

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**ASERTIVNA KOMUNIKACIJA V TEORIJI IN PRAKSI**

**Ljubljana, september 2009**

**LEJLA PERVIZ**

## **IZJAVA**

Študentka Lejla Perviz izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Jane Žnidaršič, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 11.9.2009

Podpis: \_\_\_\_\_

# KAZALO

UVOD .....	1
1 POMEN KOMUNICIRANJA.....	2
2 ŠTIRI OBLIKE KOMUNICIRANJA.....	3
2.1 Agresivno komuniciranje .....	3
2.1.1 Prednosti in slabosti agresivnega komuniciranja .....	4
2.2 Pasivno komuniciranje .....	4
2.2.1 Prednosti in slabosti pasivnega komuniciranja .....	5
2.3 Manipulativno komuniciranje .....	6
2.3.1 Prednosti in slabosti manipulativnega komuniciranja.....	6
2.4 Asertivno komuniciranje .....	7
2.4.1 Pojem asertivnosti .....	7
2.4.2 Razlogi za asertivno komuniciranje .....	8
2.4.3 Čustvena inteligenca .....	8
2.4.4 Uporaba asertivnega besednjaka .....	9
2.4.5 Situacije, v katerih asertivno komuniciranje ni priporočljivo .....	9
3 TEHNIKE ASERTIVNOSTI .....	10
3.1 Reči »ne«.....	10
3.2 Pokvarjena plošča.....	10
3.3 Zameglitev.....	10
3.4 Pozitivni notranji dialog .....	11
3.5 Govorica telesa .....	11
3.6 Aktivno poslušanje .....	11
3.7 Tehnika DESC.....	12
4 RAZISKAVA O ASERTIVNEM KOMUNICIRANJU.....	12
4.1 Hipoteze raziskave .....	12
4.2 Opis ankete.....	12
4.3 Testiranje ankete in postopek vzorčenja .....	13
4.4 Rezultati raziskave .....	14
4.4.1 Demografski podatki .....	20
4.5 Preverjanje hipotez.....	22
4.6 Omejitve raziskave.....	23
SKLEP.....	24
LITERATURA.....	25
PRILOGE	

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Načini komuniciranja.....	2
Slika 2: Prevladujoče oblike komuniciranja po spolu.....	16
Slika 3: Prevladujoče oblike komuniciranja po starostnih razredih.....	17
Slika 4: Prevladujoče oblike komuniciranja po doseženi stopnji izobrazbe.....	18
Slika 5: Prevladujoče oblike komuniciranja po statusu zaposlitve.....	19
Slika 6: Struktura anketirancev po starosti.....	20
Slika 7: Struktura anketirancev po doseženi stopnji izobrazbe.....	21
Slika 8: Struktura anketirancev glede na status zaposlitve.....	21

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Kriteriji za ugotovitev prevladujoče oblike komuniciranja pri anketirancih.....	15
Tabela 2: Prevladujoče oblike komuniciranja po spolu.....	16
Tabela 3: Starostni razredi anketirancev.....	16
Tabela 4: Prevladujoče oblike komuniciranja po starostnih razredih.....	17
Tabela 5: Prevladujoče oblike komuniciranja po doseženi stopnji izobrazbe.....	18
Tabela 6: Prevladujoče oblike komuniciranja po statusu zaposlitve.....	19
Tabela 7: Struktura anketirancev po spolu.....	20

## UVOD

Veščine učinkovitega komuniciranja so pomembne na vseh področjih našega življenja. Povprečni manager kar tri četrtine svojega časa porabi bodisi za pisno bodisi za govorno komuniciranje, ali pa za kombinacijo obeh. Tudi v zasebnem življenju je komuniciranje izredno pomembno, saj je kakovost naših medsebojnih razmerij pogojena z učinkovitim komuniciranjem. Kljub temu se nemalokrat zgodi, da se ljudje med seboj ne razumemo, čeprav govorimo isti jezik. Zmotno je prepričanje, da so komunikacijske sposobnosti prirojene in da so določeni ljudje naravno obdarjeni s to veščino. Komunikacijskih sposobnosti se lahko, tako kot mnogo drugih stvari, naučimo in jih uspešno uporabljamo tako v poklicnih kot v zasebnih odnosih.

Namen mojega diplomskega dela je podati priporočila za izboljšanje komunikacije v smeri asertivnosti. Cilj naloge je prikazati oblike komuniciranja, ki jih ljudje izmenično uporabljamo ter bolj podrobno opisati asertivno komuniciranje. Z lastno raziskavo bom preverila temeljno hipotezo, da je malo ljudi, ki asertivno komunicirajo. Cilj naloge je tudi prikazati, da premalo ljudi asertivno komunicira, čeprav je asertivnost v večini primerov najboljša oblika komuniciranja, ki daje najbolj zadovoljive rezultate.

V prvem sklopu naloge bom na kratko opisala pomen komuniciranja in prikazala različne načine komuniciranja. Nato bom opisala tri različne oblike komuniciranja, in sicer agresivno, pasivno in manipulativno komuniciranje. Nekaj več pozornosti bom namenila asertivnemu komuniciranju, ki je osrednje področje moje naloge. Opredelila bom pojem asertivnosti in navedla razloge, zakaj naj ljudje asertivno komunicirajo. Nato bom prikazala različne tehnike asertivnosti, ki jih v določenih situacijah lahko uporabimo. Poudarila bom pomen aktivnega poslušanja, saj je le-to ključnega pomena pri asertivnem komuniciranju.

Drugi sklop naloge je praktično naravnani, saj sem izvedla kvantitativno raziskavo o asertivnem komuniciranju, s katero sem ugotavljala, v kolikšni meri ljudje asertivno komunicirajo. V svoji raziskavi bom predstavila naslednje hipoteze:

1. Asertivnost kot prevladujoča oblika komuniciranja je prisotna pri največ 10% anketirancev.
2. Med anketiranci, ki asertivno komunicirajo, je več moških kot žensk.
3. Asertivnost kot prevladujoča oblika komuniciranja narašča s starostjo anketirancev.
4. Asertivnost kot prevladujoča oblika komuniciranja narašča z doseženo stopnjo izobrazbe anketirancev.

Na koncu drugega sklopa diplomske naloge bom povzela še nekaj zanimivih ugotovitev raziskave ter predstavila rezultate in omejitve raziskave.

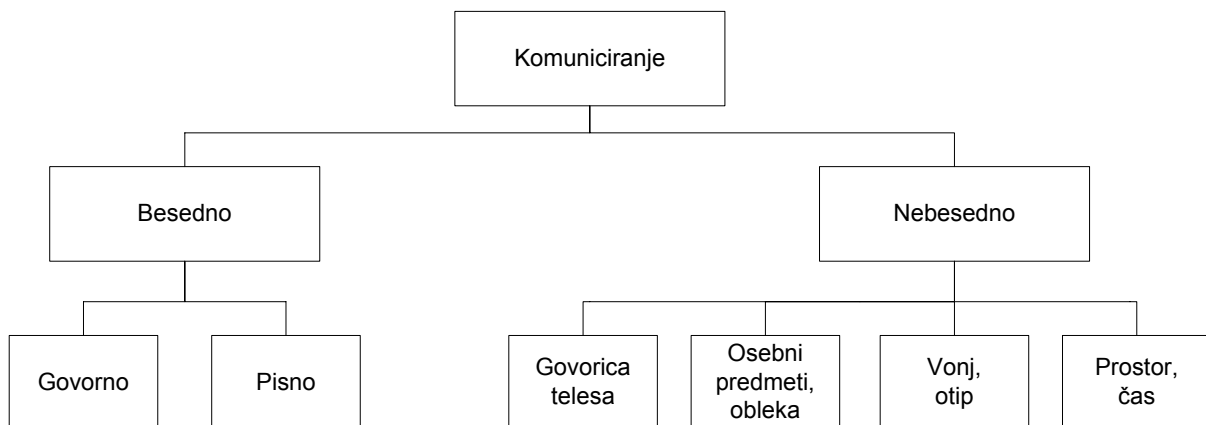
# 1 POMEN KOMUNICIRANJA

Komuniciranje je tako v našem vsakdanjem življenju kot v poslovnem svetu izrednega pomena, saj si vsi želimo, da bi nas naš sogovornik poslušal in da bi bila naša sporočila sprejeta, razumljena in pravilno interpretirana. Možina, Tavčar, Zupan in Knežević (2004, str. 21) menijo, da se komuniciranju ne moremo izogniti, pa če bi si še tako želeli, saj komuniciramo tudi takrat, ko ne komuniciramo. Ljudje, ki prihajajo v medsebojni stik, morajo komunicirati, najsi bo to pisno ali ustno komuniciranje, besedno ali nebesedno, direktno ali indirektno. Tudi molk lahko marsikaj razkrije, zato je »nekomuniciranje« ravno tako ena izmed oblik komuniciranja.

Iz Slike 1 je razvidno, da komuniciranje delimo na besedno in nebesedno komuniciranje. Besedno komuniciranje je bodisi govorno bodisi pisno, nebesedno komuniciranje pa obsega govorico telesa (proksemika, gestikulacija, mimika), osebne predmete in obleko, vonj in otip ter prostor in čas.

Na tem mestu se mi zdi pomembno poudariti pomen nebesednega komuniciranja, saj je le-to tisto komuniciranje, ki v marsikaterem primeru lahko največ razkrije – v raziskavah je bilo namreč ugotovljeno, da kar 55 odstotkov komuniciranja odpade na nebesedno komuniciranje, medtem ko je delež ostalih načinov komuniciranja precej nižji. Neposreden pomen besed zavzema le 7-odstotni delež, intonacija govora, kamor spadajo ritem, glasnost in dinamika, pa 38-odstotni delež (Možina et al., 2004, str. 55).

*Slika 1: Načini komuniciranja*



*Vir: S. Možina et al., Poslovno komuniciranje, 2004, str. 55.*

Prevodnik in Žnidaršič (2005, str. 39) pravita takole: »Nebesedna komunikacija predstavlja vse načine komuniciranja, pri katerem za prenos sporočila niso uporabljene besede (nebesedno).« Avtorici navajata, da je pri nebesedni komunikaciji zahtevana neposredna komunikacija, t.j. bližina oseb, pri čemer je naenkrat uporabljenih več kanalov, in je usmerjena na vsa čutila. S tem postane sporočanje pomena bolj zanesljivo in celovito.

V primeru, da sta besedno in nebesedno komuniciranje neusklajena, pride do zmedenosti, saj oseba pošilja različne signale in na ta način sporoča dvoumnost. Ker je besedno komuniciranje veliko lažje obvladovati kot nebesedno komuniciranje (nebesedni del vedno prehiteva besednega, saj naše telo spregovori eno četrtno sekunde prej kot naša usta), nas slednje lahko marsikdaj izda. V primeru neusklajenosti med obema načinoma komuniciranja zato vedno bolj verjamemo nebesednemu komuniciranju.

V nadaljevanju svojega diplomskega dela bom govorila tako o besednem kot o nebesednem komuniciranju, natančneje o govoricu telesa, saj sta oba načina prisotna in zelo pomembna pri asertivnem komuniciranju.

## **2 ŠTIRI OBLIKE KOMUNICIRANJA**

Poznamo štiri osnovne oblike komuniciranja, ki jih vsi ljudje izmenično uporabljamo. To so agresivno, pasivno, manipulativno in asertivno komuniciranje (Hartley, 2005, str. 18-28). V nadaljevanju bom vsako izmed naštetih oblik komuniciranja podrobneje opisala.

### **2.1 Agresivno komuniciranje**

Vsak izmed nas se je v določeni situaciji zatekel k agresivnemu komuniciranju. To je razumljivo, saj je tak odziv globoko zakoreninjen v človeku še iz predzgodovinskega časa, ko je boj za preživetje našim prednikom narekoval, da so napadli ali so se bili prisiljeni braniti. Ko smo ljudje soočeni z izzivom, se naš organizem odzove tako, da nas pripravi na to – srčni utrip se poveča, dihanje postane plitvo, noge se nam začnejo tresti in trdno stisnemo pesti. Naše telo se pripravlja na boj in mi smo nared za telesni ali besedni spopad. Čeprav je agresiven odziv v nekaterih okoliščinah lahko primeren, pa to vsekakor ne drži za večino vsakodnevnih življenjskih situacij.

Ljudje, ki komunicirajo na agresiven način, so prepričani, da so njihove pravice bolj pomembne od pravic drugih ljudi. Takšni ljudje so trdno odločeni, da bodo dosegli svoje, ne glede na to, kaj bodo drugi želeli, čutili ali mislili. Agresivni ljudje s svojo dominantnostjo in sovražno nastrojenostjo dajejo vtis, da so vedno v stanju pripravljenosti za napad. Marsikdaj se za agresivnim načinom vedenja skriva negotovost in pomanjkanje samozavesti ter prikrivanje notranjih strahov in tesnobe. Nekateri ljudje pa agresivno komunicirajo iz preprostega razloga, ker ne znajo drugače in se nikoli niso naučili na primeren način soočati z ljudmi.

Osebe, ki agresivno komunicirajo, so ukazovalne in ne trpijo ugovora ali zavrnitve. Ljudi potiskajo v kot in jih silijo, da delajo stvari proti svoji volji. Ne znajo poslušati in pogosto prekinjajo ter skačejo v besedo, ker želijo, da bi jih drugi slišali, medtem ko jih ideje in zamisli drugih ljudi ne zanimajo. Agresivne osebe se niti niso pripravljene pogajati niti ne

želijo sklepati kompromisov. Pogosto grozijo, preklinjajo, se norčujejo iz drugih ljudi in so sarkastične. Agresivne osebe govorijo bodisi zelo glasno bodisi izredno tiho, na način, ki lahko nakazuje na grožnjo, s čimer prisilijo sogovornika, da močno napne ušesa, zato da bi sploh kaj slišal.

Agresivno obnašanje pogosto spremlja močna, nasilna in grozeča govorica telesa, kot je na primer kazanje ali žuganje s prstom, tolčenje po mizi, loputanje z vrati, odpiranje in metanje stvari, mrko gledanje, zavijanje z očmi, strmenje, buljenje, toga telesna drža, roke uprte na bokih, stisnjene pesti in podobno.

### **2.1.1 Prednosti in slabosti agresivnega komuniciranja**

Agresivno vedenje lahko daje občutek moči in odločnosti, vendar so ti rezultati le kratkoročni. Agresivni ljudje so včasih navidezno nagrajeni za svoje obnašanje in napredujejo na položaje, kjer lahko izkazujejo svojo avtoriteto. Na agresivne osebe se pogosto gleda kot da bi bili sposobni doseči tisto, kar želijo, tako v materialnem kot v čustvenem pogledu. V konkurenčni družbi dajejo vtis zmagovalca.

Na dolgi rok pa agresivno obnašanje vsekakor ne vodi do zdravih in pozitivnih razmerij. Agresiven šef je mogoče napredoval navkljub svojemu agresivnemu obnašanju in ne zaradi takega obnašanja. Agresiven stil managementa na delovnem mestu se lahko odraža v kulturi, v kateri se ljudje bojijo priznati svoje napake in nesporazume. Agresivna oseba sicer doseže svoje, vendar to naredi na račun drugih, ki se zaradi nenehnega pritiska počutijo ustrahovane in se bojijo izraziti svoje ideje in misli. Takšna kultura dolgoročno ne prinaša zadovoljivih rezultatov, saj ljudje postanejo nezadovoljni in neučinkoviti.

### **2.2 Pasivno komuniciranje**

Pasivno komuniciranje je pogosta oblika komuniciranja, saj smo se že vsi ljudje kdaj znašli v takih okoliščinah, v katerih smo le težko izrazili svoje misli, pričakovanja in potrebe. V nekaterih situacijah se ljudje avtomatično postavimo na zadnje mesto in dovolimo, da bi potrebe drugih prevladale nad našimi željami. Včasih se na izzive in stresne situacije odzovemo na pasiven način, zato da se izognemo težavam in da se zaščitimo. Takrat, ko ne prevzamemo odgovornosti zase in ko dovolimo drugim, da v našem imenu odločajo o naših čustvih in mislih, se zatekamo k pasivnemu vedenju. S takim obnašanjem zatiramo sebe in se obnašamo na način, za katerega mislimo, da bo zadovoljil druge ljudi, namesto da bi se postavili zase.

Takšno ustrežljivo in podrejeno obnašanje sporoča, da so pravice drugih bolj pomembne od naših. Pasivni ljudje imajo ponavadi nizko samozavest in si močno želijo, da bi jih drugi ljudje imeli radi. Ponavadi ne storijo ali ne rečejo ničesar, kar mislijo, da bo izzvalo negativen odziv s strani drugih. Ta strah pred namišljenimi negativnimi posledicami ovira



komuniciranje pasivnih oseb. S tem ko ugajajo drugim, skušajo pridobiti odobravanje in sprejemanje. Pasivni ljudje se izogibajo nesoglasjem in konfliktom, saj menijo, da je to odraz agresivnega vedenja.

Osebe, ki pasivno komunicirajo, pogosto ne povedo tistega, kar si želijo, saj s tem ohranijo mir. Težko zavrnejo prošnjo, zato jih drugi pogosto izkoriščajo. Pasivne osebe se pogosto opravičujejo, tudi takrat, ko niso ničesar zagrešile. So nezadovoljne, zato pogosto tarnajo in se pritožujejo. So neodločne pri sprejemanju odločitev in izražanju svojih želja, zato se bodo le stežka pripravile do tega, da bi sogovorniku kar koli povedale naravnost. Pri govorjenju pogosto uporabljajo mašila. Težko izrazijo svoje mnenje in niso zmožne stati za tistim, kar rečejo. Pogosto se vdajo in storijo tisto, kar si od njih želijo drugi. Ljudem se izogibajo, ker se niso v stanju spopasti z določeno situacijo. Obnašajo se kot mučeniki in so nagnjene k samopomilovanju in samozaničevanju.

Pri govorici telesa, ki je značilna za pasivno obnašanje, se zdi, kot da je celo telo v podrejenem položaju – kakor da bi se oseba opravičevala, ker zavzema prostor na tem svetu. Telesna drža je povešena in nizka, ramena so upognjena. Pasivne osebe pogosto pokrivajo svoja usta z rokami, ali pa tesno sklepajo roke okrog svojega telesa, kar je odraz obrambne drža. Očesni stik je negotov in izmikajoč, kot da bi se te osebe bale sogovornika pogledati v oči, zato so njihove oči pogosto uperjene v tla. Značilnost pasivnih ljudi je lahko tudi zdolgočasen izraz na obrazu in prazen pogled. Pasivnost se kaže tudi v živčnih kretnjah, kot so nemirno igranje s svinčnikom ali z oblačili, lasmi in podobno. Pasivni ljudje pogosto kimajo z glavo in se smehljajo, ker želijo dati vtis, da se strinjajo s sogovornikom.

### **2.2.1 Prednosti in slabosti pasivnega komuniciranja**

Pasivno komuniciranje je način, kako ohraniti mir, vsaj za kratek čas. To pomeni, da se pasivna oseba ne spušča v konflikte in prepire, ne razjezi ljudi okoli sebe z zavrnitvijo njihovih prošelj, in ne prihaja do nestrinjanja z drugimi, ker pasivna oseba ne izraža mnenj, ki bi jim nasprotovala. Glede na to, da se pasivna oseba izogiba sprejemanju odločitev, nikoli ne bo sprejela takšne odločitve, ki bi bila nepopularna. Mnogi so mnenja, da so pasivne osebe prijazne, prijetne in nezahtevne in njihova šibkost lahko vodi do tega, da jih drugi ljudje zaščitijo in skrbijo zanje.

Po drugi strani je pasivna oseba slabič, nekdo, ki se ga da zmeraj prepričati ali prisiliti v dogovor. Pasivne osebe niso spoštovane, prav tako pa ne spoštujejo same sebe. Nezmožnost reči »ne« lahko vodi do tega, da pasivna oseba prevzame preveč bremen nase in je zaradi tega pod nenehnim pritiskom oz. stresom. Ker drugi ljudje izkoriščajo pasivne osebe in njihovo ravnanje jemljejo kot nekaj samoumevnega, se v njih nabirajo občutki nezadovoljstva in zamere. Neredko se ta neizrečena čustva manifestirajo na takšen način, da pasivna oseba doživi nenaden izbruh čustev ali napad besa. Takšno tlačenje čustev lahko privede do zdravstvenih motenj in posledično do raznih oblik obolenj.

## **2.3 Manipulativno komuniciranje**

Manipulativno komuniciranje je način, pri katerem dosežemo tisto, kar želimo, ob tem pa se izogibamo direktnemu komuniciranju in soočenju s situacijo. Vsi ljudje občasno igramo zato da bi uresničili svoje želje in dosegli svoje cilje. Na primer, nekdo komu nekaj pove, ob tem pa upa, da bo ta oseba povedano posredovala naprej pravemu človeku, saj mu sami tega nočemo povedati iz oči v oči. Za vsakogar, ki se obnaša tako, da daje namige, ob tem pa upa, da jih bodo drugi razumeli, lahko rečemo, da komunicira na manipulativen način. Manipulativni ljudje pošiljajo nejasna in dvoumna sporočila in od drugih ljudi pričakujejo, da bodo sami razvozlali njihov pomen. Manipulativno vedenje je vrsta čustvenega izsiljevanja, pri čemer skušamo druge ljudi kontrolirati na posreden način.

Ljudje, ki komunicirajo na manipulativen način, verjamejo, da so njihove pravice bolj pomembne od pravic drugih ljudi, vendar jim tega ne dajo vedeti. Takšna vrsta vedenja je oblika indirektna agresivnosti, ker temelji na želji, da bi oseba dosegla svoje in da bi razkrila svoja čustva, vendar vse to na posreden način. Včasih ljudje manipulativno komunicirajo, ko imajo intenzivne občutke v zvezi z nečim, vendar ne vedo, kako bi te občutke na primeren način izrazili. Možno je tudi, da se bojijo nesoglasij ali direktne konfrontacije. Včasih ljudje izberejo manipulativno obliko komuniciranja, ker želijo, da bi bili popularni in da bi jih drugi imeli radi, zato skušajo zaigrati na prave strune pri ljudeh – začnejo jim laskati, govorijo stvari, ki jih v resnici ne mislijo, pretvarjajo se, da poslušajo in da jih skrbi za druge, v resnici pa zasledujejo izključno svoje lastne interese.

Osebe, ki manipulativno komunicirajo, kažejo več različnih obrazov. Pogosto opravljajo, razkrivajo zaupne informacije in dajejo ljudem vtis, da se strinjajo z njimi, za njihovim hrbtom pa govorijo ravno nasprotno. Manipulativne osebe so nagnjene h kujanju, taktičnemu spogledovanju in laskanju ter (prikritim) zameram. Marsikdaj pretiravajo ali pa delujejo iz ozadja in v ljudeh vzbujajo občutke krivde ter izkoriščajo njihove šibke točke, zato da bi dosegli tisto, kar so si zastavili.

Oseba, ki se obnaša manipulativno, lahko uporabi govorico telesa zato, da prikrije svoja resnična čustva. Telesna drža je preveč sproščena in določene kretnje, na primer dotikanje sogovornikove roke, vzbujajo občutek naklonjenosti. Tipično za manipulativno obnašanje je smehljanje in prijaznost do sogovornika, ko pa se slednji obrne stran, manipulativna oseba dvigne obrvi, zavije z očmi ali pokaže kakšen drug znak nestrinjanja tako, da tudi ostali to vidijo. Po drugi strani manipulativna oseba svoje negotovanje izraža z dejanji kot so loputanje z vrati in namerna osamitev pred osebo ali skupino ljudi.

### **2.3.1 Prednosti in slabosti manipulativnega komuniciranja**

Tudi manipulativno komuniciranje lahko prinese določene prednosti, vendar so le-te kratkoročne. Manipulativna oseba se lahko bolje počuti, ker je dala duška svojim čustvom, pri

tem pa ni delovala na očitno agresiven način. V določenih situacijah je indirektno komuniciranje bolj primerno in prinaša boljše rezultate. Manipulativni ljudje so sposobni, iznajdljivi in prilagodljivi, te lastnosti pa jim pomagajo pri doseganju njihovih ciljev.

Vendar ne smemo pozabiti, da je manipulativno komuniciranje oblika agresivnosti, zato ni presenetljivo, da se ljudje, zato da bi se zaščitili, izogibajo manipulativnih ljudi, zlasti če se slednji obnašajo na muhast in nepredvidljiv način. Z igranjem iger in čustvenim izsiljevanjem manipulativni ljudje v svojem osebnem in poklicnem življenju ne zmorejo ustvariti trdnih in zdravih razmerij. Zaradi izražanja čustev na indirektnen način in uporabo besednih in vedenjskih tehnik, s katerimi spodkopavajo in ponižujejo druge, je življenje manipulativnih oseb zaznamovano s hladnostjo in sovražnostjo.

## **2.4 Asertivno komuniciranje**

V tej točki bom podala definicijo asertivnosti in na kratko opisala, kaj je asertivno komuniciranje ter razloge zaradi katerih bi ljudje morali asertivno komunicirati. Nato bom omenila še čustveno inteligenco, ki je pomemben predpogoj za asertivno komuniciranje.

### **2.4.1 Pojem asertivnosti**

Besedo 'asertivnost' zelo težko prevajamo v slovenski jezik, saj nima enoznačnega pomena. Razni avtorji so na različne načine skušali prevesti omenjeni izraz. Prevodnik in Žnidaršič (2005, str. 31) asertivnost prevajata kot prepričljivost oz. prepričljiva in vpljudna odločnost. Chalvin (2004, str. 6) asertivnost pojmuje kot uveljavljanje samega sebe, Cava (2003, str. 17) pa o asertivnem vedenju govori kot o samozavestnem vedenju. Možina et al. (2004, str. 422) menijo, da gre pri asertivnem komuniciranju »[...] za odločnost, samozavest, poštenost in spoštljivost hkrati.« Največ sinonimov za besedo asertivnost podajata Petrovič Erlah in Žnidarec Demšar (2004, str. 16), ki za prevod izraza uporabljata sklop različnih besed in besednih zvez: »[...] samozavest in njena krepitev, zavedanje svojih sposobnosti, zavedanje lastne vrednosti, dostojanstvo, samouresničevanje, ozavestiti lastne pravice, sposobnost zavzeti se zase, jasna komunikacija, stik s svojimi čustvi in občutki, krepitev moči itd.«

Asertivnost je vedenje, pri katerem se postavimo zase, ob tem pa ne kršimo pravic drugih ljudi (Davidson, 1997, str. 4). Burns (2002, str. 3-4) meni, da ljudje pogosto zamenjujejo asertivnost s sebičnostjo ali agresivnostjo, pri čemer postavljamo svoje potrebe na prvo mesto. To seveda ni asertivnost. Asertivnost se nanaša na vedenje, kjer se zavzemamo za svoje pravice na način, ki ne omalovažuje in ne krši pravic drugih ljudi. Asertivne osebe izražajo svoje potrebe, mnenja, čustva in prepričanja na neposreden, odkrit in spoštljiv način. Asertivno komuniciranje omogoča odprto dvosmerno komuniciranje ter trdne in pristne odnose ob vzajemnem zaupanju in spoštovanju. Asertivno komuniciranje temelji na 'win-win' principu, kjer ni zmagovalcev in poražencev, temveč gre za iskanje načina, kako v čim večji

meri zadovoljiti potrebe in želje obeh soudeleženi strani. Asertivni ljudje komunicirajo na odrasel in zrel način ter prevzemajo odgovornost za svoja dejanja in posledice le-teh.

## 2.4.2 Razlogi za asertivno komuniciranje

Lazaris (2009, str. 15-21) navaja nekaj razlogov, ki govorijo v prid asertivnemu komuniciranju:

- ljudje, ki asertivno komunicirajo, imajo večjo samozavest;
- pri asertivnih ljudeh je večja možnost, da jih bodo sogovorniki ne samo poslušali, ampak dejansko tudi *slišali*;
- asertivni ljudje pridobijo spoštovanje drugih ljudi, saj se znajo postaviti zase in ne pustijo, da bi drugi 'pometali' z njimi;
- asertivno komuniciranje omogoča osebi, da prevzame nadzor nad svojim življenjem in ne pusti, da bi jo drugi ljudje izkoriščali;
- asertivni ljudje v svoje življenje privabljajo druge asertivne ljudi in imajo z njimi kvalitetne odnose;
- asertivni ljudje so odkriti in izkazujejo skrb za druge ljudi, to pa omogoča gradnjo bolj trdnih razmerij;
- asertivni ljudje ne tlačijo svojih čustev, temveč jih izražajo na jasn in neposreden način.

## 2.4.3 Čustvena inteligenca

Če želimo asertivno komunicirati, je pomembno, da znamo ravnati s čustvi, zato bom v nadaljevanju nekaj besed namenila čustveni inteligenci. Po Gardnerju (v Goleman, 2008, str. 75-76) zajema čustvena inteligenca naslednje sposobnosti:

- poznavanje svojih čustev: temelj čustvene inteligentnosti je zaznavanje in nadziranje naših resničnih občutkov, saj so ljudje, ki premorejo to sposobnost, bolj uspešni v različnih življenjskih situacijah;
- obvladovanje čustev: ko se ljudje znajdemo v nepredvidljivih in neprijetnih okoliščinah, je zelo pomembno, da znamo svoja čustva obvladovati in se prilagajati trenutnim razmeram;
- spodbujanje sebe: ljudje, ki znajo svoja čustva usmeriti, na primer k večji zbranosti in ustvarjalnosti ter spodbujanju samega sebe, so bolj učinkoviti in uspešni;
- prepoznavanje čustev drugih: pomembna spretnost pri komuniciranju je empatija, ki pomeni sposobnost vživeti se v položaj drugega človeka;
- uravnavanje odnosov: pri medosebnih stikih je izrednega pomena razvijanje in negovanje medosebnih odnosov.

Prepoznavanje, razumevanje in obvladovanje svojih čustev in čustev drugih je izrednega pomena, kajti šele takrat lahko asertivno komuniciramo.

#### **2.4.4 Uporaba asertivnega besednjaka**

Pri asertivnem komuniciranju je zelo pomembno besedišče, ki ga uporabljamo. Pomembno je, da povemo točno tisto, kar mislimo ali čutimo. Pri govorjenju se izogibamo uporabi zapletenih tehničnih besed, žargona, raznih okrajšav ali akronimov, ki jih naš sogovornik morda ne bi razumel. Pozorni moramo biti na to, da se spopademo s težavo in ne z osebo, ki je povzročila nezaželeno situacijo, pri čemer se izogibamo posploševanju in skušamo biti čimbolj natančni. Prav tako se moramo izogibati pretiranemu opravičevanju in prekomernim pojasnilom. Ko govorimo, se izražamo v prvi osebi ednine, s čimer dajemo sogovorniku možnost, da sprejme ali zavrne predlog, prevzemamo odgovornost za naše osebno mnenje, misli, občutke in potrebe, ter dajemo vtis, da smo bolj neposredni in samozavestni (Bishop, 2008, str. 67-72).

#### **2.4.5 Situacije, v katerih asertivno komuniciranje ni priporočljivo**

Obstajajo okoliščine, v katerih uporaba asertivnega komuniciranja ni priporočljiva. Vzemimo primer, da delamo v podjetju, ki je edini delodajalec v nekem kraju. Podjetje svoj monopolni položaj izkorišča in slabo ravna s svojimi zaposlenimi – izplačuje jim nizke plače, sili jih delati nadure ter zapostavlja varnost in zdravje delavcev na delovnih mestih. Če nimamo moči, da bi ukrepali, saj ne moremo ničesar spremeniti ter se nismo pripravljene soočiti z možnimi negativnimi posledicami našega asertivnega komuniciranja, kot je na primer zaprtje oz. preselitev podjetja na drugo lokacijo in izguba delovnih mest, je bolje, da pri tem ne vztrajamo. Koristi našega asertivnega komuniciranja morajo biti večje od škode, ki bi jo s tem lahko povzročili (Alberti & Emmons, 2008, str. 240).

Tudi v primeru, da bi se znašli v življenjsko nevarni situaciji, je bolje, da se ne zatekamo k asertivnosti in raje uporabimo kakšno drugo obliko komuniciranja. Alberti in Emmons (2008, str. 247) navajata primer najstnika, ki je živel v težkih družinskih razmerah, saj je bil oče alkoholik. Mladenič se je udeležil treninga asertivnosti, kjer so ga naučili, da mora z očetom asertivno komunicirati. Ko se je naslednjič oče razbesnel nad njim in njegovo mamo, se mu je fant uprl, kar je očeta tako razjezilo, da ga je brutalno pretepel. Rezultat asertivnega komuniciranja je bil, da je fant pristal v bolnišnici, oče pa v zaporu.

Na koncu se je treba vprašati, ali je zadeva sploh vredna truda in kaj konkretno bodo udeležene strani z asertivnim komuniciranjem pridobile. Kot je razvidno iz zgornjih primerov, uporaba asertivnega komuniciranja ne daje vedno najboljših rezultatov in lahko celo poslabša že tako slabo situacijo. Takrat ko smo v dvomih, je najbolje, da razmere dobro pretehtamo z vseh vidikov in se odločimo po zdravi pameti.

## **3 TEHNIKE ASERTIVNOSTI**

Obstajajo številne tehnike asertivnosti, ki so nam lahko v pomoč pri učinkovitem asertivnem komuniciranju. V naslednjih podpoglavjih bom bolj podrobno opisala nekatere izmed tehnik asertivnosti.

### **3.1 Reči »ne«**

Včasih se znajdemo v situaciji, ko ne želimo ali ne zmoremo narediti nečesa, kar nekdo od nas zahteva. V tem primeru imamo pravico reči »ne«, prav tako pa se moramo zavedati, da imajo tudi drugi pravico odkloniti našo prošnjo. Zmožnost reči »ne« pripomore k temu, da se ne počutimo nemočno in preobremenjeno, da nas drugi bolj spoštujejo ter k temu, da imamo sami več samospoštovanja. Ko zavrnemo prošnjo, je pomembno, da rečemo »ne« na jasen, odločen in miren način, brez nepotrebnega opravičevanja. Če navedemo razlog, zakaj smo rekli »ne«, naj bo ta kratek in neposreden (Burley-Allen, 1995, str. 173-175). V primeru, da je naš sogovornik zelo vztrajen, lahko uporabimo tehniko pokvarjene plošče, o kateri bom več spregovorila v naslednji točki.

### **3.2 Pokvarjena plošča**

Pri tehniki pokvarjene plošče svoje sporočilo ponavljamo toliko časa, dokler druga stran ne začne razumeti in sprejemati našega stališča. Pri tem je pomembno, da na odločen, vendar miren in sproščen način vztrajamo pri svojem, tudi če nas naš sogovornik začne napadati in kritizirati ali skuša na kakšen drug način odvrniti našo pozornost. Ko uporabljamo to tehniko, je priporočljivo, da smo obenem empatični in da sogovorniku pokažemo, da smo ga slišali in razumeli. Če je možno, mu lahko predlagamo izvedljiv kompromis, ki bo zadovoljil obe strani (Bishop, 2008, str. 91-95). Uporaba tehnike pokvarjene plošče v kombinaciji s tehniko reči »ne« je zelo koristna pri komuniciranju z izrazito agresivnimi ali manipulativnimi ljudmi (Burley-Allen, 1995, str. 175).

### **3.3 Zameglitev**

Pri tehniki zameglitve sogovorniku pokažemo, da smo razumeli tisto, kar nam je povedal, obenem pa se ne zapletamo v nadaljnji pogovor z njim in ne reagiramo na njegove pripombe. Z uporabo te tehnike lahko na zelo dober način kontroliramo svoja čustva, saj sogovorniku pokažemo, da smo ga slišali, vendar smo ob tem ostali čustveno neprizadeti. Tehnika zameglitve je še posebej učinkovita takrat, ko imamo opravka z agresivnimi osebami, ki nas ponižujejo in kritizirajo (Hartley, 2005, str. 58).

### **3.4 Pozitivni notranji dialog**

Pozitivni notranji dialog je tehnika, pri kateri komuniciramo sami s seboj. V zvezi s to tehniko govorimo tudi o samouresničitelni prerokbi (angl. *self-fulfilling prophecy*), kjer s pozitivnim pristopom in razmišljanjem podzavestno vplivamo na uspešen potek določene situacije. V raziskavah je bilo ugotovljeno, da z zavzemanjem pozitivnega stališča do različnih življenjskih situacij dejansko lahko vplivamo na to, da bo realnost (bolj) skladna z našimi pričakovanji (Lloyd, 2002, str. 15-17).

### **3.5 Govorica telesa**

Govorica telesa je lahko samostojna tehnika, največkrat pa je podporna tehnika ostalim tehnikam asertivnosti. Ker nudi možnost preverjanja, ali je naš sogovornik iskren, je zelo pomembno, da je usklajena z besednim komuniciranjem. Govorica telesa, ki spremlja asertivnost, je enakomeren, topel in spodbuden ton glasu ter ravno pravšnja glasnost govorjenja. Pri asertivnem komuniciranju vzdržujemo neposreden in prijazen očesni stik, izraz obraza pa je usklajen s tistim, kar sporočamo. Drža telesa je vzravnana, sproščena in samozavestna, pri čemer pazimo, da nimamo prekrižanih rok, saj s tem izražamo obrambno stališče (Dryden & Constantinou, 2004, str. 14-16).

### **3.6 Aktivno poslušanje**

Če hočemo učinkovito komunicirati, je sposobnost aktivnega poslušanja izredno pomembna. Pomembno je, da sogovornika gledamo v oči, ga ne prekinjamo in da se skušamo resnično vživeti v njegov položaj. Pri tem ne poslušamo zgolj sogovornikovih besed, ampak opazujemo tudi njegovo govorico telesa. Pri aktivnem poslušanju postavljamo odprta vprašanja, občasno preverimo, če smo sogovornika pravilno razumeli ter povzemamo. Cava (2003, str. 103) meni, da je povzemanje učinkovita komunikacijska veščina, pri čemer gre za to, da z lastnimi besedami ponovimo tisto, kar nam je naš sogovornik povedal. Če pri komuniciranju uporabljamo povzemanje, se lahko izognemo napačnemu sklepanju in morebitnim nesporazumom.

Burley-Allen (1995, str. 114-115) omenja tri ravni poslušanja. Prva raven je empatično poslušanje, kjer se poslušalec zares vživi v sogovornika in skuša gledati na situacijo z njegovega stališča. Pri tej ravni poslušanja poslušalec tako besedno kot nebesedno sporoča, da sogovornika resnično posluša. Druga raven poslušanja je takrat, ko slišimo zgolj besede sogovornika, v resnici pa ga ne poslušamo. Na tej ravni poslušalec površno posluša svojega sogovornika in se ne trudi, da bi razumel globlji pomen izrečenih besed, zato ni čustveno vpleten v pogovor. Tovrstno poslušanje lahko vodi do velikih nesporazumov, saj ima oseba, ki govori, lažen občutek, da jo sogovornik posluša. Tretja raven je pasivno poslušanje, kjer se sogovornik bolj osredotoča nase kot na tisto, kar je bilo izrečeno. Sogovornik pogovoru sledi

zgolj zato, da bodo lahko sam imel priložnost govoriti, saj ga bolj zanima to, kar želi povedati sam, kot tisto, kar mu sogovornik pripoveduje.

### **3.7 Tehnika DESC**

Tehnika DESC je akronim štirih angleških besed: *describe* (opisati), *express* (izraziti), *specify* (navesti), *consequences* (posledice). Razvila sta jo S.A. Bower in G.H. Bower (2004, str. 87-95) in je namenjena analiziranju konfliktov, določanju naših potreb in pravic ter predlaganju rešitve konflikta. V prvem koraku kar se da natančno, jasno in objektivno opišemo vedenje, ki nas vznemirja. V drugem koraku izrazimo, kako se počutimo ob takšnem vedenju. V tretjem koraku eksplicitno navedemo, kaj želimo, da se spremeni pri sogovornikovem vedenju, pri čemer moramo biti pozorni na to, da naša pričakovanja niso nerazumna, saj bodo možnosti za uspeh večje, če bomo od sogovornika zahtevali manjše in bolj postopne spremembe. V zadnjem koraku opišemo rezultat spremenjenega vedenja, s poudarkom na pozitivnih posledicah.

## **4 RAZISKAVA O ASERTIVNEM KOMUNICIRANJU**

### **4.1 Hipoteze raziskave**

V svoji raziskavi sem preverila naslednje hipoteze, ki sem jih postavila:

1. Asertivnost kot prevladujoča oblika komuniciranja je prisotna pri največ 10% anketirancev.
2. Med anketiranci, ki asertivno komunicirajo, je več moških kot žensk.
3. Asertivnost kot prevladujoča oblika komuniciranja narašča s starostjo anketirancev.
4. Asertivnost kot prevladujoča oblika komuniciranja narašča z doseženo stopnjo izobrazbe anketirancev.

### **4.2 Opis ankete**

V praktičnem delu moje diplomske naloge sem s kvantitativno raziskavo ugotavljala, v kolikšni meri ljudje asertivno komunicirajo. Te naloge sem se lotila s pomočjo že sestavljene ankete iz literature, ki sem jo imela na razpolago. Anketo sem vzela iz knjige *Kako preprečiti konflikte* avtorice Marie Joseph Chalvin. Anketa je sestavljena iz 60 trditvev in v njej so s po 15 trditvami zastopane vse štiri oblike komuniciranja. Trditve, ki označujejo pasivno, agresivno, manipulativno in asertivno komuniciranje, so med seboj pomešane in naloga anketirancev