

Małgorzata SIERPIŃSKA<sup>1</sup>

### **ASERTYWNOSĆ JAKO SKUTECZNA UMIEJĘTNOŚĆ ZWIĘKSZAJĄCA BEZPIECZEŃSTWO MŁODEGO KIEROWCY**

*Artykuł podejmuje problematykę asertywności i jej trenowania przez młodych (choć tylko) kierowców. Asertywność jest kluczową umiejętnością, kiedy trzeba się oprzeć naciskom innych osób dotyczącym np. prowadzenia samochodu po alkoholu, czy narkotykach, gwałtownego przyspieszania aby wyprzedzić innych, pożyczania samochodu, czy obciążenia go ponad miarę, nadprogramową ilością pasażerów.*

*Bardzo często bowiem młodzi kierowcy nie potrafią zachowywać się asertywnie, albo też uważają, że nie ich zachowania będą poczytane za niewłaściwe. Trenowanie asertywności w tym wypadku może się okazać w konsekwencji tzw. decyzją „życiową” rozumianą dosłownie i w przenośni.*

### **ASSERTIVENESS AS AN EFFECTIVE SKILL TO INCREASING THE SAVETY OF YOUNG DRIVERS.**

*The article deals with the issue of assertiveness and training assertiveness by young drivers. Assertiveness is a key skill when you need to resist pressures related to drink-driving, speeding to overtake other vehicles, lending a car or overloading it.*

*Since frequently young drivers are unable to behave assertively, or they do not consider their behaviour can be perceived negatively, training assertiveness may turn out to be a “life decision” in both literal and figurative sense.*

Asertywność cieszy się coraz większą popularnością, powoduje, że człowiek ma lepsze samopoczucie, wyższą samoocenę i wiarę we własne możliwości poprawia wzajemne kontakty, przyczynia się do osiągania celów, pozwala na samodzielne dokonywanie wyborów i pełne wyrażanie siebie. Jest to umiejętność, dzięki której ludzie otwarcie wyrażają swoje myśli, uczucia i przekonania, nie lekceważąc uczuć i poglądów swoich rozmówców.

Teoria asertywności opiera się na założeniu, że każda jednostka posiada pewne podstawowe prawa, które otoczenie powinno respektować, oraz że umiejętność bycia asertywnym można w sobie rozwinąć.[1]. W sytuacjach konfliktowych umiejętności

---

<sup>1</sup> Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania; 42-200 Częstochowa; ul. Armii Krajowej 19b.  
Tel.: +48 34325-08-50  
E-mail:

asertywne pozwalają osiągnąć kompromis bez poświęcania własnej godności i rezygnacji z uznawanych wartości.

Asertywność często mylona jest z agresją, dlatego pomimo swoich zalet ludzie często nie wykorzystują jej w praktyce. Istnieje bowiem ryzyko iż osoba asertywna będzie nie lubiana za to, że wprost wyraża swoje odczucia, co może skutkować tym, że ludzie przykleją jej etykietkę osoby idącej przez życie przebojem. Ludzie młodzi są szczególnie wrażliwi na opinie wyrażane przez swoich rówieśników i w wielu sytuacjach wolą zachowywać się nieasertywnie jeśli zdobywa to większą aprobatę wśród innych. Coraz więcej ludzi młodych zdobywa prawo jazdy i siada za kierownicą i często przebywając wśród rówieśników ulega ich presji. Presja ta może dotyczyć najróżniejszych sytuacji od prowadzenia pojazdu po spożyciu alkoholu ( małe piwo nie zaszkodzi), czy innych używek ( przecież nikt ich nie wykryje) do wzięcia nadprogramowej ilości osób do samochodu, pożyczania auta osobie bez prawa jazdy aby sobie „spróbowała” poprowadzić, czy też ulegania naciskom aby docisnąć gaz „ do dechy” i nie dać się wyprzedzić. Takich sytuacji jest bardzo wiele i pomijając przypadki osób które nie uświadamiają sobie skutków swoich skrajnie złych zachowań na drodze, wiele osób po prostu nie potrafi się oprzeć wspomnianym wyżej naciskom ze strony innych. Asertywność jest zatem kluczową umiejętnością, kiedy trzeba poradzić sobie we wspomnianych wyżej sytuacjach. Wiele osób sadzi że jest ona umiejętnością wrodzona, którą albo się posiada albo nie. Czy opinie te są uzasadnione?

Aby udzielić odpowiedzi na to pytanie należałoby wyjaśnić co rzeczywiście kryje się pod tym określeniem. Przymiotnik *assertive* oznacza w języku angielskim wyrażanie lub tendencję do wyrażania zdecydowanych i stanowczych sądów, jak również wykazywanie przekonania i zaufania we własne zdolności.

W znaczeniu czasownikowym słowo *assert* ma dwa główne znaczenia:

- a) upominanie się o swoje prawa,
- b) deklarowanie, zaświadczenie o prawdzie, niewinności czy posiadanych uprawnieniach.

Określenia te wstępnie zarysowują to, co określamy mianem asertywności i bycia asertywnym. [2] Definicji asertywności jest bez mała tyle, ile badaczy zajmujących się tym problemem. Związane jest to z tym, że zagadnienie to ma związek z szeroko pojmowanym psychologicznym funkcjonowaniem jednostki i jest uzależnione od wielu czynników, które wiążą się zarówno z predyspozycjami osobowościowymi, jak i otoczeniem społecznym.

Asertywność pojawiła się w literaturze i praktyce psychologicznej jako forma poszukiwań skutecznej metody terapii, zarówno dla osób nieśmiały, mało spontanicznych, nerwowych, jak i osób z zaburzeniami rozwoju osobowości. Z czasem metodę tę zastosowano jako trening kompetencji osobowych dla osób, które nie wykazywały zaburzeń, zgłaszały jednak potrzebę poprawienia skuteczności swojego zachowania, szczególnie w kontaktach interpersonalnych.

Nikt nie wymyślił zachowań asertywnych, były one częścią zachowania człowieka na długo przed tym, nim zaczęto używać terminu „asertywność”.

Andrew Salter, przedstawiciel behawiorystycznej koncepcji asertywności, a zarazem pionier treningu asertywności (razem z J.Wolpe), będący autorem pierwszej książki z zakresu terapii behawioralnej - nie używał terminu „asertywny”, choć jego klasyczna obecnie pozycja *Conditioned Reflex Teraphy*, posługując się pawłowowskimi pojęciami pobudzania i hamowania, opisywała skuteczne terapie behawioralne dla różnych rodzajów

zaburzeń [4]. Wyróżnił on umiejętności, które mogły pomóc klientowi w przewycięzeniu zahamowań. Były to: werbalna ekspresja uczuć, niewerbalna ekspresja uczuć, przeciwstawianie się komuś, częste używanie zdań zaczynających się od „ja”, akceptowanie pochwał i chwalenie samego siebie, a także spontaniczność i zdolność do życia terażniejszością. Drugi z prekursorów A. Salter stosował ćwiczenie tych umiejętności do terapii osób o szerokiej gamie objawów od nieśmiałości i depresji, poprzez problemy seksualne, aż do alkoholizmu i klaustrofobii, gdyż wszędzie dostrzegał „zahamowanie”, odpowiedzialne - jego zdaniem - za stan pacjenta. [4]

Asertywność jest pojęciem wielowymiarowym i - jak zauważa A. Dziurawicz-Kozłowska - określanym w rozmaity sposób, zależnie od kontekstu empirycznego lub teoretycznego.[5],[6],

Wyrosła ona na gruncie teorii behawioralnych, które zakładały, że asertywność jest rodzajem zróżnicowanych zachowań społecznych zależnych od sytuacji jak i zachowań warunków kulturowych których można się wyuczyć jak np. jazdy na rowerze natomiast zachowania nieasertywne czyli agresja i uległość są w głównej mierze efektem deficytów tychże umiejętności. [7]. Walka o swoje prawa, mówienie „nie”, zwracanie się z prośbami, inicjowanie konwersacji - to typowe zachowania asertywne. Podejście akcentujące znaczenie czynników poznawczych, znalazło odzwierciedlenie w poglądzie, że „asertywne zachowanie zaczyna się od asertywnego myślenia”. Autorka tego stwierdzenia, T.Gillen, twierdzi, że jest to solidny fundament w nauce asertywności, bez którego uzyskana umiejętność będzie jedynie powierzchowna i przynosząca odwrotne skutki od zamierzonych.[8]

Podejście to wskazuje iż u podłoża wyboru zachowania leżą czynniki poznawcze, które mogą uruchamiać zachowania asertywne. Zachowania takie występują wtedy, gdy osoba wie, na czym polega taki sposób zachowania i oceni jest pozytywnie z uwagi na możliwe konsekwencje. Natomiast zachowanie takie nie pojawi się jeśli zostanie ocenione jako niepożądane, nieskuteczne, bądź nie akceptowane społecznie.

Konsekwencją takiego ujęcia asertywności jest położenie akcentu na poznawanie i modyfikowanie przekonań na temat asertywnego i nieasertywnego zachowania w ramach treningu asertywności. [2]

Alberti i Emmons wskazują na asertywność sprzyjającą równorzędności w relacjach z innymi, która pozwala na działania zgodne z naszym najlepszym interesem, uczciwe i swobodne wyrażanie uczuć, obronę nas samych bez niepotrzebnego lęku oraz korzystanie z praw osobistych, bez odmawiania praw innym. Dodają również, że asertywne zachowanie, to pozytywna afirmacja samego siebie, która także dowartościowuje innych ludzi w naszym życiu. Oprócz poznawczego uwarunkowania asertywności, zwracają uwagę etyczne uwarunkowania asertywności wynikające choćby z przekonań dotyczących siebie i innych osób (równości w stosunkach międzyludzkich, korzystania z praw osobistych czy afirmacji siebie).[9]

Autorce najbardziej bliskie jest ujęcie asertywności sformułowane przez M. Król-Fijewską, które łączy w sobie ujęcie behawiorystyczne, poznawcze i humanistyczne a ponadto charakteryzuje się czytelnością i celnością sformułowań, a także jej użytecznością praktyczną. Jest ona jedną z prekursorów badań nad praktycznymi zastosowaniami asertywności na gruncie polskim. Podkreśla fakt, że nie sposób pominąć w ujmowaniu asertywności owego czynnika humanistycznego, który w połączeniu z czynnikami behawioralnymi i poznawczymi pozwala na stworzenie pełnego obrazu asertywności.

M.Król-Fijewska określa asertywność jako umiejętność pełnego wyrażania siebie w kontaktach z inną osobą czy osobami. Precyzując określenie zachowania asertywnego stwierdza, że oznacza ono bezpośrednie, uczciwe i stanowcze wyrażanie wobec innej osoby swoich uczuć, postaw, opinii lub pragnień, jednocześnie z poszanowaniem integralności cudzego terytorium psychologicznego, tzn. w sposób respektujący uczucia, postawy, opinie, prawa i pragnienia drugiej osoby.

Autorka podkreśla wagę tzw. „monologu wewnętrznego” w rozwijaniu umiejętności zachowań asertywnych oraz uczciwość w wyrażaniu siebie i respektowanie uczuć, postaw i praw drugiej osoby. Por.[4],[10],[11],[12],[13].

Warto również zaznaczyć, że współczesne założenia i dowody empiryczne podkreślają interakcyjny charakter uwarunkowań zachowania się człowieka. Zatem sama sytuacja nie stanowi elementu spustowego dla ujawnienia się specyficznych zachowań asertywnych, ale wchodząc w interakcję z czynnikami podmiotowymi (mechanizmy wrodzone, temperamentalne oraz mechanizmy poznawcze, tworzące reprezentacje rzeczywistości odpowiednio je wartościujące), tworzy z nimi nową jakość, wpływającą dodatkowo na ostateczny kształt zachowania i jego efektywność. Takie rozumienie asertywności pozwala na jej rozwijanie wykorzystując niezwykle pomocną w tym celu formę szkolenia jaka są treningi asertywności.

Niestety ludzie w większości przypadków zachowują się nieasertywnie tj. albo agresywnie albo ulegle .

**Zachowania agresywne** polegają na ochronie własnych praw jednostki i realizacji jej celów w sposób, który narusza prawa innych ludzi oraz pomniejsza lub redukuje wartość i znaczenie ich celów i ich możliwości [14]

Jest wiele powodów, dla których ludzie zachowują się agresywnie. Najważniejsze z nich to:

- obawa, że nie otrzymamy tego co chcemy,
- brak wiary w samych siebie,
- wczesna skuteczność tego typu zachowań,
- chęć zwrócenia na siebie uwagi,
- nieufność wobec otoczenia,
- chęć zademonstrowania swojej władzy,
- odreagowanie złości (często będącej wynikiem wcześniejszych frustracji, np. nierealnych oczekiwań),
- chęć manipulowania innymi. [15][11],

**Mogą one przybierać różne formy**, np.:

- dominacji nad innymi, często połączonej z ich upokarzaniem,
- podejmowania sytuacji nie uwzględniającej praw innych,
- nie słuchania co mówią inni, lub przerywania im,
- przyjmowania postaw wrogich lub obronnych, np. oskarżania innych,
- posługiwania się sarkazmem, szyderstwem, rozkazami,
- osiągnięcia pożądanego celu przez narażanie innych.

Zwykle towarzyszy im odpowiedni język ciała: natarczywe spojrzenia, hałaśliwy, natrętny głos, postawa ekspansywna, tendencja do zagarniania cudzej przestrzeni. [8]

Ludzie, którzy w codziennym funkcjonowaniu są zazwyczaj agresywni będą się starali decydować za kierowcę „spokojnie, jedno piwo Ci nie zaszkodzi”, nie będą liczyli się z jego zdaniem, „nie masz tu nic do gadania”, nie będą go słuchać „dobra skończ przynudzać, jedziemy w szóstkę”, będą złośliwi, „no już nie bądź takim formalistą” itp.

Jeśli trafia na kierowcę który będzie uległy, z łatwością przeforsują swoje racje, które w konsekwencji mogą zakończyć się tragicznie.

Wspomniana powyżej forma zachowań nieasertywnych – zachowania uległe to zachowania w których ludzie, pozwalają lekceważyć swoje prawa - zachowując się biernie. Jest również wiele powodów, dla których kierowcy zachowują się uległe (biernie). Najczęściej :

- boją się utraty aprobaty ze strony innych, „przestanie mnie lubić, jak nie wypiję z nim piwa”
- boją się reakcji innych, „zaraz mnie zwymyśla”
- są zaskoczeni,
- lękają się negatywnej oceny „będzie mnie uważał za sknerę gdy mu nie pożyczę auta”
- boją się kary, „szef mi nie da podwyżki, gdy z nim nie pojedę”
- czują się winni, „tyle czasu przeze mnie stracili, musze jechać szybciej”
- pragną całkowitej zależności od innych, „ojciec pewnie wie co robi chyba niewiele wypił, przed podróżą”
- uważają, że jest to właściwe, grzeczne zachowanie, „nie mogę odmówić wypicia szampana bo to niegrzecznie”
- boją się wyrzutów sumienia „własnemu dziecku miałbym odmówić”
- chcą uniknąć konfliktów i kontrowersji, „no ostatecznie...”
- boją się upokorzenia, „wyśmieje mnie”
- chcą zmanipulować innymi,
- czują się zobligowani do odwzajemnienia przysługi, „on mnie kiedyś podwiózł, musze musie odwdziżyć...” [16],[15]

**Zachowania uległe wyrażają się zwykle w:**

- unikaniu konfrontacji nawet kosztem samego siebie,
- lekceważeniu własnych praw i pozwalaniu naruszania ich innym ludziom,
- nieudanej obronie własnych praw lub rezygnacji z ich obrony,
- nadmiernym usprawiedliwianiu się,
- unikaniu przedstawiania własnych potrzeb, poglądów i uczuć,
- wyrażaniu własnych uczuć, poglądów i potrzeb w sposób bojaźliwy i niepewny,
- nieuczciwych zachowaniach, w których nasze działania nie pokrywają się ze słowami [15]; [14],[17],[9]

Zachowaniom tym towarzyszy język ciała, który charakteryzuje się minimalnym kontaktem wzrokowym, cichym niepewnym głosem, urywanymi zdaniami, postawą defensywną, zgarbioną, pocieraniem rąk, nerwowością. [8]

**Uległość ma daleko idące konsekwencje**, gdyż to właśnie przez nią unika się przejmowania odpowiedzialności oraz angażowania się w związki z ludźmi i we własną pracę. [1] Ponadto ryzykuje się:

- utratę poczucia własnej wartości - może prowadzić do kompleksu niższości,
- rezygnację z własnych celów,

- nadmierne obciążenie pracą czy zobowiązaniami (związane z trudnościami w odmawianiu i stawianiu granic),
- utratę zaufania i szacunku ze strony otoczenia,
- nieufność wobec drugiego człowieka,
- zachęcenie innych do dominacji (wiadomym jest, że uległość rodzi agresję),
- ograniczenia kontaktów towarzyskich (w celu uniknięcia przykrych doświadczeń), co uniemożliwia zaspokojenie potrzeb społecznych i może prowadzić do depresji (doświadczenie tzw. „odwrócenia granic”<sup>2</sup>),
- poczucie krzywdy, złość, frustrację,
- przypisywanie innym wrogości i złych intencji (projekcja),
- wybuch agresji spowodowany kumulacją uczuć,
  - przemieszczanie agresji (wyładowanie agresji na innych osobach, niż te, które ją wywołały).[15], [18],[19],[11],
  - Wszystko to przemawia na korzyść zachowań asertywnych, które najlepiej rozwijać w trakcie treningów asertywności.

M. Król-Fijewska, która jest autorką treningów asertywności, zalicza do asertywnych zachowań następujące umiejętności:

- obronę swoich praw (w sytuacjach społecznych i osobistych),
- wyrażanie uczuć pozytywnych,
- wyrażanie uczuć negatywnych,
- przyjmowanie uczuć i opinii oraz ocen innych osób, wyrażanie osobistych opinii i przekonań,
- inicjatywę w kontaktach towarzyskich,
- reagowanie na krytykę i atak,
- wyrażanie prośb,
- radzenie sobie z zakłopotaniem,
- radzenie sobie z poczuciem krzywdy lub winy,
- asertywny kontakt z sobą samym (monolog wewnętrzny).[10],[11],[4].

**Jakie są powody zachowań asertywnych:**

- chęć bycia uczciwym w stosunku do samych siebie (być wiernym sobie) i innych,
- pragnienie odczuwania szacunku dla siebie i innych,
- możliwość osiągnięcia pożądanego celu i realizacji własnych potrzeb,
- unikanie ranienia innych,
- chęć odczuwania wiary we własne siły,
- poczucie kontroli nad własnym życiem,
- odczuwanie zadowolenia z kontaktów interpersonalnych, chęć konstruktywnego radzenia sobie ze stresem.

**Zachowując się asertywnie ludzie:**

- bronią swoich praw, uznając jednocześnie prawa innych,

<sup>2</sup> H. Cloud, J. Townsend twierdzą, że ludzie ulegli i wycofujący się, cierpią na coś, co można określić jako „odwrócenie granic”. Nie stawiają granic tam, gdzie powinny się znaleźć, natomiast utrzymują je tam, gdzie wręcz jest to szkodliwe.

- wyrażają swoje potrzeby, poglądy i odczucia,
- w stosunkach z innymi zachowują się uczciwie (nie owijają w bawełnę, udają, czy stosują drobne kłamstewka),
- sami dokonują wyborów,
- starają się wyrażać bezpośrednio (nie stosują aluzji, nie „dają do zrozumienia” lub nie posługują się eufemizmami).
- biorą odpowiedzialność za swoje zachowanie,
- ich działania są stanowcze (bez przeproszania, usprawiedliwiania się czy samooskarżania),
- osiągają swoje cele nie krzywdząc innych
- kształtują równość w relacjach międzyludzkich.[por.[11],[20], [9];[15],[3],

Bardzo ważna w zachowaniu asertywnym jest mowa ciała, która jest sposobem komunikowania się z innymi za pomocą mimiki, gestu i postawy. Asertywność w tej dziedzinie, jak twierdzą S. Rees i R. Graham, polega na tym, aby być świadomym tego, co wyrażamy poprzez nasze ciało, jak i komunikatów przekazywanych nam tą drogą przez innych. Ważne jest, aby umieć obserwować siebie i innych w realnych sytuacjach, umieć świadomie reagować na sygnały, jakie otrzymujemy od innych. Np. osoba, zachowująca się nieasertywnie podczas rozmowy nie będzie potrafiła ujawnić wprost swoich odczuć, natomiast jej reakcje, spojrzenia kierowane w bok, wyraźne znużenie, będą wyrażały brak uwagi, czy też niechęć do kontynuowania rozmowy, powodując zniechęcenie a nawet upokorzenie rozmówcy [3]

Już choćby z tej analizy zachowań asertywnych i ich skutków widać, że ćwiczenie wspomnianych powyżej zachowań, będzie miało dobroczynny wpływ na takie zachowania kierowców jak:

- ✓ działanie w swoim najlepszym interesie np.: zdolność podejmowania samodzielnych decyzji przez kierowcę „nie biorę alkoholu do ust gdy prowadzę”
- ✓ przejmowania inicjatywy „pozwólcie ze to ja będę decydował o tym, ilu pasażerów mogę wziąć ze sobą”
- ✓ obrona własnego stanowiska -mówienie „nie”,- „nie pożyczam nikomu swojego samochodu „
- ✓ ustalania granic „przepraszam, ale dzisiaj mogę was gościć tylko do dziesiątej, bo jutro rano wyjeżdżam i muszę być wypoczęty (a)”
- ✓ reagowania na krytykę, obronę własnych interesów „ Nie zgadzam się z twoją opinią że jeżdżę zbyt ostrożnie, ja uważam że to rozsądny wybór”
- ✓ swobodne i szczere wyrażanie uczuć „ drażni mnie to, że mnie wciąż namawiasz do wypicia lampki wina”
- ✓ korzystanie z własnych praw (ale i reagowanie na naruszanie praw innych) „ ja już zdecydowałem”, „ uważam że nie powinnaś godzić się na to”
- ✓ przeciwstawiania się negatywnej presji autorytetu „ z całym szacunkiem szefie, ale nie pojedę szybciej, bo jest zbyt ślisko”
- ✓ działanie - bez naruszania praw innych ludzi. „ nie chcę Cię urazić ale powinieneś wziąć jeszcze parę lekcji jazdy po mieście” por.[9]

Nasza kultura raczej nie sprzyja asertywnym osobom. Istnieje przekonanie, iż nie wypada mówić o swoich osiągnięciach (wbijane nam do głowy przez długie lata i to

niezależnie od płci). . Nauczono nas, że ludzie z innych kultur, pewni siebie i z poczuciem rzeczywistości są niesympatyczni tylko dlatego, że zdają sobie sprawę ze swojej wartości. Wydaje się również, że innym niebezpieczeństwem jest to, że człowiek uczy się nieszczerych zachowań, np. manewrowania między chęcią pochwalenia się a respektowaniem normy, że „to nie wypada”, co może sprzyjać nieszczeroci i zachowaniom manipulacyjnym.

Trudno powiedzieć, które z barier - te wewnętrzne czy zewnętrzne - są większymi „blokerami” w utrudnianiu kierowcy zachowań asertywnych, gdyż często są one doskonale skojzarzone ze sobą i tym bardziej trudne do przezwyciężenia. Dlatego też wielu młodych kierowców ulega presji kolegów i znajomych, w obawie przed wyśmianiem, negatywną oceną przez rówieśników.. Asertywność i jej trenowanie pozwala na satysfakcję z wyrażania uczuć i wyrażania opinii bez poczucia winy czy nieszczeroci, pozwala na zwiększenie szacunku do siebie i poczucie kontroli nad własnym, życiem, „co w konsekwencji zmniejsza stres i prowadzi do utrzymywania zdrowych relacji i korzystania z sił osobistych. Jednak najważniejszym jest to, że może okazać się umiejętnością która w konsekwencji ocali komuś życie.

#### **Bibliografia:**

- [1] Townend A. *Jak doskonalić asertywność.*, Wyd. Zysk i S-ka. Poznań, 1991
- [2] Oleś M. *Asertywność u dzieci.* Towarzystwo Naukowe KUL., Lublin, 1998.
- [3] Rees S., Graham R.S. *Bądź sobą. Trening asertywności.* Wyd. Książka i Wiedza. Warszawa, 1993.
- [4] Król-Fijewska M. *Trening asertywności.* Warszawa, Instytut Psychologii Zdrowia i Trzeźwości. Warszawa, 1993,
- [5] Dziurawicz-Kozłowska A. *Konceptualizacja pojęcia asertywności* Nowiny Psychologiczne 2, 2002a,
- [6] Dziurawicz-Kozłowska A. *Asertywność - nurty badawcze i różnice międzypłciowe.* Nowiny Psychologiczne 3, 2002,
- [7] Argyle M. *Psychologia stosunków międzyludzkich.* PWN Warszawa, [1999],
- [8] Gillen T. *Asertywność.* Wyd. Petit, Warszawa, 1997
- [9] Alberti R. Emmons M.L. *Asertywność.* Gdańskie Wyd. Psychologiczne, Gdańsk, 2002
- [10] Król-Fijewska *Trening asertywności - metoda uczenia konstruktywnych zachowań* [w:] Lis-Turlejska M. (red.) *Nowe zjawiska w psychoterapii.* Agencja Wydawnicza Jacek Santorski & Co, Warszawa, 1991
- [11] Król-Fijewska M., Fijewski P. *Nasze spotkania.* Przewodnik do realizacji zajęć psychologicznych. Wyd. IPZiT, Warszawa. 1992,
- [12] Król-Fijewska M., Fijewski P. *Asertywność menedżera.* PWE, Warszawa 2000
- [13] Król Fijewska M. *Stanowczo, łagodnie bez lęku.* Wydawnictwo Intra, Warszawa., 1992
- [14] 14 Mączyński J. *Modelowanie zachowań asertywnych u menedżerów.* [w:] Witkowski S. (red.), *Psychologia sukcesu.* PWN. Warszawa 1994
- [15] *Jak żyć z ludźmi.* Program profilaktyczny. MEN, Warszawa, 1988



- [16] Cloude H, Townsend J *Sztuka mówienia "nie"*. Oficyna Wydawnicza „Vocatio”. Warszawa, 1998
- [17] Mączyński J. *Behawioralny, kognitywny i behawioralno-kognitywny trening asertywności*. „Przegląd Psychologiczny” 34,1991
- [18] Gut J. Haman W., *Docenić konflikt. Od walki i manipulacji do współpracy*. Wyd. Kontrakt, Warszawa.,1993
- [19] Mika S. *Jak modyfikować własne zachowania.*, PWN Warszawa, 1987
- [20] Ferguson J. *Asertywność doskonała*. Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 1999
- [21] Mansfield P. *Jak być asertywnym?* Wydawnictwo Zysk i S-ka. Poznań,1994
- [22] Poprawa R., *Jak rozumieć asertywność? Zarys behawioralno- kognitywno-fenomenologicznej koncepcji asertywności*. „Przegląd Psychologiczny” 41, 1998
- [23] Randak- Jezierska., Sierpińska M., *Trening menedżerski* [w]: [red] E. Górczycka *Wybrane problemy zarządzania kapitałem ludzkim.*, Wyd. Politechniki Częst., 2008
- [24] Sierpińska M., Robak E. (1997), *Wykorzystanie treningu menedżerskiego jako aktywnej metody edukacji kadry kierowniczej w zakładach opieki zdrowotnej*. [w:] *Organizacja i zarządzanie w opiece zdrowotnej*. Wydawnictwo Uniwersytetu A.M., Poznań,1997