednávku ještě rychleji, odcházím.“

A víte, co se stalo? Otočila se na mě a povídá: „Pane, je mi líto, že jste zklamaný. Dělejte, jak myslíte.“

Tak jsem to udělal. Vstal jsem a odešel.“

Jaromír se sice sebejistě dožadoval svých práv, nicméně jeho první interakce se servírkou byla nepřátelská a výhružná. Není se tedy čemu divit, že skončila neúspěchem.

„Říká se o ní, že je velice asertivní, nešel bych s ní do sporu a nestavěl se jí do cesty.“ – „Je velice asertivní a vždycky dostane to, co chce, bez ohledu na okolnosti.“

Pokud přijmete takové chování, občas dostanete, co chcete, a jindy vyvoláte odpor. Společnost a některé kultury agresivní chování oceňují. Stejně jako asertivita je agresivita charakteristická prosazováním vlastních názorů a potřeb, jenže na úkor ostatních. Ostatní budou obdivovat vaši sílu, sebevědomí a odhodlání – ovšem za předpokladu, že s vámi nemusí jednat!

2. Neasertivní chování

Neasertivní chování vypadá takto:

- Nedokážete se domoci svých práv, nebo to činíte takovým způsobem, že je mohou druzí snadno ignorovat.
- Vyjadřujete své myšlenky, pocity a přesvědčení omluvným, úzkostným nebo příliš skromným způsobem.
- Nevyjadřujete své myšlenky, pocity a přesvědčení vůbec.

Submisivní chování vychází z přesvědčení, že vaše vlastní potřeby a přání budou ostatními vnímány jako méně důležité než ty jejich. Typickým

příznakem takového chování je dlouhé vysvětlování a obhajování vašich přání, zatímco se sami přizpůsobujete a ustupujete ostatním.

Neasertivní chování se může jevit jako neškodné, nicméně vede k potlačení jak vašich práv, tak i možnosti dosáhnout stavu výhra-výhra. Jádro problému bývá často v nedostatečné ochotě přijmout zodpovědnost, a navíc takové chování povzbuzuje ostatní k agresivitě. Neasertivní chování je méně výrazné než agresivita, nicméně je všudypřítomné.

Sandra byla energická dáma orientovaná na úspěch. Sama sebe popsala jako schopnou osobu, kterou nejvíc potěší, když dostane velice náročný úkol, a která se umí vyjádřit přímo, takže lidé vědí, na čem jsou.

Od ostatních očekávala stejné chování a často pocítovala frustraci, když lidé nesdíleli její zápal, pocit naléhavosti a smysl pro zodpovědnost. Pokud její práce vyžadovala větší nasazení, ona ho byla schopna. Pokud bylo potřeba zůstat déle, zůstala a nic jí nezabránilo v tom, aby splnila svůj úkol.

Co vadilo Sandře nejvíce, byla neochota jejích podřízených převzít iniciativu. Sandra se s nimi dohodla na tom, co je potřeba, a až příliš pozdě zjistila, že se práce nestihne včas. Navíc měla podezření, že i přes vzájemnou dohodu neměli její lidé nikdy v úmyslu své slovo dodržet.

Sandra cítila nejdříve frustraci a pak vztek, který dala svým podřízeným najevo nevybíravým způsobem.

„Zdvořile jsem se jich zeptala, jestli práci zvládnou, jestli vědí, co mají dělat, a jestli všechno stihnout podle časového harmonogramu projektu.

Všichni řekli, že ano. Dokonce jsem se jich zeptala, jestli jsou si jistí – odpověď opět zněla ano. Takže jsem jim musela věřit.

Proč mi neřekli, že je příliš málo času nebo že nevědí, jak mají úkol splnit, a že potřebují pomoc? Velice ráda bych jim byla k dispozici a pomohla jim. Ale oni pouze svésili hlavu a odpovídali ‚ano‘. Není divu, že jsem vybuchla a chovala se agresivně!“

Pokud přijmete neasertivní chování, můžete se chovat velice manipulativně, abyste se vyhnuli konfrontaci, odmítnutí, kritice, nebo dokonce pochvale.

Neasertivní chování je založeno na strachu a vyhybavosti a podle našich zkušeností má zcela ničivý vliv na naše sebevědomí a sebeúctu.