

Trudna rozmowa z szefem potrafi uruchomić w człowieku stare automaty. W brzuchu robi się ciasno, głowa przyspiesza, a w głowie pojawia się jednocześnie tysiąc scenariuszy: „powiem coś złe”, „za mało się postaram”, „zrobimy z tego problem”, „będzie gorzej”. Wiem, bo sama miałam etap, kiedy na sam dźwięk komunikatora odkładałam słuchawkę na chwilę, jakby to mogło przesunąć minutę prawdy. Asertywność nie sprawiła, że ten strach zniknął. Ona sprawiła, że mimo strachu byłam w stanie mówić rzeczy wprost, bez uciekania w atak albo w milczenie.

To jest sedno. Asertywność nie jest [asertywność książka](#) „odważnym tonem”. Asertywność to umiejętność trzymania własnych granic i jednocześnie szanowania granic drugiej osoby. W rozmowie z szefem łatwo o jedną z dwóch skrajności: albo przestajesz mówić o swoich potrzebach, bo boisz się konsekwencji, albo zaczynasz mówić ostro, bo chcesz odzyskać kontrolę. W obu przypadkach płacisz. W pierwszym płacisz stresem i narastającą złością, w drugim płacisz wizerunkiem i napięciem.

Poniżej opiszę, jak asertywność jak stosować w praktyce, gdy sytuacja robi się nerwowa, a w głowie kręci się kołowrotek. Będzie konkretnie, z przykładami zdań i z obserwacjami z życia, bo to nie jest temat do teorii.

Dlaczego trudno jest być asertywnym, kiedy chodzi o szefa

Szef w oczach pracownika zwykle nie jest „po prostu człowiekiem”. To osoba, która ma dostęp do ocen, premii, decyzji kadrowych, podziału zadań. Nawet jeśli w firmie panuje kultura feedbacku, układ sił jest nierówny. I to uruchamia mechanizm ostrożności.

U mnie najczęściej wygrywał tryb „znikam”. Zamykałam usta, gdy coś było nie tak, bo myślałam, że jeśli nie będę marudzić, to problem mnie ominie. Problem nie omijał. On wracał, tylko w innym kształcie. Zamiast jednej rozmowy o priorytetach dostawałam kilka tygodni później pretensję, że nie dowiozłam. Wtedy strach okazywał się kosztowny.

Druga strona medalu to tryb „zaryzykuję i postawię na swoim”. Kusi, zwłaszcza gdy w środku gotuje się frustracja. Pamiętam sytuację, kiedy szef mówił, że „to się da zrobić szybciej” i patrzył na mnie, jakbym była wolna, a nie tylko zbyt obciążona. W tamtym dniu poszłam w obronę przez kontrę, zaczęłam liczyć, wyjaśniać za dużo i w końcu brzmiałam jak ktoś, kto prowadzi sprawę sądową. Dla rozmowy było za dużo szczegółów, a za mało propozycji. Rezultat? Zamiast ulgi poczułam jeszcze większy dystans.

Asertywność pomaga wyjść z tych dwóch automatyzmów. Nie usuwa emocji, tylko nadaje im kierunek: emocja mówi „to jest ważne”, a asertywność mówi „powiem to tak, żebyśmy mieli szansę dojść do rozwiązania”.

Asertywność w trudnych rozmowach to nie sprzeczek, tylko kontakt

W rozmowie z szefem najczęściej stawką nie jest racja. Stawką jest współpraca i przewidywalność. Szef, nawet jeśli jest wymagający, zwykle chce jednego: wiedzieć, na czym stoimy, jak wygląda plan i co jest potrzebne, żeby dowieźć wynik.

Dlatego w asertywności chodzi o to, żebyś był widoczny, ale nie wrogi. W praktyce oznacza to trzy filary.

Pierwszy filar to jasność. Mówisz konkretnie, co jest problemem, a czego potrzebujesz. Drugi filar to odpowiedzialność. Nie obwiniasz, nie piszesz historii „bo oni zawsze...”. Mówisz, co leży po twojej stronie i co po stronie szefa. Trzeci filar to decyzja na przyszłość. Asertywna rozmowa nie kończy się w emocjach. Kończy się ustaleniem kolejnego kroku.

Kiedy to działa, szef przestaje widzieć w tobie zagrożenie, a zaczyna widzieć partnera do planowania. I wtedy nawet trudny ton wprowadza się z mniejszym ryzykiem.

Jeśli szukasz wsparcia, możesz trafić na wątek „asertywność poradnik” albo „asertywność książka”, „asertywność e-book” i „asertywność audiobook”. Takie materiały bywają przydatne, ale ważny jest jeden haczyk: lektura sama nie nauczy twojej twarzy i twojego tempa mówienia w chwili stresu. Dopiero trening zdań i reakcje w realnych sytuacjach dają efekt. Książka może być mapą, ale ty musisz prowadzić.

Przygotowanie, które nie zabiera ci całego dnia

W trudnej rozmowie z szefem przygotowanie ma być jak żel pod prysznic, nie jak projekt do audytu. Ma ułatwić wejście w rozmowę i zmniejszyć panikę. Najczęściej wystarczy krótki plan w głowie.

Zanim wejdiesz w rozmowę, odpowiedz sobie w duchu na trzy pytania: co konkretnie się dzieje, czego nie chcesz już przeżywać, a czego oczekujesz zamiast tego. Wbrew pozorom to nie jest „zwięzłe myślenie”. To jest ratowanie twojej energii.

Ja robiłam sobie kiedyś notatkę na pół strony, czasem w dwóch zdaniach, bez wyводу. Gdy szef zaczynał temat agresywnie, ja miałam gotową ramę. Nie walczyłam na jego polu. Przechodziłam na pole rozwiązania.

Warto też przygotować rozróżnienie: czy rozmowa dotyczy braku decyzji, czy dotyczy przekroczenia granic. To zmienia styl asertywności.

Jeśli to brak decyzji, twoim celem jest doprowadzenie do wyboru. Jeśli to przekroczenie granic, twoim celem jest wprowadzenie zasady. Brzmi podobnie, ale różnica jest ogromna. „Potrzebuję decyzji” brzmi jak współpraca. „Nie zgadzam się z tym, jak się do mnie odnosi” brzmi jak granica. Oba są asertywne, tylko w innym miejscu.

Sformułowania, które ratują rozmowę, gdy masz strach w gardle

Kiedy jest trudno, mózg czasem podsuwa gotowce: „zawsze pan...”, „nigdy mi pan...”, „ja nie mogę...”. To są zdania, po których rozmowa idzie w stronę obrony. Asertywność zaczyna się od zdań, które prowadzą do wspólnego kierunku.

Poniżej masz przykłady, które można dopasować do sytuacji. Traktuj je jak narzędzia, nie jak skrypt do odczytania.

- „Chciałbym doprecyzować priorytety, bo przy obecnym zakresie ryzykujemy termin. Jaki cel jest dla pana najważniejszy na tym etapie?”
- „Rozumiem, że oczekuje pan szybszego tempa. Żeby to było realne, potrzebuję zmiany: albo skróćmy zakres, albo dołożymy zasoby. Co wybieramy?”
- „Nie zrobimy tego w jakości, jakiej oczekujemy, jeśli dziś dojdzie kolejny wątek bez decyzji. Wolę to omówić teraz niż poprawiać tydzień później. W którą stronę idziemy?”
- „Słyszę w tej rozmowie podniesiony ton. Jeśli możemy wrócić do faktów i ustalić decyzję, będzie to dla mnie dużo łatwiejsze.”
- „Przy takim podejściu czuję, że robi się chaos. Potrzebuję jednej wspólnej listy priorytetów i ustalonego właściciela decyzji.”

To nie są zdania „miękkie” w znaczeniu ugodowym. To są zdania stanowcze, tylko podparte logiką. W trudnym momencie często potrzebujesz też jednego zdania hamulcowego. Na przykład: „Zatrzymajmy się na chwilę, dokończmy to w porządku, proszę”. Działa, bo daje ci chwilę oddechu i przełącza rozmowę z emocji na strukturę.

Co robić, gdy szef atakuje, przerywa albo „przestaje słuchać”

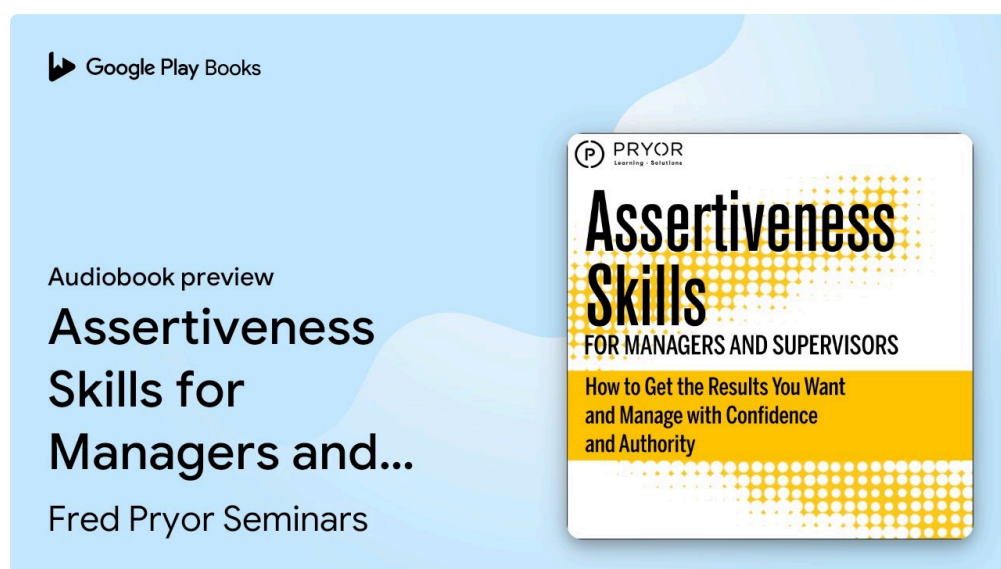
W rozmowie z szefem rzadko jest idealnie. Czasem szef przerywa, czasem jedzie po tobie językiem ocen, a czasem wręcz ucina temat. Taki moment jest testem twojej asertywności.

Jeśli przerywa, najczęściej wygrywa technika „nazywam i wracam”. Mówisz krótko, co słyszysz i czego potrzebujesz, a potem kończysz swoją myśl w jednym zdaniu. Nie próbujesz wygrać na głośność, bo to jest pułapka.

Przykład: „Rozumiem, że to jest pilne. Dokończę jedno zdanie, żebyśmy mieli jasność: przy tym terminie musimy ograniczyć zakres do X. Potem usłyszę, czy to panu odpowiada.”

Jeśli szef jedzie po tobie, atak personalny jest najtrudniejszy, bo uruchamia wstyd i złość jednocześnie. Wtedy asertywność polega na postawieniu granicy na poziomie zachowania, bez pogłębiania konfliktu.

Przykład: „Kiedy padają sformułowania o mojej niekompetencji, nie jestem w stanie sensownie pracować nad rozwiązaniem. Jeśli mamy rozmawiać o zadaniu, wróćmy do konkretów i decyzji.”



Jeśli szef przestaje słuchać, czasem jedyną drogą jest zmiana formy rozmowy. Niektórym osobom nie działa rozmowa w biegu. Dla nich działa notatka, mail podsumowujący albo umówiona krótka runda decyzyjna.

W takich sytuacjach możesz zaproponować „plan rozmowy” w dwóch krokach: „Najpierw ustalmy decyzję, potem powiem, jak to wpływa na mój plan”. Brzmi technicznie, ale psychologicznie to bezpieczeństwo. Ty wiesz, że rozmowa ma cel.

Jak mówić o swoim czasie, gdy szef domaga się więcej

Najczęstszy problem, z którym ludzie przychodzą do tematów typu asertywność jak stosować, to przeciążenie. Szef dokłada zadania, zmienia priorytety w trakcie albo oczekuje odpowiedzi „od ręki”. Wtedy pojawia się pytanie: czy ja mam prawo powiedzieć, że nie?

Masz prawo. Ale forma jest kluczowa. Asertywność w tym obszarze nie polega na odmowie dla odmowy. Polega na zaproponowaniu wyboru i pokazaniu konsekwencji.

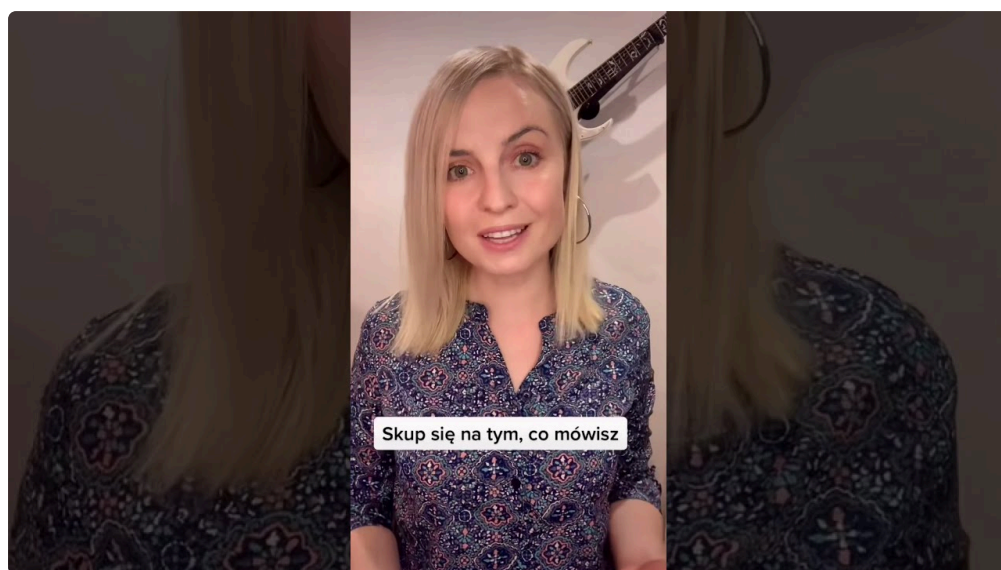
Zamiast: „Nie zrobię tego” lepiej: „Mogę zrobić to, ale wtedy X wypada, a termin Y nie jest realny. Co wybieramy?”. To jest dojrzałe. Szef nie dostaje buntu, dostaje decyzję.

Jeśli szef oczekuje natychmiastowych odpowiedzi, możesz wprowadzić realistyczne ramy komunikacji. Na przykład: „W ramach tego dnia odbieram pilne sprawy do 14:00, a potem priorytetowo wracam do reszty. Jeśli jest krytyczne zdarzenie, proszę o jasny sygnał, wtedy przeskakuję kolejkę”.

Widzisz, co się dzieje? Ty nie zabierasz pracy, ty ustawiasz system. I to jest atrakcyjne dla szefa. Bo szef często nie ma czasu, żeby z tobą walczyć. On potrzebuje przewidywalności.

Szkody, których unikniesz, jeśli nie pomylisz asertywności z obwinianiem

Jest jedna pułapka, w którą łatwo wpaść, gdy czyta się materiały o komunikacji. Można zacząć mówić poprawnymi zdaniami, ale w środku przenieść frustrację w formie obwiniania. Wtedy rozmowa nadal jest trudna, tylko bardziej „wyrafinowana”.



Przykład obwiniającego przekazu, który brzmi jak asertywność, ale nią nie jest: „Pan ciągle zmienia zdanie, dlatego nie dowożę”. W środku jest pretensja. Szef to wyczuje. Zamiast rozmowy o planie będzie rozmowa o winie.

Lepsze podejście brzmi: „Kiedy zmieniamy priorytety w trakcie tygodnia, ryzykujemy, że część pracy będzie wymagała przeróbek. Żeby ograniczyć to ryzyko, potrzebuję jednej decyzji tygodniowo albo potwierdzenia, które prace wstrzymujemy. Jak pan woli?”

To brzmi stanowczo, ale daje szansę szefowi na wybór i kontrolę.

W praktyce widzę, że asertywność najlepiej działa wtedy, gdy twoje zdania są osadzone w „co z tego wynika dla nas” i „jaka decyzja jest potrzebna”. Kiedy mówisz tylko o tym, że „ciężko” albo „pan przeszkadza”, rozmowa kręci się w emocjach.

Mini-scenariusze z życia: trzy rozmowy, trzy różne granice

Poniżej trzy krótkie sytuacje, które często wracają w pracy. W każdej granica jest inna.

Pierwsza sytuacja: szef mówi wprost, że „ma być szybciej” i nie chce słyszeć o ograniczeniach. Tu granicą jest realizm. Możesz zareagować: „Szybciej da się osiągnąć, ale trzeba zmienić zakres lub jakość. Żebym dowiózł to, czego pan potrzebuje, proponuję wybór: albo redukujemy zakres do wersji 1, albo wydłużamy czas. Która opcja jest dla pana bezpieczna biznesowo?”

Druga sytuacja: szef po prostu ci nie oddaje przestrzeni na pracę. Przerywa co chwilę, dopytuje w trakcie, a potem mówi, że zadanie nie poszło. Tu granicą jest sposób współpracy. Możesz powiedzieć: „W tej sprawie najszybciej będzie działać, jeśli dostanę jedno miejsce, gdzie zbieramy pytania. Odpowiedzi będę zbierać w blokach, a nie w przerwach. Ustalmy okno na konsultacje, na przykład między 11:00 a 11:30. Wtedy plan utrzymam, a pan dostanie odpowiedź w jednym miejscu.”

Trzecia sytuacja: szef używa tonów, które cię uruchamiają. Krytykuje cię personalnie albo mówi tak, że wstyd staje w gardle. Tu granicą jest szacunek. Możesz powiedzieć: „Jest mi trudno rozmawiać, kiedy padają oceny o mojej postawie. Chcę wrócić do problemu i decyzji. Jeśli możemy, przejdźmy na fakty: co jest krytyczne i co mam zrobić jutro?”

W każdym scenariuszu jest coś wspólnego: nie próbujesz „wygrać”. Próbujesz doprowadzić rozmowę do decyzji, przy zachowaniu twoich granic.

Jak wygląda asertywność, kiedy boisz się konsekwencji

To jest najważniejsze, bo „fearful tone” nie jest ozdobą. Jeżeli naprawdę się boisz, możesz być asertywny, ale potrzebujesz mniejszej dawki ryzyka na starcie. To znaczy: mów mniej, ale trafniej. Mów rzadziej, ale konsekwentnie.

Ja stosowałam zasadę, że w pierwszej trudnej rozmowie nie wchodziłam na najwyższy poziom stanowczości. Najpierw ustalałam jedną rzecz, mały punkt graniczny. Dopiero potem, gdy relacja nie wybuchała, dokładaliśmy kolejne elementy.

Przykład. Jeśli szef podnosi głos, na początku możesz nie wchodzić w długą dyskusję, tylko w krótką granicę: „Wracajmy do faktów, proszę. Potrzebuję zrozumieć, jaką decyzję mamy podjąć.” Potem, jeśli sytuacja się powtarza, możesz rozszerzyć granicę.

To nie jest miękkość. To jest strategia. Asertywność to także zarządzanie ryzykiem. Granice mają cię chronić, a nie zamknąć ci drzwi na pięć miesięcy do przodu.

Krótką checklista przed rozmową, jeśli się trzęsiesz

Czasem w stresie najbardziej brakuje ci jednej rzeczy: prostej struktury. Oto minimalna checklista, którą możesz przerobić na karteczkę w głowie.

- Powiedz, o co chodzi, w jednym zdaniu, bez ocen.
- Zadaj pytanie o decyzję, nie o opinię.
- Powiedz, co wybierasz, jeśli nie będzie decyzji.
- Zachowaj ton spokojny, wolniejszy niż impuls.
- Zakończ rozmowę ustaleniem kolejnego kroku.

To jest krótki rytuał. Kiedy strach podchodzi, wracasz do niego jak do kotwicy.

Czego nie mówić, nawet jeśli masz w głowie argumenty

W trudnych rozmowach ludzie często wyciągają broń, którą kojarzą z „racją”. Liczą, porównują, udowadniają. I niby wychodzi logicznie, ale emocjonalnie rozmowa przechodzi na tryb obrony.

Jeśli chcesz być asertywny, unikaj składania obietnic, których nie dotrzymasz, tylko po to, żeby „przetrwąć spotkanie”. Unikaj też mówienia o motywacjach szefa w formie przypuszczeń. „Pan chce mnie ukarać” nie jest

komunikatem. To jest oskarżenie.

Unikaj też długich wyjaśnień, kiedy szef jest w trybie presji. Wtedy długi monolog wygląda jak przeciąganie i może go wkurzyć. Lepiej działa krótsza forma plus propozycja wyboru.

Wiem, że brzmi jak ograniczenie. Dla mnie to był ratunek. Kiedy mówiłam krócej, nie czułam, że się wykładam na emocje. Kiedy planowałam zakończenie ustaleniem decyzji, rozmowa nie zamieniała się w „kto ma rację”.

Jak wykorzystać własne zasoby, kiedy asertywność jest dla ciebie obca

Są ludzie, którzy naturalnie mówią wprost. Inni potrzebują uczenia. Jeśli ty jesteś w tej drugiej grupie, potraktuj trening jak ćwiczenie mięśnia. Nie wymagaj od siebie perfekcji od pierwszej próby.

W praktyce pomaga praca z treściami, które przypominają o zasadach, ale i dają zdania do użycia. Dlatego rozumiem, dlaczego ktoś szuka w sieci „asertywność poradnik” albo trafia na „asertywność e-book”. Czasem potrzebujesz konkretnych przykładów, a nie ogólnych teorii. „asertywność audiobook” może być wygodna, jeśli nie masz czasu czytać, ale pamiętaj, że potem i tak musisz przećwiczyć mówienie na głos.

Ja na przykład ćwiczyłam dwa zdania w łazience, zanim poszłam na rozmowę. Tak, brzmi prosto. Dla mnie to był moment, kiedy zmieniała się dynamika. Nie walczyłam już ze strachem, tylko miałam przygotowaną pierwszą odpowiedź.

Asertywność jak stosować to nie jest jedna metoda. To zestaw decyzji, jakie zdanie wypowiadasz jako pierwsze.

Kiedy trzeba odpuścić i wybrać inny moment

Czasem największa asertywność polega na tym, że nie rozmawiasz wtedy, kiedy emocje są za wysokie. To bywa trudne w pracy, bo szef potrafi zarządzać presją. Ale jeśli wchodzisz w rozmowę, w której nie ma przestrzeni na decyzje, możesz tylko eskalować konflikt.

Jeśli widzisz, że szef jest rozgrzany i idzie w personalne docinki, możesz zaproponować przełożenie rozmowy na krótki termin z decyzją. Nie brzmi to jak unikanie, brzmi jak odpowiedzialne podejście.

Przykład: „Widzę, że jest dużo napięcia. Żeby dobrze rozwiązać sprawę, proponuję wrócić do tematu o 15:00 z listą decyzji, które musimy podjąć. Z mojej strony przygotuję propozycję zakresu i priorytetów.”

To jest asertywne, bo dbasz o jakość rozmowy i o warunki współpracy.

Najbardziej przydatna formuła: granica plus decyzja

Jeżeli miałabym wskazać jedną strukturę, która w trudnych rozmowach z szefem sprawdza się najczęściej, to brzmi tak:

Mówisz, co jest dla ciebie problemem, co z tego wynika, jaką decyzję proponujesz.

To jest dokładnie ten mechanizm, który pozwala ci być asertywnym mimo strachu. Bo strach zwykle miesza ci w głowie, wątek na wątek. Granica plus decyzja porządkuje.

Możesz użyć jej w wielu sytuacjach, niezależnie od tego, czy dotyczy priorytetów, czasu, zakresu czy sposobu komunikacji.

Najczęściej używana „ramka” (w wersji do zapamiętania)

1. Nazwij problem bez wycieczek.
2. Pokaż konsekwencję dla pracy lub terminów.
3. Zasugeruj wybór i poproś o decyzję.
4. Zakończ ustaleniem, co dalej.

To jest uczciwe, stanowcze i daje ci spokój, bo wiesz, jaki ma być następny ruch.

Co z tego wynika dla ciebie po kilku trudnych rozmowach

Może się zdarzyć, że pierwsza asertywna rozmowa nie przyniesie ulgi. Szef może być zaskoczony, może dopytywać, może najpierw reagować obronnie. To normalne. Granice czasem przesuwają czyjeś nawyki.

Różnica jest taka, że po kilku rozmowach przestajesz udawać, że nic cię nie dotyczy. Asertywność działa jak stabilizator. Nawet jeśli stres nie znika, ty wiesz, że masz język do sytuacji. I to zmienia twoje ciało. Mniej napina się gardło, bo masz przygotowane zdania. Mniej zaciskają się barki, bo wiesz, gdzie kończy się twój obowiązek, a zaczyna decyzja drugiej strony.

Jeżeli w twojej sytuacji asertywność jest nowa, zaczynaj małymi krokami. Ustal jeden limit, popraw jedną rzecz w komunikacji, zaproponuj jedno rozwiązanie. Z czasem twoja pewność rośnie nie z powodu „twardej postawy”, tylko z powodu doświadczenia, że rozmowy można prowadzić do decyzji.

I jeszcze jedno. Strach bywa sygnałem, że stawka jest realna. Nie jest dowodem, że masz przegrać. Asertywność pozwala ci wygrać inaczej, spokojniej, w długim dystansie. Możesz bronić swojego czasu, zakresu i szacunku, bez wchodzenia w wojny. Tę umiejętność buduje się jak nawyk. Najpierw drży ci ręka. Potem drży mniej.