

TREI

Asertivitatea

Cum să rămâi ferm,
indiferent de situație

CONRAD & SUZANNE POTTS

Traducere din engleză de Liana Haidar

Dedicăm această carte copiilor noștri
— Sarah, Jo și Oliver

Cuprins

<i>Introducere</i>	9
Partea întâi	13
1. Ce este asertivitatea?	15
2. Avantajul reciproc (win-win)	34
3. Totul se petrece în mintea noastră	51
4. Comunicarea asertivă	88
Partea a doua	129
5. Cum să obții respectul cuvenit la locul de muncă	135
6. Cum să-i ajuți pe ceilalți să-și atingă întregul potențial la locul de muncă	147
7. Cum să faci față unui comportament dificil și să gestionezi conflictele	159
8. Cum să fii asertiv în cadrul ședințelor și al prezentărilor	170
9. Familiile — cum procedăm cu ele?	182
10. Prieteni, vecini și evenimente sociale	192
11. Cum să obții serviciile pe care le meriți	203

Cum să-ți menții asertivitatea.

Păstrează-ți încrederea de sine și starea de bine 213

Mulțumiri 221

Introducere

Asertivitatea nu înseamnă numai un set de tehnici, ci și un mod de a gândi care ne permite să fim autentici și să obținem cât mai mult de la viață. Asertivitatea este susținută de convingeri specifice care susțin o abordare mentală pozitivă în fața suferințelor și coborâșurilor vieții. În loc să fim marionete, devenim astfel păpușari.

Lucrăm aproape cu toții sub o presiune crescută, întrucât cerințele, atât la locul de muncă, dar și în viață, în general, sunt în creștere. Schimbările importante, precum mutarea într-o casă nouă, căsătoria sau trecerea peste o pierdere grea, pot contribui și mai mult la această presiune.

Suntem conștienți că presiunile la care suntem supuși provin din surse diferite, fie din ceea ce se întâmplă în jurul nostru, fie din ceea ce se întâmplă la nivel interior, în mintea noastră. Știm cu toții în ce măsură starea de spirit ne influențează chiar și starea fizică.

Presiunile interne pot fi rezultatul gradului de confort și mulțumire față de noi înșine și de corpul nostru, al dialogului interior, al aspectelor personalității, al experiențelor de viață, al sistemului de principii, al sentimentului propriei valori, precum și al propriului țel.

Pentru a învăța să fii mai puțin stresat, să-ți gestionezi mai bine timpul, să fii mai mulțumit de felul în care te porți și să duci astfel o viață fericită, sănătoasă și împlinită, este necesară asigurarea unui echilibru mai bun între diversele cerințe contradictorii, folosind anumite tehnici de conduită asertivă.

Considerăm că asertivitatea ne ajută să ne afirmăm în toate domeniile vieții, fie pe plan social, spiritual sau financiar, fie la serviciu sau în sânul familiei. Ceea ce se petrece în jurul nostru constituie adesea o reflectare a felului nostru de a fi. Gândirea influențează rezultatele pe care le obținem. Gândind negativ vom atrage realități negative; gândind asertiv vom beneficia de ceea ce este mai bun în viață.

În calitate de formatori, specializați de 30 de ani în domeniul asertivității, am avut privilegiul să desfășurăm programe de instruire în asertivitate peste tot în lume: în Europa, în Asia, în zona Pacificului de Sud și în Orientul Mijlociu. Am reușit să ajutăm literalmente mii de persoane să-și apere opiniile și ideile și să dobândească mai multă bunăstare, sănătate și fericire.

Am fost invitați să desfășurăm traininguri de asertivitate la diverse niveluri în cadrul companiilor, pentru a schimba și dezvolta cooperarea în cadrul culturii antreprenoriale.

Ni s-au alăturat din ce în ce mai frecvent directori generali și președinți ai consiliilor de administrație și am luat parte la tendința din industria britanică de a pregăti mai multe femei pentru poziții de înalt nivel în consiliile de administrație.

Discursul nostru programatic din cadrul conferințelor economice, evenimentelor corporatiste, seminariilor educative și forumurilor de caritate i-a încurajat pe participanți să-și revizuiască modul de a aborda problemele atât la locul de muncă, precum și în familie.

În Partea întâi a cărții explorăm caracteristicile asertivității și gama de instrumente asertive necesare.

Apoi, în Partea a doua, descriem o gamă largă de situații reale pe care fără îndoială le-ai experimentat deja. Vom aplica principiile asertive despre care am discutat în Partea întâi într-un număr de situații ce reprezintă adevărate provocări atât în viața socială, cât și la locul de muncă. Vom demonstra cum se pot pune în practică aceste instrumente asertive în cadrul unor scenarii variate, pentru a-ți consolida încrederea și stima de sine și a obține mai mult din ceea ce vrei, luând în seamă și dorințele celorlalți.

Vei găsi pe tot cuprinsul cărții numeroase exerciții, pentru a-ți consolida cunoștințele și a te amuza în timp ce te antrenezi.

Întrucât ai ales să citești această carte, apreciem că ai decis să investești în propriul viitor. Îți mulțumim că ți-ai făcut timp pentru acest lucru și îți dorim o viață plină de satisfacții și mulțumiri.

*Trăiește clipa — călătoria de o mie de mile
începe cu un prim pas.*

— Horațiu/ Lao Zi

Conrad & Suzanne Potts

Partea întâi

1

Ce este asertivitatea?

Există numeroase definiții ale termenului de „asertivitate“. Desigur, oamenii participă deseori la seminarii dedicate asertivității, pentru a învăța să-și impună punctul de vedere sau pentru a fi mai convingători.

Părerea noastră este că asertivitatea înseamnă de fapt cu totul altceva:

Asertivitatea este un comportament care tinde spre o finalitate de tip „win-win“ (avantaj reciproc), către un rezultat satisfăcător pentru ambele părți implicate.

Atunci când adopți un comportament asertiv, obții mai mult din ceea ce dorești, însă numai dacă recunoști și îți cont și de dorințele sau nevoile celorlalte persoane. Paradoxul *win-win* este cel ce face acest lucru posibil.

Dacă dorești să ai succes în viața personală, în afaceri, în carieră sau în oricare alt domeniu, trebuie să interacționezi în mod asertiv și să-ți asumi responsabilitatea pentru propria-ți viață.

Persoanele asertive au mai mult succes, deoarece sunt considerate autentice (de tipul „Asta vezi, asta primești“), persoane directe, pe a căror onestitate și sinceritate te poți bizui, și care nu îți rezervă niciodată surprize neplăcute.

Comportamentul asertiv îți sporește șansele de a fi fericit și vei avea probabil o viață mai lungă decât a celor care comunică în mod agresiv ori pasiv.

Asertivitatea îți permite să-ți expui mai clar nevoile și să ceri ca ele să fie luate în seamă, dar îți impune, totodată, să fii atent și să îți seama de nevoile celorlalți.

Ai nevoie de o serie de instrumente și resurse pentru a-ți menține aplombul, pentru a fi ferm, dar flexibil, pentru a avea încredere în propriile abilități și pentru a munci astfel încât munca să-ți ofere mulțumire și satisfacții. Trebuie să știi că nu ești pionul întâmplărilor și al împrejurărilor și că poți influența în mod pozitiv, și chiar schimba, lumea în care trăiești.

Considerăm că îți stă în putință să realizezi toate aceste lucruri, și multe altele, printr-un comportament asertiv. Acesta îți va permite să te concentrezi și să realizezi tot ceea ce este posibil, în loc să te lași pradă îndoielii sau temerilor și să-ți focalizezi atenția pe ceea ce crezi că este imposibil.

TREI MODURI DE COMPORTARE

Ne putem comporta în oricare dintre aceste trei moduri:

- agresiv;
- nonasertiv (comportament numit și pasiv-agresiv);
- asertiv.

Comportamentul nu ne reprezintă în totalitate, chiar dacă uneori suntem judecați în funcție de el. Nimeni nu se comportă exclusiv în mod asertiv, agresiv sau nonasertiv.

Oscilăm între aceste trei moduri de comportare și suntem mai înclinați să reacționăm agresiv sau nonasertiv când ne simțim sub presiune sau stresați.

Uneori este mai dificil să fim asertivi în anumite împrejurări ori față de anumite persoane. Comportamentul asertiv se poate năruia la locul de muncă, acasă ori în compania prietenilor. Acest lucru se poate întâmpla mai des în fața unui anumit tip de persoane, de exemplu față de cei investiți cu autoritate, față de cei pe care-i considerăm mai inteligenți sau mai competenți decât noi, față de membri ai familiei sau de persoane de sex opus.

Toate aceste trei tipuri de comportament funcționează, de aceea le și repetăm.

1. AGRESIVITATEA

Comportamentul este agresiv atunci când:

- Îți susții drepturile de așa manieră încât le nesocotești pe ale celorlalți.
- Îți exprimi gândurile, emoțiile și opiniile într-un mod nepotrivit și impropriu, chiar dacă tu crezi sincer că ai dreptate.

Agresivitatea îți întărește propria poziție în detrimentul altora și poate fi folosită pentru a-i desconsidera pe ceilalți. Ea se bazează pe convingerea că opiniile tale sunt mai importante decât ale celorlalți. Agresivitatea se caracterizează prin faptul că vina este întotdeauna atribuită altora sau unor factori externi, printr-un mod de adresare ostil sau condescendent, prin etalarea disprețului și a animozității.

Uneori agresivitatea și asertivitatea pot fi confundate.

Când o persoană comunică în mod agresiv, ridică vocea, își fixează cu privirea partenerul de discuție sau îl întrerupe mereu, acesta din urmă putând rămâne tăcut și docil, cedând în cele din urmă. Agresivitatea poate fi percepută ca încredere în propria persoană — „I-ai zis-o bine!“ —, feedbackul întărind convingerea că un astfel de comportament este asertiv.

Dacă în trecut ai fost nonasertiv și îngăduitor și ți-ai înfrânat emoțiile, barajul poate exploda și poți hotărî: „Până aici, mi-a ajuns, gata!“

În primă instanță, poți depăși limita și exprima toate emoțiile acumulate, cerându-ți drepturile, insistând ca să-ți fie îndeplinite cerințele *chiar în acel moment* și având un mod agresiv de comunicare.

Dacă acest comportament are succes, în condițiile în care cel nonasertiv din trecut nu a avut, acest „succes“, această putere nou-descoperită, îți poate da iluzia că ai devenit asertiv.

Un exemplu grăitor în acest caz este John, care a venit să participe la unul dintre programele noastre despre asertivitate. După prima zi de curs, a fost atât de impresionat de materialul prezentat și de nou-dobânditele calități asertive, încât a hotărât să ia masa în oraș și să practice ceea ce a învățat.

John și-a făcut apariția în ziua următoare, arătând trist și descurajat.

Întrucât programul încă nu începuse, l-am întrebat dacă s-a distrat în seara precedentă și dacă a avut ocazia să pună în practică vreuna dintre cunoștințele proaspăt dobândite.

„Asertivitatea asta nu funcționează în cazul meu“, a spus John. „Am încercat-o seara trecută și a fost un eșec total. Sunt unul dintre acei tipi care, atunci când merg într-un local aglomerat, își croiesc drum până la bar și se chinuie să comande o băutură. Invariabil, sunt ultima persoană servită, fiind serviți înaintea mea chiar și cei care au ajuns cu mult mai târziu decât mine. Acest lucru nu se întâmplă doar în baruri, ci și în restaurante, unde sunt de asemenea servit ultimul, deși nu am fost eu ultimul sosit. Seara trecută am crezut că această situație se va schimba. Am ținut minte tot ceea ce mi-ai spus despre limbajul corporal, despre controlul vocii și limbajul asertiv, și totuși nimic nu a funcționat. Am luat loc la masă și am încercat să atrag atenția chelneriței când se afla în apropiere, însă ea nu s-a oprit deloc la masa mea. A oferit meniurile tuturor în afară de mine; chiar și cei care au venit mult după mine au primit meniul înaintea mea. După vreo 10 minute, m-am săturat. Când chelnerița a trecut pe lângă mine, am întins politicos mâna, m-am uitat fix la ea și i-am spus: «Scuzați-mă, domnișoară, dar aștept deja de 15 minute și sunt singurul căruia nu i-ați dat încă meniul. Acest lucru mă deranjează foarte tare și, dacă nu mi-aduceți meniul imediat, voi fi nevoit să plec.» Și știți ce? Ea s-a întors și mi-a răspuns: «Regret că sunteți dezamăgit, domnule, însă este privilegiul

dumneavoastră să faceți ceea ce doriți». Și exact asta am făcut. M-am ridicat și am plecat.“

Deși John și-a susținut drepturile, fără îndoială că această primă interacțiune cu chelnerița a fost ostilă și amenințătoare și nu este de mirare că rezultatul conversației a fost un eșec.

„Ea este extrem de asertivă“, spun oamenii, „nu aș vrea să o supăr sau să-i stau în cale.“ „El este foarte asertiv și obține întotdeauna ceea ce vrea, cu orice preț.“

Când adopți acest tip de comportament, uneori obții ceea ce dorești, alteleori stârnești împotrivire și antipatie.

Societatea și unele culturi recompensează comportamentul agresiv. Cei care sunt agresivi pot avea succes. La fel ca în cazul asertivității, agresivitatea poate însemna faptul că îți aperi drepturile și opiniile, însă o faci în detrimentul celorlalți. Ceilalți te pot admira pentru fermitatea, încrederea de sine și modul în care te implici, însă te vor aprecia doar când nu ei sunt cei care au de suferit de pe urma acestui comportament.

2. NONASERTIVITATEA

Comportamentul nonasertiv este atunci când:

- nu reușești să îți susții drepturile sau o faci de așa manieră, încât ceilalți te ignoră cu ușurință;
- îți exprimi gândurile, emoțiile și părerile pe un ton umil, precaut sau timid; sau
- în general, întâmpini dificultăți în a-ți exprima opiniile sau emoțiile.

Sumisiunea se bazează pe convingerea că propriile nevoi și dorințe vor fi percepute de ceilalți ca fiind mai puțin importante decât ale lor. Exemple tipice de comportament sumisiv sunt explicațiile lungi, justificatoarele, umilindu-te singur în timp ce încerci să te pliezi nevoilor și dorințelor celorlalți.

Nonasertivitatea poate părea inofensivă, însă ea te privează atât de respectul celorlalți față de drepturile tale, cât și de posibilitatea unui rezultat de tip *win-win*. De obicei, acest tip de comportament are la bază lipsa dorinței de asumare a responsabilității și îl poate încuraja pe interlocutor să se comporte agresiv. Este mai puțin dramatică decât agresivitatea, dar cu toate acestea este profund resimțită.

Sandra este o persoană energică, focalizată pe reușită. Se autocaracterizează drept pozitivă, îi place să primească sarcini considerate extrem de dificile sau chiar imposibile. Este directă și nu se teme să spună ceea ce simte.

Ea se așteaptă ca și ceilalți să se comporte la fel și se simte deseori frustrată când acestora nu pare să le pese la fel de mult de o anumită îndatorire, nu sunt preocupați de caracterul urgent al acesteia ori de angajamentul asumat. Dacă trebuie să lucreze mai mult sau să rămână peste program, ea se conformează întotdeauna și face tot posibilul pentru a elimina orice piedică în îndeplinirea sarcinii primite.

Sandra găsește frustrantă și supărătoare reticența angajaților de a prelua inițiativa. Ea îi abordează în legătură cu o sarcină și convin împreună asupra acesteia, doar pentru a descoperi prea târziu că termenul-limită nu poate fi respectat. Sandra suspectează că, în ciuda acordului lor aparent, nu a existat deloc dorința de a-l respecta.

Mai întâi devine frustrată, apoi furioasă și angajații în cauză simt asprimea vorbelor sale: „Îi întreb cât se poate de politicoasă: pot îndeplini sarcina, știu cum să o facă și o pot face în termenul stabilit? Toți spun «da», mai verific o dată — «Sunteți siguri?» Ei continuă să spună «da» și sunt nevoită să-i cred. De ce nu spun că perioada de timp este prea scurtă sau că nu știu cum să procedeze sau că au nevoie de ajutor suplimentar? Aș fi dornică să-i ajut, însă ei doar pun capul în pământ și spun «da». Nu-i de mirare că mă enervez și devin agresivă față de ei!”

Atunci când adopți un comportament nonasertiv, ești capabil de manipulare în scopul de a evita confruntarea, respingerea, critica sau chiar laudele.

Nonasertivitatea se bazează pe teamă, pe evitare și, din experiența noastră, este extrem de dăunătoare încrederii și stimei de sine.

3. ASERTIVITATEA

Comportamentul asertiv este atunci când:

- îți susții propriile drepturi într-un mod care nu încalcă drepturile celorlalți;
- îți exprimi deschis punctul de vedere, spui ceea ce ai de spus cu sinceritate și fără a-i manipula pe ceilalți; sau
- încerci să-i înțelegi pe ceilalți și să relaționezi cu ei pe baza unei sincerități reciproce.

Acest tip de comportament duce la o exprimare onestă, deschisă și directă a propriilor opinii și arată, în același timp, că înțelegi poziția celeilalte persoane.

Rebecca este o persoană hotărâtă, sigură în legătură cu ceea ce-și dorește. Ea și-a exprimat întotdeauna părerile cu sinceritate, fiind o persoană grijulie, care ascultă și vorbește în egală măsură, fiind respectată pentru calmul și siguranța sa. Competența și încrederea de sine au fost în scurt timp remarcate și Rebecca a fost promovată de mai multe ori până când a ajuns pe culmile amănunțite ale unui important post de conducere.

La începutul fiecărei săptămâni, echipei i se cerea să vină mai devreme și să participe la ședința de luni dimineața, pentru a se stabili sarcinile fiecăruia și a se discuta despre problemele din săptămâna respectivă.

Rebecca era nevoită să se scoale mult mai devreme pentru a ajunge la aceste ședințe și să aranjeze ca cineva să-i ducă pe copii la școală în locul ei.

Ședințele păreau să urmeze un tipar neschimbat și, fiind nouă în echipă, Rebecca stătea respectuoasă deoparte și observa, participând doar când era cazul.