

JACEK OLSZEWSKI

*Rozwijanie umiejętności asertywnych u kadry kierowniczej
metodą treningu behawioralno-kognitywnego*

The development of assertive skills in the managing staff
as a method of behavioral-cognitive training

Efektywne zarządzanie kadrami przedsiębiorstwa wymaga, oprócz specjalistycznej wiedzy i wykształcenia, wysokich kompetencji interpersonalnych, wśród których ważną rolę odgrywiają zachowania asertywne. Umiejętności asertywne umożliwiają kierownikowi obronę swoich praw na terenie pracy oraz uczciwe i stanowcze wyrażanie opinii, ocen i uczuć w sposób uznający prawa, postawy i uczucia podwładnych. Ponadto pozwalają adekwatnie reagować na agresję i uległość ze strony podwładnych i przełożonych (por. Król-Fijewska 1991, 1993, Mączyński 1991, 1994). Dają więc szansę skuteczniejszej realizacji własnych zadań przy zachowaniu szacunku dla współpracowników, przyczyniając się do zwiększania efektywności zespołu pracowniczego i firmy. Asertywność jest wyuczonym sposobem przeżywania i reagowania, więc można ją rozwijać na drodze treningu. W ostatnich latach obserwuje się znaczny wzrost zainteresowania tą formą doskonalenia zawodowego. Trening asertywności, oparty na założeniach teorii behawioralno-poznawczych, prowadzony przez kompetentnego trenera, pozwala w stosunkowo krótkim czasie nauczyć się asertywnych zachowań. Wielu autorów, m.in. Clionsky, Leonard, Shaw i Rutledge (za: Mączyński 1994), wskazuje na pozytywne wyniki treningu asertywności. Opanowanie zachowań asertywnych może przynieść kadrze kierowniczej korzyści, przejawiające się m.in. w pełniejszym wyrażaniu siebie i wzroście zadowolenia z wykonywanej pracy.

ZACHOWANIA ASERTYWNE

Przedstawiciele różnych nurtów teoretycznych w sposób niejednakowy odnoszą się do pojęcia asertywności. Niektórzy autorzy, np. Cattell, Salter (por. Sęk 1988), ujmują asertywność jako względnie stałą, uwarunkowaną temperamentalnie, dyspozycję. Inni, np. Goldstein, Liberman (za: Sęk 1988), utożsamiają asertywność ze zdolnością. Natomiast badacze reprezentujący podejście behawioralne rozpatrują asertywność w kategorii zachowań. Spośród przedstawicieli tego nurtu najtrafniej istotę asertywności oddają Alberti i Emons, według których asertywność jest zachowaniem pozwalającym wyrażać własne prawa bez naruszania praw innych ludzi, sprzyjającym osiągnięciu własnych celów, wolnym od niepokoju (Sęk 1988). Przy tym McFall, Marston, Rich i Schroeder słusznie zwracają uwagę na kontekst sytuacyjny zachowań asertywnych (Mączyński 1991, Sęk 1988). Wielu badaczy definiuje asertywność jako umiejętność będącą wynikiem uczenia się. Według Connora asertywność jest umiejętnością do nawiązywania i utrzymywania kontaktów interpersonalnych (Sęk 1988). Delo, Gallassi, Bastien oraz Lazarus jako składowe asertywności wyróżniają umiejętności: mówienia „nie”, wyrażania pozytywnych i negatywnych uczuć oraz proszenia o przysługę i pomoc (Mączyński 1991). Z kolei według Fensterheima i Baera jedną z cech funkcjonalnych tworzących asertywność jest złożony zespół umiejętności komunikacyjnych (Gaś 1984, Sęk 1988). Natomiast Gaś (1984) uważa asertywność za umiejętność skutecznego bronięcia swojego stanu posiadania i przeciwstawiania się cudzej agresji.

Syntezę dotąd omawianych poglądów stanowią opinie H. Sęka i J. Mączyńskiego zbliżone do stanowisk S. Miki (1987) i M. Król-Fijewskiej (1993).

Według H. Sęka (1988) asertywność jest to zespół umiejętności, ujawniających się w różnych sytuacjach, których celem jest realizacja cenionych wartości osobistych i pozaosobistych, rozwój i obrona pozytywnego obrazu własnej osoby oraz samoakceptacja. Zdaniem J. Mączyńskiego (1991, 1994), zachowanie asertywne polega na otwartym wyrażaniu własnych praw i uczuć w sposób akceptowany społecznie. Asertywność przejawia się w umiejętności obrony własnych praw i interesów w sposób nie naruszający praw i interesów innych ludzi. Mimo że jest ukierunkowana na ochronę własnych praw nie jest egocentryczna, gdyż uwzględnia prawa i potrzeby innych ludzi. Zachowanie asertywne jest wynikiem przeświadczenia człowieka, że ma on, podobnie jak inni ludzie, określone prawa, potrzeby i możliwości wnoszenia w kontaktach interpersonalnych określonych wartości.

Autor niniejszego opracowania traktuje asertywność jako wyuczoną – powstałą na dogodnym podłożu konstytucjonalnym – umiejętność, przejawiającą się w określonych sytuacjach interpersonalnych adekwatnym zachowaniem. Takie podejście zwraca uwagę na możliwość korygowania zachowań nieasertywnych, przypominając o ograniczeniach, wyznaczonych predyspozycjami konstytucjonalnymi, w osiąganiu pozytywnych zmian.

Zachowania asertywne należy odróżnić od zachowań biernych, utożsamianych z akomodacją i unikaniem konfrontacji, oraz agresywnych.

Zachowania asertywne bywają najczęściej mylone z agresywnymi. Osoby zbyt pewne siebie, stanowcze, o wysokim poziomie asertywności, nawet jeśli nie naruszają praw innych ludzi, mogą być niesłusznie odbierane jako agresywne. Z kolei osoby bardzo skuteczne w działaniu, jednak wszystko podporządkowujące własnym interesom, bez uwzględniania potrzeb innych ludzi, niejednokrotnie błędnie przypisują sobie cechy asertywne. Mając na względzie istniejące nieścisłości, należy podkreślić różnice istniejące między asertywnością i agresywnością.

Cechami charakterystycznymi dla postawy asertywnej według Townend (1996) są m.in.: pewność siebie i wysoka samoocena, szacunek dla siebie i innych, uczciwość i bezpośredniość, odpowiedzialność za siebie, zainteresowanie uczuciami innych ludzi oraz motywacja do wydajnej pracy. Nawiązując do koncepcji Berne'a (1987), można przyjąć, że asertywna postawa interpersonalna oznacza przekazywanie otoczeniu komunikatów: „Ja jestem w porządku” i „Ty jesteś w porządku”, które wyrażają akceptację siebie i innych. Natomiast postawę agresywną cechuje: brak szacunku dla innych, chęć kontrolowania otoczenia i sytuacji, brak zainteresowania cudzymi uczuciami i myślami, złość do innych ludzi i skłonność do obwiniania ich, ignorowanie reakcji otoczenia oraz brak pewności siebie i niska samoocena, maskowane poczuciem wyższości (Townend 1996). Postawa agresywna wyraża się w zachowaniu polegającym na ochronie własnych praw i realizacji celów w sposób naruszający prawa innych ludzi oraz deprecjonujący wartość i znaczenie ich celów i możliwości (Mączyński 1994). Agresywną postawę oznaczają przekazy: „Ja jestem w porządku”, lecz „Ty nie jesteś w porządku”.

Obok agresji do zachowań nieasertywnych należy uległość. Osoby bierne mają niską samoocenę, są niepewne siebie, często deprecjonują własną wartość, brak im szacunku do siebie, unikają przejmowania odpowiedzialności za siebie, często ogarnia je poczucie winy (Mika 1987, Townend 1996). Mączyński (1991, 1994) przeciwstawia zachowania uległe asertywnym, nazywając je nieasertywnymi. Według niego ludziom ujawniającym tendencję do zachowań nieasertywnych brak wiary w to, że mają prawo do własnych poglądów, odczuć i przekonań. Z kolei Ken i Back (za: Mączyński 1991) wśród zachowań nieasertywnych wyróżniają m.in.: rezygnację z obrony własnych praw oraz brak umiejętności otwartego i szczerego wyrażania własnych potrzeb, wymagań, uczuć i poglądów. Następstwem braku wiary w siebie u osób uległych jest lęk przed reakcją otoczenia. Dlatego tacy ludzie unikają otwartej konfrontacji. Stosowanie technik unikowych i zachowanie akomodacyjne chroni ich przed konfliktami interpersonalnymi (Mansfield 1995). Osoby bierne przesyłają innym komunikaty: „Ja nie jestem w porządku. Ty jesteś w porządku”, podkreślając brak akceptacji siebie. Należy dodać, że zachowanie pasywne wywołuje wobec

innych uczucia złości i niechęci, których kumulacja może prowadzić do wybuchów agresji.

Generalnie można stwierdzić, że cechami wspólnymi postaw negatywnych ujawniających się w zachowaniach nieasertywnych, są brak pewności siebie i niska samoocena. Osoby agresywne kompensują brak pewności siebie, naruszając prawa i wartości partnerów interakcji. Z kolei jednostki uległe, przyznając prawa innym, odmawiają ich sobie.

ASERTYWNOŚĆ W PRACY KADRY KIEROWNICZEJ

Dla osób, których praca wymaga stałego kontaktu z innymi ludźmi, niezbędne są zdolności interpersonalne, wśród których ważną rolę odgrywa umiejętność zachowań asertywnych. Menedżerowie kierujący grupami pracowniczymi nie zawsze uświadamiają sobie braki w zakresie tych zachowań i ich negatywne konsekwencje. Niejednokrotnie błędnie uważają, że postawa autorytarna, pociągająca za sobą zachowania agresywne, jest wyznacznikiem wydajności pracy podległego zespołu. Z kolei kierownicy zbyt liberalni, ulegli, którzy nie chcą narażać się swoim podwładnym, często nie dostrzegają związku między zachowaniami asertywnymi przełożonego a motywacją i zadowoleniem innych z wykonywanej pracy.

Wśród nieasertywnych zachowań kierowników najczęściej ujawniają się zachowania agresywne, rzadziej uległe. Kierownicy zachowujący się agresywnie deprecjonują znaczenie i wartość swoich pracowników. Ich agresja wobec podwładnych wyraża się m.in. w: protekcyjnym traktowaniu i braku zaufania do ich możliwości, lekceważącym stosunku, wrogości, braku akceptacji, nieuwzględnianiu ich potrzeb i interesów, dyskryminacji, udzielaniu publicznych nagan, wywoływaniu niewiary w ich własne możliwości, wydawaniu sprzecznych poleceń, zbyt dużej kontroli, nadmiernym uzależnieniu od swojej władzy (Mączyński 1987).

Natomiast kierownicy ulegli są nastawieni na realizację celów podwładnych, pomniejszając przy tym wartość własnych praw i celów. Zachowania uległe kierowników ujawniają się w postaci: dostosowywania się do życzeń i wymagań podwładnych, nieuzasadnionego obwiniania siebie za niepowodzenia zespołu, pomniejszania wartości własnych celów, umiejętności i możliwości działania (Mączyński 1987).

Agresywność i uległość menedżerów wynika z deficytów behawioralnych w zakresie takich umiejętności interpersonalnych, jak: wyrażanie poglądów i opinii sprzecznych z poglądami innych ludzi, wyrażanie pozytywnych i negatywnych emocji, wyrażanie uzasadnionej krytyki, przyjmowanie i akceptowanie odpowiedzi odmownej, odmowa spełnienia nierozsądnych żądań, proszenie innych o przysługę, respektowanie praw innych ludzi, gotowość niesienia innym pomocy (Król-Fijewska 1993, Mączyński 1991, Rees, Graham 1993).

Na marginesie niniejszych rozważań warto nadmienić, iż badana przez autora Kwestionariuszem Asertywności, opracowanym na podstawie Mapy Asertywności M. Król-Fijewskiej (1993), grupa 50 nauczycieli odznaczała się deficytami w zakresie: występów publicznych, obrony swoich praw, kontaktu z autorytetem oraz wyrażania i przyjmowania krytyki i pochwał.

Zachowania nieasertywne pociągają za sobą negatywne konsekwencje. Agresja menedżera wywołuje u podwładnych poczucie winy, obniżenie samooceny oraz kumulację złości. Podwładni w kontaktach z kierownikiem agresywnym narażeni są na stres i frustrację, często odczuwają lęk i niepokój. Dlatego nie ujawniają własnych problemów, nie wyrażają sprzeciwu w obawie przed konfliktem, często unikają kontaktu z szefem. W następstwie uwidacznia się niezadowolenie z pracy, obniżenie koncentracji na zadaniach, spadek tempa i wydajności pracy, apatia, niechęć, zwiększona absencja i płynność kadr, czasami subtelne formy sabotażu (Mączyński 1987). Natomiast uległość menedżera może u podwładnych rodzić skłonność do zdominowania kierownika oraz do deprecjacji jego wiedzy i kwalifikacji. Wówczas pracownicy przestają przywiązywać wagę do jego opinii. Konsekwencją tego jest spadek poczucia odpowiedzialności i znaczne obniżenie motywacji do pracy (Mączyński 1987).

Z kolei na zachowania asertywne kierownika składa się szereg ważnych umiejętności behawioralnych, decydujących o efektywności działania w środowisku pracy, do których J. Mączyński (1987) zalicza: dostarczanie podwładnym niezbędnych informacji, wyrażanie własnych życzeń i wymagań, inicjowanie działań, koncentrowanie uwagi zespołu na realizowanych celach, ocenianie jakości wykonywanej pracy, ukazywanie negatywnych konsekwencji niepożądanych zachowań.

Zachowanie asertywne kierownika obejmuje według Mączyńskiego (1987) następujące aspekty: wyznaczanie konkretnych celów działania, planowanie i koordynowanie pracy podwładnych, wyjaśnianie pracownikom ich ról, nacisk na wykonanie zadań, inspirowanie i motywowanie podwładnych poprzez wyrażanie zaufania w ich zdolności i umiejętności, udostępnianie pracownikom niezbędnych informacji o wydarzeniach i decyzjach mających wpływ na wykonanie zadań i funkcjonowanie zespołu, inicjatywę w rozwiązywaniu problemów związanych z wykonywaną przez podwładnych pracą, nacisk na dyscyplinę w zespole poprzez stosowanie środków dyscyplinarnych wobec osób nieprzestrzegających ustalonych norm.

Badania Mączyńskiego (1987) wskazują, że zachowania asertywne kierowników w połączeniu z elementami zachowania responsywnego – charakteryzującego się dużym wyczuciem na potrzeby i problemy podwładnych – sprzyjają wysokiej efektywności kierowania ludźmi i znacznemu wzrostowi ich motywacji do pracy.

TRENING ASERTYWNOŚCI

Trening asertywności jest metodą świadomego uczenia, opartą na korekcyjnych oddziaływaniach, mających na celu modyfikację nieasertywnych zachowań i przekonań na asertywne (por. Król-Fijewska 1993, Mączyński 1991, 1994). Trening może być przeprowadzany zarówno indywidualnie, jak i grupowo. Jednak lepsze efekty przynosi trening grupowy (por. Kratochvil 1978), polegający na wspólnym ćwiczeniu określonych zachowań. Począwszy od lat siedemdziesiątych obserwuje się ciągle wzrost zainteresowania rozwojem asertywności metodą treningu, głównie wśród grup zawodowych, w których ważną rolę odgrywa kontakt z ludźmi. Również w naszym kraju, zwłaszcza w ostatnich latach, zwiększa się zapotrzebowanie na tę formę doskonalenia umiejętności interpersonalnych, także u kadry kierowniczej.

Ze względu na podejście teoretyczne wyróżnia się dwie zasadnicze odmiany treningu asertywności: behawioralną i kognitywną, przy czym łączne stosowanie metod behawioralnych i poznawczych pozwala ponadto wyodrębnić odmianę behawioralno-kognitywną (Mączyński 1991, 1994).

Behawioralna odmiana treningu znajduje zastosowanie w przypadku korygowania dysfunkcyjnych zachowań, będących wynikiem utrwalonych nawyków nieasertywnego reagowania. Pozwala skutecznie usuwać deficyty behawioralne w zakresie umiejętności interpersonalnych (Mączyński 1991). Do najczęściej wykorzystywanych technik w treningu behawioralnym należą: modelowanie zachowań asertywnych poprzez odgrywanie ról, wielokrotne powtarzanie ćwiczonego zachowania i przekazywanie przez trenera i uczestników informacji zwrotnych na temat błędów i postępów w zachowaniu. Uczestnicy treningu są współtwórcami zmiany własnych zachowań, dlatego w ramach tzw. zadań domowych wypróbują, w rzeczywistych sytuacjach, dotychczas wyuczone umiejętności (Król-Fijewska 1993, Mączyński 1991).

Trening kognitywny jest skuteczny w odniesieniu do osób nieumiejących radzić sobie z nieracjonalnymi przekonaniami na temat asertywności i wywołanym przez nie lękiem. W kognitywnym treningu asertywności znajdują zastosowanie techniki modyfikacji irracjonalnych przekonań: technika dialogu wewnętrznego, restrukturyzacji kognitywnej, wyobrażeń emotywnych oraz techniki relaksacyjne. Dzięki ich stosowaniu uczestnicy są gotowi zachowywać się asertywnie w sytuacjach interpersonalnych dotąd wywołujących lęk (Mączyński 1991).

Wielu autorów opowiada się za łącznym stosowaniem behawioralnych i kognitywnych metod modyfikacji zachowań nieasertywnych. Opierają się oni na założeniach psychoterapii behawioralno-poznawczej, której celem jest zmiana właściwości poznawczych i ukształtowanie nowych reakcji. Proces ten zachodzi poprzez modyfikację wewnętrznych dialogów jednostki i stwarzanie warunków do nowych zachowań (Czabała 1997). Trening behawioralno-kog-

nitywny jest polecany osobom z deficytami w zakresie zachowań asertywnych oraz irracjonalnymi sądami na ich temat. Podczas treningu behawioralno-kognitywnego integruje się strategie poznawczej modyfikacji zaburzonego zachowania z technikami behawioralnymi (Mączyński 1991).

Wśród przedstawionych odmian treningu najbardziej efektywny jest trening behawioralno-kognitywny, co potwierdzają badania Linehana, Wolfe i Fodora oraz Langego i Jakubowskiego (za: Mączyński 1991). Łączne stosowanie technik pogłębiających samoświadomość i uczących konkretnych zachowań asertywnych stanowi optymalną metodę rozwijania asertywności.

O skuteczności treningu decydują dwie zasadnicze grupy czynników:

1. **Czynniki związane z odpowiednim doбором uczestników do grupy treningowej.** Z treningu asertywności, który nie jest terapią, należy wykluczyć osoby wymagające interwencji psychiatrycznej i pomocy psychologicznej – z zaburzeniami zachowania, czynnym alkoholizmem, psychozą, głęboką nerwicą (Du Brin 1979, Witkowski 1994). Najwięcej korzyści z udziału w grupowym treningu odnoszą osoby mające zasoby intelektualne i emocjonalne, które sprzyjają szybkiemu uczeniu się pod wpływem społecznej stymulacji, zdolne do introspekcji, zaangażowane, nastawione optymistycznie, o wysokich oczekiwaniach na uzyskanie zmian i chcące ponosić odpowiedzialność za ich wprowadzanie (Czabała 1997, Grzesiuk 1994). Ważnym czynnikiem decydującym o efektywności treningu jest spójność grupy (Grzesiuk 1994, Kratochvil 1986).

2. **Czynniki związane z właściwościami trenera.** Trener powinien mieć odpowiednie kwalifikacje, wiedzę i pożądane cechy osobowości. Niekompetentny trener, nie mający wystarczającej wiedzy, jest mało skuteczny, a nawet może szkodzić swoim klientom. Do najważniejszych cech trenera zwiększających skuteczność treningu należą: empatia, życzliwość, autentyczność oraz elastyczność i dojrzałość emocjonalna (Du Brin 1979, Grzesiuk 1994, Sęk 1991, Witkowski 1994, Zaborowski 1985).

Ważną rolę pełni również program treningu, który powinien być dostosowany do składu grupy, do potrzeb, oczekiwań, wiedzy i możliwości uczestników. W scenariuszu należy uwzględnić problemy typowe dla konkretnej grupy, np. kierowników, nauczycieli, młodzieży, ludzi nieśmiałych itd.

Organizując trening dla kadry kierowniczej, należy mieć na uwadze fakt, iż trwałość efektów treningu w dużej mierze zależy od zgodności wartości nabytych podczas jego trwania z tymi, które są nagradzane w środowisku zawodowym. W przypadku braku zgodności nowe sposoby zachowań szybko zostaną zapomniane. Dlatego trzeba pamiętać, że optymalnym rozwiązaniem jest objęcie tą formą doskonalenia większej liczby pracowników danego przedsiębiorstwa, począwszy od najwyższego szczebla (por. Du Brin, 1979).

ORGANIZACJA TRENINGU: KONSTRUKCJA I ZASADY PRACY

Trening najlepiej jest realizować w grupie o liczebności od 6 do 12 osób. Można go przeprowadzić w ciągu 3 dni, przeznaczając na zajęcia po 8 godzin pierwszego i drugiego dnia oraz 5 trzeciego. Przed rozpoczęciem treningu trener zawiera z grupą kontrakt. Następnie klienci wypełniają Kwestionariusz Asertywności, co pozwala trenerowi dostosować scenariusz do ich potrzeb.

W trakcie sesji podstawowej uczestnicy nabywają minimum umiejętności, których wyćwiczenie pozwala na swobodne zachowania asertywne w naturalnych trudniejszych sytuacjach. Podczas pierwszej dwudniowej sesji uczestnicy uczą się podstawowych umiejętności, takich jak obrona swoich praw, asertywna odmowa, reagowanie na krytykę i atak, wyrażanie ocen, opinii oraz uczuć. Sesja kończy się przydzieleniem uczestnikom przez trenera zadań domowych, służących podejmowaniu prób realizacji zachowań asertywnych w sytuacjach zawodowych. Druga sesja jednodniowa, poprzedzona tygodniową przerwą, jest poświęcona pracy nad antyasertywnymi przekonaniem oraz podejmowaniu występów publicznych. Po upływie tygodnia od zakończenia treningu prowadzący spotyka się z uczestnikami w celu uzyskania informacji zwrotnych o skuteczności treningu oraz udzielenia dodatkowych porad i wskazówek na temat wprowadzania zachowań asertywnych w środowisku pracy. (Szczegółowe informacje na temat organizacji treningu oraz jego scenariusz są zawarte w publikacjach M. Król-Fijewskiej oraz w niepublikowanej pracy dyplomowej autora niniejszego opracowania.)

SPRAWOZDANIE Z TRENINGU

Autor na podstawie przygotowanego scenariusza przeprowadził trening, którego uczestnikami byli kierownicy i nauczyciele w wieku od 25 do 45 lat. Uczestnicy po dokonaniu autodiagnozy asertywności zadeklarowali chęć usprawniania następujących umiejętności: wyrażanie uczuć i opinii, reagowanie na krytykę i atak oraz podejmowanie występów publicznych. W pracach indywidualnych chcieli nauczyć się:

- asertywnie reagować na nieuzasadnioną agresywną oraz aluzyjną krytykę dyrektora,
- wyrażać na forum zdanie sprzeczne z opinią ogółu,
- demaskować na forum nieuczciwego kolegę, niestudnie przypisującego sobie zasługi za wspólnie wykonaną pracę lub pracę, w której wykonywaniu nie miał udziału,
- przekazywać w sposób asertywny informacje zwrotne niedoświadczonemu przełożonemu, który swoimi nierozważnymi decyzjami pozbywał się stałych klientów,
- radzić sobie z prowokacyjnym zachowaniem ze strony uczniów,

- stosować uzasadnione kary wobec podwładnych – nieformalnych przywódców, dopuszczających się poważnych niedopatrzeń i nie reagujących na wcześniejsze ostrzeżenia,
- motywować podwładnych poprzez pochwały i uznanie,
- wyrażać złość wobec podwładnych,
- konstruktywnie krytykować pracowników przekonanych o swojej nieomyślności i doskonałości.

Wyniki specjalnie przygotowanego Kwestionariusza Efektywności Treningu Asertywności, który uczestnicy wypełniali po upływie tygodnia od zakończenia treningu, pozwalają stwierdzić, że trening okazał się najbardziej skuteczny wobec ludzi młodych, z wyższym wykształceniem (którzy wnosili w trakcie ćwiczeń wiele inwencji i pomysłowości), co zdają się potwierdzać obserwacje psychotherapeutyczne (zob. Kratochvil 1978, 1986). Natomiast najmniejsze postępy, zwłaszcza w zakresie wyrażania uczuć, robili starsi mężczyźni ze średnim wykształceniem. Generalnie klienci wykazywali duże zainteresowanie treningiem, o czym może świadczyć m.in. fakt, że po wprowadzającym miniwykładzie rozwinęła się żywa dyskusja na temat istoty zachowań asertywnych. Autor zauważył, iż skutecznym środkiem zwiększającym motywację do pracy były pochwały za dobre wykonanie zadania i zwracanie uwagi na „mocne strony” klienta. Uczestnicy w Kwestionariuszu Efektywności Treningu Asertywności pokrótce przedstawili korzyści odniesione z udziału w treningu, do których m.in. należą: większa otwartość w wyrażaniu swoich odczuć; uświadomienie sobie, że są inne, bardziej skuteczne, sposoby zachowania w kontakcie z podwładnym i przełożonym; skuteczniejsza obrona swoich praw; docenienie roli monologu wewnętrznego w kształtowaniu zachowań asertywnych; wewnętrzne wyciszenie, większy dystans wobec układów: kierownik–podległy personel, kierownik–dyrektor; jasne wyrażanie swojego zdania na zebraniach; asertywne, a nie agresywne reagowanie na irytację ze strony podwładnych; asertywne wyrażanie złości wobec podwładnych jako lepszy od agresywnego ataku sposób na „rozładowanie atmosfery”; zmniejszenie wewnętrznych oporów przed wyrażaniem pochwał, które skuteczniej motywują do pracy niż krytyka i kary; asertywne reagowanie na atak ze strony przełożonego itd. Jednak jeden z uczestników, dotąd zachowujący się wobec podwładnych agresywnie, mimo przekonania o skuteczności zachowań asertywnych (czego doświadczył na treningu), obawia się reakcji podwładnych na jego nowe zachowanie. Pod wpływem treningu stał się mniej pewny siebie. Inna uczestniczka, przyzwyczajona do nie najlepszych, a jednak sprawdzonych sposobów zachowania, odczuwa lęk przed nieznanym, przed zmianą osobowości.

Autor po przeprowadzeniu treningu na podstawie własnych spostrzeżeń i cennych informacji zwrotnych otrzymanych od uczestników dochodzi do wniosku, że można zwiększyć jego efektywność poprzez:

1. Tworzenie grup bardziej jednorodnych pod względem wieku, wykształcenia, zawodu.

2. Trening rozłożyć w czasie, zwiększając liczbę sesji (do 4 lub 5) przy skróceniu czasu trwania jednej sesji (do 4, 5 godzin), w trakcie której należy realizować nie więcej niż 2 tematy podstawowe. Wówczas, przy zachowaniu tygodniowych przerw między sesjami, uczestnicy będą mieli więcej czasu i okazji na sprawdzenie, w sytuacjach zawodowych, dotąd nabytych umiejętności.

3. Objąć treningiem większą liczbę pracowników danego przedsiębiorstwa, począwszy od dyrekcji, po kierownictwo średniego szczebla i podwładnych, lub przynajmniej popularyzować wśród nich wiedzę na temat zachowań asertywnych. W przeciwnym razie próby zachowań asertywnych w kontakcie z apodyktycznym przełożonym mogą pociągnąć za sobą negatywne konsekwencje, zaś ze strony podwładnych mogą spotkać się z niezrozumieniem.

BIBLIOGRAFIA

- Berne E., *W co grają ludzie?*, PWN, Warszawa 1987.
- Czabała J. Cz., *Czynniki leczące w psychoterapii*, PWN, Warszawa 1997.
- Du Brin A. J., *Praktyczna psychologia zarządzania*, PWN, Warszawa 1979.
- Gaś Z. B., *Treningi asertywności i agresywności*, „Psychologia Wychowawcza” 1984, nr 4.
- Grzesiuk L. (red.), *Psychoterapia*, PWN, Warszawa 1994.
- Kratochvil S., *Psychoterapia*, PWN, Warszawa 1978.
- Kratochvil S., *Zagadnienia grupowej psychoterapii nerwic*, PWN, Warszawa 1986.
- Król-Fijewska M., *Trening asertywności*, IPZiT, Warszawa 1993.
- Król-Fijewska M., *Trening asertywności – metoda uczenia konstruktywnych zachowań*, [w:] M. Lis-Turlejska (red.), *Nowe zjawiska w psychoterapii*, Agencja Wydawnicza J. Santorski & Co, Warszawa 1991.
- Mansfield P., *Jak być asertywnym*, Zysk i S-ka Wydawnictwo, Poznań 1995.
- Mączyński J., *Behawioralny, kognitywny i behawioralno-kognitywny trening asertywności*, „Przegląd Psychologiczny” 1991, nr 4.
- Mączyński J., *Efektywność asertywno-responywnego kierowania ludźmi*, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1987.
- Mączyński J., *Modelowanie zachowań asertywnych u menedżerów*, [w:] S. Witkowski (red.), *Psychologia sukcesu*, PWN, Warszawa 1994.
- Mika S., *Jak modyfikować własne zachowania*, PWN, Warszawa 1987.
- Olszewski J., *Rozwijanie umiejętności asertywnych u kadry kierowniczej metodą treningu behawioralno-kognitywnego*, Uniwersytet Wrocławski, Wrocław 1998 (niepublikowana praca dyplomowa).
- Rees S., Graham R. S., *Bądź sobą. Trening asertywności*, KiW, Warszawa 1993.
- Sęk H., *Rola asertywności w kształtowaniu zdrowia psychicznego. Ustalenia terminologiczne i metodologiczne*, „Przegląd Psychologiczny” 1988, nr 3.
- Sęk H. (red.), *Spoleczna psychologia kliniczna*, PWN, Warszawa 1991.
- Townend A., *Jak doskonalić asertywność. Praktyczny podręcznik asertywności dla menedżerów*, Zysk i S-ka Wydawnictwo, Poznań 1996.
- Witkowski S., *Trening kierowniczy – uczenie się przez doświadczanie*, [w:] S. Witkowski (red.), *Psychologia sukcesu*, PWN, Warszawa 1994.
- Zaborowski Z., *Trening interpersonalny*, Ossolineum, Wrocław 1985.

SUMMARY

The paper refers to the role of assertiveness in the work of the managing staff. Attention was paid to the assertive abilities which are important in the manager's work, and to the advantages following from the changes of non-assertive behaviours into assertive ones. Besides, the essence of a training of assertiveness, its main varieties and determinants of efficiency are presented. The final part includes the author's reflections on the subject of training conducted according to a scenario worked out on the basis of M. Król-Fijewska's publication (1993), which is adopted to the needs of the managing staff.

