

IDŹ DO

PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ

SPIS TREŚCI

KATALOG KSIĄŻEK

KATALOG ONLINE

ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

TWÓJ KOSZYK

DODAJ DO KOSZYKA

CENNIK I INFORMACJE

ZAMÓW INFORMACJE
O NOWOŚCIACH

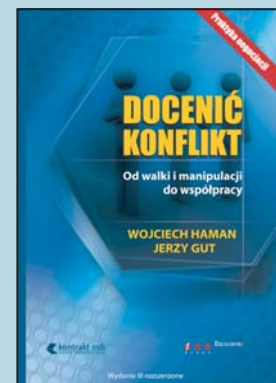
ZAMÓW CENNIK

CZYTELNIA

FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

Docenić konflikt. Od walki i manipulacji do współpracy. Wydanie III rozszerzone

Autor: Wojciech Haman, Jerzy Gut
ISBN: 978-83-246-1458-5
Format: A5, stron: 208



Negocjacje są proste jak konstrukcja cepa, ale kruche jak lukier

Konflikt jest wynikiem sprzeczności lub różnicy interesów. Jest zjawiskiem naturalnym i nieuchronnym wszędzie tam, gdzie ludzie ze sobą współżyją lub współpracują. Jesteśmy na niego skazani. Jednak czy zawsze musi on być zjawiskiem negatywnym? Jak postępować gdy konflikt wybuchnie? Walczyć czy negocjować? Zwyciężać czy szukać kompromisów?

Czy warto za wszelką cenę forsować swoje stanowisko i pomysły? Pokonać „przeciwnika”, posługując się presją lub manipulacją, i osiągnąć niekwestionowane zwycięstwo? Dobrze znamy ten schemat zachowania, gdyż podpowiadają go nam nasze ludzkie odruchy, nawyki i stereotypy. Jednak bywa on skuteczny jedynie przy jednorazowym kontakcie, natomiast w przypadku ważnych i dłuższych relacji zawsze okazuje się pyrrusowym zwycięstwem. Pokonany i wykorzystany partner myśli o rewanżu i nie jest skłonny do kooperacji.

Jaką strategię negocjacji warto obrać, aby zwiększyć szanse na dobrą współpracę? Jak nie zniszczyć dobrze rokującego dorobku? Jeżeli chcesz, żeby sposób rozwiązywania konfliktów zaowocował obustronną satysfakcją i gotowością do kooperacji w przyszłości, właśnie w tej książce znajdziesz użyteczne wskazówki, jak to zrobić. Model negocjacji nastawionych na współpracę pozwala w praktyce zastosować słuszne i szczerne postulaty, zawarte w wielu książkach i teoriach poświęconych temu zagadnieniu. Umiejętność negocjowania bez wątplenia jest sztuką, mimo swej logicznej prostoty. Aby osiągnąć w niej biegłość, potrzeba doświadczenia, stosowania kilku ważnych zasad oraz umiejętności omijania kilku pułapek, a szczególnie zachowań i wypowiedzi, które w jednej chwili niszczą każdą sensowną rozmowę.

Proponowane przez autorów metody twórczego rozwiązywania konfliktów zostały wielokrotnie sprawdzone w praktyce. Z równą łatwością można użyć ich przy rozbrajaniu złożonych problemów organizacji biznesowych, jak i podczas łagodzenia antagonizmów społecznych lub w konfliktach natury osobistej.

Ta książka to praktyczny poradnik dla osób, które z racji swojego zawodu, funkcji lub sytuacji życiowej mają często do czynienia z konfliktami, a także dla tych, które muszą negocjować. Znajdziesz w niej konkretne i użyteczne sposoby:

- budowania dobrego kontaktu i zachęcania do współpracy;
- przeciwstawiania się presji i manipulacji;
- skutecznego negocjowania, dającego satysfakcję obu stronom konfliktu.

Spis treści

Podziękowania	9
Dlaczego napisaliśmy tę książkę?	11
Konflikt i manipulacja	15
Czy konflikt to coś złego?	19
Dlaczego ludzie manipulują?	21

CZĘŚĆ I

JAK BUDOWAĆ KONTAKT I POROZUMIENIE?23

1. Pierwsze wrażenie i nastawienie	27
Uświadom sobie, co wnosisz do kontaktu	30
Daj się poznać	32
Odważnie poznawaj partnera	34
Udzielaj informacji zwrotnych	36
2. Podstawy konstruktywnego porozumiewania się	39
Nie oceniaj	42
Nie uogólniaj, nie interpretuj	44
Nie dawaj „dobrych rad”	46
Skupiaj swoją uwagę na partnerze.	
Koncentruj się na tym, co mówi	48
Mów wprost. Otwarcie wyrażaj swoje potrzeby, uczucia i propozycje	49

3. Skuteczne i pomocne słuchanie	53
Parafraza	58
Uwaga. Sygnały świadczące o kontakcie, szacunku i śledzeniu toku wypowiedzi	60
Sprawdzanie właściwego rozumienia	61
Utrzymanie tematu rozmowy	63
Odzwierciedlanie	65
Prowadzenie	68
Porządkowanie chaotycznych wypowiedzi	68
Ośmielanie rozmówcy	70
Zadawanie pytań. Proponowanie tematów	71

CZĘŚĆ II

JAK RADZIĆ SOBIE Z PRESJĄ I MANIPULACJĄ?	73
Zachowania asertywne	75
4. Trudność mówienia NIE	77
Asertywna odmowa	82
„Zdarta płyta”	87
Odmawianie	87
Egzekwowanie praw i wyrażanie życzeń	88
Obrona własnych granic	91
5. Zamiana oceny na opinię	95
Traktuj trudne oceny jak opinie	98
6. Radzenie sobie z krytyką	105
Poszukiwanie krytyki	108
Demaskowanie aluzji	111
„Zamglanie”	113
Uprzedzanie krytyki	115

CZĘŚĆ III

JAK SKUTECZNIE NEGOCJOWAĆ?	119
7. Negocjacje nastawione na współpracę	121
8. Podstawowe uniwersalne reguły negocjacyjne	127
Oddziel ludzi od problemów	129
Koncentruj się na interesach, a nie na stanowiskach	133
Formułuj pytania przed odpowiedziami	136
Doceniaj pozytywy. Nazywaj osiągnięcia w negocjacjach	138
9. Etapy negocjacji nastawionych na współpracę	141
Etap 1. Ustalenie reguł	145
Etap 2. Nazwanie interesów swoich i partnera	147
Przedstaw wyraźnie i przekonująco swoje interesy	149
Aktywnie poznawaj interesy partnera	152
Gra „Ekspert”	155
Gra „Maskowanie”	156
Formułuj wspólne i sprzeczne interesy	157
Odwołuj się do interesów partnera	159
Etap 3. Formułowanie problemów negocjacyjnych	161
Granice negocjowanych problemów	164
Etap 4. Poszukiwanie rozwiązań	166
Formułowanie pomysłów	167
Analiza i weryfikacja pomysłów	168
Podjęcie decyzji	168
Uwaga! Końcówka negocjacji	169
Zakończenie	171
Literatura wiążąca się z tematem naszej książki i mogąca Cię zainteresować	175

CZĘŚĆ IV

SUPLEMENT.

PROSTOTA I PARADOKS NEGOCJACJI	177
10. Co zrobić, żeby się porozumieć?	181
Nazywanie swoich prawdziwych potrzeb	183
Nazywanie intencji	186
Modelowanie	187
Komunikat JA	188
Mówienie w czasie przyszłym	190
11. Czego unikać w negocjacjach?	191
Oceny, pouczenia, dobre rady	193
Niepotrzebne dawanie przykładów	195
Zadawanie pytań z tezą	195
Stosowanie przymiotników i przysłówków	196
12. Przebieg realnych negocjacji firmowych	197
Etap 1. Przygotowanie	200
Etap 2. Rozmowy	201
Etap 3. Formułowanie problemów	202
Etap 4. Zakończenie negocjacji	205

4

Trudność mówienia NIE

Różne są powody, dla których ludzie nie mówią wyraźnie — *NIE*. Zazwyczaj są one związane z negatywnymi emocjami, które pojawiają się w związku z ewentualną odmową. Czujemy się winni, boimy się, że ktoś się na nas obrazi, że stracimy czyjąś sympatię, wreszcie — że wywołamy konflikt.

Zapominamy przy tym o konsekwencjach, które musimy ponieść, jeśli wyraźnie i wprost nie postawimy granicy naszym *NIE*.

- Nasi partnerzy (w konflikcie, negocjacjach, rozmowie) nie otrzymują od nas wyraźnej informacji — co nie leży w naszym interesie i na co się nie godzimy. W związku z tym skłonni są naciskać na nas uporczywie i wielokrotnie, wyobrażając sobie, że ciągle mają duże szanse dostać to, na czym im zależy.
- Słowo *NIE* wyznacza granicę między nami a światem. Jeśli nie potrafimy odmawiać — wyznaczamy tę granicę zbyt blisko lub zbyt daleko od siebie. Kiedy jest ona zbyt blisko nas, inni mogą z tego nadmiernie korzystać i wykorzystywać nas. Mówiąc bardziej odpowiedzialnie — to my dajemy się wtedy wykorzystywać.

Rośnie więc w nas rozżalenie; przypisujemy innym egoistyczne i bezwzględne intencje. Często bierzemy na siebie zbyt dużo zobowiązań, którym nie jesteśmy w stanie sprostać lub czynimy to wielkim kosztem.

Kiedy obawiamy się, że nie będziemy umieli odmówić — zdarza się, że ustawiamy nasze granice z innymi ludźmi zbyt daleko. Wycofujemy się, unikamy kontaktów i zobowiązań. Staramy się być samowystarczalni. I wtedy omija nas wiele ważnych, często przyjemnych doświadczeń. Nie jesteśmy równie w stanie realizować naszych podstawowych potrzeb, które są możliwe do spełnienia tylko w bliskim kontakcie z drugim człowiekiem, np. miłości, przyjaźni, pomocy, zabawy.

Jeśli trudno jest Ci mówić *NIE* — zapewne równie trudne będzie dla Ciebie wyrażanie złości w sposób konstruktywny i adekwatny do sytuacji. Jeśli unikasz jasnej i wyraźnej odmowy — dajesz się prawdopodobnie wykorzystywać. Rośnie w Tobie poczucie krzywdy i frustracji. A są to główne źródła naszej złości i agresji.

Złość, jak każda emocja, domaga się wyrażenia. Jeśli nie okazemy jej osobie, która ją wywołała — może być wyładowana zastępczo na kimś zupełnie niewinnym, na przykład: awanturujemy się w domu lub sklepie.

Nagromadzona złość, kiedy wreszcie znajdzie swe ujście, może być zbyt gwałtowna i nieadekwatnie silna do sytuacji. Jeśli braliśmy dość długo dodatkowe obowiązki za swojego kolegę w pracy (kłopot z odmawianiem i stawianiem granic), możemy nieoczekiwanie zrobić mu awanturę za jakieś drobne uchybienie.

Długo niewyrażana złość może wzbudzić w nas wrogość do świata. Jeśli ten stan trwa wystarczająco długo, skłonni jesteśmy przypisywać światu i ludziom podobną wrogość i złe intencje. W psychologii ten mechanizm obronny (chroniący przed przeżywaniem silnych negatywnych uczuć) nazywa się projekcją. Mówimy wtedy: „Świat jest zły. Ludziom nie można ufać. Oni na pewno chcą mnie wykorzystać” — zamiast uświadomić sobie, że czujemy złość i nie ufamy innym ludziom.

Jeśli miewasz kłopoty z odmawianiem, a przekonaliśmy Cię o znaczeniu umiejętności mówienia *NIE*, mamy dla Ciebie kilka konkretnych propozycji.

Asertywna odmowa

Jest to stanowcze i wyraźne stwierdzenie, w którym powinny być zawarte trzy ważne elementy:

- a) przede wszystkim musi paść na początku słowo *NIE*,
- b) musi być zawarte stwierdzenie, czego nie zrobimy:

Nie pożyczę ci pieniędzy...

Nie napiszę za ciebie tego raportu...

Nie zostanę dłużej w pracy...

- c) musi paść krótkie i prawdziwe uzasadnienie naszej odmowy (bez wykrętów, usprawiedliwień i pouczeń):

... bo są mi teraz potrzebne.

... bo potrzebuję czasu na dokończenie swojej pracy.

... bo chcę to popołudnie spędzić z rodziną.

Wyobraź sobie, że masz w pracy kolegę, który bardzo często pożycza od Ciebie drobne sumy pieniędzy i nigdy ich nie oddaje. W jaki sposób odmówisz mu, gdy naprawdę nie masz już ochoty na kolejną pożyczkę?

A oto typowe (nieasertywne) sposoby radzenia sobie z tą trudną sytuacją:

- oszukujemy:

Nie mam pieniędzy, zapomniałem portfela.

- szukamy pretekstu:

Nie mogę ci pożyczyć, bo idę do sklepu. Muszę dzisiaj dokonać opłat.

- usprawiedliwiamy się:

Zrozum mnie, sam potrzebuję na kawę. Wybacz mi, ale żona mnie rozliczy.

- pouczamy:
*Nie pożyczę ci, bo jesteś nieodpowiedzialny.
Nie wypada tak ciągle nie oddawać. Powinieneś się zmienić.*
- robimy aluzje:
Może ty byś mi dzisiaj pożyczył?
- ulegamy:
*Pożyczę ci, ale to już ostatni raz.
Nie dam ci pieniędzy, ale mogę ci postawić.*

Oczywiście, każdy z nas może znaleźć wiele innych podobnych przykładów.

Asertywna odmowa brzmi inaczej:
NIE, nie pożyczę ci, bo mi nie oddajesz.

Powinieneś powiedzieć to w sposób spokojny i stanowczy oraz jasno i wprost. Zgodnie z zasadami dobrego porozumiewania się (przypomnij sobie rozdział 2.) staraj się unikać w odmowie: ocen, „dobrych rad”, oskarżeń i tłumaczenia się. Mów o sobie.

Zdaj sobie sprawę z tego, że jeśli wiele razy pożyczałeś komuś pieniądze (nie mając już dawno na to ochoty) — jesteś współodpowiedzialny za stworzenie tej sytuacji. Nie obarczaj więc całą winą swojego partnera, „bo do tanga trzeba dwojga”.

**Masz prawo odmówić zrobienia rzeczy,
na które nie masz ochoty lub nie leżą w Twoim
interesie — nawet jeśli jest to przykre
lub niewygodne dla drugiej osoby.**

Jednak dla przebiegu komunikacji ważne jest podanie jasnych i prawdziwych powodów naszej odmowy. Jeśli tego nie robimy, nasz partner skazany jest na domysły. Może na przykład podejrzewać, że stracił całkowicie naszą sympatię lub znalazł się w pracy na czarnej liście.

A oto inne **przykłady asertywnej odmowy**:

Nie, nie spotkam się z panem, bo nie chcę zmieniać planów.

Nie, nie podpiszę tego dokumentu, bo nie mam wystarczających uprawnień.

Nie, nie zrobię za ciebie tej pracy, bo chcę w tym czasie dobrać wykonać swoją.

Zdajemy sobie sprawę, że ten rodzaj odmowy budzi u wielu ludzi silny niepokój. Obawiają się utraty sympatii, negatywnych ocen itp. Warto więc zatroszczyć się, aby partner miał jasność, że Twoja odmowa dotyczy tej jednej konkretnej sprawy i nie godzi w niego jako człowieka czy kolegę. Możesz złagodzić wydźwięk swojego *NIE*, mówiąc o swoich uczuciach i postawach:

Lubię cię i zależy mi na twojej sympatii, ale nie pożyczę ci pieniędzy, bo mi nie oddajesz.

Chcę z tobą współpracować i chętnie podzielę się uwagami, ale sprawozdania za ciebie nie napiszę, bo ten czas chcę poświęcić rodzinie.

Zależy mi na kontakcie z tobą i przykro mi, że uważasz mnie za egoistę, ale nie zrobię tego, bo chcę teraz odpocząć.

W ten sposób dajemy wyraz temu, na czym zależy nam w kontakcie z partnerem, a jednocześnie chronimy swoje interesy.

Warto jeszcze zwrócić uwagę na typową pułapkę, w którą często wpadamy, odmawiając. Są to zwroty: „nie mogę” i „muszę”. Sugerują one proszącemu, że tak naprawdę mamy ochotę spełnić to, na co nalega — istnieją jedynie obiektywne przeszkody, które to uniemożliwiają. Prowokujemy tym partnera do uporczywego nalegania i podpowiadania nam różnych sposobów rozwiązań przedstawionej trudności. Często na przyjęciach można usłyszeć następujący dialog:

Gość: No, muszę już uciekać.

Gospodarz: Ależ jest jeszcze wcześniej. Zostań chwilkę.

Gość: Nie mogę, bo odjedzie mi ostatni tramwaj.

Gospodarz: Nie martw się. Kolega odwiezie cię samochodem.

Gość: Naprawdę nie mogę zostać. Muszę jeszcze coś napisać.

Gospodarz: Możesz, możesz. Praca nie zajac, a zresztą jutro ja ci w tym pomogę.

Tego typu dialog może trwać dosyć długo. Zwroty: „nie mogę” i „muszę” — to woda na młyn dla naprzykrzającego się nam partnera. Lokalizują one bowiem odpowiedzialność za decyzję — na zewnątrz, w sferze obiektywnych trudności, a nie Twoich chęci i potrzeb. Gdy mówisz „nie mogę”, druga strona (często nawet życzliwa) przejmuje część odpowiedzialności i próbuje szukać rozwiązań dla Twojego problemu:

„To się da załatwić. Przełóż inne obowiązki, a zrób to teraz dla mnie. Jutro też możesz być z rodziną”.

Jeśli jednak weźmiesz odpowiedzialność za swoją decyzję i nazwiesz wprost prawdziwe powody — trudno będzie z Tobą polemizować i naciskać Cię zbyt długo. Należy tylko używać słów „chcę” i „nie chcę”.

*Nie chcę już tu dłużej być. Chcę wrócić do domu.
Nie wyjdę teraz z tobą. Chcę skończyć swoją pracę.
Rozumiem twoje kłopoty, ale te pieniądze chcę przeznaczyć
na swoje potrzeby.*

Powiedz kilka tego typu zdań, a zapewne doświadczysz, że dużo trudniej jest z nimi polemizować. Nie wikłasz się przecież w walkę i usprawiedliwianie. Asertywnie realizujesz prawo do wyznaczania swoich granic i troszczenia się o swoje ważne potrzeby.

Aby sprawdzić, czy ten sposób odmawiania jest dla Ciebie użyteczny, musisz go wypróbować w swoim życiu. Zachęcamy Cię więc do kilku doświadczeń, zaczynając od sytuacji możliwie bezpiecznych (np. w urzędzie, w sklepie, z nieznanym na ulicy, w rozmowie telefonicznej).

Wyraźna odmowa asertywna jest zazwyczaj respektowana przez większość ludzi. Istnieją też jednak osoby, które mimo naszej jasnej reakcji nie przestają wywierać presji, nie licząc się z naszymi prawami i potrzebami.

Co można zrobić w takiej sytuacji?

„Zdarta płyta”

Odmawianie

Wróćmy do naszego przykładu z pożyczaniem pieniędzy. Kiedy ktoś w dalszym ciągu prosi nas o pożyczkę, mimo naszej asertywnej odmowy, powoduje to w nas wzrost napięcia. Często wtedy ulegamy, wycofujemy się, rezygnując ze swojego prawa do odmowy lub wywołuje to w nas agresję i atakujemy partnera, naruszając jego prawa i godność. Zaczynają nami rządzić negatywne emocje. „Zdarta płyta” pozwala ominąć te pułapki. Pokażemy to na przykładzie:

A: *Czy możesz mi pożyczyć parę groszy na kawę?*

B: *Nie pożyczę ci, bo mi nie oddajesz.*

(asertywna odmowa)

A: *No pożycz, teraz na pewno ci oddam.*

B: *Rozumiem, że masz dobre chęci, ale nie pożyczę ci, bo mi nie oddajesz.*

(kontakt i powtórzenie decyzji)

A: *Mślałem, że jesteś moim dobrym kolegą. Pożycz!*

B: *Jestem ciągle twoim kolegą i lubię cię, ale nie pożyczę ci, bo mi nie oddajesz. Źle się czuję w tej sytuacji.*

(zdarta płyta)

A: *Tak na ciebie liczyłem. Chyba nie odmówisz mi pomocy?!*

B: *Rozumiem, że liczyłeś na mnie w tej sprawie. Chętnie pomogę ci w innych rzeczach, ale nie pożyczę ci...*

(zdarta płyta)

A: *Zawiodłem się na tobie! Ale może jednak mi pożyczysz?*

B: *Rozumiem, że czujesz się zawiedziony. Nie chciałbym, żeby nasze układy się popsęły. Ale nie pożyczę ci, bo mi nie oddajesz.*

Idea „zdarłej płyty” polega na tym, aby nie poddać się destrukcyjnym emocjom i jednocześnie obronić własne interesy bez naruszania godności drugiego człowieka i bez zrywania z nim kontaktu.

„Zdarta płyta” zawiera dwa ważne elementy przeciwstawiania się presji i manipulacji (np. wpędzaniu w poczucie winy):

- **podtrzymywanie kontaktu** — nawiązywanie do argumentów partnera (parafraza) i wyrażanie własnych uczuć (informacja zwrotna), np.: „Rozumiem, że jest ci przykro. Zależy mi, żebyś się na mnie nie obraził, ale...”.
- **zdanie-klucz** powtarzane wielokrotnie, stanowczo i spokojnie, np.: „Nie, nie zrobię tego, ponieważ...”.

Jest to bardzo skuteczny sposób obrony przed manipulacją i powtarzającą się presją w różnych sytuacjach konfliktowych. Nie dotyczy to tylko odmawiania, ale również egzekwowania wszelkich należnych nam praw.

Egzekwowanie praw i wyrażanie życzeń

Pamiętasz pewnie wiele takich sytuacji, kiedy byłeś traktowany w sposób niewłaściwy; kiedy nie otrzymywałeś tego, co Ci się słusznie należało.

Pamiętasz zapewne również ważne dla Ciebie rozmowy, kiedy partner przeszkadzał Ci, zmieniał temat lub nie odpowiadał na Twoje pytania.

W tego typu momentach „zdarła płyta” jest także bardzo użytecznym narzędziem. Idąc więc do urzędu lub zasiadając przy stole negocjacyjnym, uświadom sobie wyraźnie — co chcesz osiągnąć i czy masz do tego prawo. Znajdź zdania-klucze, które jasno wyrażają Twoje prawa i potrzeby, na przykład:

*Chcę otrzymać należny mi dokument.
Proszę mi nie przerywać. Chcę dokończyć swoją wypowiedź.*

Następnie, nie zrywając komunikacji, staraj się stanowczo i konsekwentnie wyegzekwować prawo zawarte w tym zdaniu. Posłużymy się tutaj przykładem użycia „zdartej płyty” przez jednego z autorów tej książki, który występował w charakterze klienta.

Rozmowa reklamacyjna w sklepie (chodziło o wymianę wadliwej części):

Klient: *Proszę mi wymienić zepsutą nakrętkę.*

Sprzedawca: (z dużą niechęcią) *Na pewno źle pan nakręcał.*

K: *Rozumiem, że pan tak uważa. Ja wiem, że nakręcałem właściwie. Chcę dostać nową, dobrą nakrętkę.*

S: *Części mechanicznych nie wymieniamy.
(powołanie się na przepisy)*

K: *Rozumiem pana kłopot. Ale ja mam gwarancję i chcę dostać nową nakrętkę.*

S: *W takim razie niech pan pójdzie do kierownika.
(próba zepchnięcia odpowiedzialności i pozbycia się trudnego klienta)*

K: *Rozumiem, że wolałby pan, abym rozmawiał z kierownikiem. Jednak ja u pana kupowałem i od pana chcę dostać nową nakrętkę.*

S: (podniesionym głosem) *Niech pan mi nie przeszkadza!
Inni czekają!
(próba zastraszenia)*

K: *Rozumiem, że jest pan zdenerwowany. Ale nie życzę sobie, żeby pan na mnie krzyczał. Ja chcę tylko dostać nową nakrętkę.*

Nasz kolega wyszedł ze sklepu nie tylko z nakrętką, ale z całym zestawem części zamiennych. Cel został osiągnięty mimo prób zepchnięcia odpowiedzialności i wywołania awantury. Nie zawsze „zdarta płyta” spowoduje tego rodzaju sukces. Gwarantuje jednak zwiększenie szacunku dla siebie samego i daje satysfakcję ze sposobu dochodzenia własnych praw. A to jest zasadniczym celem zachowań asertywnych.

W trakcie rozmowy mogło być użyte dodatkowe zdanie-klucz. Gdyby sprzedawca w dalszym ciągu próbował krzyżać i obrażać klienta (naruszając jego prawo do zachowania godności), wówczas „zdarta płyta” nr 2 brzmiałaby:

Nie życzę sobie, aby podnosił pan na mnie głos.

Ważne jest przy tym, żeby nie poddawać się emocjom, które nas paraliżują lub popychają do walki. Koncentracja na jednym prostym zdaniu ułatwia nam to zadanie.

Obrona własnych granic

Do tej pory opisaliśmy dwa sposoby użycia „zdarłej płyty”: jak skutecznie odmawiać i jak skutecznie sięgać po należne nam rzeczy. Trzeci — pozwala na asertywną obronę, kiedy ktoś bezpardonowo „wchodzi nam na głowę”.

Zdarza się często (zwłaszcza w ferworze walki, podczas trudnych negocjacji), że partner krzyczy na nas, obraża, deprimuje nas jakimś słowem czy zachowaniem lub uporczywie nam przeszkadza. Mówiąc inaczej — narusza naszą godność, używając nieuprawnionej formy lub uniemożliwia nam wykonanie jakiejś czynności w sensowny sposób. Dokonuje inwazji na nasze terytorium. Przykłady:

- szef ciągle łapie Cię za kolano i mówi per „laluniu”,
- kolega protekcyjnie klepie Cię po ramieniu,
- ktoś siedzący za Tobą w kinie głośno i często szeleści papierkami i nogą kopie w Twój fotel,
- klient (szef, żona, znajomy) wyzywa Cię krzykliwie od idiotów, nieuków — w sytuacji, gdy popełniłeś błąd.

Jak reagujesz na takie zachowania? Czy często pozwalasz wyprowadzić się z równowagi? A może dajesz się tłamsić, przeżywając gorycz i upokorzenie? Spróbuj wymyślić teraz inne, bardziej asertywne reakcje i odpowiedzi.

Wyobraź sobie taką konfliktową sytuację, w której partner ciągle Ci przerywa i nie pozwala wypowiedzieć się w ważnej sprawie. Asertywna obrona przed tą inwazją składa się z kilku posunięć.

- **Prośba.** Zanim narośnie w Tobie złość lub obezwładniające zażenowanie — wyraż jasno i wprost swoją potrzebę:
Proszę mi nie przeszkadzać. Niech mi pan pozwoli skończyć.

- **Informacja zwrotna.** Być może Twój partner nie zdaje sobie sprawy z konsekwencji swojego zachowania. Może nikt mu jeszcze nie zwrócił na to uwagi, więc nie wie, jakie emocje wywołuje i jakie sprawia trudności:
Kiedy pan mi przerywa — denerwuje mnie to i utrudnia zebranie myśli. Proszę pozwolić mi skończyć.
- **Żądanie, sprzeciw.** Jeśli nie skutkuje wyraźna i jasna informacja zwrotna, trzeba mocno i stanowczo określić swoje granice. Tylko w ten sposób możesz domagać się respektu dla swoich praw:
*Nie życzę sobie, żeby pan mi przeszkadzał.
Domagam się, aby wysłuchał mnie pan do końca!*
- **Zapowiedź sankcji.** To ostateczny krok w celu ratowania minimum komfortu psychicznego, poczucia sensu tej rozmowy i poszanowania godności. Jest tylko jeden warunek — zapowiedzianą sankcję musisz chcieć i móc realnie wykonać:
Jeśli będzie pan mi nadal przerywał — zakończę tę rozmowę. Jeśli nie pozwoli mi pan dokończyć — wyjdę z tego pokoju i nie przekażę ważnych informacji.
- **Wykonanie sankcji.** Jeśli chcesz, aby ten kontakt miał dla Ciebie sens i nie urażał Cię nadmiernie (a partner w dalszym ciągu robi swoje) — pozostaje Ci tylko wykonanie zapowiedzianego kroku:
Bardzo mi przykro, że pan mnie nie słucha. Nie godzę się na takie traktowanie. Kończę tę bezowocną dla mnie rozmowę i wychodzę, a pan będzie szukał ważnych informacji już bez mojej pomocy.

Na każdym z tych etapów możesz używać „zdarłej płyty” tak długo, jak długo w Twoim przekonaniu posuwa to rozmowę do przodu i zabezpiecza Cię przed gorzką rezygnacją lub agresją. Często zdarza się jednak, że nie reagujemy przez dłuższy czas na naruszanie naszych granic (nie dajemy wyraźnych sygnałów), po czym wybuchamy z nieadekwatną do sytuacji siłą. Taka nieasertywna reakcja może zaostrzyć konflikt i utrudnić współpracę.