

**Aleksandra Dembińska**

# **UMIEJĘTNOŚCI SPOŁECZNE**

---

**Chorzów, październik 2005**

W obecnych czasach coraz bardziej docenia się rolę czynnika ludzkiego. To ludzie i ich umiejętności, zdolności oraz predyspozycje decydują o powodzeniu podejmowanych przedsięwzięć. Im wyższa samoświadomość, realistyczne i adekwatne poczucie własnej wartości, kreatywność, inteligencja emocjonalna, lepiej rozwinięte kompetencje interpersonalne tym większa szansa osiągnięcia wyznaczonych sobie celów.

## **INTELIGENCJA EMOCJONALNA**

Zasoby ludzkie, czyli niepowtarzalny zestaw cech, potencjału, zdolności, kompetencji osób zatrudnionych w organizacji staje się czynnikiem determinującym sukces. Znaczenie procesów emocjonalnych dla efektywności działania ludzi skłoniło badaczy do wyłonienia nowych czynników determinujących ten fakt i utworzenia nowego pojęcia. Sukces życiowy jednak nie zależy tylko od intelektu, ale i od umiejętności kierowania emocjami: od samoświadomości, kontrolowania własnych emocji, zapału i wytrwałości w dążeniu do celu a także od zdolności do empatii i umiejętności zachowań społecznych czyli od inteligencji emocjonalnej (IE). Stwierdzono wielorakość rodzajów inteligencji, przy czym iloraz inteligencji IQ i **współczynnik inteligencji emocjonalnej IE** nie określają przeciwnych, ale raczej różne zespoły zdolności (istnieje niewielka korelacja między nimi). ***Inteligencji emocjonalna obejmuje takie dziedziny jak:***

- ***znajomość własnych emocji,***
- ***kierowanie emocjami,***
- ***zdolność motywowania się,***
- ***rozpoznawanie emocji u innych,***
- ***nawiązywanie i podtrzymywanie związków z innymi.***

Do korzyści jakie daje przyswojenie sobie umiejętności emocjonalnych i społecznych należą:

### **Samoświadomość emocjonalna**

lepsze rozpoznawanie i nazywanie swych własnych emocji,  
lepsze zrozumienie przyczyn uczuć,  
rozpoznawanie różnicy między uczuciami i działaniami.

### **Panowanie nad emocjami**

lepsze znoszenie frustracji i panowanie nad złością,

mniej agresywne i autodestrukcyjne zachowanie,  
 lepsze radzenie sobie ze stresem.

### **Produktywne wykorzystanie emocji**

większa odpowiedzialność,  
 większa zdolność koncentrowania się na zadaniu i skupieniu uwagi,  
 mniejsza impulsywność, większa samokontrola,  
 wyższa efektywność.

### **Empatia**

lepsza zdolność patrzenia z punktu widzenia innej osoby,  
 umiejętność słuchania innych,  
 wrażliwość na uczucia innych.

### **Stosunki z innymi osobami**

większa zdolność analizowania i rozumienia natury stosunków międzyludzkich,  
 rozwiązywania konfliktów i wyjaśniania nieporozumień,  
 większa pewność siebie  
 zręczność w komunikowaniu się,  
 bardziej prospołeczne nastawienie i harmonijna współpraca w grupach.<sup>1</sup>

## **AUTOPREZENTACJA**

Rozwój inteligencji emocjonalnej pociąga za sobą ulepszanie swych umiejętności autoprezentacyjnych. *Autoprezentacja jest to świadome kierowanie wrażeniem jakie wywieramy na innych, czyli próba pokazywanie się takim, jakim chcę, żeby mnie inni widzieli i wszyscy to robimy chociaż raz na jakiś czas.* Chociaż niektórzy uważają, że interesowanie się takim wrażeniem świadczy o próżności, skłonności do manipulowania innymi, czy o braku poczucia bezpieczeństwa, to w rzeczywistości autoprezentacja stanowi podstawowy i nieunikniony aspekt codziennych kontaktów społecznych. Zwracanie bowiem uwagi w umiarkowanym stopniu na cudze odczucia względem własnej osoby jest zachowaniem dowodzącym dobrego

---

<sup>1</sup> Goleman D. (1997) : *Inteligencja emocjonalna*, Media Rodzina of Poznań, Poznań

przystosowania. Troska o dobre wrażenie pomaga w każdej sytuacji dostosować zachowanie do obowiązujących w danym społeczeństwie norm.<sup>2</sup>

Środki projektowania własnego wizerunku dzielą się na werbalne i niewerbalne, czyli w praktyce inni nas oceniają na podstawie tego jak mówimy, zachowujemy się i wyglądamy. W kontaktach interpersonalnych bardzo ważny jest *efekt pierwszego wrażenia*. Warto postarać się wypaść dobrze za pierwszym razem, bo korekta nieudanego pierwszego wrażenia wymaga sporo wysiłku. Nowo poznawanego człowieka postrzegamy w następującym porządku (wg badań A. Mehrabiana):

- rasa
- płeć
- wiek
- wzrost
- wyraz twarzy, oczy i włosy
- ubranie
- ruchy i postawa

Następnie, w takim porządku, w jakim jest to dla nas istotne, oceniamy:

- atrakcyjność
- osobowość i temperament
- wykształcenie
- osiągnięty sukces
- kulturę osobistą
- wychowanie
- stan majątkowy
- pozycję w firmie
- zalety społeczne i moralne
- pozycję społeczną.

---

<sup>2</sup> Królik G. (2002): *Autoprezentacja*, AE, Katowice

## KOMUNIKOWANIE

Na jakość pierwszego wrażenia, ale też na naszą wiarygodność i atrakcyjność w kontaktach z ludźmi znaczący wpływ ma poprawna komunikacja interpersonalna. Z. Nęcki definiując komunikację interpersonalną za jej główny cel uznaje osiągnięcie lepszego poziomu współdziałania. ***Komunikowanie to wzajemne wpływanie ludzi na siebie w procesie wzajemnych interakcji, za pomocą nadawania odpowiednich znaków.*** Przybiera ono różne formy, stosownie do treści komunikatów oraz relacji między uczestnikami tego procesu. Komunikowanie jest więc:

- 1) podstawą interakcji;
- 2) polega na wzajemnej wymianie informacji przez partnerów interakcji, co ma charakter sprzężenia zwrotnego;
- 3) jest procesem, co oznacza iż trwa on w czasie i ma określoną ciągłość.

W ramach modelu usiłującego przedstawić ogólny wzorzec przebiegu komunikacji interpersonalnej wyodrębniono w procesie komunikowania się pięć głównych elementów:

1. źródło informacji (człowiek nadawca),
2. przekaźnik (słowo, znak graficzny, sygnał)
3. kanał (droga przepływu sygnału)
4. odbiornik (receptor wzrokowy, słuchowy)
5. odbiorcę (człowiek odbiorca)

Model ten opisuje komunikowanie się ludzi w sposób następujący: źródłem informacji jest tu człowiek, co można zrozumieć co najmniej w dwojaki sposób – po pierwsze, informację stanowi wszystko to co jest zawarte w „głowie” człowieka; po drugie, źródłem informacji jest całokształt zachowań człowieka. Informacja wysłana przez człowieka zostaje w określony sposób zakodowana, co w tym modelu oznacza drogę (kanał) przekazu informacji. Wybór kanału wiąże się z nadaniem informacji takiej postaci, jaką wyznaczają właściwości środka, poprzez który jest on przekazywany (np. język słowny). Tak zakodowana informacja dociera do odbiornika, którym może być przykładowo któryś ze zmysłów człowieka. Za pośrednictwem tych receptorów informacja w swej zakodowanej postaci dociera do „głowy” odbiorcy i aby była rozumiana, musi nastąpić jej odcodowanie. Proces odcodowania wiąże się z interpretacją otrzymanego komunikatu. Zarówno w procesie

kodowania, jak i odkodowywania, różne czynniki mogą niekiedy doprowadzić do zmian, które spowodują, że zarówno komunikat wysłany, jak i odebrany nie będą zgodne z intencjami nadawcy (rys.).

Niezależnie od pułapek kodowania i odkodowywania, przekazowi informacji towarzyszy szum, stanowiący zakłócenia na drodze jej przekazywania (szumem nazywa się fizyczne i psychologiczne czynniki zakłócające proces komunikowania).

Dla interakcji między ludźmi istotne jest, poza wyjątkowymi sytuacjami to, że informacje przekazywane są w obie strony tak, że każdy z członków interakcji staje się nadawcą i odbiorcą komunikatu. Co więcej, między nadawanymi przez nich komunikatami istnieje sprzężenie zwrotne, w związku z czym komunikaty te są od siebie wzajemnie uzależnione. Ważnym czynnikiem jest znaczenie informacji, jakie zostaje odkodowane przez odbiorcę. Reakcja odbiorcy (gdy staje się on nadawcą) jest więc reakcją na odkodowane znaczenie komunikatu, nie zaś na znaczenie zakodowane.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Sowińska A. (2004): *Wykłady z psychologii dla studentów kierunków ekonomicznych*, AE, Katowice

NADAWCA –chęć przekazania czegoś odbiorcy

### INTENCJA

myśl, zamiar, uczucie

k o d o w a n i e

### INFORMACJA NADANA

zachowania  
werbalne i niewerbalne

*kanal komunikacyjny*

### INFORMACJA ODEBRANA

o d k o d o w y w a n i e

### INTERPRETACJA

nadanie znaczenia odebranych informacjom

ODBIORCA - odbiór intencji nadawcy

**Rys. Model komunikowania się-** Źródło: Balawajder K (1998): *Komunikacja, konflikty, negocjacje w organizacji*, UŚ, Katowice.

#### ***Jakie są zasady poprawnego komunikowania się?***

- 1) Poznaj samego siebie.
- 2) Zwróć uwagę na drobiazgi.
- 3) Uwzględnij chwiejność uwagi rozmówcy
- 4) Nie formułuj przedwczesnych ocen.
- 5) Bądź gotów przyznać się do pomyłki.
- 6) Zwracaj uwagę na sens, a nie na formę wypowiedzi.
- 7) Licz się z uczuciami drugiej osoby.
- 8) Nie lekceważ żadnego pytania.

- 9) Różnica zdań może być korzystna.
- 10) Spróbuj przyjąć punkt widzenia Twych oponentów.
- 11) Uważaj na sposób wyrażania niezgody.
- 12) Unikaj udzielania rad.
- 13) Bądź wnikliwym obserwatorem.
- 14) Mów w sposób jasny i rzeczowy.
- 15) Okazuj szacunek partnerowi.<sup>4</sup>

### ***BARIERY KOMUNIKACYJNE***

Przeszkodą dla poprawnego komunikowania są tzw. bariery komunikacyjne. Stosujesz je kiedy:

#### **OSĄDZASZ:**

- krytykujesz np. *dlaczego Ty nic nie rozumiesz?*;
- obrażasz np. *wszystko przez Twoją bezmyślność*;
- wiesz lepiej od kogoś co myśli i czuje np. *widać, że to Cię nie obchodzi*;
- chwalisz po to, by oceniać lub manipulować np. *stać Cię na większy wysiłek i wtedy uda się zrobić to znacznie lepiej niż do tej pory*

#### **DECYDUJESZ ZA INNYCH:**

- rozkazujesz np. *masz termin do jutra*;
- grozisz np. *jeśli nie wykonasz tego to...*;
- moralizujesz np. *powinieneś (powinnaś) to zrobić w ten sposób, to korzystne dla Twojego rozwoju, sam zobaczysz...*;
- zadajesz wścibskie pytania, np. *gdzie byłeś, kto był z Tobą co zrobiłeś?* itp.

#### **UCIEKASZ OD CUDZYCH PROBLEMÓW:**

- doradzasz np. *najlepsze wyjście dla Ciebie to...*;
- zmieniasz temat, np. *a co oglądałeś wczoraj wieczorem w TV?*;
- silnie logicznie argumentujesz, podpierając się faktami, a ignorując uczucia, np. *zreasumujmy- stan faktyczny jest taki...ale możesz poprawić swoje wyniki przez...*;

---

<sup>4</sup> Nęcki Z. (1992): *Komunikowanie interpersonalne*, Ossolineum, Wrocław .

- pocieszasz, udając zainteresowanie, np. *nie martw się, wszystko będzie dobrze.*<sup>5</sup>

Znajomość powyższych barier jest pierwszym krokiem by móc skutecznie przezwycięzać je. Możemy wyróżnić *techniki przezwycięzania barier komunikacyjnych* skierowane dla odbiorcy, skierowane dla nadawcy jak i techniki skierowane do obu (nadawcy i odbiorcy):

#### *Techniki dla nadawcy*

- Skuteczne sprzężenie zwrotne:
  - 1) skupiaj uwagę na konkretnych zachowaniach
  - 2) informacje zwrotne powinny dotyczyć zachowań, a nie osoby
  - 3) informacje zwrotne powinny dotyczyć celów
  - 4) wybierz właściwy moment na przekazanie informacji
  - 5) zapewnij zrozumiałość
- negatywne informacje powinny dotyczyć zachowania zależnego od odbiorcy
- Świadomość języka i znaczenia
- Zachowanie wiarygodności
- Wrażliwość na potrzeby odbiorcy
- Wyeliminowanie niezgodności komunikatów werbalnych i niewerbalnych

#### *Techniki dla odbiorcy*

- rozwijanie umiejętności aktywnego słuchania
- wrażliwość na potrzeby nadawcy, empatia

#### *Techniki dla nadawcy i odbiorcy*

- śledzenie losów informacji
- regulacja przepływu informacji
- zrozumienie bogactwa różnych środków przekazu
- panowanie nad emocjami

---

<sup>5</sup> Hamer H. (1994): *Klucz do efektywności nauczania*, Ministerstwo Edukacji Narodowej Wyd. "Veda", Warszawa

### **AKTYWNE SŁUCHANIE**

Jedną z technik poprawiających skuteczność komunikowania przeznaczonych dla odbiorcy jest aktywne słuchanie. Słuchania trzeba się nauczyć jak czytania, pisania i liczenia. Wymaga ono woli, energii, dyscypliny i koncentracji. Aktywne i skuteczne słuchanie wymaga zatem przestrzegania wielu zasad:

1. Konieczna jest **KONCENTRACJA UWAGI** ( nie wolno przeszkadzać, przerywać)
2. Potrzebny jest **KONTAKT WZROKOWY** ( brak kontaktu wzrokowego może oznaczać nieszczerłość, brak sympatii lub znudzenie)
3. Przydatne jest **LEKKIE POCHYLENIE CIAŁA** (wychylenie się w stronę rozmówcy oznacza gotowość do słuchania , sympatię. Jeśli jednak osoba lekko się odsuwa, kiedy stoi lub odchyła do tyłu gdy stoi- nie wolno naruszać jej obszaru prywatności i pochylać się bardziej, to może speszyc i zdekoncentrować ).
4. Pożyteczne jest **UŻYWANIE ZACHĘCAJĄCYCH ZWROTÓW** (podtrzymujących rozmowę np. „mhm”, „tak”, „rozumiem”. Ale oznaką znudzenia jest powtarzanie „tak, tak mów, słucham Cię uważnie” i robienia czegoś innego).
5. Potrzebna jest **OTWARTOŚĆ NA PUNKT WIDZENIA DRUGIEJ OSOBY**
6. Istotna jest w aktywnym słuchaniu **POWŚCIAĞLIWOŚĆ W WYRAŻANIU WŁASNEGO ZDANIA**
7. Zrozumieniu drugiej osoby sprzyja **EMPATIA** ( czyli emocjonalne zrozumienie, postawienie własnej osoby na miejscu uczucia i wyobrażenia sobie siebie w jego „skórze”)
8. Unikaniu niepotrzebnych nieporozumień, zniekształceń i przesadnych uogólnień i zbędnych interpretacji pomaga **PARAFRAZOWANIE** (powtarzanie własnymi słowami sensu usłyszanej wypowiedzi).
9. Korzystne może być **ZADAWANIE PYTAŃ** (funkcją ich jest wyjaśnianie wątpliwości)
10. **OKAZYWANIE MÓWCY SZACUNKU, CIEPŁA I AKCEPTACJI**
11. **NIE UDZIELANIE DOBRZYCH RAD**
12. **POWSTRZYMYWANIE SIĘ OD MORALIZOWANIA I OSĄDZANIA.**<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Hamer H. (1994): *Klucz do efektywności nauczania*; Ministerstwo Edukacji Narodowej, Wyd. "Veda" , Warszawa

Komunikaty werbalne, czyli słowa przekazują własne myśli, ale w praktyce dokonujemy autocenzury, czyli są one odpowiednio dobierane, korygowane w taki sposób aby nasze ego nie było narażane na ataki przeciwników oraz aby zdobyć wielu zwolenników naszych poglądów.<sup>7</sup> A. Mehrabian twierdzi, że tylko 7% informacji odbieramy poprzez język słowny; a 93 % za pomocą języka ciała.<sup>8</sup>

### ***KOMUNIKACJA NIEWERBALNA***

Do najważniejszych form komunikowania pozasłownego (tak zwanych **komunikatów niewerbalnych**) zalicza się:

- gestykulację – a więc ruchy rąk, dłoni, palców, nóg, stóp, głowy i korpusu ciała;
- wyraz mimiczny twarzy – jego bogate możliwości przekazywania zarówno stanów psychicznych, jak i informacji obiektywnych;
- dotyk i kontakt fizyczny – w zróżnicowanej gamie od łagodnego głaskania do brutalnego uderzenia;
- wygląd fizyczny – sposób ubierania się, czesania, ozdabiania, ekspozycji wizualnej;
- dźwięki paralingwistyczne – takie jak westchnienia, pomruki, płacz, sapanie, gwizdanie, jęki, śmiech, przydźwięki w rodzaju „eee”, „yy”, czyli wszelkie odgłosy, które nie tworzą słów i ich części;
- kanał wokalny – intonacja, akcentowanie, barwa głosu, rytm mówienia, szybkość mówienia, wysokość głosu;
- spojrzenia i wymiana spojrzeń – kontakt wzrokowy, w którym jakość i długość spojrzeń jest znaczącym elementem komunikacji;
- dystans fizyczny między rozmówcami – odległość między nimi w trakcie rozmowy jest ważną informacją m.in. o wzajemnych postawach, poziomie intymności, sympatii itd.;
- pozycję ciała – tu najważniejsze są poziom napięcia lub rozluźnienia i otwartość bądź zamknięcie;
- organizacja środowiska – chodzi o użycie form przestrzennych jako komunikatów estetycznych, ideologicznych i użytkowych.<sup>9</sup>

<sup>7</sup> Królik G. (1996): *Okiełznać zdrajcę*. Personel nr 12

<sup>8</sup> Królik G. (2002): *Autoprezentacja*, Wyd. AE, Katowice

<sup>9</sup> Nęcki Z. (1996): *Komunikacja międzyludzka*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków

Rola jaką ma do spełnienia komunikacja niewerbalna polega na:

- 1) komunikowaniu postaw i emocji wobec partnera interakcji (jeśli między komunikatem werbalnym i niewerbalnym występuje sprzeczność, za prawdziwy uznany zostaje komunikat niewerbalny);
- 2) wspomaganie komunikacji językowej (wzbogacaniu komunikatu językowego);
- 3) komunikacja niewerbalna może zastępować mowę.<sup>10</sup>

Prawidłowe rozpoznanie sygnałów niewerbalnych pozwala odczytać nastawienie rozmówcy do nas. Przedstawi to poniższa tabela:

<b>Nastawienie nieprzyjazne</b>	<b>Nastawienie przyjazne</b>
Unika wymiany spojrzeń Pochyla, odwraca głowę Mimika uboga, zła Mocno ściska dłonie Pociera często nos, głowę Odsuwa się od rozmówcy	Patrzy rozmówcy prosto w oczy Kiwa głową aprobująco Uśmiecha się Trzyma otwarte dłonie Rzadko dotyka głowy Zbliża się ku rozmówcy
<b>Zachowania osoby lękliwej</b>	<b>Zachowania osoby pewnej siebie</b>
Często przymyka oczy Nerwowo rusza rękami Często zasłania usta Wierci się na krześle Nerwowo kiwa nogą	Oczy naturalnie otwarte Trzyma ramiona luźno, swobodnie Odślania sylwetkę, twarz Siedzi pewnie, spokojnie Trzyma nogi spokojnie, wygodnie
<b>Nastawienie wrogie, agresywne</b>	<b>Nastawienie zdecydowania bez wrogości</b>
Uśmiecha się z politowaniem Nieprzyjemny wyraz twarzy Grozi palcem wskazującym Podnosi brwi z niesmakiem Wstaje, aby unieść się nad rozmówcę Ściska dłonie w pięści Patrzy ponad głowę rozmówcy	Spogląda na rozmówcę około trzy czwarte czasu rozmowy Wyraz zdecydowania, pewności Gestykułuje dłońmi Lekko odwraca głowę na bok Lekko napina ciało, gdy zaczyna mówić Trzyma otwarte dłonie Patrzy prosto w oczy

Źródło: Z. Nęcki (1994): *Negocjacje w biznesie*. WPSB, Kraków,, s. 83

<sup>10</sup> Nęcki Z. (1996): *Komunikacja międzyludzka*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków

### ***Jak zachowuje się profesjonalista?***

- **Oczy:** zdolność do stworzenia i utrzymania kontaktu wzrokowego sprawia wrażenie pewności siebie. Opuszczenie oczu wygląda na poddanie się.
- **Twarz:** wyraz twarzy może przekazywać siedem podstawowych emocji: strach, złość, zaskoczenie, wstręt, szczęście, smutek, ból. Dobrze jest mieć świadomość jak zachowuje się twarz podczas przeżywania takich emocji.
- **Ruchy brwi:** podniesienie brwi na kilka sekund w momencie, gdy Twój wzrok napotyka wzrok kogoś innego jest gestem przyjacielskim i uspokajającym. Staraj się odpowiadać tym gestem chyba, że chcesz okazać brak aprobaty lub wrogość.
- **Spoglądanie wzdłuż linii nosa.** Jeśli patrząc na kogoś trzymasz głowę uniesioną do góry i cofniętą sprawiasz wrażenie jakbyś patrzył na tę osobę z góry, zadzierał nosa i uważał się za kogoś lepszego.
- **Postawa:** sposób w jaki siedzisz, stoisz lub chodzisz może przekazywać wrażenie że jesteś pewny siebie lub nieśmiały, zdrowy lub chory.
- **Gesty:** gesty powinny przyciągać uwagę nie do samych siebie, ale do omawianej sprawy czy znaczenie jakiegoś pojęcia. Każda próba interpretacji gestu powinna brać pod uwagę:
  - kontekst w jakim gesty występują np. skrzyżowanie ramion na piersiach może wskazywać na poczucie zagrożenia ale na wietrznym peronie oznacza po prostu ogrzanie swego ciała
  - kulturę: znaczenie różnych gestów dłoni czy rąk może całkowicie się zmieniać w zależności od kultury czy kontynentu
  - jakie gesty towarzyszą sobie w danej sytuacji. Próbuj interpretować zestawy gestów a nie ich pojedyncze elementy.
- **Dotyk :** Zawodowy uścisk dłoni to bardzo wyraźna forma pozawerbalnego sposobu prezentowania się –warto nad nim pracować. Upewnij się, że w każdej chwili potrafisz bez wahania wejść w rutynowy układ „uśmiech- kontakt wzrokowy- uścisk dłoni”

## ZAWODOWY UŚCISK DŁONI

- Odpowiedni uśmiech: szczery, niezbyt szeroki,
- Kontakt wzrokowy: nawiązany i utrzymany przez 5-10 s.
- Sucha dłoń: nie spocona, nie klejąca, nie za gorąca i nie za zimna
- Delikatna skóra
- Silny uścisk: nie miażdżący ani nie miękki
- Czas trwania uścisku: 2-5 s. ale nie dłużej niż 8-9 s.
- Odpowiedni sposób uchwytu: dłonią w dłoń, pionowo, sugerujący partnerstwo
- Postawa: lekkie pochylenie do przodu.<sup>11</sup>

*Przeczytaj powyższe wyznaczniki zawodowego uścisku dłoni i zastanów się, które elementy u Ciebie są poprawne, które wymagają poprawy a które mogą pogarszać Twój wizerunek. Świadomość tych elementów otwiera Ci drogę do ulepszania własnego wizerunku w sytuacjach zawodowych.*

## ASERTYWNOŚĆ

Warunkiem poprawnej komunikacji jest, iż wyrażając swoje uczucia, myśli życzenia powinniśmy dbać o przestrzeganie należnych nam praw ale bez naruszania praw innych osób. Taką umiejętnością jest asertywność. ***Określa ona zachowanie się zdecydowane, ale bez agresji, spokojne i łagodne, ale bez lęku. Zachowanie asertywne jest skutecznym realizowaniem własnych celów poprzez bezpośrednie, precyzyjne, szczere wyrażanie poglądów i uczuć. Asertywność to szanowanie innych ludzi w takim samym stopniu jak siebie.***<sup>12</sup> Różni się zarówno od zachowania agresywnego (oznacza korzystanie z osobistych praw bez naruszania praw innych osób), jak i od zachowania uległego (zakłada bowiem działanie zgodne z własnym interesem oraz stanowczą obronę siebie i swoich praw).

<sup>11</sup> Sampson E. (1996): *Jak tworzyć własny wizerunek* ; Warszawa Wyd. ABC

<sup>12</sup> Król – Fijewska M. (1991): *Trening asertywności*, Instytut Psychologii Zdrowia i Trzeźwości, Warszawa

Przyczyny i skutki trzech postaw nieasertywnych i asertywnej:<sup>13</sup>

Postawy niesertywne to uległość, manipulacja, agresja

<b>Przyczyny zachowań uległych:</b>	<b>Skutki zachowań uległych</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- lęk wobec innych ludzi</li> <li>- obawa utraty sympatii</li> <li>- chęć unikania konfliktów</li> <li>- posłuszeństwo jako zasada postępowania</li> <li>- poczucie niższości</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- utrata szacunku otoczenia</li> <li>- lekceważenie</li> <li>- utrata poczucia własnej wartości</li> <li>- poczucie krzywdy, silny stres</li> <li>- wykorzystywanie przez innych</li> <li>-</li> </ul>
<b>Przyczyny zachowań agresywnych</b>	<b>Skutki zachowań agresywnych</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- chęć wyładowania złości</li> <li>- poczucie wyższości</li> <li>- chęć zwrócenia na siebie uwagi</li> <li>- chęć zmuszenia do uległości</li> <li>- brak umiejętności innego zachowania się</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ostre konflikty z innymi ludźmi</li> <li>- utrata sympatii otoczenia</li> <li>- ośmieszenie się</li> <li>- efekt odwrotny do zamierzonego</li> <li>- poważne kłopoty ze zdrowiem</li> </ul>
<b>Przyczyny manipulowania innymi ludźmi</b>	<b>Skutki manipulacji</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- traktowanie innych jako głupszych</li> <li>- maskowanie uczuć i brak otwartości</li> <li>- podejście: chęć wygrać cudzym kosztem</li> <li>- podejrzliwość</li> <li>- nieuczciwość</li> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- złość agresja otoczenia</li> <li>- narastanie konfliktów</li> <li>- wymierne straty innych ludzi</li> <li>- niechęć do kontaktów z Tobą</li> <li>- utrata zaufania do Ciebie</li> </ul>
<b>Przyczyny zachowań asertywnych</b>	<b>Skutki zachowań asertywnych</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chęć realizacji własnych celów życiowych</li> <li>- Chęć kontrolowania własnego życia</li> <li>- Unikanie kłamstwa, otwartość</li> <li>- Niechęć do ranienia innych</li> <li>- Szacunek wobec innych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etykieta osoby pewnej siebie</li> <li>- Zmiany na plus w relacjach z innymi ludźmi</li> <li>- Wzrost skuteczności</li> <li>- Wzrost szacunku do siebie</li> <li>- Wzrost szacunku do ciebie</li> </ul>

<sup>13</sup> Hamer H., Wołoszyn J., Hamer K. (1998): *Techniki skutecznego działania. Klucz do sukcesu, "Format AB"* Warszawa

## *Jakie są nasze prawa?*

### *PIĘĆ PRAW FENSTERHEIMA*

1. Masz prawo do robienia tego, co chcesz - dopóty, dopóki nie rani to kogoś innego.
2. Masz prawo do zachowania swojej godności poprzez asertywne zachowanie - nawet jeśli rani to kogoś innego - dopóty, dopóki Twoje intencje nie są agresywne, lecz asertywne.
3. Masz prawo do przedstawienia innym swoich próśb - dopóty, dopóki uznajesz, że druga osoba ma prawo odmówić.
4. Istnieją takie sytuacje między ludźmi, w których prawa nie są oczywiste. Zawsze jednak masz prawo do przedyskutowania tej sprawy z drugą osobą i wyjaśnienia jej.
5. Masz prawo do korzystania ze swych praw.<sup>14</sup>

*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.*

Podczas komunikowania się z innymi jednostka asertywna odwołuje się do własnych myśli i pragnień. Używa słów „chcę”, „nie chce”, „czuję”, „uważam”. Nie zasłania się natychmiast sytuacją, nie używa jako fasady słów: „muszę”, „powinam”, „chciałbym...”. Zachowania asertywne dotyczą różnorodnych sytuacji. Najtrudniejszymi z nich są sytuacje, w których musimy odmawiać komuś lub przyjmować krytykę.

**Asertywne odmawianie** jest ważną umiejętnością służącą obronie przez manipulacją.<sup>15</sup> Często boimy się odmawiać gdyż nie potrafimy robić tego spokojnie, bez obrażania, etykietowania drugiej osoby, np. „nie pożyczę ci pieniędzy bo jesteś niesłowny”. Jednym ze sposobów asertywnego odmawiania jest **technika „zdarłej płyty”**. Polega ona na powtarzaniu tego samego zwrotu (np. „nie pójdę bo jestem zmęczony”) w celu pokazania partnerowi, że jesteśmy zdecydowani, a jego próby nakłonienia nas do czegoś są nie przyniosą efektu.<sup>16</sup> Podczas asertywnego odmawiania należy koniecznie utrzymać kontakt wzrokowy z partnerem interakcji, a także mówić spokojnie, stanowczym tonem głosu. W celu

<sup>14</sup> Król – Fijewska M. (1991): *Trening asertywności*, Instytut Psychologii Zdrowia i Trzeźwości, Warszawa

<sup>15</sup> Król- Fijewska M. (1991): *Trening asertywności*, Instytut Psychologii Zdrowia i Trzeźwości, Warszawa

<sup>16</sup> Lindenfield G. (1995): *Asertywność, czyli jak być otwartym, skutecznym i naturalnym*, Wyd. Ravi, Łódź

złagodzenia efektów odmawiania możemy podkreślać życzliwość wobec partnera, gotowość utrzymania znajomości itp.<sup>17</sup>

Jednym z głównych powodów, dla których trudno nam zachowywać się asertywnie jest fakt, iż utożsamiamy krytykę z odrzuceniem.

### **Jak asertywnie przyjmować krytykę?**

Punktem wyjścia jest potraktowanie krytyki jako opinii, którą partner ma prawo wyrażać.<sup>18</sup> Także osoba krytykowana ma prawo wyrazić własne zdanie, czyli zgodzić się lub niezgodzić z krytyką. Ma prawo także wyrazić własne uczucia związane z krytyką. Możemy zastosować różne rodzaje technik przyjmowania krytyki w zależności od tego, z jakim rodzajem krytyki mamy do czynienia:

1. Jeśli krytyka dotyczy błahych spraw i ma wyraźnie złośliwy charakter użyteczna jest **technika „załony z mgły”**. Polega ona na spokojnym zgodzeniu się z krytyką. Ostudzi to zapał krytyka do dalszego wyśmiewania nas. Gdy mimo to kontynuuje krytykę możemy stanowczo odmówić brania w niej udziału („*Nie chce na ten temat z Tobą rozmawiać*”). Stosowanie tej techniki chroni nas przed zbędnym angażowaniem się w sprawy małej wagi.<sup>19</sup>
2. Kiedy krytyka jest zbyt ogólna wobec naszego zachowania, które tą krytykę sprowokowało, nasze zachowanie asertywne powinno polegać na **przyznaniu częściowej racji krytykowi oraz przeciwstawieniu się nadmiernemu uogólnieniu**. Osoby nieasertywne w takiej sytuacji mają skłonność popadania w nadmierne poczucie winy, które hamuje wyrażenie sprzeciwu wobec niesprawiedliwej krytyki. Mogą dać sobą manipulować, gdyż nie czują się w porządku.
3. Jeśli krytyka jest aluzyjna, nie wprost, czyli jak „ukłucie szpilka”, metodą na nią jest **zdemaskowanie aluzji**. Tego typu krytyka jest adresowana do osób, które nie chcą się przyznać że są sprawcami krytykowanego zdarzenia. Satysfakcja osoby krytykującej polega na obserwowaniu speszenia osoby krytykowanej. (krytyk: „*Jakiś straszny brudas był ostatnio w łazience, nie posprzątał po sobie*”, krytykowany: „*Przecież dobrze wiesz ja ostatnio byłem w łazience. Czy uważasz mnie za brudasę?*”).

<sup>17</sup> Grzesiuk L., Doroszewicz K., Stojanowska E. (1997): *Umiejętności menedżera. Psychologia stosowana dla menedżerów*, WSH, Warszawa

<sup>18</sup> Król- Fijewska M. (1991): *Trening asertywności*, Instytut Psychologii Zdrowia i Trzeźwości, Warszawa

<sup>19</sup> Lindenfield G. (1995): *Asertywność, czyli jak być otwartym, skutecznym i naturalnym*, Wyd. Ravi, Łódź

### ***Jak krytykować asertywnie?***

Asertywne krytykowanie jest umiejętnością niezwykle trudną, ponieważ towarzyszą nam silne emocje a także mało korzystnie spostrzegamy osobę którą krytykujemy. Dlatego **zamiast krytykować zachowanie krytykujemy osobę!** Krytyka asertywna jest krytyką konstruktywną, ma zachęcać do zmiany zachowania. Nie rani osoby, bo skupia się na uczuciach własnych krytyka. Krytyka ma dotyczyć konkretnego zachowania, w miarę nieodległego w czasie, nie skumulowanych pretensji z dłuższego czasu. Czasem zanim wyrazimy krytykę warto docenić osobę krytykowaną żeby nie poczuła się zbyt dotknięta zarzutami.

#### ***GDY ASERTYWNIE WYRAŻASZ KRYTYKĘ :***

1. Zawsze pamiętaj o pochwaleniu czegoś na początku rozmowy, jeśli chcesz, aby Cię
2. Mów wprost do ocenianego, patrząc mu w oczy.
3. Nie krytykuj przy innych.
4. Nie czekaj z krytyką, rób to natychmiast po fakcie wymagającym interwencji.
5. Nie powtarzaj zarzutu, to jest upokarzające.
6. Krytykuj tylko zachowanie, które można zmienić.
7. Mów o postępkach, nie o osobie, jeśli nie chcesz wywołać poczucia krzywdy.
8. Nie podkreślaj dodatkowo swojej dezaprobaty wykrzywiając twarz.
9. Nie dowcipkuj.
10. Nie pozwalaj sobie na złośliwości i ironię,
11. Pozwól krytykowanemu "zachować twarz".<sup>20</sup>

#### ***Jak być asertywnym przełożonym?***

- Buduje swój styl asertywnego zarządzania na fundamentach szczerości, odpowiedzialności, współpracy, pracy zespołowej i wzajemnym szacunku.
- Słucha i zwraca uwagę na to, co ludzie mają do powiedzenia;
- Pracuje **razem** ze swoim personelem.
- Dowiaduje się o tym, co jest potrzebne z pierwszej ręki.
- Pamięta, że wszyscy jesteśmy równi w relacjach międzyludzkich.
- Jego polecenia są jasne i bezpośrednie.<sup>21</sup>

<sup>20</sup> por. Król- Fijewska M., Fijewski P. (2000): *Asertywność menedżera*, Polskie Wyd. Ekonomiczne, Warszawa

<sup>21</sup> por. Król- Fijewska M., Fijewski P. (2000): *Asertywność menedżera*, Polskie Wyd. Ekonomiczne, Warszawa

- Przyjmuje odpowiedzialność przywódcy, włączając w to podejmowanie decyzji.
- Krytykuje sprawiedliwie, skupiając się na wykonaniu, a nie na osobie.
- Często chwali, skupiając się na wykonaniu, a nie na osobie.
- Menedżer musi zarówno kierować personelem, jak i zapewniać potrzebne wsparcie.

## **KONFLIKTY INTERPERSONALNE**

Odpowiednia komunikacja z uwzględnieniem zasad zachowań asertywnych w wielu wypadkach pozwala uniknąć sytuacji konfliktowych. Jednak musimy zdawać sobie sprawę, iż sytuacje konfliktowe są nieuniknione w naszym życiu. Istotą wszystkich konfliktów jest sprzeczność przekonań i/lub sprzeczność interesów (celów, dążeń). Zastanówmy się jak rozwiązywać konflikty. Podstawą wyodrębniania stylów zachowania się ludzi w sytuacjach konfliktowych jest stopień nasilenia dwóch dążeń: zaspokajania własnego interesu oraz zaspokojenia interesów partnera.<sup>22</sup>

Wyróżniamy następujące **style rozwiązywania konfliktów**:

1. **Unikanie**. Jest to sposób postępowania polegający na unikaniu zajmowania się konfliktem lub zaprzeczanie, że konflikt istnieje. Żadna ze stron nie ma szans na zaspokojenie własnych potrzeb. Styl ten preferują osoby, które źle znoszą napięcie emocjonalne lub mają za sobą nieudane próby stosowania innych stylów.

Stosuj unikanie gdy:

- cel nie jest zbyt ważny lub jest ważny tylko przejściowo;
- nie ma żadnych szans na zaspokojenie naszych pragnień;
- straty kontynuowania konfliktu przeważają nad ewentualnymi zyskami i jego rozwiązaniem;
- trzeba sobie lub partnerowi dać czas na ochłonięcie, zredukowanie napięcia emocjonalnego;
- jest potrzebny czas na zebranie informacji niezbędnych do podjęcia decyzji;
- inni potrafią skuteczniej rozwiązać konflikt.

---

<sup>22</sup> Ratajczak Z., Turska E. (1983): *Eksperymentalna psychologia pracy*, UŚ, Katowice

2. **Rywalizacja**. Jest wyrazem bardzo silnego dążenia do obrony własnego interesu i braku zainteresowania, lekceważenia interesów drugiej strony. Jest to taki sposób prowadzenia konfliktu, w którym zawsze jest wygrany i przegrany.

Stosuj rywalizację gdy:

- konieczne jest szybkie, zdecydowane działanie np. w kryzysie;
- ważne, ale niepopularne sprawy muszą być wprowadzone w życie np. zaostrezenie dyscypliny;
- sprawy są życiowo ważne dla podwładnych, a racja jest po stronie kierownika;
- trzeba obronić się przed ludźmi czerpiącymi korzyści z zachowań nierywalizacyjnych np. ktoś celowo nie chce rozwiązać konfliktu;
- trzeba ochronić się przed ludźmi niekompetentnymi.

3. **Dostosowywanie się**. Przejawia się w rezygnacji z obrony własnych interesów i pragnieniu zaspokojenia potrzeb partnera. Styl ten jest stosowany, gdy druga strona jest spostrzegana jako silniejsza bądź jest to taktyka obliczona na to, że w przyszłości druga strona odwzajemni się ustępstwem na naszą korzyść.

Stosuj dostosowywanie się gdy:

- masz świadomość, że jesteś w błędzie i pozwalasz by lepsze stanowisko „zwyciężyło”;
- sprawa jest ważniejsza dla partnera niż dla ciebie, przyczyniasz się wtedy do utrzymania dobrych stosunków z innymi;
- ważniejsze jest zdobycie zaufania partnera niż wynik rozwiązania konfliktu;
- ważne jest zachowanie zgody i unikanie rozdźwięku;
- ważne jest, aby inni uczyli się na własnych błędach.

4. **Współpraca**. Jest wynikiem bardzo silnego dążenia do obrony własnych interesów i równie silnym pragnieniem, aby partner zrealizował swoje cele. Konflikt jest traktowany jako wspólny problem do rozwiązania.

Stosuj współpracę gdy:

- ważne jest znalezienie wspólnego rozwiązania, a kompromis nikogo nie satysfakcjonuje;
- sprawa dotyczy zespołu i ważne jest zebranie opinii osób o różnym sposobie widzenia problemu;
- celem jest osiągnięcie porozumienia przez integrację różnych poglądów;

- dąży się do pokonania uczuć wrogości przeszkadzających w utrzymaniu dobrych stosunków w zespole;
- celem jest uczenie się obiektywizmu- weryfikujemy własne poglądy i staramy się zrozumieć punkt widzenia innych;

5. **Kompromis.** Jest to postępowanie umożliwiające częściowe zaspokojenie osobistych interesów i częściowe zaspokojenie interesów partnera. Każdy coś zyskuje i coś traci.

Stosuj kompromis gdy:

- interesy nie są zbyt ważne i nie warte większych wysiłków w ich obronie;
- równi sobie siłą partnerzy zmierzają do wykluczających się celów;
- wystarczające jest osiągnięcie czasowego porozumienia;
- konieczne jest szybkie rozwiązanie w sytuacji presji czasowej;
- zawodzi rywalizacja i współpraca.<sup>23</sup>

W kontaktach międzyludzkich, a zwłaszcza w pracy są użyteczne wszystkie wymienione style rozwiązywania konfliktów. Dlatego ważna jest umiejętność trafnej oceny sytuacji konfliktowej i doboru odpowiedniego w niej stylu postępowania.

Kiedy współpracujemy z ludźmi- podwładnymi, klientami, swoimi szefami itp. Nasze zdolności interpersonalne stanowią podstawowe narzędzie pracy. Efekty naszej pracy zależne będą właśnie od stopnia ukształtowania kompetencji interpersonalnych. Poradnik ten niech stanie się punktem wyjścia w doskonaleniu naszych umiejętności niezbędnych w kontaktach z innymi ludźmi.

Autor poradnika: mgr Aleksandra Dembińska

---

<sup>23</sup> Grzesiuk L., Doroszewicz K., Stojanowska E. (1997): *Umiejętności menedżera. Psychologia stosowana dla menedżerów*, WSH, Warszawa