

TAMOP – 2.4.5-12/7 2012-0062

**ÜZLETVITEL A GYAKORLATBAN AZ
ILPEA MUNKATÁRSAINAK
10. TANEGYSÉG**

Az asszertív kommunikáció - szerepe a
konfliktusok elkerülésében és
megoldásában

Mi az asszertivitás?

- Az asszertivitás magyarul önérvényesítés.
- Olyan kommunikációs módszer, amely az önérdeket és a mások érdekét harmonikusan kombináló viselkedést, a hosszú távú szociális hatékonyságot segíti, s melynek elsajátítása a nehezen kezelhető, konfliktusos helyzetekben mindenki számára biztos megoldást jelent.

Az asszertivitás

- Az asszertív kommunikációval lehetőség nyílik mások **megbántás nélküli** meggyőzésére.

Milyen az asszertív személy? / 1

- Meggyőző
- jó beszédű
- céltudatos
- elszánt
- határozott
- következetes
- tiszteletben tartja a másik véleményét és annak személyiségét

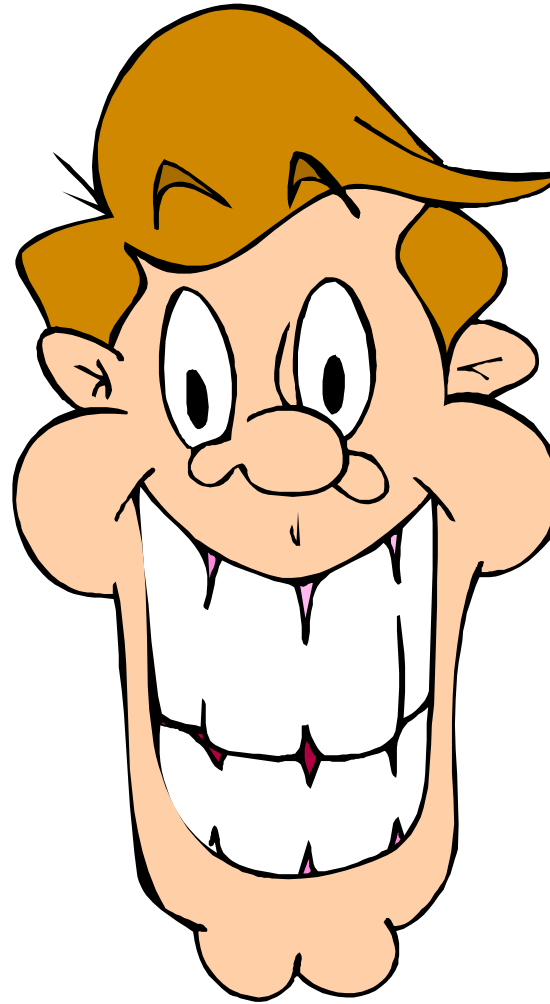
Milyen az asszertív személy?/2

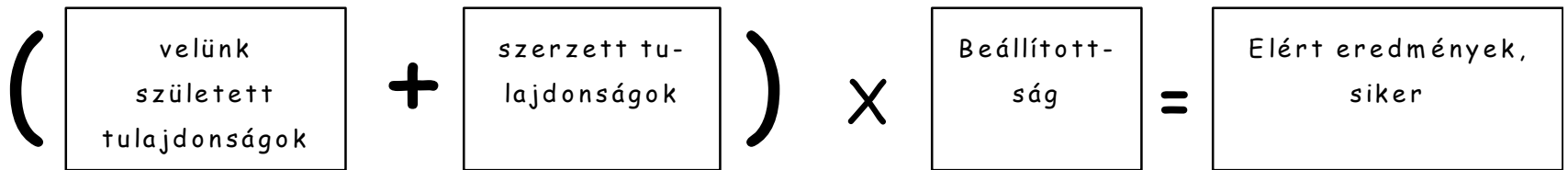
- Hatással van más emberekre
- Úgy elfogadtatja álláspontját, hogy a mások valóban elhiszi, hogy nem neki van igaza

Milyen az asszertív személy?/3

- Nem vonakodik kényes ügyeket intézni
- Tud magas pozícióban lévő emberekkel tárgyalni
- A célkitűzését nehézségek árán is véghez viszi

Az önbecsülés, a pozitív
énkép





Az önbecsülés, a pozitív énkép/3

- Az énkép az életünkben szerzett összes tapasztalataink eredménye.
- Az énkép meghatározza hatékonyságunk és teljesítményünk szintjét életünk minden területén.
- Minden pozitív változás életünkben az énkép változásával kezdődik.

Az önbecsülés, a pozitív énkép/4

- Az emberek nincsenek tisztában képességeikkel, így az önbecsülésük a szükségesnél alacsonyabb, így teljesítményük is alacsonyabb lesz.

Az önbecsülés, a pozitív énkép/5

- Az énkép nem a realitáson alapszik, hanem információkon, amiket igaznak tartottunk.
- /szülők, tanárok, rokonok, barátok hatása/
- Bármit, amit elhiszünk magunkról, az igazzá válik, mert azzal összhangban cselekszünk.
- *Bármit is fogadunk el igaznak, igazzá válik számunkra.*

Az önbecsülés, a pozitív énkép/6

- Többféle énképpel rendelkezünk: milyen szülők, milyen vizsgázók, milyen szakemberek, milyen autóvezetők vagyunk
- Úgy tudjuk fejleszteni életünk bármely szféráját, ha felemeljük énképünket, vagyis azt gondoljuk, hogy többre vagyok ennél képes, meg tudom csinálni.

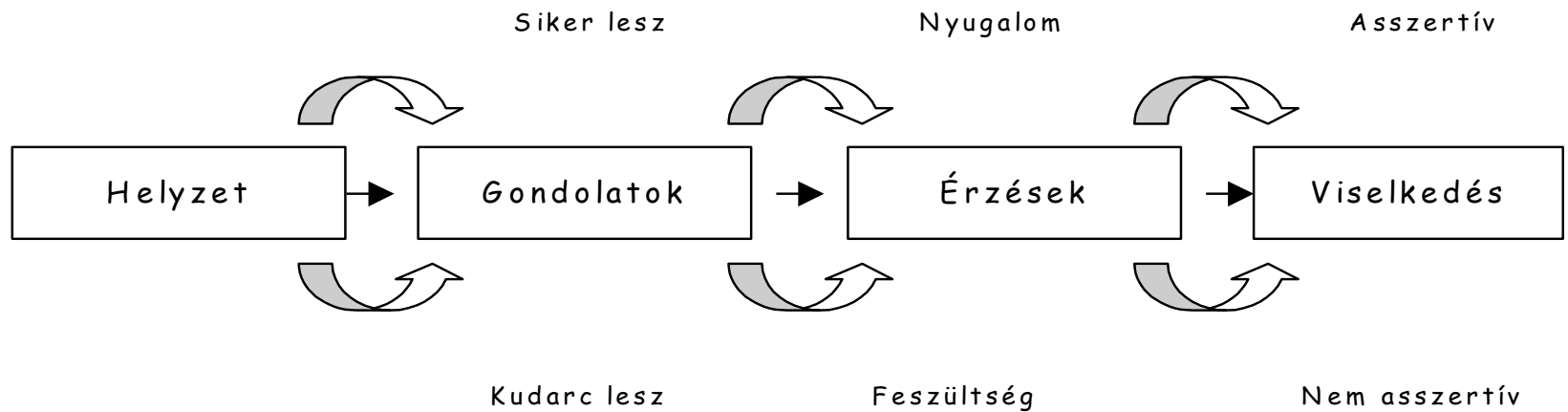
Önbecsülésünk növelése

- Minden dolog, ami önbecsülésünket növeli, növeli teljesítményünket is!
- Önbecsülésünk szintje meghatározza másokkal való kapcsolatunk minőségét is.
- Mások felénk irányuló érzéseit is saját önbecsülésünk határozza meg.

Az asszertív viselkedés

- Minden helyzetet, amibe belekerülünk külön külön értékelni kell, hogy a megfelelő viselkedést kialakíthassuk
- A helyzet értékelése hat az érzéseinkre, élettani állapotunkra, és ezek tovább hatnak a viselkedésünkre

Az asszertív viselkedés



Az „én OK vagyok, te OK vagy” mátrix

	Én OK vagyok		
Te nem vagy OK	Agresszív	Asszertív	Te OK vagy
	Manipulatív	Passzív	
	Én nem vagyok OK		

Miként alakulnak ki a nem asszertív viselkedés minták?

- A gyermekkorban történt gyakori elutasítás és negatív ítélet az oka
- Az egyén énképének formálódása ugyanis nagyban függ a környezet visszajelzéseitől.
- Ha sok a negatív visszajelzés, akkor az egyén negatív énképet alakít ki önmagáról.

Ajánlások az asszertív kommunikációhoz

Legyen önbecsülése!

- Nem elég, ha csak mi vagyunk tudatában a jó képességeinknek.
- Másoknak is tudnia kell ezekről!
- Bátran vállaljuk fel, és beszéljünk róla, ha szükséges. / pl.: állásinterjú/
- Pl.: *„Gyorsan reagálok, hatékony vagyok a munkámban és vannak ambícióim.”*

Használjon pozitív nyelvezetet!

- Kerülje a határozatlanságot tükröző szavakat, kifejezéseket / mindegy, talán, nem vagyok biztos benne, de..., lehetőleg /
- Ne bagatellizálja el, amit mondani akar
- Pl.: *„Talán nem is olyan fontos, de...”*
- *„Csak azt szeretném mondani, hogy...” /*

Kérdezzen asszertív módon!

- A kérdések legyenek egyértelműen és pontosan megfogalmazva
- Pl.: /P: partner, A: asszertív válasz /

P: „Baj van a hozzáállásoddal!”

A: „Mit értesz pontosan hozzáállás alatt!”

P: „Még mindig nem tetszik a dolog állása!”

A: „Mit javasolsz, hogyan lépünk tovább?”

Elfogadás

- Azáltal, hogy meghallgattuk, megértettük és kritika nélkül elfogadtuk tárgyalópartnereinket, **pozitív érzéseik lesznek önmaguk iránt** és így oldódik a partnerek közötti feszültség és jobban fogja érdekelni őket a mi mondanivalónk is.
- Az elfogadás azt jelenti, hogy a másik ember viselkedése nem ütközik saját igényeink kielégítésével

Fogadja el más igazát is!

- Létezik az igazság és a bizonyosság szintje.
- Az igazság, az tényyszerű, de a bizonyosság csak egy vélemény, amely mindenkinél más, tehát ezen a szinten itt mindenkinek igaza van. Ez a meg-győzés szintje.
- Akkor tudom meggyőzni beszélgető-partneremet, ha elfogadom az ő igazát

Használjon „én üzeneteket“!

- Az én üzenetek használatakor az ember felelősséget vállal érzéseiért, véleményéért, tetteiért és nem hibáztat senkit.
- A „te üzenetek” mindig a másikról szólnak, hibáztatnak, minősítenek és ezáltal megbántanak másokat.
- Soha ne minősítsen!

- A te üzenetekkel konfliktust tudunk előidézni, míg az én üzenetekkel kifogjuk a szelet a másik vitorlájából.

Példa az én üzenetekre:

„Dühít a viselkedésed!”

helyett

„Dühös vagyok!”

„Nincs igazad!”

helyett

„Nem értek egyet!”

Önfeltáró én üzenet.

- Az ember magáról mond valamit, a gondolatait, nézeteit, érzéseit juttatja kifejezésre.
- Az érzések akár pozitívak, akár negatívak, nyíltan feltárhatók.
- Érzésekkel szemben nem ugyanis lehet vitába szállni.

Példák az önfeltáró én üzenetre:

„Nagyon szomorú voltam, hogy a múltkor nem tudtunk találkozni.”

„Igazán jól esett, hogy a múltkor megdicsérte a felkészültségemet!”

„Nem szeretem, ha megaláznak.”

Megelőző én üzenet

- Ezzel azt fejezzük ki, hogy fontos igényünk van, melynek a kielégítéséhez másnak a segítségét kérjük, illetve olyan problémánk van, amelynek a megoldásához másnak a segítsége szükséges.
- Megelőző én üzenetekkel lehet elkerülni a jövőbeni konfliktusokat is.

Példák a megelőző én üzenetre

„Szeretnék több információhoz jutni, de ehhez szükségem lesz az ön segítségére.”

„Attól félek, hogy nem tudok ma fél hatig várni, kérem adjon egy másik közeli időpontot, amikor újra felkereshetem.”

Konfrontáló én üzenet

- Ezzel azt tudjuk kifejezésre juttatni, hogy a másik fél viselkedése számunkra nem elfogadható, a másik fél olyasmit tesz, ami a szükségleteinknek ellentmond.

Példák a konfrontáló én üzenetre

„Igazgató úr, nagyon zavar, ha folyton telefonál. Inkább visszajövök legközelebb, ha lesz ideje.”

*„Nagyon rosszul esik, ha így beszél velem.
Így én most elmegyek.”*

„Nagyon rosszul esik nekem, ha így beszél velem. Kérem magyarázza meg, hogy miért teszi!”

Elutasító én üzenet

- Nemet mondunk valakinek, aki számunkra nem elfogadható követelést támaszt velünk szemben.
- Itt az érzéseinket mondjuk ki arra vonatkozólag, hogy miért elfogadhatatlan és nem teljesíthető a számunkra a másik kérése.

Példa az elutasító én üzenetre

„Nem fogok többet önhöz jönni, mert most nagyon megbántott.”

„Nem megyek önnel többet csónakázni, mert nem érzem biztonságban magam.”

Ne általánosítson!

- Mellőzzük a következő szófordulatokat:
 - *„az ember úgy érzi...”*
 - *„mindenki tudja, hogy...”*
 - *„az mindenki számára egyértelmű, hogy...”*
 - *„az emberek azt gondolják, hogy...”*

Példák:

„Nehezen lehet ezt eldönteni.”

helyett

„Nehezen tudok dönteni.”

„Az mindenki számára egyértelmű, hogy...”

helyett

„Én úgy gondolom, hogy...”

Legyen egyértelmű!

- Fejezze ki magát világosan, lényegre törően
- Legyen határozott, de udvarias
- Ne feltételezze, hogy a másik célzásokból megérti, hogy ön mit akar
- Ne körülményeskedjen
- Ne fogalmazzon pontatlanul
- Ne eressze bő lére mondanivalóját
- Kérése ne bátortalan célozgatás legyen, hanem konkrétum

Példa:

„Szeptember 7.-én küldtük el önöknek a számlákat 28 napos fizetési határidővel. Ez ma lejárt, de a pénz még nem érkezett meg. Kérjük sürgős intézkedését ez ügyben!”

Ne magyarázkodjon!

- Ha már megtörtént valami, vagy olyan gondolat hangzott el, aminek nem kellett volna, akkor utólag már ne magyarázkodjunk! Vállaljuk fel, hogy hibát követtünk el, és ahogy lehet kezdjük előről, induljunk tiszta lappal.
- A kimondott szónak súlya van!
- Mindig keressük a közös megoldást, hogy minél előbb kijavíthassuk, amit elhibáztunk.

Ne kérjen „elnevezést”!

- Helyette mondja azt, hogy „sajnálom” és tényleg tegye azt
- Az „elnevezést” túl általános, nem hangzik őszintének

Ne hagyja, hogy a partner kitérjen a felvetett téma előtt

- Ragaszkodjon álláspontjához, amikor
 - valaki kitér a téma előtt, hogy önt visszavonulásra, vagy engedményekre készítse
 - valaki nyomást gyakorol önre egy feladat elvégzésével kapcsolatban, amelyre ön nem hajlandó

A módszer túlzásba vitt használata visszaüthet, makacs ellenállásként értelmezhető!!

Kompromisszumot kell keresni!

Példa

A: „Azt szeretném, ha összeállítanád nekem a vevők listáját.”

P: „Sajnálom, most elég elfoglalt vagyok.”

A: „Megértem, hogy más feladatod is van, de kérlek, tedd félre őket és most kezdj hozzá!”

P: „Nem lehetne jövő héten?”

*A: Tudom, hogy a jövő hét jobban megfelelne neked, de hétfőn kezdjük tárgyalni a jövő hónapi kiszállításokat és ahhoz a lista nélkülözhetetlen. Kérlek addig végezz vele!
Köszönöm!*

Használja a „negatív rákérdezés” módszerét, ha szükséges?

- Ez a kérdésfajta kritikára bátorít, amelyből megtudhatjuk, valaki miért dühös, elégedetlen valamilyen megnyilvánulásunkkal szemben.
- A válaszban esetleg negatív dolgokat hallhatunk magunkról, ennek eredményeként alkalmunk nyílna egy probléma megoldására, viselkedésünk megváltoztatására vagy egy jobb személyes kapcsolat megalapozására

Példa a negatív rákérdésre

„Mérgesnek látszol, mi rosszat mondtam?”

„Szeretném tudni, miért nem javasoltak előléptetésre?”

„Meg szeretném kérdezni, hogy miért nem hívtak be meghallgatásra?”

„Elégedetlennek tűnsz. Dühös vagy rám?”

„Szeretném megtudni, hogy miért nem mentem át a vizsgán?”

Probléma helyett a megoldást keresse!

- Az emberek jelentős része a problémákra fókuszál, míg mások megoldás centrikusak.
- Soha nem a problémákat keressük, hanem megoldásokat kínáljunk.

Törekedjen megvalósítható kompromisszumra!

- Ha nem éri el a kitűzött célt és nem tud megállapodásra jutni valakivel, próbáljon meg megvalósítható kompromisszumot kidolgozni.
- Ez nem azt jelenti, hogy alárendeli magát a másiknak, hanem azt, hogy „mindkét fél igényeit figyelembe véve keresi a megoldást”

Önérvényesítő beismerés

- E készség segítségével valamilyen negatív tulajdonságáról, tévedéséről tud információt közölni anélkül, hogy közben szorongana, vagy áldozatnak érezné magát.
- Ha valaki jogosan bírálja önt, egyetérthet vele és tanul a kritikából, a bíráló személy pedig látja, hogy komolyan megfontolták amit mondott.

Példa az önérvényesítő beismerésre:

P: „Azt hiszem, ez a prezentációja jobban is sikerülhetett volna.”

A: Szerintem is. A közepén éreztem, hogy nem tudom már lekötni a hallgatóságot. Többet kell gyakorolnom a retorikát.

/ változtatás felajánlása/

P: Mostanában gondok vannak a reggeli pontos beérkezésével.

A: Igen, beismerem, kétszer is elkéstem a héten. Sajnálom és ígérem, hogy ezentúl pontos leszek.

Mutassa ki érzéseit!

- Mutassa meg, hogy ön is ember, akinek szintén vannak érzelmei.

„Nagyon kellemetlenül érzem magam, hogy szóvá kell tennem, de szeretném ha megadná azt a 20.000Ft-t amit múlt hónapban kölcsönkért.”

„Túl nagy teher van rajtam, ha havi 3 értekezleten kell részt vennem. Igazság szerint és heti egyet tartok elfogadhatónak.”

Konfliktus feloldását magára vállalhatja az egyik fél is akár, de számos esetben a vezetőre, mint harmadik személyre hárul ez a feladat. Ilyen esetben a konfliktus kezelést a következő szakaszokra oszthatjuk:

A vezetői konfliktus kezelés szakaszai:

- I. A tájékoztató szakasz
- II. A tulajdonképpeni konfliktuskezelési szakasz
- III. A konszolidációs szakasz

I. A tájékozódási szakasz

- **A tájékozódási szakaszban** a vezető képet alkot magának a helyzetről, a feloldás lehetőségeiről.
- A konfliktusban részes felek megegyeznek a harmadik féllel a konfliktuskezelés módjáról, megismerik azokat az intézkedéseket, melyeket tenniük kell.

A következő kérdéseket kell feltenniük
és feldolgozniuk:

- *Mi a konfliktus oka, tárgya?*
- *Mennyire kíván gyors megoldást a helyzet?*
- *Mit várnak a konfliktusban részes felek a harmadik személytől?*
- *Milyen beavatkozásokat fogadnak el és milyeneket utasítanak el?*
- *Van-e szükség azonnali intézkedésekre?*

Nagy robbanásveszéllyel járó konfliktusokban megállapodásokat kell kötni a részes felekkel a továbbterjedés megakadályozására. A feleknek kötelezettséget kell vállalniuk, hogy nem kevernek bele további személyeket a konfliktusba és nem adnak további információkat

II. Konfliktus kezelési szakasz:

- Bár a tájékoztató szakaszban már megkezdődött a konfliktus feldolgozó munka, ez igazából a **tulajdonképpeni konfliktus kezelési szakaszban** bontakozik ki.
- Itt két irányt különböztethetünk meg:

II/ 1.Fokozatos konfliktus-megoldási stratégia:

- Csak a konfliktus kezelés kezdetén avatkozik be harmadik személy, mint közvetítő
- Miután a konfliktust behatárolták és elkezdődött a megoldás folyamata a két fél között, a harmadik fél már csak kísérőként van jelen és csak támogatóként áll a felek mellett a megállapodások végrehajtásakor.
- Ilyen esetben már kevés nyomás van a felek felé és több saját kezdeményezés megengedett

II/ 2. Támogató konfliktuskezelési stratégia

- Ebben az esetben több nyomást helyeznek a két félre és kevés saját kezdeményezést engedélyeznek nekik
- Ez az út akkor indokolt, ha a konfliktuskezelés kezdetén alábecsültük a konfliktus intenzitását

III.A konszolidációs szakasz /1

- A konfliktus-feldolgozás minden lépése után konszolidálni kell az elért eredményeket.
- Ez azt jelenti, hogy miután a harmadik fél elérte, hogy a konfliktus részesei újra együtt tudnak működni, akkor gondoskodik arról, hogy az előrehaladás a jövőben már ne legyen visszafordítható.

A konszolidációs szakasz / 2

- Az előrehaladás visszafordíthatatlansága végett olyan csoportot vagy személyt alkalmaznak harmadik félnek, aki kísérő funkciót vállal és akihez fordulni lehet új konfliktusok felszámolása miatt.
- Elkerülhető lesz az újabb konfliktus, ha a konfliktuskezelés szervezet fejlesztésben folytatódik.

A vezető konfliktuskezelő beszélgetésének felépítése

A vezető konfliktuskezelő beszélgetésének felépítése

- Előkészítés
- A beszélgetés
- Utómunka

Előkészítés

- Tiszta kép alkotása a fennálló konfliktusról
- Ismertetni a munkatársakkal, hogy mi okból jött létre ez a beszélgetés
- A közös beszélgetés előtt külön-külön beszélgetések lefolytatása a konfliktusban részes felekkel
- Szükséges mennyiségű háttérinformáció beszerzése
- Előre megállapodás a felekkel a beszélgetés helyében is idejében

A beszélgetés / 1

- Pozitív légkör teremtése
- Utalás arra, hogy a cél a konfliktus rendezése
- A nyílt konfliktus megállapítása
- Felszólítás konstruktív, őszinte, nyílt beszélgetés lefolytatására
- A tények ismertetése, ahogy a vezető értelmezi azokat
- A konfliktussal kapcsolatos problémák feltárása

A beszélgetés / 2

- Az érintettek állásfoglalása és kiegészítő nyílt kérdések a munkatársakhoz
- A vezető összefoglalója és értékelése
- A félreértések tisztázása
- Kibékülés - bocsánatkérés
- Motiválás
- Felszólítás nyíltságra a jövőben

Utómunka

- A munkatársak és a munkahelyi légkör tudatos, folyamatos figyelése
- Visszajelzés kérése a munkatársaktól, vajon rendeződtek-e a viszonyok

CREDO = HITVALLÁS AZ EMBERI KAPCSOLATOKRÓL/1

- Te és én olyan kapcsolatban vagyunk, amit nagyra értékelek és meg akarok tartani. De mi két személy vagyunk, saját igényeinkkel, amiket jogunk van kielégíteni.

CREDO = HITVALLÁS AZ EMBERI APCSOLATOKRÓL/2

- Ha problémád lesz, ÉRTŐ FIGYELEM-
MEL foglak hallgatni, hogy segíthessek
megtalálni a saját megoldásodat.
Tiszteletben tartom jogodat saját
meggyőződésedhez és értékeidhez, még
ha különböznek is az enyéimtől.

CREDO = HITVALLÁS

AZ EMBERI KAPCSOLATOKRÓL/3

- Ha tevékenységed ütközik igényeimmel, nyíltan és őszintén megmondom, bízva abban, hogy igyekszel megváltoztatni, a számomra elfogadhatatlan viselkedésedet. Ugyanakkor, ha én viselkedem elfogadhatatlanul, akkor kérlek, mond meg nyíltan és őszintén, hogy esélyem legyen megváltoztatni.

CREDO=HITVALLÁS

AZ EMBERI KAPCSOLATOKRÓL/4

- Ha konfliktusba keveredünk, vállaljunk kötelezettséget, hogy megoldjuk anélkül, hogy bármelyikünk megpróbálna a másik kárára felülkerekedni. Tiszteletben tartom jogodat igényeid kielégítésére, de a sajátomat is tisztelnem kell. Tehát mindig keressünk mindkettőnknek megfelelő megoldásokat. A Te igényeid éppúgy teljesülnek, mint az enyéme. Egyikünk sem fog veszíteni. Mindketten nyerünk.

CREDO=HITVALLÁS

AZ EMBERI KAPCSOLATOKRÓL/5

- Így egészséges kapcsolat alakul ki köztünk, amiben mindketten fejlődhetünk, megvalósíthatjuk önmagunkat... és amit kölcsönös tiszteletben, szeretetben és békében folytathatunk