

MATERIAŁY POMOCNICZE

DO WARSZTATU ZACHOWAŃ ASERTYWNYCH

Zachowania asertywne

Po nawiązaniu kontaktu z drugą osobą – niezależnie od tego czy jest to pracodawca, pracownik czy kontrahent – pozostaje jedynie budować relacje oparte na wzajemnym szacunku i zaufaniu. Rzeczywistość często wystawia wszelkie relacje na próby – zwłaszcza, że nie mamy wpływu na zachowania i wypowiedzi naszych rozmówców. Wiele rozmów nie przypomina sielanki. Powstaje więc pytanie – co zrobić, by dążąc do realizacji celów i zaspokajania swych potrzeb nie niszczyć relacji z innymi ludźmi?

Można próbować zachować się asertywnie. Oznacza to podjęcie próby **bezpośredniego, uczciwego i stanowczego wyrażenia wobec innej osoby swoich uczuć, opinii lub pragnień w sposób respektujący uczucia, opinie, postawy, prawa i pragnienia tej drugiej osoby.**

W sytuacjach konfliktowych umiejętności asertywne pozwalają osiągnąć kompromis bez poświęcania własnej godności i rezygnacji z uznanych przez siebie wartości. Ludzie asertywni potrafią też powiedzieć „nie” bez wyrzutów sumienia, złości czy lęku. Asertywność jest zatem umiejętnością kluczową, kiedy trzeba oprzeć się naciskom. Asertywność to umiejętność nie etykieta. To zachowania, a nie ludzi możemy określać jako: agresywne, uległe, manipulacyjne czy asertywne. Asertywność jest mylona z agresją. Myli się też pojęcie złości i agresji. Złość – to uczucie, natomiast agresja – to sposób jej wyrażania. Złość może być obecna we wszystkich rodzajach zachowań (asertywnych, uległych, manipulacyjnych oraz agresywnych). Np. w zachowaniach uległych kumuluje się i może być wyrażona w agresywny sposób, natomiast w zachowaniach asertywnych wyrażana jest jako otwarty komunikat.

Asertywność nie musi być stosowana we wszystkich sytuacjach konfliktu interesów, czasem wręcz nie należy jej stosować. **Asertywność nie stanowi gwarancji sukcesu, ale daje satysfakcję z wyrażania własnych uczuć po to, by konflikt można było rozstrzygnąć bez poczucia winy czy nieszczerości. Asertywność oznacza szacunek dla siebie i innych.**

Oto przymiotniki określające osoby, które zachowują się asertywnie: są bezpośrednie i wytrwałe, wypowiadające się w sposób zwięzły i jasny, są odprężone, opanowane i pozytywne (w swym myśleniu i nastawieniu do otaczającej rzeczywistości), pełne życia, nowatorskie i odważne, chętne do współpracy, zachowujące się w sposób demokratyczny, dbające o siebie i umiejące się bronić, uczciwe i sprawiedliwe.

Teoria asertywności jest oparta na założeniu, że każdy człowiek posiada pewne podstawowe prawa. Jeśli jednak dana osoba w relacjach z innymi ludźmi nie zdecyduje się na samodzielne określenie swoich praw, inni zrobią to za nią. Trudno wówczas mówić, że jest się panem swego losu. Pewne prawa należą się nam z racji tego, że po prostu jesteśmy ludźmi i nie są one sprawą do dyskusji, a tylko do jasnego ich uznania bądź nie. Prawa są tym co Tobie przysługuje, a nie tym, na co musisz zasłużyć i zapracować. Każdy posiada prawa, których winien być świadomy i z których powinien korzystać. Czy jesteś świadomy swoich praw? Z ilu praw Ty tak naprawdę korzystasz? Jeżeli nie korzystasz z prawa, to tak jakbyś go faktycznie nie posiadał.

Albert Fensterheim – główny teoretyk asertywności – wymienia pięć takich praw, lecz może ich być znacznie więcej.

Pięć praw Fensterheima:

- 1. Masz prawo do robienia tego, co chcesz – dopóty, dopóki nie rani to kogoś innego.**
- 2. Masz prawo do zachowania swojej godności poprzez asertywne zachowanie, nawet jeżeli rani to kogoś innego – dopóty, dopóki Twoje intencje nie są agresywne lecz asertywne.**
- 3. Masz prawo do przedstawiania innym swoich próśb i potrzeb – dopóty, dopóki uznajesz, że druga osoba ma prawo odmówić.**
- 4. Istnieją takie sytuacje między ludźmi, w których prawa nie są oczywiste. Zawsze jednak masz prawo do przedyskutowania tej kwestii z drugą osobą i wyjaśnienia jej.**
- 5. Masz prawo do korzystania ze swych praw.**

Uznając te i inne prawa trzeba pamiętać, że równocześnie przyznajemy takie same prawa innym osobom. Na bazie tych filarów stworzono całą gamę technik pozwalających rozwijać zachowania asertywne.

ROZWIJANIE UMIEJĘTNOŚCI ASERTYWNYCH

Obrona swoich praw

Obrona swoich praw wiąże się z terytorium psychologicznym każdego z nas. Terytorium psychologiczne to nasze indywidualne prawo do bycia sobą. **Moje terytorium to jest to wszystko, co w podstawowy sposób zależy ode mnie i należy do mnie.** To są moje myśli, marzenia, uczucia, potrzeby, czas, przestrzeń wokół mnie, moje ciało, sposób dysponowania rzeczami, które są moją własnością. Każdy człowiek posiada terytorium psychologiczne. Proszenie kogoś o coś, to „wyciąganie ręki” po coś z jego terytorium psychologicznego. Inni robią to samo wobec nas. Wielokrotnie zgadzamy się na prośby innych i o ile jest to uczciwe wobec samego siebie, nie stanowi to dla nas problemu. Trudność pojawia się, gdy chcemy zgodzić się pod pewnymi warunkami bądź chcemy definitywnie odmówić.

Zgoda warunkowa

Szef zaskakuje Cię swoją prośbą:

Szef: Chciałbym, aby pani została dzisiaj dłużej w pracy i pomogła mi w przygotowaniu naszego nowego projektu dla firmy X.

Ty: Szefie tym razem zgoda, ale jeżeli mogłabym prosić, to w przyszłości chciałabym, aby informował mnie pan o tego rodzaju sytuacji godzinę przed zakończeniem czasu pracy. Daje mi to szansę „poustawiania spraw domowych”. Wówczas mogę spokojnie pracować do wieczora. *(Tak mogłaby brzmieć zgoda warunkowa).*

Odmawianie

Asertywna odmowa to odmowa wprost i bez usprawiedliwiania się, zawiera jednak uzasadnienie decyzji odmowy. Asertywna odmowa składa się z kilku podstawowych elementów:

- należy powiedzieć słowo NIE
- powiedzieć CZEGO NIE ZROBIMY
- podać powody takiej decyzji odwołując się do własnych postanowień, chęci, potrzeb i praw; nie należy tłumaczyć się i używać sformułowań typu: „muszę”, „nie mogę”.

Przykład:

Kolega: Chciałbym Cię prosić, abyś wykończył za mnie to sprawozdanie na jutro dla szefa, chodzi mi o szatę graficzną. Tobie to zajmie pół godziny, a ja będę ślęczał nad tą robotą do wieczora.

Ty: Nie, nie wykończę tego sprawozdania za Ciebie, ponieważ umówiłem się na spotkanie i chcę dotrzymać umowy.

Podczas odmawiania ważna jest również „mowa ciała”, która może dodać nam stanowczości lub ją odebrać. Chcąc stanowczo odmówić należy spełnić kilka warunków:

- patrzeć w oczy swemu rozmówcy
- być zwróconym do niego
- wyprostować się
- mówić spokojnym tonem.

Zdarta płyta

Czasami bywa tak, że gdy komuś odmawiamy jesteśmy narażeni na presję i manipulację ze strony naszego rozmówcy (najczęściej dlatego, że odmawia nam prawa do odmowy). Celem takich zabiegów jest oczywiście wymuszenie na nas zgody. Jeżeli ulegniemy takiej manipulacji tracimy na ogół szacunek do siebie i również do naszego rozmówcy. W takich sytuacjach towarzyszą nam destrukcyjne emocje np. poczucie winy.

Technika „zdarłej płyty” daje nam szansę zareagowania bez naruszania godności drugiego człowieka i bez zrywania z nim kontaktu. Zawiera dwa ważne elementy:

- **podtrzymywanie kontaktu** poprzez nawiązanie do argumentów partnera (parafraza) i wyrażenie własnych uczuć (informacja zwrotna);
- **zdanie „klucz”** wyrażające nasze stanowisko, powtarzane wielokrotnie, stanowczo choć spokojnie.

Przykład:

Kontynuujmy powyższą sytuację.

Kolega: To taki z Ciebie kumpel. No tak, prawdziwych przyjaciół poznajemy w biedzie.

Ty: Rozumiem, że jesteś zawiedziony moją odmową. Nadal jesteś moim kumplem i nie chciałbym, abyś się na mnie obraził, ale dzisiaj nie wykończę za Ciebie tego sprawozdania.

Kolega: Dobra, dobra. Jak Ty mnie potrzebowałeś, to Ci nie odmówiłem.

Ty: Rozumiem, że czujesz się zawiedziony i rozgoryczony moją odmową. Przykro mi, że tak na to patrzysz, bo zależy mi na Tobie, ale nie zrobię tego za Ciebie.

Technika „zdarłej płyty” szczególnie przydatna jest jako narzędzie samoobrony, gdy:

- Twoje moralne lub ludzkie prawa zostały naruszone i domagasz się natychmiastowego zadośćuczynienia (np. zostałeś źle obsłużony);
- pragniesz oszczędzić swój czas oraz energię i nie chcesz, aby wciągnięto Cię w jakąś kłótnię (np. przed zebraniem);
- nie chcesz dać sobie wmówić jakichś uciążliwych obowiązków (np. ciągła praca po godzinach);
- chcesz mieć prawo do tego, aby odłożyć na później rozwiązanie jakiegoś problemu (np. jesteś zajęty i chcesz mieć czas na dyskusję);
- chcesz zwrócić uwagę na jakich ważny problem, a tymczasem nikt Cię nie słucha uważnie (np. na zebraniu wciąż Ci ktoś przerywa);

- coś wymaga natychmiastowego działania i szczególnej uwagi, a Ty nie możesz pozwolić sobie na zlekceważenie tego (np. potrzebne materiały do dalszej pracy);
- chcesz, aby uznano Twoje prawo do szczególnych emocji, a ktoś mówi Ci, że nie powinieneś się tak czuć (np. czujesz strach, a ktoś mówi Ci, że nie ma powodu się bać).

Stawianie granic

Bywają sytuacje, gdy pomimo naszych wyraźnych komunikatów sprzeciwu ludzie nadal naruszają nasze terytorium, a więc nasze prawa. Warto wówczas zastosować technikę stawiania granic. Składa się ona z kilku konsekwentnie stosowanych kroków:

1. **Prośba** – zwracamy uwagę na to, co nam przeszkadza i co chcemy zrobić;
2. **Informacja zwrotna** – wyrażamy własne odczucia w związku z zachowaniem drugiej osoby;
3. **Żądanie, sprzeciw** – wyraźnie określamy, czego oczekujemy od partnera;
4. **Zapowiedź sankcji** – mówimy, co zrobimy, jeśli zachowanie osoby nie ulegnie zmianie;
5. **Egzekwowanie sankcji** – robimy to, co wcześniej zapowiedzieliśmy, o ile zachowanie rozmówcy nie uległo zmianie.

Uwaga: Sankcje (inaczej zaplecze) powinny być realne, tzn. możliwe do zastosowania przez nas oraz powinny być ważne dla naszego rozmówcy. Gdy te warunki nie są spełnione – procedura przestaje być skuteczna.

Przykład:

Podczas rozmowy Twój rozmówca ciągle Ci przerywa;

- Ty:**
1. Proszę mi pozwolić skończyć!
 2. Kiedy mi pan przerywa, nie mogę zebrać myśli.
 3. Proszę pana, stanowczo proszę, aby pozwolił mi pan do końca się wypowiedzieć.
 4. Jeżeli będzie mi pan nadal przerywał, zakończę tę rozmowę.
 5. Przerywasz rozmowę.

Przyjmowanie ocen

Wiele osób boi się ocen, zarówno negatywnych (krytyki) jak pozytywnych (pochwał). Oceny dotyczące jakiegoś aspektu własnej osoby budzą silne emocje. Ludzie traktują krytykę jako rodzaj wyroku. Jeżeli odnoszą wrażenie, że wyrok jest niesłuszny tzn. nie zgadzają się z krytycznymi uwagami lub krytyka uderza w ważne aspekty osobowości podejmują walkę o zmianę wyroku. Ludzie walczą z krytyką, ponieważ wiążą jej treści z poczuciem bycia „nie w porządku”. Niektóre osoby odpowiadają atakiem na osobę krytykującą, inne się wycofują, przyznają rację osobie krytykującej choć w głębi duszy tak nie myślą. W każdym przypadku tracimy szacunek do samego siebie; w pierwszym, bo daliśmy się sprowokować, zaś w drugim, bo „podkuliliśmy ogon”.

Warto sobie uświadomić, że czyjaś ocena mojej osoby jest jego subiektywną opinią wartościującą. Możesz się z nią zgadzać bądź nie. Gdy ocena jest wyrażona w bezpośredni i jednoznaczny sposób możemy wówczas dać wyraz zbieżności lub rozbieżności naszych opinii na ten sam temat (choćby mojej osoby).

Reakcje na ocenę słuszną:

- „Myślę o sobie podobnie”**
- „Mam takie samo zdanie na ten temat”**
- „Ja też tak sądzę”**

Reakcje na ocenę niesłuszną:

- „Myślę o sobie inaczej”**
- „Mam inne zdanie na ten temat”**
- „Ja tak nie uważam”**

Zamiana oceny na opinię

Odpowiadając na czyjąś ocenę, warto uczynić to w trzech następujących etapach:

Etap pierwszy: mówimy, co czujemy w związku z tym co usłyszeliśmy na swój temat. Może to być stwierdzenie typu: „jestem zaskoczony” czy „przykro mi”.

Etap drugi: stwierdzamy, iż rozumiemy, że taka jest opinia na nasz temat np. „rozumiem, że takie jest pana zdanie”.

Etap trzeci: wyrażamy swoją opinię na swój temat w danej sprawie: „ja jednak uważam, że jestem odpowiedzialną osobą”.

Przykład:

Szefowa: Dał się pan podejść klientowi jak małe dziecko. Zauważyłam, że często pan tak reaguje.

Ty: Rozumiem, że pani zdaniem jestem naiwny? Czuję się zaskoczony słysząc taką opinię na mój temat. Pozwolę sobie mieć inne zdanie na temat.

Krytyka częściowo słuszna

Od czasu do czasu słyszymy krytykę zaczynającą się od słów: „Ty zawsze...” lub „Ty nigdy...”. Asertywna odpowiedź zmierza do **weryfikacji faktów** i ustalenia, co może podlegać słusznej krytyce.

Przykład:

Klient: Wasza firma zawsze wymiguje się przed przyjazdem do nas.

Ty: Jestem zaskoczony pańską opinią. Co prawda dwa tygodnie temu nie doszło do naszego bezpośredniego spotkania, ale zdarzyło się to po raz pierwszy. Do tej pory rozwiązywaliśmy państwa problemy bezpośrednio u was. W związku z powyższym pozwolę sobie wyrazić odmienną opinię od pańskiej na temat naszej firmy i uważam, że nasza firma jest w porządku.

W powyższym przykładzie strony dokładnie wiedziały o jakie fakty chodzi i można było tak zareagować. Gdyby jednak krytyka była nazbyt uogólniona (nie wiadomo o co chodzi naszemu rozmówcy), to jednym z kolejnych kroków reagowania na krytykę jest **dopytywanie**: „o co konkretnie panu chodzi”. Należy powtarzać to tak długo, aż nasz partner zacznie wymieniać konkretne elementy naszego zachowania, pracy. Wówczas dopiero możemy argumentować albo podjąć decyzję zmiany tego konkretnego elementu swej pracy, zachowania.

Przykład:

Klient: Wasza firma jest do niczego, na niczym się nie znacie.

Ty: Przykro mi słyszeć taka opinię. Rozumiem, że jest pan niezadowolony z naszej firmy. Co konkretnie się panu nie podoba? Chciałbym wiedzieć co przyczyniło się do powstania takiej opinii u pana.

Krytyka agresywna

Krytykujący narusza poczucie godności osobistej osoby, którą krytykuje. Używa raniących określeń, krzyczy. Najtrudniej jest w takich sytuacjach zachować spokój.

Asertywna reakcja na tego rodzaju krytykę wymaga kilku etapów:

- **po pierwsze - należy zająć się formą kontaktu:** wyrażamy uczucia w związku z zachowaniem naszego rozmówcy, ustalamy warunki kontaktu;
- **po drugie – ustosunkowujemy się do meritum sprawy:** sprawdzamy czy dobrze zrozumieliśmy naszego rozmówcę (parafrazujemy), zamieniamy ocenę na opinię, dajemy wyraz zbieżności lub rozbieżności naszych opinii, nie dyskutujemy, nie przekonujemy.

Przykład:

Klient: Z pana to niezły drań i cwaniak. Nie przypuszczałem, że koszty wprowadzenia tego oprogramowania będą tak wysokie. (*Krzyczy*).

Ty: Rozumiem, że jest pan zły z powodu wzrostu kosztów naszego oprogramowania. Chcę, aby pan wiedział, że jest mi przykro, iż nazywa mnie pan draniem i cwaniakiem. Jestem gotowy rozmawiać z panem pod warunkiem, że nie będzie pan do mnie krzyczał i używał obraźliwych słów. Faktycznie umawialiśmy się na mniejsze koszty. Jednak chcę panu zwrócić uwagę, że zastrzegaliśmy sobie prawo wzrostu naszych kosztów z powodów obiektywnych, a takim jest wzrost kursu dolara o 2% w ostatnim czasie. O tyle też wzrosły pańskie koszty.

Krytyka aluzyjna

Czasami ocena podawana jest nie wprost lecz w formie aluzji. Demaskowanie takiej krytyki polega na jej bezpośrednim poszukiwaniu w określonej sytuacji i odniesieniu się do niej.

Przykład:

Pracownik: W naszym gronie są bardzo młodzi ludzie, którzy nie powinni jeszcze pełnić kierowniczych funkcji.

Ty (masz 30 lat i jesteś kierownikiem): Ja mam dopiero 30 lat i kieruję działem. Czy uważa pan, że nie powinienem zajmować takiego stanowiska?

Tego rodzaju reakcja uczy brania odpowiedzialności nadawcę aluzji za własne komunikaty. Kiedy krytyka jest wyrażona wprost, to już nie trudno sobie z nią poradzić – patrz wyżej.

Krytyka zaskakująca

Osoba krytykowana jest zaskoczona i nie ma gotowej odpowiedzi. Najczęściej dążymy do „zachowania twarzy”. Mamy prawo powiedzieć: „Nie wiem co powiedzieć. Jestem zaskoczona tym, co przed chwilą usłyszałam. Chciałabym się chwilę nad tym

zastanowić”. Wbrew potocznym wyobrażeniom niewiele jest sytuacji, które wymagają natychmiastowej reakcji. Zachowanie godności osobistej oznacza między innymi uszanowanie swojego tempa reagowania.

Uprzedzanie krytyki

Najlepiej sprawdza się w sytuacjach kiedy popełniliśmy ewidentny błąd i spodziewamy się reprimendy. Rozładowuje napięcie i neutralizuje atak.

Przykład:

Ty (do kierownika): Panie kierowniku bardzo przepraszam, że nie przyszedłem na spotkanie. Trzeba być strasznym idiotą albo nie mieć instynktu samozachowawczego, żeby zapomnieć o spotkaniu z szefem.

Potwierdzenie negacji

Odpowiadasz na krytykę, spokojnie zgadzając się z tym, co jest w niej prawdziwe, bez dodatkowego usprawiedliwiania się, co mogłoby jedynie zaognić spór, Stosujesz tę strategię dopóki twój rozmówca nie przestanie atakować.

Stosuj tę technikę, kiedy jesteś pewien, że zgadzasz się z krytyką (w przeciwnym razie użyj „zasłony dymnej”). Możesz pragnąć powstrzymać falę krytyki, ponieważ:

- jesteś krytykowany za błąd lub pomyłkę, o których wiesz i starasz się je naprawić;
- jesteś krytykowany za jakiś defekt fizyczny, którego nie jesteś w stanie zmienić, ale nie chcesz bronić się w tej chwili;
- słyszysz wciąż tę samą śpiewkę i nie chcesz tracić energii na ciągłe usprawiedliwianie się;
- Twój krytyk wybrał nieodpowiedni czas na przypominanie Ci o Twoich błędach;
- jesteś zbyt zajęty, by wdawać się w dyskusję z krytykiem;
- Twój krytyk (nawet jeśli ma rację) nie jest odpowiednią osobą, przed którą chciałbyś odsłaniać swoje słabości.

Użycie tej techniki może zapobiec przerodzeniu się rozmowy w niepożądaną kłótnię.

Przykład:

Żona: Znowu się spóźniłeś.

Mąż: Niestety, spóźniłem się.

Żona: To zaczyna przeradzać się w niedobry nawyk.

Mąż: To naprawdę zły nawyk.

Żona: Masz mnóstwo złych nawyków.

Mąż: Tak, na pewno nie jestem doskonały.

Żona: Powinieneś być lepiej zorganizowany – w przeciwnym razie długo z Tobą nie wytrzymam.

Mąż: To prawda, muszę się zmienić.

Zasłona dymna (zamglanie)

Odpowiadasz na niezasłużoną krytykę zdaniem, które sugeruje, że w stawianych zarzutach tkwi może ziarenko prawdy. Krytyk zazwyczaj „zapomina języka w gębie”, ponieważ nie spodziewał się takiej reakcji i nie wie co dalej z tym zrobić. A Ty spokojnie kontynuujesz „zadymianie” każdej dodatkowej uwagi krytycznej, dopóki autor nie zrezygnuje, doszedłszy do wniosku, że atakowanie tej ofiary nie daje mu satysfakcji. Kluczowe znaczenie w tej technice ma zwrot: „**Być może**”.

Tę technikę można stosować zawsze kiedy jesteś krytykowany:

- przez kogoś, kto Twoim zdaniem, nie ma do tego prawa;
- w nieodpowiednim czasie albo miejscu;
- kiedy nie zdążyłeś się uspokoić i pomyśleć nad jakąś zdecydowaną odpowiedzią;
- przez kogoś, na kim Ci nie zależy, żeby miał o Tobie dobre zdanie i nie chcesz tracić czasu ani energii;
- a Twój krytyk obrzuca Cię zniewagami, które są tak irracjonalne, że uważasz bezcelowe wdawanie się w poważniejszą dyskusję;
- przez kogoś, kto jest rozgniewany i nie chcesz torpedować go, a poczekać aż się uspokoi;
- i czujesz, że jesteś bliski płaczu albo wzbiera w Tobie gniew i chcesz odłożyć dyskusję do chwili, kiedy zapanujesz nad swoimi emocjami.

Uwaga: Na pierwszy rzut oka technika ta może przypominać raczej chęć przypodobania się naszemu rozmówcy, niż zabieg podnoszący poczucie własnej wartości. Jednak stosowana świadomie – jako mechanizm samoobrony – zwiększa nasze siły.

Przykład:

Kolega: Ty idioto! Czemu położyłeś tam te dyskietki. Nie można Ci niczego powierzyć.

Ty: Być może to faktycznie nienajlepsze miejsce na dyskietki.

Kolega: Gdybym ja tu był kierownikiem, wylałbym Cię natychmiast. Tacy ludzie jak Ty powodują tylko kłopoty.

Ty: Być może nie najlepiej się ze mną pracuje.

Kolega: Nie rozumiem, dlaczego jak ktoś ma kwalifikacje na papierze, to zaraz myśli, że wszystko mu wolno.

Ty: Być może brakuje mi doświadczenia.

Kolega: No dobrze, zapomnijmy już o tym, ale mam nadzieję, że następnym razem pomyślisz chwilkę zanim coś zrobisz.

Ty: Być może tak będzie.

Wyrażanie ocen

Komunikat „Ja” (informacja zwrotna)

Kiedy sami jesteśmy nadawcami ocen możemy być źródłem tych samych błędów, które popełniają inni. Oceny są jednym z trudniejszych elementów rozmowy. Warto rozróżnić dwie formy komunikatów oceniających:

- komunikat „Ty”
- komunikat „Ja”.

„Ty”: Twój pomysł wprowadzania rozmów oceniających z pracownikami jest do niczego.

„Ja”: Kiedy słyszę o Twoim pomyśle wprowadzenia rozmów oceniających z pracownikami (*konkretne zachowanie*), czuję się zaniepokojona (*uczucie*), gdyż mieliśmy z tym sporo kłopotów w ubiegłym roku (*efekt, skutek*).

Oba komunikaty zawierają negatywne odniesienie do planów zgłoszonych przez drugą osobę, jednak od strony komunikacyjnej zbudowane są zupełnie inaczej.

Komunikat „Ty” zawiera jeden element – generalną krytykę. Wypowiedzi typu „Ty” uważa się za destrukcyjne, gdyż wbrew pozorom nie mają one charakteru informacyjnego. Po ich usłyszeniu odbiorca nie bardzo wie, co miałby zmienić, by zadowolić nadawcę.

Komunikat „Ja” zawiera konkretne wskazówki, jest wysoce informacyjny, odbiorca jest w stanie z niego skorzystać. W wariantcie optymalnym zawiera trzy elementy:

- **opis zachowania, sytuacji** (im bardziej konkretnie, tym lepiej);
- **uczucie, stan wewnętrzny** wywołany przez to zachowanie bądź sytuację; Twoje ustosunkowanie do zachowania drugiej osoby, sytuacji; może być wyrażone przy pomocy **uczuć** bądź **Twojej opinii** na temat zachowania;
- **skutek** czyli przewidywane efekty lub **oczekiwania**.

Kolejność występowania tych elementów w wypowiedzi nadawcy nie ma znaczenia.

Komunikat „Ja” jest konstruktywny w tym sensie, że nie oskarża, nie obwinia drugiej osoby w abstrakcyjny sposób, ale rzeczowo informuje. Adresat wie dokładnie, co się nie podobało (lub podobało) i jeśli uzna to za wskazane, będzie mógł się do zgłoszonych uwag ustosunkować.

Przykład

Po raz kolejny (drugi) spóźniłeś się na nasze zebranie. Wszyscy na ciebie czekamy (**fakty, opis sytuacji**). Irytuje mnie twoje zachowanie, dla mnie jest to strata czasu (**ustosunkowanie**). Proszę przychodź punktualnie (**oczekiwanie**).

Wyrażanie opinii i przekonań

Człowiek prezentujący asertywną postawę komunikuje swoim zachowaniem: „Ja jestem w porządku – Ty jesteś w porządku”. Przeciwnieństwem są pozostałe postawy, które podważają prawo człowieka do „bycia w porządku”. „Bycie nie w porządku” jest bardzo nieprzyjemne. Wiele osób przyzwyczyło się oceniać cudze i własne opinie i przekonania z punktu widzenia zgodności z prawdą (obiektywną). Każda opinia musi więc dla nich być albo prawdziwa albo fałszywa. Jeżeli dwie osoby mają odmienne zdanie (opinie), oznacza to, że muszą zmierzyć się ze sobą. Ten, kto nie ma racji, wygłasza fałszywą opinię – „jest nie w porządku”. Ten, kto ma rację – „jest w porządku”. Wykryciu rozbieżności towarzyszy wzrost napięcia i poczucie przykrości. Ludzie próbują te doznania minimalizować i zmieniać opinię

w kierunku partnera, by uniknąć przykrości (uległość). Kolejną możliwością jest udowodnienie, że to partner nie ma racji poprzez atak.

Asertywne podejście do odmiennych poglądów wynika z założenia, że skoro każdy człowiek ma prawo być sobą, każdy ma prawo do subiektywnego punktu widzenia, do własnej opinii.

Techniki utrzymywania się przy swoich opiniach

1. **Ujawnij rozbieżność opinii:** *„Mam inne zdanie na ten temat.”*
2. **Wyraź akceptację rozbieżności opinii:** *„Według mnie to jest w porządku, że mamy różne opinie w tej samej sprawie”.*
3. **Powołaj się na prawo do posiadania własnej opinii:** *„Uważam, że każdy człowiek ma prawo do posiadania własnej opinii na dany temat”.*
4. **Odwołaj się do siebie (komunikat „Ja”):** *„Źle się czuję, kiedy próbujesz przekonywać mnie, że nie powinnam myśleć tak jak myślę. Proszę cię, nie przekonuj mnie”*
5. **Dekonstruuj aluzyjną krytykę:** *„Jak przed chwilą słyszałeś, to ja mam właśnie takie zdanie na ten temat, czy w związku z tym uważasz, że jestem mało rozgarnięta?”.*
6. **Wyraź swoje uczucia:** *„Denerwuje mnie, kiedy znowu próbujesz odebrać mi prawo do posiadania własnej opinii. Stanowczo proszę, abyśmy zakończyli tę rozmowę”.*
7. **Korzystaj z zaplecza:** *„Kończysz rozmowę”.*

Monolog wewnętrzny

Treść monologu wewnętrznego odzwierciedla sposób, w jaki traktujemy sami siebie. W przeważającej mierze jest to zachowanie nawykowe. Ludzie rzadko świadomie starają się wpływać na to, co sami o sobie myślą.

Choć treść monologu wewnętrznego zależy od kontekstu w jakim znajduje się człowiek, to istnieje pula zdań, które pojawiają się w niezmienionej od lat formie. Dotyczą one najczęściej własnej osoby, a także własnych praw i obowiązków: np. nie wolno mi płakać, jestem uzdolniony matematycznie, nie wolno mi pouczać starszych itd.

Monolog wewnętrzny ma dwie własności:

- treści monologu wpływają na zachowanie jak samospełniająca przepowiednia;

- treści te w niewielkiej mierze podlegają świadomej weryfikacji – ponieważ ludzie sobie rzadko uświadamiają własne myśli na swój temat (wprowadzone w dzieciństwie).

Monolog wewnętrzny:

- dodaje mocy, sprzyja rozwojowi i samorealizacji
- odbiera siły, hamuje rozwój, **blokuje zachowania asertywne.**

Przy pomocy jakich zabiegów ludzie blokują zachowania asertywne:

- przywoływanie **negatywnych zdań na temat własnej osoby**: „jestem przyziemna, niewiele znaczę”;
- przywoływanie ograniczających asertywność **norm zachowania**: „nie powinnam mieć wymagań, nie powinnam wymądrzać się”;
- stawianie **wygórowanych warunków** zachowania asertywnego: „zachowam się asertywnie gdy będę w lepszej formie, powiem, co myślę, jeśli mnie ktoś o to wprost spyta”
- **katastrofizowanie**: „będą śmiać się na boku, i tak go nie przekonam”;
- **samokaranie**: „zawsze muszę coś spartaczyć, jestem beznadziejna, powtarzam stare błędy”.

Można przekształcać swoje nawyki myślowe, poprzez zamianę myśli negatywnych na pozytywne, które mogą Ci pomóc w uruchomieniu zachowań asertywnych. Wymaga to Twojej decyzji i własnej pracy oraz znalezienia odpowiedniego zamiennika (jest to sprawa indywidualna).

Zdania pro-asertywne (pozytywne) budujemy w oparciu o:

- **pozytywne wcześniejsze doświadczenia**: „na ostatnim zebraniu wyraziłam swoją opinię i nawet mnie słuchali”;
- **odwołanie się do swoich praw jako jednostki**: „jako człowiek mam prawo do posiadania własnej opinii”;
- **sformułowanie określonych osobistych wartości**: „cenię sobie otwartość w kontaktach z innymi ludźmi”;
- **odwołanie się do swoich własności jako osoby**: „jestem w porządku”.

Jeżeli chcesz zachowywać się asertywnie:

- Używaj otwarcie słów TAK i NIE;
- Nie przepraszaj, jeśli nie zawiniłeś;
- Nie usprawiedliwiaj się, ani nie tłumacz nadmiernie, natomiast wyjaśniaj innym powody swojego postępowania, jeżeli chcesz być dobrze zrozumiany;
- Nie napadaj na rozmówcę, nie strasz go, nie poddawaj w wątpliwość wartości jego charakteru lub umysłu;
- Używaj komunikatów typu JA, a nie komunikatów typu TY;
- Gdy jesteś atakowany – broń się. Nie pozwalaj na naruszenie Twojej godności osobistej. Nie zgadzaj się na to, aby ktoś Cię traktował w sposób raniący Twoje uczucia;
- Staraj się nie kłamać – masz prawo być sobą, nie wstydz się siebie, nawet jeśli popełniasz błędy;
- Mów jasno i wprost, o co Ci chodzi;
- Pytaj otwarcie, gdy czegoś nie rozumiesz;
- Mów, że nie wiesz, gdy czegoś nie wiesz; mów, że nie chcesz o czymś mówić, jeśli nie chcesz o tym mówić;
- Zwróć uwagę, by realizować swoje zamiary nie krzywdząc innych;
- Przyznaj innym dokładnie takie same prawa do asertywnego zachowania, jakie przyznajesz sobie.

Pamiętaj, że na asertywność nigdy nie jest za późno, ale masz też prawo nie zachowywać się asertywnie.

Literatura:

1. Alberti R., Emmons M., *Asertywność*, GWP, Gdańsk 2002.
2. Król-Fijewska M., Fijewski P., *Asertywność menedżera*, PWE, Warszawa 2000.
3. Lindelfield G., *Asertywność*, Wyd. Ravi, Łódź 1995.
4. Hare B., *Bądź asertywny*, Wyd. Ravi, Łódź 1997.
5. Rees S., Graham R., *Bądź sobą*, Książka i Wiedza, Warszawa 1993.

Udzielanie konstruktywnej informacji zwrotnej

Sformułuj informację zwrotną do bieżącego zachowania osoby.

Krótki opis sytuacji, zachowania	Twoja informacja zwrotna
<p>Jesteś umówiona/y na spotkanie z klientem, na którym wsparciem ma być dla Ciebie inny bardziej doświadczony w tego typu projektach kolega. Spotkanie jest umówione na godzinę 10.00. O godzinie 9.30 dostajesz informację, że kolega nie dotrze, ponieważ zapomniał, że ma umówione inne spotkanie w tym czasie.</p>	
<p>Nowy pracownik firmy, którego wprowadzasz w realizację projektu, po raz piąty przychodzi do Ciebie i pyta o to, co już mu wcześniej wytłumaczyłeś.</p>	
<p>Podczas realizacji projektu natrafiłeś na problem, którego nie potrafiłeś rozwiązać. Twój kolega z zespołu pomógł Ci w jego rozwiązaniu.</p>	
<p>W trakcie rozmowy telefonicznej klient podnosi na Ciebie głos, krzyczy, nie słucha argumentów, nie pozwala Ci dokończyć zdania.</p>	
<p>W pokoju, w którym pracujesz, często dochodzi do spotkań, podczas których prowadzone są głośne dyskusje kolegów na różne tematy niezwiązane z Twoją pracą. Rozmawiający koledzy nie zwracają uwagi na to, że Ty w pokoju w tym czasie pracujesz.</p>	
<p>Trzeci dzień z rzędu, jako jedynemu pracownikowi z zespołu, szef każe Ci zostać dłużej w pracy, aby dokończyć projekt.</p>	