



**Materiały szkoleniowe z tematu pn.**

**„ASERTYWNA KOMUNIKACJA W PRACY URZĘDNIKA”**





## Program szkolenia

### „ASERTYWNA KOMUNIKACJA W PRACY URZĘDNIKA”

#### Dzień I

09.45 - 10.00 rejestracja uczestników (kawa, herbata, woda, soki, słodki poczęstunek)

10:00 - 12:00 szkolenie

- Rozpoczęcie szkolenia: przedstawienie się, kontrakt grupowy, przedstawienie planu i celów szkolenia, wykonanie pretestu (30 min.).
- Komunikacja jako proces – wykład z prezentacją multimedialną (30 min.).
- Warsztat: „Nie – szczerza rozmowa” – synchronizacja/desynchronizacja komunikatów werbalnych i niewerbalnych (20 min.).
- Jak świadomie posługiwać się „językiem ciała”. Formy komunikacji niewerbalnej i ich wpływ na odbiór komunikatu przez rozmówców – wykład z prezentacją multimedialną (20 min.).
- Warsztat: „Jak cię widzą...” - zniekształcenia percepcyjne i poznawcze oraz stereotypy i uprzedzenia zniekształcające komunikację między ludźmi (20 min.).

12:00 - 12:15 przerwa kawowa (kawa, herbata, woda, soki, słodki poczęstunek)

12:15 - 14:00 szkolenie

- Asertywność – potoczne i naukowe rozumienie asertywności - wykład z prezentacją multimedialną (20 min).
- Warsztat: Mapa asertywności – autodiagnoza własnych obszarów zachowań asertywnych w sytuacjach społecznych i zawodowych (20 min.).
- Warsztat: „Granice czy ograniczenia?” - wyznaczanie granic własnych i respektowanie granic innych osób - dyskusja (15 min.).
- Prawa asertywności, granice psychologiczne i konsekwencje ich przekraczania – wykład z prezentacją multimedialną (25 min.).
- Warsztat: „Asertywna odmowa, obrona własnych granic” - omówienie wybranych studiów przypadku (25 min.).



14:00 - 15:00 przerwa obiadowa

15:00 – 17.00 szkolenie

- Po co klienci wywierają presję, manipulują, grożą? Kiedy ich zachowanie to świadoma „nieczysta zagrywka” a kiedy nieświadoma obrona – wykład (15 min.).
- Warsztat: „Obrona przed manipulacją” - analiza wybranych studium przypadku, ćwiczenie praktycznego radzenia sobie z wywierana presją (30 min.).
- Sposoby postępowania w przypadku zachowań manipulacyjnych – wykład z prezentacją multimedialną (20 min.).
- Warsztaty dramowe: „Pomnik” - w jaki sposób ludzie radzą sobie w sytuacjach napięcia, wywierania presji, agresywnych ataków werbalnych (10 min.).
- Jak emocje wpływają na relacje między ludźmi. Mechanizmy obronne jako nieświadome sposoby radzenia sobie w sytuacjach trudnych (20 min.).
- Trening emocjonalnego radzenia sobie w sytuacjach napięcia – prezentacja i praktyczne ćwiczenie prostych sposobów natychmiastowego opanowania negatywnych emocji (złości, lęku), poczucia bezradności i przywracanie równowagi wewnętrznej w sytuacjach trudnych (20 min.).
- Podsumowanie I dnia szkolenia (5 min.).

## Dzień II

08.45 - 09.00 rozpoczęcie drugiego dnia szkolenia (kawa, herbata, woda, soki, słodki poczęstunek)

09:00 - 11:00 szkolenie

- Wprowadzenie: zapoznanie z planem dnia, przypomnienie kontraktu grupowego (15 min.).
- Trudny klient/petent – typy reakcji osób korzystających z usług urzędu/institucji na utrudnienia, ograniczenia, konflikt oczekiwań – wykład (20 min.).
- Warsztat: „Rozmowa z klientem” - formułowanie własnych oczekiwań, uwag krytycznych dotyczących niestosownych zachowań klienta, odmowy oraz obrona własnych granic w sytuacji eskalacji konfliktu – analiza wybranych studiów przypadku (30 min.).

- Warsztat dramowy: odgrywanie scenek rozmowy z klientem wybranych na podstawie wcześniejszej analizy studium przypadków – praca w parach, omówienie ćwiczenia (40 min.).
- Sposoby radzenia sobie z trudnymi reakcjami klienta – wykład podsumowujący, przykłady „dobrych praktyk” (15 min.).

11:00 - 11:15 przerwa kawowa (kawa, herbata, woda, soki, słodki poczęstunek)

11:15 - 13:00 szkolenie

- Blokady komunikacyjne wynikające z różnic międzyludzkich – wykład z prezentacją multimedialną (20 min.).
- Warsztat: „Powiedz to inaczej” - analiza wybranych studiów przypadku (20 min.).
- Warsztat w parach: Aktywne słuchanie, wyrażanie opinii oraz mówienie o swoich potrzebach za pomocą komunikatu „Ja”, omówienie ćwiczenia (20 min.).
- Informacja zwrotna jako sposób na poprawę efektywności komunikacji w relacjach zawodowych; urzędnik – klient/petent – wykład z prezentacją multimedialną (20 min.).
- Warsztat: „Krytyk doskonały” - analiza wybranych studiów przypadku, trening przyjmowania i udzielania konstruktywnej krytyki i informacji zwrotnej (25 min.).

13:00 - 14:00 przerwa obiadowa

14:00 – 16.00 szkolenie

- Analiza typowych błędów popełnianych w komunikacji z klientem urzędu – wykład z prezentacją multimedialną (25 min.).
- Warsztat: „Błędne koło błędów komunikacyjnych” - omówienie wybranych studiów przypadku, dyskusja (40 min.).
- Przykłady dobrych praktyk eliminowania błędów/blokad komunikacyjnych w relacjach klient – urząd – wykład, sporządzenie „listy wskazówek profesjonalnej obsługi klienta/petenta w urzędzie” (25 min.).
- Sesja pytań i odpowiedzi (10 min.).
- Zakończenie szkolenia: podsumowanie, wręczenie zaświadczeń, zamknięcie grupy, posttest (20 min.).



## Skrypt

### „Asertywna komunikacja w pracy urzędnika”





## SPIS TREŚCI

1. KOMUNIKACJA WERBALNA .....	3
A. WSTĘP: PODSTAWOWE INFORMACJE DOTYCZĄCE KOMUNIKACJI.....	3
B. RODZAJE KOMUNIKATÓW .....	6
C. METODY AKTYWNEGO SŁUCHANIA .....	7
D. POZIOMY KOMUNIKOWANIA SIĘ Z KLIENTEM W URZĘDZIE.....	11
E. BŁĘDY POPEŁNIANE PRZEZ PRACOWNIKÓW URZĘDU W KONTAKTACH Z KLIENTAMI .....	11
F. ZASADY PRZEZWYCIĘŻANIA BARIER KOMUNIKACYJNYCH.....	14
2. KOMUNIKACJA NIEWERBALNA.....	15
3. ASERTYWNOŚĆ W TEORII I PRAKTYCE ZAWODOWEJ .....	19
A. CO TO JEST „ASERTYWNOŚĆ”?.....	19
B. TYPY REAKCJI NA ZACHOWANIA MANIPULACYJNE .....	21
C. GRANICE PSYCHOLOGICZNE I WYNIKAJĄCE Z NICH PRAWA ASERTYWNE.....	22
4. SPOSOBY RADZENIA SOBIE Z PRESJĄ I MANIPULACJĄ W PRACY URZĘDNIKA .....	24
A. BLOKADY KOMUNIKACYJNE .....	24
B. NACISKI ZE STRONY RÓŻNYCH OSÓB – JAK SOBIE Z NIMI RADZIĆ W PRACY ZAWODWEJ URZĘDNIKA? .....	32
C. JĘZYK „JA” VERSUS KOMUNIKATY ZAMYKAJĄCE KOMUNIKACJĘ .....	36
D. REGUŁY BUDOWANIA KONSTRUKTYWNEJ INFORMACJI ZWROTNEJ.....	40
5. BIBLIOGRAFIA.....	44
6. LITERATURA UZUPEŁNIAJĄCA .....	44



## 1. KOMUNIKACJA WERBALNA

### A. WSTĘP: PODSTAWOWE INFORMACJE DOTYCZĄCE KOMUNIKACJI

Potoczne rozumienie komunikacji jest dosyć proste – gdyby spytać przypadkowo napotkane osoby, co rozumieją pod pojęciem „komunikowania się” – prawdopodobnie odpowiedziałyby, że jest to „przekazywanie innym swoich myśli” lub „mówienie do innych, tak by zostać zrozumianym”. W rzeczywistości proces komunikowania się jest bardzo złożonym, wielowymiarowym zjawiskiem, którego przybliżeniu służyć będzie niniejsze opracowanie.

„Komunikacja” (z łac. *com* - nawzajem, *communio* - mieć coś wspólnego ze sobą, *communicatio* - doniesienie, *komunikat*, *communicare* - proces komunikowania, *communis* - coś wspólnego), to grupa zagadnień z pogranicza językoznawstwa, socjologii, psychologii, filozofii i jako nauka interdyscyplinarna eksplorowana jest od lat 50 – tych XX wieku. Na przykład wg nauk filozoficznych komunikacja jest procesem dzielenia się określonym oglądem rzeczywistości oraz określonym rozumieniem świata i współuczestnictwo innych osób w tym oglądzie i rozumowaniu. Psychologia definiuje **komunikowanie się jako porozumiewanie się ludzi, którzy wchodzą ze sobą w interakcje i oddziałują na siebie nawzajem**. Z kolei socjologowie podkreślają rolę środków komunikacji masowej na kształtowanie rzeczywistości społecznej. W niniejszym opracowaniu najwięcej odniesień dotyczyć będzie psychologicznego rozumienia komunikacji, podkreślających jej aspekt relacyjny. Za prekursorów tego nurtu badawczego uznaje się G. Simmela i G. Meada (1956).

Proces komunikacji zasadniczo dotyczy czterech zjawisk:

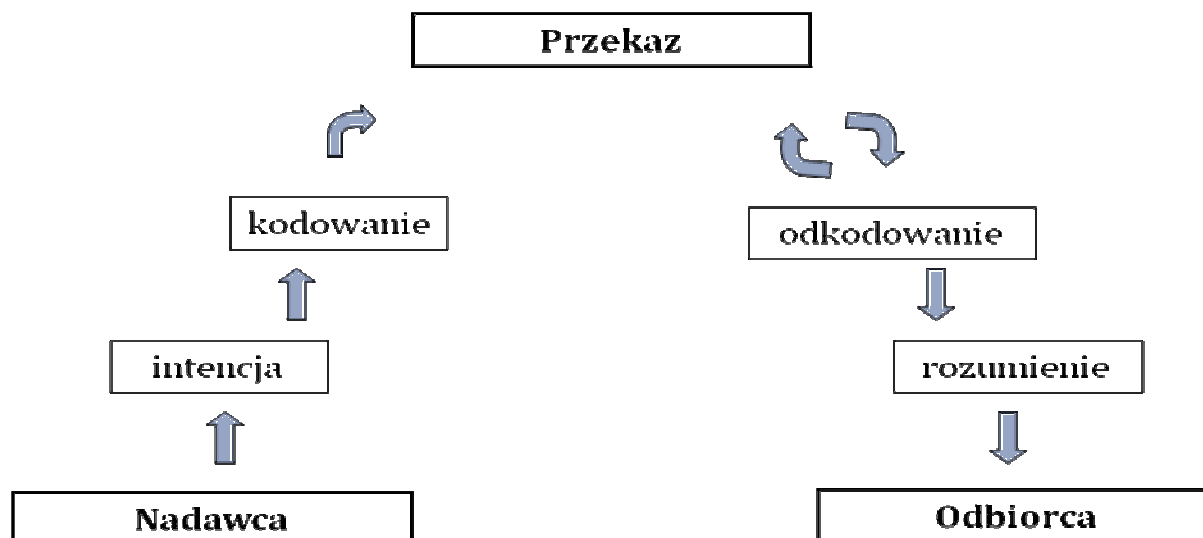
- **komunikowania intrapsychicznego**, czyli doświadczanego wewnątrznie;
- **komunikowania interpersonalnego**, czyli dotyczącego dwóch osób pozostających ze sobą w bezpośrednim kontakcie;
- **komunikowania grupowego**, obejmującego porozumiewanie się członków grupy, zajmujących w tej strukturze określone pozycje;
- **komunikowania społecznego**, gdzie komunikacja ma charakter interakcji między grupami lub dużymi skupiskami osób o tożsamości anonimowej.

W kontekście kontaktów międzyludzkich, **przez komunikację rozumie się proces porozumiewania się jednostek, grup, instytucji w celu wymiany myśli, dzielenia się wiedzą, informacjami i ideami, nawiązywania i budowania relacji za pomocą**

**znaków tworzonych przez słowa, gesty, dźwięki, obrazy, symbole.** Systemy takich umownych znaków nazywamy **kodami**, a sam proces komunikacji **kodowaniem i dekodowaniem informacji**<sup>1</sup>.

Używając najprostszych znaków graficznych i symboli, model komunikacji można przedstawić w sposób następujący:

**Rysunek 1. Model komunikacyjny**



Źródło: opracowanie własne na podstawie T. Rzepa, „Psychologia komunikowania się menedżerów”, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006, s. 11-14.

### Proces komunikacji

Zgodnie z ilustrowaną powyżej teorią cybernetyczną, do zaistnienia procesu komunikacji konieczne jest wystąpienie następujących siedmiu elementów:

- **nadawcy** - jako źródła komunikatu,
- **odbiorcy** - adresata komunikatu,
- **kodowania** - przekształcenia komunikatu w postać symboliczną,
- **dekodowania** - przełożenie komunikatu na zrozumiałą dla odbiorcy formę,
- **komunikatu** - zakodowanej informacji,
- **kanału** - jako drogi przekazu (komunikacja ustna, pisemna, wizualna),
- **sprzężenia zwrotnego** - w formie informacji zwrotnej o zrozumieniu przekazu.

W tym ujęciu **komunikacja, to proces transferu informacji poprzez określony**

<sup>1</sup> Z. Nęcki, „Komunikacja międzyludzka”, Wydawnictwo PBS, Kraków 1996, s. 10-16.



**kanał za pomocą kodu kodowanego przez nadawcę, a dekodowanego przez odbiorcę.**

Nadawca wysyła komunikat (jest więc jego źródłem) do odbiorcy. Nadawca formułując komunikat kieruje się określonymi intencjami – chce wywrzeć świadomy lub nieświadomy wpływ na odbiorcę. Nie zawsze jednak odbiorca odczytuje przekazany komunikat w takim samym znaczeniu, w jakim nadał go nadawca. Zdarza się tak z powodu **zakłóceń** różnego typu, które pojawiają się często w procesie komunikacji - problematyka blokad i barier komunikacyjnych zostanie szerzej omówiona w kolejnych rozdziałach.

**O doskonałym procesie komunikacji międzyludzkiej można mówić, gdy komunikat odebrany przez odbiorcę będzie miał takie samo znaczenie, jak komunikat wysłany przez nadawcę.**

Komunikat przekazywany jest do odbiorcy za pomocą wybranej przez nadawcę drogi, czyli **kanału komunikacyjnego**. Kanał to zbiór warunków środowiskowych potrzebnych do przepływu informacji. Każdy kanał ma swoje specyficzne **kody**, czyli znaki, symbole gesty, których używamy, aby przekazać treść i znaczenie wysłanego komunikatu. Zmiana intencji na określony kod nosi nazwę kodowania. Na przykład życzenia świąteczne możemy przekazywać naszym bliskim używając różnych kanałów i kodów. Możemy życzenia złożyć osobiście, telefonicznie, wysłać je za pomocą poczty tradycyjnej lub elektronicznej, możemy wreszcie wręczyć gotową kartkę okolicznościową jedynie sygnowaną własnoręcznym podpisem. **Dekodowanie** polega natomiast na przetworzeniu informacji tak, by była ona zrozumiała dla odbiorcy.

Kanał może mieć charakter formalny (charakterystyczny dla instytucji organizacji, przedsiębiorstw, zwykle wiąże się z pisemnym przepływem informacji w określony proceduralnie sposób) lub nieformalny (przeważający w pozazawodowych sytuacjach społecznych).

Jak już wspominaliśmy, na drodze komunikatu od nadawcy do odbiorcy mogą wystąpić różne zakłócenia. Aby mieć pewność, że komunikat został przekazany i odebrany prawidłowo strony zazwyczaj upewniają się co do skuteczności procesu poprzez wzajemne **sprzężenia zwrotne**.

Komunikacja nie może być jednak rozumiana jako „akcja”, czyli jednostronny przepływ informacji z punktu A do B – byłby to bardzo uproszczony schemat. Komunikacja jest interakcją pomiędzy dwoma osobami, z których każda ma swoje oczekiwania, potrzeby,

cele, postawy i obie te osoby wywierają na siebie (świadomie i nieświadomie) wzajemny wpływ<sup>2</sup>.

## B. RODZAJE KOMUNIKATÓW

W zależności od tego, czy istnieje bezpośredni kontakt pomiędzy nadawcą a odbiorcą, czy też nie, wyróżniamy:

- **komunikaty jednokierunkowe,**
- **komunikaty dwukierunkowe.**

**Komunikat jednokierunkowy** to taki, przy którym trudno przewidzieć reakcję odbiorcy, możemy jedynie się jej domyślać, biorąc pod uwagę intencje nadawcy oraz dobór kodu i kanału komunikacyjnego.

W codziennych sytuacjach stosunkowo często spotykamy się z komunikatami jednokierunkowymi – są to m.in. ogłoszenia, komunikaty radiowe i telewizyjne, obwieszczenia. Częściej jednak mamy do czynienia z **komunikatami dwukierunkowymi**, w których dochodzi do interakcji między nadawcą a odbiorcą, dzięki sprzężeniom zwrotnym – wówczas mówimy o **zaistnieniu procesu komunikacji międzyludzkiej**.

Każdy komunikat jest nośnikiem informacji, jednakże w zależności od tego, jaką postawę i zachowanie prezentuje odbiorca i nadawca, możemy wyróżnić m.in. **następujące rodzaje komunikatów**:

- **komunikaty krytyczne** – służą wzbudzeniu poczucia winy i przekazaniu odbiorcy, że nie jest wobec nas w porządku (*„Trzeba było dokładnie przeczytać treść rozporządzenia i zastosować się do niego, nie miałby Pan teraz kłopotów”*). Czasem celem komunikatów krytycznych jest ośmieszenie osoby (*„I co, nie mówiłam, że będzie mieć Pani kłopoty?”*, *„Widzę, że niedbałe podejście do obsługi klientów, to Państwa specjalność”*);
- **komunikaty strukturalne** - pouczają o prawidłowym postępowaniu i zachowaniu (*„Uprasza się o terminowe opłacanie składek...”*, *„Przypominamy o konieczności składania dokumentacji konkursowej z pełną listą załączników”*);
- **komunikaty opiekuńcze** - informują o chęci udzielania pomocy przez nadawcę, włączenia się w osobiste rozwiązanie problemów, jednak niebezpieczeństwem jest tzw. „nadopiekuńczość”, która odbiera lub ogranicza inicjatywę odbiorcy (*„Widzę,*

<sup>2</sup> S. Robbins, D. De Cenzo, „Podstawy zarządzania”, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2002, s. 124 – 128.

że nie radzi sobie Pani z tym formularzem. Proszę mi go podać, wypełnię to szybko”);

- **komunikaty wspierające** - również wyrażają chęć pomocy ze strony nadawcy, lecz w pełni respektują samodzielność i inicjatywę odbiorcy dlatego, że:
  - pozwalają uświadomić odbiorcy jego własne odczucia,
  - wyrażają przekonanie, że odbiorca sam poradzi sobie z problemem,
  - deklarują gotowość wsparcia, ale dopiero wówczas, gdy druga strona będzie tego potrzebowała („Wnioskuje z Pana wypowiedzi, że ma Pan trudności z napisaniem tego pisma. Proszę dokładnie przeanalizować wskazówki załączone poniżej. Jeśli nadal będzie mieć Pan kłopoty, jestem do Pana dyspozycji, napiszemy to pismo razem”).

### C. METODY AKTYWNEGO SŁUCHANIA

Z punktu widzenia komunikacji interpersonalnej różnica między słowami „słuchać” i „słyszeć”, używanymi w języku potocznym najczęściej zamiennie, nabiera nowych znaczeń. O ile „**słyszenie**” jest procesem **pasywnym**, zjawiskiem akustycznym, o tyle „**słuchanie**” może być **czynne i bierne**. **Słuchanie bierne** podobne jest do „słyszenia” i zdarza się, gdy motywacja słuchacza do odbioru informacji jest bardzo niska. **Słuchanie czynne** wymaga od słuchacza aktywności i zakłada możliwość kontroli tego procesu. Nie mamy często wpływu na to co słyszymy, lecz możemy świadomie słuchać innych osób lub nie. Słuchanie składa się z czterech elementów: **percepcji komunikatu**, jego **interpretacji**, **decyzji** co ono oznacza oraz adekwatnej **reakcji** na usłyszaną informację.

Nie jest łatwo być „dobrym słuchaczem” - już w starożytności Zenon z Kiton zwrócił uwagę na fakt, że natura dała nam dwoje uszu i jedno usta, żebyśmy dwa razy więcej słuchali niż mówili. Wbrew pozorom słuchanie jest dużo trudniejszą umiejętnością, niż mówienie, tzw. **aktywne słuchanie** poprawiające efektywność porozumienia wymaga wysiłku, koncentracji i skupienia uwagi na tym, co nasz rozmówca chce nam przekazać.

Co ważne, aktywne słuchanie pełni bardzo ważne funkcje w relacjach międzyludzkich:

- słuchając dajemy naszemu rozmówcy **poczucie akceptacji** i chęci **zrozumienia** go;
- aktywne słuchanie **provokuje drugą osobę do mówienia**, pozwala, by mówiła o tym, co czuje, jak widzi problem, jak przeżywa daną sytuację;
- właściwe słuchanie umożliwia mówiącemu **samodzielne poszukiwanie**

**rozwiązania;**

- słuchając aktywnie **zapobiegamy przedwczesnemu wyciągnięciu wniosków i udzielaniu rad;**
- słuchając naszego rozmówcy pozwalamy mu się „wygadać”, co często **przynosi ulgę** i problem jest łatwiejszy do zniesienia.

**Jeśli chcesz być dobrym słuchaczem zadbaj o to, by:**

- utrzymywać kontakt wzrokowy z rozmówcą,
- okazywać zainteresowanie,
- zachęcać do kontynuowania wypowiedzi,
- streszczać usłyszane informacje,
- pomijać własne spostrzeżenia, opinie, poglądy, własną dezaprobatę,
- okazywać cierpliwość.

Aktywne słuchanie jest formą pomocy i przejawem naszego zainteresowania i autentycznej troski. To dawanie drugiemu człowiekowi tego, czego w danym momencie najbardziej mu potrzeba. Schopenhauer mawiał, że każdego człowieka należy wysłuchać, nie z każdym trzeba dyskutować. Wskazał tym samym na to, że potrzeba wysłuchania jest jedną z podstawowych potrzeb każdego człowieka.

**Podczas rozmowy staraj się informować rozmówcę, że usłyszałeś to, co mówił.**

Stosuj przy tym metody werbalne, a także niewerbalne, takie jak: gesty, mimika, potakiwanie (te metody zostaną omówione szerzej w części poświęconej komunikacji niewerbalnej).

**Przykłady werbalnych metod aktywnego słuchania<sup>3</sup>:**

**PARAFRAZOWANIE** - powtarzanie własnymi słowami tego, co powiedział nasz rozmówca. W parafrazowaniu nie należy interpretować tego, co się usłyszało, chodzi tu jedynie o oddanie sensu rozmowy. Parafraza pełni kilka funkcji:

- pokazuje rozmówcy, że uważnie słuchamy tego, co mówi;
- pozwala nam upewnić się, że dobrze zrozumieliśmy rozmówcę;
- pozwala uporządkować chaotyczną rozmowę;
- pozwala trzymać się faktów w sytuacji konfliktowej.

<sup>3</sup> J. Gut, W. Haman, „Docenić konflikt”, Wydawnictwo Kontrakt, Warszawa 1993, s. 35 – 48.



Przykłady:

*„Jeżeli dobrze Panią/Pana zrozumiałem, to chodzi o...”*

*„Chodzi zatem o...”*

*„Ma Pani/Pan na myśli...”*

*„A więc twierdzi/sądzi Pan, że...”*

*„Chce Pani powiedzieć, że...”*

**KLARYFIKACJA** - to inaczej prośba o wyjaśnienie, gdy nie możemy zrozumieć wypowiedzi. Jeśli w wypowiedzi pojawia się wiele wątków – możemy poprosić o wybranie jednego z nich.

Przykłady:

*„O ile dobrze Panią zrozumiałam...”*

*„Za chwilę wrócimy do tamtej sprawy. Proszę mi teraz opowiedzieć dokładnie o...”*

*„Nie jestem pewna, czy dobrze zrozumiałam...”*

*„Pomóż mi zrozumieć co się stało...”*

**ZADAWANIE PYTAŃ** - ważne jest, by unikać tzw. pytań zamkniętych, na które pada odpowiedź „tak”, „nie”, „nie wiem”, a po nich nie następuje zachęcenie do dalszej wypowiedzi. Pytania otwarte rozpoczynające się m.in. od „kiedy”, „kto”, „jak”, „gdzie” zachęcają do udzielenia większej ilości informacji na temat, o którym rozmawiamy. Ostrożnie z pytaniem „dlaczego?”, które jest pytaniem „prokuratorskim” i często wzbudza opór (z góry zakładam, że źle postąpiłeś, a teraz wytłumacz się z tego) „Dlaczego Pan tak zrobił...” może być odebrane negatywnie, ponieważ zawiera w sobie element oceny. Natomiast pytanie: „Co Panem kierowało...” jest bardziej adekwatne, ponieważ zachęca do analizy sytuacji, ułatwia kontakt z własnymi uczuciami, myśleniem, szukaniem rozwiązań.

**ODZWIERCIEDLANIE UCZUĆ** - jest wiele osób, mających kłopoty z wyrażaniem lub nazywaniem swoich uczuć. Właściwym zachowaniem w takiej sytuacji jest nazwanie tego, o czym opowiada nasz rozmówca np.: „Rozumiem, że bardzo się Pan zdenerwował...” Podkreślamy tym sformułowaniem fakt zrozumienia intencji przekazu lub zachowanie osoby w danej sytuacji.

Przykłady:

- „Widzę, że to Panią martwi...”*
- „Z pewnością ucieszy Pana wiadomość, że...”*
- „Ta sprawa mocno Panią poruszyła...”*
- „Zdaje się, że jest Pani zawiedziona...”*
- „Wygłąda na to, że zirytowała Pana ta zmiana...”*

**DZIELENIE SIĘ WŁASNYMI UCZUCIAMI** - bardzo często pomocne może być opowiadanie drugiej osobie o swoich doświadczeniach, przeżyciach, o tym, co się czuje. Taka otwartość wobec innych jest bardzo pomocna, gdyż buduje atmosferę wzajemnego zaufania.

**DOSTRAJANIE SIĘ** – komunikowanie mówiącemu, że słuchamy go z uwagą w sposób werbalny (używając zachęt: „uhm”, „jasne”, „tak”, „rzeczywiście”, „rozumiem”, „w porządku”) i niewerbalny (adekwatna do informacji mimika twarzy, utrzymywanie kontaktu wzrokowego, sylwetka lekko pochylona w stronę rozmówcy).

Aktywne słuchanie jest umiejętnością, której można się nauczyć. Wymaga to jednak treningu, cierpliwości i pozytywnego nastawienia do mówiącego. Ponadto ważne są tutaj: delikatność i empatia (umiejętność wczucia się w sytuację i uczucia drugiej osoby).

**Zasady, o których warto pamiętać w kontaktach z ludźmi:**

- Ludzie posiadają potencjalną zdolność do rozwiązywania problemów, podejmowania odpowiedzialnych decyzji (czasem potrzebują podpowiedzi, wsparcia, życzliwego zainteresowania).
- Dbłość o „dobre relacje” z klientem/petentem/współpracownikiem ma pierwszeństwo przed rozwiązywaniem problemów lub załatwianiem spraw (efektywność działań niepomierne wzrasta przy pozytywnym nastawieniu obu stron).
- Większość sytuacji konfliktowych między ludźmi bierze się nie z konfliktu interesów, lecz z braku umiejętności wzajemnego wysłuchania swoich racji i możliwości spokojnego wypowiedzenia się.

## D. POZIOMY KOMUNIKOWANIA SIĘ Z KLINTEM W URZĘDZIE

### Zawartość rozmów może odnosić się do trzech poziomów komunikacji:

- **poziom fatyczny** - to towarzyska, prowadzona swobodnie rozmowa, która może toczyć się wokół tematów nieistotnych dla rozmówców i na ogół jest wolna od emocji;
- **poziom instrumentalny** - występuje, gdy rozmówcy są zainteresowani porozumieniem w określonej sprawie, przekazują wtedy informacje lub instrukcje związane z wykonaniem zadania w sposób bezpośredni i bez emocji;
- **poziom afektywny** - ma miejsce wtedy, gdy rozmówcy ujawniają własne poglądy, uczucia, wartości i są zaangażowani w rozmowę.

W pracy urzędnik najczęściej styka się z poziomem instrumentalnym i takiego najczęściej oczekuje w kontakcie z klientem, z racji pełnionych obowiązków. Zdarza się jednak, że klienci/petenci przechodzą na fatyczny lub afektywny poziom komunikacji z urzędnikiem. W pierwszym przypadku klient skraca dystans („spoufala się”), używa języka „nieformalnego”, wtrąca dygresje. W przypadku drugim do procesu porozumiewania się włączane są emocje – pozytywne bądź negatywne. Rozmowa może mieć chaotyczny przebieg i powodować dyskomfort psychiczny obu stron. Oczywiście urzędnik nie może prowadzić rozmów jedynie na poziomie instrumentalnym – w wielu przypadkach byłby to zabieg niewskazany – zbyt ni formalizm może sprawiać wrażenie dystansowania się, braku zaangażowania i budzić tym samym irytację, opór lub agresję klientów. Urzędnik powinien jednak kontrolować przebieg rozmowy i niekiedy „dopasować się” do poziomu swojego rozmówcy, co może znacznie poprawić efektywność komunikacji z klientem.

## E. BŁĘDY POPEŁNIANE PRZEZ PRACOWNIKÓW URZĘDU W KONTAKTACH Z KLIENTAMI

Mimo znajomości zasad komunikacyjnych, podczas słuchania wypowiedzi innych osób narażeni jesteśmy na pokusę zniekształcania komunikatów poprzez „przepuszczanie” ich przez „**osobiste filtry**”. Te filtry, to nasze oczekiwania, potrzeby, postawy, wartości. Sposoby zaś reagowania na „zakłócenia komunikacyjne” wynikają najczęściej z naszych nawyków i przyzwyczajzeń, stylów komunikacji z ludźmi, czy cech temperamentu i osobowości.

Błędy komunikacyjne w różnych sytuacjach społecznych popełniamy niemal wszyscy. Wynikają one między innymi ze stosowanych najczęściej nieświadomie - wynikających

z błędnych nawyków - barier komunikacyjnych. Przyjrzenie się niektórym z nich może ułatwić ich rozpoznawanie w przyszłości, a w konsekwencji przyczynić się do poprawy efektywności komunikacji z klientami/petentami w pracy urzędnika.

### **Niektóre z barier<sup>4</sup> (błędów), to:**

**DOMYŚLANIE SIĘ** – zamiast słuchać uważnie argumentów drugiej strony próbujemy odgadnąć, domyślić się, co rozmówca chce powiedzieć. Nadinterpretacja faktów to „grzech główny” wielu rozmów. Częstą odmianą tej blokady jest kończenie zdania za rozmówcą, co może być dla niego deprimujące. Celem takich działań jest chęć przyspieszenia toku rozmowy lub udzielenia pomocy osobie, która być może ma kłopot z jasnym sformułowaniem swoich myśli. Niebezpieczeństwem jest błędne zrozumienie informacji lub odbiór naszych starań przez klientów w kategoriach „ponaglania”.

Przykład:

Klient przyszedł do urzędu załatwić ważną dla siebie i pilną sprawę. Nie potrafił wyrazić swojej prośby o pomoc precyzyjnym językiem, dlatego próbował, w miarę możliwości, opisowo zilustrować problem językiem potocznym. Urzędnik uznał, iż domyśla się o co chodzi klientowi i przekierował go do innego, właściwego swoim zdaniem wydziału, który mieścił się w innej części miasta. Tam okazało się, że właściwym do załatwienia sprawy klienta jest dział, z którego ten właśnie przyszedł. Klient wrócił więc do tego samego urzędnika (można się domyślić w jakim nastroju) i jeszcze raz wyjaśnił jakich informacji potrzebuje. Można było uniknąć tej sytuacji stosując proste techniki aktywnego słuchania.

**FILTROWANIE** – słuchanie wybiórcze. Skupiamy się na faktach, które niejako „wpisują się” w nasze rozumienie danego zagadnienia, ignorujemy te informacje, które nie pasują do schematu. Odmianą filtrowania jest „pozorne słuchanie” – sytuacja, w której zamiast zastanowić się nad argumentacją drugiej strony, w głowie obmyślamy odpowiedź – kontrargument, obronę przed realnym lub domniemanym atakiem, „ciąętą” ripostę.

Przykład:

Urzędnik udzielał klientowi informacji na temat sposobu gromadzenia dokumentacji niezbędnej do uzyskania zezwoleń. Klient zdawał się dobrze orientować w temacie rozmowy, dlatego urzędnik nie zwrócił uwagi na wypowiedzi klienta, wskazujące na jego

---

<sup>4</sup> M. McKay, M. Davis, P. Fanning, „Sztuka skutecznego porozumiewania się”, Wydawnictwo GWP, Gdańsk 2004, s. 7 – 22.





„pozorną wiedzę” i zrezygnował ze szczegółowych wyjaśnień. Po kilku dniach klient przyniósł niekompletną, błędnie wypełnioną dokumentację i nie krył oburzenia z powodu nierzetelnej informacji, którą otrzymał podczas ostatniej wizyty.

**OSĄDZANIE** – ocenianie rozmówcy niezależnie od siły jego argumentów. Ocena może dotyczyć treści komunikatu lub sytuacji zewnętrznych (wygląd osoby, kontekst sytuacyjny). Negatywna ocena zwykle źle nastawia do samej treści komunikatu i nie wróży pozytywnego załatwienia sprawy.

Przykład:

Do urzędu zgłosiła się klientka, która chciała złożyć wniosek o dofinansowanie działań organizacji, którą reprezentowała. Kobieta czekając na obsłużenie, głośno wyrażała swoje niezadowolenie z powodu długiego czasu oczekiwania i opieszałości urzędników. Gdy przyszła jej kolej została szybko (bo urzędnik nie chciał prowokować niezadowolenia) i pobieżnie obsłużona. W rezultacie wartościowy merytorycznie wniosek został odrzucony z powodu drobnych błędów, które można było na miejscu, przy niewielkiej pomocy poprawić. Urzędnik widząc błędy nie wskazał ich klientce, bo z powodu niestosownego zachowania kobiety nie miał motywacji, aby jej pomagać.

**DYGRESYJNOŚĆ, UCIECZKA „W SKOJARZENIA”** – nagła zmiana tematu rozmowy; podążanie za ciągiem własnych skojarzeń dotyczących rozmowy, zamiast uważnego wysłuchania. Czasem jest to celowe działanie po to, by zmniejszyć własny dyskomfort i odsunąć „niewygodny temat”.

Przykład:

Urzędnik, chcąc nawiązać pozytywny kontakt z klientem, wdał się w długą, luźno związaną z tematem sprawy rozmowę. Podczas spotkania obie strony odwoływały się do swoich doświadczeń zawodowych i osobistych, dotyczących podobnych spraw i w rezultacie były usatysfakcjonowane przebiegiem rozmowy. Niestety, spotkanie znacznie się wydłużyło i poirytowani długim czekaniem na korytarzu pozostali klienci, niechętnie i zdawkowo odnosili się do urzędnika, gdy ten próbował zbudować pozytywną atmosferę, inicjując rozmowę przyjacielskim tonem. Urzędnik dobrze obsłużył jednego klienta, zaniedbując potrzeby pozostałych osób.

**UTOŻSAMIANIE SIĘ** – to, co mówi mówca możemy zanadto odnosić do własnych doświadczeń, w wyniku czego możemy bardziej skupiać się na własnej osobie, niż na

osobie rozmówcy. Celowo podejmowanym działaniem może być zjednywanie sobie rozmówcy poprzez podkreślanie podobieństw łączących obie strony.

**DORADZANIE** – punktem wyjścia jest założenie, że należy dać rozmówcy czas na wypowiedzenie się, a w rzeczywistości słuchacz ma pewność, że zna dobre rozwiązanie i czeka jedynie na przekazanie go na głos. Doradzanie klientom/petentom jest integralną częścią pracy urzędnika i należy do jego obowiązków. Niebezpieczeństwa, które płyną z sytuacji doradzania są dwojakie. Pierwsze z nich dotyczy rutyny, która może się wkraść po wielu latach pracy w urzędzie, a która staje się uciążliwa w przypadku jakichkolwiek zmian organizacyjnych i prawnych - „usypia czujność”. Drugie niebezpieczeństwo, to „nadopiekuńczość” względem klientów, która obciąża urzędnika, nienadążającego z realizacją bieżących zadań.

**OPÓR** – często wynika z osądzania, rozmówca nie może się wypowiedzieć, bo słuchacz przerywa jego wypowiedź, energicznie oponuje, nie przyjmuje argumentów, czasem całkowicie zrywa kontakt.

## F. ZASADY PRZEWYCIĘŻANIA BARIER KOMUNIKACYJNYCH

### Podstawowe zasady przewyciężania barier (błędów) komunikacyjnych<sup>5</sup>.

- **KORZYSTAJ ZE SPRZĘŻEŃ ZWROTNYCH** – sprawdź dokładność informacji, którą usłyszałeś. Upewnij się, że twoje „filtry wewnętrzne” (np. oczekiwania) nie zniekształciły przekazu. Pytaj, jeśli czegoś nie rozumiesz. Zapytaj także, czy słuchacz dobrze zrozumiał to, co chciałeś mu przekazać i czy nie potrzebuje dodatkowych wyjaśnień.
- **UPRASZCZAJ JĘZYK** – posługuj się językiem zrozumiałym dla słuchacza. O ile to możliwe, zamieniaj określenia fachowe lub wynikające z przyjętego „żargonu branżowego” na słowa zrozumiałe dla odbiorcy. Obrazując zagadnienie posługuj się rysunkiem, gestykulacją, metaforą. Jeśli sytuacja tego wymaga, zrezygnuj z oficjalnego tonu i „wygłaszania formułek” na rzecz języka potocznego, prostego.
- **SŁUCHAJ AKTYWNI** – zrezygnuj z przedwczesnej interpretacji i wydawania sądów. Skup się na rozmówcy, a nie na sobie i tym co mu za chwilę powiesz. Wyrażaj swoje zainteresowanie rozmówcą, zachęcaj do mówienia.

<sup>5</sup> S. Robbins, D. DeCenzo, op. cit., s. 129-131.

- **PANUJ NAD EMOCJAMI** – spróbuj uświadomić sobie i nazwać emocje, które rodzą się w tobie, szczególnie w sytuacjach trudnych. Obawa, złość, poczucie bezradności nie ułatwiają poszukiwania porozumienia, zniekształcają rozumienie komunikatu, nastawiają obronnie lub agresywnie do słuchacza. Nawet jeśli nic nie mówisz, twoje ciało pozawerbalnie przekazuje otoczeniu informacje o twoim stanie emocjonalnym. Zamiast udawać, że wszystko jest w porządku, czasem lepiej poinformować rozmówcę o swoim samopoczuciu („*Bardzo Panią przepraszam - zdenerwowałam się. Potrzebuję chwili, żeby się uspokoić.*”, „*Jest mi bardzo przykro z powodu, w jaki została potraktowana.*”, „*Niepokoi mnie to co od Pana słyszę.*”).
- **ZWRACAJ UWAGĘ NA SYGNAŁY NIEWERBALNE** – zgodnie z zasadą, że „czyny mówią głośniejszą niż słowa” upewnij się, że jest spójność między tym co mówisz, a tym co „mówi” twoje ciało. Jak pokazują badania Mehrabiana (1967), gdy pomiędzy komunikatem werbalnym i niewerbalnym pojawia się desynchronizacja (niespójność, np. osoba mówi, że się cieszy, a uśmiech pojawia się dopiero po chwili, niejako „na siłę doklejony” do sytuacji lub zamiast niego na twarzy mówcy maluje się „grymas” przypominający uśmiech) słuchacze skłonni są bardziej wierzyć „mowie ciała” niż słowom<sup>6</sup>.

## 2. KOMUNIKACJA NIEWERBALNA

Słowa stanowią jeden ze sposobów przekazywania komunikatów. Często nie doceniamy znaczenia komunikacji niewerbalnej, która jest bliższa naszej biologicznej, zwierzęcej, niż społecznej naturze. Możemy nie odzywać się do siebie przez długi czas, jednak nadal wtedy nieświadomie wysyłamy do siebie sygnały niewerbalne.

Kilka prawidłowości dotyczących tzw. „mowy ciała”, zwane również „mową niewerbalną”:

- **komunikaty niewerbalne wieloznaczne** - uśmiech nie musi oznaczać radości, łączy niekoniecznie związane są ze smutkiem, dlatego sygnały niewerbalne powinny być interpretowane w kontekście sytuacji oraz w zestawieniu z komunikatami werbalnymi;
- **nawet nic nie mówiąc, ludzie wysyłają komunikaty niewerbalne** - nie jest jednak łatwo interpretować samą mowę ciała bez znajomości kontekstu, nawyków osoby, jej oczekiwań;

<sup>6</sup> Opracowanie własne na podstawie badań A. Mehrabian (1967), za K. Wójcik: „Public Relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem”, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2005, s. 48.

- **gdy komunikaty niewerbalne i werbalne są niezgodne, większość osób wierzy językowi ciała** - wiele fizjologicznych reakcji organizmu sprzężonych z mową ciała, jest w ograniczony sposób lub niemal całkowicie niekontrolowalnych (np. pocenie się, czerwienie, drobne grymasy mimiczne twarzy).

Badania prowadzone przez psychologów dowodzą, że tylko 7% informacji jest przekazywanych werbalnie, czyli za pomocą znaczenia poszczególnych słów. Resztę, czyli 93%, przekazujemy w sposób niewerbalny. Łatwiej skłamać słowami – ciało nie tak łatwo poddaje się zachowaniom manipulacyjnym<sup>7</sup>.

#### **Do głównych form komunikacji niewerbalnej należą:**

- wyraz twarzy,
- kontakt wzrokowy,
- gesty i inne ruchy ciała,
- dotyk/kontakt fizyczny,
- postawa ciała,
- odległość,
- wygląd zewnętrzny,
- niewerbalne aspekty mowy,
- uśmiech.

**WYRAZ TWARZY** stanowi najbardziej wymowny sposób komunikacji niewerbalnej. Duża ilość mięśni odpowiedzialnych za mimikę uniemożliwia praktycznie „wyczenie się” wyrazu mimicznego, którym można by „oszukać” otoczenie. Zwłaszcza ukrywanie emocji lub „udawanie” innych niż te, które rzeczywiście w danym momencie odczuwamy jest bardzo trudne i zazwyczaj osoby z otoczenia szybko i dość trafnie odczytują właściwy afekt. Sposób, w jaki mówimy poruszając wargami, układ ust i brwi podczas rozmowy, grymas twarzy, wyraz oczu – to wszystko świadczy o naszym stanie emocjonalnym oraz najczęściej jest pierwszą reakcją na komunikat nadawany przez inną osobę. Dlatego warto, aby urzędnik przyglądał się twarzom osób, z którymi rozmawia – często, po krótkim treningu udaje się szybko ocenić stan emocjonalny klienta i adekwatnie na niego zareagować – w porę wygasic zachowanie agresywne, uspokoić, udzielić dodatkowych wyjaśnień.

**KONTAKT WZROKOWY** ujawnia nasz stosunek do rozmówcy. Nie przez przypadek mówi się, że „oczy są zwierciadłem duszy”. W zależności od tego, czy i jak patrzymy na drugą

---

<sup>7</sup> A. Pease, „Mowa ciała. Jak odczytać myśli innych ludzi z ich gestów”, Wydawnictwo Rebis, Kielce 2001, s. 10.

osobę oraz jak długo utrzymujemy kontakt wzrokowy, ludzie są mniej lub bardziej zainteresowani towarzystwem i podtrzymywaniem konwersacji z nami. Unikanie kontaktu wzrokowego może być odebrane jako objaw znudzenia lub braku szczerości i zdecydowania. Z drugiej jednak strony natarczywe wpatrywanie się może stawiać naszego rozmówcę w niezręcznej sytuacji i w efekcie utrudniać rozmowę.

**GESTY I INNE RUCHY CIAŁA** towarzyszą niemal każdej rozmowie. Gdy mówimy, bardzo często pomagamy sobie „kreśląc” rękoma w powietrzu różne kształty, kiwamy głową, zaciskamy pięści. Każdy z tych gestów ma swoje znaczenie. Stanowią one w ten sposób nieodłączny element procesu komunikowania się oraz ważne dopełnienie komunikacji werbalnej. Pewne symbole i znaki towarzyszą nam jako sygnały przynależne do danej kultury, inne wypracowaliśmy sobie przebywając w określonym środowisku społecznym lub zawodowym. Gesty mogą również stanowić sygnały o naszym samopoczuciu lub stanie emocjonalnym. Przesadna gestykulacja, podobnie jak jej brak znacznie utrudnia słuchanie naszych wypowiedzi przez inne osoby. W celu sprawdzenia, czy adekwatnie korzystamy z gestykulacji podczas rozmów, warto poprosić zaufaną osobę, aby udzieliła nam informacji zwrotnej o jej odbiorze tej naszej sfery funkcjonowania. O ile wyraz twarzy wymyka się naszej kontroli, o tyle właściwą motorykę, czyli ruchy ciała i gesty możemy z powodzeniem trenować.

**DOTYK/KONTAKT FIZYCZNY** oznacza zazwyczaj pewną zażyłość z daną osobą, ale modyfikowany jest przez wiele czynników – zależy od wieku osób, płci, pozycji w hierarchii władzy, kultury. Może mieć charakter pozytywny, wyrażający chęć niesienia pomocy lub akceptacji zachowania drugiej osoby (uścisk dłoni, klepanie po plecach) lub negatywny, świadczący o braku akceptacji drugiej osoby albo dezaprobatie tego, co robi (uderzanie, potrącanie). Warto wiedzieć, że każdy z nas ma indywidualną wrażliwość i własne preferencje w zakresie stosowania różnych form kontaktu fizycznego. Przez wzgląd na tę wrażliwość oraz etykietę, w sytuacjach służbowych kontakt fizyczny powinien ograniczać się zasadniczo do uścisku dłoni.

**POSTAWA CIAŁA** przyjmowana podczas rozmów wyraża zazwyczaj stosunek do danej osoby. Gdy aprobujemy kogoś, jesteśmy zwrócenii do niego twarzą i stopami. Ogólnie uważa się, że osoby otwarte i pewne siebie przyjmują postawę swobodną, a nawet nieco ekspansywną, z prosto uniesioną głową. Natomiast postawa z głową pochyloną do przodu i rękoma założonymi lub kurczowo coś trzymającymi, może wskazywać na niepewność i uległość. W pozycjach siedzących postawa osoby lekko pochylonej do przodu, z dłońmi opartymi na kolanach lub skierowanymi ku górze, świadczy o czystych zamiarach,



gotowości słuchania i otwartości. Skrzyżowanie jednej nogi na kolanie mówi o pewności siebie, poczuciu wyższości, a nawet chęci ataku. Osoba siedząca w pozycji półleżącej, tzn. silnie przechylona do tyłu z silnie wyciągniętymi nogami, wraza dezaprobatę dla otoczenia, natomiast osoba bezwładnie siedząca z podpartą na dłoni głową komunikuje otoczeniu swoją bezsilność, zmęczenie lub przeciążenie pewnymi kłopotami.

Chcąc czerpać wskazówki z postawy ciała należy pamiętać, że pierwsze wrażenie wyniesione z takiego kontaktu może być błędne ze względu na nawyki jakie posiadamy (np. krzyżujemy ręce i nogi w różnych sytuacjach, bo tak nauczyliśmy się robić w przeszłości, a nie dlatego, że „psychicznie” odgradzamy się od zagrażającej obecnie sytuacji).

**ODLEGŁOŚĆ** od partnera jest związana z relacją zachodząca między dwiema osobami i walki o własne terytorium psychologiczne. Im większa jest nić sympatii i otwartości łącząca osoby, tym odległość utrzymywana między nimi podczas rozmów jest mniejsza – i odwrotnie. Warto wiedzieć, że podobnie jak w przypadku kontaktu fizycznego, każdy z nas ma własną indywidualną wrażliwość związaną z dystansem do innych osób. Są osoby, których tolerancja na bliskość innych jest bardzo duża – one także często nieświadomie „wkraczają” na terytorium psychologiczne innych osób, wywołując u nich dyskomfort psychiczny i chęć „oddalenia się” na bezpieczną odległość. Są z kolei osoby, które preferują duży dystans do innych osób, niezależnie od stopnia zażyłości. Chcąc utrzymywać dobry kontakt z klientami należy bacznie przyglądać się ich zachowaniom, aby przez przypadek nie naruszyć ich przestrzeni psychologicznej.

**WYGLĄD ZEWNĘTRZNY** i higiena osobista. Te cechy wywierają silne wrażenie na ludziach i albo będą ułatwiać proces komunikowania się, albo stworzą barierę. Bardzo często tzw. pierwsze wrażenie decyduje o powodzeniu rozmowy, zdany egzaminie, przyjęciu do pracy. W pracy urzędnika szczególnie ważne znaczenie ma dbałość o wizerunek. W urzędzie panuje zazwyczaj (bądź panować powinien) tzw. „dress code”, czyli ustalony ogólnie, nieco narzucony styl ubierania się, makijażu, noszonych ozdób, który jasno kodyfikuje jaki rodzaj ubioru „pasuje” lub nie do danego miejsca.

**NIEWERBALNE ASPEKTY MOWY** podkreślają znaczenie przesyłanych komunikatów oraz nasz stosunek do tego, co i o czym mówimy. Bardzo często wpływają one na efektywność wysłanego przez nadawcę komunikatu. Należą do nich: **intonacja i barwa głosu, tempo i rytm mówienia, sposób akcentowania odczuć i emocji.**

**UŚMIECH** również stanowi jedną z form mowy niewerbalnej. Może być on miły, zachęcający, ciepły, nieśmiały albo ironiczny, złośliwy, ośmieszający, lekceważący. Uśmiech ma wpływ na nawiązanie, podtrzymywanie lub zakończenie komunikacji niewerbalnej. Warto jednak przyjrzeć się sytuacjom, w których może i powinien się pojawić. Trudno zdobyć się na uśmiech, gdy jesteśmy zdenerwowani albo poirytowani. Wtedy zamiast uśmiechu (który jeśli się pojawi, z reguły odczytany zostanie jako „nieszczery”), lepiej szczerze powiedzieć o przeżywanych trudnych emocjach<sup>8</sup>.

### 3. ASERTYWNOŚĆ W TEORII I PRAKTYCE ZAWODOWEJ

#### A. CO TO JEST „ASERTYWNOŚĆ”?

Odkąd termin „asertywność” trafił do szerszej opinii publicznej za sprawą artykułów w prasie, wokół tej umiejętności narosło wiele mitów i nieporozumień. Mamy różne, często odmienne zdanie na temat tego, czym jest asertywność, czy warto być asertywnym, czy ta umiejętność utrudnia, czy ułatwia pracę, czy przydaje się w życiu osobistym. Warto więc jeszcze raz przyjrzeć się asertywności od strony teorii i praktyki.

#### Różne opinie na temat asertywności:

- to umiejętność mówienia „NIE” tak, by rozmówca nie poczuł się urażony,
- to umiejętność, dzięki której ludzie otwarcie wyrażają swoje myśli, uczucia i przekonania, nie lekceważąc uczuć i poglądów swoich rozmówców,
- to umiejętność radzenia sobie w sytuacjach konfliktowych - umiejętności asertywne pozwalają osiągnąć kompromis bez poświęcania własnej godności i rezygnacji z uznawanych wartości,
- to styl życia w zgodzie z samym sobą - ludzie asertywni potrafią powiedzieć „nie” bez wyrzutów sumienia, złości czy lęku,
- to kluczowa umiejętność interpersonalna, kiedy trzeba oprzeć się naciskom otoczenia,
- to „złoty środek” pomiędzy zachowaniami uległymi i agresją - mówi się czasem, że zachowanie asertywne jest „stanowcze, ale łagodne” (nie pozwalam innym ludziom na naruszanie mojego terytorium, na poniżanie mnie, ośmieszanie, lekceważenie, ranienie, krzywdzenie, wykorzystywanie, na naruszanie mojej osobistej godności, czy traktowanie w sposób pozbawiony szacunku, sam staram się nie naruszać cudzego terytorium, szanuję poglądy i uczucia innych ludzi,

<sup>8</sup> E. Aronson, T. Wilson, R. Akert, „Psychologia społeczna. Serce i umysł”, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1994, s. 173-178.

nawet jeśli są całkowicie odmienne od moich),

- to umiejętność , którą można nabyć poprzez ćwiczenie i pracę nad sobą,
- to kierunek poszukiwań najlepszego dla danej osoby sposobu postępowania, a nie zestaw sztywnych reguł do stosowania zawsze i w każdych warunkach.

Ilu ludzi – tyle odmian asertywności, bo każdy z nas nieco inaczej spostrzega i interpretuje rzeczywistość, inaczej przeżywa, inne ma postawy i cele, kieruje się innymi wartościami.

### **Czym tak naprawdę jest asertywność?**

Potocznie, często sprowadza się ją do umiejętności mówienia „NIE”. Asertywność nie jest jedynie umiejętnością odmawiania, choć wiele osób redukuje znaczenie asertywności właśnie do tego jednego aspektu, co z kolei powoduje szereg nieporozumień i błędnych interpretacji. Odmawianie w wielu przypadkach jest oczywiście sposobem postępowania w zgodzie z samym sobą, ale nie jedynym. W zgodzie z samym sobą mogą postępować także dzięki umiejętności rozpoznawania i nie poddawania się wpływowi różnych manipulacji, nie pozwalając przy tym na naruszanie własnych granic.

Definicja asertywności brzmiała by więc następująco: **asertywność**, to umiejętność postępowania w zgodzie z samym sobą, nie pozwalając przy tym innym na naruszanie granic własnych i innych osób<sup>9</sup>.

### **Asertywność nie jest schematem działania lub określonym zachowaniem. To szereg umiejętności psychologicznych, takich jak:**

- **umiejętność obrony swoich praw w relacjach społecznych:**
  - Jeżeli przeszkadza Ci gdy ktoś (np. współpracownik) np. pali papierosa w Twojej obecności - czy potrafisz zwrócić mu na to uwagę?
  - Czy prosisz o cichszą rozmowę lub zmianę miejsca rozmowy, gdy przeszkadza ci ona w skupieniu na pracy?
- **umiejętność obrony swoich praw w relacjach osobistych:**
  - Czy odnosisz wrażenie, że inni ludzie nadużywają Twojego zaufania i próbują Tobą manipulować?
  - Jeżeli ktoś zachowuje się wobec Ciebie w sposób niesprawiedliwy lub krzywdzący - czy zwracasz mu na to uwagę?

<sup>9</sup> R. Alberti, M. Emmons, „Asertywność”, Wydawnictwo GWP, Gdańsk 2007, s. 13.



- **umiejętność nawiązywania i podtrzymywania kontaktów towarzyskich:**
  - Czy potrafisz (jesteś w stanie) rozpocząć rozmowę z obcą osobą?
  - Czy sprawia Ci trudność utrzymywanie kontaktu wzrokowego z osobą, z którą rozmawiasz?
- **umiejętność wyrażania i przyjmowania krytyki oraz pochwał:**
  - Czy wiesz jak się zachować kiedy ktoś Cię chwali w pracy?
  - Czy masz trudności w wyrażaniu krytycznych uwag wobec swoich współpracowników, klientów?
- **umiejętność wyrażania własnych opinii:**
  - Czy decydujesz się wyrazić swój pogląd, gdy okazuje się, że w toczącej się dyskusji masz odmienne zdanie?
  - Czy potrafisz bronić swojego zadania w sytuacji, gdy ktoś próbuje je podważyć?
- **umiejętność wyrażania swoich potrzeb i proszenia o pomoc:**
  - Czy potrafisz poprosić nieznaną osobę o udzielenie pomocy?
  - Jak często prosisz znajomych, przyjaciół, członków rodziny o przysługę, pomoc?
- **umiejętność publicznego występowania:**
  - Czy sprawia Ci kłopot występowanie przed większym gronem osób?
  - Czy odczuwasz duże skrępowanie podczas publicznych wystąpień?
- **umiejętność wyrażania uczuć:**
  - Czy potrafisz być otwarty i szczerzy w wyrażaniu ciepła, sympatii wobec mężczyzn/kobiet?
  - Czy potrafisz być otwarty i szczerzy w wyrażaniu niezadowolenia i złości wobec mężczyzn/kobiet?
  - Czy często zdarza Ci się unikać pewnych ludzi lub sytuacji z obawy przed własnym zakłopotaniem?

## B. TYPY REAKCJI NA ZACHOWANIA MANIPULACYJNE

Definiując zachowania asertywne, bardzo często posługujemy się użytecznym rozróżnieniem trzech typów reakcji na zachowania manipulacyjne: **reakcji uległych, bierno-agresywnych, asertywnych.**

**REAKCJE ULEGLĘ** polegają na podporządkowaniu się formułowanym w stosunku do nas oczekiwaniom. Nie chodzi tu o każde oczekiwania, ale takie, które w sposób



manipulacyjny przekraczają nasze granice. Zachowania uległe mogą pojawić się w różnych układach społecznych. Najczęściej spotykamy je tam, gdzie istnieje hierarchia władzy: podwładni często ujawniają zachowania uległe względem swoich przełożonych, choć zdarzają się także sytuacje odwrotne – przełożony jest uległy wobec swoich podwładnych. Uległość może pojawić się także w relacjach między współpracownikami tej samej organizacji lub w relacjach pracownik organizacji – klient /petent. Uległość pojawia się jako reakcja na przekroczenie psychologicznych granic przez inne osoby, w celu przeciwdziałania eskalacji konfliktu lub agresji.

**REAKCJE BIERNO – AGRESYWNE** lub **AGRESYWNE** na sytuację przekraczania granic prowadzą z kolei do eskalacji konfliktu, pogorszenia relacji lub przekroczenia granic osoby, która formułuje w stosunku do nas oczekiwania przekraczające granice relacji. Chodzi tu zarówno o wszelkie formy **agresji słownej, biernego oporu** – agresywnego, nie reagowania na formułowane oczekiwania, jak i posługiwanie się **manipulacyjnymi technikami** w stosunku do osoby, która wydaje się przekraczać granice. Przykłady takich zachowań można dowolnie „mnożyć”: obrzucenie obelgami znajomego, który po raz kolejny chce od nas pożyczyć pieniądze, ignorowanie telefonów od klienta, który najprawdopodobniej chce pomocy wykraczającej poza zakres obowiązków pracownika.

Przekraczanie granic drugiej osoby (zwłaszcza w przypadku reakcji bierno – agresywnych), nawet w reakcji na jej zachowania manipulacyjne, nie ma nic wspólnego z asertywnością. Podobnie sprawa będzie się miała z artykułowaniem własnych oczekiwań w stosunku do innych. **Dlatego asertywnymi będziemy określać takie zachowania wobec innych osób, które pozwalając na zachowanie własnych oczekiwań, nie będą naruszały cudzych granic.**

### C. GRANICE PSYCHOLOGICZNE I WYNIKAJĄCE Z NICH PRAWA ASERTYWNE

Asertywność ściśle łączy się z problematyką ochrony własnych granic psychologicznych. Granice są niewidzialnymi i symbolicznymi „płotami”, które służą następującym celom:

- mają powstrzymać innych ludzi przed wkraczaniem na nasz teren i nadużyciami względem nas,
- mają powstrzymać nas przed „wchodzeniem na teren” innych ludzi,
- gwarantują naszą tożsamość – dzięki nim wiemy „kim jesteśmy”.

Systemy tych granic składają się z dwóch części: **zewnętrznej i wewnętrznej**.

Granice zewnętrzne pomagają ustalać dystans między ludźmi, granice kontaktu fizycznego. Granice wewnętrzne chronią nasze myśli, uczucia i zachowania, pozwalają kontrolować te sfery funkcjonowania i odpowiedzialnie nimi rozporządzać. Wewnętrzne granice powstrzymują nas również od brania odpowiedzialności za myśli, uczucia i zachowania innych, co chroni nas przed manipulowaniem i rządzeniem osobami, które nas otaczają. Jeśli w relacjach z innymi ludźmi nie zdecydujemy się na określenie naszych granic, inni ustalą je za nas według własnego upodobania.

### Obszary terytorium psychologicznego:

- **prawa** – np. prawo do bycia sobą, które oznacza, że mogę dysponować wszystkim, co do mnie należy, według własnego upodobania - wśród zasobów, które są moją własnością znajdują się: czas, energia, rzeczy materialne;
- **postawy i potrzeby** – mam prawo wyrażać siebie, o ile czynię to tak, aby nie naruszać godności drugiej osoby;
- **słowa** – mam prawo wyrażać siebie, o ile sposób rozmowy i słowa, których używam, druga osoba uznaje za dopuszczalne;
- **uczucia** – mam prawo do wyrażania własnych uczuć i emocji w sposób nie naruszający godności innych osób.

Teoria asertywności oparta jest na założeniu, że każda jednostka posiada pewne podstawowe prawa.

### Tabela 1. Prawa asertywne

#### Prawa asertywne

- Mam prawo do własnej oceny swoich zachowań, myśli i emocji oraz do brania odpowiedzialności za ich wyrażanie i konsekwencje.
- Mam prawo nie podawać powodów bądź usprawiedliwień, aby wyjaśnić swoje zachowanie.
- Mam prawo do wypowiedzania opinii, które nie mają logicznej podstawy i których nie muszę uzasadniać (intuicyjne myśli, uwagi, skojarzenia).
- Mam prawo oceniać i decydować, czy jestem odpowiedzialny za rozwiązywanie problemów innych ludzi.
- Mam prawo do podejmowania własnych decyzji i radzenia sobie z ich skutkami.
- Mam prawo do zmiany swoich poglądów i opinii na jakiś temat.
- Mam prawo popełniać błędy i brać za nie odpowiedzialność.
- Mam prawo powiedzieć „NIE WIEM”.

- Mam prawo być niezależny od życzliwości czy nieżyczliwości innych.
- Mam prawo powiedzieć „NIE ROZUMIEM”.
- Mam prawo powiedzieć „TO NIE MOJA SPRAWA”.
- Mam prawo wyboru – czy zachować się asertywnie, czy nieasertywnie.

Źródło: opracowanie własne na podstawie R. Sharpe, „Broń swoich interesów”, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996, s. 6 – 12.

Klasyk badań nad asertywnością – Herbert Fensterheim stwierdzał:

„Jeżeli masz wątpliwości, czy dane zachowanie jest asertywne, sprawdź, czy choćby odrobinę zwiększa ono Twój szacunek do samego siebie. Jeżeli tak, jest to zachowanie asertywne. Jeżeli nie – nie jest ono asertywne”.

#### 4. SPOSOBY RADZENIA SOBIE Z PRESJĄ I MANIPULACJĄ W PRACY URZĘDNIKA

##### A. BLOKADY KOMUNIKACYJNE<sup>10</sup>

W kontekście komunikacyjnym, większość sposobów świadomego lub nieświadomego wywierania wpływu przekraczającego cudze granice mieści się w obrębie kilkunastu typów komunikatów będących różnego rodzaju nieuprawomocnionymi manipulacjami. Zwrócił na nie uwagę i zebrał Thomas Gordon w „typową dwunastkę”. „Dwunastka” jest szeroko omawiana w kontekście edukacji i wychowania, biznesu, obsługi klienta, poradnictwa - stanowi bowiem bardzo trafne nazwanie „nieczystych zagrywek”, które często możemy napotkać zarówno w życiu prywatnym i w kontaktach zawodowych.

##### JEDYNKA: ROZKAZYWANIE, ZARZĄDZANIE, KOMENDEROWANIE

Manipulacyjność komunikatów polega na budowaniu relacji władzy z osobą, na którą chce się wywrzeć wpływ. Często komunikaty dotyczą przeżywanych emocji, bądź konkretnych zachowań. Należy pamiętać, że ludzie mają prawo przeżywać każde emocje, a domaganie się konkretnych zachowań z pozycji siły bywa nadużyciem.

<sup>10</sup> 1) T. Gordon, „Wychowanie bez porażek szefów, liderów, przywódców”, Wydawnictwo PAX, Warszawa 2000,  
2) T. Gordon, „Wychowanie bez porażek”, Wydawnictwo PAX, Warszawa 1999.

Przykłady:

Urzędnik	Petent
<p>„Musi Pan podejść do okienka i tam zapytać”.</p> <p>„Nie może Pan tego tak wypełniać. Trzeba to przepisać”.</p> <p>„Nie może Pan tu teraz wchodzić, proszę wyjść!”</p> <p>„Tędy się nie przechodzi, proszę natychmiast wrócić do głównego holu”.</p>	<p>„Musi Pani to dla mnie zrobić, to Pani obowiązek”.</p> <p>„Oczekuję, że to zostanie załatwione, byle szybko”.</p> <p>„Nie zamierzam tego załatwiać w ten sposób, żądam pomocy”.</p>

### DWÓJKA: OSTRZEGANIE, UPOMINANIE, GROŻENIE

Ostrzeżenie, czy upominanie stawia osobę wygłaszającą takie uwagi w roli osoby „lepiej wiedzącej”, która daje sobie prawo, by nas oceniać. Bardzo często, z takiej pozycji wygłaszane są „puste” groźby, ostrzeżenia, mające na celu zastraszenie. W takich sytuacjach przydaje się prośba o ukonkretnienie: jakie rzeczywiście grożą nam konsekwencje i czego tak naprawdę mamy się bać. Czasem osoba w takiej roli próbuje nadać pejoratywny wydźwięk jakimś naszym działaniom, zarzucając nam, że jesteśmy czemuś winni. Jeżeli rzeczywiście tak się stało i mamy poczucie, że nie było w tym nic złego, można potwierdzić, że dane zdarzenie miało miejsce, bez odnoszenia się do oskarżycielskiego charakteru przywołania go w tym kontekście.

Przykłady:

Urzędnik	Petent
<p>„Takie sprawy załatwia się telefonicznie. To nie moja wina, że Pan teraz tutaj stoi w kolejce”.</p> <p>„Jeśli częściej będą się zdarzać takie pomyłki, zostanie Pan obciążony kosztami korekt, ostrzegam lojalnie”.</p> <p>„Mówiłem już, że nie mam teraz czasu”.</p>	<p>„Lepiej żeby Pan mi pomógł, bo inaczej pójde z tym wyżej”.</p> <p>„Pani nie wie chyba, kim jestem?”</p> <p>„Widzę, że się nie dogadamy. Chcę się natychmiast zobaczyć z Pana przełożonym”.</p> <p>„Dawno wyrzuciliby mnie z pracy gdybym tak beztrudnie (jak Pan) podchodził do swoich obowiązków”.</p>

### TRÓJKA: PERSWADOWANIE, MORALIZOWANIE, WYGŁASZANIE „KAZAŃ”

Za tego typu komunikatami zazwyczaj stoi ocena zachowania. Bardzo często wygłaszana teza dotyczy „całości” postępowania, podczas gdy konkretny zarzut dotyczy małego wycinka – jednego konkretnego zachowania. Mamy prawo nie zgadzać się z oceną, prosić o ukonkretnienie zarzutu, a także nie zgodzić się z interpretacją danego zachowania. Należy przy tym uważać, by nie głosić „pseudoasertywnego” komunikatu: „To Ty tak uważasz”. To prawda – dany sąd wygłasza druga osoba, ale znacznie lepiej jest powiedzieć o swoim widzeniu sprawy: „Ja tak nie uważam”. Forma „Ty” jest tu swego rodzaju atakiem na drugą osobę, niesie za sobą ocenę: „Ty źle uważasz”. My tymczasem nie powinniśmy dyskutować na temat tego osądu.

Przykłady:

Urzędnik	Petent
„Tyle razy tłumaczyłam, jak trzeba wypełnić ten formularz”.	„Nie będę wypełniał papierów – do Pani obowiązków należy pomóc mi w tym”.
„To Pański obowiązek, zgromadzić wszystkie dokumenty”.	„Mam prawo oczekiwać miłej obsługi. Nikt Pani nie nauczył jak obsługiwać klientów?”
„Nic nie będę robić w tej sprawie, dopóki nie dostarczy Pani stosownych załączników. Pełną listę dostała Pani ode mnie podczas ostatniego spotkania”.	„I Pani myśli, że ja to przeczytam? Kto wymyślił, żeby pisać tak małym drukiem”.
„Proszę się pospieszyć z tym pisaniem. Przecież inni czekają w kolejce”.	„Kto to widział, aby tak długo czekać na załatwienie takiego drobiazgu. Takie sprawy powinno się załatwiać „od ręki””.

### CZWÓRKA: DYKTOWANIE GOTOWYCH ROZWIĄZAŃ

Nasz rozmówca stawia się w pozycji eksperta i próbuje narzucić nam jakieś konkretne zachowanie jako ekspert, odbierając nam prawo do decydowania o własnych zachowaniach. Jeśli chcemy korzystać z jego pomocy jako eksperta, można się dopytać o uzasadnienie takiego stanowiska. Należy przy tym pamiętać, że to i tak nasza decyzja, jak się zachowamy. Jeśli nie chcemy budować z naszym rozmówcą relacji jak z ekspertem – czujemy, że to otwiera dla tej osoby pole do nadużyć, wówczas najlepiej od razu uciąć taki sposób komunikacji. Próba odpowiedzi na pytanie „Dlaczego?” zostanie podważona przez eksperta, który uważa, że jego sądy są „lepsze”. Sama odpowiedź na

pytanie „dlaczego” będzie przyjęciem roli osoby niedoświadczonej – takie osoby tłumaczą się „dorostłym”. Dlatego najlepiej nie podejmować dalszej dyskusji, odpowiadając na przykład: Nie wydaje mi się, żebym musiała Ci się z tego tłumaczyć.

Przykłady:

Urzędnik	Petent
<p>„Ja na Pani miejscu poszukałabym tego przepisu w Dzienniku Ustaw z dnia...” (Czy klient jest w stanie zrobić to sam?)</p> <p>„To jest proste – bierze Pan kartkę, pisze prośbę o pozwolenie i składa na Dziennik podawczy. Żadna filozofia”. (Ilu klientów potrafi zredagować pisemną prośbę bez podpowiedzi?)</p> <p>„Dlaczego jeszcze nie załatwił Pan tej sprawy. Przecież wyraźnie tłumaczyłam jak to zrobić?”</p>	<p>„Powinien Pan pracować szybciej. To niedorzeczne, aby tak długo czekać na obsługę”.</p> <p>„Ja na Pani miejscu douczyłabym się przepisów, bo widzę, że ma Pani braki”.</p> <p>„Sugerowałabym wstawienie większej ilości ławeczek do poczekalni...”</p> <p>„Dlaczego w tej instytucji nikt nie pomyśli o ludziach, którzy kończą pracę późnym popołudniem i muszą się z niej zwalniać z powodu byle świstka”.</p>

### PIĄTKA: POUCZANIE, ROBIENIE WYRZUTÓW, UDOWADNIANIE

Za pouczaniem stoi stawianie się w roli eksperta (jak w punkcie 4), ale także problemem może być brak zaufania do kompetencji, dojrzałości danej osoby. Czasami warto odnieść się do tej warstwy komunikatu, poprzez nazwanie własnych emocji związanych z tym komunikatem.

Przykłady:

Urzędnik	Petent
<p>„Znamy się na takich sprawach. Nie od dziś je załatwiamy i taki sposób nam się sprawdza. Nie będziemy tego zmieniać”.</p> <p>„Czy zdaje sobie Pani sprawę co by się stało, gdyby każdy przychodził i żądał?”</p> <p>„Jak do tej pory nikt nie miał problemów z wypełnieniem tego dokumentu. Tylko Pan zgłasza problem”.</p>	<p>„Ja Pani udowodnię, że nie ma Pani racji”</p> <p>„Jest Pan pewny, że przepisy ostatnio nie uległy zmianie. Bo ja czytałem, że...”</p> <p>„Ja Panu wytłumaczę, jak powinno się usprawnić pracę w tej instytucji”.</p>

## SZÓSTKA: OSĄDZANIE, KRYTYKOWANIE, OBWINIANIE, STROFOWANIE

Osądzanie pełni podobną funkcję jak moralizowanie, często – analogicznie jak w „3” zgeneralizowana krytyka wszystkiego daje znacznie większą siłę oddziaływania, niż gdyby odnosić się do konkretnych punktów. Dlatego doprecyzowanie zarzutów jest bardzo skuteczną bronią.

Nieco innym zabiegiem jest obwinianie, najczęściej połączone z oceną jakiegoś zachowania jako krzywdzącego. Bardzo często jest to interpretacja będąca nadużyciem. Jeśli zgodzimy się na taką interpretację, da to prawo „poszkodowanej” osobie domagać się zadośćuczynienia. Taka interpretacja domniemyanych krzywd przez nas wyrządzonych, jest zagrywką nieuczciwą w stosunku do nas, dlatego jeśli tak się dzieje, możemy powiedzieć o naszych uczuciach z tym związanych.

Przykłady:

Urzędnik	Petent
<p>„Myli się Pan, tego się nie da tak załatwić”.            „Nie wiem jak chciała Pani uzyskać to pozwolenie bez wymaganych dokumentów. To niedorzeczne”.            „Jak można wchodzić tak bez pukania?.            Proszę wyjść”.</p>	<p>„Myli się Pan. Mój znajomy właśnie tak załatwił podobną rzecz w innym urzędzie”.            „Co mi tu Pani opowiada jakieś głupoty. Ustawa wyraźnie mówi, że...”            „Czy Pan wie, ile mnie kosztuje zwalnianie się z pracy, żeby tu przyjść? A Pani mi mówi, że moja sprawa jeszcze nie została załatwiona”.</p>

## SIÓDEMKA: CHWALENIE, PRZYPOCHLEBIANIE SIĘ, ABY OSIĄGNAĆ JAKĄS KORZYŚĆ

W samym komplementowaniu nas przez kogoś, niekoniecznie zawsze należy doszukiwać się manipulacji. Bywa jednak, że pochwała wygłoszona pod naszym adresem stanowi swego rodzaju przygotowanie do prośby, żądania, które pojawia się wkrótce potem. Ma sprawić, że polubimy osobę, która nas chwali tak, by trudniej było jej odmówić. Uruchamia także regułę wzajemności: ja Cię chwale, więc robisz w zamian to, o co Ciebie poproszę.

Niezależnie od tego, czy komplement był wygłoszony szczerze, czy nie – warto za niego podziękować. Jeśli był szczerzy – osoba, która go głosiła usłyszy od nas, że doceniamy to,



że zauważyła coś dobrego w naszym zachowaniu. Jeśli jednak nie był szczery – podziękowanie chroni nas przed uruchomieniem działania reguły wzajemności. W zamian za komplement będzie podziękowanie. Nie będziemy się czuli zobowiązani odwzajemniać komplementu działaniem, które podpowiada nam osoba przekraczająca nasze granice. Warto ćwiczyć przyjmowanie komplementów – z wielu powodów jest to szczególnie trudne w naszej kulturze, a przez to daje duże pole do nadużyć.

Przykłady:

Urzędnik	Petent
<p>„Pan jest taki obeznany w temacie. To co, mogę Pana zostawić, Pan sobie tu widzę sam poradzi”.</p> <p>„Zawsze załatwialiśmy te sprawę bez problemu, czyżby coś się zmieniło?”</p> <p>„Pani jak zawsze zaradna. Może zanieś Pani sama te dokumenty do pokoju 203, będzie szybciej”.</p>	<p>„Pani jest taka mądra. Zrobi to Pani za mnie?”</p> <p>„Czy taki młody, przystojny mężczyzna odmówi pomocy starszej pani?”</p> <p>„Pani zawsze taka uczynna, można na Panią liczyć. Pomoże mi Pani załatwić jeszcze tylko tę sprawę? Bardzo proszę”.</p>

### ÓSEMKA: ZAWSTYDZANIE, WYMYŚLANIE, OŚMIESZANIE

Tego typu komunikaty, poza dużą dozą oceniania, zawierają także sporą „dawkę” agresji, która daje władzę nad ofiarą. W przypadku agresywnych komunikatów należy natychmiast uciąć dyskusję podkreślając, która jej warstwa nam nie pasuje. Można także odwołać się do odczuć, które w nas wywołuje takie formułowanie sądów na nasz temat.

Przykłady:

Urzędnik	Petent
<p>„Jeszcze nie widziałam, żeby ktoś popełnił tyle błędów w tak prostym druku”.</p> <p>„Na drzwiach jest napisane od której przyjmujemy, proszę sobie przeczytać”.</p>	<p>„Nie wiem kto Panią zatrudnił, ale to był poważny błąd tej szacownej instytucji”.</p> <p>„Co za powolna obsługa. Kto to widział”</p> <p>„Jest Pan niekompetentny”.</p> <p>„Wy - urzędnicy - zawsze na wszystko macie czas i określony paragraf”.</p>

## DZIEWIĄTKA: INTERPRETOWANIE, ANALIZOWANIE, STAWIANIE DIAGNOZY

Zazwyczaj osoba próbuje takimi komunikatami narzucić nam swoją interpretację naszych zachowań, motywów nam przyświecających. Często ta ocena jest dla nas krzywdząca, jest też zazwyczaj zaprezentowana jako „prawda obiektywna”. Bywa, że narusza granice relacji – na przykład odnosząc się do zachowań z życia zawodowego w kontekście życia osobistego. Zawiera także element oceny. Warto w takich sytuacjach postawić granicę: określić czego może dotyczyć analiza naszego zachowania, jeśli w ogóle chcemy na ten temat dyskutować. Pozostałe strategie radzenia sobie z komunikatami przekraczającymi nasze granice są podobne do innych opisanych jako reakcje na ocenianie.

Przykłady:

Urzędnik	Petent
<p>„Na pewno jest Pani zmęczona, stąd te nerwy”.</p> <p>„Wiem, że się Pan niecierpliwi. I jeszcze pogoda nie najlepsza dzisiaj...”</p> <p>„Gdyby Pan posłuchał mojej rady, nie miałby Pan teraz kłopotów”.</p>	<p>„Wy – urzędnicy – jesteście strasznie podejrzliwi. Pewnie dlatego, że sami macie coś na sumieniu”.</p> <p>„Každy mierzy miarką siebie. Ja nie mam nic do ukrycia, a czego Pani się obawia?”</p> <p>(zasłyszane na korytarzu...) „Kawę muszą wypić, dopiero wtedy otworzą”.</p> <p>„Z koleżanką porozmawia sobie Pani potem. Ja tu czekam od godziny”. (komentarz do rozmowy telefonicznej)</p>

## DZIESIĄTKA: USPAKAJANIE, POCIESZANIE, WSPÓŁCZUCIE

Ten z kolei wymiar gordonowskiej dwunastki wykracza poza asertywność, odnosi się do komunikatów „pseudospierających” – zazwyczaj odwracających uwagę od jakiegoś problemu, a nie pomagających go rozwiązywać. Mają one jednak także znaczenie w kontekście asertywności. Za nimi mogą stać pewne treści, które zmniejszają nasze prawa do przeżywania emocji, na przykład złości, smutku. Bagatelizują także znaczenie naszych działań, odciągają naszą uwagę od jakiegoś problemu. Mogą także powodować, że będziemy czuli się mniej znaczący od osoby, która je głosi – bardziej doświadczonej, przeżywającej „prawdziwe problemy”.

Przykłady:

Urzędnik	Petent
<p>„Niech się Pani nie martwi. Żeby ludzie mieli tylko takie zmartwienia”.</p> <p>„Był u mnie niedawno klient z podobną sprawą. On to dopiero ma kłopoty”.</p> <p>„Żebyśmy tylko zdrowi byli...”</p>	<p>„Jakie Pani może mieć kłopoty. Przecież tu się wszystko da załatwić”.</p> <p>„Pani się nie martwi, jeszcze nie raz będzie Pani w podobnej sytuacji”.</p> <p>„Słyszałam, że za taki błąd można mieć sprawę karną. Ale chyba nie w Pani sytuacji...”</p>

### JEDENASTKA: WYPYTYWANIE, BADANIE, INDAGOWANIE

Osoba, która zabiera się za rozwiązywanie naszego problemu jednocześnie komunikuje nam: „Jesteś za słaby/słaba, by sobie poradzić z tym problemem”. Nie ma nic złego w korzystaniu z pomocy innych, natomiast osoba, która chce rozwiązać problem za nas niekoniecznie musi uwzględniać nasz punkt widzenia. Może także nakłaniać nas do robienia rzeczy, które jej wydają się słuszne, a na które nie zawsze będziemy mieć ochotę.

Przykłady:

Urzędnik	Petent
<p>„Kto Pani powiedział o takim rozporządzeniu? Pani X z pokoju 203? Pierwsze słyszę. Co dokładnie powiedziała?”</p> <p>„Dlaczego Pan tego wcześniej nie sprawdził. Uniknęlibyśmy tego całego poszukiwania”.</p> <p>„Dlaczego od razu nie przyszedł Pan z tym do mnie? Po co od razu szukać kierownika”.</p>	<p>„Dlaczego nie powiedział mi Pan dokładnie co mam robić. Straciłem mnóstwo czasu”.</p> <p>„Co Pani zrobiła w mojej sprawie? Nie sprawdziła Pani tego dla mnie?”</p> <p>„Pani z pokoju 203 mówiła coś innego. A co Pan o tym myśli?”</p>

## DWUNASTKA: ODSUWANIE PROBLEMÓW NA BOK, KIEROWANIE UWAGI W ZUPEŁNIE INNĄ STRONĘ

Zachowania te mają bardzo podobną funkcję i konsekwencje, jak część „dziesiątki” – podobne są też sposoby reagowania na takie komunikaty.

Przykłady:

Urzędnik	Petent
<p>„Proszę sobie wyobrazić, że jeszcze kilka lat temu w podobnej sytuacji w ogóle nie załatwiłby Pan tej sprawy...”</p> <p>„Pamiętam, kiedyś sama miałam podobną sytuację, ale na poczcie.</p> <p>I wtedy, o ile pamiętam...”</p>	<p>„Może byśmy przymknęli oko na to drobne uchybienie”.</p> <p>„Kiedyś było mniej biurokracji. Jak dawniej przychodziłam do urzędu...”</p> <p>„Nie rozumiem co takiego straszego się stało. Doniosę brakujący papierek i będzie po sprawie. To kiedy mogę przyjść?”</p>

## B. NACISKI ZE STRONY RÓŻNYCH OSÓB – JAK SOBIE Z NIMI RADZIĆ W PRACY ZAWODWEJ URZĘDNIKA?

Nacisk jest pojęciem używanym w fizyce - jest to działanie jednego ciała na drugie z pewną siłą. W psychologii nacisk to inaczej presja, przymus, oddziaływanie na kogoś w celu skłonienia lub zmuszenia go do czegoś. Takich sytuacji w codziennym życiu mamy niemało. Znajomy nakłaniający nas do zmiany zdania w dyskusji, kuzyn wymuszający na nas pożyczkę, partner żądający dostosowania się do wymyślonych przez niego reguł, akwizytor próbujący nakłonić nas do nabycia towaru, którego nie potrzebujemy. Presja wywierana przez petentów/klientów na pracowników różnych instytucji i organizacji jest zjawiskiem bardzo częstym, niemal powszechnym. Trudno jest przeciwstawić się naciskom otoczenia.

**Nacisk to próba przesuwania Twoich granic.**

**Propozycje technik komunikacyjnych, które mogą ułatwiać stawianie granicy osobie wywierającej nacisk, jeśli chcemy obronić swoją decyzję i przeciwstawić się namowom:**

**„Zdarta płyta”**

Statystycznie najskuteczniejszą metodą radzenia sobie z naciskiem jest technika "przerwanej płyty", ("zdarta płyta"). Jej nazwa pochodzi od winylowych płyt, tzw. czarnych krążków, które niekiedy zacinały się i wtedy spod igły gramofonu wydobywał się wielokrotnie powtarzany mały fragment muzyczny. Chodzi o powtarzanie słów odmowy, kilkakrotnie, w niezmienionej formie, bez tłumaczenia dlaczego nie zrobisz tego, o co cię ktoś prosi. Np. "Nie pożyczę Ci pieniędzy". Sposób ten jest szczególnie przydatny w rozmowie z osobą, która nie słucha naszych argumentów. Możemy stosować ją w sytuacjach, kiedy wyjaśnienia zachęcałyby jedynie rozmówcę do trwania w uporze. Najważniejsze w stosowaniu tej techniki jest precyzyjne określenie swoich potrzeb - tzn. czego dokładnie chcesz, albo czego sobie nie życzysz, czego nie zrobisz. Następnie spokojnie, ale stanowczo powtarzaj swoją wypowiedź tyle razy, ile to będzie konieczne aby rozmówca wycofał się. Nie zmieniaj treści komunikatu.

Przykład:

*Urzędnik: „Przykro, ale nie mogę tego dla Pana zrobić”.*

*Klient: „Bardzo proszę”.*

*U: „Rozumiem, że jest to dla Pana ważna sprawa, ale nie zrobię tego”.*

*K:.....*

*U: „Pańska prośba stawia mnie w niezręcznej sytuacji. Nie będę tego robić”.*

*K:.....*

*U: „Nie spełnię Pańskiej prośby. Skończmy tę rozmowę”.*

*itd.*

**Prośba o nienaleganie**

Klient często nie poprzestaje na jednorazowej prośbie – bywa, że ponawia ją wielokrotnie, zmieniając intonację i „siłę” komunikatu (prośba przeradza się w naleganie, ta w szantaż, potem pojawia się groźba itd.). Warto nazwać to, co dzieje się między Tobą a rozmówcą (presja, namawianie, nakłanianie) i poprosić by klient/ współpracownik przestał zachowywać się w ten sposób.

Przykłady:

*„Nie zrobię tego dla Pana, proszę nie nalegać”.*

*„Proszę na mnie nie naciskać. Zamykam tę sprawę”.*

*„Stop, wystarczy. Proszę przestać”.*

**Odwołanie się do swoich decyzji, postanowień** i podkreślenie ich ostateczności, nieodwołalności.

Bywa, że mimo asertywnej odmowy, klient próbuje naciskać (powołując się na swoją wyjątkowo trudną sytuację, stratę, jaką poniesie, gdy jego prośba nie zostanie spełniona, oskarżając urzędnika o bezduszność, złe intencje, nieuczciwość). Cel jest zawsze ten sam - wzbudzić poczucie winy i nakłonić do zmiany decyzji.

Warto głośno wyrażać swoje zdanie, używając słów "decyzja", "postanowienie", "moje", "ja". To wyraźnie akcentuje pewność siebie, wewnętrzną siłę i przekonanie.

Przykłady:

*„Podjęliśmy decyzję o..., nasza decyzja jest nieodwołalna”.*

*„Nie mogę Pani pomóc, bo to wykracza poza moje kompetencje”.*

*„Nie będę z Panem rozmawiać, dopóki Pan się nie uspokoi i nie przestanie mnie obrażać”.*

**Odwołanie się do własnych zasad, wartości i norm**

Jeśli poprzednio wymienione metody zawodzą, jeszcze mocniejszym argumentem w walce z naciskiem jest nazwanie własnych zasad, którymi kierujemy się w życiu zawodowym (i osobistym), określenie co jest dla nas cenne i do czego na pewno nie dopuścimy, z czego nie zrezygnujemy. Nazwanie wprost niewłaściwych zachowań, które stoją za prośbą, naleganiem, szantażem, może zawstydzić osobę wywierającą presję i skłonić ją do odstąpienia np. od składania nieetycznych propozycji.

Przykłady:

*„Nie postąpię nieuczciwie, to wbrew moim zasadom”.*

*„Pani prośba stawia mnie w niezręcznej sytuacji. To co Pani proponuje jest nieuczciwe”.*

*„Mam taką zasadę, że nie rozmawiam, gdy ktoś na mnie krzyczy”.*

*„Mamy taką zasadę, że nie wyróżniamy żadnego z naszych klientów natychmiastową obsługą. Proszę poczekać na swoją kolej”.*

## Odwołanie się do prawa do szacunku

Każdy z nas ma prawo do szacunku i domagania się poszanowania swojego czasu, wysiłku, osobistych przekonań, szczególnie w sytuacjach zawodowych. Silne, negatywne emocje nikogo i niczego nie usprawiedliwiają. Podniesiony głos, ponaglanie, cynizm, to ewidentne przykłady naruszenia czyjejs godności i psychologicznych granic. W pracy urzędnika szczególnie trudne bywają sytuacje manipulowania poprzez wzbudzanie poczucia winy (np. „Mam taką trudną sytuację... Gdyby Pani była na moim miejscu, wówczas...”). Także w takich przypadkach mamy prawo przypomnieć w rozmowie o swoim prawie do szacunku.

Przykłady:

*„Proszę uszanować moją decyzję”.*

*„Nie zmienię zdania w tej kwestii, proszę to uszanować”.*

*„Rozumiem, że Pani zależy na załatwieniu tej sprawy, ale moja decyzja jest nieodwołalna”.*

## Odwołanie się do swoich uczuć

To dosyć skuteczny argument, zapewne dlatego, że rzadko decydujemy się informować innych o swoich uczuciach. Możemy po prostu użyć komunikatu „JA” - czyli: „(ja) czuję..., gdy ty...”, np.: *„Zaczyna mnie to denerwować!”* Często obawiamy się ujawniać własne emocje z obawy przed zranieniem. Jak zachować się w sytuacji, gdy klient usłyszy od urzędnika: *„Przykro mi, kiedy słyszę od Pani takie rzeczy”* i odpowie *„I bardzo dobrze – zasłużyła sobie Pani na takie traktowanie, bo...”*? Sytuacje, jak ta zacytowana powyżej, zdarzają się niezwykle rzadko i świadczą o dużej determinacji klienta – można w takiej sytuacji zastosować inne techniki, np. „zdartą płytę” lub spróbować zrozumieć i nazwać emocje rozmówcy.

Jeśli dobrze znasz rozmówcę i możesz liczyć na jego życzliwość (np. jest to Twój współpracownik) możesz powiedzieć: *„Kiedy tak mnie namawiasz na..., czuję coraz większą obawę, że w końcu ulegnę. Bardzo tego nie chcę, więc proszę - przestań już!”*

Przykłady:

*„Czuję się poirytowana tym, że Pan mnie obraża. Nie zasłużyłam na takie traktowanie”.*

*„Złości mnie to o co Pan mnie posądza. To oskarżenie jest dla mnie bardzo krzywdzące”.*

*„Jest mi przykro, że obrzuca mnie Pani inwektywami. To nie jest w porządku wobec mnie”.*

### **Zapowiedź zerwania kontaktu**

Gdy powyższe sposoby nie skutkują pozostaje powołać się na zaplecze, czyli na to, co zrobisz jeśli namawiający nie przestanie Cię naciskać. Jest to zapowiedź sankcji, sankcją może być zerwanie kontaktu.

Przykłady:

*„Jeśli się Pan nie uspokoi, zmuszona będę wyjść”.*

*„Przerwiemy tę rozmowę, jeśli nadal będzie mnie Pan obrażał”.*

*„Wyjdę, jeśli nie przestanie mi Pani składać nieuczciwych propozycji”.*

### **Zerwanie kontaktu**

Gdy pomimo zapowiedzi zerwania kontaktu, osoba nadal na Ciebie naciska - konsekwentnie wykonaj sankcję, którą wcześniej zapowiedziałeś, zrealizuj swoje zaplecze. Przerwij rozmowę, odejdz, wyjdź, zerwij kontakt, zadzwoń po ochronę/policję, zwłaszcza jeśli klient zaczyna zachowywać się agresywnie. Aktywnie poszukuj pomocy, jeśli tego potrzebujesz. Masz prawo pracować w bezpiecznych dla siebie warunkach, jeśli klient agresywnym zachowaniem narusza twoje poczucie bezpieczeństwa, nie masz obowiązku go obsługiwać.

## **C. JĘZYK „JA” VERSUS KOMUNIKATY ZAMYKAJĄCE KOMUNIKACJĘ**

Dobrym sposobem na stopniowe odchodzenie od nawykowego stosowania barier komunikacyjnych i zapobieganie negatywnym reakcjom odbiorców jest używanie JĘZYKA „JA”.

Wiele osób unika słowa „JA”, ponieważ sądzi, że jest to sposób zwrócenia uwagi na siebie. Czują się wtedy samolubni. To echo dzieciństwa, kiedy nie należało wysuwać się do przodu. Najważniejsze jest jednak to, że użycie zaimka ja wyraźnie oznacza, że bierzesz odpowiedzialność za to co mówisz, że to jest twój pogląd („Ja myślę...”, „Mój pogląd jest taki...”).



Kiedy „JA” nie jest wypowiedziane wyraźnie, słuchacz łatwiej odnajdzie w twoich wypowiedziach ukryte „TY”, często interpretowane jako „zamknięcie ust” („Ty nie masz racji”).

Język ten to taki sposób wyrażania się, w którym wyrażamy siebie, swoje reakcje, przeżycia, myśli, opinie i wyraźnie zaznaczamy, że wypowiadamy się na swój temat i w swoim imieniu.

Język „JA” pozwala unikać zakłóceń w komunikowaniu się, a przez to ułatwia zaspokajanie potrzeb w relacjach z innymi, dzięki niemu jesteśmy odbierani jako ludzie otwarci, uczciwi, autentyczni i najczęściej sami też się tak czujemy. Ogranicza on, przynajmniej na poziomie werbalnym, możliwości stosowania takich zabiegów, jak narzucanie innym swoich pomysłów, decydowanie za nich czy rozmaite formy osądzania. Mówiąc o sobie i w swoim imieniu, mogę wyrażać poglądy, opinie, sądy krytyczne, ale:

- za wszystko biorę osobistą odpowiedzialność,
- to, co mówię, jest bardziej realistyczne i nie tworzy szumu informacyjnego, charakterystycznego dla innych języków.

Przykłady:

ZAMIAST	POWIEDZ
<p>„Proszę nie podnosić na mnie głosu”.</p> <p>„Proszę się tak nie gorączkować”.</p>	<p>„To jest dla mnie przykre/nieprzyjemne, kiedy podnosi Pani głos”.</p> <p>„Kiedy podnosi Pan głos nie daje mi Pan możliwości wyjaśnienia tej sprawy”.</p> <p>„Nie będę z Panem rozmawiać dopóki nie przestanie Pan krzyczeć”.</p>
<p>„Zawsze się spóźniasz. Chyba w ogóle nie zależy Ci na współpracy”. (sytuacja między współpracownikami instytucji)</p>	<p>„Kiedy nie przychodzisz punktualnie na spotkanie, (ja) się denerwuję, ponieważ mam ograniczoną ilość czasu na załatwienie naszych spraw”.</p>
<p>„TY jesteś niesolidny”. (Uwaga skierowana do współpracownika)</p>	<p>„Czuję się bezradny, gdy tu jest taki bałagan”.</p>
<p>„Źle wypełniła Pani ten dokument”.</p>	<p>„Zależy mi na tym, aby Pani jeszcze raz wypełniła ten dokument”.</p>

„Teraz jest przerwa, proszę poczekać na korytarzu”.	„Potrzebuję/chcę teraz skorzystać z przysługującej mi przerwy. Obsłużę Panią jak tylko przerwa się skończy”.
„Nic nie poradzę, takie mamy przepisy wewnętrzne”.	„Chętnie pomogłabym Pani, ale przepisy wewnętrzne dokładnie określają, co mogę zrobić w tej sytuacji. To wykracza poza moje kompetencje”.

### **Zwroty „zamykające” komunikacje**

Kiedy czujemy się sfrustrowani sytuacją lub czymś zachowaniem, reagujemy najczęściej oskarżeniami lub innymi negatywnymi komunikatami, które wzmagają konflikt i zazwyczaj nie prowadzą do konstruktywnych rozwiązań, utrudniają dialog, budzą negatywne emocje. Komunikaty te formułowane są najczęściej z poziomu języka? TY, MY albo SIĘ.

**Tabela 2. Zwroty zamykające komunikację**

<b>Język „TY”</b>	W ten sposób formułowana jest większość wypowiedzi związanych z barierami komunikacyjnymi, np. oskarżanie, diagnozowanie, pouczanie itp., np. „(TY) jesteś niesolidny”, „Jest Pan niekulturalny”, „(TY) chciałbyś wszystkimi rządzić”, „Pani chciałaby, żeby ktoś zrobił wszystko za Panią”, „(TY) powinieneś to zrobić zupełnie inaczej”. Posługując się tym językiem przerzucamy odpowiedzialność na drugą osobę, co na ogół powoduje spontaniczną reakcję obronną.
<b>Język „MY”</b>	Tak wypowiadamy się (na ogół bez pełnomocnictw) w imieniu grupy, środowiska, klasy społecznej, nauki, teorii lub rodzaju ludzkiego. Komunikaty formułowane w tym języku są nieosobiste np. „To nie ja - to wszyscy tak myślą, odczuwają, robią”, „My nie możemy tego robić, zabraniają tego przepisy”, „W naszej instytucji mamy takie, a nie inne standardy pracy i nie będziemy ich zmieniać”.
<b>Język „SIĘ”</b>	Używamy go, mówiąc o sobie i o tym, co się z nami dzieje tak, aby nie brać za to odpowiedzialności. Język „SIĘ” występuje też w formach ukrytych, np. mówię: „nie mogę”, żeby nie wziąć odpowiedzialności za to, że nie chcę.

	<p>Mówię: „nie mam czasu”, choć mam go tyle, ile wszyscy ludzie, tyle że decyduję się przeznaczyć go na coś innego, np. „Nie zdążyłam tego dla Pani przygotować, mieliśmy tu (w urzędzie) od rana ‘urwanie głowy’ z powodu...” (w rzeczywistości np. zapomniałam lub miałam nadzieję, że klient dziś nie przyjdzie), „Jestem zmuszona odmówić wydania tego zaświadczenia”. (wymaga się ode mnie podobnych zachowań)</p>
<p><b>Komunikat:</b> <b>„TO”</b></p>	<p>„To” jest słowem, które łatwo może zostać źle zrozumiane, ponieważ często nie wiadomo do czego się odnosi. Im jaśniejsze jest Twoje „to”, w tym mniejszym stopniu słuchacz wypełnia je swoim własnym znaczeniem. Często „to” wiąże się z ukrytym przekazem „ja” („to nie jest jasne” = „ja nie mam jasności, nie rozumiem” lub „to się ludziom często zdarza” = „ja też tego często doświadczam”).</p>
<p><b>Komunikat:</b> <b>„ALE”</b></p>	<p>„Ale” jest często sposobem powiedzenia tak i nie w tym samym zdaniu. Używając słowa „ale” mówiący łączy często ze sobą dwie różne myśli, co może być powodem trudności („to prawda, ale...”). Wiele osób mówi „tak, ale...”, „może tak”, po prostu po to, by się zabezpieczyć.</p>
<p><b>Komunikat:</b> <b>„MOŻE”</b></p>	<p>Często ludzie chcąc powiedzieć „nie” mówią w rzeczywistości „może”, żeby uniknąć konfrontacji z problemem lub innymi osobami (choć usprawiedliwiają się w ten sposób często oszczędzaniem przykrych odczuć drugiej osobie).</p> <p>„Może w przyszłym tygodniu uda się uzyskać to pozwolenie” (podczas, gdy wiadomo, że nie będzie to możliwe jeszcze przez długi czas).</p> <p>Jasne <b>TAK i NIE</b> są bardzo ważne, dzięki nim uniknąć można wielu nieporozumień, frustracji, zawiedzionych nadziei.</p>
<p><b>„ZAWSZE”/ „NIGDY”</b></p>	<p>„Zawsze” jest pozytywną formą słowa „nigdy”, jego negatywnym odpowiednikiem (<i>Zawsze gaś światło, kiedy wychodzisz z pomieszczenia – nigdy nie zostawiaj zapalonego światła wychodząc z pomieszczenia</i>). Niewiele jest przypadków, gdy coś jest „zawsze” lub „nigdy”. Często użycie tych słów jest sposobem wyrażenia nacisku emocjonalnego (<i>Zawsze przychodzi Pani w ostatniej chwili, kiedy już kończę pracę</i> = „Przyszła dziś Pani za późno, aby zająć się tą sprawą. Właśnie wychodzę”).</p>

<b>„NALEŻY” / „POWINIEN”</b>	<p>„Należy” i „powinien” to inne słowa-pułapki, które sprawiają, że łatwo możesz poczuć, że z tobą coś jest nie tak („Powinna to Pani wiedzieć...”, „Należy upewnić się, czy takie ulgi Panu przysługują, zanim przyjdzie Pań o nie prosić”).</p>
----------------------------------	---

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Stewart, „Mosty zamiast murów. Podręcznik komunikacji interpersonalnej”, PWN, Warszawa 2005, s. 106 – 111.

#### D. REGUŁY BUDOWANIA KONSTRUKTYWNEJ INFORMACJI ZWROTNEJ

- **Konstruktywne informacje zwrotne są opisowe**, a nie oceniające. Gdy kogoś oceniasz, mówisz mu, że to, co robi, jest „dobre” lub „złe”, że on sam jest „wspaniały”, „niechlujny”, „powolny”. Tego typu informacja nie daje żadnych konkretnych wskazówek. Trudno takiej osobie dokonać zmian, gdyż nie wie dokładnie, jakie zachowania powinny ulec zmianie. Dlatego skup się na opisywaniu. **Pozwól zobaczyć danej osobie to, co zrobiła i jak jej zachowanie ma się do twoich oczekiwań.** Pomocne komentarze skupiają się na tych aspektach zachowania danej osoby, które mogą być przez nią poprawione i które odnoszą się do interesującej was sytuacji.

Przykłady:

Zamiast	Powiedz
<p>„Ten formularz jest błędnie wypełniony. Musi go Pan przepisać”.</p> <p>„W głównym holu jest wyraźnie napisane gdzie powinien Pan zanieść to pismo”.</p> <p>„Interesantów przyjmujemy dopiero od godziny 8.00”.</p>	<p>„W tym formularzu pojawiło się kilka błędów. Pokażę Pani w których miejscach. Np. w rubryce nr 5 zamiast... powinno być...”</p> <p>„Dziennik podawczy znajduje się na parterze, w holu głównym, po prawej stronie od wejścia. Tam może Pan złożyć pismo”.</p> <p>„Przyjmę Pana o godzinie 8.00. Do tego czasu zgromadzę potrzebną dokumentację, żebyśmy mogli sprawnie zająć się Pana sprawą”.</p>

- **Wyrażaj swoje opinie nadając im właściwą formę.** Przyznaj, że twoje komentarze są wypowiedane z twojego punktu widzenia - inni mogą mieć inne

poglądy. Właściwe formy wypowiedzi zawierają zastrzeżenia: „według mnie”, „o ile wiem”, „na podstawie tego, co zauważyłem w ciągu ostatniego tygodnia” lub po prostu „myślę, że”.

Przykłady:

Zamiast	Powiedz
„Musi się Pan sam dowiedzieć, czy dostanie Pan takie zaświadczenie”.	„O ile mi wiadomo zaświadczenie o którym Pan mówi może wystawić...”
„Musi Pan kogoś „na dole” zapytać...”	„Z doświadczenia wiem, że najprościej będzie zapytać...”

- **Informacja zwrotna powinna być udzielona jak najszybciej po pojawieniu się zachowania**, do którego się odnosi. Uważaj jednak, by nie stawiać ludzi w kłopotliwej sytuacji, poddając ich konstruktywnej krytyce w obecności innych osób. Powinieneś być sam na sam z rozmówcą i mieć dość czasu, by przedyskutować kwestie, jakie mogą się pojawić.
- Informacja zostaje o wiele szybciej przyjęta i zastosowana, **jeśli jest postrzegana jako użyteczna**. Idealną jest sytuacja, gdy osoba, do której kierujesz swój komentarz, chce wiedzieć, co myślisz o wykonanej przez nią czynności. Informacje, których nie chce się otrzymać, rzadko zostaną docenione i zastosowane. Prawdopodobnie zdenerwują one tylko rozmówcę i sprawią, że przyjmie postawę obronną. Czynnikiem mającym znaczenie są zarówno twój stosunek do danej osoby, jak i jej motywacja, by dobrze wykonywać swoje zadanie.

### **Techniki udzielania konstruktywnej informacji zwrotnej**

- **Technika FUO**

Założenia techniki FUO oparte zostały na rosenbergowskiej koncepcji „Porozumienia bez przemocy”. Niekiedy komunikat domknąć można **prośbą** o wykonanie czegoś (np. „Proszę zgromadzić brakującą dokumentację”).

**Tabela 3. Technika FUO**

<b>Procedura wyrażania krytyki FUO:</b> FAKTY + USTOSUNKOWANIE(UCZUCIA) + OCZEKIWANIA	
<b>Fakty (Spostrzeżenia)</b>	Co?, kto?, gdzie dokładnie?, w jaki sposób? w oparciu o co?, kiedy?, w jakim celu? - opisz zdarzenie lub problem bez interpretacji, ocen, moralizowania.
<b>Ustosunkowanie (Uczucia)</b>	Moje uczucia w związku z tym zdarzeniem oraz spodziewanym rezultatem, jeśli sytuacja się nie poprawi („ <i>Martwi mnie, że dokumentacja, którą Pan złożył jest niekompletna, dlatego że...</i> ”, „ <i>Obawiam się, że jeśli nic nie zrobimy...</i> ”, „ <i>to jest dla mnie kłopotliwe...</i> ”). Spostrzeżenia wywołują w nas często określone emocje. W tym miejscu należy opisać, co czujemy w obliczu tego, co spostrzegaliśmy.
<b>Oczekiwania (Potrzeby)</b>	Jaką zmianę chcę osiągnąć, jakie kroki w tym celu podejmę i jakich działań chcę ze strony klienta/petenta.

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. B. Rosenberg, „Porozumienie bez przemocy. O języku serca”, Santorski i S-ka, Warszawa 2003, s. 15 – 17.

- **Technika 4 x Z**

Technika ta wywodzi się z tradycji metod coachingowych, a jej celem jest zbudowanie poczucia sprawstwa i współodpowiedzialności za wykonanie zadań, nabywanie nowych umiejętności, sposób zachowania się osoby poddawanej konstruktywnej krytyce.

**Tabela 19. Technika 4 x Z**

<b>Zapytaj</b>	„W czym mogę Pani pomóc?” „Czy domyśla się Pan w jakiej sprawie chciałam się z Panem spotkać?” „Co Pani wie na temat...?”
<b>Zakomunikuj</b>	„Właśnie tę sprawę chciałam poruszyć” „Dokładnie tak należało to wykonać” „Wydarzyło się: co?, gdzie?, kiedy?”



<b>Zaplanuj</b>	<p><i>„Co możemy zrobić, aby w przyszłości uniknąć podobnych pomyłek?”</i></p> <p><i>„Jak Pan planuje załatwić się sprawę? Ja sugerowałabym...”</i></p>
<b>Zmotywuj</b>	<p><i>„Wiem, że nasz wspólny wysiłek przyniesie rezultaty”.</i></p> <p><i>„Wierzę, że jeśli Pan przygotuje ten dokument zgodnie ze wskazówkami jakie otrzymał, z pewnością...”</i></p>

Źródło: opracowanie własne.



## 5. BIBLIOGRAFIA

1. Alberti R., Emmons M., „Asertywność”, Wydawnictwo GWP, Gdańsk 2007.
2. Aronson E., Wilson, T., Akert R., „Psychologia społeczna. Serce i umysł”, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Warszawa 1994.
3. Gordon T., „Wychowanie bez porażek szefów, liderów, przywódców”, Instytut wydawniczy PAX, Warszawa 2000.
4. Gordon T., „Wychowanie bez porażek”, Instytut Wydawniczy PAX, Warszawa 1999.
5. Gut J., Haman W., „Docenić konflikt”, Wydawnictwo Kontrakt, Warszawa 1993.
6. McKay M., Davis M., Fanning P., „Sztuka skutecznego porozumiewania się”, Wydawnictwo GWP, Gdańsk 2004.
7. Nęcki Z., „Komunikacja międzyludzka”, Wydawnictwo PBS, Kraków 1996.
8. Pease A., „Mowa ciała. Jak odczytać myśli innych ludzi z ich gestów”, Wydawnictwo Rebis, Kielce 2001.
9. Robbins S. P., Decenzo D.A., „Podstawy zarządzania”, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2002.
10. Rosenberg M. B., Porozumienie bez przemocy. O języku serca”, Wydawnictwo Santorski i S-ka, Warszawa 2003.
11. Sharpe R., „Broń swoich interesów”, Dom wydawniczy ABC, Warszawa 1996.
12. Stewart J., „Mosty zamiast murów. Podręcznik komunikacji interpersonalnej”, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2005.
13. Wójcik K., „Public Relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem”, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2005.

## 6. LITERATURA UZUPEŁNIAJĄCA

1. Dodek-Ostrowska B., „Podstawy komunikowania społecznego”, Wydawnictwo ASTRUM, Wrocław 1999.
2. Ferguson J., „Asertywność doskonała: wszystko, czego potrzebujesz, aby udało ci się za pierwszym razem”, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2001.
3. Griffin R. W., „Podstawy zarządzania organizacjami”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
4. Król-Fijewska M., „Trening asertywności”, Wydawnictwo PTP, Warszawa 1991.
5. Lindeenfield G., „Asertywność, czyli jak być otwartym, skutecznym i naturalnym”, Wydawnictwo RAVI, Łódź 1994.



## Asertywna komunikacja w pracy urzędnika

---

---

---

---

---

---

---

---

## ZAKRES TEMATYCZNY SZKOLENIA

- Komunikacja jako proces.
- Komunikacja werbalna i niewerbalna.
- Techniki aktywnego słuchania .
- Czym jest asertywność.
- Budowanie komunikatów asertywnych.
- Komunikacja wg T. Gordona – blokady komunikacyjne.
- Konstruktwna krytyka.

---

---

---

---

---

---

---

---

## KOMUNIKACJA INTERPERSONALNA

Komunikacja interpersonalna oparta jest na kontakcie osobistym.  
Jest to proces, dzięki któremu jednostka w bezpośrednim kontakcie z inną osobą lub małą grupą osób przekazuje i otrzymuje informacje.  
Istotą tej komunikacji stanowi określenie „jeden do jeden”.  
Komunikacja interpersonalna z biegiem lat ewoluowała i występują także szersze relacje, tj. „kilku do kilku” lub „wielu do wielu”.

---

---

---

---

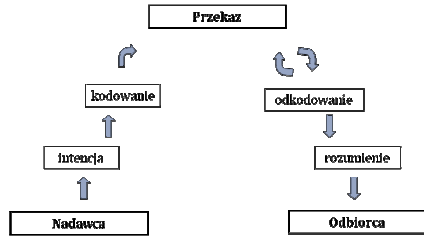
---

---

---

---

## MODEL KOMUNIKACJI



Źródło: opracowanie własne na podstawie T. Rzepa, „Psychologia komunikowanie się menedżerów”, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006, s.11-14.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## RODZAJE KOMUNIKATÓW

- **Komunikaty krytyczne** - mają na celu wzbudzenie poczucia winy i przekazanie odbiorcy, że nie jest w porządku.
- **Komunikaty strukturalne** - pouczają o prawidłowym postępowaniu i zachowaniu.
- **Komunikaty opiekuńcze** - z jednej strony informują o chęci udzielania pomocy przez nadawcę, z drugiej zaś – w przypadku tzw. „nadopiekuńczości” – mogą odebrać lub ograniczyć inicjatywę i wolę odbiorcy.
- **Komunikaty wspierające** - te komunikaty również wyrażają chęć pomocy ze strony nadawcy, ale w pełni respektują samodzielność i inicjatywę odbiorcy.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## WSKAZÓWKI, JAK STAĆ SIĘ DOBRYM SŁUCHACZEM

- **Nie przerywaj** rozmówcy.
- Stwarzaj **dobry klimat**, by rozmówca nie czuł się skrępowany.
- Bądź **cierpliw** i **opanowany**.
- Okazuj zainteresowanie.
- Koncentruj się tylko na mówiącym - nie przeglądaj w tym czasie dokumentów, nie spoglądaj na zegarek, monitor, czy za okno.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## WSKAZÓWKI, JAK STAĆ SIĘ DOBRYM SŁUCHACZEM

- **Zadawaj pytania.**
- **Upewnij się**, że dobrze zrozumiałeś, co rozmówca chciał Ci powiedzieć, dopytaj, jeśli nie jesteś pewien.
- Skupiaj się na najważniejszych informacjach. Staraj się je zapamiętać. Notuj.
- Stosuj **potwierdzenia niewerbalne** (uśmiech!).

---

---

---

---

---

---

---

---

## WERBALNE TECHNIKI AKTYWNEGO SŁUCHANIA:

- parafrazowanie,
- klaryfikacja,
- zadawanie pytań,
- odzwierciedlanie uczuć,
- dzielenie się własnymi uczuciami,
- dostrajanie się.

---

---

---

---

---

---

---

---

## WSKAZÓWKI, JAK STAĆ SIĘ DOBRYM MÓWCĄ

- Mów / pisz **jasno i zwięźle**.
- Utrzymuj **kontakt wzrokowy** ze swoim odbiorcą.
- **Przemysł, co chcesz powiedzieć** i wyrażaj się swobodnie.
- **Dostosuj „język”** komunikatu do odbiorcy.
- Reaguj na **poglądy i emocje odbiorcy**, buduj więź ze słuchaczem.
- Dobieraj **tempo** wypowiedzi i **ton głosu** do sytuacji i swojego odbiorcy.
- Nie narzucaj swojego zdania, **unikaj „gadulstwa”**.
- Nie ośmieszaj, nie zawstydzaj.
- Mów spokojnie, **upewnij się**, że słuchacz wie, o czym mówisz.

---

---

---

---

---

---

---

---

## CECHY DOBREGO KOMUNIKATU:

- dwukierunkowy,
- z potwierdzeniem przekazywanej informacji,
- szczegółowy,
- bez blokad i barier,
- dokładny,
- nie zniekształcający przekazu.

---

---

---

---

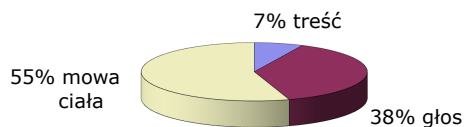
---

---

---

---

## PRZEKAZ INFORMACJI



Zródło: opracowanie własne na podstawie badań A. Mehrabian (1967), za: K. Wójcik, „Public Relations. Wartygodny dialog z otoczeniem.”, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2005, s. 48.

### Przekaz treści może być:

- **werbalny** (treść sama w sobie), stanowiący zaledwie 7%,
- **para-werbalny** (wokalny czyli głosowy), stanowiący 38% wartości,
- **niewerbalny** (wizualny), stanowiący wagę aż 55%.

---

---

---

---

---

---

---

---

## BŁĘDY KOMUNIKACYJNE POJAWIAJĄCE SIĘ W ROZMOWACH URZĘDNIKA Z KLIENTEM

1. Domyślanie się.
2. Filtrowanie.
3. Osądzanie.
4. Dygresyjność, ucieczka w skojarzenia.
5. Utożsamianie się.
6. Doradzanie.
7. Opór.

---

---

---

---

---

---

---

---

## FUNKCJE MOWY NIEWERBALNEJ:

- informacyjna,
- wspieranie przekazów słownych,
- wyrażanie postaw i emocji,
- definiowanie relacji,
- kształtowanie wrażenia.

---

---

---

---

---

---

---

---

## FORMY KOMUNIKACJI NIEWERBALNEJ:

- wyraz twarzy,
- kontakt wzrokowy,
- gesty i inne ruchy ciała,
- dotyk / kontakt fizyczny,
- postawa ciała,
- odległość,
- wygląd zewnętrzny,
- niewerbalne aspekty mowy,
- uśmiech.




---

---

---

---

---

---

---

---

## SPÓJNOŚĆ POMIĘDZY MOWĄ WERBALNĄ I NIEWERBALNĄ

- Komunikację traktujemy jako całościowy przekaz – nie analizując jej wymiarów (werbalnego i niewerbalnego) – tak długo, jak treść obu przekazów jest spójna.
- Kiedy odbiorca dostrzeże brak zgodności – natychmiast uruchamia ocenę stopnia wiarygodności. Taki przekaz rodzi często zakłopotanie, niepokój, zdziwienie czy zaciekawienie.
- Jeśli przekazy są spójne – mamy przekonanie, że nadawca jest prawdziwy, szczery, uczciwy, empatyczny.

---

---

---

---

---

---

---

---

**ASERTYWNOŚĆ** - to umiejętność postępowania w zgodzie z samym sobą bez naruszania granic innych osób.

---

---

---

---

---

---

---

---

### ASERTYWNOŚĆ TO...

**umiejętność spokojnego** – bez skrępowania, wstydu, unikania, fantazjowania, odraczania w czasie, lęku...

- mówienia o sobie dobrze,
- mówienia o swoich wadach,
- przyznawanie się do błędów i przeproszenia,
- wyrażania uczuć jakie żyjemy do innych,
- prośzenia o coś co chcemy lub nam się należy,
- odmawiania czegoś komuś,
- przyjmowania komplementów,
- przyjmowania krytyki i negatywnych ocen,
- kończenia trudnych spraw, rozmów,
- reagowania na trudne sprawy innych.

---

---

---

---

---

---

---

---

### ASERTYWNOŚĆ TO...

- **umiejętność obrony swoich praw w relacjach społecznych.**
  - Jeżeli przeszkadza Ci, gdy ktoś pali papierosa w Twojej obecności - czy potrafisz to powiedzieć?
  - Czy prosisz o cichszą rozmowę lub zmianę miejsca rozmowy, gdy przeszkadza Ci ona w skupieniu na pracy?
- **umiejętność obrony swoich praw w relacjach osobistych.**
  - Czy odnosisz wrażenie, że inni ludzie nadużywają Twojego zaufania i próbują Tobą manipulować?
  - Jeżeli ktoś zachowuje się wobec Ciebie w sposób niesprawiedliwy lub krzywdzący - czy zwracasz mu na to uwagę?

---

---

---

---

---

---

---

---

## ASERTYWNOŚĆ TO...

- **umiejętność nawiązywania i podtrzymywania kontaktów towarzyskich.**
  - Czy potrafisz (jesteś w stanie) rozpocząć rozmowę z obcą osobą?
  - Czy sprawia Ci trudność utrzymywanie kontaktu wzrokowego z osobą z którą rozmawiasz ?
- **umiejętność wyrażania i przyjmowania krytyki oraz pochwał.**
  - Czy wiesz jak się zachować kiedy ktoś Cię chwali w pracy?
  - Czy masz trudności w wyrażaniu krytycznych uwag wobec współpracowników, klientów / petentów?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## ASERTYWNOŚĆ TO...

- **umiejętność wyrażania własnych opinii.**
  - Czy decydujesz się wyrazić swój pogląd, gdy okazuje się, że toczącej się dyskusji masz odmienne zdanie?
  - Czy potrafisz bronić swojego zadania w sytuacji, gdy ktoś próbuje je podważyć?
- **umiejętność wyrażania swoich potrzeb i proszenia o pomoc.**
  - Czy potrafisz poprosić nieznajomą osobę o udzielenie pomocy?
  - Jak często prosisz znajomych, współpracowników o pomoc?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## ASERTYWNOŚĆ TO...

- **umiejętność publicznego występowania.**
  - Czy sprawia Ci kłopot występowanie przed większą liczbą osób?
  - Czy odczuwasz trudności podczas publicznych wystąpień?
- **umiejętność wyrażania uczuć.**
  - Czy potrafisz być otwarty i szczerzy w wyrażaniu ciepła, sympatii wobec mężczyzn / kobiet?
  - Czy potrafisz być otwarty i szczerzy w wyrażaniu niezadowolenia i złości wobec mężczyzn / kobiet?
  - Czy często zdarza Ci się unikać pewnych ludzi lub sytuacji z obawy przed własnym zakłopotaniem?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## ASERTYWNOŚĆ NIE JEST ...

- jedynie umiejętnością mówienia NIE,
- umiejętnością takiego przemawiania do czyjegoś rozsądku, aby ten ktoś zrozumiał problem i odstąpił od swoich zamiarów,
- egoistycznym dbaniem o swoje interesy,
- konieczną do sprawnego funkcjonowania w dzisiejszych czasach umiejętnością społeczną.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## TYPY LUDZKICH ZACHOWAŃ

- **Agresywne**  
„Ja jestem w porządku, a Ty nie”.
- **Pasywne / bierne / bierno - agresywne**  
„Ty jesteś w porządku, a ja nie”.
- **Manipulacyjne**  
„Ja nie jestem w porządku i Ty też nie jesteś”.
- **Asertywne**  
„Ja jestem w porządku i Ty jesteś w porządku”.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## TERYTORIUM PSYCHOLOGICZNE

Podstawowym prawem każdego człowieka jest prawo do **obrony granic swojego terytorium psychologicznego**. Możemy to jednak robić tylko tak, aby **nie przekraczać granic terytorium innego człowieka**.

Nasze terytorium psychologiczne, to między innymi **prawa / zasady**, które ustalamy w kontakcie z innymi ludźmi.

Jeśli w relacjach z innymi ludźmi nie zdecydujemy się na określenie naszych granic, inni ustalają je za nas według własnego upodobania.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## OBSZARY TERYTORIUM PSYCHOLOGICZNEGO

- **Prawa**

Prawo do bycia sobą. Oznacza ono, że mogę dysponować wszystkim, co do mnie należy, według własnego upodobania. Wśród zasobów, które są moją własnością znajdują się: czas, energia, rzeczy materialne.

- **Postawy i potrzeby**

Mam prawo wyrażać siebie, o ile czynię to tak, aby nie naruszać godności drugiej osoby.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## OBSZARY TERYTORIUM PSYCHOLOGICZNEGO

- **Słowa**

Mam prawo wyrażać siebie, o ile sposób rozmowy i słowa, których używam, druga osoba uznaje za dopuszczalne.

- **Uczucia**

Mam prawo do wyrażania własnych uczuć i emocji w sposób nie naruszający godności innych osób.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## ASERTYWNE KOMUNIKATY

**Asertywna aprobata** – wypowiedzana wtedy, gdy zgadzamy się w pełni ze zdaniem drugiej osoby

- „*Tak, ma Pan rację*”,
- „*Tak. Ja uważam tak samo*”,
- „*Tak. Ja też tak myślę*”,
- „*Tak. Zgadzam się z Panem*”.

**Asertywna dezaprobata** – wypowiedzana, gdy nie zgadzamy się z opinią naszego rozmówcy – np. nieuzasadniona krytyka

- „*Nie. Nie zgadzam się z Panem*”,
- „*Nie. Ja uważam inaczej*”,
- „*Nie. Nie ma Pan racji*”.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## JAK ASERTYWNIE POWIEDZIEĆ NIE

- Zdanie zawsze zaczynaj od słowa NIE.
- Określ, czego nie wykonasz.
- Jasno i uczciwie uzasadnij swoją odmowę.
- Nie tłumacz się i nie usprawiedliwiaj.
- Nie kłam i nie oszukuj.
- Nie krytykuj i nie pouczaj drugiej osoby.
- Nie rób aluzji.
- Nie ulegaj.

---

---

---

---

---

---

---

---

## SPOSOBY RADZENIA SOBIE Z NACISKIEM

„Nacisk” = próba przesuwania Twoich granic

1. „Zdarta płyta”.
2. Prośba o nienałeganie.
3. Odwołanie się do swoich decyzji, postanowień oraz określenie, że są ostateczne i nieodwołalne.

---

---

---

---

---

---

---

---

## SPOSOBY RADZENIA SOBIE Z NACISKIEM

4. Odwołanie się do własnych zasad, wartości, norm.
5. Odwołanie się do prawa do szacunku.
6. Odwołanie się do własnych uczuć.
7. Zapowiedź zerwania kontaktu.
8. Zerwanie kontaktu.

---

---

---

---

---

---

---

---

## JAK REAGOWAĆ NA NEGATYWNE ZACHOWANIE

W sytuacji niekorzystnego dla nas zachowania stosujemy stopniowanie naszej reakcji asertywnej:

- ETAP 1. **Udzielenie informacji** – zwracamy komuś uwagę co robi, oraz że to nam przeszkadza.
- ETAP 2. **Wyrażanie uczuć** – stanowcze i zdecydowanie wyrażenie sprzeciwu wobec niestosownego zachowania.
- ETAP 3. **Przywołanie zaplecza** – informacja o tym co zrobimy, gdy osoba nie zmieni swojego zachowania – TO NIE GROŻBA!
- ETAP 4. **Skorzystanie z zaplecza** – realizacja zapowiedzianego wcześniej rozwiązania.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## TECHNIKI WSPOMAGAJĄCE ASERTYWNĄ ODMOWĘ

- **Zdarta Płyta** – powtarzanie naszego komunikatu aż do skutku.
- **Jujitsu** – (ugięcie się) – pozostawiamy naszego rozmówcę z mocą jego argumentów skierowaną w próżnię.
- **Jestem słoniem** – kontrola tempa naszego zachowania – mówimy wolniej, głęboko oddychamy, utrzymujemy kontakt wzrokowy – dajemy do zrozumienia, że to nie emocje powodują naszą decyzję.
- **Upředzanie** – informowanie rozmówcy o swoich zamiarach zanim padnie z jego strony prośba np. „Chcę Cię upředzić, że postanowiłem od dzisiaj nie pożyczać nikomu pieniędzy”.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## PRZYJMOWANIE KRYTYKI

Protestuj przeciwko ostrej, raniącej formie.

**W SYTUACJI ATAKU WERBALNEGO** reaguj na **FORMĘ**, a nie na **TREŚĆ** - używaj zwrotów:

- „Proszę na mnie nie krzyczeć”.
- „Proszę mi nie ubliżać”.

Używaj tych zwrotów w charakterze „zdartej płyty”.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## PRZYJMOWANIE KRYTYKI - C.D.

### Na krytykę słuszną odpowiedź:

- „Tak, to ja jestem odpowiedzialny za to zdarzenie”,
- „Zgadzam się z Pańską opinią na ten temat”,
- „Mam podobne zdanie na własny temat”.

### Na krytykę niesłuszną odpowiedź:

- „Myślę o sobie inaczej”,
- „Nie zgadzam się z tą opinią na mój temat”,
- „Ja tak nie uważam”.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## PROCEDURA WYRAŻANIA KRYTYKI FUO

**Fakty** = co?, kto?, gdzie dokładnie?, w jaki sposób?, w oparciu o co?, kiedy?, w jakim celu? - opisz zdarzenie lub problem bez interpretacji, ocen, moralizowania.

**Ustosunkowanie** = moje uczucia w związku z tym zdarzeniem oraz spodziewanym rezultatem, jeśli sytuacja się nie poprawi („Martwi mnie, że dokumentacja, którą Pan złożył jest niekompletna, dlatego że ...”, „Obawiam się, że jeśli nic nie zrobimy...”, „to jest dla mnie kłopotliwe ...”).

**Oczekiwania** = jaką zmianę choć osiągnąć, jakie kroki w tym celu podejmę i jakich działań chcę ze strony klienta / petenta.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Technika 4 x Z

1. **Zapytaj** – „W czym mogę Pani pomóc?”, „Czy domyśla się Pan w jakiej sprawie chciałam się z Panem spotkać?”, „Co Pani wie na temat ...?”
2. **Zakomunikuj** – „Właśnie tę sprawę chciałam poruszyć”, „Dokładnie tak należało to wykonać”, „Wydarzyło się: co?, gdzie?, kiedy?”
3. **Zaplanuj** – „Co możemy zrobić, aby w przyszłości uniknąć podobnych pomyłek. Jak Pan planuje załatwić się sprawę? Ja sugerowałabym...”
4. **Zmotywuj** – „Wiem, że nasz wspólny wysiłek przyniesie rezultaty”, „Wierzę, że jeśli Pan przygotuje ten dokument zgodnie ze wskazówkami jakie otrzymał, z pewnością ...”

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Komunikacja werbalna – blokady komunikacyjne wg. T. Gordona

---

---

---

---

---

---

---

---

## WARTO POWIEDZIEĆ COŚ „INACZEJ” NIŻ ZWYKLE, BO...

1. Ludzie nie zawsze chcą wysłuchać Twoich argumentów i nie wiesz jak ich przekonać?
2. Ludzie słyszą w Twoich wypowiedziach coś, czego nie powiedziałeś?
3. Pod wpływem emocji mówisz coś, z czego potem nie jesteś dumny?
4. Czasem słyszysz (lub boisz się, że usłyszysz) coś, na co nie wiesz jak zareagować?

---

---

---

---

---

---

---

---

## “JA TO POWIEDZIAŁEM”?

- Ludzie słyszą to, co “chcą” usłyszeć.
- Komunikat w drodze od nadawcy do odbiorcy zniekształcany jest przez:
  - emocje,
  - oczekiwania,
  - interpretacje,
  - zmęczenie.

---

---

---

---

---

---

---

---

## ACH, TE EMOCJE!

- Działając i rozmawiając z ludźmi trudno jest się uchronić przed sytuacjami napięć, braku zrozumienia, konfliktów.
- Emocje zniekształcają rozumienie komunikatów i podejmowanie racjonalnych decyzji.
- W sytuacjach "trudnych" myślenie i działanie jest zawężone i mocno ukierunkowane, np. na obronę własną.

---

---

---

---

---

---

---

---

## MECHANIZMY OBRONNE

### **Mechanizmy obronne są:**

- nieświadome,
- silne, bo chronią nasze ego przed sprzecznymi informacjami,
- pomagają w kształtowaniu samooceny,
- budowane na bazie poczucia winy,
- ich działanie osłabia REFLEKSYJNOŚĆ.

### **Czym innym jest:**

- oszustwo – świadome wprowadzanie w błąd,
- manipulacja – świadome wywieranie wpływu,
- niewiedza – np. dot. różnic kulturowych w zachowaniach społecznych.

---

---

---

---

---

---

---

---

## MECHANIZMY OBRONNE:

- racjonalizacja (narzędzie samousprawiedliwiania),
- projekcja,
- zaprzeczanie,
- wyparcie,
- atak obronny (przemieszczony, wprost),
- deprecjacja / depersonalizacja – umniejszanie znaczenia wydarzeń / ludzi.

---

---

---

---

---

---

---

---

## BARIERY KOMUNIKACYJNE:

- utrudnienia percepcyjne,
- wybiórczość uwagi,
- brak empatii,
- różnice kulturowe,
- stereotypy,
- samopoczucie.

---

---

---

---

---

---

---

---

## BŁOKADY KOMUNIKACYJNE „BRUDNA DWUNASTKA”

1. Rozkazywanie, zarządzanie, komenderowanie.
2. Ostrzeganie, upominanie, grożenie.
3. Perswadowanie, moralizowanie, „głoszenie kazań”.
4. Doradzanie, dyktowanie gotowych rozwiązań.

---

---

---

---

---

---

---

---

## BŁOKADY KOMUNIKACYJNE „BRUDNA DWUNASTKA”

5. Pouczanie, robienie wyrzutów, udowadnianie.
6. Osądzanie, krytyka, obwinianie, strofowanie.
7. Chwalenie się, przypochlebianie, aprobata manipulacyjna.
8. Zawstydzanie, ubliżanie, ośmieszanie.

---

---

---

---

---

---

---

---

## BLOKADY KOMUNIKACYJNE „BRUDNA DWUNASTKA”

- 9. Interpretowanie, analizowanie.
- 10. Poczieszanie, uspokajanie – bagatelizowanie problemu.
- 11. Wypytywanie, przesłuchiwanie.
- 12. Odwracanie uwagi.

---

---

---

---

---

---

---

---

Dziękuję za uwagę

Prezentację przygotowano na podstawie literatury  
zamieszczonej w skrypcie

---

---

---

---

---

---

---

---



## Studium przypadku nr 1 - „Powiedz to inaczej”

### Wprowadzenie:

W codziennej pracy zdarza nam się wypowiadać do klientów/petentów kwestie, które mogą stanowić blokady komunikacyjne, czyli utrudnienia na drodze do porozumienia. Blokady wynikają najczęściej z rutyny dnia codziennego, działania pod wpływem nieuświadomionych negatywnych emocji (irytacji, złości), czy braku refleksji nad tym, jak można by zmienić własne nawyki konwersacyjne.

### Instrukcja:

Przeanalizuj podane niżej przykłady wypowiedzi i **zastanów się**:

1. Którą z Gordonowskiej „Brudnej Dwunastki” zastosował urzędnik i jakie mógł wywołać reakcje, komentarze, odpowiedzi klienta.
2. Jak sam byś się poczuł, gdybyś usłyszał podobny komunikat od swojego przełożonego (lub innej osoby np. ekspedientki w sklepie, instruktora nauki jazdy itp.?)
3. Jak proponowałbyś zmienić/zmodyfikować daną wypowiedź tak, aby przekazać tę samą treść i jednocześnie nie powodować dyskomfortu psychicznego i reakcji obronnych klienta/petenta?

Pewien urzędnik powiedział:	Jak odebrałbyś podobną wypowiedź od swojego przełożonego?	Jak byś to zmienił?
„Nie może Pan tego tak wypełniać. Trzeba to przepisać”		
„Tędy się nie przechodzi, proszę natychmiast wrócić do głównego holu”		
„Takie sprawy załatwia się telefonicznie. To nie moja wina, że Pan teraz stoi w kolejce”		
„Jeśli częściej będą się zdarzać takie pomyłki, zostanie Pan obciążony kosztami korekt, ostrzegam lojalnie”		

<i>„To Pański obowiązek, zgromadzić wszystkie dokumenty”</i>		
<i>„Proszę się pospieszyć z tym pisanem. Przecież inni czekają w kolejce”</i>		
<i>„Dlaczego jeszcze nie załatwił Pan tej sprawy. Przecież wyraźnie tłumaczyłam jak to zrobić?”</i>		
<i>„Czy zdaje sobie Pani sprawę co by się stało, gdyby każdy przychodził i żądał...?”</i>		
<i>„Nie wiem jak chciała Pani uzyskać to pozwolenie bez wymaganych dokumentów. To niedorzeczne”</i>		
<i>„Jeszcze nie widziałam, żeby ktoś popełnił tyle błędów w tak prostym druku”</i>		
<i>„Na drzwiach jest napisane od której przyjmujemy, proszę sobie przeczytać”</i>		
<i>„Gdyby Pan posłuchał mojej rady, nie miałby Pan teraz kłopotów”</i>		
<i>„Niech się Pani nie martwi. Żeby ludzie mieli tylko takie zmartwienia”</i>		
<i>„Dlaczego Pan tego wcześniej nie sprawdził. Uniknęlibyśmy tego całego poszukiwania”</i>		

## Studium przypadku nr 2 „Rozmowa z klientem”

### **Wprowadzenie:**

*Klienci, którzy odwiedzają urząd zachowują się niestosownie w stosunku do urzędników. Zachowania te wynikają z wielu różnych przyczyn. Są to między innymi oczekiwania i postawy, uprzedzenia, stosowane w trudnych sytuacjach mechanizmy obronne. „Trudnym” zachowaniom klientów towarzyszą zazwyczaj silne, negatywne emocje. Umiejętność rozmowy z takim klientem, to duże wyzwanie, ale i niestety codzienna konieczność.*

*Wszystkie wymienione poniżej przykłady niewłaściwych zachowań klientów zaczerpnięte zostały z „realnego życia” - są to prawdziwe wypowiedzi klientów. Niektóre z wymienionych sytuacji posłużą nam za chwilę do odegrania scenek, w których będziesz mógł zmierzyć się z „trudnym klientem” i asertywnie zareagować na jego wypowiedź (udzielić konstruktywnej krytyki, dać informację zwrotną, obronić własne psychologiczne granice).*

### **Instrukcja:**

*Zanim to jednak nastąpi, pracując w parach, wybierzcie z podanych poniżej przykładów 4 sytuacje, nad którymi chcielibyście za chwilę dłużej popracować. Przygotujcie pisemnie odpowiedzi na następujące pytania:*

1. Jaka pierwsza myśl przychodzi ci do głowy, kiedy słyszysz podobną wypowiedź (nie cenzuruj własnych myśli. Przytoczone przykłady wywołują u większości osób silne, negatywne emocje. Dlatego pierwsza myśl zazwyczaj nie jest „przyjemna” dla klienta, ale zdanie sobie z niej sprawy ułatwia kontrolowanie zachowań i komentarzy, które później wygłaszamy).
2. Z czego może wynikać nieprzyjemne zachowanie klienta? Jakie emocje towarzyszą zdarzeniu?

<b>Klient powiedział:</b>	<b>Pierwsza myśl</b>	<b>Z czego może wynikać ta wypowiedź?</b>
<i>„Nie będę wypełniał tych papierów – do Pani obowiązków należy pomóc mi w tym”</i>		

„Wy – urzędnicy – jesteście strasznie podejrzliwi. Pewnie dlatego, że sami macie coś na sumieniu”		
„Dlaczego nie powiedział mi Pan dokładnie co mam robić? Straciłem mnóstwo czasu”		
„Dawno wyrzuciliby mnie z pracy gdybym tak beztrąsko (jak Pan) podchodził do swoich obowiązków”		
„Słyszałam, że za taki błąd można mieć sprawę karną. Ale chyba nie w Pani sytuacji... ?”		
„Jak Pani śmie mi odmawiać wydania tego zaświadczenia. Pani nie wie chyba, kim jestem?”		
„Dlaczego w tej instytucji nikt nie pomyśli o ludziach, którzy kończą pracę późnym popołudniem i muszą się z niej zwalniać z powodu byle świstka”		
„Z koleżanką porozmawia sobie Pani potem. Ja tu czekam od godziny” (komentarz do rozmowy telefonicznej)		
„Mam prawo oczekiwać miłej obsługi. Nikt Pani nie nauczył jak obsługiwać klientów?”		



„I Pani myśli, że ja to przeczytam? Kto wymyślił, żeby pisać tak małym drukiem”		
„Ja na Pani miejscu douczyłbym a się przepisów, bo widzę, że ma Pani braki”		
„Co mi tu Pani opowiada jakieś głupoty. Ustawa wyraźnie mówi, że ...Ja Pani udowodnię, że nie ma Pani racji”		
„Powinien Pan pracować szybciej. To niedorzeczne, aby tak długo czekać na obsłużenie”		
„Jest Pan niekompetentny. Nie wiem kto Pana zatrudniał, ale to był poważny błąd tej szacownej instytucji”		
„Wy - urzędnicy - zawsze na wszystko macie czas i określony paragraf”		



**Studium przypadku nr 4 „Błędne koło błędów komunikacyjnych (1)”****Przykład:**

*Drobny przedsiębiorca przyszedł do Urzędu Skarbowego Gminy X załatwić ważną dla siebie i pilną sprawę. Chciał uzyskać informację o możliwości podpisywania umów – zleceń (taki uzyskał warunek od Zleceniodawcy, realizującego wniosek z funduszy unijnych) na działania, które realizował zgodnie z wpisem do Ewidencji Działalności Gospodarczej. Nie potrafił wyrazić swojej prośby o pomoc precyzyjnym językiem, dlatego próbował w miarę możliwości opisowo zilustrować problem językiem potocznym. Urzędnik uznał, iż domyśla się o co chodzi klientowi i skierował go do Urzędu Gminy X, który mieścił się w innej części miasta, aby ten dokonał właściwej korekty wpisu do Ewidencji Działalności Gospodarczej. Tam okazało się, że klient nie może niczego z działalności wykreślać, bo nie mógłby realizować działań dla innych Zleceniodawców i właściwym do załatwienia sprawy klienta jest ten dział, z którego ten właśnie przyszedł. Przedsiębiorca wrócił więc do tego samego urzędnika (można się domyślić w jakim nastroju) i poprosił o sformułowanie prawidłowego zapytania.*

**Pytania do analizy:**

- Czy urzędnik popełnił jakikolwiek błąd, jeśli tak – to jaki?
- Jak można było uniknąć tej trudnej sytuacji?
- Co mógłbyś zaproponować, aby unikać podobnych trudnych sytuacji w przyszłości?

*Miejsce na notatki*

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



**Studium przypadku nr 4 „Błędne koło błędów komunikacyjnych (1)”****Przykład:**

*Drobny przedsiębiorca przyszedł do Urzędu Skarbowego Gminy X załatwić ważną dla siebie i pilną sprawę. Chciał uzyskać informację o możliwości podpisywania umów – zleceń (taki uzyskał warunek od Zleceniodawcy, realizującego wniosek z funduszy unijnych) na działania, które realizował zgodnie z wpisem do Ewidencji Działalności Gospodarczej. Nie potrafił wyrazić swojej prośby o pomoc precyzyjnym językiem, dlatego próbował w miarę możliwości opisowo zilustrować problem językiem potocznym. Urzędnik uznał, iż domyśla się o co chodzi klientowi i skierował go do Urzędu Gminy X, który mieścił się w innej części miasta, aby ten dokonał właściwej korekty wpisu do Ewidencji Działalności Gospodarczej. Tam okazało się, że klient nie może niczego z działalności wykreślać, bo nie mógłby realizować działań dla innych Zleceniodawców i właściwym do załatwienia sprawy klienta jest ten dział, z którego ten właśnie przyszedł. Przedsiębiorca wrócił więc do tego samego urzędnika (można się domyślić w jakim nastroju) i poprosił o sformułowanie prawidłowego zapytania.*

**Pytania do analizy:**

- Czy urzędnik popełnił jakikolwiek błąd, jeśli tak – to jaki?
- Jak można było uniknąć tej trudnej sytuacji?
- Co mógłbyś zaproponować, aby unikać podobnych trudnych sytuacji w przyszłości?

*Miejsce na notatki*

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



## Studium przypadku nr 5 „*Błędne koło błędów komunikacyjnych (2)*”

### Przykład:

*Urzędnik ze Starostwa Powiatowego udzielał klientowi informacji na temat sposobu gromadzenia dokumentacji niezbędnej do uzyskania zezwolenia na budowę domu jednorodzinnego na działce budowlanej, będącej własnością mężczyzny. Sprawa nie należała do „oczywistych” - wymagała konsultacji prawnych, o których klient nie powiedział, bo nie miał pojęcia, że mają znaczenie dla sprawy. Klient zdawał się dobrze orientować w temacie rozmowy, dlatego urzędnik nie zwrócił uwagi na wypowiedzi wskazujące na „pozorną wiedzę” i zrezygnował ze szczegółowych wyjaśnień. Po kilku dniach klient przyniósł niekompletną, błędnie wypełnioną dokumentację, która nie mogła uzyskać akceptacji i nie krył oburzenia z powodu nierzetelnej informacji, którą otrzymał podczas ostatniej wizyty.*

### Pytania do analizy:

1. Czy urzędnik popełnił jakikolwiek błąd, jeśli tak – to jaki?
2. Jak można było uniknąć tej trudnej sytuacji?
3. Co mógłbyś zaproponować, aby unikać podobnych trudnych sytuacji w przyszłości?

### Miejsce na notatki

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....







## Studium przypadku nr 6 „*Błędne koło błędów komunikacyjnych (3)*”

### Przykład:

*Do Urzędu miasta zgłosiła się klientka, która chciała złożyć wniosek o dofinansowanie działań organizacji pozarządowej, którą reprezentowała. Kobieta przed złożeniem dokumentacji chciała jeszcze skonsultować ją z pracownikiem ośrodka, oddelegowanym do udzielania informacji o dofinansowaniu. Czekaając na obsłużenie głośno wyrażała swoje niezadowolenie z powodu długiego czasu oczekiwania i opieszałości urzędników. Gdy przyszła jej kolej została szybko (bo urzędnik nie chciał prowokować niezadowolenia) i pobieżnie obsłużona (urzędnik rzucił okiem na dokumentację, stwierdził, że nie brakuje żadnego załącznika, ale nie daje gwarancji, czy wniosek jest poprawnie wypełniony, bo sprawdzanie nie należy do jego obowiązków). W rezultacie wartościowy merytorycznie wniosek został odrzucony z powodu drobnych błędów, które można było na miejscu, przy niewielkiej pomocy poprawić. Urzędnik widząc błędy nie wskazał ich klientce, bo z powodu niestosownego zachowania kobiety nie miał motywacji, aby jej pomagać.*

### Pytania do analizy:

1. Czy urzędnik popełnił jakikolwiek błąd. Jeśli tak – to jaki?
2. Jak można było uniknąć tej trudnej sytuacji?
3. Co mógłbyś zrobić, aby oddzielić zachowanie klienta od sprawy, z którą przyszedł, tak by udzielić pomocy jednocześnie dbając o swoje granice?

### Miejsce na notatki

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



## Studium przypadku nr 7 „Krytyk doskonały”

### Wprowadzenie:

*Każdy z nas staje często wobec konieczności skrytykowania czyjegoś zachowania, sposobu działania. Umiejętność udzielania negatywnych informacji zwrotnych w sposób konstruktywny, tak aby osoba poddawana krytyce miała motywację, aby skorygować swoje zachowanie, poprawić błąd bez frustracji, niezadowolenia, agresywnej obrony, jest ważną umiejętnością oraz sztuką taktu i dyplomacji. Podstawowe informacje na temat konstruktywnej krytyki znajdziesz w ostatnim rozdziale skryptu – tam też znajdują się propozycje dwóch technik: FUO i 4 x Z. Podczas tego ćwiczenia możesz korzystać z informacji zawartych w skrypcie.*

### Instrukcja:

*Poniżej znajdziesz opisy 3 sytuacji, które wymagają udzielenia konstruktywnej krytyki.*

*1. Twoim zadaniem będzie zastosowanie w każdym z tych przypadków wybranej dowolnie techniki, tak aby udzielić klientowi informacji zwrotnej. Możesz korzystać z gotowych rozwiązań (technika FUO lub 4 x Z lub zaproponować własne rozwiązania tych sytuacji.*

*2. Twoim zadaniem będzie również znalezienie 2 podobnych przykładów z własnej praktyki zawodowej i także do nich dobranie odpowiedniej strategii zaradczej.*

### Przykład 1.

*Klient wypełnia kolejny już formularz popełniając ciągle podobne błędy. Widzisz jak z czasem rośnie jego irytacja, zaczyna narzekać na wielkość czcionki i brak wsparcia. W końcu przynosi wypełniony formularz – niestety znowu z błędem.*

### Zastanów się:

Jak się zachowasz? Wypełnisz formularz za klienta, czy każesz mu jeszcze raz samodzielnie go poprawić? Czy jest inne rozwiązanie? Jakie?

*Miejsce na notatki*

.....

.....

.....

.....

.....



**Przykład 2.**

*Klientka po raz kolejny przychodzi z prośbą o pomoc w sprawach na których się znasz, ale które nie leżą w twoich obowiązkach. Doradzając bardzo jej pomagasz, ale jednocześnie zaniedbujesz inne ważne sprawy. To nie jedyna klientka, która przychodzi do Ciebie w potrzebie – po prostu masz dar prostego odpowiadania na skomplikowane pytania. Ludzie Ci ufają, a Ty nie wiesz, kto mógłby im pomóc zamiast ciebie.*

**Zastanów się:**

Co sensownego można zrobić w tej sytuacji? Jak pogodzić altruizm z dbaniem o swój czas? Jak asertywnie ograniczyć te „nadprogramowe” wizyty klientów?

*Miejsce na notatki*

.....

.....

.....

.....

**Przykład 3.**

*Klient, którego właśnie obsługujesz traktuje cię w sposób, który jest dla ciebie nieprzyjemny. Mężczyzna ponagla cię, byś pracowała szybciej, niecierpliwie spogląda na zegarek, robi nieprzyjemne aluzje do Twojego stylu pracy (uważając go za niechlujny, nieprofesjonalny). Traktuje Cię „z góry” (podobnie jak pozostałych pracowników urzędu) i wcale nie ukrywa tego faktu. Swoich krytycznych uwag nie wyraża wprost, lecz w sposób zawołowany, czujesz jednak dużą presję i dyskomfort. Jest to stały klient urzędu, więc jeszcze nie raz będziesz miała okazję go spotkać.*

**Zastanów się:**

- Co zrobisz w tej sytuacji?
- Czy przerwiesz ten pełen aluzji i podtekstów cyniczny „spektakl”?
- W jaki sposób możesz to zrobić – jaki sposób wybierzesz?

*Miejsce na notatki*

.....

.....

.....

.....

**PRETEST****„ASERTYWNA KOMUNIKACJA W PRACY URZĘDNIKA”**

.....

Data i miejsce szkolenia

.....

Imię i nazwisko trenera

<b>1.</b>	<b>Cztery rodzaje komunikatów to...</b>
<b>A</b>	Komunikaty krytyczne, komunikaty wspierające, komunikaty werbalne, komunikaty niewerbalne.
<b>B</b>	Komunikaty krytyczne, komunikaty strukturalne, komunikaty opiekuńcze, komunikaty wspierające.
<b>C</b>	Komunikaty werbalne, komunikaty niewerbalne, komunikaty wyjaśniające, komunikaty wspierające.

<b>2.</b>	<b>Cztery typy ludzkich zachowań to...</b>
<b>A</b>	Agresja, uległość, asertywność, manipulacja.
<b>B</b>	Dominacja, podporządkowanie, zgodność, przeciwstawność.
<b>C</b>	Analityczność, komunikatywność, asertywność, dominacja.

<b>3.</b>	<b>Znaczenie treści w rozmowie...</b>
<b>A</b>	Używaj fachowego słownictwa, nie używaj porównań, mów krótko i zwięźle, stosuj onomatopeje.
<b>B</b>	Mów zwięźle, unikaj żargonu, używaj języka korzyści, stosuj porównania.
<b>C</b>	Używaj kwiecistego języka, używaj żargonu, nie daj się rozgadać klientowi, rób zawsze notatki.



<b>4.</b>	<b>W czasie rozmowy...</b>
<b>A</b>	Przekazuj dużo faktów i detali; zadawaj dużo pytań, koncentruj się na szczegółach.
<b>B</b>	Pokaż, że słuchasz i jesteś otwarty na dyskusję, zadawaj pytania, bądź zdystansowany, zakończ rozmowę, gdy rozmówca zbacza z tematu.
<b>C</b>	Zadawaj pytania, stosuj parafrazę, aktywnie słuchaj, sporządzaj notatki.

<b>5.</b>	<b>Aktywne słuchanie to...</b>
<b>A</b>	Umiejętność zrozumienia wszystkich komunikatów werbalnych i niewerbalnych przesyłanych przez nadawcę.
<b>B</b>	Nie przerywanie nadawcy w trakcie jego wypowiedzi, nawet jeżeli komunikat jest dla nas nie do końca zrozumiały.
<b>C</b>	Objaw naszego zainteresowania za pomocą metod werbalnych i niewerbalnych tym, co mówi nadawca.

<b>6.</b>	<b>Postawy sprzyjające komunikacji to...</b>
<b>A</b>	Empatia, otwartość, podkreślanie wspólnoty, gotowość do zmiany zdania.
<b>B</b>	Dostosowywanie, współpraca, unikanie „trudnych” pytań.
<b>C</b>	Obstawanie przy swoim zdaniu, akceptacja, konformizm, otwartość.

<b>7.</b>	<b>Przekaz informacji to...</b>
<b>A</b>	55% słowa, 7% głos, 35% mowa ciała.
<b>B</b>	55% mowa ciała, 7% słowa, 35% głos.
<b>C</b>	55 % głos, 35% słowa, 7% mowa ciała.



<b>8.</b>	<b>Formy komunikacji niewerbalnej to...</b>
<b>A</b>	Wygląd zewnętrzny, kontakt wzrokowy, parafrazowanie, uśmiech.
<b>B</b>	Wyraz twarzy, kontakt wzrokowy, niewerbalne aspekty mowy, gesty i inne ruchy ciała, odległość od partnera.
<b>C</b>	Wyraz twarzy, odległość od partnera, aktywne słuchanie, odzwierciedlanie uczuć.

<b>9.</b>	<b>Asertywność to...</b>
<b>A</b>	Umiejętność postępowania w zgodzie z samym sobą, nie pozwalając przy tym innym na naruszanie moich granic.
<b>B</b>	Umiejętność powiedzenia „NIE” w każdej sytuacji i formie.
<b>C</b>	Umiejętność wypowiedzania się, niezależnie od tego, czy zgadzamy się z naszym rozmówcą.

<b>10.</b>	<b>Konstruktywna krytyka...</b>
<b>A</b>	Jest opisowa i oceniająca.
<b>B</b>	Jest określona w czasie i skupia się na cechach osobowości.
<b>C</b>	Jest opisowa i skupia się na zachowaniu.



## POSTTEST

### „ASERTYWNA KOMUNIKACJA W PRACY URZĘDNIKA”

.....

Data i miejsce szkolenia

.....

Imię i nazwisko trenera

<b>1. Cztery rodzaje komunikatów to...</b>	
<b>A</b>	Komunikaty krytyczne, komunikaty wspierające, komunikaty werbalne, komunikaty niewerbalne.
<b>B</b>	Komunikaty krytyczne, komunikaty strukturalne, komunikaty opiekuńcze, komunikaty wspierające.
<b>C</b>	Komunikaty werbalne, komunikaty niewerbalne, komunikaty wyjaśniające, komunikaty wspierające.

<b>2. Cztery typy ludzkich zachowań to...</b>	
<b>A</b>	Agresja, uległość, asertywność, manipulacja.
<b>B</b>	Dominacja, podporządkowanie, zgodność, przeciwstawność.
<b>C</b>	Analityczność, komunikatywność, asertywność, dominacja.

<b>3. Znaczenie treści w rozmowie...</b>	
<b>A</b>	Używaj fachowego słownictwa, nie używaj porównań, mów krótko i zwięźle, stosuj onomatopeje.
<b>B</b>	Mów zwięźle, unikaj żargonu, używaj języka korzyści, stosuj porównania.
<b>C</b>	Używaj kwiecistego języka, używaj żargonu, nie daj się rozgadać klientowi, rób zawsze notatki.

<b>4.</b>	<b>W czasie rozmowy...</b>
<b>A</b>	Przekazuj dużo faktów i detali; zadawaj dużo pytań, koncentruj się na szczegółach.
<b>B</b>	Pokaż, że słuchasz i jesteś otwarty na dyskusję, zadawaj pytania, bądź zdystansowany, zakończ rozmowę, gdy rozmówca zbacza z tematu.
<b>C</b>	Zadawaj pytania, stosuj parafrazę, aktywnie słuchaj, sporządzaj notatki.

<b>5.</b>	<b>Aktywne słuchanie to...</b>
<b>A</b>	Umiejętność zrozumienia wszystkich komunikatów werbalnych i niewerbalnych przesyłanych przez nadawcę.
<b>B</b>	Nie przerywanie nadawcy w trakcie jego wypowiedzi, nawet jeżeli komunikat jest dla nas nie do końca zrozumiały.
<b>C</b>	Objaw naszego zainteresowania za pomocą metod werbalnych i niewerbalnych tym, co mówi nadawca.

<b>6.</b>	<b>Postawy sprzyjające komunikacji to...</b>
<b>A</b>	Empatia, otwartość, podkreślanie wspólnoty, gotowość do zmiany zdania.
<b>B</b>	Dostosowywanie, współpraca, unikanie „trudnych” pytań.
<b>C</b>	Obstawanie przy swoim zdaniu, akceptacja, konformizm, otwartość.

<b>7.</b>	<b>Przekaz informacji to...</b>
<b>A</b>	55% słowa, 7% głos, 35% mowa ciała.
<b>B</b>	55% mowa ciała, 7% słowa, 35% głos.
<b>C</b>	55 % głos, 35% słowa, 7% mowa ciała.





<b>8.</b>	<b>Formy komunikacji niewerbalnej to...</b>
<b>A</b>	Wygląd zewnętrzny, kontakt wzrokowy, parafrazowanie, uśmiech.
<b>B</b>	Wyraz twarzy, kontakt wzrokowy, niewerbalne aspekty mowy, gesty i inne ruchy ciała, odległość od partnera.
<b>C</b>	Wyraz twarzy, odległość od partnera, aktywne słuchanie, odzwierciedlanie uczuć.

<b>9.</b>	<b>Asertywność to...</b>
<b>A</b>	Umiejętność postępowania w zgodzie z samym sobą, nie pozwalając przy tym innym na naruszanie moich granic.
<b>B</b>	Umiejętność powiedzenia „NIE” w każdej sytuacji i formie.
<b>C</b>	Umiejętność wypowiedzania się, niezależnie od tego, czy zgadzamy się z naszym rozmówcą.

<b>10.</b>	<b>Konstruktywna krytyka...</b>
<b>A</b>	Jest opisowa i oceniająca.
<b>B</b>	Jest określona w czasie i skupia się na cechach osobowości.
<b>C</b>	Jest opisowa i skupia się na zachowaniu.