

Judith Taylor

# Kiedy e-mail? Kiedy telefon? Kiedy spotkanie?

- ✦ Zostań mistrzem słowa pisanego
- ✦ Sprawnie i skutecznie porozumiewaj się przez telefon
- ✦ Bądź pewny siebie w komunikacji bezpośredniej



**PLUS** **MINISŁOWNICZEK**  
polsko-angielsko-niemiecki

**one** QUICK!  
press

# Spis treści

<b>Wprowadzenie</b>	<b>7</b>
Zmiany w pracy.....	7
<b>1. Profesjonalizm i komunikacja w pracy</b>	<b>11</b>
Profesjonalizm .....	11
Komunikacja .....	12
<b>2. Telefon</b>	<b>29</b>
Wprowadzenie .....	29
Znaczenie telefonu .....	30
Cztery najważniejsze powody, dla których korzystamy z telefonu.....	30
Co robić, a czego nie robić?.....	35
Szkolenie pracowników .....	45
Podsumowanie.....	47
<b>3. Skuteczne pisanie tekstów</b>	<b>49</b>
Czytelność.....	50
Organizacja pracy podczas pisania .....	55
<b>4. Komunikacja bezpośrednia</b>	<b>63</b>
Poprawa komunikacji między pracownikami.....	63
Trening.....	67
Rozwiązywanie konfliktów .....	69
Zebrania .....	71
Negocjacje.....	78
Płeć.....	80

<b>5. Poczta e-mail</b>	<b>81</b>
Zarządzanie pocztą elektroniczną.....	81
Co wyjątkowego jest w e-mailach?.....	83
E-mail i emocje.....	87
Wiadomości e-mail i stres.....	89

# Profesjonalizm i komunikacja w pracy

## Profesjonalizm

Czytając wprowadzenie, miałeś okazję przekonać się, że istnieje wiele sposobów na to, aby osiągnąć większą niezależność w pracy. Większość z nas jest dumna ze swojej pracy i lubi wykonywać ją dobrze. Jednak nie zawsze zdajemy sobie sprawę z tego, jakie skutki może wywołać to, co robimy lub co mówimy do innych osób. Za kontakt z klientami odpowiedzialni są najczęściej najmłodsi pracownicy firmy i to do nich należy wytworzenie pozytywnego jej wizerunku. Takie kwestie jak standardy, oczekiwania, autorytety, odpowiedzialność i kontrola powinny być wyraźnie określone i przedstawione wszystkim pracownikom firmy. Dobrym pomysłem jest również przeprowadzenie szkolenia, którego przedmiotem będzie praca nad zdobywaniem pewności siebie oraz rozwijanie innych umiejętności.

Musimy wiedzieć, z kim się komunikujemy i dlaczego. W niektórych okolicznościach przydatna jest umiejętność posługiwania się swobodnym stylem, ale pamiętaj, aby nigdy nie w zabrakło w nim uprzejmości ani taktu. Nigdy nie zapominaj, że reprezentujesz swoją firmę. Wrażenia, jakie wywołują poszczególni jej pracownicy, przyczyniają się do kreowania jej ogólnego wizerunku — jeżeli będzie on pozytywny, wszyscy na tym skorzystają.

Praca samodzielna nie oznacza izolacji. Wręcz przeciwnie — wymaga ona włożenia większego wysiłku w komunikację ze współpracownikami, informowania ich na bieżąco, sprawienia, aby poczuli się doceniani, a także podkreślenia wkładu każdego z nich w osiągnięcie poszczególnych celów oraz w ogólny sukces całej drużyny. Bardzo ważne jest, aby znaleźć czas na spotkania z ludźmi i odbieranie telefonów przynajmniej co jakiś czas. Równie ważne jest przeprowadzenie działań, które podwyższą morale pracowników oraz tchną w nich ducha pracy zespołowej i pozwolą uniknąć niebezpieczeństw związanych z izolacją.

## Komunikacja

Ludzie w pracy komunikują się z bardzo różnych powodów, a czynią to za pomocą mowy, pisma, komunikacji niewerbalnej, liczb, rysunków i grafik. Wykorzystują także rozmaite media, takie jak telefon czy poczta e-mailowa, organizują spotkania bezpośrednie, wideokonferencje, piszą listy oraz notatki. Osoby posiadające wysokie umiejętności komunikacyjne potrafią określić, jaki będzie najbardziej odpowiedni sposób przekazania danej informacji.

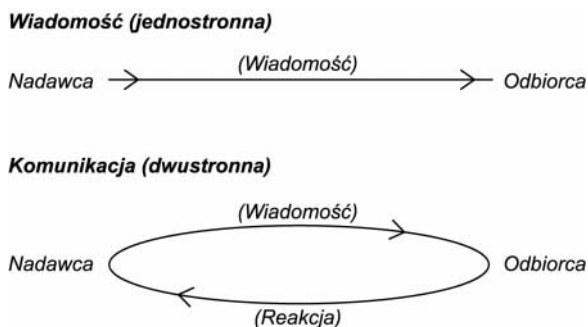
Zawsze łatwiej jest krytykować umiejętności komunikowania się u innych osób niż u siebie. Większość ludzi jest prawdopodobnie przekonana, że są komunikatywni — to inni mają z tym problem! Jednak powinni oni (zwłaszcza dyrektorzy) spojrzeć krytycznie na swoje umiejętności komunikowania się z innymi ludźmi i trochę nad nimi popracować.

Dobra komunikacja wymaga cierpliwości, umiejętności i poświęcenia. Konieczne są:

- ◆ precyzja, aby wysyłać jasne, czytelnie sformułowane wiadomości;
- ◆ wrażliwość na uczucia i opinie osoby, której przekazujemy wiadomość;
- ◆ umiejętność przekazywania informacji (chodzi tu o to, aby określone informacje przekazać w najbardziej odpowiedni sposób).

Komunikujemy się po to, aby zrozumieć innych i żeby nas rozumiano; jest to więc proces dwustronny. Polega on na tym, że wiadomość jest wysyłana do odbiorcy, po czym następuje jej

odebranie i zrozumienie. Jeżeli chcemy wiedzieć, czy wiadomość dotarła do odbiorcy i czy została odpowiednio zinterpretowana, potrzebujemy jego reakcji. Może on na przykład powiedzieć „tak, wiem” (albo: „rozumiem”) lub odwrotnie „nie rozumiem” — w tym przypadku konieczne będzie ponowne przekazanie informacji, w sposób bardziej zrozumiały. Rysunek 1.1 przedstawia jednostronny proces przekazywania wiadomości oraz komunikację dwustronną.



**Rysunek 1.1.** *Wiadomość (jednostronna) oraz komunikacja (dwustronna)*

Jeżeli reakcja odbiorcy obejmuje skomentowanie wiadomości, nawiązuje się dialog. Zazwyczaj przekazujemy i odbieramy reakcje w naturalny sposób, nie myśląc o tym. Za pomocą różnego rodzaju werbalnych i niewerbalnych znaków oraz sygnałów pokazujemy, że uczestniczymy w procesie komunikowania się. Warto pamiętać, że odpowiednie umiejętności mogą nam pomóc w sytuacji, gdy dojdzie do nieporozumienia. Oto niektóre z nich, przydatne podczas komunikacji werbalnej: świadomość mowy ciała i odpowiednie jej stosowanie, słuchanie, zadawanie pytań, odpowiadanie, podsumowywanie i asertywność.

## Mowa ciała

Wyrażanie reakcji jest łatwiejsze podczas bezpośredniej konfrontacji niż przez telefon lub za pomocą pisma. Bezpośrednia rozmowa pozwala nam uzyskać informacje wykraczające poza treść samych słów. Pomocna może okazać się obserwacja mimiki rozmówcy,

jego gestów, wzruszania ramionami, przestępowania z nogi na nogę. Tak zwana mowa ciała lub inaczej komunikacja niewerbalna obejmuje wszystkie sygnały i gesty, które stanowią uzupełnienie wypowiedzianych słów. Jest szczególnie istotna podczas opisywania uczuć i poglądów.

Badania przeprowadzone przez profesora A. Mehrabiana (1971) w Stanach Zjednoczonych dowodzą, że istnieją trzy rodzaje ludzkich uczuć i poglądów, które są najlepiej przekazywane za pomocą sygnałów niewerbalnych: sympatia — brak sympatii, potencjał lub status (władza) oraz chęć współpracy. Badania te również wykazały, że na daną wiadomość składają się: w 7% — słowa, w 38% — głos (na przykład ton wypowiedzi) i w 55% — czynniki niewerbalne (w tym szczególnie mimika twarzy). Badania te zostały skrytykowane za zbytne uproszczenie złożonego procesu komunikacji, jednak dla nas istotna jest tu tylko jedna informacja: ta mianowicie, że mowa ciała jest bardzo ważnym elementem procesu komunikacji.

Przez większość czasu nasze gesty, mimika i ton głosu podkreślają to, co mówimy, lub przekazują dodatkowe informacje. Uśmiechamy się, aby pokazać zadowolenie, marszczymy brwi, gdy jesteśmy nieszczęśliwi, rozkładamy szeroko ręce, gdy chcemy pokazać rozmiar, krzyczymy ze złości. Problemy pojawiają się wówczas, gdy nie ma zgodności pomiędzy tym, co mówimy, oraz tym, jak to mówimy. Jeśli więc pytasz ludzi, czy zrozumieli Twoje polecenie, a oni mamrocą „Tak” nie patrząc Ci w oczy, przestępują z nogi na nogę i wyglądają na nieszczęśliwych, prawdopodobnie nie zrozumieli Twojego polecenia, ale nie chcą Ci o tym powiedzieć.

Świadomość mowy ciała i jej zrozumienie pomoże Ci w dowolny sposób poprawić umiejętność komunikowania się z innymi ludźmi. Z jednej strony musisz pamiętać, aby Twoja mowa ciała była zgodna z tym, co mówisz. Nie możesz na przykład prowadzić z pracownikami poważnej rozmowy na temat punktualności niezdecydowanym głosem i zakończyć jej uśmiechem. Z drugiej strony zaś musisz zwracać uwagę na niewerbalne sygnały, jakie dają Ci inni, dzięki czemu zrozumiesz, co naprawdę chcą Ci powiedzieć.

## Słuchanie

Być może zastanawiasz się, dlaczego słuchaniu został poświęcony cały osobny podrozdział. Oczywiście, każdy umie słuchać. Prawda jest jednak taka, że wszyscy, którzy nie są fizycznie upośledzeni, mają zdolność słyszenia, ale tylko nieliczni z nich umieją naprawdę słuchać. Na szczęście możemy nauczyć się tej umiejętności i odpowiednio ją w sobie rozwijać. Jeżeli ludzie myślą, że ich nie słuchasz — a więc że ich ignorujesz — czują się urażeni. Mogą stać się małowolni, zirytowani i stracić chęć do dalszej rozmowy. Z drugiej zaś strony, osoba, która jest pewna, że słuchasz jej uważnie i z zainteresowaniem, łatwiej zaakceptuje fakt, że nie jesteś w stanie rozwiązać wszystkich jej problemów.

Najpierw spójrzmy na niektóre z przeszkód, które uniemożliwiają dobre słuchanie. Mogą to być zakłócenia zewnętrzne, takie jak hałas lub ktoś przechodzący obok. Problemy mogą się także pojawić wtedy, gdy rozmówca mówi bardzo cicho, niewyraźnie lub z dziwnym akcentem. Inne zakłócenia mogą dotyczyć Ciebie osobiście. Niektóre z nich, takie jak głód czy zmęczenie, mają charakter czysto fizyczny; inne związane są z tym, co Cię w danej chwili niepokoi, na przykład niezapłacone rachunki bądź inne pilne sprawy, które musisz załatwić natychmiast po zakończeniu rozmowy. W takich sytuacjach często zdarza się, że przypadkowe słowo wypowiedziane podczas rozmowy uaktywnia dziesiątki czy nawet setki myśli, które nie mają żadnego związku z tematem dyskusji. Niewielu ludzi może z ręką na sercu powiedzieć, że nigdy im się to nie zdarzyło; że nigdy nie ocknęli się w środku rozmowy ze świadomością, że przeoczyli pewne ważne informacje przez zwykłą nieuwagę.

Być może czasem tak bardzo chcesz podzielić się swoimi pomysłami z rozmówcą, że przerywasz mu, nie słuchając, co on ma do powiedzenia. Oczywiście, zawsze jest dobrze mieć pomysły, jednak przerywanie drugiej osobie oznacza brak szacunku dla niej i dla jej poglądów. Poza tym w ten sposób mogą Cię ominąć pewne ważne informacje. Skupiając się na analizie własnych pomysłów i koncentrując się za bardzo na szczegółach zamiast na ogólnej treści wiadomości, możesz łatwo pogubić się w dyskusji.



Zakłócenia, z którymi najtrudniej jest sobie poradzić, mają charakter psychologiczny. Bezpiecznie jest trzymać się tego, co już wiesz, ponieważ każda nowa informacja niesie ze sobą mniejszą lub większą dozę niepewności. Czasem przestajemy słuchać rozmówcy, ponieważ to, co mówi, jest nam już znane, lub dlatego, że przewidzieliśmy, co powie, albo też dlatego, że nie zgadzamy się z jego wypowiedzią. Bardzo cenna jest umiejętność słuchania osoby, z której poglądami się nie zgadzamy. Dlatego też następnym razem, gdy w telewizji pojawi się polityk, którego poglądów nie podzielasz, nie zmieniaj kanału, tylko zacznij ćwiczyć słuchanie. Później napisz streszczenie jego wypowiedzi albo powtórz ją znajomemu — w ten sposób przekonasz się, czy słuchałeś uważnie. Zastanów się, jak skłoniłeś swój umysł do słuchania i rozwijaj w sobie tę umiejętność podczas słuchania innych osób.

Jak zatem radzić sobie z zakłóceniami? Nie możesz udawać, że ich nie ma. Spróbuj uświadomić sobie wszystkie zewnętrzne zakłócenia, jak również te, które mają charakter fizyczny, i postaraj się od nich odizolować. Pamiętaj, że umiejętność słuchania rozmówcy jest bardzo ważna i wymaga energii oraz poświęcenia z Twojej strony. Bądź otwarty na kontrowersyjne tematy.

Kluczem do dobrego słuchania jest motywacja. Odpowiednia motywacja sprawia, że chcesz słuchać, starasz się odizolować wszelkie zakłócenia i skupiasz całą swoją uwagę na rozmówcy. Słuchaj innych, rób notatki i ćwicz aktywne słuchanie. Mogą oczywiście zdarzyć się sytuacje, w których zakłócenia będą tak silne, że uniemożliwią Ci całkowicie słuchanie — w takich przypadkach postaraj się odłożyć rozmowę na później (być może okoliczności będą bardziej sprzyjające).

*Aktywne słuchanie* polega na tym, że angażujesz się w to, co mówi rozmówca, jesteś otwarty na jego poglądy i widać po Tobie, że słuchasz. Dzięki temu nie tylko zwiększasz swoją koncentrację, ale również zachęcasz drugą osobę do tego, aby mówiła dalej. Aktywne słuchanie polega również na tym, że co jakiś czas upewniasz się, czy wszystko dobrze zrozumiałeś („Czy mam rację mówiąc, że...?”), podsumowujesz to, co zostało już uzgodnione („Czyli jesteśmy umówieni na spotkanie w czwartek, powiadomisz o tym resztę załogi...”) i wyjaśniasz sporne kwestie. Możesz również użyć mowy ciała (patrz wyżej). W tabeli 1.1 znajdziesz wskazówki, które dotyczą umiejętności słuchania.

**Tabela 1.1.** *Wskazówki dotyczące umiejętności słuchania (źródło nieznane)*

	<b>Słuchacz aktywny</b>	<b>Słuchacz pasywny</b>
Mowa ciała	Przyjmuje pozytywną postawę; unika stosowania zmanierowanych gestów; utrzymuje kontakt wzrokowy; wyraża zachęcię za pomocą gestów oraz mimiki twarzy; utrzymuje odpowiednią odległość od rozmówcy.	Wygląda na znudzonego lub nie akceptuje odmiennych poglądów niż własne; bawi się długopisem albo rysuje coś na kartce; unika kontaktu wzrokowego; rzadko reaguje na to, co się do niego mówi.
Uwaga	Skupia swoją uwagę na rozmówcy: „I co się wtedy stało, co zrobiłeś?”	Skupia się na wstawianiu komentarzy dotyczących jego samego: „Gdy coś takiego mi się przydarza, to...”
Akceptacja	Akceptuje uczucia i pomysły rozmówcy: „To ciekawy pomysł. Mógłbyś mi o nim opowiedzieć?”	Nie akceptuje uczuć i pomysłów rozmówcy: „Myślę, że lepiej by było, gdybyś...”
Empatia	Rozumie: „A więc gdy to się stało, czułeś się tak”.	Nie rozumie: „Nie wiem, dlaczego Cię to zirykowało”.
Pytania	Używa otwartych pytań; pomaga w sformułowaniu odpowiedzi: „Możesz mi powiedzieć coś więcej o...?”	Używa zamkniętych pytań, nie próbuje dowiedzieć się więcej.
Wyjaśnienia	Prosi o wyjaśnienia; sprawdza, czy wszystko zrozumiał, parafrazując wypowiedź rozmówcy.	Zakłada niektóre rzeczy; nie potrzebuje wyjaśnień; nie sprawdza, czy rozumie treść wypowiedzi.
Podsumowania	Co jakiś czas podsumowuje całą rozmowę; dokonuje podsumowania kilku alternatyw, aby rozmówca mógł wybrać jedną z nich.	Nie dokonuje podsumowania. Nie daje rozmówcy możliwości wyboru, sugerując tylko „właściwy” tryb postępowania.

Dobry słuchacz umie słuchać na kilku różnych poziomach — interesują go zarówno fakty, jak i myśli, uczucia oraz zamiary. Załóżmy na przykład, że ktoś zatrzymuje Cię na korytarzu, żeby opowiedzieć Ci długą historię o tym, jakie miał trudności z dotarciem dziś do pracy. Może to być prosta sytuacja — po prostu ktoś chce z Tobą pogawędzić. Być może jednak ta osoba jest zdenerwowana i sfrustrowana i chce Ci wyjaśnić, dlaczego zjawiała się w pracy później, a także przekazać Ci informację, że nie jest w stanie od razu zasiąść do pracy. Na jeszcze innym poziomie wiadomość ta może oznaczać, że Twój rozmówca ma już dość podróży do pracy i zastanawia się nad znalezieniem innej, bliżej miejsca zamieszkania.

## Zadawanie pytań

Ludzie z reguły niechętnie zadają pytania. Powody mogą być różne: dla niektórych pytanie o informację oznacza przyznanie się do niewiedzy, inni po prostu nie lubią osoby, którą mają o coś zapytać, jeszcze innym brak śmiałości do tego, aby bezpośrednio zwrócić się do kogoś z pytaniem. Oczywiście, nie powinieneś zasypywać pytaniami osób, które są w danej chwili zajęte, jeżeli sam możesz znaleźć odpowiedź. Jednak pamiętaj, że zawsze lepiej jest pytać i wyjaśnić wszystkie niepewne kwestie, niż zgadywać, ryzykując nieporozumienia.

Jako dyrektor prawdopodobnie spędzasz dużo czasu, zadając różnego rodzaju pytania. Otrzymujesz informacje od wielu ludzi — od podwładnych, starszych dyrektorów, kolegów z pracy, klientów, konkurentów. Zależnie od okoliczności musisz umieć odpowiednio formułować swoje pytania.

Każdy, kto kiedykolwiek przeprowadzał rozmowy w sprawie pracy, wie, jak trudno jest uzyskać wszystkie niezbędne informacje od kandydatów w tak krótkim czasie. Dlatego ważną umiejętnością — choć nie wszyscy mają tego świadomość — jest zadawanie odpowiednich pytań we właściwy sposób. Tabela 1.2 zawiera listę najważniejszych rodzajów pytań wraz z informacją, w jakich sytuacjach mogą one być przydatne.

**Tabela 1.2.** *Główne rodzaje pytań i ich zastosowanie (źródło nieznane)*

<b>Pytanie</b>	<b>Użyteczne</b>	<b>Nieuzyteczne</b>
<i>Otwarte.</i> „Powiedz mi o...?” Zachęca do mówienia.	Podczas rozpoczynania rozmowy; zebranie odpowiednich informacji.	Podczas rozmowy z osobą gadatliwą; gdy wymagana jest dyscyplina.
<i>Badające.</i> „I co dokładnie stało się potem?” Niezbędne do tego, aby poznać szczegóły.	Podczas sprawdzania informacji.	Podczas badania sytuacji, które są silnie zabarwione emocjami.
<i>Zamknięte.</i> „O której godzinie zacząłeś?” Wąskie; mają na celu ustalenie określonych kwestii.	Podczas badania poszczególnych faktów.	Podczas uzyskiwania informacji w dziedzinie, która nie jest Ci szczególnie znana.
<i>Refleksyjne.</i> „Jesteś zmartwiony tą sytuacją...?” Bardzo cenne; polega na dokładnym powtórzeniu emocjonalnej treści wypowiedzi.	Podczas rozwiązywania problemów; w sytuacjach, w których znaczącą rolę odgrywają emocje; w doradztwie.	Podczas sprawdzania informacji oraz faktów.
<i>Prowadzące.</i> „Spodziewam się, że chciałbyś mieć na to więcej czasu?” Zawsze prowadzi do odpowiedzi, której oczekujesz.	Podczas uzyskiwania akceptacji dla Twojego punktu widzenia.	Podczas uzyskiwania jakiegokolwiek informacji na temat rozmówcy.
<i>Hipotetyczne.</i> „Co byś zrobił, gdyby...?” Mówi o hipotetycznej sytuacji w przyszłości.	Podczas skłaniania kogoś do samodzielnego wymyślenia rozwiązań.	Gdy ktoś potrzebuje czasu na to, aby dać rozsądną odpowiedź.
<i>Wielokrotne.</i> Łańcuch pytań lub stwierdzeń.	Nigdy.	Zawsze.

Teraz zastanów się i pomyśl, jakiego rodzaju pytania sam zadajesz, aby uzyskać informację od ludzi. Nie możesz oczywiście napisać sobie scenariusza do całej rozmowy, ale możesz wymyślić kilka otwartych pytań, a także kilka innych, których później użyjesz. Z reguły do rozpoczęcia rozmowy najbardziej nadaje się pytanie otwarte, dzięki któremu poznajesz ogólny zarys sytuacji. Następnie możesz zawęzić temat za pomocą pytań zamkniętych oraz badających, które umożliwią Ci sprawdzenie wybranych faktów. Możesz na przykład zacząć tak: „Opowiedz mi o tym nowym procesie”, aby następnie zadać bardziej szczegółowe pytania, takie jak: „A jaka jest Twoja rola?” lub „Czy wiesz, jak obsługiwać tę maszynę?” Nie zapominaj, że równie ważne jak treść Twoich pytań jest to, w jaki sposób je zadajesz. Proste pytanie, takie jak: „Dlaczego to zrobiłeś?”, może być zadane na wiele różnych sposobów — może wyrażać zwykłą ciekawość, złość, sarkazm itd., zależnie od tego, które słowa zaakcentujesz i jaki jest ton Twojego głosu.

## **Asertywność**

Asertywność to bardzo ważna umiejętność. Zanim przeczytasz więcej na ten temat, spróbuj odpowiedzieć na pytania, które znajdziesz w ćwiczeniu poniżej.

---

### **Ćwiczenie — czy jesteś asertywny?**

(odpowiedz, używając skali od 1 do 3, gdzie: 3 = często; 2 = czasami; 1 = nigdy)

1. Na zebraniach zabieram głos i jestem pewny siebie.
2. Gdy nie jestem czegoś pewien, umiem poprosić o pomoc bez żadnego zakłopotania.
3. Jeśli mam odmienne zdanie, umiem je wyrazić bez złości i bez przyjmowania obronnej postawy.
4. Potrafię w otwarty i uczciwy sposób powiedzieć mojemu dyrektorowi o trudnościach, które napotykam, takich jak niedocenianie moich umiejętności czy niewłaściwe traktowanie.
5. Wyrażana przeze mnie krytyka pracy moich podwładnych ma charakter konstruktywny.
6. Umieję chwalić współpracowników, gdy na to zasługują.

7. Umiem odpowiedzieć „nie” na czyjąś prośbę, nie mając przy tym poczucia winy.
8. Umiem zaakceptować to, że inni odpowiadają „nie” na moją prośbę.
9. Jeżeli ktoś pyta mnie o opinię na jakiś temat, dzielę się nią bez skrępowania, nawet wtedy, gdy wydaje mi się ona mało popularna.
10. Jeśli narzekam na obsługę, potrafię wyrazić swoje zdanie bez agresji.
11. Gdy dostrzegam jakiś problem, szybko się na nim skupiam, nie czekając, aż przemieni się w kryzys.
12. Gdy muszę przekazać komuś złą wiadomość, robię to ze spokojem i współczuciem, jednak bez zbytniego zamartwiania się.
13. Jeżeli chcę czegoś, potrafię o to poprosić w sposób bezpośredni.
14. Gdy ktoś mnie źle zrozumie, potrafię mu to powiedzieć w taki sposób, aby nie poczuł się głupio.
15. Gdy nie zgadzam się z poglądem większości, potrafię wyrazić swoje zdanie bez poczucia winy ale też bez niepotrzebnej agresji.
16. Dobrze przyjmuję krytykę.
17. Potrafię bez złości walczyć z protekcyjnym zachowaniem oraz z manipulacją.
18. Potrafię wyrazić własne emocje bez zakłopotania, nie przyjmując obronnej postawy i nie sprawiając, aby ktokolwiek czuł się winny.

#### Liczba punktów

Twój wynik:

40 – 54 Jesteś pewny siebie i masz asertywne podejście do ludzi.

30 – 39 Potrafisz być asertywny, ale spróbuj jeszcze popracować nad tą umiejętnością.

18 – 29 Musisz popracować nad swoim zachowaniem, jeśli chcesz być stanowczy i asertywny.

*Asertywność* to termin, który oznacza uczciwe i otwarte postępowanie z ludźmi, wolne zarówno od bierności, jak i od agresji. Jest to umiejętność dotycząca kontaktów z innymi ludźmi, umożliwiająca wyrażenie własnych potrzeb, uczuć i opinii w sposób wyraźny i otwarty, a także negocjację z innymi w celu osiągnięcia porozumienia, które przyniesie satysfakcję wszystkim stronom. Jeżeli komunikujesz się z ludźmi w sposób asertywny, zmniejszasz szanse na to, że kogoś źle zrozumiesz albo że sam zostaniesz źle rozumiany. Zachowanie asertywne umożliwia Ci:

- ◆ wyrażanie odmiennej opinii bez stwarzania niepotrzebnych konfliktów;
- ◆ wyrażanie próśb i własnych opinii w sposób pewny siebie;
- ◆ wspólne rozwiązywanie problemów w taki sposób, aby efekt wszystkich zadowolili;
- ◆ znoszenie krytyki;
- ◆ radzenie sobie w dziwnych sytuacjach lub w kontaktach z dziwnymi ludźmi.

Nie chodzi o to, aby za wszelką cenę dążyć do zrealizowania własnych celów, ale o to, aby osiągnąć stan, który jest satysfakcjonujący dla każdej ze stron.

Ćwicząc postawę asertywną nauczysz się radzić sobie w trudnych sytuacjach, zarówno w pracy, jak i w domu. Ludzie czasem myślą asertywność z agresją lub z dążeniem do celu za wszelką cenę; spójrzmy więc na kilka definicji. *Asertywność* to forma zachowania oraz narzędzie komunikacji, za pomocą którego możemy bronić swoich praw bez jednoczesnego naruszania praw innych osób oraz wyrażać własne poglądy w sposób bezpośredni, uczciwy i odpowiedni. Asertywność oparta jest na przekonaniu, że

Masz pewne potrzeby	Inni też
Masz swoje prawa	Inni też
Możesz się do czegoś przyczynić	Inni też

Z drugiej strony, *brak asertywności* oznacza, że cały czas stawiasz potrzeby innych nad własnymi i nie potrafisz bronić swoich praw ani mówić o własnych potrzebach.

*Agresja* oznacza, że zawsze stawiasz siebie na pierwszym miejscu, nie szanując innych i ignorując fakt, że oni też mogą mieć swoje potrzeby i prawa i też chcą się do czegoś przyczynić.

Prawo to coś, co jest Ci nadane. Są trzy rodzaje praw: (1) prawo stanowione, gwarantowane na danej ziemi; (2) prawo pracy, dotyczące Twojej umowy z zakładem, warunków pracy, uprawnień urlopowych itd.; (3) prawa ogólne, uchwalone przez ONZ w Powszechnej Deklaracji Praw Człowieka w 1948 roku.

Prawa związane z asertywnością dotyczą następujących zagadnień:

- ◆ prawo do bycia traktowanym z szacunkiem;
- ◆ prawo do posiadania własnych opinii i uczuć, a także do ich wyrażania;

- ◆ prawo do bycia słuchanym i branim poważnie;
- ◆ prawo do wyrażania swoich potrzeb i określania własnych priorytetów;
- ◆ prawo do powiedzenia „nie” bez poczucia winy;
- ◆ prawo do proszenia o to, czego chcemy;
- ◆ prawo do powiedzenia „nie rozumiem”;
- ◆ prawo do popełniania błędów i do brania za nie odpowiedzialności;
- ◆ prawo do nie zaznaczania własnego autorytetu.

Twoje własne przekonania wpływają na Twoją umiejętność przyjmowania asertywnej postawy, akceptowania pewnych praw lub przyznawania ich innym osobom. Przekonania to coś, w co wierzymy w odniesieniu do innych osób oraz do nas samych. Bardzo trudno je zmienić. Jeśli dotyczą one nas samych, mogą opisywać nasz charakter („Jestem bardzo nieśmiały”, „Mam zły charakter”), to, czego nie umiemy zrobić („Nie mogę zabrać głosu w dyskusji, ponieważ nikt nie będzie mnie słuchał”), a także to, do czego jesteśmy zmuszani („Inni ludzie zawsze powinni być na pierwszym miejscu”). Przekonania mają bardzo duży wpływ na nasze zachowanie. Mają tendencję do „wypływania” spo między słów i zdań, które wypowiadamy: „Jestem tylko sekretarką”; „Nie można zostawić ludzi samych nawet na dwie minuty...” Książki, których tematem jest asertywność, szczegółowo opisują to zjawisko. Tutaj powiemy tylko, że od czasu do czasu wskazane jest zanalizowanie naszych osobistych przekonań i dokonanie ich odpowiedniej oceny.

Mowa ciała oraz komunikacja niewerbalna są szczególnie ważne w sytuacjach, gdy chcemy być asertywni. Zwróć uwagę na następujące kwestie:

- ◆ *Postawa.* Powinna być luźna, ale pamiętaj, aby stać prosto.
- ◆ *Wygląd zewnętrzny oraz ubranie.* Ludzie wyrabiają sobie zdanie na Twój temat na podstawie Twojego wyglądu. Czy takie właśnie wrażenie chcesz stwarzać?
- ◆ *Wyraz twarzy.* Marszczenie brwi jest z reguły odbierane negatywnie, nawet wówczas, gdy wynika ono z Twojej koncentracji na danym temacie. Postaraj się, aby Twoja mimika wyrażała otwartość i przyjazne nastawienie.



- ◆ *Gesty i ruch ciała.* Wiele z nich czynionych jest bez naszej wiedzy. Postaraj się unikać zmanierowanych gestów, które niepotrzebnie odciągają uwagę Twojego rozmówcy.
- ◆ *Ton głosu.* Powinien być spokojny i wyważony.
- ◆ *Spojrzenie i kontakt wzrokowy.* Postaraj się utrzymywać kontakt wzrokowy z rozmówcą.
- ◆ *Wokalizacja niewerbalna.* Chodzi tutaj o różnego rodzaju potaknięcia, takie jak: „hmm”, „rozumiem”, „tak”, „aha” oraz o inne dźwięki, za pomocą których informujesz rozmówcę, że słuchasz.

Czy Twoja mowa ciała jest odpowiednia do informacji, którą chcesz przekazać rozmówcy w danej sytuacji? Bardzo ważne jest to, aby istniała zgodność między tym, co mówisz, a tym, jak to mówisz. Przypomnij sobie to, co zostało powiedziane o badaniach profesora Mehrabiana; jeżeli w Twojej wypowiedzi zaistnieje jakaś niezgodność, Twój rozmówca bardziej zaufa mowie Twojego ciała niż słowom, które wypowiadasz. Istnieje wiele różnych czynników, które mogą w negatywny sposób wpłynąć na Twoją mowę ciała — warto więc nauczyć się kilku technik relaksacyjnych. Są one bardzo proste, a jednocześnie wyjątkowo skuteczne. Oto one:

- ◆ Weź dwa głębokie oddechy, wdychając powietrze za pomocą przepony. Za każdym razem wydychaj powietrze najwolniej, jak potrafisz, skupiając się na myśli o tym, że razem z wydychanym powietrzem Twoje ciało opuszcza napięcie.
- ◆ Napnij mięśnie, a następnie rozluźnij je i zauważ różnicę. Miej świadomość napięcia, które wypełnia Twój organizm. Zwróć uwagę zwłaszcza na szczękę, kark i ramiona, ponieważ napięcie zgromadzone w tych częściach ciała może wpłynąć na Twój głos.

## **Ćwiczenie asertywnej postawy**

Oto najważniejsze kwestie, które powinieneś zapamiętać:

- ◆ Staraj się, aby ton Twojego głosu był opanowany, mów wyraźnie i niezbyt szybko. Jeżeli często zdarza Ci się, że Twój głos staje się napięty lub załamuje się podczas rozmowy z innymi, wypróbuj techniki polegające na rozluźnieniu szczęki i ramion.

- ◆ Niech Twoja postawa będzie luźna, ale nie zapominaj, aby stać prosto.
- ◆ Unikaj niepotrzebnych wstawek, takich jak „ee”, „yy”, „Tak się zastanawiam, czy może przypadkiem mógłbyś kiedyś...” (zamiast tego wypróbuj „Czy mógłbyś...?”). Zachowaj słowo „Przepraszam” na sytuacje, w których naprawdę chcesz kogoś za coś przeprosić. Nie używaj go do wypełniania dziur w rozmowie albo jako sposobu na przerwanie innej osobie.
- ◆ Jeżeli czegoś nie rozumiesz, po prostu powiedz to i poproś o wyjaśnienie.
- ◆ Jeżeli nie znasz odpowiedzi na jakieś pytanie, nie blefuj, tylko przyznaj się do tego i zaproponuj, że jej poszukasz.
- ◆ Pamiętaj, że Twoje zachowanie ma duży wpływ na innych. Jeżeli ćwiczysz asertywną postawę, reakcja innych będzie prawdopodobnie bardziej pozytywna.

Jeżeli chcesz być asertywny w kontaktach z innymi ludźmi, możesz zastosować odpowiednią strategię. Oto trzy z nich — najprostsze i najbardziej skuteczne:

- ◆ *Główna wypowiedź.* Tutaj bronisz swoich praw w sposób asertywny, wyrażając własne potrzeby i uczucia w sposób otwarty i uczciwy. Jeżeli masz wrażenie, że Twoje słowa zostały zignorowane lub zlekceważone albo że ktoś próbuje odciągnąć Twoją uwagę, powtarzaj swoje zdanie tak długo, aż będziesz miał pewność, że inni Cię słuchają i biorą pod uwagę to, co mówisz. (Jest to tak zwana technika zdartej płyty — nazwa ta odwołuje się do płyt analogowych, w przypadku których niewielka rysa mogła spowodować, że igła odczytująca nagranie odgrywała wciąż ten sam krótki fragment muzyki). Nie pozwalaj, aby inni próbowali zmienić temat albo wciągnąć Cię w kłótnię. Wybierz takie słowa, które Ci odpowiadają, i ciągle powtarzaj to samo zdanie, na przykład:
  - ◆ „Nie jestem w stanie napisać tego raportu ponownie, z uwzględnieniem Pana komentarzy, które dotarły one do mnie dopiero po ustalonym terminie”.
  - ◆ „Mój raport jest zakończony i nie jestem w stanie przepisać go na nowo”.
  - ◆ „Proszę zrozumieć, że nie jestem w stanie zmienić teraz raportu”.

- ◆ *Empatia.* Wielu ludzi bardzo źle znosi techniki asertywne w przypadku odpowiadania na czyjąś prośbę, traktując to jako swoiste odrzucenie proszącej osoby. Jeżeli zastosujemy empatię, złagodzimy nasze „nie”. Nasz rozmówca będzie wiedział, że jego prośba została wysłuchana, ale nie jesteśmy w stanie jej spełnić i jest nam przykro z tego powodu. Takie podejście może rozładować gniew, który często rodzi się w ludziach, którzy mają wrażenie, że są ignorowani. „Zdaję sobie sprawę z tego, że bardzo zależy Panu na tym, aby te komentarze zostały umieszczone w raporcie. Jednak termin wnoszenia wszelkich uwag już minął, mój raport jest już gotowy i nie jestem w stanie przepisać go na nowo”.
- ◆ *Rozsądny kompromis.* Ludzie godzą się na kompromis wtedy, gdy odpowiada on każdej ze stron. „Nie jestem w stanie przepisać raportu na nowo, uwzględniając Pana komentarze. Mogę jednak dodać je do raportu i przedstawić na zebraniu”.

Oto kilka przykładów, które możesz zanalizować. Na końcu tego rozdziału znajdziesz możliwe odpowiedzi, ale pamiętaj, że sam musisz znaleźć taką formę wypowiedzi i takie słowa, które najbardziej Ci odpowiadają.

### **Przykładowe sytuacje**

1. Twoja żona wyjechała na konferencję, a przyjaciel obiecał zająć się Waszymi dziećmi. Po raz pierwszy od lat masz dom tylko dla siebie na cały weekend. Siedzisz sobie w fotelu pijąc kawę, gdy nagle dzwoni telefon. To Twoja mama — chce Cię odwiedzić w ten właśnie weekend.

*Jak sobie z tym radzisz? Czy umiesz powiedzieć „nie”? Jeśli tak, to w jaki sposób?*

2. Twój szef prosi Cię, abyś został po godzinach i zakończył bardzo pilny raport. Proponuje, żebyście po zakończeniu pracy poszli razem na kolację. W pracy masz dobre układy z szefem, ale nie chcesz, aby przybrały one bardziej osobisty charakter.

*Co robisz?*

3. Jesteś w pubie z przyjacielem. Jest późno, a Ty jesteś zmęczony i chcesz iść do domu. Chcesz wstać od stolika, tymczasem przyjaciel namawia Cię na kolejnego drinka. Naprawdę nie masz na niego ochoty.

*Co robisz?*

To, jak reagujesz w trudnych sytuacjach, zależy od wielu czynników: jak dobrze znasz daną osobę, jaka jest historia Waszej znajomości, czy rozmawiacie publicznie, czy prywatnie, jak się czujesz tego dnia itd. Proponuję, abyś zdefiniował sytuacje, w których czujesz się mniej lub bardziej swobodnie, oraz ludzi, w kontaktach z którymi łatwiej lub trudniej przychodzi Ci zachowanie asertywnej postawy. Niektórzy na przykład potrafią być bardziej asertywni w pracy niż w domu, wobec współpracowników niż wobec rodziny. U innych jest zupełnie na odwrót. Analiza własnego zachowania pomoże Ci odpowiedzieć na pytanie, w których dziedzinach Twojego życia powinieneś przyjąć bardziej asertywną postawę.

Oto kilka propozycji zachowania się w sytuacjach opisanych wyżej. Gdy odmawiasz przyjęcia zaproszenia, postaraj się jak najszybciej powiedzieć słowo „nie”, aby Twoja odmowa była jasna od samego początku. We wszystkich przypadkach staraj się unikać małych kłamstw, ponieważ wcześniej czy później zostaniesz przyłapany!

### **Podpowiedzi do przykładowych sytuacji**

1. Pomyśl, jak się czujesz. Czy na myśl o goszczeniu kogoś przez ten weekend czujesz przygnębienie, czy jest to tylko niewielka irytacja? W pierwszym przypadku musisz znaleźć sposób na to, aby powiedzieć mamie, że zawsze uwielbiasz jej towarzystwo i z przykrością mówisz jej „nie”, ale naprawdę potrzebujesz trochę czasu dla siebie. Możesz zaproponować jej kolejny weekend albo spotkanie innego rodzaju — na przykład wspólny wypad na zakupy.

*Strategie: empatia, rozsądny kompromis, być może metoda zdartej płyty.*

2. Bądź uprzejmy, ale stanowczy. Zachowaj spokój i postaraj się nie dopuścić do tego, aby którykolwiek z Was stracił twarz. Upewnij się, że Twoje ciało przesyła rozmówcy odpowiednie sygnały. Sprowadź rozmowę z powrotem na temat pracy, którą właśnie wykonujesz.

*Strategie: bądź stanowczy i spokojny. Niech mowa Twojego ciała potwierdza wypowiedziane przez Ciebie słowa. Trzymaj się swojego zdania. Być może odpowiednia będzie metoda zdartej płyty.*

**3.** Pozostań przyjazny, ale bądź stanowczy. Powiedz przyjacielowi, że żałujesz, że musisz go rozczarować i że z przyjemnością wypijesz z nim drinka innym razem. A potem wyjdź.

*Strategie: empatia, rozsądny kompromis, mowa ciała. Nie przeciągaj rozmowy, gdy przyjaciel będzie próbował Cię przekonać.*