



Asertywność - komunikacja relacje, współpraca

Mateusz Banaszkiewicz

mateuszbanaszkiewicz.com/bayer2

ASERTYWNOŚĆ

CZYM JEST ASERTYWNOŚĆ?

- sposób porozumiewania się z innymi. Stanowczy, jednak respektujący **godność i granice** drugiej osoby.
- umiejętność obronny **własnych granic** (*praw, poglądów, uczuć, w sposób nieagresywny*).
- umiejętność wyrażania własnych **emocji i myśli**.
- obejmuje komunikaty wyrażane wprost, rzeczowo i konkretnie, przekazywane bez intencji zranienia, nie zawierające kłamstw, komunikaty typu „Ja”, traktujące drugiego człowieka **podmiotowo oraz z szacunkiem**.

ASERTYWNOŚĆ

- Asertywność to więcej niż korzystanie z narzędzi asertywnej komunikacji!
- To **postawa**, własne **przyzwolenie na bycie asertywnym** (decyzja wewnętrzna):
 - wewnętrzne prawo do wyrażania swoich myśli, uczuć, potrzeb i oczekiwań. Jasno i stanowczo, nie raniąc drugiej osoby. To prawo do szacunku **od innych i wobec innych**.
- Elementy postawy asertywnej:
 1. **Świadomość praw osobistych.**
 2. **Świadomość własnego potencjału.**
 3. **Asertywna mowa wewnętrzna.**

ZACHOWANIE ASERTYWNE

- **Nie jest uległe.** To stanowcze i zdecydowane działanie na rzecz swoich praw.
- **Nie jest agresywne.** Nie narusza praw innych osób.
- **Nie jest manipulacyjne.** Zakłada otwartość i uczciwość.

OCHRONA SWOICH
GRANIC

ASERTYWNA ODMOWA

Jest: czytelna, bezpośrednia, uczciwa i stanowcza.

Składa się z trzech elementów:

słowa **NIE**

INFORMACJI jak zamierzasz postąpić

krótkiego **WYJAŚNIENIA**

* ewentualnie **KOMUNIKATU**

PODTRZYMUJĄCEGO RELACJĘ np. „Następnym razem, gdy sytuacja będzie inna z chęcią Ci pomogę”.

ASERTYWNA ODMOWA

Czego lepiej **nie** robić?

- Przepraszać (lepiej powiedzieć: „Przykro mi”).
- Mnożyć argumentów i uzasadnień.
- Usprawiedliwiać się.
- Używać zwrotów „Nie mogę”; „Muszę”.
- Atakować, pouczać rozmówcy.

PRZYJMOWANIE
OPINII I UCZUĆ
INNYCH LUDZI

ASERTYWNE REAGOWANIE NA KRYTYKĘ

- Zdolność do oddzielenia faktów od opinii.
- Świadomość, że cudze oceny są jedną z możliwych opinii.
- Brak konieczności obrony przed faktami (opinie = zgoda lub jej brak)

ASERTYWNE REAGOWANIE NA KRYTYKĘ WYRAŻONĄ WPROST

Zgodna

mamy podobne zdanie



„Też tak uważam”
„Mam podobne zdanie na
swój temat/ na temat
tego co zrobiłem / na
temat stopnia realizacji
tego zadania”
„Też tak uważam”
„Odnoszę podobne
wrażenie”

Niezgodna

mamy inne zdanie



„Myślę o sobie/ o moim
zachowaniu/ o moich
działaniach w tej kwestii
inaczej”
„Mam inne zdanie na ten
temat”
„Ja tak nie uważam”
„Mam inne wrażenie”

ASERTYWNE REAGOWANIE NA KRYTYKĘ WYRAŻONĄ **NIE WPROST**

1. **Daj sygnał, że usłyszalesz/aś** to co zostało powiedziane:
„Chciałbym się do tego odnieść”.
2. **Sparafrazuj treść komunikatu aluzyjnego:**
„Powiedział Pan, że młodzi stażem pracownicy nie powinni być zaangażowani w ten projekt”.
3. **Przypomnij o Twoich powiązaniach z treścią komunikatu:**
„W dziale ... jestem najmłodszym pracownikiem” .
4. **Sformułuj pytanie klaryfikacyjne:**
„Chciałbym Pan abym nie był zaangażowany w ten projekt czy chodzi o kogoś innego?”.
5. **Ewentualnie model krytyki wyrażonej wprost:**
„Mam inne zdanie w tej kwestii. Uważam, że pomimo krótkiego stażu pracy mam odpowiednie kompetencje”.

INNE RODZAJE KRYTYKI

Krytyka niesłusznie uogólniona

A: „Pan nie umie przygotować dobrego raportu!”

Oddziel fakty od opinii

B: „Raport nie spełnił Pana oczekiwań, jednak nie zgadzam się z tym, że nie umiem przygotować merytorycznego raportu. Potrafię i robiłem to wielokrotnie”.

Krytyka oceniająca osobę, a nie działanie

A: „Pani jest strasznie roztrzępana. Muszę tak długo czekać tylko dlatego, że zapomniała Pani dokumentów”.

Zareaguj na krytykę wyrażoną wprost

B: „Mówi Pan, że jestem roztrzępana. Mam inne zdanie na ten temat. Teraz rzeczywiście musiał Pan poczekać, ponieważ współpracownica poprosiła mnie abym uwzględniła dodatkowe dane”.

INNE RODZAJE KRYTYKI

Krytyka wyrażona w agresywnej, raniącej formie

A: „Czy Pan zupełnie zwariował? Ten projekt nie jest wart takich pieniędzy!!! Chyba Pan upadł na głowę. Nic dziwnego, że nikt z moich znajomych w branży z Wami nie współpracuje!”

B: „Rozumiem, że ma Pani inne doświadczenia i zdanie na temat preferowanej wyceny. Nie odpowiada mi jednak sytuacja, w której Pani mnie obraża, proszę tego nie robić”.

Krytyka podana w formie aluzji

A: „Jaka ładna, nowa fryzura. Ktoś chyba jest po wyplącie...”

B: „Rozumiem, że odnosi się Pan do kwestii moich zarobków. Co dokładnie ma Pan namyśli?”

INNE RODZAJE KRYTYKI

Krytyka uwikłana (komunikat werbalny sprzeczny z niewerbalnym):

A: „Ładna marynarka” + krzywa mina

Skorzystaj z parafrazy sytuacyjnej i zapytaj o co chodzi autorowi?

B: „Mówisz, że mam ładną marynarkę jednak Twój wyraz twarzy wyraża coś innego. Jak mam to rozumieć?”

Procedura stopniowania reakcji Pameli Butler

1. Udzielenie informacji
2. Wyrażenie uczuć
3. Przywołanie zaplecza
4. Skorzystanie z zaplecza

Wyrażanie opinii i przekonań



4 POSTAWY

POSTAWA AGRESYWNA

- *Musisz*
- *Nie masz racji*
- *Ma być tak jak ja chcę*
- *Nie życzę sobie*
- *Już postanowiłem*
- *Właśnie, że nie...*

POSTAWA MANIPULACYJNA

- *Jesteś taki mądry, na pewno będziesz potrafił...*
- *Och nie mów, że tego nie zrobisz, tak na Ciebie liczyłem, co ja teraz zrobię!*
- *Myślałem, że jesteś kimś poważnym...*
- *Tak właśnie myślałem, że powiesz mi, że tego się nie da... muszę znaleźć kogoś kto lepiej sobie radzi z rozwiązywaniem problemów.*
- *Przecież ja to robię wyłącznie dla ciebie!*

POSTAWA BIERNA

- *Przepraszam, ja nie chciałem*
- *Zaraz się wytłumaczę*
- *Ale oczywiście, już robię to co sobie życzysz.*
- *Tak, zostanę po godzinach piąty raz w tym tygodniu, jeśli trzeba...*
- *Ja wiem, Ty jesteś mądrzejszy i bardziej doświadczony...*
- *Nie jestem pewien*

POSTAWA ASERTYWNA

- *Rozumiem, że Twoje zadanie jest ważne i chętnie Ci pomogę. Jednak w tej chwili kończę moje zadanie.*
- *Wiem, że Twój punkt widzenia jest taki. Mój wygląda następująco...*
- *Przepraszam, że sprawiłem(am)ci przykrość.*
- *Jestem zdecydowany(a)*
- *Moim zdaniem...*

MOWA WEWNĘTRZNA

MOWA WEWNĘTRZNA

Czy moje myśli zwiększają poziom napięcia?

wyrozumiałość czy stawianie wymagań

akceptacja czy kwestionowanie

wiara i zaufanie czy nieufność

koncentracja na zaletach czy koncentracja na
wadach

koncentracja na sukcesach czy koncentracja na
porażkach

dodawanie otuchy czy odbieranie nadziei

MOWA WEWNĘTRZNA

Zamiast:

...myśleć o sobie negatywnie →
„Jestem pedantyczny”

zmień przymiotnik
„Lubię porządek”

...odwoływać się do ogólnie
przyjętych normy zachowania →
„Nie wypada rozkleić się publicznie”

odwołaj się do swoich praw
„Mam prawo płakać”

...stawiać sobie wyśrubowane
warunki →
„Odezwę się, gdy będzie mniej osób”

odwołaj się do swoich własności jako człowieka
„Jestem w porządku nawet jeśli...”

...katastrofizować
„Urażę ją”

→ **odwołaj się do osobistych wartości**
„Bycie szczerym z bliskimi jest dla mnie ważne”

...się samokarać
„Nie dam rady, jestem słaby
wątpliwości”
w tym co robię”

→ **odwołaj się do pozytywnych doświadczeń**
„Wiele razy poradziłem sobie pomimo

KOMUNIKAT JA

KOMUNIKAT „JA”

Zamień ocenę na fakty – zamiast:

„Jest Pan bezczelny” - użyj zwrotu:

KIEDY TY (zachowanie)



TO JA... (uczucie)

Przykład:

„Kiedy Pan krzyczy, nie słyszę Pana wyraźnie i martwię się, że nie będę w stanie zrozumieć, co się stało”.

KOMUNIKAT „JA”

- **Informacja zwrotna:** ustosunkowanie się do zachowania, wyglądu, wypowiedzi, cech charakteru.
- **Komunikat w pierwszej osobie** „Nie rozumiem kiedy mówi Pani tak szybko”.
- **Komunikat nie narusza godności drugiej strony.**

Komunikat „JA”	Komunikat „TY”
Opis zachowania	Ocena osoby, zachowania
Obiektywny – skupiony na faktach	Subiektywny – skupiony na opinii, wrażeniu
Trudny do podważenia	Łatwy do podważenia – różnice opinii, ocen
Podejście podmiotowe	Podejście hierarchiczne

KOMUNIKAT „JA”

Ja (czuję)..... określasz swoje emocje („Jestem zły...”, „Nie odpowiada mi...”)

kiedy Ty..... wskazujesz na konkretne zachowanie

ponieważ..... mówisz o wpływie na Ciebie.

Oczekuję mówisz o swoich potrzebach.

***A jeżeli.....** mówisz o swoim potencjalnym zachowaniu (karze / nagrodzie).

Przykład:

„Przeszkadza mi to, że regularnie spóźniasz się na spotkanie ze mną, ponieważ niepotrzebnie tracę wtedy czas. Oczekuję, że w tym tygodniu każdego dnia będziesz dojeżdżał na czas”.

*„Jeśli dalej tak będziesz robił postaram się o to abyśmy więcej ze sobą nie współpracowali”.

A woman with dark, curly hair is sitting at a wooden table in a cafe. She is wearing a white short-sleeved shirt and a long necklace. She has her hand to her face, looking thoughtful. On the table is a blue cup of coffee on a matching tray, a small jar, and a smartphone. In the foreground, the back of a man's head and shoulders are visible, suggesting a conversation.

MODEL FUKO

(informacja zwrotna)

Fakty

Ustosunkowanie

Konsekwencje

Oczekiwanie

+ kontrakt

MODEL FUKO

(informacja zwrotna)

Fakty: informujesz drugą stronę o zaistniałych niekorzystnych faktach, zachowaniach, wydarzeniach, np. „To trzeci raz kiedy spóźniłeś się na zebranie zespołu...”

Ustosunkowanie: informujesz o swoich uczuciach lub o swojej postawie, np. „Nie odpowiada mi to”; „Nie zgadzam się na to”.

Konsekwencje: „Dezorganizuje mi to pracę i sprawia, że pozostali muszą na Ciebie czekać...”.

Oczekiwanie: informujesz o swoich oczekiwaniach, prośbie, wydajesz polecenie służbowe, np. „Oczekuję, że w przyszłości takie zachowanie nie powtórzy się.”

+ kontrakt: „W takim razie ustalmy, że...”

**POZYTYWNE
WZMACNIANIE**

DOWARTOŚCIOWANIA

ODZWIERCIEDLENIA

ZAMIANA BŁĘDU
W MOTYWACJĘ

Zmiana błędu w motywację

1. Rozpocznij rozmowę pozytywnie
„...cieszę się, że możemy porozmawiać.”
2. Opisz fakt (błąd) i poproś o wyjaśnienie
„Wczoraj w trakcie spotkania skomentowałeś strój...”
3. Wysłuchaj wyjaśnienia.
4. Omów swoje wnioski.
(Daj okazję, żeby osoba się wypowiedziała.)
5. Znajdźcie rozwiązanie
(by sytuacja nie miała miejsca w przyszłości lub była realizowana zgodnie z oczekiwaniami).



Rys. 3: Małżeństwo podczas obiadu.

MODEL SCHULZA VON THUNA

Ucho rzeczowe
*„Zapaliło się
zielone.”*

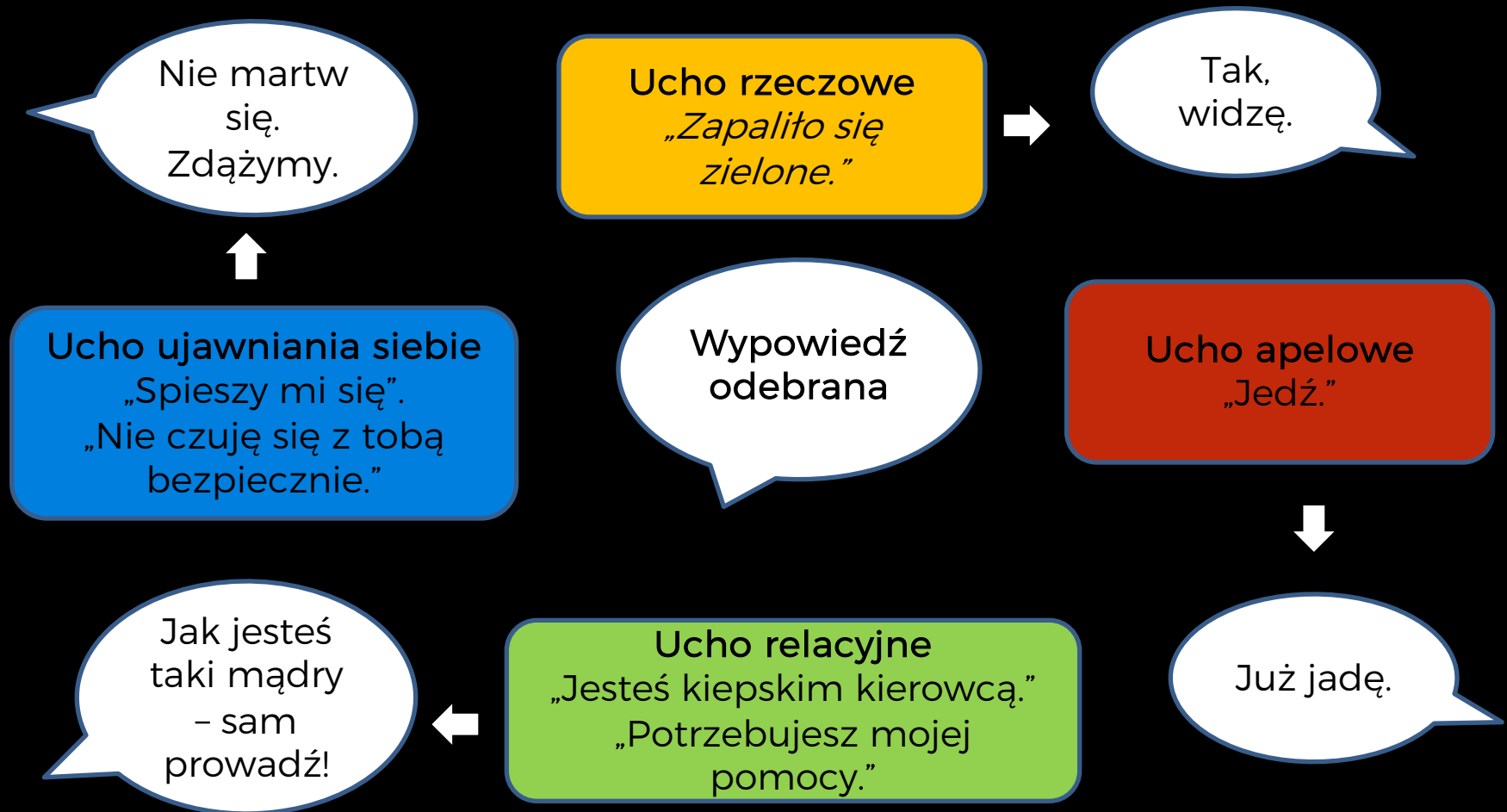
Ucho ujawniania siebie
„Spiesz mi się”.
„Nie czuję się z tobą
bezpiecznie.”

Wypowiedź
odebrana

Ucho apelowe
„Jedź.”

Ucho relacyjne
„Jesteś kiepskim kierowcą.”
„Potrzebujesz mojej
pomocy.”

MODEL SCHULZA VON THUNA



MODEL SCHULZA VON THUNA

Komunikat od rozmówcy: „Proszę połączyć mnie ze swoim szefem”

Co mówię o sobie.

Informacja o nadawcy (odczucia, myśli, co jest dla niego ważne, jak się czuje w tej sytuacji)

„Jestem zdenerwowany / zniecierpliwiony”

ujawnianie siebie

WYPOWIEDŹ

zawartość rzeczowa

„Proszę połączyć mnie ze swoim przełożonym”

apel

relacja wzajemna

Jaka jest

intelektualna informacja, którą komunikuję. Zadanie to udzielenie informacji, przekazanie konkretnej treści.

Do czego chcę Cię nakłonić.

Intencja wpływu na odbiorcę. Nakłonienie do wykonania lub zaniechania czego, pomyślenia, odczucia. Chęć wywarcia wpływu może być mniej lub bardziej widoczna.

„Proszę zrobić to o co proszę”

Co myślę o Tobie i jaki jest nasz wzajemny stosunek.

Wyraża postawę, wobec rozmówcy. SZCZEGÓLNE WYCZULENIE ODBIORCY.

„Jest Pani niekompetentna”

WNIOSKI

Nie domyślaj się, czego chcą inni – naucz ich, żeby mówili ci o swoich potrzebach wprost.

Nie zakładaj, że wiesz, co twój rozmówca chce powiedzieć, czego potrzebuje i co czuje.

Jak nie znasz odpowiedzi – zapytaj.

Nikt od ciebie nie oczekuje, że znasz wszystkie odpowiedzi.

NAPIĘCIE

PRAWA OSOBISTE

ŚWIADOMOŚĆ WŁASNYCH PRAW

Zwiększa szansę na zachowanie asertywne
wewnętrzna gotowość → decyzja o asertywnym zachowaniu

Mam prawo do istnienia.

Mam prawo do własnego zdania.

Mam prawo być sobą.

Mam prawo do szacunku.

Mam prawo do miłości.

Mam prawo do prywatności.

Mam prawo dbać o swoje interesy.

Mam prawo dawać wyraz swoim uczuciom.

Mam prawo czegoś nie wiedzieć.

Mam prawo do popełniania błędów.

Mam prawo robić to, na co mam ochotę, jeśli nikomu nie robi to krzywdy.

Mam prawo być zakłopotany, gdy robię coś, czego się boję.

Mam prawo korzystać ze swoich praw.

ASERTYWNE WYRAŻANIE PROŚB

1. Przygotuj „zaplecze”:

- *Co jeśli nie uzyskam tego na czym mi zależy? Co zrobię?*

2. Przedstaw prośbę, ewentualnie krótko uzasadnij.

- *Chcę Panią prosić o przełożenie wizyty na jutro. Przedłużyło mi się spotkanie z klientem.*

3. Zakończ pytaniem o gotowość lub decyzję.

- *Czy znajdzie dla mnie Pani wolny termin?*

4. W sytuacji niejasności dokonaj klaryfikacji.

- *Czy problemem jest to, że nie ma Pani wolnego terminu czy fakt, że odwołuję wizytę w ostatniej chwili?*

5. Doprowadź do konkretnego ustalenia.

- *W takim razie, czwartek o 10:00 rano jest ok. Dziękuję, do widzenia.*

TECHNIKI WSPOMAGAJĄCE

Zdarta płyta: powtarzaniu odpowiedzi bez zmiany argumentacji, bez dodawania kolejnych przyczyn odmowy, bez prób zmiany szyku zdania czy intonacji.

Jujitsu: nie przeciwstawiamy się argumentom, nie staramy się udowodnić własnej racji. Próbujemy usłyszeć i dobrze zrozumieć rozmówcę. Jednocześnie konsekwentnie i stanowczo bronimy własnych interesów.

Jestem słoniem: w sytuacji odmawiania mówimy wolniej, głębiej oddychamy, parafrazujemy, dopytujemy, patrzymy na rozmówcę. Zwolnienie tempa umożliwia:

- Zwiększenie poczucia kontroli,
- Zwiększenie szansy na bycie odebranym jako osoba pewna siebie/swoich racji.



RADZENIE SOBIE Z AGRESJĄ

- **Wybij z agresji** → zmiana miejsca
- **Stop-klatka:** „Proszę zobaczyć co Pan robi”
- **Odwołanie się do zasad**
- **Odzwierciedlenie:** „Słyszę, że jest Pan zdenerwowany”
- **Komunikat „Ja”**
- **Zasłona z mgły:** bezdyskusyjne ignorowanie uwag krytycznych, zarzutów i uwag deprecjonujących.
- **Wspólny cel**

UDZIELANIE POCHWAŁY

Udzielanie pochwały

1. Podziel się odczuciami w odniesieniu do faktów

„Zauważyłem, że masz dużo cierpliwości do studentów. Bardzo podoba mi się, w jaki sposób rozmawiałaś z ... kiedy była wściekła z powodu... zachowałaś spokój i to było bardzo profesjonalne.”

2. Wyraź wartość i wyniki działania

„Bardzo doceniam taką postawę. Ta studentka już kilka razy składała skargi do dziekana i później były kłopoty.”

3. Podtrzymaj (wzmocnij) zachowanie

„Tak trzymaj.” „Będę pamiętał o tej sytuacji.”

FEEDBACK definicja

- reakcja na zachowania, metody pracy, osiągnięte wyniki itp.
- informacja o faktach
- pozytywny stosunek do siebie i tego, co robi

Feedback – informacje o:

- ➔ **mocnych stronach** ⇒ wzmocnienie ich oraz promowanie pozytywnych zachowań;
- ➔ **obszarach do rozwoju** ⇒ skorygowanie zachowań, które nie są korzystne dla danej osoby, ani dla zespołu, bądź też takich, które przeszkadzają w realizacji zadań.

Feedback – dobre praktyki

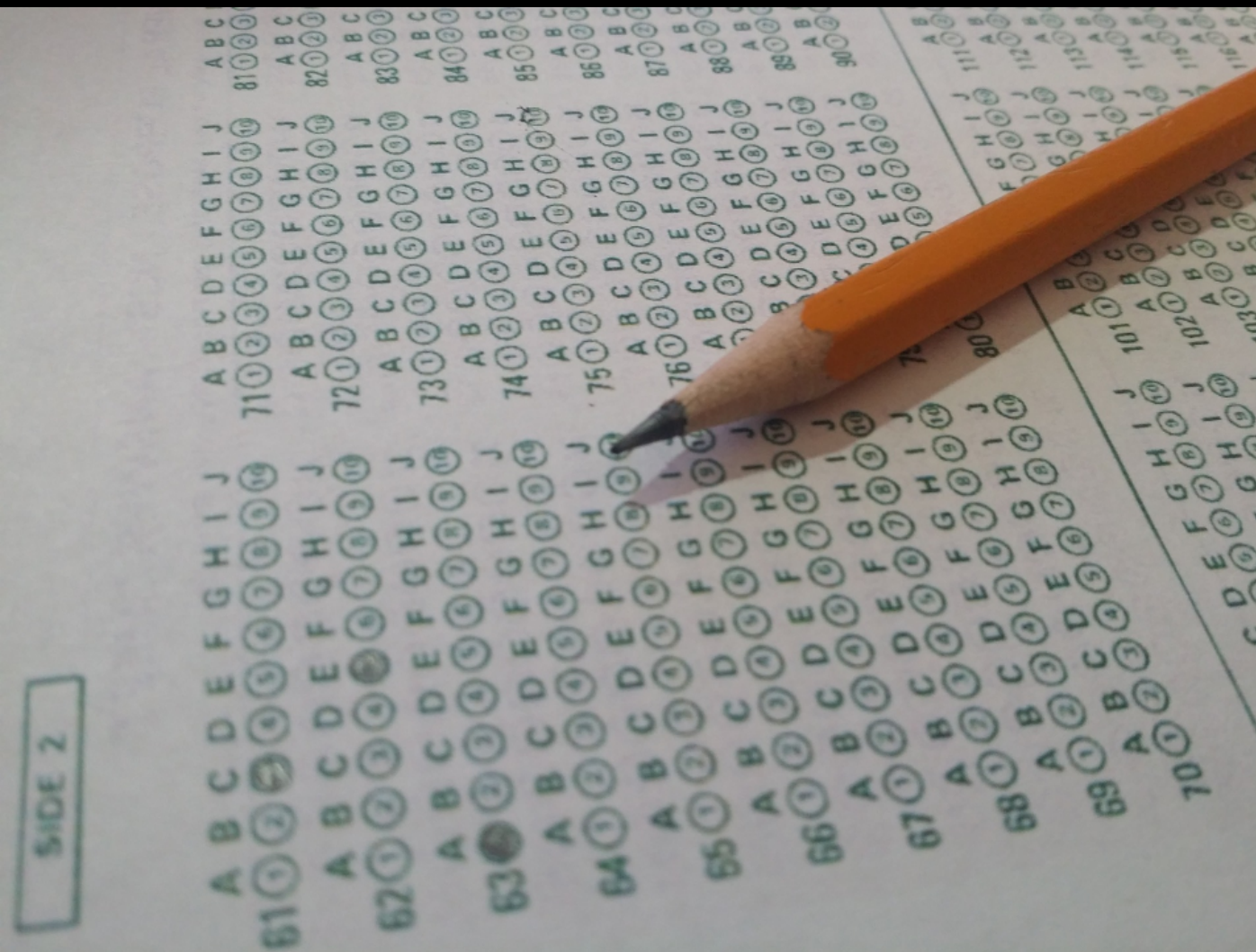
1. Udzielaj informacji zwrotnych tak szybko, jak jest to możliwe.
2. Wybierz właściwy czas i miejsce - krytykuj na osobności, chwal publicznie.
3. Bądź obecny!
4. Zacznij od pozytywnych aspektów na poziomie ogólnym. Wskaż, co konkretnie wpłynęło na twój pozytywny odbiór.

Feedback – dobre praktyki

5. Przekazuj informację zwrotną na temat faktów (opisz zachowanie nie osobę).
6. Wskaż negatywne aspekty na poziomie szczegółu.
7. Pokaż konsekwencje tego działania.
8. Poszukajcie rozwiązania.



Jeremy Jamieson
University of Rochester



Jeremy
Jamieson

Aron
Altose



Wyższe
wyniki
egzaminu

Wyższe wyniki
na koniec
semestru

Większy
poziom
odwagi
związany
z matematyką

SPOSÓB MYŚLENIA A STRES

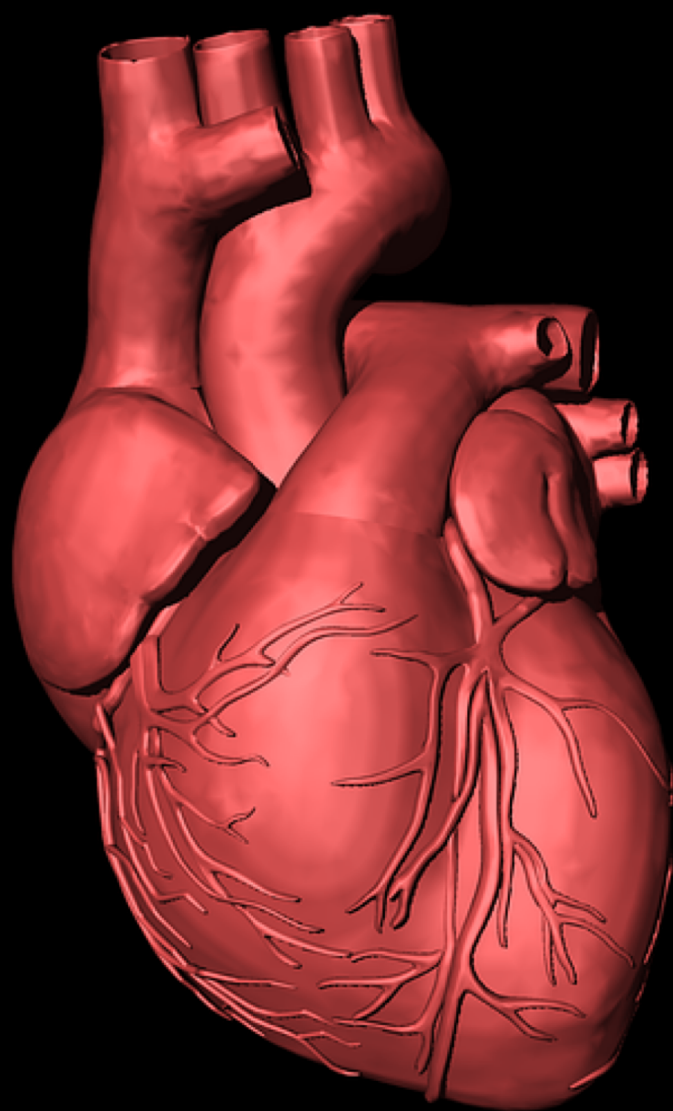
Jeremy Jamieson, Harvard University (2012),
University of Rochester (2013)

Interwencja: Zmiana myślenia o objawach stresu

Rezultat:

- Mniejsze napięcie,
- większa pewność siebie,
- lepsze wyniki w zadaniu,
- szybsze wyciszenie oraz:

INNA REAKCJA FIZJOLOGICZNA!







Ucząc się nowej umiejętności skoczkowie wiele razy na długo przed skokiem, w trakcie i po skoku doświadczają reakcji walki albo ucieczki. Na pewnym etapie zaczynają przeżywać reakcję wyzwania.

REAKCJA WYZWANIA



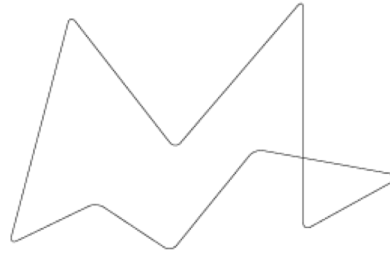
- Występuje, gdy mamy nadzieję, że sprostamy sytuacji
- większa wydajność serca przy mniejszym lub takim samym oporze obwodowym krwi,
- szybsze przetwarzanie informacji, poprawa słuchu i koncentracji uwagi,
- hormony stresu wywołują wzrost:
 - pewności siebie,
 - poczucia siły,
 - gotowości do działania.

STRES JAKO ŹRÓDŁO ENERGII

JAK PRZEŻYWAĆ STRES

1. Zauważ
2. Pozwól „mu” być obecnym
3. Wykorzystaj go





Wspieramy organizacje
w dzieleniu się wiedzą i wizją.

move.mi
mów poruszaj inspiruj