

Kiedy słowo „negocjacje” pojawia się w głowie, zwykle widzę od razu twarz rozmówcy i ten drobny skurcz żołądka, zanim jeszcze padnie pierwsze zdanie. Tak działa strach: podsuwa scenariusze, że wyjdę na trudną, że ktoś się obrazi, że stracę szansę, albo gorzej, że zbyt długo będę milczeć i potem już nie da się wrócić do tematu. Asertywność nie usuwa emocji jak wycieraczka deszcz, tylko pomaga mi przejść przez nie z przyzwoitym planem.

Negocjacje z szacunkiem i jasnością brzmią spokojnie na papierze. W praktyce często chodzi o coś mniej efektownego: o to, żeby powiedzieć „nie” bez wyjaśniania się przez pół godziny, o to, żeby prosić bez proszenia się na kolanach, i o to, żeby nie oddać steru rozmówcy w momencie, gdy zaczyna przyspieszać. Dobrą wiadomością jest to, że asertywność da się ćwiczyć jak technikę oddychania. Złą wiadomością jest to, że najpierw trzeba ustawić sobie ramy, bo inaczej strach wchodzi na autopilota.

W tym poradniku o asertywności, napisanym w tonie ostrożnym i trochę „na własnych nerwach”, pokażę, jak negocjować tak, żeby brzmieć rzeczowo, a nie agresywnie, i żeby jednocześnie pilnować własnych granic. Będę mówić o tym, co zwykle działa w rozmowach o pracy, warunkach, terminach i relacjach. Gdy w grę wchodzi trudniejszy temat, zasady pozostają podobne, tylko trzeba więcej cierpliwości i mniej improwizacji.

Asertywność to nie grzeczność, tylko kierunek

W mojej głowie przez długi czas asertywność myliła mi się z byciem miłą do końca. Myślałam, że mam mówić tak, żeby nikt nie poczuł się zraniony. Problem w tym, że ta wersja „miłej” szybko zamieniała się w autopilot: zgadzałam się, odkładałam decyzje, potem wracałam do tematu w kuluarach. Tam już nie negocjowałam, tylko żułam żal.

Prawdziwa asertywność jest inna. Zaczyna się od kierunku: czego ja chcę, co jest dla mnie akceptowalne, czego nie zrobię, nawet jeśli ktoś podniesie głos albo zmieni temat. Szacunek jest tu nie po to, żeby uspokajać drugą osobę, tylko po to, żeby rozmowa była bezpieczna psychicznie dla obojga. Jasność jest po to, żeby nie trzeba było zgadywać.

Jeśli kiedyś czytałaś asertywność książka albo słuchałaś asertywność audiobook, możesz kojarzyć, że często pojawia się schemat „komunikat ja, konkrety, propozycja”. Da się to ułożyć w praktykę w zależności od tego, czy negocjujesz z szefem, klientem, współpracownikiem czy rodziną. Tylko jedno jest stałe: asertywność jak stosować nie polega na jednym magicznym zdaniu. Polega na konsekwencji, powtarzalnym sposobie mówienia i na tym, że nie uciekasz w dygresje, kiedy rośnie napięcie.

Dlaczego strach psuje negocjacje

Strach w negocjacjach działa jak nagły hamulec. Zatrzymuje oddech, zawęża uwagę i podpowiada, że jeśli szybko powiesz „tak”, to unikniesz konsekwencji. Czasem to „tak” przychodzi w formie zgody na warunki, które później odbijają się na twoim czasie i energii. Czasem to „tak” przychodzi w formie zgody na prośby, których nie da się zrealizować. A potem jesteś w sytuacji, w której masz pretensje do kogoś, kto wcale nie musiał wiedzieć, że to dla ciebie trudne.

Najczęstszy mechanizm, który widziałam u siebie i u innych, wygląda tak: Najpierw pojawia się napięcie, Potem rośnie potrzeba kontroli, W końcu zbyt dużo tłumaczysz albo zgadzasz się „na próbę”, żeby nie ryzykować odmowy.

To jest ten moment, w którym asertywność poradnik naprawdę ma sens. Nie dlatego, że daje ci listę zdań do skopiowania, tylko dlatego, że uczy cię rozpoznawać moment wejścia w spiralę i wychodzić z niej krótkim ruchem.

Taki ruch to na przykład pauza, spisanie w głowie warunków, albo prośba o doprecyzowanie zamiast odpowiadania w ciemno.

W negocjacjach w firmach te emocje bywają szczególnie zdradliwe, bo temat jest „racjonalny”, a ludzie i tak reagują emocjonalnie. Ktoś mówi twardo, bo ma presję. Ktoś nie słucha, bo myśli o swojej pozycji. Ktoś próbuje ominąć temat, bo boi się decyzji. Strach nie jest więc tylko twój, to jest ekosystem. Asertywność pozwala ci z nim współpracować, zamiast dać mu ster.

Przygotowanie, czyli mniej improwizacji i mniej paniki

Zwykle najtrudniejsze w negocjacjach jest pierwsze pięć minut. Uważam, że jeśli pierwsze pięć minut jest pod kontrolą, reszta rozmowy daje się prowadzić spokojniej. Dlatego przygotowanie to nie „książkowa strategia”, tylko asekuracja nerwów.

Zanim usiądę do rozmowy, robię trzy krótkie rzeczy, nawet jeśli mam mało czasu: Ustalam własny cel, Ustalam dolną granicę, Przygotowuję jedno zdanie na odmowę lub korektę.

To może brzmieć prosto, ale w praktyce robi ogromną różnicę. Gdy nie masz planu, strach wypełnia lukę i podsuwa ci przypadkowe reakcje. Gdy masz plan, strach zostaje jako tło, a nie jako narrator.

Czasem ktoś powie: „po co dolna granica, przecież negocjacje mają elastyczność”. Elastyczność jest ważna, ale nie oznacza, że wszystko jest do oddania. Dolna granica chroni twoją decyzyjność. Możesz przesuwac cele, możesz szukać alternatyw, ale nie chcesz być zaskoczona tym, że zgodziłaś się na coś, czego potem nie utrzymasz.

Warto też przygotować sobie „mapę zamiany”. Jeśli druga strona nie przyjmuje twojego warunku, co zamiast niego? Nie po to, żeby rezygnować, tylko żeby nie ugrzęznąć w impasie. Gdy mam gotowe dwie lub trzy opcje, mogę negocjować bez poczucia, że każdy sprzeciw to zagrożenie.

Jasny komunikat: jak mówić, żeby brzmieć pewnie mimo drżenia

Jest różnica między pewnością a bezczelnością. Asertywność daje pewność opartą na faktach, a bezczelność opiera się na sile, która ma zastąpić argument. W rozmowie czuję się bezpieczniej, gdy trzymam się formuły: co się dzieje, jaki mam wpływ lub potrzebę, czego oczekuję.

W praktyce możesz używać takiej konstrukcji: „Gdy dzieje się X, to wpływa na Y. Potrzebuję Z. Proponuję A albo B”.

To nie jest magiczna formuła z kursu. To jest sposób na to, żeby twoje słowa nie były tylko emocją. Emocja jest ważna, ale emocja bez struktury łatwo zamienia się w oskarżenie. Asertywność ma pomagać, nie wywoływać wojny o interpretację.

Małe zdania, które robią dużą różnicę

Gdy jestem nerwowa, brakuje mi słów. Dlatego trzymam w głowie kilka krótkich zdań w roli narzędzi. Nie mówię ich mechanicznie, ale kiedy napięcie rośnie, wracam do rdzenia.

- „Daj mi proszę chwilę, żebym to dobrze przeanalizowała.”
- „Chcę potwierdzić, czy dobrze rozumiem: chodzi o ...?”
- „W tej formie nie mogę się zgodzić, ale mogę rozważyć ...”
- „Zależy mi na jasnym terminie, z góry wiem, co jest dla mnie możliwe.”

Widzisz, że to są zdania, które nie zawstydzają drugiej osoby. One nie krzyczą „przegrywasz”. One mówią „ja chcę jasności, potrzebuję ram”.

Jeśli korzystasz z asertywności e-book albo planujesz trening z kimś, zwykle najlepsze efekty daje praktyka w krótkich scenkach. Nawet dziesięć minut dziennie. Nazywam to „rozgrzewką języka”. Nie trzeba dużo. Chodzi o to, żeby twoja mowa miała ścieżki ucieczki z autopilota.

Granice w negocjacjach: jak odmówić bez zimnego tonu

Najtrudniejsza część rozmów pojawia się wtedy, gdy druga strona ma inne priorytety. Wtedy pada prośba, której nie możesz spełnić, albo propozycja, która nie pasuje do twoich możliwości. I tu strach ma gotowy argument: „jak odmówisz, to cię obniżą, odrzucą, ukarzą, zapamiętają”.

Odmowa asertywna nie musi brzmieć jak kara. Powinna brzmieć jak decyzja oparta na możliwościach. Najgorsze, co można zrobić, to obiecać coś, czego nie dowiesz. To potem uderza w twoją wiarygodność, a wiarygodność jest walutą w negocjacjach.

W codziennych rozmowach często wystarczy rozdzielić dwie rzeczy: Czego nie zrobię, Co mogę zaproponować zamiast.

Przyznam, że ta druga część czasem mnie kosztuje. Gdy jestem zestresowana, chcę tylko „zamknąć temat”. Ale to właśnie „zamiast” trzyma rozmowę w ryzach. Druga strona ma wtedy przestrzeń, żeby uratować twarz, a ty masz szansę wyjść z godnym kompromisem.

Sygnaly, że negocjacje idą w złą stronę

Czasem negocjacje psują się nie wprost. Niby wszystko jest uprzejme, ale czujesz, że twoje granice znikają. Wtedy pomaga obserwowanie kilku sygnałów w swoim ciele i w rozmowie. Ja mam charakterystyczne objawy: przyspieszony oddech, ścisk w żołądku, myśl „muszę powiedzieć coś szybko”. Druga strona ma często sygnały odwrotne: zmienianie tematu, nacisk, niedoprecyzowania, testowanie twojej cierpliwości.

Jeśli chcesz, możesz potraktować to jak krótką weryfikację. Zostawiam ci małą, praktyczną check-listę, którą naprawdę da się zrobić w głowie.

- Zatrzymam się, zanim odpowiem, choćby na 2 do 3 oddechy.
- Ustalę, czy odpowiadam na pytanie, czy na emocję.
- Potwierdzam rozumienie propozycji pytaniem doprecyzującym.
- Decyduję, co jest dla mnie granicą, a co polem do negocjacji.
- Mówię jedną konkretną propozycję, zamiast wielu uzasadnień.

Ta check-lista nie jest po to, żeby udawać spokój. Jest po to, żeby strach nie przejął prowadzenia.

Kiedy druga strona naciska: asertywność pod presją

Presja to moment, w którym pojawiają się skróty. Najpierw ktoś próbuje cię przekonać, potem przyspiesza, potem zaczyna sugerować konsekwencje. Czasem delikatnie, czasem wprost. Wtedy wiele osób staje się albo zbyt uległych, albo zbyt twardych. Asertywność wybiera trzecią drogę: krótkie zdania, jasne warunki, bez obrażania.

Jeśli druga strona mówi: „tak musi być”, twoja rola nie polega na walce o rację w abstrakcji. Polega na przesunięciu rozmowy na konkret: Jaki termin, Jakie zasoby, Jaka odpowiedzialność, Jaka wersja decyzji.

W praktyce pomaga też technika odroczonej odpowiedzi. To brzmi spokojnie, a w rzeczywistości działa ochronnie dla ciebie. Na przykład: „Nie podejmuję decyzji w tej chwili. Mogę wrócić do ciebie do jutra o godzinie 15”. Taka deklaracja daje ci kontrolę, a presja traci zasilanie.

Nie [asertywność e-book](#) chodzi o to, żeby zawsze przeciągać. Chodzi o to, żeby nie oddać decyzji w chwili, gdy jesteś w emocjach. Jeśli masz gotowość do działania, powiedz to. Jeśli potrzebujesz czasu, nazwij go.

Kompromis bez zdrady: kiedy ustępować, a kiedy trzymać linię

Kompromis bywa przedstawiany jak coś oczywistego, jakby zawsze był korzystny. Moje doświadczenie jest inne: kompromis może być zdrowy albo może być ceną, którą płacisz za bycie „łatwą”. Jeśli ustępujesz dlatego, że boisz się konfliktu, a potem cierpisz, to kompromis robi ci krzywdę.

Zdrowy kompromis ma prostą cechę: ty wciąż masz przestrzeń na realizację. Masz sensowne zasoby, masz czas, masz wpływ. Możesz nawet zmienić warunki, ale nie rozmontowujesz własnej przyszłości.

Pomaga tu mentalna zasada: ustępuj w obszarze, który jest dla ciebie wymienny, nie ustępuj w obszarze, który jest rdzeniem. Dla jednej osoby rdzeniem jest budżet, dla innej termin, dla kolejnej zakres obowiązków. Jeśli nie wiesz, co jest rdzeniem, strach wybierze za ciebie.

W mojej pracy raz ustąpiłam w sprawie terminu, a w zamian „obiecano”, że dostanę wsparcie. Problem polegał na tym, że wsparcia nie dało się wyegzekwować, bo nie było konkretnego. W praktyce ja miałam ryzyko, a druga strona miała wygodę. To był kompromis bez umowy. Od tamtej pory mam zasadę: jeśli ustępuję, to w zamian dostaję coś, co da się opisać i przypisać do osoby lub procesu.

Jeżeli lubisz się uczyć w formie materiałów, czasem asertywność audiobook lub asertywność poradnik wideo daje ci język. Ale potem i tak przychodzi negocjacja w realu i musisz umieć przenieść język na konkret. To jest ta różnica między wiedzą a sprawczością.



Trudne rozmowy o granicach: kilka scenek z życia

Opowiem dwie krótkie historie, bez udawania, że wszystko było idealnie.

Pierwsza dotyczyła ustaleń w zespole. Dostawałam zadania, których nikt nie planował, a potem oczekiwano, że „jakoś to zrobimy”. Bałam się powiedzieć wprost, że nie mam zasobów. W efekcie zgadzałam się, a potem wieczorami nadrabiałam. W końcu usiadłam do rozmowy i zamiast tłumaczyć, że jestem zmęczona, powiedziałam

konkretnie: „jeśli mam wziąć to i to, musimy przesunąć termin albo zdjąć część zakresu”. To nie było miłe w tonie, ale było jasne. Największe zaskoczenie przyszło po. Ktoś od razu powiedział: „dobrze, to co zdejmujemy?”. Zadziałało nie dlatego, że byłam twarda, tylko dlatego, że przeniosłam rozmowę z emocji na decyzję.

Druga historia dotyczyła relacji z klientem. Klient nalegał na zmianę, która miała sens tylko w jego głowie. Kiedy odmówiłam, usłyszałam: „ale zawsze tak było”. Tu pojawia się typowa pułapka: zaczynasz dowodzić, że nie masz racji. Ja zamiast tego zapytałam o dane: „co dokładnie nie działa w obecnej wersji i jaki jest priorytet zmiany?”. Okazało się, że problem był w jednym elemencie, a reszta to była „opowieść o tym, jak to powinno wyglądać”. Zrobiłam korektę w granicach rozsądku i zaproponowałam wariant dodatkowy jako opcję. Klient nie musiał przegrywać. My nie musieliśmy udawać, że wszystko jest tak samo jak wcześniej.

W obu sytuacjach strach był obecny. Nie znikał. Asertywność polegała na tym, że nie pozwalałam mu zamienić rozmowy w chaos.

Jak negocjować z szacunkiem, kiedy to cię kosztuje

Szacunek w negocjacjach nie oznacza, że masz znosić brak informacji, lekceważenie albo manipulację. Szacunek oznacza, że mówisz prawdę w formie, która zostawia drugiej osobie przestrzeń do odpowiedzi. To czasem bardzo drobna różnica.

Szacunek często wygląda jak: Ton bez pogardy, Pytania zamiast oskarżeń, Jasne ramy zamiast chaosu, Konsekwencja w granicach.

Jest też ważny szczegół, który rzadko się podkreśla: szacunek dotyczy też ciebie. Jeśli nie szanujesz swoich granic, to w dłuższej perspektywie i tak nie szanujesz relacji. Bo druga strona dostaje sygnał, że możesz „przejść” twoją słabość. A wtedy negocjacje będą ciągle wymuszać więcej.

Jeśli chcesz to ćwiczyć, możesz robić prostą rzecz przed rozmową: odpowiedz sobie na pytanie „co jest moim minimalnym standardem godności?”. Dla kogoś to brak zgody na obelgi. Dla kogoś to nieobietnicowywanie rzeczy, których nie da się dowieźć. Dla kogoś to zasada, że decyzje mają być pisane lub potwierdzane wprost. Minimalny standard jest jak podłoga. W negocjacjach chroni przed upadkiem.

Propozycja rozmowy: jak poprowadzić temat bez lania wody

Kiedy zaczynam rozmowę, staram się nadać tempo i strukturę. Nie po to, żeby kontrolować drugą osobę, tylko żeby nie dać się wciągnąć w jego chaotyczny tor. Działa u mnie taki sposób prowadzenia: Najpierw nazwij temat, Potem doprecyzuj oczekiwania, Na końcu zaproponuj wariant.

Pamiętam jedną rozmowę, gdzie rozmówca wyraźnie chciał, żebym sama domyśliła się, czego on potrzebuje. Zrobiłam inaczej. Powiedziałam: „Zanim podejmę decyzję, chcę usłyszeć dwa konkretne punkty: jaka jest decyzja, którą mamy podjąć, i do kiedy?”. To był prosty ruch. Dawał odpowiedzialność. Dawał też drugiej osobie szansę na normalną odpowiedź.

Jeżeli czujesz lęk, możesz sobie pozwolić na tempo „powolne, ale stanowcze”. Ludzie często reagują na to lepiej niż na gwałtowne emocje. Kiedy mówię wolniej, mój mózg ma czas przetworzyć to, co słyszę. Wtedy nie odpowiadam z zaskoczenia, tylko z intencji.

Najczęstsze błędy, które widzę u siebie i u innych

Nie będę udawać, że zawsze jest idealnie. Asertywność uczy przez potknięcia. Najczęstsze błędy zwykle mają wspólny rdzeń, strach przed odrzuceniem. Poniżej kilka wzorców, które często psują negocjacje:

Pierwszy błąd to „zbyt dużo argumentów”. Kiedy zaczynasz uzasadniać decyzję w pętli, rozmówca ma pretekst, żeby dyskutować o twoim tonie, zamiast o warunkach. Lepiej raz jasno powiedzieć i pozwolić, żeby to była informacja, nie wykład.

Drugi błąd to „zgoda z zastrzeżeniami, ale bez potwierdzenia”. To brzmi jak kompromis, ale często oznacza, że druga strona zrozumiała inaczej. Jeśli mówisz „tak, ale...”, upewnij się, że twoje „ale” jest częścią ustaleń, a nie twoją prywatną obawą.

Trzeci błąd to „odmowa bez propozycji”. Odmowa bywa potrzebna. Tylko w praktyce częściej działa, gdy wrzucisz alternatywę. Inaczej druga osoba musi ratować sytuację sama, a w stresie ludzie reagują ostro.

Czwarty błąd to „czekanie na idealny moment”. Idealny moment prawie nigdy nie przychodzi. Jeśli masz granicę, lepiej nazwać ją w chwili, gdy jeszcze masz energię na spokojną rozmowę, niż później, gdy wybuch jest prawie pewny.

Jeśli masz ochotę na uporządkowanie języka, materiały typu asertywność e-book potrafią pomóc zebrać schematy w głowie. Ale największą różnicę robi trening w realnych mikro-sytuacjach: odpowiedź na prośbę, ustalenie terminu, odmowa dodatkowego zadania, korekta rozmówcy w uprzejmy sposób.

Ćwiczenia na asertywność w negocjacjach, które nie zabierają dużo czasu

Nie proponuję ci godzinnych kursów, bo przy twoim lęku i codziennych obowiązkach to może być kolejny plan, którego nie dowiesz. Lepiej krótkie, regularne ćwiczenia. Ja zaczynałam od bardzo prostych rzeczy, które były możliwe nawet wtedy, kiedy ręce lekko drżały.

Przez kilka dni wybierz jedną sytuację, która pojawia się często: prośba o przysługę, zmiana terminu, prośba o „jeszcze chwilę”. Następnie przygotuj dwie wersje odpowiedzi: Jedną, w której mówisz „nie”, Drugą, w której mówisz „tak, ale w warunkach”.

To ćwiczenie buduje połączenie między twoją granicą a językiem. Potem w negocjacjach masz mniej chaosu, bo wiesz, co chcesz powiedzieć, nawet jeśli czujesz napięcie.

Warto też ćwiczyć jedno pytanie doprecyzowujące. W negocjacjach często jest to najbezpieczniejszy ruch, bo daje ci dane, zanim podejmiesz decyzję. Przykładowo: „Co dokładnie rozumiesz przez termin?” albo „Jaki zakres jest priorytetem?”.

Asertywność jak stosować najlepiej widać wtedy, gdy rozmowa robi się trudna. To nie moment „idealnej przemowy”, tylko moment, gdy wybierasz: czy będziesz się spinać i zgadywać, czy będziesz prosić o konkrety i trzymać swoje granice.



Twoje „tak” też ma znaczenie

Wiele osób, które czują lęk w negocjacjach, myśli, że problemem jest „nie”. Tymczasem czasem problemem jest „tak” bez ram. Jeśli mówisz „tak”, ale nie określasz, co dokładnie oznacza i w jakich warunkach, to twoje „tak” zjada przyszłość. Druga strona może to czytać jako zgodę na dowolność. Ty potem przeżywasz stres i poczucie niesprawiedliwości.

Możesz temu zapobiec jednym ruchem: doprecyzowaniem ustaleń. Nie musisz być prawniczo precyzyjna, ale powinna istnieć jasność co do zakresu, czasu i odpowiedzialności.

Dla przykładu: zamiast „zrobię to do końca tygodnia”, lepiej: „zrobię wersję pierwszą do czwartku do 16:00, a jeśli wymagacie dodatkowych zmian po tym terminie, potrzebuję informacji do środy rano”. Takie zdanie brzmi bardziej stanowczo, ale jest też bardziej życzliwe. Ono chroni obie strony przed rozjazdem oczekiwań.

To właśnie jest negocjowanie z szacunkiem i jasnością: twoje „tak” jest uporządkowane, a twoje „nie” jest podparte alternatywą i konkretem.

Jeśli chcesz zacząć od dziś, zacznij od jednego zdania

Nie musisz zmieniać całej komunikacji w jeden dzień. To byłaby zmiana zbyt ryzykowna, a ty pewnie i tak masz już dość presji. Zamiast tego wybierz jedno zdanie, które w twoim życiu realnie się przyda.

Może to być zdanie o doprecyzowaniu: „chcę potwierdzić, czy dobrze rozumiem”. Może to być zdanie o granicy: „w tej formie nie mogę się zgodzić, ale mogę rozważyć wariant”. Może to być zdanie o czasie: „nie podejmę decyzji w tej chwili, wrócę z odpowiedzią do jutra”.

Jeśli to ćwiczysz, a potem rzeczywiście używasz, twoja asertywność przestaje być teorią. Staje się zachowaniem. A zachowanie da się powtarzać nawet wtedy, gdy strach siedzi gdzieś z tyłu głowy.

W końcu chodzi o coś prostego: negocjacje mają prowadzić do ustaleń, które da się realizować i które nie kosztują cię poczucia własnej wartości. Szacunek jest narzędziem, jasność jest tarczą, a asertywność jest twoim głosem. Nie musisz go podnosić, żeby był słyszany. Wystarczy, że będzie konkretny.