książkiklasybusiness
księgarnia internetowa

IDŹ DO
PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ
SPIS TREŚCI

KATALOG KSIĄŻEK
KATALOG ONLINE
ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

TWÓJ KOSZYK
DODAJ DO KOSZYKA

CENNIK I INFORMACJE
ZAMÓW INFORMACJE O NOWOŚCIACH
ZAMÓW CENNIK

CZYTELNIA
FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

Jak być asertywnym? Trening



Autor: Randy J. Paterson
Tłumaczenie: Ewa Borówka
ISBN: 978-83-246-0691-7
Tytuł oryginału: The Assertiveness Workbook
Format: B5, stron: 312

Są tacy ludzie, którzy zdają się niczym nie przejmować. Stresogenne sytuacje bardziej ich bawią, niż martwią. Nic nie może zachwiać ich dobrym samopoczuciem i budującą radością. Inni chcieliby reagować tak samo, ale nie potrafią – przemawia przez nich zwątpienie we własne siły.

Samozwątpienie i niska samoocena to wyjątkowo toksyczne trucizny. Osoby niepewne swoich sił są skryte, podejrzliwe i przesadnie troszczą się o swój status społeczny. Koncentrują się na tym, co je ogranicza, a problemy wydają im się większe, niż są w rzeczywistości.

Zachwianie poczucia własnej wartości może dotknąć każdego z nas, ale zdecydowanie nie każdy może się z tego wyzwolić o własnych siłach. Książka doktora Glenna Schiraldiego to pomocna dłoń wyciągnięta w stronę wszystkich wątpiących.

Wydawnictwo Helion
ul. Kościuszki 1c
44-100 Gliwice
tel. 032 230 98 63
e-mail: helion@helion.pl

książkiklasybusiness

Spis treści

Podziękowania 7

Wprowadzenie 9

CZĘŚĆ I

POJĘCIE ASERTYWNOŚCI

Rozdział 1. Czym jest asertywność? 23

Rozdział 2. Pokonywanie bariery w postaci stresu 51

Rozdział 3. Pokonywanie bariery społecznej 69

Rozdział 4. Pokonywanie bariery przekonań 83

Rozdział 5. Związek z rzeczywistością 97

Rozdział 6. Za pięć dwunasta — przygotowanie do zmian 111

CZĘŚĆ II

Pogłębianie asertywności

Rozdział 7.	Wyjść z cienia — zachowanie niewerbalne	127
Rozdział 8.	Być obecnym — wyrażanie swojego zdania	147
Rozdział 9.	Dobre słowo — przyjmowanie pozytywnej informacji zwrotnej	159
Rozdział 10.	Udzielanie pozytywnej informacji zwrotnej	171
Rozdział 11.	Oddzielić ziarno od plew — otrzymywanie negatywnej informacji zwrotnej	183
Rozdział 12.	Konstruktywnie, a nie krytycznie — udzielanie korygującej informacji zwrotnej	207
Rozdział 13.	Asertywna odmowa	225
Rozdział 14.	Formułowanie prośby bez próby przejęcia kontroli	239
Rozdział 15.	Odliczanie przed konfrontacją	255
Rozdział 16.	Konstruktywna konfrontacja	273
Posłowie		297

DODATKI

Wykaz źródeł	303
Arkusze oceny asertywności	305

1

Czym jest asertywność?



Człowiek to istota społeczna. Każdy z nas nieustannie porozumiewa się z innymi: aby dowiedzieć się, jak trafić do najbliższego sklepu spożywczego, umówić się na randkę, wyrazić niezadowolenie, powiedzieć komplement, rozwiązać spór, odrzucić prośbę, czy też na nią przystać.

Asertywność to styl komunikacji, którym można posłużyć się w każdej z wyżej wymienionych sytuacji. Jest to jednak tylko jeden z czterech takich stylów. Do pozostałych należą: styl *bierny*, styl *agresywny* i styl *bierno-agresywny*.

Istnieje wiele powodów, dla których korzystamy z każdego z tych stylów. W większości sytuacji najbardziej efektywny jest styl asertywny. Niestety, większość z nas nie zachowuje się asertywnie tak często, jak to możliwe. Właśnie dlatego nasze relacje z innymi są często źródłem niezadowolenia i frustracji.

Przyjrzyjmy się kolejno poszczególnym stylom. W trakcie lektury zechcesz zapewne określić, który opis najlepiej pasuje do Twojego zachowania. Taka diagnoza może okazać się pożyteczna. Większość osób wykorzystuje pewien określony styl częściej niż inne. Pamiętaj jednak, że style te opisują rodzaje *komunikacji*, a nie typy *osobowości*. Wszyscy w pewnych momentach używamy

każdego z tych czterech stylów. Zastanów się nad sytuacjami, w których posługiwałeś się każdym z nich.

Styl bierny

Nadia sprawiała wrażenie wyczerpanej. Została skierowana do psychologa z objawami lęku i depresji. Jej twarz wyraźnie zdradzała oznaki obu tych dolegliwości. Przygnębione osoby czasami przybierają przekonującą maskę pewności siebie, którą mogą pokazać światu, aby ukryć, co naprawdę przeżywają. Jeśli Nadia w ogóle miała taką maskę, właśnie zaczynała ona nieodwracalnie pękać.

A oto, jak wyglądało jej życie. Nadia zajmowała urzędnicze stanowisko w niewielkim biurze rachunkowym i mieszkała z mężem i synem na przedmieściach. Jej matka, która mieszkała w innej części miasta, była zdrowa, ale polegała na córce w niemal każdej kwestii: odwiezienia do spotkania, decyzji dotyczących zakupów, sposobu ubierania, uprawy ogrodu, prac domowych itd. Siostry Nadii nieszczególnie jej w tym pomagały i nie utrzymywały z nią kontaktów. Krytykowały ją za nadmierne pomaganie matce i otwarcie oskarżały o starania na rzecz większego spadku.

Dom Nadii bynajmniej nie był oazą spokoju. Wkład jej męża w życie domowe ograniczał się do zakupu gazety, w przeciwnym razie musiałby pozbawić się codziennej lektury. Opisując swojego jedenastoletniego syna, Nadia twierdziła, że jest on dla niej prawdziwą pociechą, ale jednocześnie ubolewała nad tym, że ze względu na inne obowiązki nie może poświęcać mu tyle czasu, ile jej zdaniem potrzebuje dziecko. Trzeba przecież wyprać ubranka, pościelić mu łóżko, posprzątać pokój i przyrządzić jego ulubione dania. Kiedy nie udawało jej się sprostać jego wymaganiom, dziecko dąsało się i wyrażało swoje rozczarowanie. Doskonale to rozumiała. Czyż właściwa opieka nad dzieckiem nie jest powinnością każdej matki?

Praca była źródłem ciągłego stresu. Nadia była jedyną urzędniczką w biurze i z trudem radziła sobie z nawałem pracy i zadań, które stale do niej spływały. Żywiła straszliwe przekonanie o własnej niekompetencji. Cieszyła się, że do jej pracodawców nie dotarło jeszcze, iż ledwo daje sobie radę. Kiedy wykonała jakieś zadanie, natychmiast dostawała dwa następne. Zdawała sobie sprawę, że wkrótce zwyczajnie nie będzie już w stanie wywiązywać się z obowiązków i jej przełożeni będą wstrząśnięci, gdy odkryją, że jest

wśród nich oszustka. Najgorsze jednak było to, że najwyraźniej nigdy nie brali pod uwagę tego, by zaproponować jej podwyżkę. Nadia podejrzewała, że na nią nie zasługuje.

W pewnym momencie cały ten niepokój i frustracja sprawiły, że Nadia zaczęła płakać, mówiąc, że życie wymknęło jej się spod kontroli. Chciała usłyszeć, że jest inaczej, ale to byłoby kłamstwo: jej sytuacja naprawdę była tak beznadziejna, jak ją przedstawiła. Nic dziwnego, że odczuwała niepokój i przygnębienie. Stale żyła na zawołanie innych. Nie robiła niczego dla siebie i porzuciła swoje prywatne życie tak dawno temu, że nie wiedziała już, co właściwie chciałaby robić, nawet gdyby znalazła na to czas. Choć wykonywała kolosalną pracę i w tym czasie opanowała niezliczoną liczbę umiejętności, nie była z tego dumna, ponieważ w głębi duszy uważała się za nieudacznicę i oszustkę.

Nadia jest doskonałym przykładem osoby, która nadużywa stylu biernego. Wiele spośród jej problemów było czysto sytuacyjnych: stresująca atmosfera w pracy, wymagające relacje, niezadowalające małżeństwo, trudne dziecko. Jednak jej reakcją na te stresory było zaprzeczanie własnej frustracji, branie osobistej odpowiedzialności za wszystkie problemy i żywienie nadziei, że kiedyś będzie lepiej. Najwyraźniej jednak jej zachowanie tylko pogarszało całą sytuację.

Stosując styl bierny, za wszelką cenę próbujemy uniknąć konfliktów. Właśnie dlatego:

- Usiłujemy sprostać niedorzecznym wymaganiom innych.
  Nocna zmiana? Dzień po moim weselu? Cóż… no, dobrze. Nie, nie, to żaden problem.
- Zgadzamy się z innymi.
  Obiad w barze „Salmonella"? Hm, tak, myślę, że to idealne miejsce!
- Nie wyrażamy swojego zdania, dopóki nie zrobią tego inni.
  Co sądzę o karze śmierci? No, nie wiem, a co ty o tym myślisz? Dla pieszych lekceważących przepisy drogowe? No, tak, coś w tym jest.
- Powstrzymujemy się przed krytyką ani nie udzielamy negatywnej informacji zwrotnej.
  Tak, dostałem wczoraj twoje (dwuzdaniowe) sprawozdanie budżetowe. Nie, nie szkodzi, że było napisane kredką. Nic się nie stało.

- Nie robimy ani nie mówimy niczego, co mogłoby sprowokować komentarze innych lub spotkać się z ich dezaprobatą.

  Jeśli kupię te spodnie, nikt nie zwróci na mnie uwagi. O to właśnie chodzi. Którędy do kasy?

A oto efekt stosowania stylu biernego: w swoim życiu dobrowolnie oddajemy ster w ręce innych ludzi — nawet jeśli tego nie chcemy.

W stadzie wilków jest ustalony porządek dominacji. Kiedy spotykają się dwa wilki, podporządkowane zwierzę zachowuje się tak, jak gdyby chciało powiedzieć: *Tak, jesteś ważniejszy niż ja. Poddaję się. Nie atakuj mnie.* Stosując styl bierny, zachowujemy się podobnie. Tak jak uległe wilki, unikamy kontaktu wzrokowego, wyglądamy na podenerwowanych, spuszczamy wzrok i staramy się zajmować jak najmniejszą przestrzeń. Styl bierny możemy uznać za postawę uległości wobec innych.

Nazywanie tego stylu „biernym" może rodzić pewne nieporozumienia. Taka nazwa sugeruje, że dana osoba po prostu siedzi cicho jak mysz pod miotłą. Czasami rzeczywiście tak się dzieje, ale często osoba stosująca styl bierny, dokładnie tak jak Nadia, jest wręcz *bardziej* aktywna niż inni: miota się, pracuje dwa razy ciężej niż inni, tłumaczy się ze swoich czynów, rozpaczliwie szuka uznania w oczach innych i usiłuje rozwiązywać problemy wszystkich wokół.

Każdy z nas może bez trudu wyobrazić sobie sytuacje, w których chętnie powierzyłby ster innym. Kiedy po raz pierwszy wybieramy się w wysokie góry, wolelibyśmy raczej, aby był z nami przewodnik wydający polecenia. Sytuacja, w której to instruktor wspinaczki pyta *nas*, co robić, z pewnością wzbudziłaby nasze podejrzenia. W pewnych okolicznościach zajęcie drugorzędnej czy też uległej pozycji jest najzupełniej naturalne. Wówczas jednak *dobrowolnie* decydujemy się na mniej asertywny styl bycia.

Przeszkody: przekonania

Każdy z nas może wybrać, czy chce być bierny. Często jednak nie uświadamiamy sobie tego, w którym momencie podejmujemy tę decyzję. Kiedy przyjmujemy bierną postawę, często czujemy się bezradni, tak jak gdyby to ktoś

inny panował nad naszym życiem. Dzieje się tak dlatego, że bierne zachowanie często wynika z przekonania, iż *nie wolno* nam zachowywać się inaczej. Oto kilka przekonań, które mogą stanowić przeszkody:

- „Jestem mniej ważny niż inni".
- „Inni ludzie mają prawo do tego, by panować nad swoim życiem. Ja nie".
- „Inni, w przeciwieństwie do mnie, potrafią działać skutecznie".
- „Muszę być na zawołanie innych; taka już moja rola".

Bierne emocje

Istnieje wiele emocji wspierających bierny styl bycia. Oto niektóre z nich:

- Głęboki lęk przed odrzuceniem. Czy inni nadal będą mnie lubili, jeśli nie zrobię tego, czego ode mnie oczekują?
- Uczucie bezradności i frustracji związane z utratą kontroli nad własnym życiem. Psycholog Martin Seligman (1991) dowodzi, że uczucie bezradności jest podstawowym czynnikiem ryzyka rozwoju depresji. Osoby, które polegają wyłącznie na stylu biernym, rzeczywiście *są* bezradne, ponieważ nie potrafią zlekceważyć wymagań innych. W rezultacie bezradność może przerodzić się w zniechęcenie, poczucie braku sensu, a nawet depresję.
- Niezadowolenie z powodu wymagań otoczenia. Jeśli przyłapujesz się na myśli, że wielu spośród Twoich przyjaciół to spryciarze, którzy Cię wykorzystują, może to oznaczać, że to Ty przyczyniłeś się do tego stanu rzeczy, przyjmując bierny styl *zachęcający* innych do tego, by Cię wykorzystali.

W jaki sposób rodzi się styl bierny?

Istnieje wiele powodów, dla których ludzie przyjmują styl bierny jako dominujący.

- Niektórzy dorastają w wyjątkowo troskliwych rodzinach (*Oj, nie proś Joanny, żeby to zrobiła; ma wystarczająco dużo pracy*). W ten sposób nie mają okazji praktykować sztuki odmawiania.
- Niektóre dzieci wychowywane są w absolutnym posłuszeństwie. Choć w dzieciństwie posłuszeństwo wobec innych może być korzystne, każdy z nas, wkraczając w dorosłość, musi przemyśleć tę postawę.
- W niektórych rodzinach nie szanuje się próśb, potrzeb lub granic przestrzeni osobistej dziecka. Po co w ogóle starać się być asertywnym, skoro taka postawa prowadzi donikąd?
- Niestety, w niektórych rodzinach asertywność prowadzi do przemocy (*Jak śmiesz mi odmawiać! Ja ci dam!*).
- Niektórzy po prostu nie mają do czynienia z asertywnymi ludźmi. Dorastając, widzą wokół siebie wyłącznie bierność lub agresję. Trudno wyobrazić sobie, czym jest asertywność, nie obserwując jej w praktyce.

Jak się okazało, Nadia pozostawała pod wpływem wielu z tych czynników. Dorastała pod skrzydłami ojca-tyrana i biernej matki. Ojciec wymagał absolutnego posłuszeństwa, a matka była wzorem takiej postawy. Nadia rzadko obserwowała asertywne zachowania. Kiedy będąc dzieckiem, próbowała zaznaczać swoją niezależność, była za to karana. Była najstarszą córką i wymagano od niej opieki nad młodszymi siostrami.

Bierny styl bywa użyteczny, ale jeśli zmienia się w jedyną przyjmowaną postawę, z reguły staje się źródłem udręki.

Styl agresywny

„Z całym szacunkiem, pan po prostu nie zna się na interesach" — powiedział Mike.

Mike poczuł się dotknięty sugestią, że jego agresywne podejście bardziej szkodzi, niż pomaga mu w życiu. Mike prowadził salon samochodowy i zatrudniał około trzydziestu pracowników. Był dobrze ubrany i roztaczał wokół siebie aurę sukcesu i pewności siebie. Nie mógł jednak ukryć tego, że oto na kategoryczne polecenie żony znalazł się w gabinecie psychologa. Żona zagroziła, że może go opuścić.

Mike nie był zadowolony ze swojego życia, ale podejrzewał, że jego problemy to kwestia zewnętrznych okoliczności. Interesy nie szły najlepiej, dostawcy byli aroganccy i niekompetentni, a znalezienie pracowników, którzy nie muszą od czasu do czasu poczuć nad sobą bata, graniczyło z cudem. W rezultacie w sytuacjach zawodowych Mike często tracił panowanie nad sobą. Dyrygował pracownikami i wmawiał im, że nie znają się na swoich obowiązkach. Co najmniej dwa razy dziennie zdzierał sobie gardło podczas rozmów telefonicznych z dostawcami. Ostatnio zaś w złości dwukrotnie zdarzyło mu się wyprosić z biura ważnych klientów. Personel najwyraźniej knuł coś za jego plecami, fluktuacja kadr utrzymywała się na wysokim poziomie i Mike zaczynał odnosić wrażenie, że interesy wymykają mu się spod kontroli.

Jak sam to ujął, ma problemy z pozostawieniem pracy w pracy. Kiedy wracał do domu, odnosił się do żony i dzieci w ten sam gniewny, wymagający sposób. Choć nigdy nie posunął się do przemocy fizycznej, kilkakrotnie niebezpiecznie zbliżył się do tej granicy. Kiedy nie krzyczał, złość uchodziła z niego w inny sposób. Zdarzało mu się nakładać na poszczególnych członków rodziny „embargo komunikacyjne": czasami przez wiele dni kategorycznie odmawiał rozmów z nimi. W kwestiach wychowawczych był niezmiernie apodyktyczny i nieprzejednany. Swoje zdanie wyrażał w sposób ostateczny i obraźliwy dla innych, a jego żona twierdziła, że odnosi się do jej opinii w sposób lekceważący i sarkastyczny.

Mówiąc o swoim życiu, Mike zaczął stopniowo ujawniać swoje lęki. Wiedział, że rodzina zaczyna go unikać i porozumiewać się za jego plecami, aby uniknąć jego gniewu. Najwyraźniej kochał żonę i dzieci, ale jasno zdawał sobie sprawę z zewnętrznych zagrożeń. Kto, jeśli nie on, ma obronić rodzinę? Kiedy dostrzegał, że ktoś z domowników postępuje, mówi, a nawet myśli inaczej niż on, jego samopoczucie gwałtownie się pogarszało. Czuł, że traci kontrolę. A skoro tak się dzieje, to co czeka jego rodzinę?

Wydawało się jednak, że taka sytuacja nie może trwać już dłużej. Jeśli interes się nie rozkręci, firma wkrótce pójdzie z torbami. A jeśli on sam nie zmieni sposobu bycia, straci także rodzinę.

Mike nadużywał stylu agresywnego. Podobnie, jak większość osób przyjmujących taką postawę, swoje zachowanie traktował jako konsekwencję okoliczności — czyli *skutek*. Niezupełnie zdawał sobie sprawę, że jego zachowanie jest także przyczyną, zwłaszcza przyczyną wielu jego problemów. Choć ze względu na swój styl bycia Mike sprawiał wrażenie osoby potężnej i budzącej respekt, ten styl, jak to zwykle bywa z agresją, był zakorzeniony w lęku. Mike bardzo bał się tego, co się stanie, gdy nie zdoła zapanować nad wszystkimi osobami ze swojego otoczenia. Agresja miała służyć manifestacji kontroli, ale, jak to często bywa, skończyło się na tym, że Mike zaczął tę kontrolę tracić.

Styl agresywny to druga strona stylu biernego. Zamiast ulegać innym, próbujemy zmusić ich do uległości. Najważniejsza staje się wygrana, bez względu na koszty ponoszone przez innych. Naszym celem staje się kontrolowanie zachowania innych poprzez zastraszanie ich. Ich opinie, granice osobiste, cele i prośby są głupie lub nic nieznaczące — są tylko przeszkodami, które trzeba pokonać. Stajemy się wilkami górującymi w stadzie i zmuszamy innych do tego, by postępowali po naszej myśli.

Paradoksalnie, osoby agresywne zazwyczaj wcale nie uważają się za takie silne. Często czują się bezradne i wykorzystywane oraz odnoszą wrażenie, że stawia im się nieuzasadnione i wygórowane wymagania. Agresja niemal zawsze wynika z poczucia zagrożenia. Reakcja w postaci złości wydaje się więc całkowicie uzasadniona.

Korzyści płynące z agresji

Jeśli chodzi o osiąganie celów, na dłuższą metę zachowanie agresywne jest z reguły mało skuteczne. Styl agresywny niesie jednak ze sobą pewne doraźne korzyści:

- Zastraszanie innych, aby zmusić ich do wykonania poleceń, *może* chwilowo poskutkować (choć ostatecznie zaczną oni żywić do Ciebie urazę, zabraknie im motywacji do tego, by właściwie wywiązywać się z obowiązków i raczej nie będą darzyć Cię lojalnością i sympatią).
- Jeśli ktoś się Ciebie boi, będzie formułował mniej żądań pod Twoim adresem (choć będzie też rzadziej zwracał się do Ciebie w przyjacielski sposób. Gdybyś jednak był bardziej asertywny, łatwiej poradziłbyś sobie z nieprzyjemnymi żądaniami).
- Agresywna postawa może sprawić, że poczujesz się silniejszy (choć inni poczują się *gorzej*, a Twoje poczucie mocy będzie krótkotrwałe; wkrótce frustracja i bezradność jeszcze bardziej się nasilą).
- Mogłoby się wydawać, że agresja jest dobrym sposobem na załatwienie porachunków z przeszłości (choć z reguły punktem wyjścia jest nieprzyjemna konfrontacja, która wyprowadza z równowagi obie strony, i istnieje prawdopodobieństwo, że jej rezultatem będzie dodatkowe pogorszenie stosunków).
- Czasami człowiek po prostu czuje, że musi się „wyładować" (choć badania wskazują, że na dłuższą metę „wyładowanie" zamiast redukować poziom agresji, dodatkowo ją potęguje).

Gdy człowiek daje upust agresji, zazwyczaj szybko wyzbywa się poczucia mocy i zasadności takiej postawy. Odczuwa natomiast wyrzuty sumienia, że zranił czyjeś uczucia, wstyd, że nie potrafi radzić sobie z napotykanymi sytuacjami i ludźmi w bardziej racjonalny sposób, oraz spadek poczucia własnej wartości. Czasem, dając się opanować złości, człowiek przez długi czas tłumi odczuwanie tych konsekwencji, tłumacząc przed samym sobą motywy swojego zachowania (*przecież na to zasłużyli, bo…*). Najczęściej jednak sytuacja tylko się pogarsza. Różnica zdań wcale nie znika, a dodatkowo druga osoba traci do Ciebie sympatię za to, jak ją potraktowałeś.

Dlaczego ludzie zachowują się agresywnie?

W jaki sposób rozwija się styl agresywny? Oto kilka możliwych źródeł:

- Agresywny rodzic, który służy jako wzór.
  Chyba tak właśnie trzeba się zachowywać, jeśli chce się coś osiągnąć.
- Niskie poczucie własnej wartości, które sprawia, że człowiek czuje zagrożenie nawet w obliczu niewielkich trudności.
  Nie poradzę sobie z tą sytuacją, jeśli nie zmuszę tego człowieka, żeby się zamknął.
- Wczesne doświadczenia uzyskiwania tego, czego się chce, poprzez agresję.
  Patrzcie, państwo, z mamą się udało — muszę robić to częściej!
- Niedostrzeganie negatywnych konsekwencji agresywnej postawy.
  Ciekawe, dlaczego tak się ode mnie oddaliła, od kiedy zmusiłem ją, by spojrzała na to z mojej perspektywy. Może powinienem znów się na nią zezłościć.

Mike dorastał w rodzinie, która poniekąd przypominała model rodziny Nadii: agresywny ojciec i bierna matka. To Mike najbardziej odczuł gniew ojca i jego reakcją było powielanie tej postawy w relacjach z innymi. W porównaniu z ojcem czuł się mały i bezsilny. Za wszelką cenę pragnął uniknąć tego uczucia w stosunku do kogokolwiek innego. Odczuwał niepokój, gdy ktokolwiek miał nad nim władzę, i często reagował na takie sytuacje furią. Hipotetycznie zarówno dostawcy i podwładni, jak i członkowie rodziny mogli wywierać na niego wpływ, więc każdy z nich stał się potencjalnym obiektem jego agresji.

Styl bierno-agresywny

„Cholera, znów ich zapomniałem" — powiedział Alan.

Podobnie jak tydzień wcześniej, Alan zapomniał przynieść formularze, które otrzymał dwa tygodnie temu i rzekomo wypełnił. Nieważne. Formularze nie były najważniejsze. Nawet bez nich wyłaniał się jasny obraz jego sytuacji.

Nie było wątpliwości, że Alan cierpi na depresję. Stało się także jasne, że doświadcza głębokiego lęku przed innymi (do czego się przyznawał) oraz sporej dawki złości (czego się wypierał).

Alan, skromny mężczyzna dobiegający pięćdziesiątki, pracował jako urzędnik w sektorze publicznym. Nie cierpiał tej pracy i rozwodził się na temat układów, które w jego dziale decydowały dosłownie o wszystkim: od awansów, poprzez istotne kwestie strategiczne, aż po przywileje, takie jak praca w narożnym boksie tuż przy oknie. Sposób, w jaki omawiał z psychoterapeutą atmosferę w pracy, nie pozostawiał wątpliwości, że on sam jest silnie wplątany w układy, na które się skarży. Czasami uśmiechał się, opowiadając o tym, jak nieraz sam zręcznie — i skutecznie — lawiruje.

Alan bardzo szyderczo wypowiadał się na temat kierownictwa jego działu. Na pytanie, czy kiedykolwiek poruszał z nimi którąś z trapiących go kwestii, odparł przecząco. Po pierwsze, nie miało to sensu, a po drugie, w ich towarzystwie zapominał języka w gębie albo mówił bez ładu i składu. Uznał więc, że lepiej działać za kulisami. Niektóre zadania mógł śmiało zlekceważyć, a inne wykonywać tak, by nie powierzono mu ich ponownie. Zawsze można dać upust frustracji, obmawiając z innymi pracownikami irytującą osobę.

Jednak strategia Alana najwyraźniej nie była tak skuteczna, jak chciał. Stale pomijano go przy okazji awansów, choć wiedział o organizacji więcej niż wszyscy inni. Choć niektórzy współpracownicy cenili go ze tę wiedzę, nie potrafił nawiązać z żadnym z nich więzi emocjonalnej i długo przechowywał w pamięci wszelkie urazy.

Jego życie prywatne także nie należało do szczęśliwych. Od czasu rozwodu, tuż przed trzydziestką, z nikim się nie związał. Był bardzo samotny, ale obawiał się odrzucenia. Wiedział, że jedną z jego najcenniejszych cech charakteru jest szelmowskie poczucie humoru, ale zdawał sobie także sprawę, że czasami wykorzystuje je, aby trzymać innych na dystans. Żadna z jego przyjaźni nie przetrwała próby czasu.

Choć Alan zaprzeczał, jakoby był szczególnie drażliwą osobą, przyznał, że jest rozczarowany innymi ludźmi i czuje się dotknięty tym, co spotykało go w życiu. Nigdy jednak nie zdobył się na to, by szczerze powiedzieć danym osobom, co czuje. Może się rozzłoszczą? Może odpowiedzą atakiem? Nie, nie, już lepiej skrywać frustrację.

Alan do perfekcji opanował styl bierno-agresywny. Doświadczał intensywnej złości, a jednak nie potrafił się do tego przyznać nawet przed sobą. Złość nazywał „rozczarowaniem" lub „frustracją". Bardzo obawiał się konsekwencji

bezpośredniego wyrażenia swojego zdania. Dlatego rzadko odmawiał przyjęcia niepożądanych projektów ani nie mówił otwarcie o nadmiernej liczbie obowiązków. W zamian przyjął pośrednią strategię, dzięki której stawiał na swoim, nie angażując się w otwartą i spontaniczną dyskusję. Stosując taką strategię, mógł atakować innych, unikając zarazem brania odpowiedzialności za swoje zachowanie.

Jak wskazuje sama nazwa, styl bierno-agresywny łączy elementy stylu pasywnego i agresywnego. Na jego kształt ma wpływ zarówno złość typowa dla stylu agresywnego, jak i lęk charakterystyczny dla postawy biernej. Złość sprawia, że człowiek chce „dorwać" drugą osobę, ale lęk powstrzymuje go przed bezpośrednią konfrontacją. Przyjmując styl bierno--agresywny, ukrywamy naszą agresję, aby uniknąć wzięcia odpowiedzialności za jej konsekwencje.

Zastanów się nad pewnym przykładem. Pracodawca prosi Cię o przygotowanie raportu na godzinę dwunastą w piątek, mimo że i tak masz mnóstwo pracy. Zamiast wybuchnąć (postawa agresywna), zostać na noc w pracy, aby zdążyć na czas (postawa bierna) lub wyjaśnić sytuację (postawa asertywna), po prostu „zapominasz" sporządzić raport. Udaje Ci się postawić na swoim, zdenerwować szefa i zaprzeczyć temu, że jesteś odpowiedzialny za swoje czyny (przecież *każdemu* czasem zdarza się o czymś zapomnieć).

O postawie bierno-agresywnej możemy mówić na przykład, gdy ktoś:

- Szkodzi współpracownikom, obmawiając ich przed szefem.
- „Przypadkowo" upuszcza puszkę farby na podłogę w piwnicy.
- Nie potrafi znaleźć czasu, aby oddać komuś obiecaną przysługę.
- Stale spóźnia się na spotkania, mając pod ręką gotową wymówkę.
- Nabawia się „bólu głowy" tuż przed imprezą służbową współmałżonka.
- Wykonuje prace domowe tak niechlujnie, że ostatecznie ktoś przejmuje od niego te obowiązki.

W każdym opisanych przypadków człowiek ostatecznie stawia na swoim, ale jednocześnie ma wiarygodną wymówkę, która pozwala mu uniknąć wzięcia odpowiedzialności za swoje czyny. W ten sposób udaje mu się uniknąć konfrontacji z osobami, których dotyczy dany problem. Jeśli to one próbują do tego nawiązać, zawsze można wyprzeć się jakichkolwiek złych intencji (*Naprawdę chciałem dotrzeć na czas, ale autobus się spóźnił*).

Nie każdy błąd, opuszczone spotkanie czy spóźnienie jest przejawem stylu bierno-agresywnego. Niektórzy rzeczywiście są zajęci, każdemu z nas zdarza się o czymś zapomnieć, a niektóre zadania faktycznie okazują się nadspodziewanie skomplikowane. Rzecz w tym, w jakim stopniu niekorzystny wynik był *zamierzony*.

Czasem trudno to rozstrzygnąć. Może nam się wydawać, że mamy dobre zamiary. Jednak czy odczuwamy krztynę satysfakcji, kiedy coś się nie udaje? Czy *wielokrotnie* powielamy te same zachowania, choć ich wynik za każdym razem jest dla kogoś niekorzystny? Czy niemal *zawsze* się spóźniamy? Czy *stale* podejmujemy się realizacji projektów, które przekraczają nasze możliwości, i powinniśmy o tym wiedzieć? Jeśli odpowiedź jest twierdząca, istnieje prawdopodobieństwo, że bezwiednie stosujemy styl bierno-agresywny.

Styl bierno-agresywny oparty jest na mylnym przekonaniu, że możliwa do zakwestionowania agresja nie ma konsekwencji. Jest jednak inaczej. Ostatecznie inni zaczynają postrzegać nas jako osobę nierzetelną, nieodpowiedzialną, niezorganizowaną lub nieliczącą się z innymi. Choć nie będą mogli podać konkretnych przykładów, pogorszy się nasz ogólny obraz w ich oczach. W przypadku Alana przejawem tego było ustawiczne pomijanie go przy awansach.

Emocjonalne konsekwencje takiej postawy łączą w sobie najgorsze z możliwych elementów stylu biernego i agresywnego. Spada poczucie własnej wartości. Narasta lęk, ponieważ nie znamy dnia ani godziny, gdy ktoś dostrzeże naszą bierność i sprowokuje konfrontację. Czujemy, że nie panujemy nad swoim życiem. A ciągłe sprawianie zawodu innym może powodować narastanie wstydu i poczucia winy.

Źródła bierno-agresywnego stylu bycia

Jak rodzi się styl bierno-agresywny? Osoba, która go nadużywa, w przeszłości zazwyczaj przyjmowała zarówno postawę bierną, jak i agresywną. Doświadcza znacznej złości i pragnienia kontroli, ale zarazem obawia się konsekwencji bezpośredniego wyrażenia swojego zdania. Być może w przeszłości została ukarana za otwartą postawę asertywną lub agresywną. Może także pragnąć, by ktoś pospieszył jej na ratunek. *Jeśli będę zachowywać się tak bezradnie, na pewno ktoś to zauważy i mi pomoże*.

Alan wychował się w licznej rodzinie jako najmłodsze dziecko. Nie mógł narzekać na brak uwagi rodziców i starszego rodzeństwa, którego część była nieco niezadowolona z jego statusu beniaminka, i co za tym idzie, rodzinnej maskotki, która stale jest w centrum uwagi. Alan szybko nauczył się, że ilekroć popada w kłopoty, zawsze ktoś go z nich wybawia lub przejmuje odpowiedzialność. To spostrzeżenie skłoniło go do tego, by sprawiać wrażenie jeszcze bardziej bezradnego, niż w istocie był. Jeśli ktoś go irytował, Alan zaczynał działać za jego plecami, aby utrudnić mu życie lub postawić na swoim. W dzieciństwie taki styl bycia całkiem nieźle się sprawdzał, ale w dorosłym życiu okazał się mniej skuteczny.

Styl asertywny

Żaden z wyżej opisanych stylów bycia nie jest specjalnie satysfakcjonujący. Każdy z nich ma negatywny wpływ na stosunki z innymi. Żaden nie zakłada otwartej i szczerej relacji, z poszanowaniem woli i pragnień obu stron. Na pewno istnieje jakiś sposób, który pozwoliłby nam zaangażować się w związek bez zaprzeczania innym lub sobie. Taki właśnie jest cel asertywnego stylu bycia.

Asertywność nie jest strategią, która pomaga postawić na swoim. Podkreśla raczej to, że człowiek panuje nad swoim zachowaniem i *to on* decyduje o swoim postępowaniu. Podobnie, styl asertywny wiąże się z uznaniem tego, że inni także panują nad swoim zachowaniem, i rezygnuje z prób odebrania im tej kontroli. Zachowując się asertywnie, możemy uczciwie przyznać się do swoich

myśli i pragnień, i nie oczekiwać, że inni automatycznie nam ulegną. Wyrażamy szacunek dla uczuć i opinii innych bez konieczności przyjmowania ich punktu widzenia lub postępowania zgodnie z ich oczekiwaniami lub wymaganiami.

Nie oznacza to bynajmniej, że postępując asertywnie, przestajemy liczyć się z pragnieniami innych. Wsłuchujemy się w ich pragnienia i oczekiwania, a następnie podejmujemy decyzję, czy chcemy na nie przystać. Możemy to zrobić, nawet jeśli wolelibyśmy postąpić inaczej. Jest to jednak *nasz* wybór. Ilekroć zgadzamy się z innymi, robimy to z własnej woli. Często jednak czujemy się bezradni, ponieważ zapominamy, że decyzja należy do nas.

Postępując asertywnie, możemy także wyrażać nasze preferencje co do zachowania innych. Możemy w asertywny sposób poprosić, aby ktoś grzeczniej się do nas odnosił, wyświadczył nam jakąś przysługę lub wykonał zadanie, którego się podjął. Jednocześnie będziemy zdawać sobie sprawę, że to, czy spełnią naszą prośbę, zależy wyłącznie od nich — bo tak w istocie jest.

Przyswojenie sobie umiejętności asertywnego zachowania może być niełatwe. Większość z nas, dorastając, nie ma okazji nauczyć się, jak z nich korzystać w efektywny sposób. Ponadto, asertywność czasem kłóci się z naszymi wewnętrznymi pokusami. Zdarza się, że chcemy naciskać innych, aby wykonali nasze polecenia, a czasem rozpaczliwie boimy się konfliktu. Asertywność może oznaczać powstrzymywanie się przed automatyczną reakcją na określone sytuacje. Taka umiejętność nie przychodzi łatwo.

A jednak asertywność wiąże się z wieloma korzyściami:

- Pozwala ograniczyć konflikty, niepokój i niezadowolenie w relacjach z innymi.
- Pozwala czuć się dobrze w towarzystwie innych, ponieważ wiemy, że dość dobrze poradzimy sobie z większością sytuacji.
- Pozwala skoncentrować się na teraźniejszości. Nie musimy pozwalać na to, by proces komunikacji został zniekształcony ze względu na stare urazy (*I znów to robisz…*) lub oderwane od rzeczywistości lęki dotyczące przyszłości (*Jeśli ulegnę, tak już będzie zawsze… A co jeśli pomyśli sobie, że…?*).

- Pozwala nam zachować szacunek dla samych siebie i jednocześnie nie pozbawiać go innych. Choć pozwala innym myśleć o nas, co tylko im się żywnie podoba, przyczynia się także do budowania ich szacunku względem nas.
- Przyczynia się do zwiększenia pewności siebie poprzez ograniczenie naszych prób sprostania wzorcom wyznaczonym przez innych oraz ograniczenie potrzeby aprobaty.
- Przyznaje innym prawo do życia zgodnie z ich wolą, czego efektem jest fakt, że nie czują oni do nas tak dużej niechęci za próby kontrolowania ich życia.
- Przywraca nam kontrolę nad własnym życiem, a obniżając poziom bezradności, może także przyczyniać się do złagodzenia depresji.
- Jest to jedyna strategia, która naprawdę pozwala nam i innym w pełni *zaistnieć* w relacji.

To dość pobieżny opis asertywnego stylu bycia, czyż nie? Czy nie należy wyjaśnić tego w bardziej szczegółowy sposób? Cóż, owszem. Właśnie o tym traktuje reszta książki.

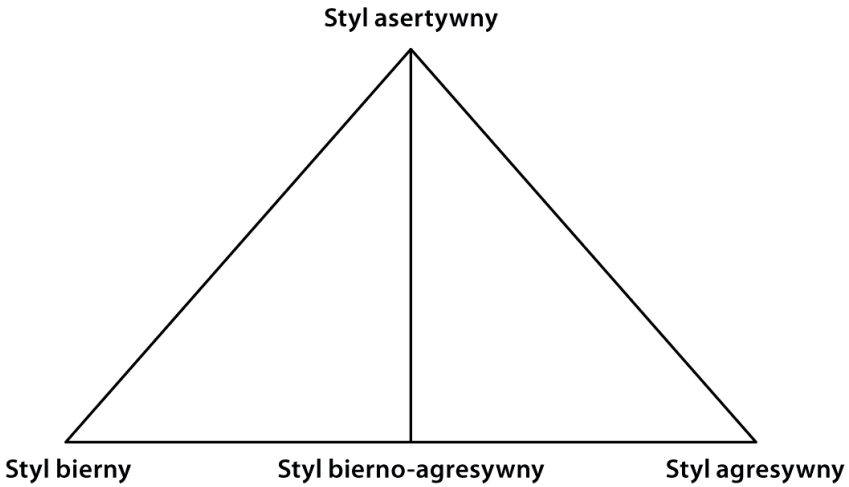
Jakie są związki między stylami bycia?

Niektórzy traktują asertywność jako styl pośredni między biernością i agresją. Innymi słowy, są przekonani, że asertywność jest bardziej agresywna niż postawa bierna, ale bardziej bierna niż postawa agresywna.

Ze względu na to wielu ludzi obawia się, że „przeholuje", próbując zachowywać się w bardziej asertywny sposób. Może staną się zbyt agresywni (jeśli byli zbyt bierni) lub zbyt bierni (jeśli byli zbyt agresywni). Można także zastanawiać się, na czym wobec tego polega styl bierno-agresywny. Spójrzmy na to z innej perspektywy:

Na poniższym schemacie styl bierno-agresywny przedstawiono jako połączenie stylu biernego i agresywnego. Styl asertywny góruje nad pozostałymi,

co ma odzwierciedlić fakt, że z reguły jest najbardziej efektywny. Układ linii podkreśla, że styl asertywny jest odrębny, ale powiązany z pozostałymi postawami.



Jeszcze jeden styl: zmienny

Czasem zachowuję się biernie, a czasem agresywnie. Czy to oznacza, że stosuję styl bierno-agresywny?

Niektórzy zauważają, że stosują na przemian styl bierny i agresywny. Najczęściej ukrywają swoje zdanie i zachowują się biernie, ale raz na jakiś czas dają upust agresji i wybuchają. Do pewnego stopnia jest to normalne. Większość z nas korzysta na zmianę z różnych stylów. Niektórzy jednak zauważają, że dość regularnie przechodzą od postawy biernej do agresywnej. W czym tkwi problem?

Osoby stosujące taki zmienny styl *nie są* bierno-agresywne. Styl bierno-agresywny zakłada *jednoczesną* postawę bierną i agresywną. Na przykład, jeśli ktoś ustawicznie się spóźnia, jednocześnie utrudnia życie komuś innemu (agresja) i unika odpowiedzialności za swoje czyny (bierność).

W przypadku osób, które naprzemiennie stosują styl bierny i agresywny, zasadniczym problemem jest z reguły to, że zachowują się zbyt biernie. Przyjmując bierną postawę, czują się coraz bardziej sfrustrowane, co jest normalnym

rezultatem takiego stanu. Ostatecznie frustracja narasta, aż staje się nie do wytrzymania. Kropla przepełnia czarę i człowiek wybucha. Taki potężny wybuch agresji przypomina często nagły napad złości, po którym człowiek wraca do poprzedniego, biernego stanu — ale nie na długo. W ocenie innych osoby zachowujące się w ten sposób przypominają chodzące bomby zegarowe.

Dla takich ludzi najlepszym rozwiązaniem jest to, co jest także najbardziej wskazane dla osób nadużywających któregoś z wcześniej opisanych stylów, czyli udoskonalenie umiejętności asertywnego zachowania. Jeśli takie osoby staną się bardziej asertywne, będą czuć się mniej bezradne i sfrustrowane. Powstrzymają wzrost napięcia i nie doprowadzą do wybuchu. Oczywiście, w takim przypadku nie zaszkodzi także trening opanowywania stresu i kontroli gniewu.

Refleksja: jaki styl stosujesz?

Przypomnijmy, że większość z nas wykorzystuje wszystkie style. Tak naprawdę *już* zachowujesz się asertywnie. I agresywnie. I biernie. I bierno-agresywnie. Być może jednak stosujesz jeden ze stylów częściej niż pozostałe. Który?

Aby znaleźć podpowiedź, zapoznaj się z tabelą przedstawioną na następnej stronie. Jest ona podzielona na cztery kolumny, z których każda opisuje określony styl, oraz pięć wierszy, które przedstawiają kolejno: zachowanie, przekaz niewerbalny, przekonania, emocje i cele związane z każdym stylem.

W każdym wierszu zaznacz w kwadracie jedną pozycję, której opis najtrafniej odzwierciedla Twój codzienny styl bycia. Kiedy skończysz, zobacz, w której kolumnie zaznaczyłeś najwięcej pozycji. Choć nie jest to formalna metoda diagnostyczna, jest prawdopodobne, że najczęściej stosujesz styl przedstawiony w kolumnie, w której zaznaczyłeś najwięcej pozycji.

Którą kategorię zaznaczałeś najczęściej?

- **Styl bierny**. Jest prawdopodobne, że pogłębianie asertywności jest dokładnie tym, czego potrzebujesz. Zwróć szczególną uwagę na roz-

działy od 2. do 5., w których opisano niektóre z przeszkód na drodze do asertywnej postawy. Prawdopodobnie przed pogłębianiem asertywności powstrzymują Cię pewne negatywne przekonania na ten temat.

- **Styl agresywny**. Ta książka może Ci się naprawdę przydać. Szczególnie istotne mogą okazać się fragmenty dotyczące tolerowania różnic i pozwalania innym na kontrolowanie ich zachowania (rozdziały 4., 5. i 14.). Zwróć także szczególną uwagę na rozważania na temat złości (rozdział 2.).
- **Styl bierno-agresywny**. Zapewne potrafisz zaspokajać swoje potrzeby i rozwijać zainteresowania, ale prawdopodobnie masz pewne problemy z otwartością. Ta trudność może wynikać z lęku przed konfliktem. W tym przypadku szczególnie cenne mogą okazać się fragmenty dotyczące otwartego wyrażania opinii (rozdział 8.), umiejętności odmawiania (rozdział 13.) i zachowania w obliczu konfrontacji (rozdziały 15. i 16.).
- **Styl asertywny**. Doskonale. Jeśli wierzyć temu testowi, zapewne potrafisz już wykorzystywać na co dzień umiejętności asertywnego zachowania, ale nauki nigdy za wiele. W trakcie lektury tej książki postaraj się określić umiejętności, które wciąż jeszcze sprawiają Ci trudności. Skoncentruj swoje starania na tych obszarach.

Trzy ścieżki do asertywności

Przyjrzyjmy się ponownie bohaterom trzech autentycznych historii, które otwierały części poświęcone poszczególnym stylom: biernemu, agresywnemu i bierno-agresywnemu. Każda z tych osób zobowiązała się udoskonalić swoje umiejętności asertywnego zachowania. Nikomu nie przyszło to łatwo, ale każdy docenił swoją przemianę. Jeśli w tych historiach zdarzało Ci się dostrzegać swoją sytuację, w ich rozwinięciu możesz odnaleźć pewne aspekty swoich przyszłych doświadczeń.

	Styl bierny	Styl agresywny	Styl bierno-agresywny	Styl asertywny
Zachowanie	❑ Nie wybijam się. Nie mówię o swoich uczuciach, potrzebach lub pragnieniach. Często zaniżam swoje zasługi. Przepraszam, gdy wyrażę swoje ja. Zaprzeczam temu, że nie zgadzam się z innymi lub mam inne odczucia.	❑ Swoje uczucia i pragnienia wyrażam w taki sposób, jakby każdy inny punkt widzenia był głupi lub nie do przyjęcia. Odrzucam, lub lekceważę potrzeby, pragnienia i opinie innych bądź wypowiadam się o nich w obraźliwym tonie.	❑ Zawodzę oczekiwania innych, „przypadkiem" zapominając o czymś czy spóźniając się itd. Wypieram się osobistej odpowiedzialności za moje czyny.	❑ Szczerze i bezpośrednio wyrażam swoje potrzeby, pragnienia i uczucia. Nie zakładam, że mam rację lub że inni się ze mną zgodzą. Pozwalam innym na inny punkt widzenia i nie lekceważę ich ani też nie obrażam.
Przekaz niewerbalny	❑ Przyjmuję taką postawę, by nikt mnie nie zauważył. Spuszczam wzrok, garbię się, unikam kontaktu wzrokowego. Mówię łagodnym głosem.	❑ Staram się wyglądać potężnie i groźnie. Natarczywie utrzymuję kontakt wzrokowy z innymi. Mówię głośno, podnoszę głos.	❑ Zazwyczaj upodabnia się do przekazu charakterystycznego dla stylu biernego.	❑ Jestem rozluźniony, poruszam się swobodnie. Często nawiązuję kontakt wzrokowy, ale nie w uporczywy sposób.
Przekonania	❑ Potrzeby innych są ważniejsze niż moje. Inni mają większe prawa niż ja. Zdanie innych się liczy, a moja opinia jest bezwartościowa.	❑ Moje potrzeby są ważniejsze i bardziej uzasadnione niż potrzeby innych. Mam większe prawa niż inni. Moje zdanie się liczy, a opinie innych są niemądre, niewłaściwe lub bezwartościowe.	❑ Mam prawo do tego, by postawić na swoim, nawet kosztem zobowiązań wobec innych. Nie ponoszę odpowiedzialności za swoje czyny.	❑ Moje potrzeby są równie ważne, jak potrzeby innych. Każdy ma równe prawo do wyrażania swojego ja. Każdy może wnieść coś cennego. Czuję się odpowiedzialny za swoje zachowanie.

EMOCJE	❏ Lęk przed odrzuceniem. Bezradność, frustracja i złość. Poczucie żalu wobec osób, które mnie „wykorzystują". Ograniczony szacunek dla samego siebie.	❏ Złość lub poczucie mocy w trakcie zajścia i triumf w chwili zwycięstwa. Po fakcie: wyrzuty sumienia, poczucie winy lub nienawiść do samego siebie za krzywdzenie innych.	❏ Lęk przed odrzuceniem w przypadku bardziej asertywnego zachowania. Poczucie żalu wobec osób stawiających wymagania. Lęk przed konfrontacją.	❏ Mam pozytywne zdanie o sobie i jestem zadowolony z tego, jak traktuję innych. Moje poczucie własnej wartości wzrasta.
CELE	❏ Uniknąć konfliktu. Za wszelką cenę zadowalać innych. Zrzec się kontroli nad własnym życiem.	❏ Wygrana bez względu na koszty ponoszone przez innych. Przejąć nad nimi kontrolę.	❏ Postawić na swoim bez konieczności ponoszenia odpowiedzialności.	❏ Zachować szacunek dla samego siebie i pozwolić innym, by czuli się tak samo. Wyrażać swoje ja, nie próbując zawsze postawić na swoim. Kontrolować wyłącznie swoje życie.

Historia Nadii: od postawy biernej do asertywnej

Nadia była przekonana, że źródłem jej problemów jest otoczenie. Po prostu przełożeni i rodzina wymagali od niej zbyt wiele. Jeśli w ogóle dostrzegała w sobie jakiś problem, to tylko taki, że jest gorsza od innych. Miała wrażenie, że tak jest od zawsze.

Stwierdzenie, że to jej styl komunikacji może być źródłem niektórych przygnębiających sytuacji w jej życiu, było dla Nadii nie lada odkryciem. A jednak, zapoznawszy się z opisem każdego ze stylów komunikacji, nie miała większych problemów z określeniem tego, który jest dla niej typowy: wskazała na styl bierny. Przez krótki czas wydawało się, że Nadia jest bliska wykorzystania tego odkrycia jako kolejnego sposobu obniżenia swojej samooceny. „Nie dość, że mam tyle kłopotów, to jeszcze sama je stwarzam!".

Szybko jednak Nadia zaczęła uświadamiać sobie przyczyny swojej postawy. Ponieważ była najstarszym dzieckiem, to na nią spadła odpowiedzialność za opiekę nad siostrami, gdy jej ojciec poważnie zachorował i matka musiała się nim zająć. Nadia uważała, że sprawowanie pieczy nad rodziną należy do jej obowiązków. Przypomniała sobie, jak kiedyś powiedziała matce, że umówiła się z chłopakiem, a matka, która była u kresu wytrzymałości, oskarżyła ją, że jest jej wszystko jedno, czy ojciec żyje, czy nie. Po takiej reprymendzie troska o swoje potrzeby wydawała się Nadii niewybaczalna. Gdy wyszła za mąż, sytuacja nieco się poprawiła, ale z czasem dały o sobie znać stare nawyki. Nadia stopniowo przyjmowała na siebie coraz więcej obowiązków i coraz rzadziej dawała znać o swoich odczuciach.

Nadia rozpoczęła swoją przemianę od unormowania relacji z matką. Gdy zaczęła zwracać uwagę na ich rozmowy, z niemałym zdumieniem uświadomiła sobie, że matka rzadko ją o cokolwiek prosi. Po prostu wspominała, co trzeba zrobić, a Nadia ochoczo ją w tym wyręczała. Nigdy nie czekała, aż matka zwróci się do niej z prośbą. Postanowiła, że na początek przestanie dobrowolnie podejmować się różnych obowiązków i poczeka, aż matka ją o to poprosi. Początkowo aluzje matki stawały się coraz bardziej czytelne i, oczywiście, Nadia spotkała się także z kilkoma prośbami — było ich jednak mniej, niż się spodziewała. Matka stopniowo zaczęłą radzic sobie sama i wkrótce powiedziała Nadii, że częściej spotyka się z innymi ludźmi. Nadia zaczęła się zastanawiać, czy jej „pomoc" nie sprawiła przypadkiem, że matka coraz mniej wierzyła w siebie i swoją zdolność do samodzielnego życia. Postanowiła nadal się nią zajmować, ale tylko na tyle, na ile jest to konieczne.

Jeśli chodzi o pracę, Nadia zaczęła notować swoje obowiązki i zdziwiła się, jak wiele robi. Zdała sobie sprawę, że bez względu na to, jak wydajnie będzie pracować, nigdy nie zdoła poradzić sobie ze wszystkim. Proces zmian rozpoczęła od poproszenia przełożonych o ustalenie priorytetów. Ta strategia nie zadziałała: nagle wszystkie zadania okazały się nadzwyczaj ważne. Nadia zaczęła więc podawać przełożonym szacunkowe terminy realizacji poszczególnych zadań. Kiedy spotykała się ze sprzeciwem, proponowała, że przesunie dane zadanie na czoło listy priorytetów wymaganych przez daną osobę. Pracodawcy zaczęli zdawać sobie sprawę z nawału obowiązków, jakie jej powierzają. Wreszcie Nadia zainicjowała spotkanie, podczas którego poprosiła o omówienie wyników jej pracy i wyraziła swoje wątpliwości. Spodziewała się, że zostanie natychmiast zwolniona. Nic podobnego. Ze względu na efektywniejszą komunikację i jasne informacje zwrotne z jej strony, sytuacja zawodowa Nadii zaczęła się poprawiać.

Jeśli chodzi o relacje z synem, Nadia wreszcie zdała sobie sprawę, że jej matczynym obowiązkiem jest nie tylko wspieranie dziecka, ale i przygotowanie go do dorosłego życia. Zaspokajając jego zachcianki, niczego nie wymagając, akceptując wszystkie żądania i znosząc krytyczne uwagi, na pewno mu w tym nie pomagała. Na początek Nadia przestała ścielić synowi łóżko. Gdy zaczynał ją krytykować, starała się zrobić wszystko, aby mu nie ulec i nie tłumaczyć się ze swojego zachowania. W suterenie postawiła pudło i obwieściła, że będą w nim lądować wszystkie rzeczy znalezione na podłodze lub nie na swoim miejscu. Początkowo jej syn popadł we wściekłość i robił jeszcze większy bałagan. Stopniowo zaczął jednak odkładać swoje rzeczy na miejsce, a Nadia w odpowiedzi nieco zwolniła tempo, w jakim znikały one w suterenie.

Następnie sporządziła listę wszystkich prac domowych, które trzeba było wykonywać regularnie, zwołała spotkanie rodzinne i poprosiła domowników o wspólne ustalenie sensownego podziału obowiązków. Syn dał jej do zrozumienia, że będzie ścielił swoje łóżko (co i tak było niemałym zaskoczeniem), a ona powinna zająć się całą resztą. Nadia zdobyła się na stwierdzenie, że jej zdaniem to nie jest uczciwe postawienie sprawy. Syn niechętnie przystał na dodatkowe obowiązki, ale szybko zapomniał się z nich wywiązywać. Nadia potrafiła się powstrzymać przed wyręczaniem go i zgodnie z umową przestała przyrządzać desery i kupować przekąski. Powoli, stopniowo, sprawy zaczęły przybierać korzystny obrót.

Gdy terapia miała się ku końcowi, Nadia nie opanowała jeszcze do perfekcji umiejętności asertywnego zachowania, ale w istocie nie było takiej potrzeby. I tak radziła sobie całkiem nieźle. Ćwicząc coraz więcej, stopniowo nabierała wprawy.

Historia Mike'a: od postawy agresywnej do asertywnej

Tak długo, jak Mike koncentrował się na swojej złości i frustracji związanej z pracą i życiem domowym, nie mógł zmierzyć się z prawdziwym problemem. Kiedy zaczął uświadamiać sobie lęk będący podłożem złości (lęk przed utratą rodziny i firmy, lęk przed samotnością), coraz wyraźniej zaczął dostrzegać, co musi zrobić. Zaczął od notowania na arkuszach oceny asertywności przebiegu każdej agresywnej interakcji, włącznie z jej doraźnymi i długoterminowymi skutkami. Zdał sobie sprawę, że się nie mylił: jego agresywne podejście było skuteczne. Na krótką metę sprzyjało jego planom. Kiedy jednak zastanowił się nad wpływem tej postawy na jego emocje, emocje innych oraz długotrwałe konsekwencje jego czynów, doszedł do wniosku, że ten styl bycia w ogóle się nie sprawdza.

Mike nie mógł zmienić postawy z dnia na dzień. Zaczął od ograniczenia ilości wypijanej kawy i wykonywania regularnych ćwiczeń relaksacyjnych. Następnie wybrał kilku dostawców, na których planował przetestować nowe zachowanie. Początkowo porozumiewał się z nimi wyłącznie za pośrednictwem poczty, tradycyjnej i elektronicznej, dzięki czemu miał szansę zastanowić się nad tym, co chce przekazać jeszcze przed wysłaniem komunikatu. Miał wrażenie, że tylko tłumi złość i udaje „sympatycznego". Zauważył jednak, że nowa postawa jest równie skuteczna, jak wcześniejsze połajanki, a po fakcie przynajmniej nie czuje się zakłopotany ani winny. Następnie Mike skupił się na zmianie sposobu porozumiewania się z kilkoma pracownikami i ponownie dostrzegł pozytywne rezultaty. Mijały tygodnie, a Mike zaczął zauważać, że wybrana grupa dostawców i podwładnych pracuje efektywniej niż wcześniej. Atmosfera napięcia wokół jego salonu samochodowego zaczynała się powoli uspokajać. Mike przyłapał się na tym, że czasami praca wręcz sprawia mu przyjemność.

Kiedy wracał do domu, przed przekroczeniem progu poświęcał kilka chwil na ćwiczenia relaksacyjne, które wykonywał, siedząc w samochodzie zaparkowanym w garażu. Te chwile były jak znak przestankowy między życiem zawodowym i rodzinnym; teraz już Mike zaczął oddzielać te dwie sfery. Poprosił członków rodziny, aby przez co najmniej piętnaście minut od chwili przekroczenia przez niego progu domu nie powierzali mu żadnych poważnych spraw, i potrafił się przyznać, że bywa wówczas bardzo spięty. Analiza arkuszy oceny asertywności ujawniła kwestie, które najczęściej wywoływały jego gniew w relacjach rodzinnych. Kiedy ktoś je poruszał, Mike powstrzymywał się przed reakcją. Rodzina pokpiwała sobie z jego częstych spacerów wokół domu.

Sytuacja nie zmieniła się z dnia na dzień. Mike i jego żona kilkakrotnie uczestniczyli we wspólnych sesjach terapeutycznych, podczas których ćwiczyli określone umiejętności komunikacyjne. Podczas jednej z sesji żona wyraziła pewną opinię, wiedząc, że Mike się z nią nie zgadza, a on powoli, mozolnie, zdanie za zdaniem pracował nad swoją odpowiedzią (włącznie ze słuchaniem refleksyjnym i nieagresywnym wyrażaniem własnego zdania), popełniając po drodze wiele błędów. Jego żona stała się chwilowo jedyną osobą utrzymującą dyscyplinę w domu, podczas gdy on ćwiczył nowe umiejętności i pracował nad ustaleniem własnych norm wychowawczych. Członkowie rodziny spotkali się, by wspólnie omówić normy, co do których się zgadzali, i uzgodnili konsekwencje związane ze złamaniem którejś z zasad (żadnego krzyku!). Stopniowo Mike zaczął uczestniczyć w tym procesie na równej stopie z żoną.

Mike zachowywał się niezwykle agresywnie przez tak długi czas, że obawiał się, iż nie zdoła się zmienić. Nie wziął jednak pod uwagę tego, że jego nowa postawa będzie wiązała się z satysfakcją, która pomoże mu utrzymać się w ryzach. Dom nagle stał się miejscem, do którego chętnie wracał. Atmosfera w pracy się poprawiła. Poczucie, że wszystko wymyka mu się spod kontroli, zaczęło słabnąć.

Historia Alana: od postawy bierno-agresywnej do asertywnej

Dominujący styl bierno-agresywny stał się dla niego tak machinalny, że Alan najczęściej nie zdawał sobie sprawy z tego, co robi. Ten styl służy temu, by ukryć przed innymi agresję, ale w ten sposób człowiek ukrywa ją także przed samym sobą. Czytając opis stylu bierno-agresywnego i wypełniając arkusze oceny asertywności, Alan uzmysłowił sobie, że próbuje atakować innych w taki sposób, aby nikt go na tym nie przyłapał. To odkrycie zmieniło na niekorzyść jego podejście do samego siebie.

Tak jak i Nadii, Alanowi pomogło rozważenie źródeł jego stylu bycia. Kiedy w dzieciństwie kilkakrotnie dawał upust agresji, był surowo karany. Ponieważ był jednym z najdrobniejszych chłopców w klasie, inne dzieci często nim dyrygowały. Wściekłość połączona ze strachem przed byciem obiektem ataku sprawiła, że znalazł sposób na jednoczesne wyrażanie obu tych emocji. Stał się przezabawnym satyrykiem, klasowym błaznem, i jednocześnie został mistrzem manipulowania otoczeniem zza kulis. Teraz rozpoznał przyczyny takiego zachowania i zaczął także dostrzegać jego skutki.

W przypadku Alana przezwyciężenie stylu bierno-agresywnego oznaczało zarówno znaczne pogłębienie asertywności, jak i, o ironio, ustąpienie. Początkowo ćwiczył umiejętności asertywne w bezpiecznych sytuacjach, pomimo głębokich wątpliwości co do ich skuteczności. Ponieważ jednak nie był zadowolony ze swojego życia, wkrótce przezwyciężył opory. Zaczął zachowywać się asertywnie w mało znaczących sytuacjach: domagał się brakujących narzędzi pracy, zaczął omawiać z przełożonymi drobne kwestie i otwarcie porozumiewał się ze współpracownikami. Mimo że nie zawsze sprawy szły po jego myśli, odnoszone sukcesy sprawiały, że się nie poddawał. Coraz spokojniej podchodził do swojej pracy.

Ustąpienie oznaczało rezygnację z centralnej roli w biurowym układzie i porzucenie prób kontrolowania innych. Alan wycofał się z kilku komisji i zidentyfikował określone obszary, w których chciał powstrzymać się od plotek. Stopniowo niektóre z tych kwestii zaczęły tracić dla niego znaczenie. Przez moment obawiał się, że „traci wigor", ale wyniki jego pracy zdawały się temu przeczyć. Próbował nie brać na siebie zadań przekraczających jego możliwości i podejmował wysiłki, aby wypełnić zobowiązania, których się podjął. Pomimo sukcesów uświadomił sobie, że tak naprawdę nie nadaje się do pracy w dużej agencji rządowej, i zaczął zastanawiać się nad zmianą miejsca pracy.

W przypadku Alana ćwiczenie umiejętności asertywnych w gronie znajomych było dość trudne, ponieważ jego życie towarzyskie praktycznie nie istniało. Alan postanowił dołączyć do miejscowej grupy miłośników pieszych wycieczek — w ten sposób mógł udzielać się towarzysko w trakcie wspólnych eskapad. Jednocześnie starał się powstrzymać przed wygłaszaniem uwag na temat innych ludzi za ich plecami. Główną cechą działającą na jego korzyść było poczucie humoru i Alan robił wszystko, by nie wykorzystywać tego atutu jako broni. Czuł się coraz mniej osamotniony. Gdy terapia miała się ku końcowi, miał już kilku przyjaciół i szykował się do uporządkowania spraw sercowych.

Dla Alana ponownie zabłysło światełko w tunelu.

Refleksja: samoocena

Poświęć nieco czasu na przemyślenie powodów, dla których czytasz tę książkę. Opierając się na tym, co wiesz już na temat asertywności, zastanów się, co sądzisz o swoich umiejętnościach w tej dziedzinie.

Na poniższej osi zaznacz punkt, w którym według własnej oceny obecnie się znajdujesz.



W którym miejscu na osi planujesz umieścić swoje umiejętności po zakończeniu lektury tej książki? Postaw znak X na poniższej linii.

Przedstaw krótki opis sytuacji, w których chciałbyś zachowywać się bardziej asertywnie.

1. _____

2. _____

3. _____

A teraz poświęć nieco czasu na dokończenie poniższych zdań:

Zachowuję się najbardziej biernie, gdy _____

Często staję się agresywny, gdy _____

Jeśli chodzi o zachowanie asertywne, to najbardziej obawiam się _____

_____

_____

Dwie osoby w moim życiu, wobec których najtrudniej mi zachowywać się asertywnie, to _____

_____

_____

Nie mam większych problemów z asertywnością, gdy przychodzi do _____

_____

_____

Rozważając przedstawione w następnych rozdziałach przeszkody na drodze do asertywnej postawy, nie zapominaj o powyższych przemyśleniach.