

Z asertivnostjo do boljših odnosov na delovnem mestu



mag. Jana Mlačnik, univ. dipl. andragoginja, Javni zavod
Cene Štupar – Center za izobraževanje Ljubljana

Asertivnost ni le način komuniciranja, pač pa najprej mišljenja in vedenja, s katerim jasno in odločno izražamo svoje potrebe, mnenja, čustva in želje na spoštljiv način, tako do sodelavcev kot do nas samih. Je edini način komunikacije in vedenja, ki ohranja spoštovanje obeh sodelavcev, hkrati pa omogoča rešitve in dogovore ter korektne odnose med sodelavci. Prav zato je to veščina, ki se jo splača razviti.

Kaj je asertivnost?

Angleži uporabljajo izraz »assertive«, ki pomeni »trdilen«, »jasno izrečen«, »oblasten«, »samozavesten«, »nepopustljiv«, izraža pa tudi odločnost, nepopustljivost, a hkrati sočutnost, odprtost za potrebe, interese drugih (Krapež 2007).

Beseda »asertivnost« je v slovenskem jeziku neznan in tuja. Namesto nje se uporabljajo različne besede kot so »samouresničevanje«, »samozavest«, »samozavedanje« (Žnidarec in Erlah 1998, 296), a nobena ni povsem natančna. Dobro jo nadomeščajo opisi: samozavest in njena krepitev, zavedanje svojih sposobnosti, zavedanje lastne vrednosti, dostojanstvo, samouresničevanje, ozaveščanje lastnih pravic, sposobnost zavzeti se zase, jasna komunikacija, stik s svojimi čustvi in občutki, krepitev moči (Petrovič Erlah in Žnidarec Demšar 2005, 16).

Asertiven torej pomeni trden, odločen, je nekdo, ki odločno zastopa sebe, svoje interese, ob tem pa spoštuje tudi druge (Vir 1).

Katere so druge možnosti v komunikaciji, ki niso asertivne?

Komuniciramo vsi, a na različne načine. Podzavestno se zatečemo k obliki komunikacije, ki nam je najbližja. Poznamo tudi različne načine komunikacije oziroma tipe vedenj, ki pa niso učinkoviti.

Agresivna komunikacija

Osebe z agresivnim stilom komuniciranja izražajo svoje občutke, stališča, misli na način, ki ogroža pravice drugih udeležencev v pogovoru. Želijo imeti vpliv nad drugimi udeleženci in situacijami ter pokazati svojo moč in dosežati premoč nad drugim (Mišić 2011). Agresivne osebe so lahko grobi in glasni ljudje, ki se radi prepirajo in s silo dobijo tisto, kar želijo, a jih zato sodelavci ne spoštujejo ali prostovoljno sodelujejo z njimi (Možina idr. 2004). Agresivne osebe so prepričane, da so nji-

hove pravice nad pravicami ostalih udeležencev v komunikaciji. Agresivno vedenje jim daje občutek odločnosti in moči, ki pa traja le kratek čas (Perše idr. 2004).

Pasivna komunikacija

Pasivni stil komunikacije uporabljajo osebe, ki želijo izpolnjevati želje drugih in ne želijo govoriti o lastnih občutkih (Senić). Pasivna oseba pogosto svojih čustev, potreb, prepričanj ali mnenj ne izraža, in sicer zaradi lastnega miru, drugi pa to le izkoriščajo. Zanimarja tudi svoje potrebe in interese.

Tak način komunikacije izraža nesamozavest, osebno šibkost, bolečino, samopomilovanje, stres ali zaskrbljenost. Dolgoročno takšen tip vedenja prinese izoliranost in občutek nepomembnosti, saj se taka oseba pogosto počuti zavrženo in ignorirano. To vodi do še nižje stopnje samospoštovanja (Žnidarec Demšar in Petrovič Erlah 2005). Pasivne osebe si očitajo, da so izpušile že preveč priložnosti, se počutijo krive, kar privede k anksioznosti in občutku manjvrednosti (Chalvin 2004).

Pasivno-agresivna komunikacija

Oseba svojih občutkov in misli sodelavniku ne pove v obraz, ampak jih izrazi takoj, ko obrne hrbet in nato na agresiven način doseže svoje (Možina in drugi 2004).

Manipulativna komunikacija

Z manipulativno komunikacijo se doseže kontrola nad udeleženci v pogovoru, ki služi v korist tistemu, ki izvaja manipulacijo (Popić 2011). Ljudje uporabljajo tako vedenje, da bi prikrili pasivno ali agresivno vedenje. Manipulator vsili svojo nadvlado in zahteva podzavestno potrditev žrtve (Hribnik 2010). Prilagaja svoje vedenje glede na ljudi v njeni okolici. Stalen cilj manipulant je, da pozna vse vloge in da iz dane situacije iztrži karseda največ ter na koncu tudi zmaga (Chalvin 2004).

Katera je prava pot v komunikaciji?

Najbolj ustrezno vedenje v komunikaciji predstavlja pot, ki ni ne pasivna ne agresivna. Govorimo o **asertivni komunikaciji**. Je pot med lastnimi željami in željami drugih, saj se taka oseba zaveda in izraža svoja čustva ter zagovarja svoje pravice, obenem pa se zaveda in ne tepta pravic drugih. Izraža svoje mnenje in upošteva mnenje drugih, saj se zna vživeti v druge. Je sposobna poiskati kompromise.

Asertivna oseba govori razločno, vzpostavi ustrezen očesni kontakt in uporablja mimiko obraza in telesa v skladu s sporočilom. Asertiven posameznik je zadovoljen s tem, kar je povedal, oziroma, da je povedal (Sundel, Sundel 1981, 10–11). Taka oseba se izraža odkrito, jasno in deluje po principu »jaz sem OK, ti si OK« (Rungapadiachy 2003, 304–305).

Bi pa poudarila še nekaj, na kar opozarjajo tudi Možina in sodelavci: Najdejo se situacije, ko asertivno vedenje ni smiselno in ni najboljša izbira. **Potrebno je vnaprej proučiti, ali smo pripravljeni nositi posledice asertivnega vedenja.** Če so posledice agresivne komunikacije »pretežke« za nas, je bolje izbrati pasivno vedenje ali pa si pomagati z drugimi pristopi (Možina idr. 2004, 434).

Zakaj je asertivnost pomembna?

Plusi asertivnega vedenja obstajajo tako za osebo, ki tako komunicira, kot za vse odnose, ki jih ta oseba tvori z drugimi.

Najbolj pomembno je to, da se oseba, ki deluje asertivno, počuti dobro, saj spodbuja lastno rast in razvoj ter lažje dosega svoje cilje (Rungapadiachy 2003, 304–305).

Posameznik s tako komunikacijo oblikuje pozitivne misli in dejanja, kar posledično vodi v že zgoraj omenjeno prijetno počutje in tudi fizično zdravje ter dobro samopodobo (Kobal Pavčič 1998). Taka oseba bolje obvlada situacije, kjer se pojavijo konflikti, zmanjša se stopnja stresa na delovnem mestu. Tudi njena učinkovitost pri delu je večja (Firtchie, v Možina idr. 2004, 424–425).

Koristi asertivnega vedenja se kažejo tudi za organizacije, saj se medosebni odnosi in sodelovanje med posamezniki izboljšajo, problemi in konflikti se rešujejo že v začetnih fazah. Vse to organizaciji prinaša večji ugled in uspešnost (Pipaš in Jaradat 2010).

Garner pravi, da je asertivnost na delovnem mestu temelj za spretnosti sodelovanja z ostalimi; za pogajanje, vodenje in komunikacijo. Pripomore odpravljati stres in strah, ki sta danes najpogostejša dejavnika v naših odnosih, tako na delovnem mestu kot v zasebnem življenju. S takim načinom ve-

denja strah ni potreben, saj nam daje osebni nadzor in dovoljuje, da sogovornike vidimo kot sebe – s spoštovanjem in ljubeznijo (Garner 2012, 13).

Ali asertivnost lahko razvijamo?

Asertivnost je na srečo večšina, ki jo lahko razvijemo oziroma nadgradimo, če s svojim dosedanjim načinom vedenja nismo zadovoljni oziroma, če v odnosih nismo učinkoviti. Govorimo o treningih asertivnosti, ki jih je leta 1950 predlagal Satler. Gre za terapevtski pristop, kjer se od posameznika pričakuje, da bo dosegel spretnost in gotovost v socialnih položajih, v katerih je bil doslej izgubljen, pasiven ali umaknjen (Hribar 2001, 72–73).

Trening asertivnosti posamezniku pomaga spremeniti pogled na samega sebe oziroma pravilno izražati svoje misli, občutke in mnenja. Treningi potekajo dlje časa (Nakamura idr. 2017, 2).

Njihov cilj je, da posameznik odkrije, kako se počuti v določenih situacijah, in da te občutke tudi izrazi. Usmerjen je v akcijo, v vaje, s katerimi spreminja svoje (dosedanje moteče) vedenje oziroma komuniciranje, dejanja, mnenja in predvsem občutja v sebi (Petrovič Erlah in Žnidarec Demšar 2004, 16).

Kaj obsega trening asertivnosti?

Treningov za razvoj asertivnosti je toliko, kot je samih izvajalcev. Vsak ga izvaja drugače, glede na to, kaj mu je pri asertivnosti (naj)bolj pomembno. Žnidarec Demšar in Petrovič Erlah (2005) pri treningu izpostavljata naslednje teme:

- prikaz asertivnega vedenja v primerjavi s pasivnim, agresivnim in posredno agresivnim vedenjem, kjer se pregleda različne tehnike neasertivnega vedenja in njihove posledice;
- odgovornosti in pravice, kjer je potrebno raziskati in prepoznati osebne človekove pravice;
- asertivna govorica telesa, ki nam pomaga razumeti sporočila drugih;
- ravnanje s prošnjami, kjer jasno postavimo svoje meje;
- sprejemanje kritike;
- izražanje občutkov in čustev, kjer je priporočljivo, da se soočimo s svojimi čustvi, strahovi;
- podajanje konstruktivne (dobronamerne) kritike;
- pozitivna samopodoba in osebno negovanje, kjer se ustvarja prostor za razvijanje zaupanja vase, notranje moči, talentov posameznika;
- ravnanje s komplimenti;
- načrtovanje sprememb;
- evalvacija, kjer ovrednotimo načine dela v skupini ter pomen in uporabnost novo naučenega znanja.

Na Javnem zavodu Cene Štupar – Center za izobraževanje Ljubljana v okviru Svetovalnega središča osrednjeslovenske regije izvajamo tudi vrednotenje

(asertivne) komunikacije, kateremu lahko sledijo treningi asertivnosti z namenom razvoja te veščine komunikacije.

Za začetno vrednotenje te kompetence smo pripravili situacijski vprašalnik z osmimi pogostimi situacijami, ki se pojavljajo pri delu. Posameznik ima na voljo več odgovorov, kako bi reagiral v določeni situaciji. Odgovori so asertivni, podredljivi in agresivni. Na prvem svetovalnem srečanju, kjer vrednotimo oziroma identificiramo stanje posameznika na področju asertivnosti oziroma asertivne komunikacije, obravnavamo naslednje tematike:

- kaj je asertivnost,
- (ne)učinkoviti tipi vedenj,
- zakaj asertivnost sploh potrebujemo,
- zakaj in kako pomembna so čustva v asertivnosti,
- rezultate situacijskega vprašalnika,
- katere so konkretne strategije asertivnosti, ki jih posameznik lahko usvoji in mu pomagajo pri izboljšanju asertivne komunikacije.

Na vseh naslednjih srečanjih oziroma na treningih asertivnosti s posameznikom najprej identificiramo konkretne situacije iz posameznikovega delovnega okolja, kjer bi potreboval več podpore, nato pa (po)iščemo zanj ustrezne strategije, za katere ve, da jih bo lahko uporabljal. Bolj podrobno si bomo te strategije pogledali v naslednjem sklopu.

Katere tehnike in strategije asertivnosti so se v naši praksi izkazale za učinkovite?

Strategije asertivnosti morajo biti preproste, uporabne in zelo konkretne. Le-teh je več, posameznik izbere tiste, ki so mu blizu oziroma za katere meni, da jih bo sposoben uporabiti v določeni situaciji.

Pa si pogledajmo tiste, ki jih posamezniki izberejo in uporabijo najbolj pogosto.

1. **Aktivno poslušanje.** Običajno se pripravljamo, kaj bomo sogovorniku odgovorili, in čakamo le na priložnost, da bomo govorili. To ni aktivno poslušanje. Aktivno poslušanje pomeni, da sogovornika res poslušamo in dejansko slišimo, kaj nam govori. To še ne pomeni, da se strinjamo z njim. Asertiven pogovor je dialog, ne pa monolog oziroma samogovor.
2. **Jasno, kratko in jedrnato.** Svoja čustva in občutke vedno izražajmo jasno, kratko in jedrnato ter iskreno, da ne ogrožamo lastnih in tujih interesov. Izogibajmo se nejasnim in dvoumnim odgovorom (»Bom še videl_a«, »Raje ne bi, ampak ...«).
3. **Sprašujmo in preverjajmo.** Če česa ne vemo ali ne razumemo, smo pogosto tihi, potem pa sprašujemo druge, kaj je določena oseba

misllila, ali pa preprosto le sklepamo. Namesto tega za vsako stvar preverimo pri sogovorniku, če smo jo pravilno razumeli. Ne sprašujemo drugih, kaj je nekdo tretji misllil, ampak raje pridobimo odgovor od osebe, s katero neposredno komuniciramo.

4. **Rečemo NE.** Če se z nečim ne strinjamo, odločno in spoštljivo rečemo »ne«.
5. **Osredotočenost na vedenje in ne na osebnost posameznika.** Pogovor naj vedno poteka na nivoju vedenja, nikoli se ne spuščamo na osebno raven oziroma ne kritiziramo posameznikove osebnosti.
6. **Govorica telesa in ton glasu.** Pozorni bodimo na našo govorico telesa, ki naj se ujema z našim verbalnim sporočilom. Naša drža naj bo pokončna, očesni stik pogost in naj izraža našo samozavest. Zavedajmo se, da lahko s preprostimi (dihalnimi) tehnikami kontroliramo svoj glas oziroma intonacijo glasu, ki močno vpliva na pomen izrečenih besed.
7. **Vpliv čustev.** V asertivni komunikaciji posameznik obvlada svoja čustva in ne reagira na podlagi čustev. Če smo v komunikaciji z nekom čustveno vznemirjeni oziroma se zavedamo, da čustev ne zmoremo kontrolirati in zato ne zmoremo komunicirati asertivno, pogovor lahko prekinimo in ga prestavimo.
8. **Objektivnost.** V pogovoru skušajmo biti čim bolj objektivni, govorimo o objektivnih dejstvih, ki jih skušajmo ločiti od naših subjektivnih dožemanj.
9. **Odgovornost.** Asertivno vedenje zahteva tudi sposobnost prevzeti odgovornost za posledice takega načina komuniciranja. Če ne zmoremo prevzeti odgovornosti, je bolje, da izberemo podredljiv način vedenja ali drugo strategijo.
10. **Jaz stavki.** V pogovoru uporabljajmo prvo osebo ednine (»Jaz želim/se počutim ...«). Na ta način sporočamo, kako se počutimo, in poskrbimo za svoja čustva (npr. »Strah me je oziroma sem vznemirjena, ko govoriš to in to.«)
11. **Strpnost in različnost.** Zavedajmo se, da smo ljudje različni, da so nam pomembne različne stvari, zato bodimo do drugih strpni in se zavedajmo, da so mnenja, čeprav so drugačna, enakovredna in enako pomembna kot naša.
12. **Kaj sporočam drugim?** Ljudje velikokrat mislimo, da ne moremo vplivati na to, kako naj se drugi vedejo do nas. To ne drži. S svojim vedenjem in odnosom do sebe drugim sporočamo, kako naj se do nas vedejo.
13. **Vljudnost.** Uporabljajmo besedi »prosim« in »hvala«.
14. **Kompliment ali pohvala.** Če nas nekdo pohvali ali nam nameni kompliment, se ne oproščamo, naj nam ne bo nerodno, ampak ju sprejmimo in se zanje zahvalimo.



Drugi avtorji navajajo podobne in še druge tehnike. Garner piše naj vizualiziramo asertivne situacije, najdemo si vzornika asertivnosti iz resničnega življenja ali pišimo scenarij, s katerim lahko svoje neodločne situacije spremenimo v krajše igre, ki jih nato lahko odigramo in vadimo (Garner 2012, 44–48).

Bourne piše o podobnih področjih oziroma tehnikah, ki jih uporabljamo tudi v našem zavodu. Pravi, naj razvijamo neverbalna asertivna vedenja, prepoznavamo in uveljavljamo svoje osnovne pravice, se zavedamo lastnih občutkov, želja, potreb. Povemo naj, kako se počutimo v sebi in kakšnih sprememb si želimo, testiramo naj svoje asertivne odzive skozi učenje asertivnih odgovorov. Svoje prošnje naj izražamo čim bolj natančno in enostavno ter zavrnemo tiste, katerih ne želimo ali ne moremo izpolniti (Bourne 2014, 293–305).

Namesto zaključka nekaj splošnih priporočil

- **Najprej se osredotočite nase** – kako se počutite, kaj si želite v komunikaciji –, nato izberite pravo strategijo. Komunicirajte, ko boste notranje umirjeni, saj ste le takrat lahko dobri poslušalci in spoštujete sogovornika.
- Iz verbalne in neverbalne komunikacije vedno izžarevajte **pozitivno usmerjenost** v iskanje dobre rešitve za obe strani. Ne iščite le svojega »prav«, ne pestujte svoje užaljenosti ali zamere, ne usmerjajte se na to, česa sogovornik ni naredil ali povedal »prav«. Bodite pozorni na ton svojega glasu in neverbalne kretnje, ki lahko bistveno spremenijo vaše sporočilo oziroma na dejstvo, da ga naš sogovornik lahko dojame bistveno drugače, kot smo hoteli.
- V svojem razmišljanju in komunikaciji bodite nepristranski in **čim bolj objektivni**. Navajajte le objektivna dejstva, ne posplošujte stvari, izogibajte se subjektivni interpretaciji izrečenih besed ali dogodkov, ki vam le jemlje energijo, a ne pri- nese rešitve.

- Ne pričakujte takoj velikih sprememb. **Bodite zadovoljni z majhnimi koraki**, ki jih vnesete v svojo vsakdanjo komunikacijo. Le tako boste dolgoročno občutili večje spremembe v vašem razmišljanju, vedenju in počutju.
- Asertivnost naj bo izbrano vedenje le **takrat, ko zmorete odgovorno prenesti posledice** takega načina komuniciranja.
- Če niti ne veste, kako začeti, **v vsak pogovor vključite tri stvari**: najprej izrazite, da ste sogovornika **slušali in da razumete**, kar je povedal (»Razumem, da ...«). Nato povejte, kaj si **mislite oziroma kako se ob tem počutite** (»Vendar jaz mislim/čutim ...«). Na koncu **izrazite, kar si želite**, da se zgodi (»Zato predlagam/si želim ...«).

Viri in literatura

- Bourne, E. J. (2014): *Anksioznost in fobije: priročnik za samopomoč s praktičnimi nasveti za sproščanje, telesno vadbo, premagovanje panike, izpostavljanje, odpravljanje zmotnih prepričanj in specifičnih fobij, asertivnost, samospoštovanje, prehrano, uporabo zdravih, meditacijo*. Ljubljana: Modrijan.
- Chalvin, M. J. (2004): *Kako preprečiti konflikte*. Radovljica: Didakta.
- Firtchie v Možina, S., Tavčar, M., Zupan, N., Knežević, A. N. (2004): *Poslovno komuniciranje: Evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja.
- Garner, E. (2012): *Assertiveness: Re-claim your assertive birthright*. Dostopno na <http://lib.uhamka.ac.id/file?file=digital/66988-PERSONAL%20DEV%2002%20assertiveness.pdf>, 14. 08. 2023.
- Hribar, N. (2001): Skupinsko delo z mladostniki. *Psihološka obzorja*, let. 10 (št.1): str. 71–79.
- Hribnik, Andreja. 2010: *Manipulacije na osebnih ravni v medosebnih odnosih. Andragoška spoznanja*. Ljubljana: Filozofska fakulteta. Dostopno na <https://www.dlib.si/stream/URN:NBN:SI:doc-L1JHQQXB/fbe64ea2-1bd1-40c7-9cac-043621f4c0d5/PDF>, 12. 01. 2016.
- Kobal Pavčič, D. (1998): Vpliv programa za spodbujanje duševnega zdravja na samopodobo mladostnikov: utvara ali resničnost? *Psihološka obzorja*, let. 7 (št. 2): str. 47–69.
- Krapež, B. (2007). Asertivnost – Sinteza odločnosti in empatije. *Soutripanje* 27. Dostopno na <http://cdk.si/soutripanje/st47/asertivnost.htm>, 16.8.2023.
- Mišić, V. (2011): *Agresivni stil komunikacije*. Dostopno na <https://www.vaspsiholog.com/2011/05/agresivni-stil-komunikacije/>, 14. avgust 2023.
- Možina, S., Tavčar, M., Zupan, N., Knežević, A.N. (2004): *Poslovno komuniciranje: Evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja.
- Nakamura, Y., Yoshinaga, N., Tanoue, H., Kato, S., Nakamura, S., Aoishi, K., & Shiraishi, Y. (2017): Development and evaluation of a modified brief assertiveness training for nurses in the workplace: a single-group feasibility study. *BMC Nursing*, let. 16 (št. 1): str. 1–8.
- Petrovič Erlah, P. in Žnidarec Demšar, S. (2004): *Asertivnost – Zakaj jo potrebujemo in kako si jo pridobimo*. Nazarje: Argos.
- Perše, D., Narič, G., Tibljaš, A. (2011): *ZPKZ Dob pri Mirni: Zbornik - socialno psihološki vidiki policijskega dela: Prednosti asertivne komunikacije v zavodih za prestajanje kazni zapora*. Dostopno na https://www.fvv.um.si/dv2011/zbornik/socialno_psiholoski_vidiki_policijskega_dela/perse-naric-tibljass.pdf, 14.8.2023.
- Pipas, M.D., Jaradat, M. (2010): Assertive communication skills. *Fundamental Studies of Economic Research Journal*, let.12 (št. 2): str. 649–656.
- Popić, M. (2011): *Manipulacija – laskanje, vrednanje i druge metode*. 14. Avgust. <http://www.psiholoskikutak.com/manipulacija-laskanje-vrednanje-i-druge-metode/>.
- Rungapadiachy, D. M. (2003): *Medosebna komunikacija v zdravstvu: teorija in praksa*. Ljubljana: Educy.
- Senić, R. *Stilovi komunikacije*. Dostopno na <http://psihoterapijsketeme.rs/2013/stilovi-komunikacije/>, 13.8.2023.
- Sundel Stone, S., Sundel, M. (1981): *Be assertive*. California: SAGE Publications, Inc.
- Žnidarec, S., Erlah, P. (1998): Trening asertivnosti. *Socialno delo*, let. 37 (št. 3/5): str. 295–306.
- Žnidarec Demšar, S., Petrovič Erlah, P. (2005): Trening asertivnosti. V: *Krepitev moči*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
- Vir 1: Asertivnost (14. 8. 2023). V *Fran: Slovart Inštituta za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU*. <https://fran.si/iskanje?view=1&Query=asertiven>