

АССЕРТИВНОСТЬ



КАК НАУЧИТЬСЯ ВЫРАЖАТЬ
МЫСЛИ И ОТСТАИВАТЬ
ИНТЕРЕСЫ НА РАБОТЕ
И В ОТНОШЕНИЯХ
С БЛИЗКИМИ

Рэнди Дж. Патерсон

АССЕРТИВНОСТЬ

Как научиться выражать
мысли и отстаивать
интересы на работе
и в отношениях
с близкими

THE ASSERTIVENESS WORKBOOK

How to Express Your Ideas
and Stand Up for Yourself
at Work and in Relationships

Randy J. Paterson, PhD

АССЕРТИВНОСТЬ

Как научиться выражать
мысли и отстаивать
интересы на работе
и в отношениях
с близкими

Рэнди Дж. Патерсон

Київ
Комп'ютерне видавництво
"ДІАЛЕКТИКА"
2022

УДК 159.99
П20

Перевод с английского и редакция Я.А. Постниковой

Научный консультант канд. психол. наук О.В. Гусева

Патерсон, Р.Д.

П20 Ассертивность: как научиться выражать мысли и отстаивать интересы на работе и в отношениях с близкими/Рэнди Дж. Патерсон; пер. с англ. Я.А. Постниковой — Киев. : “Диалектика”, 2022. — 288 с. : ил. — Парал. тит. англ.

ISBN 978-617-550-027-9 (укр.)

ISBN 978-1-57224-209-8 (англ.)

В книге содержатся техники когнитивно-поведенческой психотерапии, которые помогают человеку стать более ассертивным. Книга предназначена для всех, кто хочет овладеть навыками эффективного общения, которое непосредственно влияет на профессиональный успех, стабильность семейной жизни и личное счастье. Она помогает обрести уверенность в себе, учит отстаивать свою точку зрения, устанавливать и защищать личные границы. Книга также предназначена для тех, кто привык контролировать других и испытывает гнев всякий раз, когда кто-то не согласен с его мнением. Материал, изложенный в книге, подходит как для самостоятельного изучения, так и для работы в группе. Также он будет полезен для специалистов, которые проводят тренинги ассертивного поведения.

УДК 159.99

Все права защищены.

Никакая часть настоящего издания ни в каких целях не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, будь то электронные или механические, включая фотокопирование и запись на магнитный носитель, если на это нет письменного разрешения издательства New Harbinger Publications, Inc.

Copyright © 2000 by Randy J. Paterson.

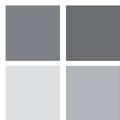
All rights reserved.

Authorized translation from *The Assertiveness Workbook: How to Express Your Ideas and Stand Up for Yourself at Work and in Relationships* (ISBN 978-1-57224-209-8), published by New Harbinger Publications, Inc.

No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, scanning, or otherwise, except as permitted under Sections 107 or 108 of the 1976 United States Copyright Act, without the prior written permission of the Publisher.

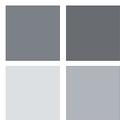
ISBN 978-617-550-027-9 (укр.)
ISBN 978-1-57224-209-8 (англ.)

© “Диалектика”, перевод, 2022
© 2000 by Randy J. Paterson



ОГЛАВЛЕНИЕ

Благодарности	12
Введение. Быть собой	13
Часть 1. Понимание асертивности	25
Глава 1. Что такое асертивность	27
Глава 2. Преодоление стресса как барьера на пути к асертивному стилю	55
Глава 3. Преодоление социального барьера	73
Глава 4. Преодоление барьера убеждений	85
Глава 5. Связь с действительностью	99
Глава 6. На низком старте: подготовка к изменениям	111
Часть 2. На пути к достижению асертивности	123
Глава 7. Как стать заметным: невербальное поведение	125
Глава 8. Быть собой: как научиться выражать свое мнение	143
Глава 9. Умение принимать комплименты: получение положительной обратной связи	155
Глава 10. Предоставление положительной обратной связи	167
Глава 11. Ценность отрицательной обратной связи	177
Глава 12. Конструктивная, но без критики: предоставление корректирующей обратной связи	199
Глава 13. Асертивное “нет”	215
Глава 14. Как обращаться с просьбами, не контролируя при этом других людей	227
Глава 15. Конфронтация: обратный отсчет	241
Глава 16. Конструктивная конфронтация	257
Послесловие. Быть собой	279
Список использованной литературы с аннотациями	281
Листы оценки асертивности	285



СОДЕРЖАНИЕ

Благодарности	12
Введение	13
Быть собой	13
Не читайте эту книгу, если...	15
Предостережение о насилии в отношениях	18
Структура книги	19
Часть 1. Понимание асертивности	25
Глава 1. Что такое асертивность	27
Пассивный стиль общения	28
Агрессивный стиль общения	32
Пассивно-агрессивный стиль	36
Асертивный стиль	40
Как стили связаны между собой	41
Еще один стиль: чередующийся	42
Упражнение. Как определить свой стиль общения	43
Три пути к асертивности	47
Упражнение. Проведение самооценки	52
Глава 2. Преодоление стресса как барьера на пути к асертивному стилю	55
Что такое стресс?	55
Стресс и асертивность	60

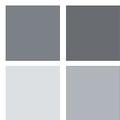
Как повысить устойчивость к стрессу	62
Изучение оценок	64
Нормализация стрессовой реакции	68
Упражнение. Диафрагмальное дыхание	70
Глава 3. Преодоление социального барьера	73
Проблема “Что это значит?”	73
Историческая проблема	75
Проблема контроля	76
Проблема установления границ	78
Гендерная проблема	80
Глава 4. Преодоление барьера убеждений	85
Убеждения, относящиеся к ассертивности	88
Практикум. Самое важное убеждение	96
Глава 5. Связь с действительностью	99
Ассертивные ответы: связь с действительностью	102
Практикум. Связь с действительностью	109
Глава 6. На низком старте: подготовка к изменениям	111
Ассертивность — это то, что вы делаете, а не то, кем вы есть	112
Позвольте себе ошибаться	113
Начните с простого	113
Вы не должны быть ассертивным все время	115
Будьте хозяином своего времени	115
Не действуйте сгоряча	116
Принцип бонсай	117
Кто здесь главный	118
Не забывайте о чувстве юмора	119
Выберите модель	120
Позаботьтесь о своей безопасности	121
Культурные факторы	122

Часть 2. На пути к достижению асертивности	123
Глава 7. Как стать заметным: невербальное поведение	125
Ассертивная невербальная коммуникация	127
Практикум. Невербальные стили	128
Практикум. Самооценка	134
Практическое задание. Неделя действий	134
Практическое задание. Прогулка по городу	136
Практическое задание. Работа над голосом	137
Упражнение с партнером. Тренировка невербальных аспектов асертивного стиля лицом к лицу	139
Глава 8. Быть собой: как научиться выражать свое мнение	143
Практикум. Высказывание своего мнения	148
Практическое задание. Обмен мнениями	149
Глава 9. Умение принимать комплименты: получение положительной обратной связи	155
Принятие положительной обратной связи	159
Практическое задание. Принятие комплиментов	162
Практическое задание. Неделя принятия комплиментов	164
Глава 10. Предоставление положительной обратной связи	167
Для чего нужно давать положительную обратную связь?	168
Что нас удерживает	168
Практическое задание. Обмен комплиментами	171
Практическое задание. Усвоение новой политики положительной обратной связи	172
Глава 11. Ценность отрицательной обратной связи	177
Формы критики	179
Реакция на критику	184
Навыки, помогающие справиться с критикой	186
Подведем итоги. Примеры	190

Практикум. Реагирование на критику	191
Практическое задание. Учимся принимать критику	193
Практическое задание. Мониторинг и переписывание ответов в реальной жизни	197
Глава 12. Конструктивная, но без критики: предоставление корректирующей обратной связи	199
Эффекты дискомфорта	200
Навыки предоставления корректирующей обратной связи	201
Практикум. Комфорт и навыки предоставления корректирующей обратной связи	205
Практикум. Предоставление эффективной обратной связи	209
Практическое задание. Предоставление конструктивной обратной связи	210
Практическое задание. Неделя обратной связи	212
Необязательное упражнение. Отслеживание изменений	213
Глава 13. Ассертивное “нет”	215
Барьеры, которые мешают говорить “нет”	216
Практикум. Получение необоснованных просьб	217
Стратегии отказа	218
Практическое задание. Отклонение просьб	222
Практическое задание. Подумайте, прежде чем согласиться	225
Необязательное упражнение. Отложенное согласие	226
Глава 14. Как обращаться с просьбами, не контролируя при этом других людей	227
Сценарии DESO	229
Практикум. Написание сценария DESO	236
Практическое задание. Ассертивные просьбы	237
Практическое задание. Сценарии DESO в действии	238
Глава 15. Конфронтация: обратный отсчет	241
Практикум. Подготовка к конфронтации	243

Глава 16. Конструктивная конфронтация	257
Расслабьтесь	258
Следите за языком своего тела	259
Сохраняйте спокойный голос	260
Начните с хорошего	260
Используйте свой сценарий DESO	261
Возьмите на себя ответственность	263
Не пытайтесь победить	264
Избегайте вспоминать старые обиды	265
Избегайте категоричных слов	265
Слушайте	267
Найдите точки соприкосновения	268
Признавайте хорошие аргументы собеседника	270
Не наносите ответный удар	271
Сдерживайте свой гнев	272
Не нарушайте молчание	273
Практикум. О чем нужно помнить	275
После конфронтации	276
Послесловие	279
Быть собой	279
Список использованной литературы с аннотациями	281
Листы оценки асертивности	285

Посвящается Джеффу



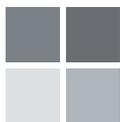
БЛАГОДАРНОСТИ

Книга частично основана на материалах группового тренинга ассертивного поведения *Being there* (Быть собой), который был разработан для программы *Changeways* в Ванкуверской больнице и Центре медицинских наук в Ванкувере, Британская Колумбия. В создании этой программы принимало участие много людей, и все они заслуживают благодарности. Розанна Возны (Rosanne Wozny) участвовала в комплектации группы и оценке участников и с самого начала помогала в разработке программы. Шелли ван Эттен (Shelley van Etten), Мартин Керролл (Martin Carroll) и Линдси Джек (Lindsey Jack) делились отзывами о программе, чем помогли систематизировать некоторые упражнения, которые вошли в эту книгу. Элизабет Икин (Elizabeth Eakin) помогала в подготовке материалов и следила за тем, чтобы все мы оставались сосредоточенными на работе.

Мерв Гилберт (Merv Gilbert) из Ванкуверской больницы оказывал всяческую поддержку для реализации программы *Changeways* и моей работы в целом, за что я ему очень признателен. Также я хочу поблагодарить Билла Ньюби (Bill Newby) и Ричарда В. Дж. Нойфельда (Richard W. J. Neufeld) за оказание сильного, значимого и продолжительного влияния на мою карьеру и работу. Выражаю благодарность Джуэли Гастверт (Jueli Gastwirth), издательство *New Harbinger Publications*, за предоставление полезной обратной связи при подготовке этой книги.

И наконец, я благодарю участников программы *Changeways*, которые оказали неоценимую помощь на ранних этапах программы, терпеливо относились ко всем трудностям, возникавшим при ее разработке, предоставляли отзывы об упражнениях и материалах, полезных и не очень, поддерживали проект, делились своим вдохновением и историями из жизни. Без них эта книга никогда не была бы написана.

ВВЕДЕНИЕ



БЫТЬ СОБОЙ

Книги об ассертивности выбирают два типа людей. Первые хотят придать лоск своему имиджу. Они уже создали образ, который демонстрируют миру, но временем он дает трещину, маска спадает, и окружающие видят то, что скрывалось за ней. Такие люди хотят научиться вести себя так, чтобы маска держалась крепко, чтобы ни у кого не осталось ни малейшего сомнения в том, что она и есть их истинное лицо. Они отказались от себя настоящих и решили стать такими, какими их привыкли видеть окружающие, скрывая свою индивидуальность (или ее отсутствие). Зачастую они хотят научиться более эффективно контролировать других, подталкивать их к тому, чтобы те с ними соглашались, думали и делали так, как хотят они.

Некоторые из навыков, представленные в этой книге, могут помочь таким людям в их стремлении, но написана она не для них. По крайней мере, не для того, чтобы помочь им так, как они того желают.

Ассертивность не преследует цели изменить облик. Напротив, она помогает набраться мужества показать свое истинное лицо. Ассертивность предназначена для другого типа людей: для тех, кто устал притворяться и понял, что больше не может дышать в маске. Такие люди хотят показать миру себя неприкрытых, настоящих, но отнюдь не беззащитных. Они хотят быть собой, не ущемляя при этом других, а призывая их также перестать притворяться.

Ассертивность о том, чтобы быть собой.

Многие люди в современном обществе испытывают страх перед конфликтами и критикой. Они убеждены, что в любом конфликте проиграют и что любая критика их раздавит. Они чувствуют, что не имеют права навязывать свои взгляды, или, если уж на то пошло, навязывать себя миру. Их с детства приучали считать, что их роль — принимать

стандарты, навязываемые другими, и жить в соответствии с ними. Стремление выделяться, не быть идеальными, иметь собственное мнение и желания делает их легкой добычей.

Это о вас?

Их решение — стать невидимыми. Не высказывать свое мнение, пока этого не сделают другие, и лишь потом согласиться. Выполнять любые просьбы. Не устанавливать личных границ и барьеров и даже не сметь говорить “нет”. Отбросить любые попытки контролировать свою жизнь. Умиротворять тех, кто может неодобрительно к ним относиться. Скрывать свои идеи, мечты, желания и эмоции. Одеваться, вести себя и жить так, чтобы слиться с толпой и исчезнуть. Существовать не как личность, а как зеркало, в которое вглядываются другие: отражать *их* идеи, *их* желания, *их* ожидания, *их* надежды и *их* цели. Отражать и тем самым исчезать. Что угодно, лишь бы не *быть собой* по-настоящему.

К сожалению, это решение не работает. Люди не предназначены для того, чтобы быть невидимыми и жить как отражение других. Подавление собственного Я — не выход. Это приводит к еще большему страху, большей беспомощности, большей обиде и депрессии.

Другие люди рассматривают жизнь как нечто большее, чем соревнование. Если они не предназначены для того, чтобы быть невидимыми, тогда остальные должны быть такими. Другого выхода нет. Никто не может оспаривать их мнение. Все должны уважать их желания. Правы только они, другие же должны повиноваться, а если кто-то осмелится не согласиться, пусть пеняет на себя — они будут в ярости. Они навязжут свое мнение, игнорируя и растаптывая желания и надежды других. Чтобы они могли *быть собой*, другие люди (с их неудобными взглядами и мнением) должны исчезнуть.

Это о вас?

Конкурентный подход тоже не работает. Гнев никогда нельзя по-настоящему утолить. Когда другие идут на уступки, это не приносит радости. Они просто постепенно начнут исчезать, оставляя разгневанного наедине с собой и своей обидой на то, что они ушли. Стремление контролировать других делает неконтролируемой их жизнь.

Какое же решение является эффективным? *Быть собой*. Не быть идеальными. Не стесняться своих недостатков, своих нелогичных эмоций и мнения, странных предпочтений, непостижимых желаний, необъяснимого вкуса и слишком человеческого Я. *Быть собой*. Не для того,

чтобы заставить других преклоняться перед нами или скрывать от нас свое истинное лицо, а чтобы призывать других тоже быть собой. Это путь, который признает право каждого быть такими же нелогичными, несовершенными и просто людьми, какими мы и являемся.

Ассертивность призывает *быть собой*.

Эта книга расскажет об основных навыках и идеях, необходимых для того, чтобы более полноценно присутствовать в своем мире и в собственной жизни. Многие из этих навыков вам могут уже быть известны, некоторые будут новыми, и, чтобы внести их в свою жизнь, понадобится много усилий.

Вы готовы?

Не читайте эту книгу, если...

Возможно, вам интересно, какую пользу принесет вам прочтение этой книги. Довольно интриги: польза будет небольшой. Возможно, вы узнаете больше об ассертивности, сможете быстрее распознавать в других использование ими ассертивной стратегии и научитесь оценивать собственное поведение с точки зрения ассертивности.

Однако ни ваше поведение, ни ваша жизнь не изменятся.

Остановитесь и подумайте, что вы здесь делаете, почему держите в руках эту книгу. Если для того, чтобы иметь лучшее *представление* об ассертивности, тогда обязательно прочтите ее. Просто прочтите, и этого будет достаточно.

Но, возможно, вы недовольны своими отношениями с окружающими, что-то мешает вам быть собой с другими, выражать свое мнение, желания или ожидания, устанавливать и защищать личные границы. Возможно, вам тяжело, когда кто-то думает не так, как вы, или не дает себя контролировать. Возможно, вас переполняет страх, гнев, фрустрация или отчаяние, когда вам приходится иметь дело с самыми важными людьми в вашей жизни.

Если все вышесказанное о вас, тогда *не читайте эту книгу*. Одного лишь прочтения будет недостаточно. На протяжении всей книги будут встречаться задания для самооценки, короткие письменные упражнения и практические рекомендации. Задержитесь. Возьмите ручку. Выполните их. Это потребует огромных усилий, но почти наверняка принесет взамен огромную пользу.

Если для вас важно быть более ассертивными, это должно стать главным приоритетом в вашей жизни. Вы считаете, что время пришло? Вы можете и готовы уделить время изменению вашего стиля общения? Если нет, то, возможно, вам следует отложить эту книгу до лучших времен и подождать, пока вы действительно не будете готовы. Вы придете к этому. Рано или поздно жизнь убедит вас в том, что нужно уметь постоять за себя, *быть собой* и делать это так, чтобы и другие захотели быть собой.

Хотите работать в паре?

Возможно, вы читаете эту книгу в рамках группового тренинга ассертивного поведения. Если нет — не беда. Вы все равно сможете выполнять большинство упражнений и рекомендаций. Попросите кого-то из близких пройти с вами этот путь. Вместе вы сможете отработать некоторые приемы. Обратная связь, которую вы будете давать друг другу, может быть бесценной. Описанным приемам всегда легче научиться во время практических занятий. Справиться с оскорблениями во время ролевой игры куда проще, чем в реальной жизни.

Если среди ваших близких нет никого, кто хотел бы поработать вместе с вами над своей ассертивностью, возможно, найдется кто-то, кто просто захочет вам помочь при выполнении упражнений. Возможно, поиск таких людей будет вашим первым заданием. Вы удивитесь, увидев, насколько охотно люди будут соглашаться. В конце концов, вы все равно будете на них практиковаться, с их ведома или без.

Вы можете сами быть себе партнером

Один из лучших источников обратной связи — это вы сами. Независимо от того, работаете ли вы с кем-то в паре, вы *сами* можете быть себе партнером. Выполняйте некоторые упражнения перед зеркалом, разговаривая с собой как с другим человеком. Хотя в такой ситуации трудно сохранять объективность, упражнения с зеркалом могут быть полезным способом оценки того, какое впечатление вы производите. Наблюдая за своим выступлением, постарайтесь не думать о том, что смотрите на себя. Представьте, что с вами разговаривает кто-то другой. Как бы вы отреагировали?

Диктофон и видеочамера также могут пригодиться. Вы можете записывать свои практические занятия, а потом воспроизводить их. Так вы сможете сосредоточиться на оценке своего стиля. Это проще, чем одновременно пытаться выражать свое мнение и оценивать результат.

Листы оценки асертивности

К счастью, чтобы практиковать асертивность, не нужно ждать упражнений из этой книги. Сложные взаимодействия случаются с большинством из нас довольно часто. Можно воспользоваться этими ситуациями, записав, что произошло и как вы с этим справились, а затем придумать более асертивную альтернативу. Обдумывание того, что вы *хотели бы* сделать, поначалу может занимать некоторое время, но постепенно вы сможете делать это быстрее. Со временем вы обнаружите, что мгновенно даете асертивный ответ.

В конце книги есть страницы под названием “Листы оценки асертивности”. Вы можете сделать себе копии, желательно не меньше 20. Если кто-то скажет, что вы нарушаете авторские права, просто покажите эту страницу или придумайте свой асертивный ответ.

Затем возьмитесь за работу. Используйте по одному листу для каждого сложного взаимодействия, *начав прямо сейчас*. Опишите свое поведение в какой-либо ситуации и классифицируйте его как асертивное, пассивное, агрессивное или пассивно-агрессивное (используйте определения, которые вы найдете в главе 1). Если ваше поведение не было асертивным, придумайте альтернативный ответ, который мог бы сработать лучше.

Ниже приведен пример заполнения листа оценки асертивности (рис. 1).

По мере использования этих листов вы обнаружите, что постепенно вам становится все легче и легче придумывать асертивный ответ. Читая эту книгу, вы сможете применять обсуждаемые понятия в собственной жизни. В результате более эффективные ответы будут приходиться вам в голову прямо во время ситуации, и вы сможете тут же применить их на практике.

Дата: <u>12 марта</u>	Время: <u>15.00</u>	Место: <u>Мой офис</u>
Человек/ситуация: <u>Пол, начальник моего отдела попросил меня принять на работу на время летних отпусков своего племянника, несмотря на то, что нам нужен человек с опытом.</u>		
Ваша реакция: <u>Не мог придумать, что ответить. Сказал ему, что подумаю об этом, затем поблагодарил за предложение!</u>		
Ассертивный, пассивный, агрессивный или пассивно-агрессивный? <u>Пассивный.</u>		
Чем все обернулось? <u>Он ждет, что я найму парня.</u>		
Ощущения после: <u>Злюсь на себя. Злюсь на Пола за то, что он пытается манипулировать мной.</u>		
Альтернативная реакция: <u>Пол, на эту должность нам нужен кто-то, кто разбирается в этом бизнесе. Я хотел нанять студента последнего курса, который проходит соответствующую программу в колледже. Ваш племянник тоже может подать заявку, но я не буду его рекомендовать, если он не будет соответствовать определенным критериям.</u>		

Рис. 1. Пример заполнения листа оценки ассертивности

Обратите внимание на то, что вы сделаете. Вы сделаете нежелательные ситуации желанными. Они больше не будут представлять для вас угрозу или разочарование. Вы превратите их в возможности.

Предостережение о насилии в отношениях

Некоторые люди пребывают в отношениях, в которых присутствует насилие — иногда со стороны членов семьи, иногда со стороны других людей. Многие из них полагают, что тренировка ассертивного поведения может помочь им справиться с насилием или уменьшить искушение прибегать к насилию самим. Возможно, это действительно так, однако такие вопросы заслуживают более пристального внимания, чем может предложить эта книга.

Если в ваших отношениях присутствует насилие, настоятельно не рекомендуется рассматривать эту книгу как решение. Вместо этого вам следует обратиться за помощью к профессиональному консультанту.

Если вы читаете эту книгу в рамках группового тренинга ассертивного поведения, сообщите своему лидеру, что у вас есть обстоятельства, вызывающие дополнительную обеспокоенность.

Одной из причин, почему эта книга может быть неподходящей для отношений, в которых присутствует насилие, является то, что она призывает справляться с неприятными ситуациями прямо и ассертивно, когда вы чувствуете, что готовы к этому. Ассертивные стратегии разработаны для того, чтобы помочь вам взять в свои руки контроль над собственной жизнью, отказавшись от попыток контролировать других. Если кто-то из ваших близких склонен к насилию, ваши попытки вернуть себе контроль могут их разозлить. Если не относиться к этому осторожно, это может привести к насилию с их стороны.

Если вы сами в прошлом проявляли насилие, то попытки практиковать ассертивность с другими могут послужить толчком, который заставит вас неосознанно перейти к нему снова. Для снижения этого риска потребуются помощь специалистов. Обратитесь за консультацией в решении этой проблемы.

Структура книги

Все разделы этой книги заслуживают внимания. Большинство людей обнаружат, что, по крайней мере, часть каждой главы применима к их ситуации. Однако могут быть области, в которых возникают особые трудности, поэтому повышенное внимание рекомендуется уделить главам, посвященным этим темам.

Часть 1

Часть 1 “Понимание ассертивности” охватывает большинство понятий, связанных с ассертивностью. В главе 1 дано определение четырем основным стилям общения: ассертивному, пассивному, агрессивному и пассивно-агрессивному. Поскольку эти определения являются основополагающими, эта глава является обязательной к прочтению. Она включает в себя упражнения, призванные помочь определить, какой из стилей общения используется чаще всего и какие ситуации кажутся наиболее сложными. В ней также указаны причины, по которым ассертивный стиль обычно работает лучше, чем альтернативные.

Если ассертивность приводит к лучшим результатам в большинстве ситуаций, то почему люди не всегда ассертивны? К сожалению, все не так просто. Использование ассертивного стиля требует, во-первых, наличия определенных навыков, а во-вторых, использования этих навыков в нужный момент. Даже если у человека они есть, что-то может сдерживать его. В главах со 2 по 4 описываются барьеры на пути к ассертивному поведению.

В главе 2 рассматривается влияние стресса на общение и то, как стрессовая реакция на самом деле отдаляет людей от использования ассертивного стиля. Приведены предложения о том, как уменьшить стресс и преодолеть связанные с ним барьеры на пути к эффективному общению.

В главе 3 описывается, как ожидания других могут мешать человеку вести себя ассертивно. На протяжении многих лет человек мог неумышленно заставлять других ожидать от него неассертивного поведения, поэтому они могут отреагировать на те изменения, которые начнут с ним происходить, не так благосклонно, как ему хотелось бы. В главе 3 также рассматривается влияние гендерной принадлежности на ожидания окружающих.

В главе 4 предлагается поразмыслить над собственной системой убеждений и о том, как она может создавать барьеры на пути к ассертивному стилю общения. Осознание саморазрушительных убеждений — важный шаг на пути к отказу от них. Возможно, человек не сможет вести себя ассертивно, пока не преодолеет этот барьер.

Глава 5 содержит ряд позитивных, поддерживающих убеждений. Эти убеждения связаны с ассертивным поведением и могут направлять человека в его решениях о том, как общаться с другими людьми.

После того, как вы разберетесь с барьерами на пути к ассертивному поведению, можно приступать к отработке соответствующих навыков. Для этого в главе 6 будет предложен список “горящих” концепций, советов и руководящих принципов, которые пригодятся на этом пути.

Часть 2

Часть 2 “На пути к достижению ассертивности” уделяет внимание реальным навыкам, используемым при ассертивном общении. Каждая глава этой части включает одно или несколько практических упражнений, призванных помочь овладеть этими навыками. Эти упражнения

обязательны для выполнения, если вы действительно хотите научиться общаться асертивно.

Невербальная коммуникация демонстрирует другим наши ожидания, отношение и уровень уверенности в себе. Даже самая лучшая асертивная коммуникация может дать сбой из-за слабого невербального стиля. В главе 7 рассматриваются различные элементы невербального поведения, характерные для асертивного, пассивного и агрессивного стилей (пассивно-агрессивный, как правило, имитирует пассивное невербальное поведение). Серия упражнений поможет овладеть асертивным невербальным стилем.

Умеете ли вы эффективно выражать свое мнение, давая при этом возможность окружающим думать иначе? Этот важный навык взаимоотношений лежит в основе концепции соприсутствия с другими и обсуждается в главе 8.

В главах с 9 по 12 рассматриваются вопросы предоставления и получения обратной связи в отношениях. Глава 9 посвящена умению получать комплименты, которое кажется простым, но на удивление часто вызывает трудности. Также рассматриваются некоторые из наиболее частых ловушек, а также лежащие в их основе искаженные представления.

Далее речь пойдет о предоставлении положительной обратной связи. Большинство людей более скупы на нее, чем следовало бы, и это нежелание мотивировано различными страхами. Глава 10 подвергает сомнению такие идеи и дает конкретные рекомендации по предоставлению положительной обратной связи, полезной для того, кто ее получает.

В главе 11 обсуждается ценность отрицательной обратной связи, а также трудности извлечения полезной информации из получаемой нами критики. Вносятся предложения по разрядке гнева, который часто сопровождает такую обратную связь, а также по сосредоточению критики на реальной проблеме.

В главе 12 рассказывается о поведении, которого многие люди избегают и которое большинство не может эффективно реализовывать: предоставление отрицательной (или конструктивной) обратной связи. Приведены стратегии ее предоставления таким образом, чтобы она приносила пользу, а не вред. Предлагаемые практические упражнения помогут повысить уровень комфорта в таких ситуациях.

Кто главный в вашей жизни? В главе 13 утверждается, что если вы не умеете говорить “нет”, тогда это точно не вы. Умение отказывать в необоснованных просьбах является важным навыком самоопределения. В этой главе рассматриваются страхи, которые сдерживают людей, и предлагается набор навыков, связанных с установлением и защитой личных границ.

В главе 14 описывается противоположная ситуация обращения с просьбами к другим. Некоторые люди избегают просить, в то время как другие скорее требуют, чем просят. Представлена стратегия формулировки просьб, состоящая из четырех этапов, а также набор упражнений, призванных повысить уверенность в себе и комфорт при воплощении плана в жизнь.

Все навыки, описанные в книге, будут полезны в сложной конфликтной ситуации. Последние две главы посвящены конфронтации. В главе 15 речь идет о том, что конфронтация является важным, хотя временами и сложным аспектом почти любых близких отношений, и что соответствующая подготовка может сделать конфронтацию менее болезненной. Представлена стратегия подготовки, состоящая из десяти шагов, которая включает такие вопросы, как определение реальной проблемы, озвучивание цели, оценка собственной ответственности и выбор времени и места.

Глава 16 посвящена самой конфронтации и содержит 15 стратегий, позволяющих не отклоняться от заданного курса и двигаться к решению.

Книга является рабочей тетрадью. Она содержит задания для самооценки, практические советы и многое другое. Это важные элементы, которые помогут научиться быть более ассертивными. Итак, приступим. Основываясь на приведенном выше описании книги, какие главы, по вашему мнению, будут для вас наиболее важными?

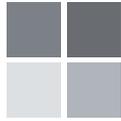
Перечислите главы здесь:

Не игнорируйте остальные главы, ведь каждая из них основывается на предыдущей, поэтому вам, вероятно, захочется прочитать их

все. Будьте особенно осторожны с главами, которые вы указали выше. Перечитывайте их по мере необходимости и выполняйте соответствующие практические упражнения.

Во время чтения продолжайте заполнять листы оценки ассертивности в трудных для вас ситуациях, с которыми вам приходится сталкиваться. Со временем вы начнете замечать, как вам становится все легче и легче с ними справляться.

ЧАСТЬ 1



Понимание ассертивности

ГЛАВА 1



ЧТО ТАКОЕ АССЕРТИВНОСТЬ

Люди — это социальные животные. Чтобы спросить, как пройти до ближайшего продуктового магазина, пригласить понравившегося человека на свидание, выразить недовольство, сделать комплимент, разрешить конфликт, отклонить или принять просьбу, люди должны постоянно общаться.

Ассертивность — это стиль общения, который может быть использован в каждой из описанных выше ситуаций. Однако она является всего лишь одним из четырех возможных стилей. Остальные три включают *пассивный* стиль, *агрессивный* и *пассивно-агрессивный*.

Каждый из этих стилей используется в зависимости от целого ряда причин. В большинстве ситуаций ассертивный стиль является наиболее эффективным из четырех. К сожалению, большинство людей не применяют его так часто, как могли бы. В результате их взаимодействие с другими приводит к фрустрации и неудовлетворению.

Ниже приводится описание каждого из стилей. Читатель может поймать себя на мысли, что пытается выбрать среди них наиболее отвечающий своему привычному поведению. Такое упражнение может оказаться полезным. Большинство людей пользуются одним из стилей чаще, чем остальными. Тем не менее, необходимо помнить о том, что стили являются типами *общения*, а не типами *людей*. Все люди хотя бы время от времени используют каждый из четырех стилей. Задача заключается в том, чтобы попытаться вспомнить ситуации, в которых использовался каждый из них.

Пассивный стиль общения

Надя выглядела совершенно изможденной. Ее направили к психологу из-за симптомов тревоги и депрессии, которые были отчетливо заметны на ее лице. Бывает, что люди, которые страдают, надевают на себя маску уверенности, которую они демонстрируют окружающим, скрывая свои истинные переживания. Если у Нади и была такая маска, то заметно изношенная.

Она описала свою жизнь. Надя работала служащим в небольшой бухгалтерской фирме и жила в пригороде с мужем и сыном. Ее мать, жившая на другом конце города, была физически здорова, но во всем зависела от Нади: та возила ее на разные встречи и за покупками, принимала за нее решения, что надеть, выполняла работу во дворе, хлопотала по дому, в общем, делала всё. Надины сестры почти не помогали и, более того, отгораживались от нее. Они осуждали ее за то, что она слишком сильно помогает матери, и открыто обвиняли в желании получить большую часть наследства.

Дом Нади не был для нее убежищем от внешнего стресса. Ее муж помогал только тем, что забирал газеты, чтобы самому же их и прочесть. Своего 11-летнего сына она описывала как радость своей жизни, но сетовала на тот факт, что из-за других обязанностей она не могла заботиться о нем так, как он, казалось, в этом нуждался. Она должна была стирать его одежду, застилать постель, убирать в его комнате, готовить его любимые блюда, а когда у нее не получалось делать это так, как ему хотелось, он дулся и был разочарован ею. Она понимала, почему. В конце концов, разве это не обязанность матери заботиться должным образом о своем сыне?

На работе Надя постоянно испытывала стресс. Она была единственным деловодом в фирме и едва справлялась с потоком работы и задач, которые безостановочно на нее сыпались. Ее терзало пугающее осознание собственной некомпетентности. Она была рада, что руководство еще не догадалось, насколько ей было трудно справляться с работой. Каждый раз, когда она завершала одно задание, получала взамен еще два. Она понимала, что однажды просто не сможет все это сделать, и работодатели будут потрясены, узнав, что среди них находится дилетант. Вдобавок ко всему, они,

казалось, никогда не думали о том, чтобы дать ей прибавку к жалованию. Она считала, что просто не заслуживает этого.

В какой-то момент Надя начала плакать от тревоги и фрустрации, говоря, что чувствует, что не управляет своей жизнью. Ей хотелось, чтобы ее убедили в обратном, но она была права: все действительно было так плохо, как она описала. Неудивительно, что она чувствовала тревогу и подавленность. Для окружающих она стала прислугой. Она ничего не делала для себя лично и так давно перестала жить собственной жизнью, что больше не знала, чем бы ей хотелось заняться, если бы она нашла на это время. Хотя она выполняла огромный объем работы и в процессе приобрела многочисленные навыки, она не могла ими гордиться, потому что тайне чувствовала себя неудачницей и дилетанткой.

Надя является отличным примером человека, чрезмерно использующего пассивный стиль. Многие ее проблемы были ситуативными: постоянный стресс на работе, требовательность в отношениях со стороны матери, неудовлетворяющий брак, трудный ребенок. Ее реакция на эти факторы стресса заключалась в том, чтобы отрицать свою фрустрацию, брать на себя личную ответственность за все проблемы и надеяться, что все наладится. Но вместо этого ее поведение лишь усугубляло ситуацию.

Цель пассивного стиля — любой ценой избежать конфликта, используя нижеследующие приемы.

- Подчинение необоснованным требованиям других людей.
“Выйти в ночную смену? На следующий день после моей свадьбы? Гм, конечно, хорошо. Без проблем”.
- Потакание большинству.
“Ужин в «Тошниловке у Боба»? О, э-э, почему бы и нет, звучит как отличное место!”
- Замалчивание своего мнения, пока другие не выскажут свое.
“Что я думаю о смертной казни? Ну..., а что вы думаете? Смертная казнь для невнимательных пешеходов? Ну, да, почему бы и нет”.
- Полное отсутствие критики и замечаний в адрес других людей.
“Вчера я получил ваш отчет по бюджету (в двух предложениях). Нет, цвет шрифта просто отличный. Никаких проблем”.

- Воздержание от слов и поступков, которые могут вызвать комментарии или неодобрение другими людьми.

“Никто не обратит на меня внимание, если я буду в этих брюках. Отлично. Я их беру”.

Результат пассивного стиля: люди передают управление своей жизнью другим, даже когда не хотят этого.

В волчьей стае существует установленный порядок доминирования между животными. Когда встречаются два волка, менее доминирующий будет вести себя так, словно хочет сказать: *“Да, ты важнее меня. Я покоряюсь тебе. Не нападай на меня”*. При использовании пассивного стиля люди ведут себя примерно так же. Подобно смиренным волкам, они могут избегать зрительного контакта, нервничают, смотрят вниз и принижают собственную значимость. Пассивный стиль можно рассматривать как позицию подчинения другим.

Использование термина “пассивный” может быть обманчивым. Он предполагает, что человек просто сидит и ничего не говорит. Иногда именно так и бывает. Но, как в ситуации с Надей, человек, использующий пассивный стиль, на самом деле часто является *более* активным, чем другие: он суетится, работает в два раза усерднее других, все время оправдывается, отчаянно пытается получить одобрение и стремится решать чужие проблемы.

Можно представить некоторые ситуации, в которых каждый охотно передал бы инициативу другим. При первом опыте скалолазания приятно находиться рядом с профессионалом, который будет наставлять. Действительно, было бы страшно, если бы инструктор спрашивал *нас*, что делать. В некоторых обстоятельствах не так и плохо быть на второстепенной позиции, подчиняться, то есть *выбирать* менее асертивный стиль.

Убеждения, которые сдерживают людей

У человека всегда есть выбор: быть пассивным или нет. Но зачастую люди не осознают, что делают выбор. Вместо этого, применяя пассивный стиль общения, они зачастую чувствуют себя беспомощными, словно не руководят своей жизнью. Так происходит, потому что пассивное поведение часто является результатом убеждения в том, что любое другое поведение не *дозволено*. Ниже приведены примеры убеждений, которые могут сдерживать.

- Другие люди важнее меня.
- Другие люди имеют право управлять своей жизнью, а я — нет.
- Они могут действовать эффективно, а я — нет.
- Моя роль в жизни — служить интересам других.

Эмоции, сопровождающие пассивность

Эмоций, характерных для пассивного стиля, очень много. Ниже приведены лишь несколько примеров.

- Глубокий страх быть отвергнутым. Если человек не будет делать все, что от него хотят другие, будет ли он им по-прежнему нравиться?
- Беспомощность и фрустрация из-за отсутствия контроля над собственной жизнью. Психолог Мартин Селигман (Martin Seligman) утверждает, что чувство беспомощности является основным фактором риска развития депрессии [*Seligman, 1991*]. Люди, полагающиеся исключительно на пассивный стиль, действительно являются беспомощными, поскольку не могут отказать другим. В результате беспомощность может перерасти в уныние, чувство бесцельности или даже в тотальную депрессию.
- Чувство обиды на всех, кто что-то требует. Если человек ловит себя на мысли о том, что большинство его друзей являются манипуляторами, которые просто его “используют”, возможно, он сам создал такую ситуацию, выбрав пассивный стиль общения, который и *побуждает* других его использовать.

Как формируется пассивный стиль общения

Есть много причин, по которым люди в основном выбирают пассивный стиль.

- Некоторые растут в очень отзывчивых семьях. *“Не нужно просить Джейн сделать это; она и так уже занята”*. В результате они не учатся говорить “нет”.
- Некоторых детей приучают к абсолютному послушанию. Хотя послушание может быть полезным в детстве, во взрослой жизни необходимо пересмотреть этот стиль.

- В некоторых семьях просьбы, потребности или границы детей никогда не соблюдаются. Зачем быть асертивным, если это все равно никогда не работает?
- В некоторых семьях асертивность, к сожалению, приводит к насилию. *“Как ты смеешь говорить мне «нет»! Вот я тебе покажу!”*
- Некоторые люди просто никогда не видят асертивности в действии. Все, что они видят по мере взросления, — это агрессия или пассивность. Трудно представить, что такое асертивность, если никогда ее не видел.

На Надю, как выяснилось, оказало влияние несколько из указанных причин. Она росла в семье с деспотичным отцом и пассивной матерью. Ее отец требовал абсолютного послушания, а мать служила образцом такого поведения. Она редко видела асертивность в действии. В детстве Надю наказывали всякий раз, когда она пыталась отстаивать свою независимость. Как старшая дочь, она должна была заботиться о своих младших сестрах.

Пассивный стиль иногда может быть полезен. Однако использование его в качестве единственного варианта, как правило, приводит к провалу.

Агрессивный стиль общения

“Без обид, но ты ничего в этом не понимаешь”, — сказал Майк.

Майк не был согласен с тем, что его агрессивность приносила ему в жизни больше вреда, чем пользы. Он работал управляющим в автосалоне, в котором трудилось около 30 сотрудников. Он хорошо одевался и имел вид успешного человека. Чего он не мог скрыть, так это того, что сидел в кабинете психолога по настоянию своей жены, которая угрожала уйти от него, если он этого не сделает.

Майк был недоволен своей жизнью, но считал, что его проблемы были вызваны сложившимися обстоятельствами. Бизнес был напряженный, поставщики — назойливыми и некомпетентными, к тому же было невозможно найти сотрудников, которых время от времени не нужно бы было подгонять. В результате Майк часто выходил из себя на работе. Он раздавал команды направо

и налево, повторяя своим сотрудникам, что они не умеют работать. Не менее двух раз в день он кричал до хрипоты, общаясь с поставщиками по телефону, и дважды за последнее время он в гневе выгнал из своего кабинета важных клиентов. Сотрудники казались скрытными, текучка была высокой, и он начал чувствовать, что бизнес ускользает из его рук.

Как выразился Майк, ему было трудно оставлять работу на работе. Дома он был таким же сердитым и требовательным по отношению к жене и детям. Хотя он никогда не проявлял физической агрессии, все же несколько раз он был опасно близок к этому. Когда он не кричал, его гнев проявлялся другими способами. Он накладывал “запрет на общение” с теми или иными членами семьи, категорически отказываясь разговаривать с ними целыми днями. Он был жестким и деспотичным в вопросах, касающихся дисциплины детей. Он сыпал оскорблениями и был категоричен всякий раз, когда выражал свои взгляды. Его жена заявила, что он пренебрежительно и саркастично относился к ее мнению.

Рассказывая о своей жизни, Майк начал делиться своими страхами. Он заметил, что семья начала избегать его, общаясь у него за спиной, чтобы не попасть под горячую руку. Он без всякого сомнения любил свою жену и детей, но остро осознавал опасности мира. Если не он, то кто же их защитит? Он чувствовал сильный дискомфорт, когда видел, как кто-то из членов семьи делает, говорит или даже думает то, с чем он не согласен. У него было чувство потери контроля над ситуацией. Что же произойдет, если он и впрямь его утратит?

Однако было похоже на то, что ситуация вряд ли будет продолжаться. Если дела на работе не поправятся, компания разорится. Если он не изменит свой стиль поведения, то лишится и семьи.

Майк чрезмерно использовал агрессивный стиль. Подобно большинству людей с такой манерой общения, он рассматривал свое поведение как результат сложившихся обстоятельств — *побочный эффект*. Он в меньшей степени осознавал, что его поведение также было, в частности, причиной многих его проблем. Хотя такой стиль общения делал его устрашающим и сильным в глазах других людей, возник он, как

почти всегда бывает с агрессией, из страха. Майк очень боялся того, что произойдет, если он не будет контролировать всех вокруг. Он использовал агрессию для установления контроля. Но, как часто бывает, это привело к тому, что контроль от него ускользал.

Агрессивный стиль является обратной стороной пассивного стиля. Вместо того чтобы подчиняться другим, люди пытаются заставить других подчиняться им. Им важно побеждать, невзирая на то, как это отражается на других людях. Их цель — контролировать поведение других путем запугивания. Мнения, границы, цели и просьбы окружающих глупы или бессмысленны — они всего лишь барьеры, которые нужно преодолеть. Они — доминирующие волки, подчиняющие других своей воле.

Забавно здесь то, что агрессивные люди обычно не чувствуют себя доминирующими. Наоборот, они часто чувствуют себя беспомощными, обиженными, объектом необоснованных и чрезмерных требований. Агрессия почти всегда является результатом чувства угрозы. Реакция в виде гнева кажется вполне оправданной.

Преимущества агрессивного стиля общения

Агрессивное поведение, как правило, неэффективно для достижения целей в долгосрочной перспективе. Однако в краткосрочной перспективе такой стиль имеет ряд нижеследующих преимуществ.

- Запугивание других людей, чтобы заставить их делать то, чего хочет агрессор, *может* привести к тому, что в течение какого-то времени он будет добиваться своей цели, но в конце концов люди начнут выражать негодование, у них не будет стимула выполнять задание эффективно, и они не будут чувствовать к агрессору симпатии или лояльности.
- Когда окружающие боятся такого человека, они начинают не только реже его о чем-то просить, но и реже делать для него или предлагать ему что-то приятное. Если бы он был более асертивным, то мог бы уверенно справиться с их неприятными требованиями.
- Агрессивность может давать ощущение силы, но окружающие от этого чувствуют себя *хуже*, а само ощущение длится недолго и,

как правило, сменяется еще большей фрустрацией и беспомощностью.

- Агрессивность может показаться хорошим способом поквитаться за былые обиды, но на практике это обычно приводит к обмену неприятными репликами, в результате которого ни один из собеседников не чувствует себя “отомщенным”; к тому же велика вероятность того, что агрессору после этого станет еще хуже, чем было.
- Иногда хочется выпустить пар, однако исследования показывают, что “выпускание пара” в конечном итоге приводит к еще *большему* гневу.
- После агрессивного поведения ощущение силы и собственной правоты обычно быстро угасает, уступая место ощущению вины за задетые чувства других, стыду за неспособность более рационально взаимодействовать с людьми и справляться с ситуациями, снижается самооценка. Иногда человек может долгое время находить оправдания своему гневу (“они действительно этого заслужили, так как...”). Но ситуация, как правило, ухудшается, а не улучшается. Разногласия между агрессором и окружающими не исчезают, но теперь они обижаются на него за плохое отношение.

Почему люди ведут себя агрессивно

Ниже приведены некоторые из возможных причин развития агрессивного стиля.

- Наличие агрессивного родителя, который послужил моделью поведения.
“Думаю, когда ты чего-то хочешь, вести себя нужно так”.
- Низкая самооценка, заставляющая чувствовать угрозу из-за незначительных трудностей.
“Я не смогу справиться с этой ситуацией, если путем запугивания не заставлю другого человека молчать”.
- Предыдущий опыт получения желаемого с помощью агрессии.
“Итак, с мамой этот номер прошел — нужно пробовать чаще!”
- Неумение видеть негативные последствия агрессии.

“Интересно, почему она так эмоционально отдалилась с тех пор, как я убедил ее сделать по-моему? Может, пора мне снова на нее рассердиться?”

Майк вырос в семье, чем-то похожей на семью Нади. У него тоже был агрессивный отец и пассивная мать. Он перенес на себе всю тяжесть гнева отца и в результате начал вести себя с другими во многом так же. Рядом с отцом он чувствовал себя ничтожным и беспомощным. Он твердо решил, что с другими такого не будет. Он чувствовал тревогу всякий раз, когда кто-то имел над ним какую-либо власть, и яростно защищался. Поставщики, сотрудники и члены семьи — все они могли начать оказывать на него влияние, и потому каждый из них становился потенциальной мишенью для агрессии.

Пассивно-агрессивный стиль

“Черт, я снова их забыл”, — сказал Алан.

Как и на прошлой неделе, Алан забыл принести анкеты, которые получил две недели назад и которые, по его словам, он уже заполнил. Не беда. Анкеты были не так и важны, картина начинала вырисовываться и без них.

Было ясно, что Алан был подавлен. Было также ясно, что Алан испытывал глубокий страх перед другими, который он мог признать, и сильный гнев, который он признать не мог.

Алану было далеко за 40. Непритязательный мужчина, он был служащим в бюджетной сфере. Он ненавидел работать на правительство и то и дело рассказывал об офисной политике, охватывавшей все вопросы — от продвижения по службе и важных политических проблем, до того, кому из сотрудников достаются лучшие места у окна. Когда он обсуждал атмосферу в офисе со своим психотерапевтом, стало ясно, что он и сам сильно увлечен политикой. Временами он улыбался, рассказывая о некоторых своих успешных маневрах.

Алан крайне саркастично отзывался о руководителях отдела. На вопрос о том, высказывал ли он им когда-либо свои замечания, он ответил, что нет. Во-первых, это было бесполезно, а во-вторых,

он тогда начинал запинаться и говорил бессвязно. По его словам, было лучше работать “за кулисами”. Некоторые задания можно было спокойно игнорировать. Другие можно было выполнить так, чтобы больше не просили, а чувство фрустрации он облегчал, обсуждая со своими коллегами человека, который его огорчает.

Однако его стратегия, похоже, не работала так хорошо, как ему хотелось бы. Алана часто обходили при продвижении по службе, несмотря на то, что он знал об организации больше, чем кто-либо другой. Хотя некоторые из коллег ценили его за опыт, он не был эмоционально близок ни с одним из них и таил давнюю обиду на тех, кто им пренебрег.

Личная жизнь у него тоже не складывалась. После того, как он развелся с женой, когда ему было около 30, он больше ни с кем не встречался. Он был глубоко одинок, но боялся быть отвергнутым. Он знал, что одной из его лучших черт было отличное чувство юмора, но также осознавал, что временами использовал его, чтобы держать людей на расстоянии. Его дружба никогда не длилась долго.

Хотя он отрицал, что был очень злым человеком, Алан признал, что разочаровался в людях и чувствовал обиду из-за некоторых вещей, которые с ним произошли в прошлом. Однако он никогда не мог заставить себя честно высказать свое мнение обидчикам. А что, если они разозлятся? А что, если они начнут мстить? Нет, лучше держать свою фрустрацию в секрете.

Алан является ярким представителем пассивно-агрессивного стиля. Он испытывает сильный гнев, но ему трудно признаться в этом даже самому себе. Вместо этого гнев превращается в “разочарование” или “фрустрацию”. Он очень боится последствий прямого высказывания своего мнения. В результате он редко отказывается от проектов, которые не хочет на себя брать, и редко открыто говорит о своей загруженности. Вместо этого он использует непрямую стратегию, которая помогает ему добиться своего без необходимости открытой и откровенной дискуссии. Эта стратегия позволяет ему нападать на других, не неся ответственности за свое поведение.

Как следует из названия, пассивно-агрессивный стиль сочетает в себе элементы как пассивного, так и агрессивного стилей. Влияние имеют гнев агрессивного стиля и страх пассивного. Гнев заставляет

хотеть “насолить” другому человеку, а страх удерживает от того, чтобы сделать это в открытую. Пассивно-агрессивные люди маскируют свою агрессию, чтобы избежать ответственности за нее.

Приведем пример. Руководитель попросил сотрудника, который сильно загружен работой, подготовить отчет на пятницу. Вместо того чтобы накричать на работодателя (агрессивный стиль), не спать всю ночь, чтобы подготовить отчет (пассивный стиль), или объяснить ситуацию (асертивный стиль), сотрудник просто “забывает” его сделать. Он добивается своего: расстраивает руководителя и сохраняет способность отрицать ответственность за свои действия (в конце концов, *каждый* время от времени может что-нибудь забыть).

Вот еще несколько примеров пассивно-агрессивного поведения:

- дискредитировать коллег, обливая их грязью перед начальником;
- “случайно” уронить банку с краской на пол в подвале;
- “не находить” время, чтобы оказать обещанную услугу;
- регулярно опаздывать на встречи, всегда имея при этом приготовленную уважительную причину;
- придумывать “головную боль” как раз в тот момент, когда нужно идти на корпоративную вечеринку к супругу/супруге;
- выполнять работу по дому настолько плохо, чтобы ее взял на себя кто-нибудь другой.

Во всех случаях человек добивается своего, но у него есть уважительная причина, позволяющая избежать ответственности за свои действия. Ему удастся избежать конфликта с другими людьми, которые в результате пострадали. Если они попытаются воспротивиться, он всегда сможет отрицать любое намерение (*“Нет, я правда хотел прийти вовремя, но автобус опоздал”*).

Не каждая ошибка, пропущенная встреча или опоздание являются проявлением пассивно-агрессивного стиля. Некоторые люди действительно заняты, иногда они действительно забывают, а некоторые задания действительно оказываются неожиданно сложными. Вопрос в том, *планировали* ли они на каком-то уровне неблагоприятный исход.

В этом нелегко разобраться. Человек может думать, что его намерения были благородными. Но был ли хоть малейший намек на удовлетворение от того, что что-то пошло не так? Делает ли он *регулярно* одни

и те же вещи, даже если они всегда оказываются неблагоприятными для кого-то другого? Он почти *всегда* опаздывает? *Часто* ли он берется за проекты, которые, как ему изначально понятно, он никогда не закончит? Если это так, возможно, он использует пассивно-агрессивный стиль, даже не подозревая об этом.

Пассивно-агрессивный стиль основан на неправильном восприятии: идее, что отрицаемая агрессия не имеет последствий. Но последствия есть. Со временем другие начинают считать таких людей ненадежными, безответственными, неорганизованными и невнимательными. Хотя они, возможно, никогда не смогут привести конкретные примеры, их общее мнение о человеке портится. В случае с Аланом его стали обходить при продвижении по службе.

Эмоциональные последствия сочетают в себе худшее от пассивного и агрессивного стиля. Самооценка падает. Тревога растет, потому что человек никогда не знает, когда кто-то раскусит его пассивность и потребует объяснений. Он чувствует, что не контролирует свою жизнь. Из-за того, что он постоянно подводит других, может накапливаться стыд и вина.

Происхождение пассивно-агрессивного стиля

Откуда берется пассивно-агрессивный стиль? Как правило, человек, который злоупотребляет этим стилем, имеет историю, включающую элементы как пассивного, так и агрессивного стилей. Он испытывает сильный гнев и желание контролировать, но опасается последствий прямого выражения своих мыслей. В прошлом откровенно асертивное или агрессивное поведение могло подвергаться наказанию. Также таким способом может проявляться желание уберечь себя. *“Если я буду вести себя как беспомощный, кто-нибудь обязательно придет и поможет мне”*.

Алан был младшим ребенком в многодетной семье. Он привлекал внимание своих родителей и старших братьев и сестер, некоторые из которых испытывали к нему неприязнь из-за статуса “младшенького” и, следовательно, любимчика. Он рано начал понимать, что, если у него возникают трудности, кто-нибудь приходит к нему на помощь или берет управление на себя. Это побуждало его казаться более беспомощным, чем он был на самом деле. Если другие раздражали его, он действовал за их спинами, чтобы причинить им неприятности или добиться своего. Его стиль хорошо помогал ему в детстве, но во взрослом возрасте он оказался менее эффективным.

Ассертивный стиль

Ни один из вышеперечисленных стилей не является удовлетворительным. Все они негативно влияют на наши отношения. Ни один из них не предполагает открытого и честного обмена мнениями, при котором уважаются пожелания и потребности каждого. Но есть способ иметь отношения, в которых никто не отвергает ни себя, ни других. Это является целью асертивного стиля.

Ассертивность не является стратегией достижения своего. Напротив, она признает, что человек сам отвечает за свое поведение и решает, что ему делать, а что нет. Точно так же асертивный стиль предполагает принятие того, что другие люди сами отвечают за свое поведение, и не пытается отобрать у них этот контроль. Люди, для которых характерен асертивный стиль, способны открыто и честно высказывать свои мысли и желания, не ожидая при этом, что другие автоматически будут им уступать. Они уважают чувства и мнения других и не пытаются навязывать свою позицию или заставить других делать то, чего они от них ожидают или требуют.

Это не означает, что они перестают считаться с желаниями других. Они прислушиваются к желаниям и ожиданиям окружающих, а после решают, соглашаться с ними или нет. Они могут это сделать, даже если хотели бы по-другому. Но это *их* выбор. Когда они соглашаются с другими, это в любом случае их решение. При этом они часто могут чувствовать себя беспомощными, поскольку забывают, что находятся под своим контролем.

Люди, для которых характерен асертивный стиль, могут также выражать свои предпочтения в отношении поведения других. Они могут убедительно попросить, чтобы кто-то говорил с ними более вежливо или сделал им одолжение или выполнил задание, которое они взяли на себя. Но при этом они признают, что собеседник сам решает, делать это или нет — и это действительно так.

Научиться навыкам общения в асертивном стиле может быть задачей не из легких. Многие становятся взрослыми, так и не научившись эффективно их использовать. Кроме того, асертивность иногда идет вразрез со стремлениями человека. Иногда людям хочется подтолкнуть других к тому, чтобы они выполняли их желания. Иногда они отчаянно боятся конфликта. Ассертивность может означать

воздержание от автоматического подхода к решению вопросов. Она не дается легко.

И все же ассертивность имеет ряд преимуществ.

- Она позволяет иметь отношения с меньшим количеством конфликтов, тревог и обид.
- Она позволяет расслабиться при общении с другими людьми, так как дает осознание того, что человек сможет весьма эффективно справиться с большинством ситуаций.
- Она помогает сосредоточиться на текущей ситуации и не отвлекает общения старыми обидами (*“Это точно, как в тот раз, когда ты...”*) или нереалистичными страхами перед будущим (*“Я не могу создать прецедент, попросту сдавшись...”*, *“А что, если она расценит это как...”*).
- Она позволяет сохранять самоуважение, не подавляя при этом других. Хотя она позволяет другим думать о людях, для которых характерен ассертивный стиль, все, что угодно, она, как правило, укрепляет уважение к ним.
- Она укрепляет уверенность в себе, уменьшая попытки соответствовать чужим стандартам и уменьшая потребность в одобрении.
- Она признает право других людей жить своей жизнью, в результате чего они испытывают меньше обиды за то, что их пытаются контролировать.
- Она дает контроль над собственной жизнью, и, уменьшая беспомощность, ассертивность может снижать депрессию.
- Она является единственной стратегией, которая действительно позволяет людям, которые ее выбрали, и их окружающим *быть* полноценными участниками отношений.

Выше приведено лишь краткое описание ассертивного стиля. Более подробно о нем речь пойдет далее.

Как стили связаны между собой

Некоторые люди считают, что ассертивность — это нечто среднее между пассивностью и агрессивностью. То есть, по их мнению,

асертивность более агрессивна, чем пассивный стиль, но более пассивна, чем агрессивный стиль.

Такое представление приводит к тому, что некоторые люди при попытке быть более асертивными боятся “перестараться”. Возможно, они станут слишком агрессивными (если до этого были слишком пассивными) или слишком пассивными (если до этого были слишком агрессивными). Это также заставляет задуматься о том, какое место занимает пассивно-агрессивный стиль. Для наглядности стили показаны на рисунке ниже (рис. 1.1).



Рис 1.1. Схема стилей общения

На схеме пассивно-агрессивный стиль показан как сочетание пассивного и агрессивного стиля. Ассертивный стиль возвышается над остальными, чтобы подчеркнуть тот факт, что он, как правило, является наиболее эффективным. Линии показывают, что асертивный стиль хоть и выделяется, но связан со всеми остальными.

Еще один стиль: чередующийся

“Иногда я пассивен, иногда агрессивен. Делает ли это меня пассивно-агрессивным?”

Некоторые люди могут замечать за собой, что чередуют пассивный и агрессивный стили. В большинстве случаев они держат свое мнение

при себе и ведут себя пассивно, но время от времени взрываются от накатившей агрессии. До определенной степени это нормально. Большинство людей хотя бы изредка используют все стили. Но некоторые замечают, что переходят от пассивного к агрессивному стилю с определенной частотой. В чем же кроется проблема?

Люди, которые используют такой чередующийся стиль, *не* являются пассивно-агрессивными. Пассивно-агрессивный стиль предполагает *одновременное* проявление пассивности и агрессивности. Например, когда человек опаздывает, он одновременно причиняет неудобства другому человеку (агрессивный стиль) и избегает при этом ответственности за свои действия (пассивный стиль).

Основная проблема людей, которые чередуют пассивный и агрессивный стиль, обычно заключается в том, что они слишком пассивны. Они ведут себя пассивно и испытывают фрустрацию. Это естественный результат чрезмерной пассивности. В конце концов, разочарование накапливается до тех пор, пока они уже не в силах больше терпеть. Последняя капля переполняет чашу, и они взрываются. У них случается вспышка агрессии, напоминающая истерику. Они возвращаются к пассивному состоянию до следующего раза. Окружающие рассматривают их как бомбу замедленного действия.

Решение для людей, которые чередуют стили, такое же, как и для тех, которые злоупотребляют одним из них: развивать асертивные навыки. Если они станут более асертивными, они меньше будут чувствовать фрустрацию и беспомощность. Давление не будет нарастать, и они не дойдут до точки взрыва. Конечно, не лишним здесь будет пройти небольшой тренинг по управлению стрессом и гневом.

Упражнение. Как определить свой стиль общения

Как уже было отмечено, большинство людей используют все стили. Человек уже асертивен, агрессивен, пассивен и пассивно-агрессивен, но может использовать один из стилей гораздо чаще, чем остальные. Как же определить, который?

Для ответа на этот вопрос предлагается воспользоваться таблицей ниже (табл. 1.1). Таблица состоит из четырех столбцов — по одному

для каждого из стилей. Строки таблицы описывают поведение, невербальный стиль, убеждения, эмоции и цели, характерные для каждого стиля.

В каждой строке нужно отметить наиболее подходящее описание. Хотя это упражнение не является формальной психологической оценкой, есть большая вероятность того, что столбец, в котором будет больше всего отметок, укажет на стиль, который используется чаще всего.

Категория, которая получила наибольшее количество отметок

- Пассивный стиль.** Повышение навыков асертивности — это возможно именно то, что нужно. Рекомендуется уделить особое внимание главам со 2 по 5, в которых рассматриваются преграды на пути к асертивному поведению. Вероятно, имеют место некоторые негативные убеждения об асертивности, которые могут оказывать сдерживающее воздействие.
- Агрессивный стиль.** Эта книга может оказаться очень полезной. Особое внимание следует обратить на главы 4, 5 и 14, в которых говорится о терпимости к различиям и предоставлении другим возможности контролировать свое поведение, а также на главу 2 о гневе.
- Пассивно-агрессивный стиль.** Человек может быть в состоянии реализовывать свои потребности и интересы, но ему трудно открыто говорить об этом. Сложность объясняется боязнью конфликта. В этом случае особенно ценным будет материал о том, как научиться открыто высказывать свое мнение (глава 8), как говорить “нет” (глава 13) и как вести себя в случае конфликта (главы 15 и 16).
- Асертивный стиль.** Отличный результат. Если упражнение выполнено правильно, возможно, человек чаще всего уже использует этот стиль. Однако всегда есть, к чему стремиться. Книга поможет усовершенствовать навыки, которые все еще нелегко даются.

Таблица 1.1. Определение стилей общения

	Пассивный стиль	Агрессивный стиль	Пассивно-агрессивный стиль	Ассертивный стиль
Поведение	<ul style="list-style-type: none"> Такие люди ведут себя тихо. Они молчат о своих чувствах, потребностях или желаниях. Они часто себя критикуют. Извиняются за выражение своего мнения. Они отрицают, что не согласны с другими, или что чувствуют иначе 	<ul style="list-style-type: none"> Такие люди выражают свои чувства и желания так, словно любая другая точка зрения является неразумной или глупой. Они не воспринимают, игнорируют и высмеивают потребности, желания и мнение других людей 	<ul style="list-style-type: none"> Такие люди не оправдывают ожидания других, используя для этого инструменты "отрицания": забыл, не успел и т.п. Они отрицают личную ответственность за свои действия 	<ul style="list-style-type: none"> Такие люди открыто и честно говорят о своих потребностях, желаниях и чувствах. Они не считают, что они правы, или что кто-то должен так считать. Они позволяют другим людям иметь свое мнение, при этом не игнорируют и не высмеивают их
Невербальные характеристики	<ul style="list-style-type: none"> Такие люди принимают собственную значимость. Во время разговора смотрят вниз, сутулятся, избегают смотреть в глаза. Говорят как можно мягче 	<ul style="list-style-type: none"> Такие люди завышают собственную значимость и даже запугивают. Они постоянно смотрят в глаза собеседнику, словно пытаются подчинить его своей воле. Разговаривают громко, могут переходить на крик 	<ul style="list-style-type: none"> Такие люди обычно имитируют пассивный стиль 	<ul style="list-style-type: none"> Такие люди расслаблены, их движения непринужденные. Зрительный контакт частый, но не навязчивый

	Пассивный стиль	Агрессивный стиль	Пассивно-агрессивный стиль	Ассертивный стиль
Убеждения	<ul style="list-style-type: none"> Такие люди ставят потребности других выше собственных. Они считают, что другие имеют право, а они нет. Для них вклад других людей ценен, а их нет 	<ul style="list-style-type: none"> Для таких людей собственные потребности всегда важнее и более оправданы. Они имеют права, а другие нет. Их вклад ценен, вклад других глуп, неверен и бесполезен 	<ul style="list-style-type: none"> Такие люди считают, что имеют право сделать по-своему, даже если уже что-то пообещали. Они не несут ответственность за свои действия 	<ul style="list-style-type: none"> Для таких людей их собственные потребности важны в той же мере, что и потребности других. Они имеют право на самовыражение наравне с другими. Вклад всех людей одинаково ценен. Они несут ответственность за свое поведение
Эмоции	<ul style="list-style-type: none"> Такие люди боятся быть отвергнутыми. Они испытывают беспомощность, фрустрацию и гнев. Они таят чувство обиды на других людей, которые их "используют". Их самооценка занижена 	<ul style="list-style-type: none"> Такие люди сначала могут испытывать гнев или собственное превосходство и чувствовать себя победителями, когда добиваются своего. После — испытывают раскаяние, чувство вины или ненависть к себе за причинение вреда другим 	<ul style="list-style-type: none"> Такие люди боятся быть отвергнутыми, если будут слишком ассертивными. Обижаются на требования других. Испытывают страх перед конфликтами 	<ul style="list-style-type: none"> Такие люди воспринимают себя позитивно и позитивно относятся к окружению. У них прочная самооценка
Цели	<ul style="list-style-type: none"> Избежать конфликта. Угодить другим любой ценой. Позволить другим себя контролировать 	<ul style="list-style-type: none"> Победить любой ценой. Получить контроль над другими 	<ul style="list-style-type: none"> Добиться своего, не беря на себя ответственности 	<ul style="list-style-type: none"> Уважать себя и других. Выразить свое мнение без потребности каждый раз побеждать. Никто не должен никого контролировать

Три пути к асертивности

Вернемся к трем историям, с которых начинались разделы о пассивном, агрессивном и пассивно-агрессивном стилях. Описанные в них люди решили овладеть навыками асертивности. Задача была сложной. Каждый нашел этот опыт ценным. Возможно, читатели, которые узнали в этих историях себя, смогут увидеть в их продолжении и свое будущее.

История Нади — от пассивного стиля к асертивному

Надя считала, что проблемы, с которыми она столкнулась, были в окружающем ее мире. Ее семья и руководство были слишком требовательны к ней. Проблема, которую она видела в себе, заключалась лишь в том, что она не отвечала чужим требованиям. Она чувствовала, что так было всегда.

Мысль о том, что ее манера общения может быть причиной неприятных ситуаций в ее жизни, была для нее новой. И все же, когда она рассмотрела каждый из стилей общения, она с легкостью определила тот, который использовала чаще всего: пассивный. Какое-то время Надя балансировала на грани того, чтобы использовать это открытие как еще один способ подрывания собственной самооценки. "Мало того, что у меня есть все эти проблемы, так я еще и сама виновата в том, что создала их!"

Потом Надя начала осознавать, откуда взялся этот стиль. Так как она была старшим ребенком в многодетной семье, на нее легла ответственность за своих сестер, когда ее отец серьезно заболел, и матери пришлось за ним ухаживать. Надя считала, что обязана держать себя в руках. Она вспомнила, как однажды сказала матери, что хочет пойти на свидание со своим молодым человеком. Ее измученная мать резко ответила, что Наде все равно, жив ее отец или мертв. После этого делать что-то для себя казалось ей непростительным. Жизнь наладилась, когда она вышла замуж, но постепенно Надя вернулась к своему старому стилю, беря на себя все больше и больше ответственности и все меньше и меньше выражая собственные чувства.

Надя начала с работы над своими отношениями с матерью. Обратив внимание на их общение, Надя с ужасом поняла, что на самом деле мать редко просила ее что-либо сделать. Она говорила о чем-то, что нужно было сделать, и Надя сама вызывалась взять это на себя. Она никогда не ждала, когда ее попросят. Она решила, что первое, что она сделает на пути к изменению стиля общения, так это перестанет сама предлагать помощь. Она будет ждать,

пока ее попросят. Поначалу мать намекала все очевиднее и, конечно же, она попросила дочь о помощи несколько раз, но меньше, чем Надя ожидала. Ее мать начала делать некоторые вещи сама и стала чаще видиться с другими людьми. Надя задавалась вопросом, действительно ли ее "помощь" подорвала уверенность ее матери и ее способность делать что-то самой. Она решила и дальше о ней заботиться, но только в той мере, в которой та действительно нуждалась.

На работе Надя начала записывать все выполняемые задания и была удивлена, когда заметила, как много она на самом деле делает. Она поняла, что, как бы эффективно она ни работала, она никогда не сможет выполнить все. Она начала менять ситуацию, прося тех, кто поручает ей работу, расставлять приоритеты. Это не помогло. Абсолютно все, что ей поручали, было срочным. В результате она сама начала устанавливать срок выполнения каждой задачи. Если в ответ звучали возражения, она предлагала переместить приоритет задачи выше по списку других задач того же человека. Ее руководители стали замечать, что она загружена работой. В конце концов она попросила о встрече, чтобы пересмотреть описание ее должности, и высказала свои замечания. Она была уверена, что ее сразу же уволят. Но этого не случилось. Благодаря более эффективной коммуникации и четкой обратной связи с ее стороны дела начали налаживаться.

Касаемо воспитания сына Надя решила, что ее задача как матери заключается не только в том, чтобы поддерживать его, но и готовить к самостоятельной взрослой жизни. Прислуживание ему, ничего не требуя взамен, выполняя все его требования и принимая критику, не помогало в этом. Она перестала заправлять его постель. Она изо всех сил сдерживалась, чтобы не сдаться или не начать оправдываться, когда он выражал критику в ее адрес. Она поставила коробку в подвале и предупредила его, что будет складывать в нее все, что будет валяться на полу или лежать не на своем месте. Поначалу ее сын был в ярости и стал еще более неряшливым. Однако постепенно он перестал забывать складывать свои вещи, и Надя ответила ему тем, что снизила скорость, с которой его вещи исчезали в подвале.

Она составила список всех домашних дел, которые необходимо было выполнять регулярно, и созвала семейное собрание, чтобы выслушать мнение каждого относительно разумного разделения обязанностей. Ее сын предложил сам застилать свою постель (что само по себе было неожиданностью), но заявил, что она должна делать почти все остальное. Она ответила, что это не кажется ей справедливым. Он неохотно согласился взять на себя еще несколько обязанностей, о которых сразу же забыл. Надя нашла в себе силы удержаться и не выполнять их, как и договаривались, и взамен перестала

готовить десерты и покупать лакомства. Медленно и неуверенно, но ситуация начала налаживаться.

Ее муж отреагировал так же, неохотно согласившись делать больше по дому, поначалу забывал, но затем постепенно начал выполнять некоторые из обязанностей. Ситуация не была идеальной, и семья пережила напряженный период. Для Нади было неожиданностью, когда напряжение стало спадать, и отношения в семье стали лучше, чем раньше. Она обозначила несколько личных интересов, на которые у нее не хватало энергии, и начала позволять себе удовольствия. Она чувствовала, что спустя долгое время возвращается к собственной жизни.

К концу терапии у Нади не было идеальных навыков асертивности, но она и не преследовала такой цели. Они помогали достаточно хорошо. По мере того, как она продолжала практиковать, навыки улучшались.

История Майка — от агрессивного стиля к асертивному

Пока Майк сосредоточивался на своем гневе и фрустрации на работе и в семье, он не мог решить настоящую проблему. Как только он начал видеть страх, который скрывался за гневом (страх потерять свою семью и свой бизнес, страх остаться одному), он смог более ясно увидеть, что нужно делать. Он начал с того, что завел лист оценки асертивности (дополнительную информацию см. во введении), в который вносил все случаи своего агрессивного общения с указанием моментальных и долгосрочных последствий. Он понял, что был прав: его агрессивная манера была эффективна. В краткосрочной перспективе она помогала ему добиваться желаемого. Но взглянув на то, какое влияние это оказывает на его эмоции, эмоции других людей и долгосрочные результаты, он осознал, что этот стиль провальный.

Майк не мог изменить свой стиль в одночасье. Он начал с того, что сократил потребление кофе и стал делать регулярные расслабляющие упражнения. Затем он решил испытать новый стиль на нескольких поставщиках. Поначалу он общался с ними в основном с помощью писем и электронной почты, что позволяло ему обдумать то, что он хотел сказать, прежде чем нажать кнопку "Отправить". Ему казалось, что он просто подавляет свой гнев и притворяется "хорошим". Но он заметил, что новый стиль был так же эффективен, как и его резкая манера общения, однако теперь он не чувствовал себя таким смущенным или виноватым, как прежде. Затем он сосредоточился на изменении своего стиля общения с несколькими сотрудниками и добился

положительных результатов. По прошествии нескольких недель Майк начал замечать, что поставщики и сотрудники на самом деле стали работать лучше, чем раньше. Атмосфера напряженности в автосалоне начала потихоньку спадать. Были моменты, когда ему действительно было приятно на работе.

Когда Майк приезжал домой, он выходил из машины только после того, как сделает расслабляющие упражнения. Это было нужно, чтобы поставить точку между его работой и семьей, и он чувствовал в себе больше сил разграничивать эти две вещи. Он попросил семью не говорить ему о проблемах в течение хотя бы 15 минут после прихода домой и признался им, что это было потому, что он часто был напряжен. Листы оценки асертивности раскрыли ему глаза на проблемы, которые, как правило, вызывали его гнев по отношению к жене и детям. В таких случаях он брал паузу перед тем, как ответить, и часто выходил прогуляться по кварталу. Из-за этого семья над ним частенько подшучивала.

Ситуация не изменилась сразу. Майк и его жена посетили несколько сеансов совместной терапии, во время которых они отработывали определенные навыки общения. При выполнении одного из упражнений его жена выражала мнение, которое, как ей было известно, он не разделял, а он медленно и мучительно формулировал свой ответ (включая рефлексивное слушание и неагрессивное изложение своей точки зрения) аргумент за аргументом, со множеством ошибок в процессе. Его жена была временно назначена единственным командующим в доме, пока он отработывал свои новые навыки. Он работал над изменением собственных стандартов поведения по отношению к детям. Во время семейного собрания согласованные стандарты были оговорены и предложены конкретные последствия (исключающие крик), которые должны были вступать в силу в случае нарушения правил. Постепенно Майк возобновил свое участие в семейных делах наравне с женой.

Майк так долго был агрессивным, что боялся, что никогда не сможет измениться. Он не рассчитывал, что в награду за его усилия новый стиль общения поможет ему вести нормальную жизнь. Он начал наслаждаться семейной жизнью. Улучшились дела на работе. Чувство, что от него все ускользает, начало утихать.

История Алана — от пассивно-агрессивного стиля к асертивному

Преобладание пассивно-агрессивного стиля в общении Алана стало настолько привычным, что большую часть времени он не осознавал, что делает.

Этот стиль предназначен для скрытия агрессии от других, но он также может скрывать ее и от самого человека. Прочитав о пассивно-агрессивном стиле и начав вести листы оценки асертивности, Алан понял, что пытается атаковать других без риска быть пойманным. Осознание этого не было для него приятным.

Как и в случае с Надей, это помогло Алану понять, откуда взялся его стиль. В тех редких случаях, когда в детстве он вел себя агрессивно, его жестоко наказывали. Он был одним из самых маленьких детей в своем классе, за что его часто третировали. Его ярость в сочетании со страхом подвергнуться нападкам заставили его найти способ выразить и то и другое одновременно. В школе он стал всех смешить, и хотя у него здорово получалось, это был скорее не юмор, а сатира. Он был клоуном класса и умел манипулировать миром из-за кулис. Он увидел причины своего поведения и начал осознавать его последствия.

Для Алана преодоление пассивно-агрессивного стиля означало стать уверенным и одновременно, как ни странно, податливым. Он практиковал навыки асертивности в безопасных ситуациях, невзирая на глубокие опасения по поводу их вероятной эффективности. Однако его неудовлетворенность жизнью позволила ему преодолеть свое сопротивление. Он начал проявлять асертивность в незначительных ситуациях: когда нужно было попросить канцелярские принадлежности для работы, обсудить мелкие вопросы с руководством, четко передать свою точку зрения коллегам. Несмотря на некоторые неудовлетворительные результаты, ему хватало успехов, чтобы продолжать. На работе он стал чувствовать себя более расслабленно.

Быть податливым означало играть менее важную роль в политике офиса и не пытаться контролировать других. Он вышел из нескольких комитетов и обозначил для себя те вопросы, о которых он не будет сплетничать. Постепенно некоторые из них стали ему казаться незначительными. Некоторое время он боялся, что “теряет хватку”, но эффективность его труда улучшалась. Он пытался отказываться от задач, которые, как он понимал, никогда не выполнит, и старался выполнять взятые на себя обязательства. Несмотря на улучшения, он понял, что на самом деле не подходит для работы в большой бюджетной организации, и начал подумывать о смене карьеры.

Алану было сложнее практиковать навыки асертивности в социальных ситуациях, так как у него практически не было личной жизни. Он вступил в местную туристическую группу. Это дало ему возможность учиться жизни в коллективе. Он старался воздерживаться от обсуждения кого-либо из участников группы за их спиной. Чувство юмора было главным аргументом в его пользу,

но он изо всех сил старался не использовать его в качестве оружия. Он стал чувствовать себя менее отчужденным. К концу терапии у него появилось несколько друзей, и он готовился снова начать ходить на свидания.

Наконец-то появился свет в конце туннеля.

Упражнение. Проведение самооценки

Постарайтесь понять, почему вы держите эту книгу в руках. Исходя из того, что вы уже узнали об асертивности, что вы думаете о своих способностях?

На рисунке ниже отметьте место, в котором, по вашему мнению, вы сейчас находитесь (рис. 1.2).

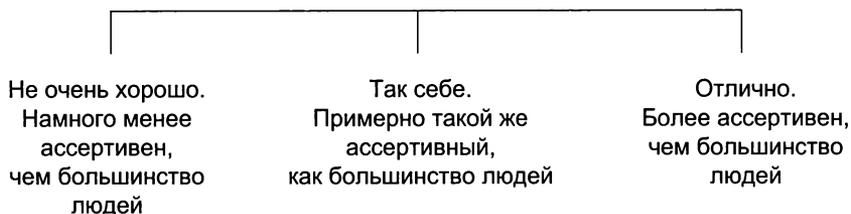


Рис. 1.2. *Определение уровня асертивности*

Обозначьте крестиком место, в котором вы хотели бы оказаться, когда закончите читать книгу.

Кратко опишите три ситуации из своей жизни, в которых вы хотели бы быть более асертивными.

1. _____

2. _____

3. _____

А теперь закончите нижеследующие предложения.

Я становлюсь наиболее пассивным, когда _____

Я часто бываю агрессивным, когда _____

Больше всего я боюсь быть асертивным, потому что _____

Два человека в моей жизни, с которыми мне сложнее всего быть асертивным:

У меня уже получается быть довольно асертивным в ситуации, когда

Вернитесь к этим ответам, когда будете читать о барьерах на пути к асертивному поведению в следующих трех главах.

ГЛАВА 2



ПРЕОДОЛЕНИЕ СТРЕССА КАК БАРЬЕРА НА ПУТИ К АССЕРТИВНОМУ СТИЛЮ

Возможно, вы уже убедились в том, что ассертивный стиль обычно работает лучше, чем пассивный, агрессивный или пассивно-агрессивный. Почему тогда все люди его не используют? Первая причина заключается в том, что он включает ряд очень специфических навыков, которые рассматриваются во второй части этой книги. Вторая причина заключается в том, что людей сдерживают различные барьеры. Один из этих барьеров находится внутри тела человека: стрессовая реакция. Преодоление барьера стресса требует понимания природы стресса и способов управления им.

Что такое стресс?

Если говорить коротко, стрессовая реакция — это реакция тела на ощущение опасности. Вот и все.

Аллергики, вероятно, знают, что симптомы аллергии на самом деле вызывает не арахис, не пчелиный яд, не пыльца растений, не пыль и не собачья перхоть. То, что вызывает аллергию, само по себе безобидно. Проблема находится в иммунной системе. Тело обнаруживает аллерген, ошибочно принимает его за нечто опасное и запускает мощную иммунную реакцию, направленную на преодоление угрозы. В некоторых случаях (например, при аллергии на арахис) такая “помогающая” реакция может поставить под угрозу жизнь человека. Симптомы вызывает

реакция организма, а не аллерген. Большинство методов лечения аллергии направлены на успокоение иммунной системы человека, чтобы ослабить ее попытки “помочь”.

Точно так же обстоит дело и со стрессом. Люди думают, что его вызывают поездки в общественном транспорте, чересчур требовательные члены семьи, работа, инструктор по парашютному спорту и так далее. Но это не так. Стресс создается телом человека. Потому это и называется стрессовой *реакцией*. Она призвана помочь справиться с этими ситуациями.

Но есть одна проблема. Большинство людей чувствуют себя *менее* способными справиться с ситуацией, когда активизируется их стрессовая реакция. Почему же эта “помогающая” реакция приносит больше вреда, чем пользы?

Ответ заключается в том, что стрессовая реакция сформировалась в то время, когда самую большую угрозу благополучию человека представлял собой конфликт не на жизнь, а на смерть. Человек мог столкнуться с хищником; подвергнуться нападению со стороны соседнего племени; чтобы добыть еду, ему, возможно, приходилось самому идти в атаку. В подобных ситуациях лучшие шансы на выживание обычно включают один из двух нижеследующих вариантов.

1. Отчаянно драться.
2. Бежать изо всех ног.

Выживание могло зависеть от того, насколько яростно человек дрался или как быстро он бегал. Те, кто изо всех сил дрались или быстрее всех бегали, с большей вероятностью имели шанс выжить и, следовательно, передать эти качества своим детям. В результате давление среды обитания благоприятствует тем, кто силен и может максимально использовать свои мышцы в чрезвычайной ситуации.

Было бы неплохо иметь возможность сказать саблезубому тигру: *“Ты подожди пока здесь, а я похожу несколько месяцев в спортзал, чтобы накачать мышцы. Потом я вернусь и разберусь с тобой”*. К сожалению, это невозможно. Вместо этого организм создает стрессовую реакцию: перенастраивает привычные функции организма таким образом, чтобы основными приоритетами стали бег и борьба. Вот почему ее еще называют реакцией “бей или беги”. Пусковым механизмом активации стрессовой реакции является ощущение угрозы.

При активации стрессовой реакции в организме происходит множество изменений. К ним относятся нижеследующие.

- Ускоряется сердечный ритм, чтобы кровь быстрее поступала к работающим мышцам.
- Учащается пульс, чтобы с каждым ударом сердце перекачивало большее количество крови (из-за этого люди чувствуют, что сердце “выпрыгивает” из груди).
- Дыхание становится более глубоким, чтобы к сердцу поступало больше кислорода для сжигания энергии.
- Печень выбрасывает в кровь глюкозу, из-за чего повышается уровень сахара в крови, который служит топливом для мышц.
- Повышается кровоснабжение крупных мышц за счет вазодилатации (расширения сосудов в этих мышцах).
- Снижается кровоснабжение кожи и органов пищеварения за счет вазоконстрикции (сужения сосудов).
- Высвобождаются эндорфины (естественные обезболивающие организма), чтобы предотвратить травматизацию или уменьшить боль от травмы (хотя при длительном стрессе болевая чувствительность повышается).
- Множество других изменений в организме.

Стрессовая реакция также вызывает изменения в психологии и поведении. Чувства обостряются. Может казаться, что время замедлилось. Человек становится более сосредоточенным на определенных жизненно важных задачах (бежать или драться) и соответственно ему становится сложнее сосредоточиться на нескольких сложных задачах. Творческое мышление ухудшается. Желание двигаться берет верх, что часто приводит к хождению взад и вперед, ерзанию или сильному чувству беспокойства. Усиливаются некоторые эмоции. Если человек считает, что не управляет ситуацией, он, вероятно, будет испытывать страх, у него может возникнуть желание бежать. Если человек считает, что нападение может помочь, тогда он может почувствовать гнев.

В итоге, когда активируется стрессовая реакция, человек становится сильнее, быстрее, более сосредоточенным и более устойчивым к боли. В ситуации, в которой нужно будет бежать или драться, стрессовая

реакция, вероятно, поможет, иногда она даже может спасти человека от беды.

Но все эти изменения призваны помочь человеку в примитивной среде, которой больше нет (хотя иногда может казаться иначе). То давление, которое мы испытываем в современном мире, как правило, невозможно преодолеть дракой или бегством. В действительности, такие реакции в большинстве ситуаций скорее ухудшают положение, а не улучшают.

Вспомните виды давления, которые вы регулярно испытываете.

Опишите одну из ситуаций, произошедших за последнюю неделю, в которой вы почувствовали стресс.

Действительно ли бегство и крик помогли бы вам справиться в этой ситуации?

У вас было *желание* сбежать?

Помогло бы вам нападение на собеседника?

Вы *хотели* напасть на собеседника (шлепнуть своего ребенка, ударить начальника, толкнуть партнера)?

Если нападение или бегство действительно были вашими лучшими вариантами, тогда стрессовая реакция, скорее всего, поможет. Если нет, тогда она принесет больше вреда, чем пользы. Может показаться неплохой идеей сбежать от детей или ударить начальника, но в конечном итоге это только усугубит ситуацию. Вместо этого, возможно, лучше сделать то, что делают с аллергией: успокоить “помогающую” реакцию.

Как отключить (или уменьшить) стрессовую реакцию? Чтобы ответить на этот вопрос, остановимся более подробно на природе стресса (рис. 2.1).

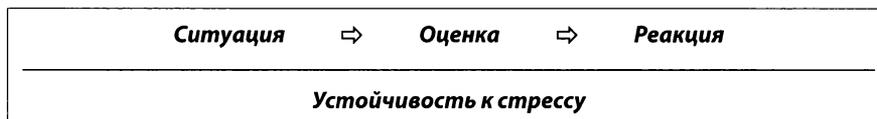


Рис. 2.1. *Этапы возникновения стрессовой реакции*

Стресс, как правило, активируется событием внешнего мира. Начальник хмурится, ребенок закатывает истерику в магазине, машина не заводится, друг не приходит на встречу в назначенное время. Ни одна из этих ситуаций не вызывает стрессовую реакцию сама по себе. Сначала ситуация должна быть воспринята и оценена. Если человек не заметит нахмуренного начальника, он ничего не почувствует. Кроме того, оценка должна указывать на какую-либо угрозу. Если человек полагает, что причиной хмурого взгляда начальника является то, что он слишком много съел за обедом, тогда он, вероятно, не будет из-за этого волноваться. Если же он считает, что это означает грядущее увольнение, стрессовая реакция, скорее всего, активируется.

В основе всего процесса лежит устойчивость тела к стрессу. Некоторые люди просто реагируют быстрее, чем другие. У каждого человека есть знакомый, который редко беспокоится или расстраивается, что бы ни случилось. Люди отличаются тем, насколько легко активируется их стрессовая реакция. Частично это отличие может являться врожденным качеством. Есть данные о том, что некоторые младенцы легче подвержены стрессу, чем другие, причем эти различия сохраняются и во взрослом возрасте. Но некоторые аспекты устойчивости к стрессу обусловлены факторами образа жизни.

Со стрессом можно справиться на любой стадии процесса.

- Можно разобраться с самой ситуацией (например, вступив в конфронтацию с человеком, который является причиной стресса). В этом заключается смысл большинства стратегий асертивности. Однако, если стрессовая реакция слишком бурная, использование асертивных методов может быть непростой задачей.

- Можно пересмотреть собственную оценку. Возможно, ситуации было придано слишком большое значение. Обязательно ли хмурый взгляд означает намерение вас уволить? Действительно ли вы такой плохой работник? Если новая оценка менее пугающая, чем старая, стрессовая реакция, скорее всего, утихнет.
- Можно справиться с реакцией тела, используя техники релаксации.
- Если человек слишком легко поддается стрессу, он может внести некоторые изменения в свой образ жизни, которые повысят его устойчивость к стрессу.

Прежде чем углубляться в особенности этих методов, рассмотрим, как стрессовая реакция влияет на асертивное поведение.

Стресс и асертивность

Как уже обсуждалось ранее, большинство давлений, с которыми сталкиваются современные люди, сильно отличаются от тех, с которыми сталкивались их предки. Бегство обычно мало помогает, так же, как и физическая атака. В большинстве случаев такой выбор только усугубляет ситуацию.

Вместо этого, как правило, лучше всего сохранять спокойствие, обдумать варианты, выбрать план действий, а затем ему следовать. Чтобы быть *асертивными*, нужно обдумывать свои слова и выражать свое мнение, не увильывая и не становясь агрессивными. Это именно то, что стрессовая реакция *мешает* делать правильно.

Рассмотрим рис. 2.2. Представим ситуацию: коллега критикует вашу работу. Ваша реакция будет зависеть от того, что, по вашему мнению, это *означает*. Если вы считаете, что ваша работа зависит от того, насколько хорошо вы выполняете эту задачу, вы можете воспринять критику как угрозу. Это ваша *оценка*.

Как только вы ощутите угрозу, вы, вероятно, почувствуете признаки стрессовой реакции, включающие некоторые или все физические изменения, описанные выше (учащенное сердцебиение и так далее), а также изменения в образе мышления.



Рис. 2.2. Реакции организма на стрессовые ситуации

Если вы считаете, что можете потерять работу, вы можете испугаться. Страх активизирует реакцию бегства (желание сбежать). Вероятно, вы захотите избежать этой ситуации и любого конфликта, который она в себе несет. В результате вы можете обнаружить, что ведете себя пассивно. Возможно, вы что-то пробормочете своему коллеге и как можно быстрее отстранитесь от ситуации.

Если вместо этого вы считаете, что ваш коллега неправ и что вы не заслуживаете критики, вы можете почувствовать гнев. Это активизирует стрессовую реакцию борьбы. Вы можете захотеть побороть своего коллегу. В результате вы станете агрессивными. Возможно, вы начнете громко и угрожающе говорить о его недостатках.

Третий вариант: вы почувствуете гнев, но по-прежнему будете бояться прямой конфронтации. Ваша реакция может быть смесью пассивного и агрессивного стилей. Возможно, вы будете избегать коллеги, но начнете шептаться о его недостатках в коридоре. Также вы можете

сделать что-то, что выставит его работу в дурном свете. Это будет классическим пассивно-агрессивным поведением.

Все три реакции (пассивная, агрессивная и пассивно-агрессивная) в долгосрочной перспективе могут ухудшить ситуацию. Альтернативой является асертивное поведение, но, чтобы его реализовать, нужно будет подавить стрессовую реакцию. Как это сделать?

Как повысить устойчивость к стрессу

Одна из стратегий подавления стрессовой реакции — повысить физическую устойчивость к стрессу. Некоторые люди замечают нервное напряжение в теле: практически каждая проблема активирует стрессовую реакцию. Если это так, полезным будет изменить свой образ жизни. Определенные изменения могут сделать человека менее уязвимым к стрессу.

Подумайте о своей уязвимости к стрессу по сравнению с людьми, которых вы знаете. Вы подвержены стрессу больше или меньше, чем другие? Отметьте описание, которое больше всего вам подходит, на рисунке ниже (рис. 2.3).

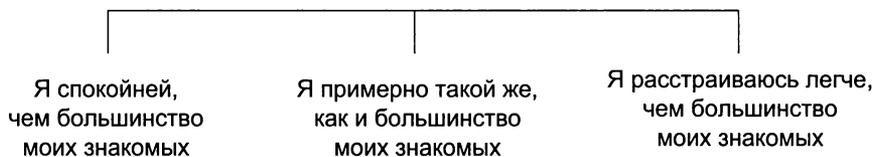


Рис. 2.3. Определение уровня стрессоустойчивости

Если вы отметили описание справа или хотите научиться лучше справляться со стрессом, возьмите на вооружение стратегии, представленные ниже. Отметьте идеи, которые наиболее подходят для вашей жизни.

- **Физические упражнения.** Исследования показывают, что люди, регулярно выполняющие физические упражнения, меньше подвержены стрессу и тревоге, чем те, которые этого не делают [Hays, 1999]. Не имеет значения, аэробные это или анаэробные упражнения, главное — регулярно их выполнять. Выберите упражнения, которые вам

нравятся (или, по крайней мере, те, которые вы в состоянии сделать) и выполняйте их регулярно (оптимально — три-четыре раза в неделю), не забывая каждый раз делать растяжку и разминку. Не переусердствуйте и проконсультируйтесь со своим врачом, прежде чем начинать новую или интенсивную программу тренировок. Первые положительные результаты обычно появляются довольно быстро, часто в течение трех-четырех недель.

- **Здоровое питание.** Нерегулярное питание, употребление жирной и нездоровой пищи повышает уязвимость к стрессу. Лучший выбор — регулярное, сбалансированное питание. Это не обязательно должны быть тщательно продуманные комплексные обеды из нескольких блюд, на планирование и приготовление которых уходит уйма времени. Можно просто выбрать салат вместо картофеля фри и найти время, чтобы сесть и спокойно поесть. Некоторые люди считают, что простые сахара, содержащиеся в сладостях, вызывают резкие перепады настроения, от вспыльчивости до вялости; в этом случае лучшим вариантом могут быть сложные углеводы.
- **Здоровый сон.** Многие люди не высыпаются, а недосыпание повышает уязвимость к стрессу. Здоровый ночной сон должен стать одним из главных приоритетов в вашей жизни. Большинству людей для максимальной эффективности достаточно спать от семи до девяти часов каждую ночь, хотя существуют большие индивидуальные различия. Для достижения наилучших результатов поддерживайте регулярное время отхода ко сну и пробуждения. 24-часовой цикл сна и бодрствования в организме может быть легко нарушен изменением этого времени в течение недели. Обеспечьте оптимальные условия в спальне: температура воздуха, тишина, темнота. Если у вас есть проблемы со сном, обратитесь к врачу. Также может быть полезным почитать соответствующую литературу, например, *Getting to Sleep* (Засыпание) [Catalano, 1990].
- **Следите за потреблением кофеина.** Кофеин — это вещество, вызывающее привыкание, которое благодаря своим химическим свойствам стимулирует систему стрессовой реакции. Основными источниками кофеина являются кофе (около 200 мг на чашку объемом 230 мл), чай (около 70 мг на чашку), безалкогольные

напитки с кофеином (30–60 мг на чашку) и шоколад (около 25 мг на небольшую плитку). Если тревога, страх и/или гнев доставляют вам значительные трудности, или если вы испытываете проблемы со сном, возможно, вам лучше ограничить потребление кофеина. Если вы потребляете более 450 мг кофеина в день (в зависимости от массы тела и других факторов), внезапная отмена может привести к головным болям, раздражительности и трудностям с концентрацией внимания. Чтобы избежать этих реакций, уменьшайте потребление постепенно. Хотя кофеин и оказываемые им эффекты для большинства людей сами по себе не опасны, чрезмерное потребление может играть значительную роль в проблемах, связанных со стрессом.

- **Баланс между работой и отдыхом.** Вы работаете по 16 часов в день? Вы разрываетесь между слишком большим количеством задач? Вы часто выполняете несколько дел одновременно (говорите по телефону во время еды, смотрите телевизор, гладите одежду и заполняете налоговую декларацию одновременно)? Если это так, тогда ваша проблема не в управлении стрессом, а в вашей жизни. Возможно, вы ведете образ жизни, который естественно и предсказуемо вызывает у вас хронический стресс. В результате вы склонны вести себя пассивно, агрессивно и/или пассивно-агрессивно. Кроме того, вы, вероятно, мало отдыхаете. Хотя вы все еще можете многому научиться благодаря навыкам, описанным в этой книге, вам, возможно, придется всерьез задуматься о том, чтобы уменьшить количество выполняемых задач. Помните, что в конце жизни никто не скажет: *“Жаль, что я не проводил больше времени на работе”*.

Указанный список стратегий повышения устойчивости к стрессу не является исчерпывающим. Больше идей можно найти в превосходной книге Эдмунда Борна (Edmund Bourne) *Healing Fear* (Исцеляющий страх) [Bourne, 1998].

Изучение оценок

Вторая стратегия борьбы со стрессом заключается в том, чтобы изучить, что сам человек думает о сложившейся ситуации. Это соответствует

этапу “Оценка” на рис. 2.3. Иногда люди неверно интерпретируют ситуацию как более угрожающую, чем она есть на самом деле.

Чтобы соотнести эту идею с вашей жизнью, подумайте о стрессовой ситуации, которая произошла у вас за последнюю неделю-две. В идеале это должно быть относительно незначительное событие, которое вызвало у вас сильную реакцию. Опишите ситуацию ниже.

Когнитивно-поведенческая теория предполагает, что на самом деле люди не реагируют на то, что происходит вокруг них. Вместо этого они реагируют на то, что, как им *кажется*, происходит. Иногда они правы, иногда нет. Это идея не нова. Еще Эпиктет (50–135 год до н.э.) говорил: “Людей мучают не вещи, а представления о них”.

Итак, если человек слишком эмоционально отреагировал на относительно незначительное событие, возможно, не само событие вызвало реакцию, а то, что событие *значило* для него. Возможно, дело было не столько в том, что подруга опоздала на обед, сколько в том, что человек истолковал это как неуважение. Эмоциональная реакция связана не с опозданием, а с неуважением.

Оценка того, что на самом деле означают ситуации, обычно происходит автоматически, часто без ведома самого человека. Он расстраивается и порой не знает причины. Здесь главное спросить себя, что *означала* ситуация, оценить это значение и заменить его другим, если думаем, что отреагировали необъективно.

Подумайте о стрессовой ситуации, которую вы описали выше. Что для вас значила эта ситуация? Что она сказал вам о вас или о другом человеке, о мире, о прошлом, о будущем?

Вы абсолютно уверены, что ситуация действительно означала то, что вы подумали? Или только на 98%? Или меньше? А теперь, когда вы

смотрите на нее со стороны, значит ли она на самом деле совсем не то, что вы думали?

Взгляните на ситуацию еще раз с другой перспективы. Есть ли другие возможные объяснения? Какие?

Является ли новое объяснение столь же угрожающим, как и изначальное? Возможно, оно еще хуже. Однако зачастую все не так и плохо. Стресс не только *возникает* из-за слишком негативных оценок, но и сам может *вызывать* их. Когда мы по какой-то причине напряжены, мы склонны придумывать более негативные или даже катастрофические интерпретации событий, и быть более уверенными в своих интерпретациях, чем следовало бы.

Ниже приведены стратегии, которые помогают поставить оценку под сомнение и изменить ее. Отметьте те из них, которые вы хотели бы испробовать.

- Моя жизнь в опасности?** Помните, что стрессовая реакция предназначена для спасения вашей жизни. В большинстве случаев, когда мы становимся напряженными, нашей жизни ничего не угрожает. Стрессовая реакция активируется зря: *“Да, у меня всего час, и я не знаю, что купить Джеймсу на день рождения. Но это не опасно для моей жизни”*. В чем же здесь стратегия? Просто спросите себя: *“Моя жизнь в опасности?”* Затем ответьте на вопрос. Как только вы поймете, что вы в безопасности, что на самом деле никакой серьезной угрозы нет, вы сможете избавиться от напряжения.
- Поможет ли мое напряжение ситуации?** Иногда мы думаем, что очень важно быть в напряжении. Ситуация кажется нам опасной, и нам кажется, что мы *должны* быть напряжены. Но на самом деле напряжение помогает только в двух ситуациях: когда нужно

бороться и когда нужно бежать. Поможет ли вам какая-либо из этих реакций? Если нет, тогда вы можете немного снять напряжение: *“Нет, держась за руль мертвой хваткой, я не доберусь туда быстрее. Я могу немного расслабиться”*.

- **Самое худшее, что может произойти.** У нас часто возникает чувство сильного напряжения, связанное с относительно незначительными событиями. Может быть, стоит задать себе этот вопрос и подумать о наихудшем возможном исходе. Если случится самое страшное, чего вы опасались, смогли бы вы с этим жить? Если да, то вам не *нужно*, чтобы ситуация развивалась так, как вы хотите. Вы бы *хотели*, чтобы было так, но это необязательно: *“Даже если он будет орать на меня за то, что я не доделаю проект, я это переживу. Я могу допустить такую возможность”*.
- **Нарисуйте таблицу из трех столбцов.** Специалисты по когнитивно-поведенческой терапии часто используют формы в виде колонок как способ поиска альтернативных способов мышления. Самой простой является таблица из трех столбцов (табл. 2.1).

Таблица 2.1. Пример заполнения таблицы анализа реакции на стрессовую ситуацию

Ситуация	Автоматические мысли	Истина
Фрэнк попросил меня поработать в комитете по распределению офисных помещений	Он возненавидит меня, если я откажусь. Я не имею права сказать “нет”. Он знает, какая это отвратительная работа; он попросил, потому что ненавидит меня. Он понятия не имеет, как много работы я уже делаю	Он имеет право чувствовать то, что чувствует; кроме того, он, вероятно, не будет меня ненавидеть. Я сам решаю, что мне делать, а что нет. У меня не связаны руки. Он делал другие вещи, которые говорят, что он хорошо ко мне относится. Может, он думает, что это честь для меня. Может быть, он уже всех перепробовал. Может быть, он действительно считает, что может положиться на меня, ведь я справлюсь. Если я хочу, чтобы он узнал о моей работе, я должен ему о ней рассказать

В первом столбце нужно описать ситуацию. Во втором — свою первоначальную интерпретацию. Эти “автоматические мысли” часто бывают искаженными или чрезмерными. В третьем столбце нужно указать то, что логически считаете истинным, и привести другие возможные интерпретации. При заполнении этой формы вы поймаете себя на мысли о том, что часто предполагали, что знаете, что происходит, хотя на самом деле вы этого не знали, и ваши предположения были чрезмерно негативными. Это упражнение может помочь уменьшить стресс, потому что вы обнаружите, что вам ничего не угрожает, или что угроза не так велика, как вы думали.

У большинства из нас есть сложившиеся представления о себе, об асертивности и о социальных ожиданиях, которые влияют на наше мышление в сложных межличностных ситуациях. Будет чрезвычайно полезно узнать, какие это представления, и использовать их в работе. Этой теме посвящена глава 4.

Нормализация стрессовой реакции

Еще один способ справиться с напряжением — непосредственно нормализовать стрессовую реакцию. На эту тему написаны целые книги, можно обратиться к дополнительным источникам для развития эффективных навыков релаксации. Отличным примером является книга *The Relaxation and Stress Reduction Workbook* (Релаксация и снятие стресса. Рабочая тетрадь) [Davis, Eshelman, and McKay, 2000]. Мы рассмотрим три варианта, хотя на самом деле их гораздо больше.

1. **Сделайте паузу.** Если вы уже напряжены, вам потребуется некоторое время, чтобы трезво взглянуть на проблему. Чтобы восстановить контроль над стрессовой реакцией, можно попробовать на некоторое время отвлечься от ситуации, которая ее вызвала. Можно сходить на прогулку, отдохнуть в одиночестве, заняться чем-то, что не связано с ситуацией, помедитировать и др. Можно уединиться в раздевалке, если нужно. Если нет возможности отвлечься от ситуации, выдержите паузу, прежде чем отвечать. Стресс делает людей более импульсивными; они говорят первое, что приходит в голову. Учитывая то, как работает стресс, первая

реакция, скорее всего, будет слишком пассивной либо слишком агрессивной (или и той, и другой одновременно). Старая стратегия сосчитать до десяти, прежде чем ответить, иногда срабатывает: это дает время обдумать альтернативный, асертивный ответ. Если вас подвергли критике, вы можете подумать, есть ли в ней доля правды. Возможно, придется попросить объяснений. Затем можно поработать над ответом, который подтверждает сказанное без бегства и нападения.

2. **Выплесните энергию.** Стрессовая реакция готовит человека к активной физической деятельности. Если вы просто сидите, физические симптомы (и сопутствующие им поведенческие тенденции) через некоторое время пройдут. В качестве альтернативы можно сделать то, к чему подталкивает стрессовая реакция: выполнить физические упражнения. Бег, плавание, игра в сквош, быстрая ходьба — все это может помочь сжечь нервную энергию, которую приносит стрессовая реакция, и сделает вас более спокойными и способными асертивным образом справиться с ситуацией. Однако есть одно предостережение: если вы упражняетесь, когда напряжены и импульсивны, вы можете переусердствовать и получить травму. Не забудьте сначала выполнить растяжку и разминку и не переутомляйтесь.
3. **Дышите.** Когда мы становимся напряженными, мы дышим более поверхностно и быстро. Мышцы груди работают больше, а диафрагма — меньше. Некоторые люди замечают, что задерживают дыхание, когда испытывают стресс. Эти изменения в дыхании могут вызывать многие физические симптомы стресса: предобморочное состояние, покалывание в руках и ногах, головокружение и чувство стеснения в груди. Следовательно, рекомендуется использовать стресс, тревогу или гнев как сигнал к сознательному, медленному диафрагмальному дыханию. Упражнение диафрагмального дыхания описано ниже. Не нужно ждать чувства тревоги, чтобы его попробовать. Прежде чем вы сможете успешно использовать его для оперативной борьбы со стрессом, вам потребуется много практики.

Упражнение. Диафрагмальное дыхание

Люди дышат с помощью двух групп мышц. Первая группа мышц расширяет ребра (при этом грудная клетка кажется больше). Вторая группа мышц опускает диафрагму (мышечную структуру, которая отделяет грудную полость от брюшной полости). Живот при вдохе выпячивается.

В следующем дыхательном упражнении задействованы обе группы мышц. Для выполнения упражнения может быть полезным представить, что у вас две группы легких: одна в груди, а другая в желудке. Если у вас астма или другие проблемы с дыханием, перед выполнением этого упражнения проконсультируйтесь с врачом.

Сначала положите одну руку на живот, а другую руку на верхнюю часть груди. Затем выполните следующие четыре шага, описанные ниже.

1. Сделайте глубокий вдох, используя диафрагму. При этом живот должен увеличиться, а грудь должна оставаться неподвижной. Представьте, что “легкие” в вашем желудке (кажется, что они там, хотя это не так) раздуваются, в то время как легкие в грудной клетке остаются в состоянии покоя.
2. Не выдыхая, сделайте еще вдох, на этот раз задействуйте мышцы грудной клетки. Она должна расширяться (двигаясь вперед и немного вверх), в то время как живот должен оставаться надутым.
3. Сделайте медленный и естественный выдох. Не выталкивайте и не выдувайте воздух. Просто расслабьтесь и отпустите. Выдох должен быть полностью пассивным; позвольте воздуху выходить, не вытесняя его.
4. Сделайте паузу на несколько секунд, прежде чем начать весь процесс заново. Поскольку с каждым вдохом вы вдыхаете больше воздуха, вам нужно будет дышать гораздо медленнее, чем обычно.

Повторите упражнение не менее пяти раз. Некоторые люди отмечают ощущение головокружения или покалывания при таком типе дыхания. Это означает, что они дышат слишком быстро. Используйте эти ощущения как подсказку, что нужно дышать медленнее. Просто увеличьте продолжительность всех четырех шагов.

Выполняйте упражнение два раза в день по несколько минут. Продолжайте, пока не сможете делать его, не держа руки на месте и во время ходьбы. Тогда вы будете готовы начать использовать технику в стрессовых ситуациях, чтобы расслабиться.

Мы рассмотрели, как справиться со стрессом, работая с сопротивлением тела (ваш образ жизни), с вашей оценкой ситуации и с самой стрессовой реакцией. Можно ли сделать что-нибудь еще? Конечно, можно разобраться с самой ситуацией. Именно этому посвящена вторая часть этой книги. Но прежде чем вы попытаетесь это сделать, вам нужно научиться справляться со своей стрессовой реакцией.

Каким техникам, перечисленным выше, вам нужно больше всего уделить внимание? Выберите две. (Подсказка: почти во всех случаях диафрагмальное дыхание должно быть одной из техник.)

Составьте план реализации этих изменений.

Для техники № 1:

Для техники № 2:

Вернитесь на эту страницу через неделю-две и запишите достигнутый вами прогресс и/или трудности, с которыми вы столкнулись.

Со временем вам станет легче. По мере того, как вы будете более эффективно справляться со стрессовой реакцией, вы обнаружите, что все меньше и меньше прибегаете к неасертивному поведению. Кроме того, стрессовая реакция сильнее влияет на те навыки, которые человек

только осваивает, чем те, которые уже сформированы. По мере того, как вы будете практиковать навыки асертивности, описанные во второй части этой книги, они станут более автоматическими. Когда это случится, вы обнаружите, что вам становится все легче и легче быть асертивным, находясь под давлением.

ГЛАВА 3



ПРЕОДОЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНОГО БАРЬЕРА

Цель ассертивности — улучшить межличностные отношения. В результате люди надеются, что, когда они станут более ассертивными, все вокруг будет полно энтузиазма. Они могут даже думать, что окружающие будут подбадривать и поддерживать их.

Не стоит на это рассчитывать. На самом деле чаще бывает наоборот. Окружающие могут сопротивляться вашим усилиям стать более ассертивным, даже если это поможет вашим с ними отношениям в долгосрочной перспективе. Некоторые люди будут пытаться подтолкнуть вас к прежнему образу жизни, даже если раньше они были им недовольны. Чем ближе отношения, тем больше вероятность того, что стратегии ассертивности вызовут возмущение. Это особенно актуально, если ранее привычным стилем был пассивный, хотя случается и с теми, кто чаще был агрессивным или пассивно-агрессивным.

Почему окружающие не радуются изменениям? На то есть несколько причин.

Проблема “Что это значит?”

Окружающие привыкают к определенному стилю общения. Если человек обычно был агрессивным, они ожидают, что он дальше будет агрессивным. Если человек был пассивным, они ожидают, что он и дальше будет пассивным. То же касается и пассивно-агрессивного стиля. Им может не *нравиться* ни один из них. Окружающие могут считать нынешний стиль барьером для отношений и их развития, и вполне могут быть

правы. Возможно, они даже говорили, что хотят, чтобы вы изменили свой стиль: *“Прошу тебя, скажи хоть раз, чего ты хочешь!”*

Но многие боятся перемен. Каким бы дырявым ни был старый свитер, к нему все равно привыкаешь. Как странно было бы обнаружить, что он вдруг перестал быть дырявым. Возник бы вопрос, что же произошло. Кто-то его зашил? Действительно ли это ваш свитер или кто-то его подменил? Может, вы сошли с ума?

Когда вы меняете свой стиль общения, другие люди начинают удивляться. Они будут задаваться вопросом, почему вы изменились. Что это означает? По-прежнему ли вы их любите? По-прежнему ли они вам нужны? Не злитесь ли вы? Не подавлены ли? Возможно, вы что-то замышляете за их спинами? Вы тот же человек, которого они знали всегда? Что будет с вашими отношениями? Любая перемена в стиле, даже желанная, может насторожить близких. Это сигнализирует о том, что, возможно, потребуются внести и другие изменения.

В результате можно заметить, что некоторые люди начинают беспокоиться, когда человек становится более асертивным. Они могут спрашивать *“Что случилось?”* или говорить *“Ты сегодня сам не свой”*. Им потребуется время, чтобы понять, что перед ними все тот же человек, который просто пытается стать более открытым и честным. Здесь не помешает сказать им о желании изменить свой стиль и о причине такого желания: *“Я пытаюсь быть более открытым, чем раньше. Так я не обижаюсь, и окружающим не приходится догадываться, что же я думаю на самом деле”*.

Есть ли в вашей жизни люди, которые могут встревожиться, если вы вдруг станете асертивным? Кто они? Назовите двоих. Для каждого из них запишите, какой стиль общения они привыкли видеть с вашей стороны. Затем подумайте, сможете ли вы в непринужденный способ дать им понять, что хотите изменить свой стиль. При желании вы можете попросить их о поддержке. Прежде всего, будьте кратким и ведите себя непринужденно. В конце концов, вы не становитесь совершенно другим человеком, и перемены не будут такими уж внезапными. Это всего лишь проект, не революция.

1. Имя человека _____ Ожидаемый стиль: _____

Что вы можете ему сказать? _____

2. Имя человека _____ Ожидаемый стиль: _____

Что вы можете ему сказать? _____

Теперь подумайте хорошенько. Сможете ли вы справиться, если эти люди или кто-то один из них вас не поддержит? Они могут отказаться, и вы должны учитывать такую возможность. Вы *позволите* им не поддерживать вас? Если да, то подумайте, стоит ли в таком случае говорить им об этом. После того, как вы попробуете на одном человеке, подумайте, стоит ли пробовать на других.

Историческая проблема

Ваши друзья и семья научились понимать ваше поведение. Они знают, насколько вы обычно ассертивны, и знают, что *для вас* нетипично. Например, если вы обычно вели себя пассивно, они могут знать, что вы высказываете свое мнение только тогда, когда глубоко убеждены. В результате, когда вы становитесь ассертивным, они могут неверно толковать ваше поведение: *“Это было бы нормально, если бы это сказал кто-то другой, но, когда это говоришь ты, это означает, что ты в ярости!”* Даже если вам удастся вести себя ассертивно в непринужденный и дружелюбный способ, окружающие могут думать, что вы вулкан, который вот-вот начнет извергаться.

Они также могут неверно истолковать ваши попытки проявить ассертивность, если вы обычно были агрессивны. Возможно, ваши друзья привыкли к тому, что вы повышаете голос и бьете кулаком по столу, когда говорите серьезно. Если вы выберете более приятный и спокойный ассертивный стиль, они могут сначала не понять, что вы настроены серьезно. Со временем они начнут понимать, даже когда вы не кричите.

Если вы были пассивно-агрессивны, они могут не понять, что это значит, когда вы говорите открыто и прямо. Вы в ярости? Вы серьезны? Вы иронизируете? Здесь какой-то подвох? Продолжайте в том же духе, и со временем они привыкнут.

Признайте, что этот барьер не обязательно возникает по вине окружающих. Это не означает, что они злые или невнимательные. Просто

вы ведете себя не так, как они ожидают. Кто установил эти ожидания? Что ж... это были вы. Ведя себя пассивно, агрессивно или пассивно-агрессивно, вы приучили людей ожидать от вас именно такого стиля. Не чувствуйте себя виноватыми. В конце концов, есть причины, по которым вы использовали этот стиль. Однако и не стоит обвинять друзей в том, что они не ожидают от вас чего-то другого.

Ключевой момент: не обвиняйте других в том, что они ожидают от вас пассивности или агрессии, особенно если вы сами являетесь причиной таких ожиданий.

Кто в вашей жизни может смутиться, когда вы начнете вести себя асертивно?

Что вы сможете сказать, если вас не поймут? Один из вариантов — вернуться к своему прежнему стилю (разозлиться, стать пассивным, свести счеты). Готовы ли вы оставаться асертивным и дать близким время привыкнуть? Что вы об этом думаете?

Проблема контроля

Когда вы ведете себя пассивно, контроль над вашей жизнью находится в руках окружающих. Они могут делать что угодно в отношениях, и вы не будете возражать. Они могут попросить вас сделать что угодно, и вы это сделаете. Они добиваются своего. Это огромная власть, которую вы им даете.

Людам нравится быть сильными и контролировать ситуацию. Это помогает им чувствовать себя в безопасности. Если они могут кого-то контролировать, значит, у них есть помощник, который поможет им, когда они захотят. Это очень удобно. Даже если они не верят в контроль над другими, они смогут оправдать себя в любой связанной с этим ситуации: *“Тебе было скучно и нужно было чем-то заняться, поэтому я дал*

тебе поручение". *"Тебе нравится чувствовать себя нужным"*. *"Тебе нравится делать за меня грязную работу"*. Естественно, такие люди могут начать сопротивляться, если вы попытаетесь вернуть себе контроль. Никто не любит терять власть.

Когда вы становитесь более ассертивным, вы начинаете сами контролировать свою жизнь. Естественно, это означает возвращение вам контроля от людей, которым вы его передали. Они будут сопротивляться, и это необходимо учитывать. Стоит помнить, однако, что контроль на самом деле никогда не был в их руках. Он все это время был у вас, просто сейчас вы начали им пользоваться.

Ключевой момент: готовьтесь к сопротивлению, когда возвращаете себе контроль над собственной жизнью.

Предостережение: если кто-то в вашей жизни когда-либо совершал насилие по отношению к вам, он мог привыкнуть к контролю над вами. Когда вы вернете контроль себе, такие люди могут ощутить угрозу и прибегнуть к еще большему насилию. В таких случаях необходимо обратиться за дополнительной помощью или консультацией.

Передавали ли вы другим контроль над какой-либо частью вашей жизни? Кому?

Какой может быть их реакция, когда контроль вернется к вам?

Вы сможете справиться с этой реакцией? Каким образом? Почувствуете ли вы к ним сострадание, когда они поймут, что теряют контроль, который вы передали им в прошлом?

Проблема установления границ

Люди привыкли к определенной степени свободы. Асертивность часто включает в себя установление границ вокруг того, что вы будете и не будете терпеть, особенно когда это касается вас. Всякий раз, когда вы будете устанавливать личные границы, другие будут сопротивляться.

Ключевой момент: когда вы начинаете вести себя с кем-то асертивно, обычно сначала все становится хуже, прежде чем станет лучше.

Представьте, что вы живете в жилом комплексе. Одна из соседок постоянно просит вас выполнять за нее какую-то рутинную работу. Однажды вы говорите ей, что у вас достаточно дел и что с этого момента вы больше не будете этого делать. Что произойдет? Скорее всего, она еще сильнее попытается навязать вам свою работу.

Поддаться ее давлению — плохая идея. По сути, это то же самое, как если бы вы сказали ей: *“Если я когда-нибудь скажу вам, что не хочу что-то делать, просто проявите настойчивость, и я сдамся”*. Это неправильный ответ. Если вместо этого вы будете придерживаться своего нового правила асертивности, она в конечном итоге сдастся и перестанет настаивать.

Еще один пример: у вас есть малолетняя дочь, которая вместо того чтобы идти вечером спать, настаивает на том, чтобы еще посмотреть телевизор. Вы проявляете асертивность и говорите ей: *“Если ты не ляжешь в постель вовремя, я отключу телевизор, и завтра ты не сможешь его смотреть”*. Сначала ваша дочь может не поверить вам и возмутится, если вы выполните свое обещание. Однако если вы сможете придерживаться этого нового плана, она в конечном итоге привыкнет и будет соблюдать его.

Ниже приведено несколько советов.

- **Устанавливайте только те границы, которые вы хотите и можете защищать.** Если вы сыпете угрозами, которые не сможете выполнить (*“Я уволюсь с работы, я тебя брошу, ты будешь целый год наказан, я никогда больше не буду с тобой разговаривать и так далее”*), люди не будут воспринимать ваши попытки быть асертивным всерьез.

- **Не начинайте проявлять асертивность, когда вы напряжены до предела.** Помните, что отношения какое-то время будут более натянутыми. Выберите время, когда у вас будут силы справиться с давлением.
- **Не отступайте.** Когда вы устанавливаете границу, а другой человек начинает ее отодвигать, будьте готовы придерживаться своего решения. Иначе в следующий раз вас будут толкать еще сильнее.
- **Не становитесь асертивным со всеми сразу.** Нелегко будет справиться, если все ваши отношения станут более натянутыми одновременно. Выбирайте по одному человеку.

Теперь подумайте о своих социальных отношениях (супруг/супруга, дети, другие члены семьи, друзья, коллеги). Если вы станете более асертивным, кто с наибольшей вероятностью будет сопротивляться переменам? Имейте в виду, что окружающие могут это делать, потому что не знают, что означает ваше поведение, потому что ожидают, что вы будете вести себя определенным образом, исходя из вашего поведения в прошлом, или потому что им нравится контроль, который дает им ваш прежний стиль.

Запишите имена этих людей.

Теперь вернитесь к списку и оцените, насколько, по вашему мнению, каждому человеку будет сложно принять и привыкнуть к вашему более асертивному стилю общения, используя шкалу от 0 до 10, где 0 означает, что “проблем не будет”, а 10 означает “полное сопротивление”.

Помните, что не следует проявлять асертивность со всеми сразу. Вы можете использовать свою оценку, чтобы решить, с кого начать. Рекомендуются начинать с людей, которые, по вашему мнению, будут хорошо реагировать, но всегда нужно быть готовым к сюрпризам.

Гендерная проблема

Ваша гендерная принадлежность может создавать ряд препятствий на пути к достижению асертивности. У вас могут быть мысли и ожидания относительно того, как должен вести себя мужчина или женщина. У людей, которые вас воспитывали, были ожидания в зависимости от пола, и некоторым из них они научили вас. Люди, с которыми вы ежедневно встречаетесь, имеют свои ожидания, которым вы можете соответствовать или нет. Мысли и ожидания в зависимости от гендерной принадлежности могут создавать барьеры независимо от того, мужчина вы или женщина.

Барьеры на пути к становлению асертивной женщиной

Барьеры для женщин зачастую особенно сложны, широко распространены и их трудно преодолеть. Большинство этих барьеров навязывают пассивный способ реагирования. Для начала рассмотрим те из них, от которых чаще всего страдают женщины. Поставьте галочку напротив тех утверждений, которые относятся к вам. Прочтите их, даже если вы мужчина, так как многих мужчин также воспитывали с учетом этих барьеров.

- Вас воспитывали с убеждением о том, что вы должны прислуживать другим.** Если вы сталкиваетесь с этим барьером, значит, вам внушили, что ваша задача состоит в том, чтобы поддерживать других, а не жить своей жизнью. Вместо того чтобы привести к здоровому балансу между собственной жизнью и поддержкой других (что является хорошей идеей), это приводит к огромному чувству вины за то, что вы делаете что-то исключительно для себя. Поскольку в жизни вы почти всегда руководствуетесь требованиями других, вам может быть трудно даже *понимать*, чего вы хотите, не говоря уже о том, чтобы делать это.
- Вас воспитывали быть хорошей.** Вы должны быть вежливой. Цель сама по себе неплохая, но “хорошая” означает никогда не говорить “нет”, никогда не спорить, не иметь личных границ, не раскрывать своих желаний и не высказывать свое мнение.

- **Ваши отношения — это ваша ценность.** Без романтических отношений вы никто. В результате вы никогда не рискуете разрушить отношения, высказав свои потребности, желания, мнение или показав, что вы — личность, что вы есть. Это убеждение может исходить из воспитания, сверстников, средств массовой информации или культуры в целом.
- **Вы — домработница (или дворецкий).** Члены вашей семьи считают, что забота о детях, ведение домашнего хозяйства, приготовление пищи и многое другое являются исключительно вашей обязанностью — не потому, что вы согласились на это или у вас есть время, а из-за вашего пола. Женщины, которые работают столько же часов, сколько и их партнеры, часто обнаруживают, что дома от них по-прежнему ждут инициативы.
- **Вы — семейная сиделка.** В семейных ситуациях женщины часто должны играть более активную роль по уходу за родными. Братья, например, могут полагать, что их сестры должны брать на себя заботу о стареющих родителях.
- **Вы — младший партнер.** Ваш партнер (или другие люди) ожидает, что вы будете более пассивны и покладисты, чем вам хотелось бы. В результате вы та, которая всегда уступает, а все важные решения (и большинство мелких) принимает ваш партнер. Может даже возникнуть угроза насилия, если вы попытаетесь играть более активную роль.
- **Вы — младший сотрудник (даже если это не так).** На работе вы можете замечать, что руководство ожидает от женщин выполнения большего объема неквалифицированной работы, или что ими легче “помыкать”, чем мужчинами: *“Напечатайте этот текст, Элизабет, то есть я хотел сказать миссис Доул...”*. Возможно, вам придется быть более ассертивной, чем мужчинам на вашей должности, потому что им не приходится иметь дело с таким количеством необоснованных просьб (так бывает не везде, но это далеко не редкость).
- **Вы не так важны, как мужчина.** Это означает, что вы заметили, что в обществе другие ведут себя с вами менее обходительно, чем с мужчинами. У вас может быть меньше шансов получить кредит,

у вас могут возникать трудности с получением надлежащего обслуживания или люди могут вести себя снисходительно, что очевидно связано с вашим полом.

Это далеко не исчерпывающий список. Если вы женщина, возможно, вы замечали и другие барьеры на пути к асертивности, связанные с вашей гендерной принадлежностью. Помните ли вы еще какое-либо событие, которое повлияло на вашу жизнь? Если да, опишите его ниже.

Барьеры на пути к становлению асертивным мужчиной

Из-за гендерных ожиданий мужчины также могут не использовать асертивный стиль. Некоторые из них склонны к агрессивному поведению, другие — к пассивному или пассивно-агрессивному. Поставьте галочку напротив тех утверждений, которые применимы к вам. Прочтите их, даже если вы женщина — вы также можете найти то, что относится к вам.

- Мужчина должен быть мужчиной.** Вы были воспитаны с верой в то, что настоящие мужчины агрессивны и настойчивы, они требуют, а не просят. Ваша задача — контролировать других и себя. Позволять другим делать то, что они хотят, — это признак слабости. В результате вы заняли агрессивную позицию.
- Подчиняйся, а не то...** Некоторые мужчины воспитывались требовательными, властными авторитетами, которые ожидали от них пассивного послушания. Любая попытка проявить асертивность рассматривалась (зачастую отцом) как вызов их власти и решительно пресекалась. В результате у мужчины мог сформироваться страх вести себя асертивно наряду с боязнью, что его раскусят: *“А что, если они поймут, кто я на самом деле?”*

- **У мужчины нет собственного Я.** Роль мужчины — быть кормильцем и самоотверженным воином на благо других. У него не должно быть личных интересов, ему не нужен отдых, он не нуждается в заботе. Он скала, твердая и лишенная эмоций. В результате он не может просить о помощи, не может делиться переживаниями и не может говорить о своих потребностях.
- **Мужчина может это выдержать.** Зашиваться на работе — признак слабости. Но в то же время возлагать на себя больший объем работы, чем кто-либо другой, — повод для гордости. Следствием этого является неспособность говорить “нет”, что приводит к чрезмерной нагрузке и риску эмоционального выгорания или истощения.

Этот список также далеко не исчерпывающий. Если вы мужчина, подумайте об ожиданиях, основанных на вашей гендерной принадлежности (своих или чужих), которые удерживали вас от ассертивного поведения (и могли привести к агрессивному, пассивному или пассивно-агрессивному стилю общения). Запишите, что вы думаете.

Соображения, касающиеся и мужчин, и женщин

Независимо от того, мужчина вы или женщина, считаете ли вы, что вас воспитали пассивным, агрессивным или пассивно-агрессивным, исходя из вашей гендерной принадлежности? Если да, то какой стиль поощрялся больше всего?

Кто в детстве побуждал вас придерживаться неассертивного стиля? Почему?

Подумайте о своей нынешней жизни. Существуют ли сейчас ситуации, в которых асертивность не поощряется (или поощряется один из неасертивных стилей) в силу того, что вы мужчина или женщина? Какие это ситуации?

Вы все еще считаете, что важно *не* быть асертивным? Если да, то почему?

Проблемы, с которыми сталкиваются мужчины и женщины, не имеют простых решений. Одна из самых важных задач — осознать убеждения и опасения по поводу асертивности, основанные на гендерной принадлежности. В следующей главе мы поговорим о других убеждениях, являющихся преградой на пути к асертивности.

ГЛАВА 4



ПРЕОДОЛЕНИЕ БАРЬЕРА УБЕЖДЕНИЙ

Вы живете в реальном мире? Многие ответят “да”. Однако когнитивные терапевты считают, что правильный ответ — “нет”, и здесь, несомненно, нужны пояснения.

Кажется, что мы видим мир таким, какой он есть на самом деле, и реагируем на него предсказуемо. Например, происходит что-то хорошее — и мы реагируем позитивно, происходит что-то плохое — и мы реагируем негативно. Реакция включает поведение, эмоции и физические изменения, такие как улыбка, румянец, дрожь, расслабленность, напряжение. По-другому это можно описать при помощи рис. 4.1.



Рис. 4.1. Реакция на ситуацию в реальной жизни

Однако, как уже говорилось в главе 2, эта модель не является точной. На самом деле люди реагируют не на то, что происходит в реальном мире, а на то, что, *по их мнению*, происходит. Поведение и эмоции в большей мере зависят от *интерпретации* событий, а не от самих событий. Можно по-разному интерпретировать поведение человека, который, стоя в очереди в банке, засовывает руку себе в карман. Если предположить, что он хочет достать свой бумажник, особой реакции окружающих это не вызовет. Однако если они предположат, что он тянется за пистолетом, они могут начать потеть. Само физическое действие не вызывает реакции. Реакцию вызывает представление о том,

что означает это действие. Люди живут в мире убеждений и представлений. На их мысли влияет то, что происходит в реальном мире, но большинство их реакций вызывает именно интерпретация происходящего.

Откуда берутся интерпретации? Существует два основных влияния. Первое — это восприятие самого события. Если на человека движется неуправляемый автомобиль, но он этого не видит, он не будет реагировать. Если он это видит, реакция будет сильной. Второе и решающее влияние на оценку оказывает система убеждений человека о себе, о других людях, о мире и о том, как он устроен.

На рис. 4.2 приведена более удачная версия представленного выше рисунка.

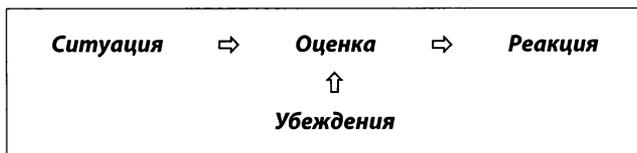


Рис. 4.2. Реакция на ситуацию в реальной жизни.
Усовершенствованная версия

Три пункта в верхней строке напоминают элементы схемы, представленной в главе 2. К ним было добавлено влияние убеждений, чтобы прояснить их роль в процессе оценки. Событие происходит в реальном мире. Человек интерпретирует свое восприятие этого события, основываясь на своих убеждениях о том, как устроен мир, и реагирует соответственно.

Приведем пример. Подруга объявляет о предстоящей свадьбе. Если вы полагаете, что она станет счастливее, что после этого ваша дружба станет крепче, вас может обрадовать эта новость. Если вы считаете, что партнер ей не подходит, и подозреваете, что в результате ваша дружба пострадает, вы можете отреагировать негативно. Реакция будет зависеть от того, как вы интерпретируете ситуацию.

Ниже представлены некоторые из убеждений, которые вы можете использовать для оценки новости о свадьбе вашей подруги.

- Я считаю, что брак — это хорошо.
- Я думаю, что замужество делает женщин несчастными.

- Наша дружба настолько слаба, что любые отвлекающие факторы могут ее разрушить.
- Он такой хороший парень, что она явно предпочтет проводить с ним все свое время.
- В итоге все образуется.
- Любая дружба заканчивается слезами.
- Я недостойн/недостойна ее дружбы.

Существуют разные способы возникновения убеждений.

- Некоторым убеждениям нас учат. Например, многие родители повторяют своим детям, что они должны говорить “спасибо”, когда кто-то делает для них что-то хорошее. Других детей учат менее полезным убеждениям, например: *“Ты самый глупый в нашей семье”*.
- Некоторые убеждения мы усваиваем, основываясь на примере других. Например, мать боялась летать на самолете — у ребенка могло сформироваться убеждение о том, что летать опасно. Если люди вокруг были агрессивными, мы могли усвоить, что бить людей — это разумный способ добиться от них желаемого.
- Некоторые убеждения мы усваиваем, исходя из собственного опыта. Например, если трое наших последних партнеров нам изменяли, мы могли решить, что все мужчины/женщины не заслуживают доверия. Если один из родителей был жестоким, мы могли сделать вывод, что, чтобы выжить, нужно быть как можно менее заметным.

Большинство убеждений о мире полезны. Однако у каждого есть, по крайней мере, несколько искаженных представлений. Многие из этих неверных убеждений были усвоены в детстве и основаны на ограниченном восприятии и ограниченной способности детей рассуждать: *“Если она сказала, что я плохой, значит, так и есть”*. При возникновении ситуаций, которые активизируют эти убеждения (например, в ситуациях, связанных с достижениями), люди могут делать весьма искаженные оценки: *“Мне никогда не преуспеть на этой работе”*. Если человек испытывает трудности с асертивностью, у него могут быть определенные убеждения относительно асертивного поведения, которые его сдерживают.

Убеждения, которых люди придерживаются годами, становятся автоматическими. Люди могут даже не подозревать о том, что они у них есть. Однако это не мешает им влиять на их поведение. Например, потеря одного из родителей могла сформировать у человека убеждение о том, что *все, кого он любит, его бросят*. Хотя человек может не знать, что у него есть это убеждение, оно все равно влияет на него. Для него может быть сложным иметь близкие отношения, доверять тем, с кем он сблизился, или расслабиться и наслаждаться заботой и вниманием. Искаженное убеждение может даже приводить к тем последствиям, которых человек опасается. Например, страх быть покинутым может заставить человека действовать таким образом, что другие его бросят. Это может подтвердить и укрепить его первоначальное убеждение: *“Вот видишь, я был прав”*.

Как справиться с непродуктивными убеждениями? Главное — осознать, что они искаженные. Без этого мало что удастся. Как только вы поймете, что убеждение было искаженным, вы сможете начать относиться к нему менее серьезно. Вы также сможете бросить вызов этому убеждению, начав думать о нем как взрослый: *“Я боюсь быть брошенным, потому что моя мать умерла, когда мне было семь, но это не значит, что Джоан меня бросит. Даже если бы она это сделала, я бы смог справиться с этим лучше, чем в детстве”*. Без осознания вы не сможете этого добиться.

Ключевой момент: осознание — это ключ к избавлению или изменению непродуктивных убеждений.

Убеждения, относящиеся к асертивности

Наличие искаженных убеждений, независимо от количества, может привести к неасертивному поведению. К счастью, многие наиболее распространенные из них были определены. Ниже приведен список нескольких таких убеждений. Некоторые из них больше применимы к людям, которые злоупотребляют пассивным стилем; другие относятся к тем, кто слишком агрессивен. Люди, использующие пассивно-агрессивный стиль, часто придерживаются комбинации обоих типов убеждений.

Во время прочтения списка и пояснений к нему, подумайте, относятся ли какие-либо из убеждений к вам. Почему вы так считаете? Скорее

всего, вы скажете: “А что искаженного в этом убеждении? Оно верное!” Но помните, что большинство из них срабатывают автоматически, и вы можете не осознавать этого. Вы можете считать, что какое-то убеждение явно ложно, но все равно придерживаться его.

Чтобы проверить, относится ли к вам какое-либо из искаженных убеждений, просто подумайте, ведете ли вы себя и реагируете ли вы эмоционально так, как если бы это убеждение было верным. Для примера возьмем следующее убеждение: “Я должен быть идеальным, иначе я неудачник”. Вы можете подумать, что это убеждение неразумное. В конце концов, никто не идеален. Но предпринимаете ли вы чрезмерные шаги, чтобы избегать мелких ошибок? Испытываете ли вы чувство стыда, когда совершаете ошибку? Отказываетесь ли вы попробовать что-то новое из-за страха, что поначалу у вас не будет получаться? Если это так, то вполне возможно, что на автоматическом уровне вы стремитесь к совершенству. Даже если ваш взрослый разум понимает, что вы не можете быть идеальным и что ошибки — это нормально, вы, возможно, еще ребенком усвоили, что они недопустимы. Стремление быть идеальным может мешать вам практиковать новые навыки ассертивности, потому что поначалу вы, скорее всего, будете ошибаться. Потребность быть идеальным также может удерживать вас от высказывания своих идей, мнения и надежд — а вдруг другие сочтут их ошибочными или глупыми?

Во время прочтения приведенного ниже списка поставьте галочки напротив тех убеждений, которые, по вашему мнению, к вам относятся. Важно распознавать, когда эти убеждения срабатывают, чтобы начать бороться с ними по мере их возникновения.

Убеждения, способствующие пассивной роли

□ Ассертивность означает всегда добиваться своего.

Многие люди считают, что ассертивность нужна для того, чтобы побеждать. Это сдерживает их, потому что они хотят равноправия в отношениях. Они не хотят быть боссами, которые все решают и обижают других. Они путают ассертивность с агрессией. На самом деле, ассертивность *не* является надежной стратегией добиваться своего. Напротив, она предназначена для того, чтобы поставить вас в равное положение с другими людьми. Вы не будете заставлять кого-либо принимать ваши взгляды или предпочтения

или выполнять ваши приказы, но и не будете выполнять приказы *других*. Вы будете свободны в выборе того, что хотите делать, и часто этот выбор будет заключаться в том, чтобы пойти на компромисс или уступить. Но это будет *ваш* выбор, а не их.

□ **Быть асертивным значит быть эгоистичным.**

Многих людей с детства приучили к тому, что высказывание ими своих предпочтений является признаком эгоизма. Тем не менее, часто такие люди думают, что другие имеют на это право и что только они должны жить в соответствии с этим правилом. Асертивный стиль подразумевает готовность заявить о своих предпочтениях, потребностях и высказать свое мнение, не требуя при этом согласия других. Кроме того, навыки асертивности часто используются в интересах других (*“Я бы хотел, чтобы вы каждый час проверяли подачу болеутоляющего средства пациенту Смитту”*) или чтобы узнать, чего хотят другие (*“Салли, я бы хотел, чтобы ресторан для нас на завтра выбрала ты”*).

□ **Пассивность — это путь к тому, чтобы вас любили.**

Все люди жаждут любви и привязанности. Многие думают, что о них будут заботиться только в том случае, если они займут подчиненную позицию или будут отражать предпочтения других (*“Тебе понравилась пьеса? Мне тоже”*). Есть ли способ быть собой и оставаться любимым? Подумайте о людях, которые вам дороги больше всего. Вероятно, вы любите их не потому, что они выполняют каждую вашу прихоть или не могут постоять за себя. На самом деле вас может привлекать их самоуважение и целеустремленность. Откуда может возникнуть мысль, что пассивность — это способ быть любимым? Часто из прошлых отношений, когда любовь зависела скорее от *послушания* (быть послушным ребенком, делать то, что тебе говорят), чем от индивидуальности.

□ **Меня ценят только до тех пор, пока я делаю что-то для других.**

Ключевое слово здесь *“пока”*. Мы считаем нормальным тратить свое время на то, чтобы делать что-то для других людей, и нам приятно чувствовать при этом свою ценность. Но если дойти до крайности, могут возникнуть проблемы. Чувствуете ли вы себя виноватым, эгоистичным или бесполезным, когда делаете то, что нравится *вам*? Считаете ли вы, что ваша роль в жизни — *каждый*

раз уступать просьбам других? Для вас может быть важным научиться уважать себя и заботиться о себе так же, как вы уважаете и заботитесь о других людях. Это означает быть более ассертивным. В противном случае у вас может никогда не хватить энергии, чтобы должным образом заботиться о близких. Голодный повар никого не накормит.

□ Чтобы меня принимали и ценили, я должен отдавать.

Отдавать свое время и энергию другим — это правильно, щедро и позитивно. Но не пытаетесь ли вы таким образом купить их любовь? Многие люди втайне используют негласный договор: *“Если я сделаю это для них, они отплатят мне тем же”*. К сожалению, другой человек не знает об этой сделке и ее условиях. В результате он может не сделать то, на что вы рассчитывали (уважительно относиться к вам, сходить с вами в кино, дать прибавку к жалованию, согласиться на близость). Вместо этого он может почувствовать себя неловко и некомфортно в отношениях и попытаться отступить. Такая чрезмерная и нежелательная щедрость может отталкивать людей, а не привлекать.

□ Не соглашаться — невежливо.

Это социальное правило, которое приняли многие люди. Если кто-то высказывает свое мнение, никто другой не должен высказывать свое. Тот, кто первым выскажется, задает тон всем. Это приводит к большому количеству неловких разговоров, в которых люди, которые думают иначе, просто улыбаются и кивают. Дискуссия прекращается, и человек, который высказался первым, может подумать, что все остальные с ним согласны. В результате получается скучный разговор. Обычно интереснее, когда люди готовы делиться своими идеями и взглядами в непринужденной манере, не навязывая свое мнение. Страх, сдерживающий многих людей, заключается в том, что выражение собственного мнения означает, что они должны убедить всех в своей правоте. Но они не должны.

□ Если другие со мной не соглашаются, значит, я не прав.

Многих людей воспитывают с чувством, что их идеи и мнение неважны или что чужие всегда лучше. Вы обычно ждете, пока другие выскажут свое мнение, прежде чем высказать свое? Если их взгляды отличаются от ваших, вы смущаетесь или меняете свое мнение?

Считаете ли вы, что у вас нет *права* на собственное мнение? Здоровое уважение к своим собственным взглядам позволит вам думать и взвешивать то, что говорят другие, а не автоматически полагать, что они правы. Оно также позволит вам высказывать собственное мнение, чтобы раскрыть свою точку зрения.

□ Я должен делать все, о чем меня просят.

Если вы так думаете, тогда вы должны быть уверены в том, что другие не просят вас делать что-то необоснованное. Вы не будете чувствовать, что имеете право защищать себя или говорить “нет”. Из-за этого контроль над вашей жизнью всегда в руках других. Люди с таким убеждением злятся и обижаются, когда другие обращаются к ним с необоснованными просьбами, но все равно соглашаются. Они часто чувствуют, что другие их “используют”. Хотя иногда бывает трудно установить и защищать личные границы, вы имеете право решать, что вам делать, а что нет. Вы отвечаете за свои действия. У вас есть право отказаться.

□ Другие люди могут не справиться с моей асертивностью.

Это убеждение обычно возникает из-за непонимания различия между асертивным и агрессивным поведением и приводит к тому, что люди начинают вести себя пассивно. Если вы выскажете свое мнение, возразите или озвучите предпочтение, тогда другие не смогут сказать по-другому, и их чувства будут задеты. Такие последствия *действительно* возможны. В конце концов, вы не можете контролировать реакцию окружающих. Тем не менее, вы можете уменьшить вероятность возникновения нежелательной реакции. Убедитесь, что используете асертивный стиль, а не агрессивный. Расслабьтесь. Дайте понять, что вы просто высказываете свою точку зрения, а не навязываете ее как единственную правильную. Остерегайтесь соблазна попытаться навязать свое мнение другим. Напомните себе, что ваша цель — изложить свою точку зрения, а не заставить других согласиться с ней.

□ Если я начну высказывать свое мнение, я не смогу остановиться.

Многие люди, придерживающиеся пассивного стиля, могут ощущать нарастающее внутри себя давление. Они полны обиды и гнева из-за того, что их жизнь контролируют другие. Они боятся того, что произойдет, если они начнут высказывать свое мнение.

Как только чудовище окажется на свободе, смогут ли они снова спрятать его обратно в ящик? Здесь *есть* повод для беспокойства. Когда некоторые люди начинают открываться, они становятся скорее агрессивными, чем асертивными. Может потребоваться некоторое время, чтобы развить навык, необходимый для того, чтобы быть асертивным в позитивном смысле. Как только этот навык появится, давление перестанет нарастать. В некоторых ситуациях можно промолчать (не обязательно говорить тетушке, что вам не нравится ее новая прическа), а в других можно высказаться (четко скажите парикмахеру, какую прическу вы хотите).

□ Важно быть хорошим.

Смысл этого убеждения зависит от вашего определения слова “хороший”. Если “хороший” означает уступать любому требованию, соглашаться со взглядами и мнением других и избегать любых конфликтов, тогда у вас могут быть проблемы. Используя асертивное поведение можно быть хорошим — неагрессивным, не ущемлять права других. Но это также означает, что только вам решать, что вам делать.

□ Мое мнение не имеет значения.

Многие люди, занимающие пассивную позицию, делают это, потому что считают, что взгляды других важнее их собственных. В определенных обстоятельствах это может быть правдой. Капитан корабля, вероятно, разбирается в навигации больше, чем вы. Физик, вероятно, больше знает о теории относительности. Но когда речь идет о *вашей* жизни, *ваших* действиях и *вашей* семье, ваше мнение очень важно. Оно действительно *имеет* значение. Может быть, окружающие мало обращают внимания на ваше мнение — возможно, отчасти потому, что вы используете пассивный стиль. Все может измениться, если вы будете использовать другой стиль. В любом случае, ваше мнение *действительно* важно.

Убеждения, способствующие агрессивной роли

□ Я имею право злиться.

Конечно, вы имеете право злиться. Вы имеете право на любые эмоции, которые испытываете. Вы также имеете право выражать

их и устраивать громкие сцены. Вопрос в следующем: приблизит ли это вас к вашим целям или отдалит от них? Многие люди, которые говорят, что имеют право злиться, на самом деле имеют в виду следующее: *“Я имею право получить то, что хочу, выразив свой гнев”* или *“Я имею право быть в бешенстве, а остальные должны полностью меня поддерживать”*. Но эти убеждения вовсе не соответствуют действительности. Агрессивное выражение гнева редко приводит к желаемому результату. Напротив, оно обычно отдаляет нас от наших целей. Может звучать несправедливо, но это правда. Не нужно чувствовать вину из-за гнева. Гнев — это естественная эмоция. Но если вы действительно хотите того, чего, как вам кажется, хотите, возможно, вам придется найти другой способ этого добиться.

□ **Если я не буду агрессивным, я ничего не добьюсь.**

“Хорошие парни приходят последними”. Многие люди, использующие агрессивный стиль, придерживаются этого убеждения. Действительно, оказывая давление и запугивая людей, вы *добьетесь* результата в краткосрочной перспективе. В конечном счете, однако, это вызовет у других обиду и отобьет всякое желание соглашаться с вами. Если речь идет о работе, люди могут уволиться, стать пассивно-агрессивными или саботировать проекты. Ваша репутация упадет. В семейной жизни запугивание может помочь обеспечить выполнение определенных обязанностей по дому, но отношения пострадают, а обязанности никогда не будут выполняться с удовольствием. В долгосрочной перспективе асертивность спокойнее и эффективнее.

□ **Честность — лучшая политика.**

На самом деле, честность *является* довольно хорошей политикой. К сожалению, многие люди используют идею честности как оправдание своей агрессии: *“Твое мнение — самая глупая вещь, которую я когда-либо слышал. И, кстати, если ты будешь продолжать в том же духе, то скоро растолстеешь! Не сердись, я просто говорю правду”*. Иногда люди, которые используют это убеждение, на самом деле обманывают себя, говоря, что они на самом деле “просто честны” и что другим не на что обижаться. Но другие тоже могут видеть правду. Обидные вещи были сказаны не ради

честности, а чтобы причинить боль. Честность — хорошая политика, но ее нельзя использовать в качестве оружия.

Убеждения, способствующие пассивной, агрессивной и пассивно-агрессивной роли

□ Люди должны быть более внимательными.

Некоторые люди считают, что их не *нужно* спрашивать, им не *нужно* быть ассертивными. Другие должны знать, что они чувствуют и чего хотят, и *должны* это учитывать. Ну, может, и должны. Но они этого не делают. Это безвыходное положение. Вы становитесь зависимым от других людей, над которыми у вас нет контроля. Когда вы придерживаетесь этой точки зрения, вы желаете другого мира: мира, в котором люди читают ваши мысли и следуют вашим желаниям, не задавая вопросов. К сожалению, никто из нас не живет в таком мире. Окружающие не умеют читать наши мысли, и мало кто будет пытаться это делать. В любом случае, не будет ли неосмотрительным заставлять других *догадываться*, чего мы хотим, если мы можем просто сами *сказать* им об этом?

□ Я боюсь, что при попытке вести себя ассертивно потерплю неудачу.

Это оправданный страх. Вы *действительно* потерпите неудачу. Без вариантов. *Каждый*, кто пытается овладеть навыками ассертивности, попадает в ситуации, которые развиваются не так, как планировалось. Означает ли это, что вы никогда не станете лучше? Конечно, нет. Напомните себе, что ассертивность не действует по принципу “все или ничего” (либо она есть, либо ее нет). Ассертивность — это набор навыков, для приобретения которых требуется время и терпение. Кому-то нужно больше времени, кому-то меньше. Никто не *становится* ассертивным. Все просто учатся использовать навыки более эффективно. Неважно, как редко вы сейчас используете ассертивный стиль, вы можете научиться использовать его чаще. Будьте готовы к тому, что испытаете несколько полезных неудач (“поучительных уроков”) на этом пути. Если вы не терпите неудачу, возможно, вы недостаточно стараетесь.

Выше приведен лишь неполный список распространенных убеждений, которые удерживают людей от принятия асертивного стиля. Можете ли вы назвать какие-либо другие убеждения, характерные для вас? Запишите их.

Практикум. Самое важное убеждение

Перечитайте последние несколько страниц. Обратите особое внимание на убеждения, рядом с которыми вы поставили галочку. Какое из них оказывает на вас наибольшее влияние? Что больше всего удерживает вас от асертивности? Запишите это убеждение своими словами.

Делает ли вас это убеждение более пассивным, агрессивным или пассивно-агрессивным?

Скорей всего, это убеждение не влияет на вас одинаково во всех сферах вашей жизни. Возможно, оно больше сказывается на романтических отношениях, отношениях с друзьями, на работе, на отношениях с родственниками, детьми. На какие отношения оно влияет больше всего? Какие ситуации затрагивает?

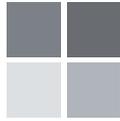
Полезно знать, какие убеждения вы используете. Кроме того, вы должны *бросить вызов* убеждению, когда оно влияет на вас. Например, вы можете бороться со страхом быть ассертивным, говоря себе: *“Отсутствие ассертивности нанесло больше вреда моим отношениям, чем могло бы нанести ее присутствие”*. Вы можете возразить идее, что агрессия помогает добиваться цели, сказав: *“Агрессия также оттолкнула многих людей; ассертивность же позволит мне добиваться желаемого, вызывая меньше обиды у окружающих”*.

Когда указанное выше убеждение начнет влиять на вас, что вы скажете себе? Обдумайте свой ответ — это важно.

Недостаточно понимать, что у вас есть свое мнение и вы имеете право его выражать. Если вы хотите ослабить влияние ограничивающих убеждений, вам придется снова и снова повторять про себя новое (которое вы написали выше), особенно в ситуациях, в которых срабатывает ограничивающее убеждение.

Теперь, когда вы закончили письменное упражнение, перейдите к выполнению домашнего задания. Научитесь улавливать убеждения всякий раз, когда они возникают, и сразу же реагируйте, заменяя их новыми, рациональными. Не переживайте, что какое-то время это будет звучать наигранно. Скорей всего, так и будет. Будьте терпеливы — со временем новое убеждение станет частью вас.

ГЛАВА 5



СВЯЗЬ С ДЕЙСТВИТЕЛЬНОСТЬЮ

Многие из барьеров, которые мешают нам быть более ассертивными, находятся у нас в голове. Мы охотно подчиняемся воображаемому правилам, которые диктуют нам, что можно и чего нельзя. Осознание того, что произвольные стандарты, которые мы устанавливаем для себя, не вечны, дает огромное ощущение свободы. Эти стандарты не прописаны в уголовном кодексе.

В предыдущей главе мы рассматривали многие непродуктивные убеждения, которые сдерживают нас. Умение ставить эти убеждения под сомнение, когда они возникают, может помочь нам преодолеть их влияние. Но существуют ли эффективные убеждения, которые способствуют ассертивности? Есть ли идеи, которые могут помочь нам двигаться вперед?

Да, они есть, но эти альтернативные идеи не являются убеждениями в том же смысле, что и негативные. Негативные убеждения представляют собой искаженное представление о мире. Эффективные поддерживающие убеждения предназначены для преодоления искажений, а не для навязывания новых убеждений. Они просто признают факты. На самом деле все поддерживающие убеждения сводятся к следующей основополагающей концепции.

Ключевой момент: вы отвечаете за свое поведение, другие отвечают за свое.

Вам может захотеться оспорить этот пункт. Ведь разве закон не накладывает на нас ограничения? Разве мы не должны подчиняться правилам, действующим у нас на работе, в нашей культуре, в наших семьях? Подумайте об этом. Каждый элемент поведения зависит от мозга, который заставляет работать определенные мышцы: это могут быть

мышцы ног, рук, рта. Чей это мозг? Мозг человека, воспроизводящего поведение. Что бы вы ни делали, это делаете вы. В конце концов, вы несете ответственность. Даже согласно большинству правовых норм, ваше право контролировать свое поведение действует до тех пор, пока оно не мешает другим пользоваться их законными правами. Это дает вам много свободы.

В этой идее личной ответственности нет ничего нового. Вы уже решаете, что вам делать. Например, в прошлом году ваша сестра хотела, чтобы вы организовали годовщину свадьбы ваших родителей, и вы согласились. Возможно, вы не осознавали, что решили уступить требованию сестры, но вы это сделали. В конце концов, это было ваше решение. Вы могли отказаться. Ключевой момент выше просто говорит о том, что решение остается за вами, знаете ли вы об этом или нет. Люди действуют, и их действия контролируются ими самими. Это реальность. “Он попросил меня, поэтому я должен был это сделать” — не констатация факта.

Хотя у вас есть право решать, как вы будете действовать, другие не обязаны принимать, одобрять или поддерживать ваши решения. Например, вы имеете право передумать идти на концерт с другом. Ваш друг не обязан этому обрадоваться и не должен отреагировать любезно. Все люди имеют право решать, как им реагировать на ваше поведение. Быть асертивным означает принимать собственные решения о том, что вы будете и не будете делать, принимать последствия и брать на себя ответственность за свое поведение.

Принятие последствий означает признание того, что другие имеют право реагировать так, как хотят. Если они критичны, ваш асертивный ответ не должен звучать как “Не думай так” или “Не говори так!” Они могут чувствовать или говорить что угодно, а вы не будете пытаться заставить их реагировать так, как удобно вам.

Принятие ответственности означает признание того, что ваши действия являются вашим выбором. Вы сдерживаетесь, чтобы не сказать: “Я должен был это сделать”, “Они мне сказали это сделать” или “У меня не было выбора”. У вас был выбор, и вы его сделали и признаете это. Вы не делаете вид, что это кто-то другой разбил вазу, поставил отрицательную оценку или забыл заполнить форму. Делать что-то, а потом отказываться взять на себя ответственность — это пассивно-агрессивный выбор, а не асертивный.

Скрытый и часто неверно понимаемый аспект ассертивного поведения — это идея отказа от контроля над другими. Точно так же, как вы контролируете свои действия (их вызывает ваш мозг), другие контролируют свои. Заманчиво пытаться перехватить контроль над чужим поведением, особенно когда это нам на руку. Но, в конце концов, такие усилия потерпят неудачу. Разочарование от неудавшейся попытки контролировать других людей — одна из основных причин гнева и агрессии.

Когда эта книга была на этапе планирования, один коллега из лучших побуждений предложил подзаголовок “Как получить то, что вы хотите”. Это иллюстрирует классическое заблуждение об ассертивности: представление о том, что все дело в контроле над другими и в том, чтобы заставить их делать (или позволять вам) то, что вы хотите. Это не так. Книгу с таким подзаголовком правильнее было бы назвать “Агрессивность”.

Означает ли это нашу полную беспомощность, когда речь идет о поведении других? И да, и нет. И еще раз нет.

- **Да.** Нужно признать, что в конечном счете мы не можем контролировать других, что их поведение находится в их руках. Это полезное понимание, так как может сэкономить много потраченных впустую усилий и избавить вас от разочарований. Мы не будем *пытаться* их контролировать, потому что знаем, что не можем.
- **Нет.** Признание невозможности контролировать других на самом деле не является признаком беспомощности. Это понимание удерживает от попыток заведомо бесполезных усилий: контролировать то, что другие думают, чувствуют или делают. Чувство беспомощности не возникает из-за задач, которые мы не можем выполнить; оно возникает из-за невозможных задач, которые мы хотим выполнить, пытаемся и чувствуем, что должны быть в состоянии выполнить. Люди редко расстраиваются из-за того, что не могут летать, как птицы, потому что не чувствуют, что должны уметь это делать. Именно *убеждение* в том, что все должно быть иначе, вызывает разочарование.
- **И еще раз нет.** Отказ от контроля над другими не означает, что мы отказываемся от какого-либо влияния в мире. Мы по-прежнему можем влиять на поведение других, давая обратную связь,

обращаясь с просьбами и работая над собственным поведением. На самом деле, в долгосрочной перспективе мы, скорее всего, будем *более* эффективно влиять на других, проявляя асертивность, чем пытаюсь контролировать их с помощью запугивания. Вместо того чтобы сердиться на детей, можно просто дать им понять, что они не получают игрушки до тех пор, пока не выполнят обязанности по дому. Выбор за ними. Вместо того чтобы говорить коллеге, что она не должна поручать нам свою работу (контроль над ее поведением), можно просто сказать ей, что мы не будем этого делать (контроль над нашим поведением).

Асертивные ответы: связь с действительностью

На следующих страницах вы найдете альтернативы искаженным убеждениям из предыдущей главы. Можете считать это проверкой того, как обстоит дело в действительности. Каждая из них является просто повторением ключевого утверждения, написанного в начале этой главы. Они повторяют снова и снова, что ваше поведение — это ваше решение, а поведение других зависит от них.

Некоторые из этих идей уже есть частью вас. Другие, вероятно, потребуют от вас больших усилий. Отметьте галочкой утверждения, на которые вам особенно следует обратить внимание.

Я сам решаю, что я буду делать, а что — нет.

Вы не только имеете право принимать решения о своем поведении, вы уже принимаете эти решения. Существует точка выбора между различными вариантами (косить газон или сидеть на террасе). Это утверждение просто напоминает вам о необходимости осознавать выбор. Становление более асертивным не означает, что вы отказываетесь выполнять чьи-либо желания. Это просто означает, что, когда вы это делаете, вы признаете, что это преднамеренный и сознательный выбор с вашей стороны: “Джоан хочет, чтобы я помог ей с покупками, когда она вернется домой из больницы. Хотя это не слишком хорошая идея, я сделаю это, потому что у меня есть время и я ценю ее дружбу”. Это более сильная, более точная и более уважающая себя позиция, чем “Она попросила, значит, я должен

это сделать”. Так как вы понимаете, что помощь с покупками была вашим выбором, а не чужим, вы с меньшей вероятностью почувствуете себя обиженным и обремененным этой задачей.

□ Я сам себе судья.

Другие люди действительно дают оценку нашим мыслям, эмоциям, действиям и мотивам. Мы также можем признать этот факт. Однако ни в одном законе не сказано, что вы должны соглашаться с их суждением. Вы вправе сами быть себе судьей. Вы можете принять мнение других, если хотите: “Как ты думаешь, стоит ли мне отправить свое стихотворение в журнал?” Иногда вы будете негативно оценивать собственное поведение: “Я думаю, что Фрэнк был прав — я не должен был отказываться от этого предложения на счет дома”. Окончательное суждение о вашем поведении всегда остается за вами.

□ Я не обязан оправдываться перед другими.

Когда другие люди хотят получить над вами контроль, они обычно просят вас объяснить ваше поведение: “Скажи мне, почему ты так поступил?” Идея заключается в том, что, если вы не можете придумать достаточно сильное объяснение, вы должны согласиться с их желаниями. Это ставит вас в беспомощное положение и возвышает их до уровня контроля. То есть вы назначаете их своим судьей, а сами будете защищаться. Но только вы судья своих действий, не они. Вы можете не искать никаких причин, оправданий или объяснений. Постарайтесь вспомнить об этом в следующий раз, когда будете оправдываться и прекратите это делать. Обратите внимание, что это не означает, что вы никогда не должны объясняться. Вы просто сами выбираете, когда это делать, а когда нет. Вам не нужно оправдываться до тех пор, пока они не будут удовлетворены: “Этого недостаточно? Посмотрим, смогу ли я придумать другое оправдание...”

□ Другие не должны оправдываться передо мной.

Иногда нет ничего плохого в том, чтобы попросить кого-то объяснить причины его поведения. Однако стоит помнить, что другие не должны оправдываться перед нами за свои действия. Они имеют право принимать собственные решения и использовать любую

логику, которую захотят. Мы можем попасть в беспомощное положение, пытаясь заставить других объясниться (агрессивная стратегия): “Итак, если ты знаешь, что не должен пить, скажи мне, почему ты это делаешь”. Хотя нас может очень расстраивать, что другие не хотят объясняться, их поведение обычно совершенно оправданно.

□ Люди могут спрашивать меня о чем угодно.

Это правда. Проверьте в кодексе, если не верите. Нет законов, запрещающих о чем-либо вас спрашивать. “Сколько ты зарабатываешь?”, “Почему ты за него вышла?”, “Где тебя так ужасно постригли?”, “Можешь помочь мне прочистить засор в ванной на Рождество?” Мы можем потратить много энергии, пытаясь заставить людей не спрашивать нас о чем-либо, желая, чтобы они не спрашивали, или чувствуя ярость из-за того, что они спросили. Но они все равно имеют на это право. Жизнь намного проще, если мы можем мысленно разрешить другим спрашивать нас обо всем, что они хотят. Нам не нужно отвечать, нам не нужно оправдываться, нам не нужно говорить “да”, и мы не должны прочищать чей-то засор. Но они все равно могут спросить. Спрашивать — не значит угрожать.

□ Моя жизнь принадлежит мне, и я могу отклонять просьбы других, если захочу.

Ваше время и ваша жизнь принадлежат вам. Другие могут попросить вас сделать что-то, а вы можете сказать “нет”. Многие люди чувствуют себя виноватыми, когда отклоняют просьбы. Чувство вины — это сигнал о том, что вы на самом деле не верите в то, что имеете право контролировать свою жизнь. Напоминайте себе, что вы действительно можете сказать “нет”. Возможно, вы опасаетесь, что не будете соответствовать стандартам других, если отклоните их просьбы. Однако ваше поведение никогда не будет соответствовать их стандартам. Вы имеете право решать, какие просьбы принимать, а какие нет: “Хорошо, я сделаю пожертвование в Фонд Сердца, но я не пойду на благотворительный бал с Лили”.

□ Люди меняют свое мнение.

Какие здесь можно привести аргументы? Некоторым людям кажется, что как только они примут решение, контроль над их

жизнью перейдет к кому-то другому. “Теперь, когда я сказал, что прыгну с парашютом, у меня нет выбора — я должен это сделать”. Но когда у вас действительно есть контроль: до принятия решения или после? Ответ: всегда. Когда вы принимаете решение о чем-то, вы не теряете контроль над своей жизнью. То, что вы сказали, что хотите съездить на выходные на озеро, не означает, что полиция отвезет вас туда в наручниках, если потребуется. Вы все еще имеете право передумать. Другие люди имеют право раздражаться, если это происходит часто, но решение действительно за вами — даже после того, как вы сделали первоначальный выбор.

□ Все совершают ошибки, но это не означает передачу контроля над своей жизнью другим.

Вы ждете, что придет тот день, когда вы перестанете ошибаться? Сдавайтесь. Этот день никогда не наступит. Вы будете делать ошибки всю оставшуюся жизнь. Многие люди считают, что если они совершают ошибки, то другие имеют право захватить контроль: “Ты не прав, я сам решу, где ты будешь жить”. Когда это ваша жизнь, другие не имеют право ее контролировать, сколько бы ошибок вы ни совершали. Ваш брат и ваш инструктор по вождению имеют право просить вас быть более осторожным, но совершение вами ошибки не передает контроль над вашей жизнью в их руки. Точно так же, когда другие совершают ошибки, это не дает вам право контролировать их. Они остаются независимыми существами, имеющими право снова совершить ту же ошибку.

□ Я не обязан вести себя логично, другие тоже.

Никто не обязан соглашаться с вашими решениями. Поведение других людей находится у них под контролем. Точно так же вам при принятии решений, касающихся вашей жизни, не нужно соответствовать стандартам логики других людей. Некоторые люди попытаются получить над вами контроль, попросив дать объяснения. Это нормально. Но чувствуете ли вы, что должны заручиться одобрением других или изменить свое мнение? Когда это ваша жизнь, вы имеете право быть настолько нелогичными, насколько хотите: “Почему я хочу провести отпуск в Огайо? Я просто раскрутил глобус и наугад ткнул туда пальцем”. Другие люди имеют такое же право. Они не обязаны объяснять свое поведение ради вашего удовлетворения.

□ Я имею право побыть один.

Некоторые люди полагают, что если вы не проводите время с другими людьми, то вы “доступны” для любого, кто об этом попросит. Если вы не запланировали ничего конкретного на этот вечер, вы можете почувствовать, что должны согласиться на их приглашение. Но это не так. Каждому нужно время, чтобы побыть наедине с собой и ничего не делать, включая вас. Вы можете решить для себя, хотите ли вы быть с другими людьми, даже если они действительно хотят вашей компании. Точно так же им нужно свободное время. Помня об этом принципе, мы можем избежать чувства обиды или фрустрации, когда другие отказываются от наших приглашений, чтобы побыть в одиночестве.

□ Я не знаю всего и не должен.

Кто назначил вас ходячей энциклопедией? Вы не знаете всего, никогда не узнаете, и никто не может заставить вас пытаться это сделать. Когда вы чего-то не понимаете, вы чувствуете, что должны скрывать этот факт? Вы не можете попросить разъяснений? В большинстве случаев нормально не знать или не понимать чего-то. Можно спросить. На самом деле, задавание вопросов обычно приводит к лучшему результату, чем если вы притворяетесь, что понимаете, хотя на самом деле это не так. Конечно, ваш начальник имеет право быть недоволен, если вы не знаете, где находится папка Смита.

□ У меня — свое мнение и убеждения, у других — свое.

Чтобы придерживаться определенной точки зрения или убеждения, вам не нужно заставлять окружающих с вами согласиться. У вас есть право на свои убеждения, даже если другие их не разделяют. Это не обязательно означает, что ваша точка зрения верна, но у вас есть право на собственные идеи. Точно так же другие имеют право придерживаться своих взглядов, даже если они не могут объяснить их вам.

□ Я имею право протестовать против несправедливого обращения или критики.

Ни в одном законе не указано, что вы должны держать рот на замке, если с вами обращаются несправедливо. Иногда высказывание

своего мнения может не помочь так, как вам хотелось бы. Однако вы можете быть удивлены тем, насколько откровенны некоторые люди, когда вы говорите ассертивно (а не агрессивно). Почти всегда трудно постоять за себя, когда к вам плохо относятся. Имейте в виду, однако, что ситуация редко улучшается, если вы даете молчаливое одобрение и пассивно смиряетесь с неприятной ситуацией.

□ У меня есть право просить о помощи и эмоциональной поддержке.

В трудные времена большинству из нас нужна помощь в той или иной форме. Интересно, что многие из нас очень неохотно просят об этом. Чаще всего это происходит из-за боязни оказаться обузой для других. Иногда это оправдано, хотя люди, которых мы просим, всегда имеют право сказать “нет”. Кроме того, часто просьба о помощи способствует сближению. Подумайте, как бы вы себя чувствовали, если бы получили от друга конкретную, ограниченную по времени просьбу о помощи. Вы могли бы расценить это как способ лучше узнать человека и укрепить дружбу.

□ Другие могут давать советы, но не им за меня решать.

Когда вы спрашиваете у кого-то совета, значит ли это, что они принимают решение за вас? Нет. Как правило, вы просите информацию, которую сможете использовать при принятии решения. Вы не передаете им решение. Они могут предоставить информацию, которая убедит вас сделать выбор, который сделали бы они. Или, возможно, другой вариант останется для вас более привлекательным. Окончательное решение за вами. Конечно, это имеет двойное значение, когда люди дают вам советы, о которых вы не просили. Точно так же другие имеют полное право спросить у вас совета, выслушать его и принять решение, противоположное вашему предложению. Вы можете рассматривать это как признак того, как мало они думают о вас, что вы ничего для них не значит, они невнимательны к вам, и можете очень рассердиться. Все зависит от вас, хотя обычно это пустая трата ваших усилий. Они не просили вас принять решение, они просили предоставить информацию.

□ Я не отвечаю за проблемы других людей.

Когда кто-то рассказывает вам о своей проблеме, испытываете ли вы чувство долга решить ее за него? Есть ли в вашей жизни люди, которые пытаются возложить на вас свои проблемы? “Мама, я оставил свой велосипед в школе, и теперь у меня есть только пять минут, чтобы добраться до тренировки”. По большому счету, вы не обязаны брать на себя проблемы других людей и придумывать действенное решение. Конечно, здесь есть ограничения: если ваша дочь сломала руку, вы обязаны ей помочь. Но такое случается реже, чем многие из нас думают. В любом случае, брать на себя проблемы других людей может быть не лучшим выходом для них. Некоторым людям нужно научиться самим нести ответственность: “Тогда тебе лучше вернуться в школу пешком, взять велосипед и поехать на тренировку”.

□ Другие не отвечают за решение моих проблем.

Может возникать соблазн обвинить других в наших проблемах и настаивать на том, чтобы они взяли на себя главную ответственность за их решение. Они не обязаны этого делать. Это ключевая проблема пассивно-агрессивного стиля и чаще всего пережиток детства, когда мама или папа брали на себя ответственность, если что-то шло не так. Если у взрослых есть проблема, они должны сами с ней что-то делать. Попытка заставить других взять на себя ответственность ставит нас в беспомощное положение, потому что мы не контролируем их поведение. Если поиск решения действительно так важен, то лучше, чтобы мы сами его нашли, а не ждали, пока это сделают другие.

□ Прямота всегда лучше.

Мы часто нервничаем, когда просим о помощи, даем обратную связь, протестуем против несправедливых решений и отклоняем просьбы. Мы оказываемся в конфликте типа “приближение-избегание”: мы хотим добиться своего (приближение), но не хотим брать на себя ответственность за выражение нашего желания (избегание). Решение, которое мы иногда принимаем, — это пассивно-агрессивное поведение, которое позволяет нам сделать и то и другое. Мы можем избежать уборки в гараже, “забыв” о ней,

вместо того чтобы взять на себя ответственность, сказав: “Нет, я не собираюсь этого делать”. Стратегия избегания часто срывается, но только в краткосрочной перспективе. Со временем пассивно-агрессивное поведение сказывается на нас отрицательно. Окружающие обижаются, мы приобретаем репутацию ненадежных людей, жизнь в целом становится хуже. Прямой, неагрессивный, ассертивный подход обычно более эффективен.

Практикум. Связь с действительностью

Прочитайте приведенный выше список утверждений еще раз. Наверное, вы нашли несколько, в которые долгое время верили, и они удерживают вас от того, чтобы вы стали более ассертивным. Какое из утверждений доставляет вам больше всего беспокойства? Напишите своими словами.

Каждый может привести примеры исключений из некоторых принципов. Например, вы не должны кричать “пожар” в переполненном театре, вы надеетесь, что пилот самолета, в котором вы летите, не считает, что можно забыть выпустить шасси. В вашей жизни могут быть обстоятельства, при которых указанное вами выше утверждение может иметь ограничения. Вероятно, бывают и другие случаи, когда оно применимо, и из-за этого вам трудно вести себя соответствующим образом. Какие ситуации вызывают у вас сложности в связи с этим утверждением?

Что вы делаете вместо этого?

Что бы вы хотели делать?

Что бы вы могли сказать себе, когда окажетесь в такой ситуации? Как бы вы напомнили себе, что можно вести себя ассертивно?

Постарайтесь помнить об этом новом способе мышления, по крайней мере, в течение следующей недели. Если вы окажетесь в одной из сложных ситуаций, которые вы определили, обязательно заполните лист оценки ассертивности (см. введение), чтобы понять, как вы с ней справились.

ГЛАВА 6



НА НИЗКОМ СТАРТЕ: ПОДГОТОВКА К ИЗМЕНЕНИЯМ

Вы уже знаете о различных стилях межличностного поведения: пассивном, агрессивном, пассивно-агрессивном и ассертивном. Вы определили стили, которыми злоупотребляете, и сферы, в которых вам нужно стать более ассертивными. Вы узнали о некоторых распространенных барьерах на пути к ассертивному поведению. Вы поняли, что реакция вашего тела на стресс, ваша гендерная принадлежность и другие люди в вашей жизни могут удерживать вас от того, чтобы вы могли быть настолько ассертивным, насколько хотите. Вы знаете, что ваша личная история внушила вам некоторые негативные убеждения по поводу ассертивности, о социальных отношениях и о вашем месте в мире — убеждения, которые теряют часть своей силы, как только вы их осознаете. Вы также познакомились с несколькими альтернативными идеями, которые можно использовать для преодоления искажений. Возможно, теперь вы готовы опробовать на практике новые навыки и стратегии.

Почти готовы.

Прежде чем мы перейдем к навыкам ассертивности, рассмотрим несколько последних важных шагов. Чтобы изменить свою жизнь, вы должны заложить фундамент. В этой главе вы найдете ряд идей, которые помогут подготовить почву. Некоторые из них представляют собой предложения о том, как думать об ассертивности, отношениях и изменениях. Другие являются конкретными рекомендациями к действию, которые необходимо применять независимо от того, какой из навыков ассертивности вы практикуете. Их все нужно учесть, прежде чем вы начнете.

Ассертивность — это то, что вы делаете, а не то, кем вы есть

От некоторых людей можно услышать такую фразу: *“Ассертивность — это просто не мой тип. Никогда им не был и не будет”*. Эта идея предполагает, что они считают асертивность своего рода личной характеристикой, такой же как интеллект или рост. Кроме того, они уверены, что асертивность — это принцип по типу “все или ничего”: она либо есть, либо ее нет. Вы можете считать, что относитесь к тем, у кого ее нет, и ничего из того, что вы делаете, не изменит ситуацию. Это утверждение не совсем отражает действительность.

Правда, что асертивный стиль не является природной чертой. Некоторым людям асертивный стиль дается легче, чем другим. Возможно, это частично связано с наследственностью или воспитанием. Если вы выросли в семье, в которой за асертивность наказывали, вы могли научиться избегать любых попыток ее проявлять.

Но на самом деле асертивность — это набор навыков, а не тип личности. И, как и большинству навыков, ей можно научиться. Допустим, кто-то говорит: *“Я не умею водить автомобиль, я просто не тот тип людей”*. Возможно, они и вправду никогда не учились, не любят машины, или они им попросту не нужны, но они могли бы научиться, если бы захотели. Умение водить машину — это не черта характера. То же можно сказать и об асертивности.

Некоторые люди пытаются быть асертивными и замечают, что испытывают неловкость. Как и любой другой навык, новые стратегии асертивности какое-то время *будут* казаться неудобными, неестественными, фальшивыми. Может возникнуть соблазн воспользоваться этим как знаком того, что асертивность — это не ваше, но не делайте этого.

Если вы умеете водить, подумайте о том, как неловко вы себя чувствовали, когда впервые сели за руль. Постепенно вы привыкли. Теперь вам может казаться, что машина является частью вас, будто вы ее не водите, а *носите на себе* как часть гардероба. Вождение стало вашей второй натурой. Точно так же и с навыками асертивности. Постепенно, когда вы научитесь ими пользоваться, вы будете чувствовать себя более комфортно. Часть задачи обучения навыкам асертивности состоит в том, чтобы пережить начальный период, на котором присутствует чувство неловкости.

Позвольте себе ошибаться

В процессе становления более ассертивным необходимо сознательно позволять себе совершать ошибки, потому что они *будут*. Позвольте им случиться и будьте готовы рисковать. При возникновении ошибок напомните себе, что вы *должны* их совершать. Ошибки жизненно необходимы. Они дают возможность отточить ваши навыки.

Зачем напоминать себе о чем-то столь очевидном? Потому что многие люди, недостаточно использующие ассертивный стиль, избегают риска. Сложные межличностные ситуации активируют стрессовую реакцию, цель которой — уберечь нас от риска. К сожалению, стресс способствует развитию агрессивных и избегающих стратегий. Ассертивность предполагает, что человек будет более спокойно относиться к риску и позволит ошибкам случаться.

Итак, попробуйте поймать себя на мысли: *“А что, если я ошибусь?”* Этот вопрос подразумевает ложное предположение о том, что существует некоторая вероятность того, что вы не ошибетесь, но это не так. Хотя бы один раз, но вы *ошибетесь*. Здесь лучше спросить следующее: *“Когда я буду совершать ошибки (во множественном числе), как мне напомнить себе, что нужно извлечь из них максимум пользы?”*

Начните с простого

Вы же не ожидаете, что станете опытным теннисистом за один день. Вы же не станете сражаться с чемпионом, впервые взяв в руку ракетку. Вместо этого вы дадите себе время овладеть основами. Позднее вы почувствуете себя готовым к участию в серьезном матче.

Для овладения навыками ассертивности так же нужно время. Может возникнуть соблазн поторопиться и использовать их с самыми трудными людьми и ситуациями в вашей жизни. В этом случае, так же, как если бы вы сыграли свой первый матч на Уимблдонском теннисном турнире, результат вас разочарует.

Лучшая стратегия — не торопиться и начать с простого. Один из способов сделать это — разделить навыки ассертивности на составляющие. Например, можно начать с тренировки перед зеркалом уверенного положения тела или голоса. Затем постепенно можно комбинировать навыки, пока не возникнет чувство готовности испробовать их

на ком-то. Эта книга поощряет такую стратегию, вводя новые навыки постепенно, начиная с тех, которые людям обычно даются легче.

Другой аспект этого подхода заключается в том, чтобы начать практиковать асертивность в более простых ситуациях и постепенно переходить к более сложным. Это означает, что вы должны на время отказаться от самых сложных.

Возможно, в вашей жизни сейчас присутствуют особенно сложные ситуации или отношения. Это может быть основной причиной, по которой вы работаете над этой книгой. Опишите пару таких ситуаций ниже.

1. _____

2. _____

Важно забыть об этих ситуациях до тех пор, пока вы не будете более подготовлены к тому, чтобы с ними справиться. Даже если вы действительно хотите решить важный, эмоциональный вопрос со своим начальником или супругом/супругой, лучше подождите, пока не попрактикуетесь в более простых ситуациях.

Итак, вспомните пару несложных ситуаций, над которыми можно поработать. Назовите две, которые вы считаете менее сложными, чем указанные вами выше. Это должны быть ситуации, которые вызывают у вас небольшие затруднения, но в целом вы считаете, что сможете с ними справиться.

1. _____

2. _____

Возможно, вы обнаружите, что не особо стараетесь сосредоточить свои усилия на этих ситуациях, поскольку они не имеют большого значения. Они не сильно вас беспокоят. Помните, что есть две причины для работы над ними. Во-первых, они все равно доставляют вам некоторые проблемы. Во-вторых, они станут хорошей практикой перед тем, как вы бросите вызов более серьезным ситуациям, которые вы указали выше.

Помните об этом, когда будете готовиться практиковать навыки, изложенные в следующих главах.

Вы не должны быть ассертивным все время

Если вы умеете водить машину, это не значит, что вы *должны* водить ее везде, куда бы ни отправились. Это означает только то, что вы *можете* водить машину, если хотите. Точно так же умение быть ассертивным не означает, что вы должны быть ассертивным в любой ситуации. Это означает только то, что вы *можете* быть ассертивным, когда хотите.

В одних ситуациях требуется больше ассертивности, чем в других. Когда вы находитесь в доме пожилого родственника, вы можете согласиться выпить чашку чая, даже если на самом деле вам этого не хочется. Когда вор с пистолетом требует у вас денег, вы можете просто отдать их ему. Когда ваш инструктор по дельтапланеризму говорит вам застегнуть ремень, вы можете смиренно подчиниться. Однако, когда вы в безопасности и когда проблема важна для вас, ассертивность обычно приводит к лучшим результатам, чем альтернативные стили общения. Ваша цель в обучении навыкам должна состоять в том, чтобы иметь ассертивный *вариант*, даже когда вы его не используете.

Будьте хозяином своего времени

Некоторые люди придумывают правильный ответ уже *после* того, как разговор окончен. Их вынуждают что-нибудь сказать, а позже они сожалеют о своем выборе. У вас так бывает?

В большинстве ситуаций вы имеете право отложить ответ. Если вы понимаете, что хотели бы поступить более ассертивно, но не можете придумать, что сказать, попросите дать вам время. Используйте такие фразы, как *“Я не могу ответить прямо сейчас”* или *“Я дам вам знать в следующий вторник”*. Это даст вам время, необходимое для того, чтобы все обдумать. Когда ассертивность войдет в привычку, вы будете быстрее формулировать нужные ответы.

Чтобы попрактиковаться, выделите несколько дней, в течение которых вы не будете соглашаться *ни на какие* просьбы сразу. Всякий раз, когда кто-то будет просить вас что-то сделать, говорите, что ответите позже. Вам может пригодиться одна из нижеследующих фраз.

- Я перезвоню вам через пару минут.
- Я скажу вам в конце встречи.
- Я проверю свой ежедневник и сообщу вам.
- Мне нужно время подумать.
- Я отвечу в четверг.

Обязательно *ответьте* в условленное время, и не стесняйтесь согласиться. Упражнение состоит в том, чтобы выдержать паузу, а не сказать категорическое “нет”. Сказать “нет” может быть намного сложнее, подробнее об этом речь пойдет в главе 13.

Не действуйте сгоряча

Когда вы или ваш собеседник расстроены, вам обоим может быть трудно дать адекватный, спокойный, асертивный ответ. Вы заметите, что разговор идет лучше, когда собеседники более расслаблены. Возможно, лучше отложить обсуждение, пока вы оба не остынете.

Если время для принятия решения ограничено, может потребоваться применить стратегию, которая поможет снова сосредоточиться. Ниже приведено несколько вариантов.

- Выполните упражнение диафрагмального дыхания, описанное в главе 2. Эту стратегию можно использовать только в том случае, если вы уже практиковали это упражнение. Требуется некоторое время, чтобы овладеть ею для расслабления в напряженной ситуации.
- Выполните физические упражнения. Стрессовая реакция предназначена для того, чтобы подготовить человека к активной физической деятельности, поэтому упражнения могут помочь “сжечь” стрессовую реакцию, благодаря чему вы почувствуете себя спокойнее и сможете более четко обдумать свой ответ.
- Дистанцируйтесь физически. Сходите на прогулку, посидите в другой комнате (особенно в той, в которой вы обычно чувствуете себя безопасно и комфортно) или, если нужно, закройте на некоторое время в туалете. Но не оставайтесь там навсегда. Вы хотите взглянуть на ситуацию под другим углом, а не стать отшельником.

Рекомендация о том, что нужно взять паузу, чтобы остыть, имеет две оговорки. Во-первых, часто лучше раньше, чем позже. Если вы отложите

разговор на столько, что проблема окажется в далеком прошлом, ни один из вас не сможет вспомнить, о чем вы говорили: *“Джинольд, ты помнишь, как в прошлом году просил меня взять дело Джонсона?”* Кроме того, неожиданное поднятие вопроса, который беспокоил вас месяц назад, может показаться другим странным или мелочным: *“Мэрибет, когда в прошлом месяце вы попросили меня отвезти вас с собакой к ветеринару, я почувствовал, что это не входит в мои должностные обязанности”*.

Во-вторых, некоторые люди могут *никогда* не успокоиться и не стать рациональными. Вероятно, у вас есть контроль над тем, насколько вы расстроены, и пауза может вам помочь. Но вы не можете контролировать эмоции других. Они могут расстроиться в тот момент, когда вопрос будет поднят. Если проблема важна для вас и если вашей личной безопасности ничего не угрожает, вам, возможно, нужно разобраться с этим вопросом в любом случае, даже если эмоции другого человека зашкаливают.

Принцип бонсай

Здоровая ассертивная коммуникация, как правило, более точна, чем альтернативная. Рассмотрим фразу: *“Ты должен был позвонить и предупредить, что опаздываешь”*. Эта фраза четко сообщает, что вас беспокоит. Избегание проблемы (пассивный вариант) прекращает общение до того, как оно начнется. Холодное, задумчивое молчание (пассивно-агрессивный вариант) оставляет причину вашего недовольства загадкой и побуждает другого человека игнорировать его или догадываться о том, что вы имели в виду (и, возможно, он обидится на то, что вы не сказали об этом прямо). Агрессивные реакции, такие как *“У тебя нет ко мне никакого уважения!”*, акцентируют внимание на характере человека, а не на том, что вас действительно беспокоит: его опоздание.

Быть четким бывает сложно. Часто возникает искушение начать вдаваться в длинное объяснение того, что *именно* мы имеем в виду. Одна участница группы ассертивного поведения подробно записала то, что хотела сказать коллеге по поводу проблемы. Она сочинила письмо на 22 страницы!

Обычно долгие объяснения — плохая идея. Другой человек вряд ли обратит внимание на большую их часть и может почувствовать себя оскорбленным количеством подробностей, которые вы сообщаете.

Кроме того, длинное объяснение часто является оправданием нашего поведения, желаний и ожиданий: *“Мне действительно нужно, чтобы ты сделал это, потому что... и потому что..., и потому что...”*. Оправдания побуждают другого человека оспаривать ваши доводы, а не обдумывать ваше заявление или просьбу. Как следствие, общий принцип асертивной коммуникации звучит нижеследующим образом.

Ключевой момент: чем короче, тем лучше.

Почему это называют *принципом бонсай*? Потому что общение должно быть похоже на бонсай: урезанным до основ.

Одна из стратегий заключается в том, чтобы записать то, что вы хотите сказать, тезисно. Как и в случае с женщиной, которая написала длинное письмо, когда вы будете делать это впервые, вы, скорее всего, слишком углубитесь в детали, будете повторяться. Однако, как только вы изложите свои идеи на бумаге, вы можете сесть и спокойно их урезать. В результате вы получите сообщение, в котором будет указано то, что вы имеете в виду, без ненужных объяснений. Представьте, что вы садовник, постепенно отсекающий все лишнее.

Кто здесь главный

Помните: *вы отвечаете за свое поведение, другие — за свое*. В этом отношении только асертивный стиль основан на реальности. Он позволяет контролировать собственные действия, оставляя действия других на их усмотрение.

Пассивный стиль основан на вере в то, что другие контролируют нас. Мы не видим доступных нам вариантов и вместо этого пытаемся передать контроль другому человеку. Мы делаем то, что хотят другие, а затем считаем, что они отвечают за наши действия: *“Я ничего не мог поделать, это не зависело от меня”*. Мы также можем сделать других нашими судьями, объясняя и оправдывая наше поведение: *“Я пошел в тот бар, потому что он был ближе всего и потому что Франсуа настаивал, и потому что...”*. Но это все иллюзия. Ответственность за наши поступки лежит на нас. В конце концов, чьи ноги ходили? Чей голос говорил? Чьими руками написано письмо? Вашими? Значит, вы главный.

Агрессивный стиль основан на идее, что мы можем контролировать других. Когда мы ведем себя агрессивно, мы часто пытаемся взять

под контроль поведение других: *“Ты будешь делать то, что я тебе скажу!”* Мы также считаем себя вправе давать советы о том, как другим следует управлять своей жизнью: *“Нет, тебе не нужно это платье, поверь мне”*. Мы обижаемся, если к нам не прислушиваются и не следуют беспрекословно нашим советам как истине в последней инстанции. Мы также можем чувствовать себя вправе осуждать их прошлое поведение и полагать, что они должны соглашаться с нашим суждением: *“Посмотри на себя! Тебе даже не стыдно за то, что ты не сделал то, что я тебе сказал!”* Любое чувство контроля, который мы получаем в таких ситуациях, является иллюзией. Другой человек полностью контролирует свое поведение и несет за него ответственность.

Пассивно-агрессивный стиль объединяет в себе худшее из обоих миров. Мы избегаем брать на себя ответственность за собственное поведение (*“Должно быть, факс съел ваше сообщение...”*), пытаясь при этом контролировать поведение других (*“... так что, я думаю, вам придется сделать это самостоятельно”*). Этот стиль совершенно не основан на реальности: мы верим, что можем решать, что делать другим, избегаем брать на себя ответственность за собственное поведение, при этом мы нечестны в обоих случаях.

Ассертивный стиль помогает поступать правильно: мы берем на себя ответственность за собственное поведение, мы решаем, что мы будем делать, а что — нет, и мы оставляем другим возможность самим за себя решать.

Ассертивный стиль иногда кажется хорошим способом взять на себя ответственность за ситуацию. Как правило, лучше рассматривать его как способ принять ответственность за свои действия. Отрабатывая навыки, описанные в этой книге, вы встретите ряд примеров, в которых люди пытаются: передать контроль другим или перенять контроль у других. Мы постоянно будем возвращаться к идее понимания границ нашего контроля. Мы несем ответственность за себя, другие — за себя.

Не забывайте о чувстве юмора

Можно ли использовать юмор при ассертивном стиле общения? Безусловно. На самом деле, юмор часто является одним из самых полезных способов быть ассертивным, не вызывая у других впечатления агрессивности. Но есть некоторые рекомендации.

- Юмор, скорее всего, будет неверно истолкован людьми, которые плохо вас знают. Возможно, лучше не злоупотреблять шутками, когда ведете себя асертивно с незнакомцами.
- Если у вас обычно пассивный стиль, у вас может возникнуть соблазн использовать самоуничижительный юмор: *“Я знаю, что это совершенно безответственно с моей стороны — как это часто бывает, — но могу ли я взять завтра выходной?”* Хотя самоуничижительный юмор может быть забавным и уместным, когда вы пытаетесь быть асертивным, он побуждает других не воспринимать вас всерьез. Приберегите его для других ситуаций.
- Юмор обычно не работает, когда ваш собеседник сердится. Он может полностью упустить юмористический аспект (*“Вы правы, вы безответственны!”*) или обидеться, что вы не воспринимаете его мнение всерьез (*“Это не шутка, знаете ли”*).
- Обратите внимание на скрытую агрессию в собственном юморе. Если вы злитесь, вы можете вставлять в свой юмор небольшие выпады, сами того не желая: *“Ха-ха, я так же могу это сделать, как и ты, — снова отрастить волосы!”*

Выберите модель

Когда вы хотите стать более асертивным, вам может быть трудно решить, как действовать и что говорить. Для освоения любого нового навыка требуется время и практика, и многим из нас трудно оценивать собственное поведение. Полезно будет подумать о ком-то в вашей жизни, кто асертивен настолько, что вы восхищаетесь им и задаетесь вопросом: *“А как бы _____ отреагировал в этой ситуации?”*

Ваша цель — не стать “таким же, как он”. В конце концов, вы личность. Иногда вы можете решить, что хотите делать именно то, что сделал бы он; иногда вам захочется сделать по-своему. Смысл в том, чтобы иметь представление о том, что делать, когда вы чувствуете, что застряли. Также полезным будет подумать о нескольких таких людях, чтобы появился ряд идей, из которых можно будет выбирать.

Напишите имена двух людей, чей асертивный стиль вам нравится.

Вспоминайте об этих людях, когда будете практиковать новые навыки. Когда вы обнаружите, что застряли или пытаетесь придумать способ отреагировать на ситуацию, подумайте, что бы они сделали на вашем месте. Затем спросите себя, похож ли их воображаемый ответ на то, что вы хотите сделать. Если это так, адаптируйте его к своему стилю и примените на практике. Постепенно это станет вашим стилем.

А это не жульничество? Разве смысл этой книги не в том, чтобы найти собственный стиль и выразить свою уникальность? Да, в этом суть, но это стратегия, а не жульничество. Цель не в том, чтобы полностью перенять стиль другого человека. Один из главных способов узнать, как себя вести, — это наблюдать за поведением других. Они служат для нас образцом, и мы извлекаем пользу из их примера. Мы смотрим на профессионального игрока в гольф и пытаемся повторить его удар. Мы смотрим передачу с шеф-поваром и пытаемся приготовить похожее блюдо. Мы слушаем описание техники инструктором по гребле и пробуем ее воспроизвести. Ничто из этого не умаляет того, кем мы являемся. Приобретение навыков просто дает нам новые возможности для самовыражения.

Позаботьтесь о своей безопасности

Всякий раз, когда вы хотите быть ассертивным, подумайте о своей безопасности.

- Безопасно ли мне находиться в этой ситуации?
- Безопасно ли мне вести себя ассертивно, пока я нахожусь в ней?

Например, ассертивный ответ вооруженному грабителю может поставить под угрозу вашу жизнь. Приглашать к себе домой человека, с которым вы пошли на свидание вслепую, может быть опасным, независимо от того, насколько вы ассертивны. Применение ассертивного стиля наедине с агрессивным супругом или другим членом семьи, может быть крайне неразумным. Когда вы ведете себя ассертивно, вы возвращаете себе контроль над собственной жизнью. Если человек рядом с вами хочет сохранить этот контроль, он может прибегнуть к насилию.

Эта книга не предназначена для использования в качестве учебного пособия для людей, находящихся в абьюзивных отношениях. В ней не указаны все соображения, которые необходимо учитывать в такой

ситуации. Если в ваших отношениях присутствует насилие, обратитесь за дополнительной помощью или консультацией.

Бывают ли в вашей жизни ситуации, в которых асертивность (или изменение вашего привычного стиля) может привести к реальному насилию? Если да, запишите их здесь.

Отложите эти ситуации в сторону и не используйте для практических упражнений в следующих главах. Прежде чем приступать к работе над ними, разработайте соответствующие стратегии для собственной безопасности. Даже если вы привыкли быть асертивным, будьте особенно осторожны, когда находитесь в ситуациях, которые вы перечислили выше.

Культурные факторы

Эта книга написана с учетом культуры Северной Америки. Каждая культура отличается степенью асертивности, которая считается уместной, и способами ее выражения. Одно и то же поведение может рассматриваться как асертивное в одной культуре, пассивное в другой и непростительно агрессивное в третьей. Как следствие, некоторые рекомендации и формулировки примеров могут оказаться неприемлемыми для других. Сюда можно отнести культуры за пределами Северной Америки и некоторые культуры внутри (например, многие культуры аборигенов). Стили невербального поведения могут особенно различаться в зависимости от культуры.

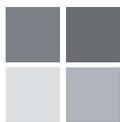
Что *не* отличается, так это то, что некоторая степень асертивного поведения приемлема практически в каждой культуре. Почти везде есть люди, которые ведут себя чересчур агрессивно, и другие, которые излишне пассивны. Этим людям будет полезно больше узнать о границах уместной асертивности в их группе, культуре или стране. Таким образом, понятие асертивности является универсальным. Если вы из другой культуры, вам следует узнать, насколько уместны для нее концепции, изложенные в этой книге.

ЧАСТЬ 2



На пути к достижению ассертивности

ГЛАВА 7



КАК СТАТЬ ЗАМЕТНЫМ: НЕВЕРБАЛЬНОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Телевидение и кино передают информацию двумя способами: в звуке и в изображении. Когда мы общаемся с другими людьми, мы обычно тоже делаем это двумя способами одновременно.

Вербальный канал включает слова, составляющие наше предполагаемое сообщение. Этот канал сообщает нашей аудитории то, о чем мы говорим. Общаемся ли мы вслух, посредством письма или языком жестов, этот канал используется почти всегда. Многие навыки асертивности сосредоточены на способе формулировки наших сообщений таким образом, чтобы добиться наилучшего результата.

Невербальный канал включает положение тела, движения и тон голоса при передаче вербального сообщения. Хотя этот канал не слишком важен, когда мы общаемся в письменной форме, он крайне необходим, когда разговор происходит лицом к лицу или по телефону. На самом деле, ваше воздействие часто больше зависит от того, *как* вы говорите, а не от того, *что* вы говорите.

Какой канал важнее? Все зависит от того, о какой части коммуникации идет речь. Если вы сосредоточены на информативном содержании, тогда вербальный канал обычно важнее: *“Как мне установить время на этом видеомаягнитофоне?”* Невербальное поведение человека в подобных ситуациях, ориентированных на передачу информации, мало о чем вам скажет.

Однако если вы хотите знать не только факты, то невербальный канал обычно важнее: *“Он смотрит на меня свысока из-за того, что я не знаю, как установить время на видеомаягнитофоне?”*, *“Он сердится, что я прервал его занятия, чтобы спросить?”*, *“Его волнует, правильно*

ли установлено время?”, “Он действительно знает или только догадывается?” Во всех этих случаях вы, скорее всего, будете уделять больше внимания невербальному содержанию, чем словам человека. Это правильно: обычно информация, которую вы получаете, обращая внимание на невербальный канал, является более полной и точной по сравнению с информацией, поступающей только из вербального канала. Люди узнают много нового, когда оценивают невербальный стиль, в том числе следующее:

- ваше эмоциональное состояние в данный момент;
- ваше отношение к обсуждаемому вопросу;
- ваше отношение к человеку, с которым вы разговариваете;
- считаете ли вы, что рассматриваемая проблема важна;
- ваш уровень уверенности в том, что вы говорите;
- ожидаете ли вы, что ваши слова будут иметь влияние;
- считаете ли вы себя равным, ниже или выше другого человека.

Иногда ваши слова и ваше невербальное поведение передают одно и то же сообщение (например, уверенность и ожидание того, что проблема может быть решена). В других случаях ваши вербальные и невербальные сообщения могут отличаться. Рассмотрим следующие примеры. Подумайте, во что бы вы больше поверили в каждом случае.

Вербальный канал

“Я тебя люблю”.

“Я знаю, ты сможешь”.

“Я не пойду”.

“Я не злюсь”.

“Отличная презентация”.

“Какой прекрасный подарок.

Мне приятно”.

“Большое спасибо”.

Невербальный канал

Стоит на расстоянии, взгляд опущен вниз или направлен вдаль.

Неуверенный голос, прерывистая речь, натянутая улыбка.

Надевает пальто, идет к двери.

Сказал громко, стиснув зубы, после чего пробормотал нецензурную брань.

Преувеличенное ударение на слове “отличная”, закатывает глаза, взгляд скептический.

Быстро откладывает подарок в сторону, едва взглянув на него.

Вялый голос, рассеянный вид, ударение на слове “большое”.

Когда вербальные и невербальные сообщения различаются, аудитория с большей вероятностью поверит невербальному сообщению. Люди также могут негативно отреагировать на всю вашу попытку общения.

Когда люди решают поговорить о какой-то проблеме, они всегда подбирают слова. Иногда они могут даже заранее спланировать, что хотят сказать. Однако они могут не уделить столько же внимания своему невербальному поведению и в результате иногда сообщают больше, чем планировали. Например, прося начальника о повышении, вы можете своими действиями дать понять, что на самом деле не ожидаете этого. В других случаях ваше поведение может сообщить что-то, что не соответствует действительности. Привычка отводить взгляд может сообщать о беспокойстве, даже когда вы спокойны. Привычка напрягать челюсть может сообщать о гневе, которого вы не чувствуете. Следовательно, стоит практиковать невербальное общение, чтобы уметь выразить то, что вы на самом деле имеете в виду.

Ассертивная невербальная коммуникация

Ассертивный невербальный стиль говорит об уважении к себе и к другому человеку. Он сигнализирует об ожидании того, что ваша точка зрения будет услышана. Пассивный стиль возлагает ответственность на другого человека и выражает ожидание того, что ваша точка зрения останется неуслышанной. Агрессивный стиль сообщает об отсутствии уважения к другому человеку и его вкладу. Пассивно-агрессивный стиль обычно выглядит пассивным, но скрывает тайную агрессивную мотивацию.

Прежде чем продолжить изучение различных стилей, давайте рассмотрим несколько концепций, которые могут пригодиться.

- **Плоскость лица:** воображаемая плоская поверхность между подбородком и глазами. Если представить, что на кончик носа прилепили лист бумаги, то он будет находиться в вертикальном положении, когда вы смотрите прямо на собеседника; наклонен назад, когда вы поднимаете подбородок; и вперед, если подбородок опущен.
- **Плоскость тела:** воображаемая плоская поверхность от передней части плеч до бедер. Когда вы стоите или сидите прямо, плоскость тела вертикальна. Когда вы сутулитесь, плоскость тела наклонена

вверх. Когда вы наклонены вперед, положив локти на колени, плоскость тела наклоняется вниз.

- **Личное пространство:** воображаемый мыльный пузырь вокруг человека. Границы определяются дискомфортом, который человек испытывает, когда кто-то другой (кроме близкого друга или партнера) входит в личное пространство. В западных культурах личное пространство обычно составляет от 30 до 75 см спереди и немного меньше сзади и по бокам. Величина личного пространства варьируется в зависимости от культуры. Как правило, оно больше в северных культурах (например, в Великобритании) и меньше в культурах, расположенных ближе к экватору (например, в Бразилии). Культурные различия в личном пространстве могут вызывать дискомфорт и неловкость при общении представителей разных культур.

Практикум. Невербальные стили

На следующих страницах представлен список основных аспектов невербального поведения. Описаны асертивный, пассивный и агрессивный стили (опять же, пассивно-агрессивный стиль чаще всего использует пассивный невербальный стиль). Для каждого аспекта определите, как вы чаще всего себя ведете, когда находитесь в ситуации, связанной с незначительным конфликтом (например, когда жалуетесь в ресторане, что ваш бифштекс плохо прожарен, отвечаете отказом, когда кто-то просит вас уделить ваше время или продлить срок выполнения какой-либо задачи). Поставьте галочку рядом с описанием, которое больше всего соответствует вашему стилю. Не удивляйтесь, если ваши ответы по многим пунктам совпадут. Различные аспекты нашего невербального общения, как правило, взаимосвязаны.

Поза

- **Асертивный стиль:** вертикальное положение с отведенными назад плечами. Плоскость тела вертикальна и, как правило, обращена к собеседнику. Плоскость лица также вертикальна (не наклонена ни вверх, ни вниз) и более или менее направлена на собеседника.

- **Пассивный стиль:** вы сутулитесь, как будто хотите казаться меньше, чем вы есть на самом деле. Плоскость тела, как правило, обращена в сторону от собеседника и может быть наклонена в бок или вниз. Плоскость лица зачастую наклонена вниз и в сторону. Плечи могут быть высоко подняты, голова опущена, как у черепахи. Тело кажется то ли напряженным, то ли поникшим.
- **Агрессивный стиль:** поза пугающая, угрожающая или выгнутая, как у тигра, готовящегося к прыжку. Плоскость тела, как правило, наклонена вниз и обращена к другому человеку. Лицо может быть повернуто к собеседнику или поднято вверх (нос смотрит в потолок). Эта поза говорит о том, что вы готовы к бою.

Движения и жесты

- **Ассертивный стиль:** движения обычно расслаблены и плавны. Напряжение мышц незначительное. Жесты естественны, открыты и расслаблены. Кисти тоже, как правило, расслаблены, ладони раскрыты, а не сжаты в кулак.
- **Пассивный стиль:** зависит от человека. Некоторые люди мало жестикулируют, когда они пассивны. Они выглядят подавленными и вялыми. Другие, наоборот, ускоряются, когда переходят к пассивному стилю, делая быстрые, но рассредоточенные жесты (размахивают руками, ерзают, играя с монетами или пуговицами). Некоторые делают классический жест “не нападай на меня”, пожимая плечами и делая беспомощные движения кистями рук, показывая при этом ладони, что является классическим пассивным жестом.
- **Агрессивный стиль:** напряжение тела, связанное с этим стилем, проявляется в жестах, которые, как правило, быстрые и резкие. Человек может жестикулировать указательным пальцем или всеми пальцами, прямыми, прижатыми друг к другу. Иногда руки имитируют короткие или рубящие удары, как в карате. Чем ближе происходят эти движения к личному пространству другого человека, тем агрессивнее жесты.

Физическая дистанция

- **Ассертивный стиль:** физическая дистанция отличается в зависимости от культуры. Люди, использующие асертивный стиль во время конфликта, обычно сохраняют привычную дистанцию в разговоре (т.е. ту же дистанцию, которую они используют в ситуациях, не требующих асертивного поведения).
- **Пассивный стиль:** расстояние, как правило, больше, чем обычно (если только тихий голос не заставляет стоять близко). В сочетании с отвернутым положением тела такое расстояние заставляет пассивных людей выглядеть так, будто они хотят уйти от контакта.
- **Агрессивный стиль:** расстояние часто ближе, чем обычно, человек будто вторгается в личное пространство собеседника. Широкие и быстрые жесты, которые часто используются, могут привести к внезапному выпаду рук или резкому повороту лица к другому человеку.

Зрительный контакт

- **Ассертивный стиль:** зрительный контакт частый, но прерывистый: время от времени человек отводит взгляд в сторону, лицо при этом вертикально.
- **Пассивный стиль:** зрительного контакта, как правило, избегают. Глаза часто опущены. Зрительный контакт обычно осуществляется поднятием глаз, а не головы.
- **Агрессивный стиль:** зрительный контакт обычно прямой и фиксированный. Мышцы вокруг глаз зачастую очень напряжены, поэтому взгляд получается прищуренный или пристальный. Человек, не привыкший общаться агрессивно, может испытывать такое же напряжение вокруг глаз, но отводить взгляд от собеседника.

Выражение лица

- **Ассертивный стиль:** выражение лица соответствует содержанию сообщения. Если оно серьезное или имеет место конфронтация, человек улыбается реже. Несмотря на это, лицо обычно

демонстрирует открытость благодаря прямому взгляду, спокойному выражению и небольшому мышечному напряжению. Рот слегка приоткрыт, лоб ровный.

- **Пассивный стиль:** выражение лица часто тревожное или извиняющееся. Заметно сильное напряжение, особенно на лбу. Человек может покраснеть. Для некоторых людей характерна нервная улыбка или неуместный смех.
- **Агрессивный стиль:** на лице обычно видно значительное мышечное напряжение, часто наиболее заметное в области челюсти. Обычно выражение лица неподвижное, часто сердитое, свирепое (направленное на собеседника или в сторону). Кожа красная, но это не похоже на румянец (лицо иногда покрывается пятнами), если только человек не привык быть агрессивным, так как в этом случае может появиться румянец.

Физический контакт

- **Ассертивный стиль:** физический контакт может очень отличаться в зависимости от культуры. Во время ассертивного общения человек обычно прикасается к собеседнику не больше и не меньше, чем в других ситуациях. Прикосновение, если случается, то обычно легкое, предназначенное для выражения сочувствия. В культурах, где не принято касаться собеседника, могут присутствовать мягкие похлопывающие жесты открытой ладонью вокруг личного пространства (или по столу или спинке стула по направлению к человеку).
- **Пассивный стиль:** прикосновения обычно минимальны, так как пассивные люди стараются отступить назад, но если и используются, то означают *“Не ненавижу меня”* или *“Не делай мне больно”*.
- **Агрессивный стиль:** прикосновения, если присутствуют, то жесткие и колющие (словно обвиняющие). Некоторые люди проявляют физическую жестокость. Чаше агрессивный человек делает быстрые жесты (тычет пальцем, например) рядом с другим человеком, но не касаясь его. Может показаться, что он пытается лопнуть пузырь чужого личного пространства.

Тон голоса

- **Ассертивный стиль:** голос теплый, приятной тональности. Может быть твердым, если ситуация требует серьезности, но сообщение редко передается сквозь зубы. Громкость обычная.
- **Пассивный стиль:** голос часто тихий, иногда настолько, что другие его не слышат. Тон может быть жалобным, особенно если человек оправдывается или пытается утихомирить другого человека. Высказывания могут иметь высокую тональность в конце, как будто человек задает вопрос: *“Итак, я хотел бы получить прибавку к жалованию?”* Такой вопросительный тон представляет значительную трудность для многих людей. Он сигнализирует о неуверенности и о том, что человек может поддаться влиянию.
- **Агрессивный стиль:** некоторые говорят раздраженно, эмоционально, громко кричат: *“Как ты мог это сделать! Я не могу в это поверить!”* Другие обычно используют более холодный стиль, они словно выцеживают слова сквозь зубы с небольшими эмоциональными изменениями: *“Я. Хочу. Чтобы это. Было сделано. Сейчас же. Понятно?”* Холодный тон может быть враждебным, громким или ледяным и угрожающе тихим, часто саркастическим или снисходительным.

Беглость речи

- **Ассертивный стиль:** поток слов равномерный, беглый, неторопливый, непоколебимый. Каждый может говорить асертивно, независимо от привычного стиля. Суть в том, что обычная беглость речи, как правило, не меняется во время асертивного контакта. Низкий уровень стресса, характерный для асертивного стиля, не мешает говорить бегло.
- **Пассивный стиль:** возможны заметные колебания, вызванные отчасти стрессом, а отчасти поиском слов, которые удовлетворили бы собеседника. Предложения часто обрывистые: *“... и я хотел спросить вас, если ... потому что я так занят, что... и тетя Флоренс придет в пятницу”*. Также, прежде чем перейти к сути, человек может делать много пауз, медлить: *“...поэтому я подумал, ну, вы знаете... я имею в виду...”*. Темп речи часто либо медленный, либо тревожный и торопливый.

- **Агрессивный стиль:** темп речи может быть медленнее обычного (человек процеживает слова сквозь зубы с холодным выражением лица) или быстрее (обычно с повышенной громкостью и резкими жестами). Беглость некоторых людей может ухудшаться, когда они злятся (“выплескивание ярости”). Однако чаще всего они немного колеблются. Беглость может быть меньшей проблемой, чем при пассивном стиле, потому что агрессивный человек меньше переживает о том, что может оскорбить других.

Внешний вид

- **Ассертивный стиль:** одежда, прическа, очки, опрятность и так далее — все это способы нашего самовыражения. Ассертивный человек способен адаптировать свой внешний вид к ситуации (например, наряжаться, если того требует случай), но не для того, чтобы стать безликим (выбирая ту же одежду, которую носят все остальные) или запугать других. Ассертивные люди могут осознавать, какое влияние их внешний вид оказывает на людей (возможно, им требуется некоторое время, чтобы подобрать прическу, которая выглядит хорошо), но подбирают его, по крайней мере, частично, чтобы отражать собственные предпочтения и индивидуальность.
- **Пассивный стиль:** самый распространенный пассивный стиль предназначен для того, чтобы смешаться с толпой. Одежда, очки и прическа тщательно подобраны, чтобы не выделяться, что является результатом страха перед тем, что может произойти, если человек будет более заметным, отличным от других или настоящим. Некоторые люди используют очки, косметику или бороду как ширму, за которой можно спрятаться (хотя другие считают эти средства удобным способом проявления собственной индивидуальности).
- **Агрессивный стиль:** одежда, прическа и аксессуары (включая очки, часы и даже автомобиль) могут подбираться целенаправленно, чтобы запугать других или продемонстрировать собственную силу. Кто-то агрессивно бросает вызов ожиданиям, отдавая предпочтение стилю, который будет провоцировать людей (например, наденет джинсы на свадебную церемонию, чтобы вызвать недовольство,

а не ради самовыражения). Экстремальный или необычный стиль сам по себе не свидетельствует об агрессии или пассивной агрессии, здесь важна *причина*, по которой он был выбран.

Практикум. Самооценка

Теперь вернитесь к каждой из категорий невербального поведения. Подсчитайте количество галочек, которые вы поставили рядом с каждым стилем общения, и запишите их ниже.

_____ Асертивный стиль

_____ Пассивный стиль

_____ Агрессивный стиль

Этот тест не является точным способом определения того, какой стиль вы используете чаще всего, однако если большинство галочек вы поставили напротив пассивного или агрессивного типа, то, возможно, ваш невербальный стиль общения требует внимания.

Просмотрите категории еще раз. Какая из них (например, поза, тон голоса, внешний вид) доставляет вам больше всего сложностей, когда вы пытаетесь быть асертивным?

Какой стиль вы чаще всего используете: пассивный или агрессивный?

При отработке асертивного невербального поведения уделите особое внимание этому аспекту вашего стиля.

На следующих страницах вы найдете упражнения, направленные на то, чтобы помочь вам освоить более асертивный невербальный стиль.

Практическое задание. Неделя действий

В этом упражнении вы будете работать над *одной* из категорий невербального поведения, которая вызывает у вас трудности. Цель состоит

не в том, чтобы вы стали полностью ассертивными во всех сферах своей жизни. Нет, вам нужно работать только в одной области, которую вы выбрали, а остальная часть вашего невербального поведения будет оставаться почти такой же, как есть.

Какую категорию (из списка на предыдущих страницах) вам выбрать?

- Категория, в которой вам сложно использовать ассертивный стиль.
- Категория, над которой вы *хотите* поработать.
- Категория, которая вызывает у вас наибольшую трудность, при условии, что это не будет непосильной задачей.

Ваш выбор: _____

Теперь об упражнении. На одну неделю сделайте приоритетной одну из выбранных вами областей невербального поведения. Какую неделю выбираете? А почему бы не начать прямо сейчас?

С: _____ По: _____

Когда вы будете замечать, что ведете себя пассивно или агрессивно, намеренно примите более ассертивный стиль. Например, если вы обычно одеваетесь так, чтобы быть незаметным (пассивный стиль), то каждый день в течение недели выбирайте одежду, в которой будете выделяться (яркие носки, одежда чуть более или менее нарядная, чем обычно, галстук или шарф, которые вы никогда не носите). Если вы обычно сутулитесь и отводите взгляд при разговоре, намеренно отводите плечи назад и поддерживайте более прямой зрительный контакт во время разговора.

Ваш привычный стиль срабатывает автоматически, поэтому вы будете замечать, что возвращаетесь к нему. Вам придется постоянно напоминать себе о своей задаче. Делайте это хотя бы раз в день. Ниже приведено несколько советов, которые помогут вам не забывать о практике.

- Если вы работаете над тем, чтобы начать говорить громче, приклейте на своем столе напоминание со словом “ГРОМКОСТЬ”.

- Если вы пытаетесь использовать более расслабленное выражение лица, прикрепите к зеркалу изображение расслабленного человека (или слово “РАССЛАБЬСЯ”).
- Если вы хотите начать одеваться иначе, приклейте напоминание на дверце шкафа.
- Наденьте эластичную ленту на запястье.
- Носите часы на другой руке.
- Носите кольцо не на том пальце, на котором обычно.

Всякий раз, когда вы замечаете свое напоминание, возвращайтесь к выбранному вами аспекту асертивного поведения.

Практическое задание. Прогулка по городу

Это упражнение предназначено для того, чтобы помочь вам поработать над определенными аспектами вашего невербального стиля, не беспокоясь о тоне голоса. Вместо этого вы сможете полностью сконцентрироваться на своей позе, зрительном контакте и выражении лица.

Ваша задача — совершить пятнадцатиминутную, возможно, получасовую прогулку в безопасном общественном месте, где бывает много незнакомых вам людей. Вы можете прогуляться по центру города, улице, где расположено много магазинов, парку или торговому центру.

Перед началом прогулки сосредоточьтесь на том, чтобы выглядеть уверенно и комфортно. Неважно, что вы так себя не *чувствуете*. Просто идите так, *как если бы* чувствовали. Если это поможет, представьте, что вы очень уверенный в себе человек, которого вы знаете или видели по телевизору или в кино. Представьте, что вы актер, играющий роль уверенного, асертивного человека. Воспользуйтесь нижеследующими стратегиями.

- Расправьте тело и плечи, не сутультесь.
- Поднимите голову, не смотрите под ноги, а старайтесь не отводить взгляд от глаз прохожих.
- Держите голову прямо, не опускайте ее и не наклоняйте вперед (последнее характерно для пассивного, агрессивного и пассивно-агрессивного стиля). Ваша грудь должна входить в помещение раньше носа.

- Ваша походка должна быть расслабленной и легкой. Руки должны двигаться естественно.
- Примите приятное, дружелюбное выражение лица. Постарайтесь слегка улыбаться.
- Устанавливайте краткий зрительный контакт с людьми, мимо которых проходите. Если отводите взгляд, то смотрите вправо или влево, но не вниз.
- Идите посередине тротуара, а не с краю. Когда проходите мимо других, не отступайте слишком далеко (как если бы вы были невидимкой и должны были взять на себя полную ответственность за предотвращение столкновения).
- Совсем несложно? Добавьте к зрительному контакту улыбку. Попробуйте *поздороваться* с несколькими прохожими.

Следите за своими ощущениями во время прогулки. Вы можете чувствовать себя немного неестественно. После того, как пройдете несколько кварталов, позвольте себе ссутулиться, начните избегать смотреть в глаза и примите неподвижное, пустое выражение лица. Смотрите под ноги. Держитесь края тротуара, как будто вы не имеете права там находиться. Обратите внимание на то, что при этом чувствуете. Возможно, вам это будет казаться более естественным, особенно если для вас это привычно. Возможно, вы будете чувствовать себя менее уверенно.

Когда пройдете еще несколько кварталов, вернитесь к первоначальному состоянию. Постепенно поднимайте голову, расслабьтесь, отведите плечи и голову назад и снова начните устанавливать прямой зрительный контакт с прохожими. Обратите внимание на различия в ощущениях. Сохраняйте это состояние до конца прогулки.

В ближайшие недели постарайтесь замечать за собой, когда ходите неассертивно, и переключайтесь на ассертивный стиль.

Практическое задание. Работа над голосом

Это упражнение предназначено для того, чтобы помочь вам поработать над невербальными аспектами вашего голоса. Вы будете использовать при этом телефон, так что вам не нужно беспокоиться о своей

позе, расстоянии от собеседника, положении лица или другом аспекте. Вы сможете полностью сосредоточиться на голосе.

Ваша задача — позвонить кому-то, кого вы не знаете, и попросить предоставить информацию. Ниже приведено несколько вариантов.

- Позвоните в местный отель и спросите цены на номера.
- Позвоните в ресторан и спросите, можно ли зарезервировать столик на ужин для четверых на субботу.
- Позвоните в библиотеку и спросите, есть ли у них аудиокниги, и если да, то на какой срок можно их взять.
- Позвоните в театр и узнайте, есть ли хорошие места на предстоящий спектакль.
- Позвоните в магазин, листовку которого вы недавно просматривали, и спросите, есть ли у них еще в наличии один их указанных в ней акционных товаров.

Во время разговора не беспокойтесь о словах, так как на этом этапе вы в основном работаете над качествами своего голоса. Ниже приведены рекомендации, которые могут упростить для вас выполнение этого упражнения.

- Прежде чем набрать номер, положите руку на живот. В течение одной-двух минут дышите диафрагмой, медленно и глубоко. Ваш живот должен расширяться при каждом вдохе и расслабляться при каждом выдохе.
- Потренируйтесь говорить как можно спокойнее и ровнее, не торопясь и не колеблясь.
- Постарайтесь говорить достаточно громко, чтобы другой человек мог вас услышать. Продолжайте дышать животом. Пусть речь выходит “из диафрагмы”, а не “из головы”.
- Говорите теплым, спокойным тоном. Старайтесь не извиняться, не оправдываться и (другая крайность) не звучать агрессивно или враждебно. Старайтесь не злиться и не показывать нетерпение, даже если человек отвечает медленно, неловко, нетерпеливо или не знает ответа на ваш вопрос. Старайтесь казаться дружелюбными и разговорчивыми.

Когда закончите, обратите внимание, не начинаете ли вы автоматически себя критиковать. Возможно, вы скажете или подумаете про себя нижеследующее.

- Я недостаточно ясно выразился.
- Я мог сделать это лучше.
- Я никогда не смогу сделать это правильно.
- Я опозорился.
- Ваш вариант: _____

Напомните себе, что это всего лишь упражнение, что вы не ожидали и не стремились к совершенству. Также помните, что не имеет значения, что подумал о вас человек, с которым вы разговаривали — он вас не знает. Повторите упражнение не менее двух раз.

Упражнение с партнером. Тренировка невербальных аспектов ассертивного стиля лицом к лицу

Если вы работаете с партнером, следующее упражнение можно выполнить вместе. Если вы работаете самостоятельно, можете воспользоваться зеркалом. Цель состоит в том, чтобы попрактиковаться в невербальных аспектах ассертивного стиля в формальной ситуации и получить обратную связь о том, как вы справились (от вашего партнера или от самих себя, если тренируетесь перед зеркалом). Вы можете использовать эту информацию при работе над своим стилем общения в повседневной жизни.

Часть первая: репетиция со сценарием

В первой части упражнения вы прочитаете (или, что еще лучше, сыграете) себе или своему партнеру очень короткий сценарий. Инструкции приведены ниже.

1. Если вы работаете с партнером, решите, кто будет первым.
2. Выберите краткий сценарий из списка ниже. Постарайтесь заучить его, чтобы воспроизвести, не читая.

3. Воспроизведите сценарий своему зеркальному отражению или партнеру. Будьте максимально естественны, как если бы вы разговаривали с этим человеком спонтанно (например, представьте, что другой человек — продавец, бортпроводник или водитель такси).
4. Используйте ассертивный невербальный стиль. Сосредоточьте свои усилия на конкретном аспекте ассертивного стиля, который доставляет вам больше всего трудностей (зрительный контакт, тон голоса, выражение лица и т.д.).
5. Если у вас есть партнер, попросите его прокомментировать ваше невербальное поведение. Человек, дающий обратную связь, должен сосредоточиться как на положительных, так и на отрицательных аспектах. Что у вас вышло хорошо? Что могло бы быть лучше? Если у вас нет партнера, сами оцените свое выступление. Обратите внимание на то, что у вас уже хорошо получается.
6. Разыграйте сценку еще раз, помня об обратной связи.
7. Оцените свою вторую попытку или получите обратную связь от партнера.
8. Поменяйтесь с партнером ролями и повторите упражнение.
9. Продолжайте, пока не пройдете все сценарии из списка ниже.

Сценарии

- Вчера я купил у вас эту книгу и заметил, что в ней не хватает 30 страниц. Я хотел бы сделать обмен или получить назад свои деньги.
- Я хотел бы отдать свои брюки в химчистку, но мне необходимо, чтобы вы полностью удалили это пятно.
- Мы с другом хотим пересечь за столик в более тихой части ресторана.
- Мой рейс отменили из-за снежной бури. Забронируйте мне билет на другой ближайший рейс.
- Мне нечего декларировать, но мне нужна помощь с этим тяжелым чемоданом. Не могли бы вы найти кого-нибудь, кто мог бы мне помочь?

- Извините, но сейчас моя очередь.
- В центр города, пожалуйста. Я заметил, что вы не включили таксометр. Я хотел бы, чтобы он работал.
- В моей комнате холодно, батарея, похоже, не работает. Пришлите, пожалуйста, кого-нибудь ее проверить.

Часть вторая: репетиция без сценария

Это упражнение похоже на предыдущее, но содержит элемент импровизации. Как и раньше, вам предлагается разыграть короткую сценку с вашим партнером или с отражением в зеркале, но в этот раз слова вы придумываете сами.

Последовательность та же, что и раньше. Если у вас есть партнер, решите, кто будет первым. Выберите ситуацию из списка ниже и разыграйте ее, самостоятельно подбирая слова. Будет достаточно нескольких строк. Оцените себя самостоятельно или попросите это сделать вашего партнера. Не забывайте указывать и плюсы, и минусы. Затем повторите задание и еще раз оцените свою работу. Продолжайте, пока не пройдете все темы, перечисленные ниже.

Темы

- Турфирма забронировала для вас рейс, но вы хотите, чтобы они проверили, есть ли более дешевый авиабилет.
- Вы хотите знать, автобус, в котором вы едете, проезжает почту до или после городского парка.
- Вы хотите посмотреть меню перед тем, как сядете за столик в ресторане.
- Вы хотите, чтобы медсестра вашего доктора предложила вам более удобное для вас время приема.
- Вы хотите, чтобы полицейский проверил, числится ли в угоне машина, которая врезалась в вашу.
- Вы хотите, чтобы в мастерской вам бесплатно переделали бракованный ключ.

- Вы хотите узнать у билетного кассира, будут ли сегодня распроданы все билеты на шоу.
- Вы хотите узнать в овощном магазине, продают ли они овощи местного производства.
- Вы хотите узнать, есть ли в магазине напольная плитка в зеленом цвете, который подошел бы к вашему пальто.

ГЛАВА 8



БЫТЬ СОБОЙ: КАК НАУЧИТЬСЯ ВЫРАЖАТЬ СВОЕ МНЕНИЕ

Быть ассертивным означает участвовать в событиях своей жизни и жизни других людей. Понятие “быть собой” включает помимо всего прочего готовность выражать свое отношение, предпочтения, идеи, цели и мнение. Мы можем избегать открыто говорить об этих вещах, но в результате мы избегаем жить собственной жизнью.

Возможно, трудно представить себе все ситуации, в которых вы могли бы высказать свое мнение. Возможно, вы так долго сдерживались, что люди перестали вас спрашивать. Возможно, вы высказываете свое мнение настолько агрессивно, что они боятся спрашивать. Таких ситуаций тысячи. Ниже приведены лишь некоторые из них.

- В какой ресторан ты хочешь пойти сегодня вечером?
- Как тебе фильм?
- Мы должны решить вопрос по поводу ремонта кухни. Что нам следует сделать в первую очередь?
- Мне нужно твое профессиональное мнение по этому вопросу.
- Куда нам поехать в отпуск?
- Наши читатели могут написать в редакцию письмо об этой статье.
- Что нам делать с привычкой нашей дочери воровать?
- Как ты относишься к смертной казни?
- Давай я расскажу тебе этот анекдот о (расовой группе)...
- За кого ты собираешься голосовать?

- Ты не возражаешь, если я возьму это?
- Мы хотим уволить Джеймса. Что ты думаешь по этому поводу?
- Вот проект докладной записки, которую я пишу. У вас есть какие-нибудь идеи?
- Может, нам стоит пожениться?
- Отчет должен быть готов к понедельнику.
- Как ты думаешь, я готов к погружению в океан?

Вы обязательно сталкиваетесь хотя бы с некоторыми из этих или подобных ситуаций. Умение высказать свое мнение откровенно, в неагрессивный способ, является необходимым навыком.

Вспомните последние три дня. Перечислите три ситуации, в которых вы могли высказать свое мнение. Возможно, вы это сделали. Возможно, вы сдержались. Возможно, вы выразили свое мнение таким образом, что другие почувствовали, что у них нет возможности с вами не согласиться. Возможно, вы выразились в иносказательной или саркастической манере. Неважно. Запишите первые три, о которых вы вспомнили.

1. _____

2. _____

3. _____

Многим людям трудно открыто выразить свое мнение. Прочтите описания ниже. Поставьте галочку рядом с тем из них, которое больше всех вам подходит в большинстве ситуаций. Используйте ситуации, которые вы перечислили выше, в качестве руководства.

- **Пассивный стиль.** Вы избегаете высказывать свое мнение по каким-либо вопросам, даже если они незначительные (*“Тебе понравился фильм?”*) или важные (*“Как ты думаешь, нам стоит прекратить отношения?”*). Вы ждете, пока другие выскажут свое мнение первыми. Возможно, вы готовы высказать собственное мнение, но только в том случае, если ваши с собеседником взгляды совпадают. Вы также можете притворяться, что согласны, или менять свои взгляды, чтобы угодить другому человеку.
- **Агрессивный стиль.** Вы вполне готовы высказать свое мнение, но делаете это так, будто придерживаться другого мнения глупо или нехорошо. *“Как ты мог о таком подумать?!”* Вы резко критикуете или высмеиваете другие точки зрения, независимо от того, выражали ли другие свое мнение по этому вопросу. Если кто-то не согласен с вами, вы пытаетесь заставить его изменить свое мнение с помощью запугивания, сарказма или жаркого спора.
- **Пассивно-агрессивный стиль.** Вы избегаете прямо не соглашаться с другими, но выражаете свое категоричное мнение, когда втайне знаете, что оно может обидеть присутствующих. Если вас спросят, вы будете отрицать, что целенаправленно хотели кого-то задеть: *“Фрэнк Смит — самый коррумпированный политик, который у нас когда-либо был. Нет, я не знал, что ты руководил его предвыборной кампанией”*. Вы часто высказываете свое мнение о других, когда их нет рядом: *“Я думаю, что на этот раз Боб ушел обедать на совсем, не так ли?”* Вы часто используете сарказм, редко говорите прямо и отрицаете негативные намерения: *“Нет, я ничего не хотел этим сказать. О чем ты?”*
- **Ассертивный стиль.** Вы готовы высказывать свое мнение независимо от того, сделали ли это другие. Вы берете на себя ответственность за свое мнение (*“Лично я считаю, что...”*), а не представляете его как единственную точку зрения разумного человека. Если кто-то не согласен, вы готовы обсудить это, но вы не обязательно считаете, что должны изменить чужое мнение. Вы готовы изменить свое мнение, если другие предоставят новую информацию, которую вы не учли, но вы не сделаете это только потому, что другие думают иначе.

Как и большинство людей, вы, вероятно, используете все четыре стиля в разных ситуациях. Независимо от того, какой стиль вы выбрали, для вас может быть полезным попрактиковаться в высказывании своего мнения более открыто. Ниже приведены несколько советов.

- **Для начала расслабьтесь.** Вы сможете мыслить более ясно и лучше выражать свои мысли, если будете спокойны. Дышите медленно и глубоко, думая о том, что вы хотите сказать. Вы можете использовать упражнение диафрагмального дыхания, описанное в главе 2. Не напрягайте тело, когда говорите.
- **Потренируйтесь.** Кратко проговорите в голове то, что вы хотите сказать, прежде чем это сделать. Постарайтесь четко сформулировать свое высказывание. Конечно, в идеале вы хотели бы отвечать без подготовки, но изменение вашего привычного стиля может потребовать времени. В конце концов, вы научитесь говорить легко и спонтанно.
- **Не показывайте, что вы не уверены в себе.** Возможно, вы мыслите широко. Если вам станут известны новые данные, вы можете захотеть изменить свое мнение. Тем не менее не показывайте свои сомнения: *“Я могу ошибаться на этот счет — и вы можете мне сказать, если я ошибаюсь, — но я думал, что...”*. Если вы не определились, тогда так и скажите. Если вы уверены, тогда так и скажите. Но не подрывайте свое мнение из страха, что другие могут с ним не согласиться.
- **Не стесняйтесь показывать, что вы открыты для других точек зрения.** Вы можете захотеть показать, что, хотя у вас есть мнение, вы открыты и для других идей: *“У меня нет особых предпочтений, но я хотел бы сходить в рыбный ресторан”*.
- **Берите на себя ответственность за свое высказывание.** Высказывая свое мнение, используйте местоимение “я”, чтобы показать, что вы берете на себя ответственность за свое мнение: *“Лично я отношусь к абортам так...”*. Когда мы не уверены, у нас возникает соблазн сослаться на авторитет: *“Главный хирург говорит...”*. Возможно, вы полагаете, что ваш собеседник скорее согласится с ним, чем с вами. Если нет, тогда он будет спорить с позицией авторитета, а не с вашей. Вы можете отойти в сторону и сделать

вид, что просто озвучиваете чужую мысль, а не свою: *“Я же не виноват, что он так сказал”*. Это нечестно. Если вы так считаете, то так и скажите. Возьмите на себя ответственность. Позже вы, возможно, захотите обосновать свое мнение (при этом вы можете ссылаться на авторитет), но это все равно ваше мнение, и в первоначальном высказывании вы должны в этом признаться: *“Я против сплошной вырубki старых деревьев”*.

- **Не извиняйтесь за свое мнение.** Извинения уместны, когда вы превышаете свои права. У вас есть право иметь свое мнение, вам не нужно за это извиняться. Избегайте фраз типа *“Прости, что я это сказал...”* или *“Мне очень жаль, но я думаю...”*. Вы действительно сожалеете о том, что у вас есть своя точка зрения?
- **Вы не истина в последней инстанции.** Можно так сформулировать свое мнение, что другие просто уйдут в тень и будут считать, что они не имеют права не согласиться. *“Любой здравомыслящий человек согласится с тем, что...”*, *“Эта политическая партия полностью коррумпирована”*. Но у людей есть право не соглашаться с вами и быть настолько раздражающе правыми или неправыми, какими и вы иногда бываете. Не формулируйте свое мнение так, будто оно единственное верное.
- **Не запугивайте.** Если собеседник меняет свое мнение, то потому, что у него есть на то объективная причина, а не потому, что вы давили на него, пока он не сдался. Не повышайте голос, не возвышайтесь над другим человеком, не смотрите на него пристально, не угрожайте (*“Что бы подумала начальница, если бы услышала тебя”*), не переходите на личности (*“Ты просто мягкий”*), не обвиняйте (*“Конечно, тебе же на меня плевать...”*). Даже если вы таким способом убедите людей согласиться с вами, то они будут согласны только до тех пор, пока вы не выйдете из комнаты. Люди редко меняют свое мнение вследствие запугивания.
- **Подумайте, прежде чем оправдываться.** Некоторые люди чувствуют угрозу, когда другие не согласны или оспаривают их мнение. Затем они злятся и идут на все, чтобы убедить другого человека согласиться с их точкой зрения. Такое поведение часто является результатом наличия одного из двух убеждений: 1) чтобы я остался при своем мнении, другой человек должен думать так

же; если это не так, я должен изменить свое мнение; 2) ценность или обоснованность моего мнения (или меня как личности) зависит от моей способности отстаивать свою позицию. Эти убеждения ставят вас в беспомощное положение перед необходимостью изменить чье-то мнение. Другой человек имеет полный контроль. Если кто-то оспаривает ваше мнение, вам решать, защищать его или нет. Вам не обязательно убеждать других в своей правоте, чтобы остаться при своем мнении. Вы можете просто признать, что думаете по-другому: *“Я вижу, что ты не согласен”. “Похоже, ты думаешь, что..., а я думаю, что... Нет, я не собираюсь спорить, я просто говорю, как считаю”*.

- **Не спускайте неуместное поведение с рук.** Мы не обязаны высказывать свое мнение *каждый* раз, когда появляется возможность. Иногда никто не будет интересоваться вашим мнением, но оно все равно может быть важно для вас. Когда кто-то делает расистский комментарий, отпускает неуместную шутку или ведет себя недопустимо по отношению к другим, вы можете высказать свое мнение: *“Я не считаю шутки о СПИДе смешными”*. *“Я думаю, это нормально, что он так сделал”*. *“Я считаю, что бить ребенка недопустимо”*. *“Джон, я знаю, что ты не спрашивал, но я твердо уверен, что завести медвежонка будет ошибкой”*.

Практикум. Высказывание своего мнения

Вернитесь к трем ситуациям, которые вы записали несколько страниц назад. Выберите ту, в которой вы хотели бы быть более асертивными. Сделайте краткую заметку об этом ниже. Если вы не выполняли упражнение или были асертивны во всех ситуациях, вспомните другую недавнюю ситуацию, в которой вы вели себя не очень асертивно, когда высказывали свое мнение. Что это была за ситуация?

Что более асертивное вы могли бы сказать? Возможно, сейчас, когда ситуация позади, вам будет легче об этом подумать.

Хотели бы вы, чтобы на следующей неделе возникла ситуация, в которой вы могли бы выразить свое мнение асертивнее, чем обычно? Что это за ситуация?

Запишите пример асертивного высказывания, которое вы могли бы использовать, чтобы выразить свое мнение в этой ситуации. Не торопитесь и воспользуйтесь приведенными выше советами.

Подумайте о том, чтобы воплотить свой план в жизнь, когда такая ситуация возникнет. По крайней мере, в течение следующей недели постарайтесь замечать каждый раз, когда вы избегаете высказывать свое мнение или высказываете его в агрессивной форме. Используйте листы оценки асертивности в конце книги, чтобы фиксировать такие ситуации. Постарайтесь постепенно перейти к асертивному, открытому, неагрессивному стилю. Похвалите себя за усилия. Не сердитесь на себя за то, что нервничаете или не все делаете правильно. Напомните себе, что для овладения любым новым навыком требуется время и практика.

Практическое задание. Обмен мнениями

Это упражнение направлено на то, чтобы помочь вам развить способность высказывать свое мнение, когда того требует ситуация. Если вы работаете в паре, вы можете выполнить его вместе. Решите, кто будет

первым. Если вы работаете самостоятельно, воспользуйтесь зеркалом. Ваша задача описана ниже.

Спикер

- Выберите вопрос из “Списка вопросов”, который вы найдете на следующих страницах, или придумайте собственный.
- Определитесь со своим мнением по этому вопросу. Если у вас нет мнения, придумайте его.
- Вы можете высказать свое реальное мнение или мнение, которого на самом деле не придерживаетесь.
- Если вы высказываете ложное мнение, не говорите своему партнеру об этом. Постарайтесь убедить его, что действительно так считаете.
- Вы должны ясно изложить свою точку зрения (не пассивно и не агрессивно). У вас *нет* цели получить одобрение вашего партнера, изменить его мнение или убедить его в том, что вы правы.
- На высказывание потратьте одну-две минуты.

Наблюдатель (если работаете с партнером)

- Внимательно слушайте спикера.
- Старайтесь не кивать, не улыбаться и не выражать согласие или несогласие. Ваш партнер не должен знать, согласны вы или нет.
- Когда спикер закончит, дайте обратную связь. Используйте контрольный список ниже. Начните с положительных моментов. Завершите *одним* или *двумя* предложениями по улучшению (даже если это означает воздержание от других предложений).

Оценка (если работаете в одиночку)

- Ознакомьтесь с контрольным списком навыков высказывания мнения ниже. Оцените себя. Учитывайте как положительные, так и отрицательные аспекты.
- Определите один или два аспекта, которые можно улучшить.

Повторение (в одиночку или с партнером)

- Выскажите свое мнение еще раз, учитывая замечания.
- Старайтесь уделить основное внимание улучшению указанных аспектов.

По окончании

- Поменяйтесь ролями (если работаете с партнером).
- Повторите упражнение еще с одним-двумя вопросами.

Контрольный список навыков высказывания своего мнения

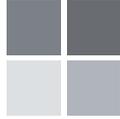
- Поза тела, движения, расстояние, зрительный контакт, выражение лица.
- Тон, громкость голоса, беглость речи.
- Вопросительная интонация (*“Я думаю, что это неправильно? Этого не должно быть? Я против этого?”* — пассивный стиль).
- Извинения (*“Извините, но я действительно думаю...”* — пассивный стиль).
- Сосредоточение внимания на собственном невежестве (*“По правде говоря, я не знаю, но...”* — пассивный стиль).
- Высказывания с местоимением “я” (*“Я считаю, что...”* — ассертивный стиль).
- Отвержение другого мнения (*“Только идиот мог подумать, что...”* — агрессивный или пассивно-агрессивный стиль).
- Ссылка на авторитет (*“Исследования показывают...”* или *“Эксперты соглашаются, что...”* — как правило, агрессивный стиль).
- Высказывания со значением “конечно” (*“Разумеется...”* — предполагает согласие; обычно агрессивный или пассивно-агрессивный стиль).

Список вопросов

- Защита окружающей среды и рабочие места в ресурсной промышленности.
- Должно ли общественное телевидение и радио финансироваться государством?
- Какая политическая партия лучше?
- Управлять рыболовством нужно на федеральном или местном уровне?
- Должны ли профессиональные спортивные команды иметь налоговые льготы?
- Есть ли коррупция на Олимпийских играх?
- Нужно ли заставлять целлюлозные заводы очищать сбросы в океан?
- Должны ли западные страны когда-нибудь первыми применить ядерное оружие?
- Должны ли западные страны односторонне избавиться от всего ядерного оружия?
- Следует ли разрешить бизнесу инвестировать капитал в страны с плохой репутацией в области защиты прав человека?
- Нужно ли запретить одежду, изготовленную с использованием детского труда?
- Оправдан ли детский труд в очень бедных странах?
- Нужно ли выгонять нищих с улицы?
- Должна ли провинция или штат, в котором вы проживаете, отделиться от страны?
- Следует ли сажать в тюрьму малолетних правонарушителей?
- Должно ли разрешенное содержание алкоголя в крови во время вождения быть равным нулю?
- Должна ли порнография подвергаться цензуре?
- Интернет — это добро или зло?
- Следует ли разрешить клонирование человека?

- Правильно ли ввести в школах такой предмет как половое воспитание?
- Знают ли большинство детей достаточно/слишком много/слишком мало о сексе?
- Правильно ли использовать камеры безопасности дорожного движения для фиксации нарушений правил дорожного движения?
- Правильно ли выдавать водителям градуированные водительские удостоверения?
- Какое место самое лучшее для жизни в вашей стране?
- Должна ли культурная индустрия (фильмы, книгоиздание) быть освобождена от международных торговых соглашений?
- Кто был величайшим лидером вашей страны?
- Кто был самым худшим лидером вашей страны?
- Должны ли люди, заблудившиеся в лесу, платить за свое спасение?
- Должна ли ваша страна чаще или реже участвовать в зарубежных миротворческих миссиях?
- Нужно ли нам больше муниципального жилья?
- Нужно ли нам больше земли, отведенной под парки дикой природы?
- Должна ли у нас быть смертная казнь?
- Может ли китобойный промысел быть оправданным?

ГЛАВА 9



УМЕНИЕ ПРИНИМАТЬ КОМПЛИМЕНТЫ: ПОЛУЧЕНИЕ ПОЛОЖИТЕЛЬНОЙ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

Следующие четыре главы посвящены предоставлению обратной связи одним человеком другому. Почему так много? Почему это так важно?

Представьте, что вы учитесь нырять с аквалангом. Вы надели его, и теперь ваша задача — спуститься на дно бассейна и снять маску, чтобы ощутить, как вода льется вам на лицо.

“Чтобы это сделать, мне нужно вынуть регулятор изо рта?”

Инструктор смотрит на вас пустым взглядом.

“Я все надел, правда?”

Тишина.

“Что я делал не так в прошлый раз, когда запаниковал?”

Ответа нет.

“Эй, как я справился?”

Инструктор даже не смотрит.

“Как думаете, я уже готов к погружению в океан?”

Инструктор пожимает плечами.

“Я делаю что-то такое, что может меня убить?”

Никакой реакции.

Представьте себе мир без обратной связи от других людей. Никто не помогает вам что-то узнать. Никто не говорит, что у вас получается. Никто не высказывается о результатах вашей деятельности. Вы заканчиваете свою презентацию, а аудитория безучастно смотрит на вас, как будто вас показывают по телевизору и вы где-то очень далеко. Ваш начальник отказывается говорить вам, что думает о вашей работе. Ваш партнер просто смотрит на вас, когда вы спрашиваете, куда движутся ваши отношения.

Жутковато, не правда ли?

Людям нужна обратная связь. Иногда мы можем не видеть, что делаем: *“Моя ракетка поднялась достаточно высоко при последней подаче?”* Иногда люди не могут оценить ситуацию: *“Со сколькими клиентами в день встречается большинство людей?”* Иногда мы не можем сказать, приносят ли наши действия желаемый эффект: *“Помогло ли, когда я встал, или я все-таки выглядел слишком угрожающе?”*

Мы особенно зависим от обратной связи в социальных ситуациях. Большинству из нас трудно судить о собственном социальном поведении. Поскольку мы не можем видеть себя такими, какие мы есть на самом деле, мы часто не знаем, правильно ли мы себя ведем. Один из основных способов увидеть себя — получить обратную связь от других. Они могут быть нашими глазами и ушами.

- У тебя слишком громкий голос для этого театра.
- Ты сегодня какой-то робкий.
- К твоей рубашке прицепилась нитка.
- Ты был слишком строг с ней.
- Это было очень мило с твоей стороны.

Мы можем использовать получаемую обратную связь, чтобы скорректировать свое поведение. Конечно, не хотелось бы в своей жизни полагаться во всем на мнение или требования окружающих, но может быть полезным знать, что они видят, когда смотрят на нас. Тем не менее другие не всегда видят нас четко. Их суждения о нас небезупречны, они основываются на нескольких источниках, ниже представлены некоторые из них.

- Предположения о том, что мы думали, чувствовали или хотели сделать, часто оказываются ошибочными: *“Ты на самом деле хотел задеть его чувства”, “Ты волновался из-за этой встречи”, “Ты просто думал, что я снова пытаюсь тебя контролировать”*.
- Надежды или опасения по поводу того, как мы будем действовать: *“Ты хочешь завести интрижку, не так ли?”, “Ты тайно любишь меня”, “Ты не доверяешь мне”*.
- Переоценка собственного влияния на наше поведение: *“Ты забыл свои реплики, потому что я был в зале, верно?”, “Ты делал это, чтобы произвести на меня впечатление”, “Ты грустишь, потому что я разозлился на тебя на прошлой неделе”*.
- Нереалистичные представления о надлежащем поведении: *“Это было грубо с твоей стороны не пригласить его на наш праздник”, “Когда кто-то высказывает свое мнение, ты никогда не должен говорить, что не согласен”, “Если ты любишь меня, ты должен знать, что я чувствую, даже если я об этом не говорю”*.
- Желание контролировать нас с помощью обратной связи: *“В следующий раз я ожидаю, что ты пойдешь со мной”, “Докажи, что любишь меня”, “Если ты еще раз заговоришь об этом, я уйду”*.
- Желание сделать нам больно: *“Ты невнимательная свинья”, “Твоя презентация была ужасна”, “Я удивлена, что ты так ничему и не научился в постели”*.
- Тенденция давать неопределенную и бесполезную обратную связь: *“Тебе лучше знать”, “Я думаю, все прошло хорошо”, “Что-то мне понравилось, что-то нет”*.

Учитывая эти проблемы, может возникнуть соблазн полностью игнорировать обратную связь извне и никогда не давать свою собственную. Но обратной связи не избежать.

- Вот оценка вашей работы.
- Заполните, пожалуйста, форму обратной связи.
- Вы прошли этот раздел курса.
- Как я выгляжу?
- Что ты думаешь о фильме, который я выбрал?

- Тебе понравилось?
- Рубашка подошла?
- Я получу работу?
- Ты выйдешь за меня?
- Мне идет?
- Правильно ли я поступил?
- Тебе нравится моя невеста?
- Почему ты сердисься?

Все мы оказываемся в таких ситуациях. Работа, заработная плата, отношения, личная гигиена и здоровье могут зависеть от различных форм обратной связи. Кроме того, без обратной связи наше собственное поведение может постепенно ухудшаться. Подумайте о нижеследующих примерах.

- Начальник, который никогда не получает отрицательных отзывов и в результате становится еще более требовательным и неблагодарным.
- Супруг, который никогда не осознает, что его поведение сводит партнера с ума.
- Политический лидер, запрещающий критику и становящийся все более жестоким.
- Ребенок, которому никогда не делают замечаний по поводу поведения, становится избалованным и эгоцентричным.

Как работать с обратной связью от других, если она так часто бывает ошибочной? Как не стать раздавленным их критикой? Как среди обидных слов найти полезную информацию? Как принять комплимент, не оскорбив людей? Как самим давать полезную обратную связь?

Начнем с положительной обратной связи, которую часто легче давать и получать, чем отрицательную. Во многих ситуациях такая связь является более продуктивным инструментом для общения, повышения эффективности и изменения поведения. Но, и об этом речь пойдет в главе 11, отрицательная обратная связь тоже важна.

Принятие положительной обратной связи

Многим людям трудно принимать комплименты. Особенно это касается не очень ассертивных. Вместо этого они их отклоняют. Рассмотрим, как это происходит, почему и каковы могут быть последствия такого поведения.

Как люди отклоняют комплименты?

Люди пренебрегают комплиментами разными способами. Ниже приведены некоторые из них.

Игнорирование

Человек может проигнорировать комплимент, сделав вид, что не услышал его.

Комплимент: *“Тебе идет эта шляпа”.*

Ответ: *“Где ты хочешь пообедать?”*

Или же фраза может быть не воспринята как комплимент.

Комплимент: *“Я бы хотел, чтобы вы возглавили новый отдел”.*

Ответ: *“Вам не нравится, как я выполняю свою работу на нынешней должности?”*

Отрицание

Человек может обесценивать комплимент, противореча ему.

Комплимент: *“Ты сегодня отлично выглядишь”.*

Ответ: *“Нет, неправда. Я выгляжу ужасно”.*

Спор

Человек может начать спорить с собеседником, делающим комплимент, чтобы показать, что комплимент был неуместен.

Комплимент: *“Ваш проект действительно удался”.*

Ответ: *“Нет. Посещаемость оказалась ниже, чем я предполагал, мы не заработали столько, сколько могли бы, а слон был слишком толстым”.*

Шутки

Человек может пошутить, не приняв комплимент в том виде, в котором он был задуман.

Комплимент: *“Я очень ценю помощь, которую вы мне оказали, когда моя мама была так больна”.*

Ответ: *“Ну да, как будто у меня был выбор!”*

Самоуничижение

Человек может попытаться сбалансировать положительную обратную связь самоуничижением.

Комплимент: *“Ты прекрасно справился на том последнем холме”.*

Ответ: *“Да, думаю, это было не так уж и плохо для такого старого толстяка, как я”.*

Выражение сомнения

Человек ставит комплимент под сомнение.

Комплимент: *“Ты прекрасно спел”.*

Ответ: *“Почему ты так думаешь? Ты, должно быть, глухой”.*

Сокращение

Человек принимает комплимент в сокращенной версии.

Комплимент: *“Ты выглядишь потрясающе”.*

Ответ: *“Это все благодаря носкам, которые подарила мне моя сестра”.*

Бумеранг

Человек быстро возвращает комплимент.

Комплимент: *“С тобой было весело сегодня”.*

Ответ: *“А с тобой весело всегда”.*

Почему люди не принимают комплименты?

- Многих учили, что принимать комплименты — это тщеславие. Они думают, что к комплиментам всегда нужно относиться как к горячей картошке — избавляться как можно скорее.
- Некоторые люди чувствуют потребность восстановить баланс. Комплимент является положительным, поэтому, чтобы сбалансировать его, они должны обесценить комплимент (устранить положительный компонент), оскорбить себя (уравновесить его отрицательным) или сделать другому человеку комплимент взамен (позитив за позитив).
- Некоторые люди опасаются, что, приняв комплимент, они останутся в долгу перед другим человеком. Единственный способ избежать долга — избавиться от комплимента или вернуть его.
- Многие люди имеют низкую самооценку. Комплименты не вписываются в этот образ, поэтому эти люди не знают, что с ними делать. Они думают, что положительному впечатлению, которое они произвели, должно быть какое-то другое объяснение (просто повезло; было хорошее освещение; человек, который так сказал, просто глупый).
- Некоторые люди беспокоятся о мотивах комплимента. В результате они реагируют подозрительно и негативно: *“Почему она так сказала?”* Они недоумевают, не подставляют ли их, и забывают, что комплимент не дает другим власти над ними.

Каковы последствия отказа от комплиментов?

Некоторые люди полагают, что избегание комплиментов выставляет их в лучшем свете перед другими. Возможно, окружающие сочтут их скромными, приземленными или добрыми. В действительности, отклонение комплиментов является оскорблением для тех, кто их делает. Это говорит им о том, что вы считаете, что у них неверные суждения или что их мнение для вас неважно. В результате человек, делающий комплимент, может почувствовать неловкость, ему будет неудобно, он будет чувствовать себя глупо или разочарованно и вряд ли будет делать вам комплименты в будущем.

Отказ от комплиментов отразится и на вашем настроении. Скорее всего, после это вы почувствуете себя хуже, а не лучше.

Знаете ли вы кого-нибудь, кто постоянно отказывается от комплиментов или отрицает их? Кто это?

Когда этот человек так реагирует на ваши комплименты, что вы думаете? Как вы себя чувствуете?

Альтернатива

Альтернатива — просто принять комплимент. Впустите его. Поблагодарите, не сокращая, не извиняясь, не возвращая его тут же. Простого “*спасибо*” будет вполне достаточно.

Нет ничего надменного в том, чтобы принимать комплименты. Это вежливо. Это говорит человеку, что вы цените его и его мнение. Ниже приведено несколько примеров ответа на комплимент.

- Спасибо.
- Спасибо. Я усердно над этим работал.
- Я рад, что вам понравилось.
- Спасибо. Мне приятно, что вы заметили.
- Спасибо. Мне и самому это нравится.

Ключевой момент: комплимент — это подарок, который нужно принять. Это не бомба, которую нужно обезвредить, и не волейбольный мяч, который нужно вернуть.

Практическое задание.

Принятие комплиментов

Попрактикуйтесь в принятии комплиментов, используя список, представленный ниже. Если вы работаете с партнером, сделайте

по очереди друг другу комплименты из списка. Можете добавить собственные. Не беспокойтесь о том, реалистичны ли они. Если вы работаете в одиночку, представьте, что кто-то делает вам комплимент, а затем ответьте.

Когда вы даете положительную обратную связь, будьте максимально открытыми и искренними. Если хотите, измените некоторые формулировки, чтобы они соответствовали вашей обычной манере говорить. Попробуйте поймать своего партнера на любом из неприемлемых ответов. Укажите ему на это.

Когда вы получаете комплимент, примите его так открыто, как только сможете. Говорите четко и следите за своим невербальным поведением. Обращайтесь непосредственно к собеседнику, следите за положением тела и зрительным контактом. Обратите внимание на чувства, возникающие, когда вы принимаете комплименты. Вначале вы можете ощутить смущение, стыд или вину, как будто вы делаете что-то нехорошее, тщеславное или невежливое. С практикой в ответ на комплименты вы начнете испытывать приятное чувство, повышающее уверенность в себе.

Когда вы потренируетесь на нескольких комплиментах из списка ниже, сделайте несколько комплиментов, которые на самом деле относятся к вашему партнеру.

Примеры положительной обратной связи

- Ты идеально посадил самолет.
- Ты отлично справился с этим проектом.
- Ты сам выбрал эту краску? Выглядит превосходно!
- Этот суп очень вкусный.
- Компьютер, который ты настроил, работает именно так, как мне нужно.
- Мне очень нравится твоя рубашка.
- Ты выглядишь сегодня просто потрясающе.
- Ты действительно очень помогаешь.
- Отличная работа.

- Мне очень нравится твоя идея.
- Вы сделали отличный доклад на сегодняшнем собрании.
- Как мило с твоей стороны отвезти меня в клинику.
- Без твоей помощи я бы не справился.
- Ты действительно хорошо справился с этой задачей.
- Ты очень талантлив.
- У тебя прекрасная прическа.

Практическое задание. Неделя принятия комплиментов

В течение следующей недели следите за любыми комплиментами или положительной обратной связью, которую выбудете получать. Постарайтесь принимать комплименты, не преуменьшая их значимости. Обратите внимание, как вы себя чувствуете, когда делаете это. Поначалу принятие положительных отзывов может показаться странным или неестественным, но не сдавайтесь и продолжайте в том же духе.

Если вы не примете какой-то комплимент, запишите, что вы сказали в ответ. Используйте листы оценки ассертивности, находящиеся в конце этой книги, чтобы следить за своими ответами. В конце недели вернитесь к этой странице. Сравните свои записи с ответами на вопрос “Почему люди не принимают комплименты?”, перечисленными несколько страниц назад. Есть ли там один или два способа, которыми вы обычно пользуетесь, чтобы отклонить комплементы? Если да, то какие?

Как люди реагировали, когда вы отклоняли или преуменьшали их положительную обратную связь?

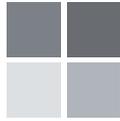
Как они реагировали, когда вы принимали комплименты?

Что вы почувствовали, когда приняли положительную обратную связь? Вину? Стыд? Удовлетворенность? Беспокойство? Заметили ли вы какое-либо влияние на то, как вы относитесь к себе? Не возлагайте слишком большие надежды и не разочаровывайтесь — может потребоваться время, чтобы научиться позволять комплиентам повышать вашу самооценку.

Какой ответ был бы более приемлемым в каждой из ситуаций, в которых вы сначала не смогли принять положительную обратную связь открыто?

В течение следующей недели постарайтесь выждать паузу, *прежде чем* отказываться от комплимента, и вместо отказа примите его.

ГЛАВА 10



ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ ПОЛОЖИТЕЛЬНОЙ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

Существует мнение, что человеку, злоупотребляющему пассивным стилем, не составляет большого труда предоставить положительную обратную связь. Они, возможно, делают это постоянно, используя стратегию *“Я сделаю вам комплимент, только не нападайте на меня”*. На самом деле, верно скорее обратное утверждение. Большинство людей с пассивным стилем общения избегают не только конфликта, но и выражения позитивных чувств. Они редко говорят комплименты, выражают симпатию или дают положительную обратную связь. И, конечно же, агрессивный и пассивно-агрессивный стили, как правило, также не предполагают особой похвалы.

Как насчет вас? Рассмотрите три типа неассертивного поведения. Поставьте галочку рядом с тем, который больше всего вам подходит.

- Пассивный стиль.** Если вы предпочитаете пассивный стиль, вы можете не проявлять инициативу, необходимую для выражения положительных эмоций. Вы также можете считать, что другим все равно, что вы думаете.
- Агрессивный стиль.** Агрессивный стиль характеризуется духом соперничества. Ваша миссия состоит в том, чтобы опередить другого человека. Выражение позитивных чувств или комплименты могут вызвать у вас ощущение, что вы передаете преимущество сопернику.
- Пассивно-агрессивный стиль.** Цель пассивно-агрессивного стиля — унижать других, а не возвышать их. Положительная обратная связь предназначена для других целей, поэтому вы можете ее избегать.

Для чего нужно давать положительную обратную связь?

Почему давать положительную обратную связь так важно? Есть множество причин. Ниже перечислены некоторые из них.

- Compliments, выражение симпатии и признание усилий — одно из важнейших преимуществ человеческих отношений. Если мы никогда этого не делаем, мы упускаем важную роль в семье, дружбе и отношениях на работе.
- Людям нравится быть рядом с теми, кто их поддерживает и искренне ценит их достоинства. Предоставление положительной обратной связи помогает поддерживать и укреплять наши отношения.
- Пряник намного эффективнее кнута. Если мы хотим поощрить изменения в чьем-либо поведении, мы с большей вероятностью добьемся успеха, сосредоточив внимание на положительных действиях, чем критикуя негативное поведение.
- Положительная обратная связь (“*Да, ты правильно это делаешь*”) имеет важное значение при обучении новым навыкам. Все инструкторы (учителя, начальники, тренеры, родители, наставники) должны использовать положительную обратную связь, чтобы помогать другим учиться.

Что нас удерживает

Ряд факторов может мешать нам давать положительную обратную связь. Какие из них относятся к вам? Поставьте галочку рядом с теми, которые соответствуют вашему поведению хотя бы в некоторых случаях.

- Сосредоточенность на негативе.** Вы замечаете поведение других только тогда, когда оно вам не нравится. Когда люди ведут себя хорошо, вы думаете, что говорить нечего. Если это о вас, то было бы неплохо лучше узнать, что вам *нравится*, и стремиться распознавать и признавать это, когда это происходит.
- Ничто не соответствует стандарту.** У вас есть твердое представление о том, чего вы ожидаете от других, но их поведение никогда не достигает этого минимального стандарта. Например, вы можете

ожидать, что ваш ребенок будет поддерживать в своей комнате определенный минимальный уровень порядка. Он может потратить некоторое время на уборку, но, если результат не будет соответствовать вашим стандартам, вы его не похвалите. Вместо того чтобы сравнивать результат с вашим стандартом, вы можете сравнить его с альтернативой — еще *более неопрятной* комнатой. Хвалите прогресс. Эта техника с большей вероятностью поможет вам достичь конечной цели, чем если вы будете ждать, когда это произойдет само по себе.

- **Не знаю, что говорить.** Если вы редко делаете комплименты, то поначалу вы можете чувствовать себя неловко и неестественно. Эта проблема требует: 1) практики комплиментов, возможно, в ролевых играх или перед зеркалом; и 2) терпимости к чувству неловкости до тех пор, пока оно не исчезнет.
- **Страх проиграть.** Если у вас агрессивный стиль, вы конкурируете с другими. Делая комплименты, вы можете почувствовать, что играете за другую команду. Реальность такова, что большинство отношений более эффективны, если в них отсутствует конкуренция.
- **Страх увеличить разрыв.** Низкая самооценка может заставить вас чувствовать себя хуже других. Может показаться, что, когда вы делаете другим комплименты, они возвышаются над вами еще выше, чем они есть на самом деле. Ваша цель: сделать это в любом случае. Терпеть тревогу. Это не только не увеличивает разрыв, но и заставляет другого человека чувствовать себя лучше по отношению к вам, а игра позитивной роли поможет вам лучше относиться к себе.
- **Страх, что другим все равно.** Если вы не особо высокого мнения о своих идеях, вы можете считать, что и другим на них плевать или что они сочтут странным, если вы сделаете им комплимент: *“Почему меня должно волновать, что ты думаешь о моей работе?”* В результате вы молчите. На самом деле, положительная обратная связь почти всегда приветствуется.
- **Они должны сделать это без моей поддержки.** Вы считаете, что комплименты следует приберегать для особых случаев и что регулярно ожидаемое поведение не следует комментировать: *“Его не нужно благодарить за то, что он моет посуду; это его обязанность!”* Вас беспокоит то, что комплимент ожидаемому поведению

сделает вас в долгу перед этим человеком. Это основано на ложном предположении. Мы благодарим человека, который передает соль, когда мы попросили, даже если ожидаем, что он это сделает. Благодарность, похвала и комплименты не делают нас в долгу перед другими; они поддерживают и поощряют поведение, которое нам нравится.

Рекомендации

Положительная обратная связь полезна, и ее следует предоставлять. Ищите возможности похвалить других и делайте это. Однако будьте честны в своих комплиментах.

- **По возможности воздерживайтесь от неправдивых комплиментов.** *“Джоан, эти ярко-розовые обои прекрасно смотрятся на твоей кухне!” “Я считаю, что твоя книга о политике промышленного зонирования просто захватывающая — я не мог оторваться от нее!”*
- **Избегайте двусмысленных комплиментов, когда под бархатной перчаткой скрывается кулак.** *“Твоя новая прическа выглядит намного лучше; не такая блеклая, как раньше”. “Ваш отчет оказался на удивление хорошим, особенно по сравнению с предыдущим”. “Спасибо, что вымыл машину; рад, что ты, наконец, нашел время”.*
- **Хвалите поведение, которое уже произошло.** *“Спасибо, что отвез меня в магазин. Твоя новая машина великолепна”. “Спасибо за то, что ты был так любезен вчера”.* Но не используйте комплименты как инструмент для манипулирования другими в будущем: *“Твоя новая машина выглядит потрясающе! Какое совпадение, мне как раз нужно в магазин”. “Ты такой покладистый. Я хотел кое о чем тебя попросить”.*
- **Будьте конкретны.** Когда вы даете положительную обратную связь о хорошо выполненной задаче, будьте как можно более конкретным. Это особенно важно, если вы контролируете человека, выполняющего работу: *“Особенно мне нравится, что ты почистил цилиндры в оборудовании; большинство людей упускают их из виду”.* Это говорит человеку, что именно повторять в следующий раз, и дает ему понять, что вы заметили его усилия (намного лучше, чем если бы вы просто сказали: *“Да, в целом, это было очень хорошо”*).

- **Используйте формирование условных рефлексов путём последовательного приближения к конечной цели.** Это означает, что вы хвалите кого-то за постепенное приближение к цели. Например, обучая кого-то плавать, вы можете сначала похвалить его просто за то, что он нырнул в воду, даже если он еще не плавает. Потом вы можете похвалить его за то, что он по-собачьи проплыл поперек бассейна. И, наконец, вы похвалите его, когда он научится правильно дышать во время плавания кролем. Если вы будете воздерживаться от похвалы до тех пор, пока он не научится отлично плавать, он никогда не научится. Делайте комплименты и давайте положительную обратную связь при улучшениях и положительном поведении; не отказывайте себе в похвале, даже если поведение еще не достигло вашего стандарта.

Практическое задание.

Обмен комплиментами

Если вы работаете с партнером, потренируйтесь делать и получать комплименты. Поначалу не стесняйтесь говорить совершенно нереальные комплименты, которые на самом деле не относятся к вашему партнеру: *“Эй, ты выбрал отличную яхту!”*, *“Твоя статья по физике элементарных частиц очень хорошо сформулирована”*. Используйте список из практического задания под названием “Принятие комплиментов” из главы 9. Получите обратную связь от вашего партнера по поводу вашего стиля. Пока вы это делаете, наблюдайте за своим партнером, чтобы увидеть, не отклоняет ли он обратную связь. Если это так, посоветуйте ему вернуться к главе 9, чтобы пересмотреть стиль принятия комплиментов.

Когда вы освоитесь, позвольте себе попробовать сделать несколько искренних комплиментов, которые действительно относятся к вашему партнеру: *“Спасибо за этот комментарий сегодня в группе — он действительно прояснил для меня некоторые вещи”*. *“Твое замечание о моей склонности отводить взгляд при общении с людьми было очень полезным”*.

Если вы работаете в одиночку, встаньте перед зеркалом. Представьте себе множество разных людей в вашей жизни. Потренируйтесь делать им искренние комплименты или давать положительную обратную связь, как если бы они были рядом.

Практическое задание. Усвоение новой политики положительной обратной связи

Каждое из следующих упражнений включает в себя усвоение новой политики по предоставлению положительной обратной связи. Желательно сделать хотя бы одно из них. Если вам сложно давать положительную обратную связь, выполните два или все три упражнения.

Политика ежедневных комплиментов

В течение одной недели делайте хотя бы один комплимент или дайте хотя бы одну положительную обратную связь в день, которую вы обычно не даете. Потренируйтесь на ком угодно: продавец, официант, член семьи, коллега.

Записывайте каждый комплимент, используя листы оценки ассертивности в конце книги. В конце недели вернитесь к этой странице и ответьте на нижеследующие вопросы.

Кому вы делали комплименты? Это в основном были незнакомцы или люди, которых вы знаете?

Почему именно они? (Если из-за того, что с ними проще, подумайте о том, чтобы повторить упражнение с более сложной группой.)

Что вы чувствовали, говоря комплименты?

Стало ли легче или сложнее давать положительную обратную связь в течение недели? Начали ли вы со временем чувствовать себя по-другому?

Независимо от того, стало ли вам легче, примите решение продолжать новую политику хотя бы в течение месяца. Это может казаться

наигранным, и это действительно так. Для вас это упражнение, а не естественный и спонтанный импульс. Однако со временем вы обнаружите, что давать положительную обратную связь становится легче, и вы начнете говорить серьезно. Вы также можете начать замечать постепенные изменения в том, как вы относитесь к людям и как они относятся к вам.

Политика незнакомцев

Трудно ли вам давать положительную обратную связь людям, которых вы не знаете (например, продавцам, официантам, клеркам или водителям автобусов)? Если да, подумайте об использовании политики незнакомцев. Каждый раз, когда вас хорошо обслужили или вы видите что-то положительное в том, как с вами обращаются, давайте обратную связь. Делайте это в течение недели.

Если вы чаще критикуете, чем хвалите, измените соотношение положительной и отрицательной обратной связи.

В настоящее время вы даете больше положительной обратной связи (благодарственные письма, отчеты об исключительном обслуживании, комментарии о положительном опыте) или больше отрицательной (письма с жалобами, отзывы, отчеты о плохом обслуживании) незнакомцам, которые вас обслуживают? Как вы думаете, какое у вас соотношение положительной и отрицательной обратной связи (например, один комплимент на четыре жалобы)?

Если вы даете больше положительной, чем отрицательной обратной связи, может показаться, что вы совершенно правы: что обслуживание, которое вы получаете, обычно ужасно и лишь изредка становится терпимым. Вы, конечно, имеете право давать любую обратную связь, которую пожелаете. Но вопрос в следующем: чего вы хотите? Если вы действительно хотите улучшений, отметьте и прокомментируйте хорошее (или что-то, что лучше, чем обычно); не ждите идеала.

Договоритесь с собой, что вы измените соотношение положительной и отрицательной обратной связи. Если в настоящее время вы даете один положительный комментарий на каждые десять отрицательных, измените это соотношение на один к двум. Если вы не нашли ничего

положительного, что можно сказать сегодня о ком-то, то вам *нельзя* комментировать и что-то отрицательное — как бы плохо ни было. Если вы уже имеете соотношение один к двум, измените его на один к одному или два к одному — два положительных комментария на один отрицательный. Какое у вас соотношение? (Не ставьте перед собой слишком амбициозных целей, это упражнение сложнее, чем вы думаете!)

Сохраняйте это соотношение хотя бы в течение недели. Если вам трудно вести учет, носите с собой бумагу и ручку (или используйте листы оценки асертивности). Делайте заметки каждый раз, когда вы хвалите кого-то за работу. Позвольте себе негативную обратную связь только после того, как вы сделали нужное количество комплиментов. По прошествии недели вернитесь на эту страницу.

Удалось ли вам сохранить соотношение, которое вы выбрали?

Если нет, то с какими препятствиями вы столкнулись?

Когда вы поработаете над этим какое-то время, подумайте об изменении соотношения. Если вы не достигли цели, упростите задачу, если достигли — усложните. Не исключайте отрицательную обратную связь полностью. Не выходите за пределы трех плюсов на каждый минус. Отрицательная обратная связь также полезна, и ее не следует избегать. В главе 12 мы научимся давать *конструктивную* обратную связь.

Каким будет ваше новое соотношение? Выберите такое, которое вы можете поддерживать в течение месяца.

Сложные отношения

Выберите сложные отношения в своей жизни — людей, с которыми вам трудно разговаривать. Возможно, вам приходится их пилить, чтобы они выполняли работу по дому. Может быть, вы ловите себя на мысли о том, что сильно их критикуете (конструктивно или нет). Может быть,

вы обмениваетесь откровенными оскорблениями или язвительными комментариями. Это может быть супруг, ребенок, родитель, другой член семьи, коллега, сосед по комнате или друг. Если у вас есть такие отношения, то кто этот человек? (Если их несколько, выберите одного.)

Сколько прямой положительной связи вы предоставляете такому человеку в настоящее время? Отметьте один из нижеследующих вариантов.

- Нисколько
- Очень редко
- Еженедельно
- Ежедневно
- Более одного раза в день

В течение как минимум недели каждый день делайте этому человеку *хотя бы* один положительный комментарий. Если вы уже даете много отрицательной обратной связи, постарайтесь одновременно уменьшить ее количество. Если вы хотите, чтобы этот человек изменил какой-то аспект своего поведения, делайте положительный комментарий каждый раз, когда заметите, что у него получается. Сократите негативные комментарии, когда у него не получается. Например, слишком много детей получают комментарии только тогда, когда они *не делают* домашнюю работу, а не когда *делают*. Постепенно увеличивайте количество положительной обратной связи в этих отношениях. Наблюдайте за тем, что происходит с поведением человека (но не ждите, что чудеса появятся быстро).

Какую вы поставили перед собой цель предоставления обратной связи этому человеку на предстоящую неделю? Будьте конкретны!

Через неделю: смогли ли вы придерживаться своей стратегии? Что было самым сложным в изменении вашего привычного стиля? Получилось ли что-то легче, чем вы ожидали?

Каков был результат для другого человека? Вы заметили какие-либо изменения в его поведении? Не ожидайте слишком многого: как правило, неделя слишком короткий срок для значительных изменений.

Были ли другие изменения? Вы ладили лучше или хуже, чем обычно? Было ли это связано с изменением вашей стратегии обратной связи? Каким образом?

Основываясь на этом опыте, хотели бы вы что-то изменить в своей стратегии предоставления обратной связи этому человеку? Вы хотите продолжить текущий план или изменить его?

Независимо от того, какие упражнения вы выберете, продолжайте работать над своим умением давать положительную обратную связь. Требуется время, чтобы это стало естественной, спонтанной реакцией с вашей стороны, и, вероятно, все мы можем стать в этом лучше. Также требуется время, чтобы понять, саботируем ли мы нашу положительную обратную связь, проявляя сарказм или шутя, когда должны быть серьезными, или делая неискренние или двусмысленные комплименты. По мере того, как мы устраняем эти проблемы, преимущества быть источником поддерживающей обратной связи начинают приумножаться.

ГЛАВА 11



ЦЕННОСТЬ ОТРИЦАТЕЛЬНОЙ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

Достаточно сложно слышать, что другим нравится в нас. Слышать, что им не нравится, что их оскорбило, что их разочаровало, что они сочли глупым или недостойным — может быть невыносимым. Задача усложняется тем, что большинство людей в нашей жизни не читали эту книгу! “Корректирующая” обратная связь, которую мы получаем, часто бывает агрессивной, расплывчатой и не направлена на то, чтобы нам помочь.

Большинство из нас не любит, когда нас критикуют. Однако критика практически неизбежна. Единственный способ провести жизнь без критики — спрятаться в пещере и никогда не видеть других людей. Если вы с кем-то общаетесь, рано или поздно вы получите отрицательную обратную связь.

Ладно. Нам всем время от времени *нужна* отрицательная обратная связь. Нам трудно увидеть себя со стороны. Мы часто не можем сказать, как мы выглядим в глазах остального мира. Мы не знаем, доходят ли наши сообщения до людей и оказывают ли они ожидаемое воздействие. Обратная связь может помочь нам понять, как мы выглядим со стороны. После этого мы можем решить, следует ли нам изменить свое поведение, чтобы наши действия соответствовали нашим намерениям. Обратная связь от других подобна зеркалу, которое показывает нам самих себя. Точно так же, как нам может не понравиться ванная комната без зеркала, плохая идея — жить без обратной связи от других.

Это все очень хорошо, но есть проблема. В отличие от правдивого зеркала, критика часто дает нам неточную картину. Отрицательная

обратная связь может быть искажена. Ниже представлены некоторые из факторов, которые могут этому способствовать.

- **Настроение.** Иногда критика больше связана с эмоциональным состоянием другого человека, чем с нами. Обратная связь — это просто форма эмоционального выражения, которая содержит относительно мало полезной информации.

Джон. (после того, как ударил себя молотком по пальцу)
Поторопись и дай мне фанеру. Ты слишком медлительный!

- **Нереалистичные стандарты.** Некоторые люди ожидают, что мы будем идеальными. Когда мы оказываемся просто людьми, они злятся и дают нам понять, что мы не оправдали их ожиданий. Конечно, никто не смог бы оправдать их ожиданий, так что это откровение не так уж и полезно.

Начальник. *Джоанна, я ожидал, что обзор проекта уже будет лежать у меня на столе! У вас был почти час, чтобы его сделать!*

- **Контрольные маневры.** Иногда человек, который тайно критикует нас, хочет контролировать наше поведение. Если он говорит, что мы недостаточно хорошо справляемся, он считает себя вправе взять контроль в свои руки. Отрицательная обратная связь — это всего лишь предисловие к захвату власти.

Кери. *Рауль, этот отель ужасный. Ты отвратительно выбираешь места для отпуска. Отныне я буду планировать, куда мы поедем.*

- **Зависть.** Когда вы чувствуете себя неполноценными, критика — это один из способов опустить других людей до своего уровня. Ваш собеседник может завидовать вам и пытаться восстановить равновесие. Его обратная связь может показать вам, что он завидует, но мало что скажет о вашем поведении.

Дональд. *Конечно, ты должен был стать президентом компании, но только потому, что ударил остальных ножом в спину.*

- **Конкуренция.** Когда кто-то соперничает с вами, он может захотеть подорвать вашу уверенность в себе или снизить эффективность. Если он сможет достаточно замедлить вас, он сможет победить. Отрицательная обратная связь может быть тактикой конкурентной борьбы.

Марта. Поздравляю, Скотт, ты защитил диссертацию раньше меня. Хотя на твоём месте я бы переписала вступление. Я думаю, оно весьма слабое.

- **Фрустрация.** Многие люди сдерживают негативную критику до тех пор, пока не начнут взрываться. В этот момент их гнев и фрустрация делают сообщение бесполезным. Они теряют способность думать и ясно выражать свои мысли, а вы получаете лишь эмоциональный шлепок.

Терри. (вдруг после часа молчания в машине) Я больше так не могу! Остановись! Я поведу!

- **Страх.** Некоторые люди настолько не решаются критиковать, что обратная связь приходит в очень завуалированной форме, или они могут ходить вокруг да около, прежде чем перейдут к делу. Возможно, вам придется часами ждать настоящей информации, а может, вы вообще ее не дождетесь.

Мартин. Твоя презентация? Ну, думаю, что она была хорошей, просто... действительно, было здорово, я думаю, что она прошла очень хорошо... был только один крошечный пустяк... ну, собственно, ничего важного, вряд ли стоило упоминать, то есть все остальное было отлично, просто, как бы это сказать, ну... я не хотел ничего говорить перед твоей лекцией на случай, если это тебя собьет с толку, но... твоя ширинка была все время расстегнута.

Формы критики

Как было указано выше, большую часть отрицательной обратной связи, которую мы получаем, бывает трудно понять. Реагировать на нее может быть еще сложнее. Рассмотрим некоторые из различных

типов критики и влияние, которое они могут оказать на нас. Затем поговорим о навыках, которые можно использовать, чтобы справиться с критикой.

Невербальная критика

Иногда критика проходит вообще без слов. Люди просто хмурятся, отводят взгляд, смотрят с отвращением, закатывают глаза, нетерпеливо постукивают пальцами или уходят. Без единого слова. *Даже если* они и говорят, то не высказывают критику. Единственный признак того, что они недовольны, — это их невербальное поведение.

Это очень мощная форма общения. Человек может выражать неодобрение, но не обязан брать на себя ответственность. В конце концов, он вас не критиковал! *“Что ты имеешь в виду? Я ничего не сказал!”* Главное здесь — отрицание. Человек может отрицать чувства или мысли о чем-либо конкретном. Между тем, он может заставить вас чувствовать себя обеспокоенными и оскорбленными. Это классическая пассивно-агрессивная стратегия.

Невербальная критика часто предназначена для того, чтобы контролировать ваше поведение. Невербально выражая неодобрение, люди могут заставить вас согласиться с ними, отказаться от просьбы, оставить их в покое, приготовить им ужин или уступить их требованиям. Поскольку они на самом деле ни о чем вас не просили, они могут подумать, что ничего не должны вам взамен. В конце концов, вы передумали (или согласились с ними, или выбрали фильм, который они хотели посмотреть, или проголосовали за них, или работали сверхурочно) сами. Они не *просили* вас работать сверхурочно. Вы добровольно вызвались. Они вам ничего не должны.

Невербальная критика может вызывать у вас чувство гнева, чувство, что вас недооценивают, беспокойство и фрустрацию. Вы также можете чувствовать себя неуверенно в отношении характера сообщения и того, что с ним делать: *“Её поведение действительно направлено против меня?”*, *“Я что, это выдумываю?”*

Кто-нибудь в вашей жизни часто критикует вас невербально? Кто?

Кратко опишите одну ситуацию, в которой вас подвергли невербальной критике (человек, указанный выше, или кто-то другой). Что вы сделали?

Помните об этой ситуации, когда будете читать разделы этой главы, посвященные реакции и навыкам.

Косвенная критика

Косвенная критика похожа на невербальную критику, за исключением того, что некоторые ее аспекты проявляются в том, что на самом деле *говорит* человек. Она может проявляться в нескольких формах.

Одна из форм — двусмысленный комплимент. На первый взгляд он выглядит как положительное, благонамеренное замечание, но в его основе — ядовитая пилюля.

- Полосатый узор тебе идет — он так тебя стройнит.
- Как смело с твоей стороны сделать презентацию на тему, в которой ты абсолютно не разбираешься.
- Мне нравится твой простодушный и неискушенный подход к искусству.
- Твой проект действительно был хорош, несмотря ни на что.

При косвенной критике положительный аспект комплимента зависит от отрицательного предположения. В приведенных выше примерах: вы толстый, вы были неподготовлены, вы не разбираетесь в искусстве и в вашей презентации было много недостатков.

Еще одна форма — “невинное” наблюдение. Здесь человек делает негативное замечание о чем-то в целом, не обращаясь непосредственно к вам, но на самом деле это личная атака.

- Депрессия кажется признаком слабого характера, ты так не думаешь?
- Врачи — это подлые люди... ой, подожди, ты же врач, не так ли?

- Люди, которые голосуют за эту партию, — идиоты.
- Такую машину покупают только для того, чтобы произвести впечатление на людей. Ой, это твоя?

Колкость замечания доходит до вас, но человек может отрицать, что имел вас в виду: *“О, я не знал, что у тебя депрессия”*. *“О, нет, я просто имею в виду врачей в целом, а не конкретно тебя”*. *“Я говорил теоретически”*. Они даже могут использовать возможность нанести второй удар: *“Боже мой, ты так обижаешься из-за этого. Что-нибудь случилось?”*

Косвенная критика, как и невербальная, часто бывает пассивно-агрессивной. Человек совершает агрессивный поступок, не беря на себя ответственность за него.

Кто в вашей жизни чаще всего подвергает вас косвенной критике?

Кратко опишите одну из таких ситуаций и то, как вы на нее отреагировали.

Вернитесь к этой ситуации, когда будете читать раздел, посвященный распространенным реакциям на критику, далее в этой главе.

Враждебная критика

В случае враждебной критики “обратная связь” приобретает облик агрессии. В отличие от большей части невербальной и косвенной критики, агрессивное содержание очевидно и открыто. Люди могут вторгаться в ваше личное пространство, возвышаться над вами, принимать агрессивную позу, повышать громкость своего голоса и пытаться смотреть на вас свысока. С точки зрения содержания критика, вероятно, будет нижеследующей.

- Направлена скорее на *вас*, чем на ваше поведение. Скорее *“Ты некомпетентный”*, чем *“Ты ошибся”*.

- Преувеличенная и абсолютная: *“У тебя никогда ничего не получается правильно”*.
- Предназначена для того, чтобы обидеть, а не передать информацию: *“Ты ужасная мать”*, где слово “мать” выбрано специально, потому что человек знает, как для вас это важно.

В чем и от кого чаще всего в вашей жизни исходит враждебная критика?

Вспомните недавний пример и вашу реакцию.

Подумайте об этой ситуации, когда будете рассматривать стратегии обращения с критикой далее в этой главе.

Прямая критика

Это критика открытая и прямая, но без особой агрессии.

- Вы допустили ошибку в отчете о Джонсоне.
- Эти тарелки плохо вымыты.
- Ты предъявляешь ко мне слишком много требований.
- Вы должны быть более продуктивным.
- Мне не нравится твое отношение.

Иногда прямая критика бывает достаточно ассертивной. Иногда она содержит агрессивный элемент, слишком эмоциональная, слишком обобщенная, чтобы быть полезной, неточная или выражает необоснованные ожидания. Хотя обычно с ней легче справиться, чем с теми типами критики, которые обсуждались выше, это все же может быть нелегко.

Назовите двух людей в вашей жизни, чья отрицательная обратная связь о вас обычно довольно прямолинейна.

1. _____
2. _____

Опишите недавнюю ситуацию, в которой вас подвергли прямой критике. Оцените ее. Была ли она асертивной, агрессивной, пассивной или пассивно-агрессивной? Прямая критика может быть любой из них.

Подумайте о своей реакции на эту ситуацию (и о том, как вы хотели бы ее изменить), когда будете читать следующий раздел.

Реакция на критику

Многие способы нашей реакции на критику понятны, но могут иметь обратный эффект. Ниже представлены некоторые из наиболее распространенных реакций. Обратите внимание, что многие из них связаны между собой, и мы часто реагируем более чем одним непродуктивным способом на одну и ту же критику.

- **Страх.** Это нормальная реакция на критику. Иногда страх связан с самим комментарием (например, страх, что мы действительно не можем хорошо выполнять свою работу). Иногда поведение человека вызывает страх: *“Он выглядит таким сердитым — он собирает меня ударить?”* Иногда, а может, и чаще всего, наш страх возникает из-за того, что мы думаем о том, что означает критика: *“Значит ли это, что я потеряю работу?”*, *“Мои дети будут плохими?”*, *“Я ей все еще нравлюсь?”*, *“Смогу ли я когда-нибудь сделать это правильно?”* Хотя страх — совершенно нормальная эмоция, разберитесь, чего именно вы боитесь. Затем оцените, действительно ли страх оправдан.
- **Гнев.** Одной из наиболее распространенных эмоциональных реакций на угрозу является гнев: *“Как он смеет говорить мне такое?”*, *“Как будто у нее нет недостатков”*. Опять же, эмоции не являются проблемой. Однако они могут отвлечь нас от понимания сообщения (*“Может быть, я мог бы сделать это лучше”*) и заставить реагировать непродуктивно.
- **Контратака.** Когда кто-то нападает на нас (а мы часто думаем о критике как о нападении), импульсом является ответный удар.

Мы даже чувствуем себя вправе атаковать: *“Он первый начал. Я имею право сердиться”*. Однако вместо того чтобы положить конец конфликту, это обычно только усугубляет его. Пары, у которых есть проблемы с конфликтами, обычно попадают в паттерны, в которых провоцируют друг друга незначительной критикой, перерастающей в полномасштабную войну: *“Я имела полное право заговорить об этом после того, что он сказал первым”*. Когда вы в последний раз решали вопрос таким образом?

- **Отрицание.** Заманчиво ответить на критику категорическим отрицанием. *“Ерунда, я отличная мать!”*, *“Я не делаю таких ошибок”*. Это выглядит ассертивно, и в некоторых обстоятельствах это и впрямь может быть действенной реакцией. Проблема в том, что за отрицанием часто скрывается завуалированная контратака: *“Ты не прав. Ты просто не видишь ситуацию правильно”*. Правда это или нет, но другой человек почувствует, что его атакуют и, скорее всего, ответит новой критикой. Категорическое отрицание часто вызывает взаимную эскалацию.
- **Защита.** Мысль о защите заманчива. В некоторых обстоятельствах уместно сказать что-то в свою защиту. Однако это часто ставит другого человека в положение судьи и присяжных: *“Но вчера я вел себя не так и плохо, разве нет?”*, *“Здесь не так уж и грязно; кроме того, я как раз собирался прибраться”*, *“Нет, нет, причина, по которой я сделал это, была ... и ..., и ...”*. Как только вы выступили в свою защиту, у кого появляется контроль? У другого человека, потому что он определяет, достаточно ли хороша ваша защита. *“Меня все еще не устраивает твое объяснение. Продолжай изворачиваться”*. Самозащита как раз и вызывает такой тип реакции, поскольку подразумевает, что вы хотите, чтобы другие вынесли приговор вашему поведению.
- **Стыд и несостоятельность.** Все мы тайно подозреваем, что на самом деле являемся не очень компетентными и не особо способными людьми. Это подозрение развивается в раннем детстве (надеюсь, вместе с противоположным чувством, что мы являемся компетентными). Критика может разбудить это спящее подозрение и заставить нас чувствовать себя ужасно. Хотя это нормально, это может помешать нашей способности правильно реагировать

на отрицательную обратную связь. Вместо того чтобы погрязнуть в стыде и ненависти к себе, мы можем захотеть обдумать обратную связь. *“Хорошо, значит, я что-то неправильно оформил. Как мне сделать это лучше в следующий раз?”*, *“Хм, он разозлился на меня сразу после того, как ударил себя молотком по пальцу — возможно, его замечание не столько относилось ко мне, сколько было реакцией на собственную фрустрацию”*.

Навыки, помогающие справиться с критикой

Подумайте о недавней ситуации, когда вы получили отрицательную обратную связь и отреагировали на нее непродуктивно. Возможно, вы разозлились и нападали в ответ. Возможно, вы ничего не сказали и жалуете, что не ответили более эффективно. Возможно, другому человеку показалось, что вы предложили ему подробно рассказать о негативных аспектах вашей работы. С кем вы общались?

В чем заключалась ситуация?

Существуют различные стратегии работы с отрицательной обратной связью. Помните о ситуации, которую вы описали, когда будете читать следующие советы. Поставьте галочку рядом с каждой идеей, о которой было бы полезно помнить в той или иной конкретной ситуации, с которой вы столкнулись в последнее время.

- Расслабьтесь.** Критика может вызвать напряжение. Это придаст вашему телу оборонительное или агрессивное положение, изменит эмоциональный тон вашего голоса и усложнит придумывание эффективного ответа. Прежде чем отвечать на критику, расслабьтесь, насколько это возможно, глубоко и медленно дышите, разжимая руки и снимая напряжение с лица и тела.
- Избегайте ответных мер.** Не нужно сразу переключать внимание на собеседника: *“Неужели! А ты вчера оставил свои грязные*

сапоги на ковре!” Этот заманчивый гамбит заставляет его почувствовать, что его не услышали, и обычно он либо злится, либо повторяет отрицательную обратную связь более настойчиво и менее продуктивно. Не отклоняйтесь от темы, даже если знаете, что собеседник уязвим в отношении связанного с этим вопроса.

- **Сдерживайте эмоции.** Цель косвенной критики состоит в том, чтобы “вывести вас из себя”. Другими словами, человек хочет, чтобы вы расстроились из-за замечания, чтобы он мог отрицать любые негативные намерения: *“Ты такой обидчивый! Я не хотел тебя задеть!”* Тогда он сможет свободно критиковать вас еще больше: *“Тебе действительно нужно успокоиться. Тебе ничего нельзя сказать!”* Альтернативная стратегия состоит в том, чтобы просто игнорировать неприятное выражение лица или оскорбительные комментарии. Это не всегда лучшее, что можно сделать с косвенной критикой. Тем не менее это может быть хорошей идеей, когда намерение явно состоит в том, чтобы заставить вас свести счеты.
- **Позаботьтесь о собственной безопасности.** Некоторые люди, высказывающие критику, прибегают к физическому насилию. Это особенно актуально, когда вы знаете, что в прошлом человек уже прибегал к насилию, или если перед вами незнакомец. Предотвратить насилие важнее, чем дать наилучший ассертивный ответ, поэтому будьте осторожны во время такого общения.
- **Не требуйте совершенства.** Многие люди не так уж и хороши в предоставлении отрицательной обратной связи. Один из вариантов — потребовать, чтобы каждая порция обратной связи, которую они вам предоставляют, была сформулирована правильно, иначе вы не обратите на нее внимание. К сожалению, это лишит вас отличной возможности извлечь уроки. Даже если кто-то выражается недостаточно хорошо, подумайте, может ли обратная связь такого человека представлять какую-либо ценность.
- **Постарайтесь понять чужое восприятие.** Если вы понимаете, почему другие думают определенным образом, скажите им об этом: *“Я понимаю, что ты мог подумать”*. Это уменьшит фрустрацию и повысит вероятность разумного разговора. Страх, который удерживает вас от этого, обычно объясняется убеждением в том, что другой человек почувствует себя “победителем”. На самом

деле, людей это обычно успокаивает настолько, чтобы иметь возможность вести адекватную дискуссию.

- **Постарайтесь понять чужие эмоции.** Если человек расстроен, признайте это: *“Ты, правда, переживаешь”, “Я вижу, что это тебя расстраивает”*. Обычно человек чувствует, что его услышали, и расслабляется. Некоторые эмоциональные драмы, которые вы наблюдаете, предназначены для того, чтобы показать вам, что это серьезная проблема. Если вы показываете, что приняли сообщение, значит, эмоциональная функция сработала, и бурное проявление может утихнуть. Тогда вам будет легче поговорить друг с другом.
- **Соглашайтесь частично.** Иногда вы можете не желать соглашаться со всей критикой: *“Да, доктор Уэлби, я самая неумелая медсестра на свете”*. Но вы можете искренне согласиться с ней частично. В таком случае разумным решением будет сообщить об этом вашему собеседнику: *“Вы правы, я не накладываю швы, как хотелось бы”, “Вы правы, я неидеальная мать”*. Конкретный момент (ваши навыки наложения швов), возможно, был тем, что они имели в виду. Преувеличение (*“Вы совершенно некомпетентны”*) было всего лишь обычной неточностью, которую люди используют, давая отрицательную обратную связь. Как только у вас появится реальная тема, вы сможете открыто и честно поговорить: *“Вы правы, я действительно совершаю ошибки”*.
- **Слушайте и ждите.** Прежде чем ответить, позвольте собеседнику полностью высказать свою точку зрения. Слушайте. В конце концов, человек начнет говорить медленнее и будет готов к открытому разговору. Если вы начнете отвечать слишком быстро, собеседник почувствует, что вы его блокируете, и его эмоциональный тон, как правило, возрастет. Прислушиваться к критике не означает, что вы должны соглашаться с ней или верить ей. Вы *выслушиваете*, но не обязательно *принимаете*.
- **Сужайте и конкретизируйте.** Люди часто расплывчаты, когда высказывают критику. Может показаться, что они критикуют вас за все (*“Ты полный идиот”*), хотя на самом деле они просто реагируют на одно событие (*“Ты подрезал тот грузовик вон там”*). Спросите, в чем на самом деле заключается критика, не слишком упрекая их за неточность: *“Ты, кажется, очень расстроен. Скажи,*

когда ты почувствовал, что я невнимательный?”, “Знаете, я действительно совершаю ошибки. Какая из них вас больше всего беспокоит прямо сейчас?”

- **Просите разъяснения.** Когда вас подвергают косвенной или невербальной критике, справедливо будет спросить человека об этом. Вместо того чтобы отвечать на то, что, по вашему мнению, он *подразумевает*, попросите его объясниться. Это заставит человека взять на себя ответственность за критику. Если он говорит: *“Все биржевые маклеры делают что-то только ради денег”*, вы можете ответить: *“Я биржевой маклер. Я не уверен, что понимаю, о чем ты”*. В ответ на неприятный взгляд можно сказать: *“Я не уверен, что понимаю значение твоего взгляда”*. Если человек отказывается уточнять, это его право. Вы не можете контролировать его поведение и не можете заставить его быть открытым. Однако вы сообщили, что не будете отвечать на сообщение, за которое человек не хочет брать на себя ответственность.
- **Объясните, но не оправдывайтесь.** При необходимости вы можете предложить свою версию событий с кратким объяснением: *“Мне жаль, что я пропустил этот звонок — у меня был выходной”, “Вы правы, я забыл об этом — во вторник я был очень занят”*. Однако не останавливайтесь на этом долго: *“Я знаю, что забыл позвонить тебе в твой день рождения, но у меня случилось то-то и то-то, а потом то-то и то-то...”*. Затянутые оправдания говорят о неуверенности в себе и побуждают собеседника бросить вам вызов.
- **Не пытайтесь изменить чужое мнение.** Вы не можете контролировать то, что думают другие. У них есть право на свое мнение, даже если они ошибаются. Если вы попытаетесь заставить их измениться, вы дадите им власть. Не продолжайте оправдываться, объяснять и спорить бесконечно, пока они не согласятся с вами. Они могут *никогда* не согласиться. Они не должны, но вам этого и не нужно. Даже в редких случаях, когда кажется, что вам нужно, чтобы они согласились (например, на работе), вы не можете заставить их это сделать.
- **Поблагодарите собеседника за критику.** Как неоднократно повторялось в этой части книги, нам нужна обратная связь. Когда кто-то дает нам что-то, в чем мы нуждаемся, уместно поблагодарить

его за это. Подумайте о том, чтобы сказать спасибо, даже если вы не просили об обратной связи, даже если она была дана не в особо приятной форме и даже если вы не собираетесь ее учитывать. Благодарность дает собеседнику понять, что его услышали, и напоминает нам о том, что простая обратная связь не причинит нам вреда.

- **Соответствуйте стилю.** Реагируйте в соответствии со способом предоставления критики. Если человек действует по-доброму и, очевидно, из лучших побуждений, выскажите положительную обратную связь о его стиле. Если критика была преднамеренно оскорбительной, подумайте о том, чтобы указать на это вашему собеседнику и предложить альтернативный способ общения: *“Спасибо, что рассказали мне. Однако я обычно реагирую лучше, если человек более конкретно говорит о том, что его расстроило”*.
- **Попросите дать вам время.** Иногда может не получиться дать ответ сразу. Другой человек может быть настолько расстроен, что отрицательно отреагирует на все, что вы скажете. Вам может понадобиться время, чтобы обдумать возможную правдивость обратной связи, чтобы понять, как реагировать. Если это так, предложите встретиться позже, чтобы прояснить сказанное: *“Спасибо за оценку моей работы. Мы могли бы встретиться на следующей неделе, чтобы обсудить это, как только у меня будет возможность обдумать ваши слова?”*

Подведем итоги. Примеры

Вот несколько примеров ответов на распространенный тип критики.

- Критика.** *“В последнее время ты невнимателен на работе и бездельничаешь”*.
- Непродуктивные ответы.** *“Не правда. Я на 100% организован и продуктивен!”*
“Ну, и вы не такой уж хороший работник”.
“На прошлой неделе у меня был визит к стоматологу, а потом был проект Джонсона, и вы помните пожарную тревогу во вторник, а еще Фрэнк из соседнего кабинета не закончил свою часть”.

Продуктивные ответы. *“Я понимаю, что вы можете так думать”.*
“Не могли бы вы привести пример?”
“Что вас больше всего беспокоит в данный момент?”
“Вы правы. На этой неделе я был немного невнимателен”.
“Можете ли вы сказать мне, что бы вы хотели, чтобы я сделал по-другому?”

Вернитесь к ситуации отрицательной обратной связи, которую вы обозначили ранее в этой главе. Основываясь на полученном материале, хотели бы вы сейчас сделать что-то по-другому? Как бы вы хотели поступить в этой ситуации?

Ситуация, которую вы определили, может быть или не быть показательной для ситуаций обратной связи, в которых вы оказываетесь чаще всего. Возможно, в других ситуациях потребуется совершенно другая реакция.

Просмотрите список навыков, помогающих справиться с критикой, и обратите внимание на идеи, рядом с которыми вы поставили галочки. Какие две кажутся вам наиболее важными?

1. _____
2. _____

Воспользуйтесь этими стратегиями в следующем упражнении.

Практикум. Реагирование на критику

Используя приведенные выше советы, придумайте несколько полезных ответов на следующую критику. Для первой ситуации приведено несколько возможных ответов.

Критика. *“Вы опоздали на встречу — опять”.*

Ответы. *“Вы правы”.*

“Вы кажетесь расстроенным. Что я пропустил?”

“Да, я сожалею об этом. Обычно я более пунктуален”.

“Спасибо, что сообщили мне”.

“Да, в прошлый раз я тоже опоздал, не так ли?”

“Да, я опаздываю вот уже второй раз подряд”.

Ты никогда не готовишь ужин правильно. _____

Ты сегодня очень угрюмый. _____

Ты никогда не решишься на серьезные отношения, не так ли? _____

Ты такой же глупый, как и все, кого я когда-либо встречал. _____

Команда проиграет, если ты не поумнеешь. _____

Ты не очень продуктивен. _____

Мы попадем в аварию, если ты не сбавишь скорость и не перестанешь ехать как идиот. _____

Для тебя телевизор важнее всего.

Чувствуете, что застряли? В этом упражнении есть ловушка, в которую вы могли попасть. Это убеждение, что вы должны убедить другого человека в том, что он ошибается на ваш счет. Это ловушка! Это бессмысленная позиция. Не пытайтесь его убедить. Подтвердите комментарий и переходите к продуктивному обсуждению или к другой теме.

Например, вот несколько ответов на критику *“Ты такой же глупый, как и все, кого я когда-либо встречал”*: *“Правда?”*, *“Ты прав, я делаю некоторые бессмысленные вещи. Что конкретно ты имеешь в виду?”*, *“Правда? Похоже, ты очень на меня злишься”*, *“Спасибо, что сообщил мне”*, *“Я понимаю”*. Используя эти ответы, вы не попадете в ловушку убедить собеседника в том, что он заблуждается. Ни один из них не содержит категорического отрицания, которое вызовет возмездие. Некоторые ответы могут быть более полезны с незнакомыми людьми, другие — с друзьями. Но все лучше, чем отчаянно пытаться убедить других, что на самом деле вы не глупы.

Практическое задание.

Учимся принимать критику

Прежде чем пытаться справиться с реальными ситуациями, лучше потренироваться получать обратную связь, содержащую критику, в выдуманной ситуации. Это даст вам возможность опробовать различные ответы на различные типы критики.

Если вы работаете с партнером, вы можете по очереди давать и получать обратную связь. Если у вас нет партнера, вы можете потренироваться давать ответы на воображаемую критику.

Взгляните на приведенный ниже список тем и описание различных форм критики, а затем прочитайте приведенные ниже инструкции к упражнениям.

Список тем

- Ты паршиво вышел в открытый космос.
- Мы не берем вас на работу.
- Я поставил вам низкую оценку в отчете о результатах вашей работы.
- Мне не нравится ваш отчет по проекту.
- Мне не нравится, как вы отремонтировали дом.
- Твоя картина отвратительна.
- В твоей комнате бардак.
- Ты слишком часто ходишь по ресторанам.
- Ты слишком много говоришь по телефону.
- Ты невнимателен за рулем.
- Я думаю, ты слишком часто видишься со своим новым парнем/девушкой.
- Ты откладываешь недостаточно денег из своей зарплаты.

Типы отрицательной обратной связи

Собеседник в этом упражнении может дать обратную связь, используя любой из четырех типов критики (невербальная, косвенная, враждебная и прямая), рассмотренных ранее в этой главе. Для получения дополнительной информации о каждом из типов вы можете прочитать этот раздел еще раз. Если вы тренируетесь в одиночку, представьте, что вы получаете каждый тип критики.

Каждый из различных типов обратной связи особенно хорошо подходит для одного или нескольких стилей взаимодействия, которые мы обсуждали (пассивного, агрессивного, пассивно-агрессивного и асертивного). Человек, высказывающий критику, может попытаться использовать любой или, если это необходимо, все стили. Если асертивный

стиль кажется трудным, не расстраивайтесь. Использование его для конструктивной критики рассматривается в следующей главе.

- **Невербальная критика.** Выберите тему из списка выше. Если вы работаете с партнером, выберите вместе. Убедитесь, что вы оба понимаете, о чем идет речь, поскольку критик не будет много говорить. Решите, будете ли вы пассивны, агрессивны или пассивно-агрессивны. Невербальная критика поддается всем трем аспектам. Если вы пассивны, сделайте все возможное, чтобы не показывать, что вам не нравится. Ведите себя уклончиво. Если собеседник спросит, отрицайте, что критикуете его. Если вы агрессивны, выражайте неодобрение, хмурясь, бросая презрительные взгляды, демонстрируя нетерпеливость, принимая сучающее выражение лица и используя враждебное молчание. Если вы пассивно-агрессивны, смягчите враждебный вид, но давая понять, что что-то не одобряете. Если собеседник будет спрашивать, что случилось, все отрицайте. Постарайтесь заставить его теряться в догадках и дайте понять, что он слишком чувствительный.
- **Косвенная критика.** Выберите тему, сформулируйте критику косвенным образом. Этот тип обратной связи лучше всего подходит для пассивно-агрессивного стиля. Вы можете сделать двусмысленный комплимент: *“Поздравляю! Я поражен, что ты смог пережить выход в открытый космос, учитывая количество проблем, которые у тебя обычно возникали в связи с этим”*. Другая техника — внешне невинное наблюдение, тайно предназначенное для того, чтобы обидеть: *“Мы решили поручить работу тому, кто имеет соответствующую квалификацию”*. Это подразумевает, что собеседник таковым не является.
- **Враждебная критика.** Этот тип обратной связи наиболее точно соответствует агрессивному стилю. Дайте обратную связь в агрессивной манере с акцентом на невербальное поведение. Один из вариантов — громко говорить, вторгаться в личное пространство собеседника, возвышаться над ним, агрессивно наклоняться вперед и сверлить его взглядом, делая общие выводы. Другая стратегия состоит в том, чтобы вести себя враждебно, холодно отстраняться. Говорите тихо, но угрожающе, сохраняйте хладнокровие и используйте слова, тщательно рассчитанные на то, чтобы причинить

боль. Однако помните: это упражнение, а не настоящая критика. Убедитесь, что выбираете темы, которые не являются реальными проблемами для вас двоих.

- **Прямая критика.** Эта форма обратной связи может быть должным образом асертивной. Если вы выберете этот стиль, говорите четко, открыто и расслабленно. Сосредоточьтесь именно на том, что думаете, и непрерывно показывайте свою заботу собеседнику. Однако не беспокойтесь о том, чтобы сделать все правильно. Прямая критика также может включать агрессивный или пассивный элемент. Позвольте себе говорить слишком абстрактно, слишком эмоционально или слишком расплывчато. Смысл заключается в том, чтобы дать собеседнику возможность отреагировать на неидеальную обратную связь.

Упражнение

Если у вас нет партнера, встаньте перед зеркалом, чтобы вы могли оценить свое выступление. Вы будете одновременно и критиком, и своим собеседником.

Если вы работаете с партнером, решите, кто первым возьмет на себя роль критика. Совместно выберите тему и согласуйте все необходимые детали. *“Хорошо, я только что вернулся на космический корабль после того, как пытался что-то починить”*. Помните: на данном этапе вы не пытаетесь отработать реалистичную ситуацию. Вы тренируетесь реагировать на критику, которая не слишком вас задевает.

Критик и собеседник должны договориться о типе обратной связи, которую будут использовать во время упражнения. После этого критик предоставляет обратную связь выбранного типа.

Собеседник реагирует, используя навыки, описанные в этой главе, подчеркивая те, которые он или она больше всего хочет практиковать. Собеседник имеет право взять паузу, чтобы обдумать ответ (это как раз одно из преимуществ упражнений.)

Затем критик может ответить согласно роли или дать собственную обратную связь о том, как выглядела реакция собеседника.

Собеседник может повторить упражнение еще раз, учитывая обратную связь критика (хотя цели обязательно удовлетворить критика нет).

После того, как вы потренируетесь на нескольких таких ситуациях, вы можете попробовать одну или две более реалистичные, основанные на реальных людях из жизни собеседника. Если вы решите попробовать ситуации, в которых есть реальная проблема между собеседником и критиком, убедитесь, что проблема весьма незначительна и что вы используете прямой и асертивный (т.е. неагрессивный) стиль. Однако лучше все-таки придерживаться предложенных вопросов, пока вы оба не прочитаете следующую главу.

Практическое задание.

Мониторинг и переписывание ответов в реальной жизни

Иногда непросто придумать правильный ответ сразу. Времени на размышление не так и много, и вы можете испытывать сильные эмоции. Полезным здесь будет вернуться назад и обдумать разговор позже, когда у вас будет время. Возможно, вы сможете более четко увидеть, что делал другой человек и как бы вы хотели на это отреагировать. В этом упражнении вам предлагается сделать именно это.

1. В течение одной недели отслеживайте всю критику, которую получаете от других людей. Если хотите, можете использовать для этого листы оценки асертивности.
2. Записывайте каждую критику и от кого ее получаете.
3. Записывайте свой ответ.
4. Оцените свой ответ. Был ли он асертивным? Было ли это отрицанием или защитой? Что вы сделали правильно?
5. Перепишите свой ответ. Придумайте новый, который, возможно, был бы лучше, чем тот, что вы дали. Вам не нужно возвращаться к человеку, от которого вы получили критику, и давать новый ответ. Достаточно знать, что бы вы хотели сказать.

Ниже представлен пример.

Человек/ситуация: Начальник сказал мне: "Ты слишком медленный". Я думаю, что он злится, потому что я еще не забронировал ему билет на самолет.

Ваша реакция: "Я работаю так быстро, как только могу! Я сделаю это!"

Асертивный, пассивный, агрессивный или пассивно-агрессивный? Злой и защищающийся. Агрессивный.

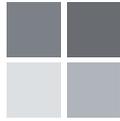
Ощущения после: чувствовал себя некомфортно.

Альтернативная реакция: "Я сейчас очень загружен. Есть что-то конкретное, что вы хотели, чтобы я выполнил к этому моменту?"

Есть ли в вашей жизни человек, который часто вас критикует? Если да, тогда при выполнении этого упражнения вы можете сосредоточиться на нем. Кто этот человек?

Выполняйте упражнение хотя бы в течение недели. Со временем вы обнаружите, что стали лучше понимать свой обычный стиль реагирования на критику и то, как его можно улучшить. Поначалу более продуктивный ответ будет приходить к вам в голову только после ситуации. Затем вы начнете замечать, что придумываете и озвучиваете его сразу на месте.

ГЛАВА 12



КОНСТРУКТИВНАЯ, НО БЕЗ КРИТИКИ: ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ КОРРЕКТИРУЮЩЕЙ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

Многим людям давать отрицательную обратную связь еще труднее, чем получать. Некоторые чувствуют себя настолько некомфортно, что вообще стараются этого избегать. Слово “отрицательная” может убеждать, что это нормально, ведь никому не нужен лишний негатив в жизни.

Реальность такова, что отрицательная обратная связь необходима всем. Без нее большинство отношений, скорее всего, только ухудшатся и распадутся. Способность давать конструктивную обратную связь, когда она уместна, является жизненно важным навыком в личной и профессиональной жизни. Всем нужно время от времени давать отрицательную обратную связь. Рассмотрим несколько примеров.

- Людям на руководящих должностях важно информировать своих подчиненных об их ошибках или плохой работе: *“Харви, очень важно, чтобы мы опубликовали план сегодня”*.
- При общении с руководителями мы должны уметь указать, что мы можем и не можем делать, чего мы не хотим делать и какие проблемы возникают: *“Наша команда не сможет закончить эту работу раньше вторника”*.
- Когда мы кого-то обучаем, мы должны уметь указывать на ошибки или вносить предложения по улучшению: *“Маргарет, если ты*

будешь так держать весло, ты очень быстро устанешь. Попробуй опустить его ниже”.

- Когда речь идет о детях, взрослые обязаны сдерживать некоторое поведение: *“Я знаю, что тебе не терпится попасть в парк, но мы всегда должны ждать, пока на светофоре загорится зеленый”.*
- В романтических отношениях наши партнеры зависят от нашей обратной связи, чтобы понять, что нам нравится, а что нет: *“Я расстроен из-за того, что ты не предупредила, что на день задержишься в командировке”.*
- Наши друзья часто полагаются на нашу честную обратную связь: *“Почему ты не сказала мне, что мое платье растянуто?”, “Ты сумасшедший, раз хочешь жениться на женщине с таким прошлым!”*

Факт в том, что отрицательная обратная связь (как бы *отрицательно* ни звучал этот термин) важна практически во всех отношениях.

Эффекты дискомфорта

Дискомфорт, испытываемый нами при предоставлении корректирующей обратной связи, может вызывать некоторые проблемы, каждая из которых отдаляет нас от эффективности. Ниже указаны три наиболее частые ошибки. Когда человеку становится некомфортно, одна из этих реакций может возникать чаще, чем другие. Расположите их в порядке убывания от одного до трех, при этом 1 — наиболее неприятная реакция, а 3 — наименее.

- **Избегание.** Вы можете вообще не давать корректирующей обратной связи. Это прямая дорога к катастрофе в большинстве отношений. Ваши дети перестанут вас слушаться, ваши коллеги и начальник не будут вас уважать, ваши друзья могут почувствовать, что вы их предали: *“Почему ты не говорил, что чувствуешь себя так?”*
- **Агрессия.** Если вам неудобно давать корректирующую обратную связь, вы можете разозлиться, когда вам придется это сделать. На самом деле вы можете не злиться на другого человека. Вместо этого вы можете злиться на то, что вынуждены противостоять ему, а вы это не переносите. Обратная связь, которую вы даете, когда

злитесь, вряд ли будет полезной: *“Хватит! Черт возьми, Джон, перестань выбирать за меня еду! Заносчивый болван!”*

- **Неопределенность.** Дискомфорт, испытываемый вами, когда вы даете корректирующую обратную связь, может привести к тому, что вы будете неточны, когда, наконец, сделаете это. Этот пассивный стиль непродуктивен и обычно вызывает у окружающих нетерпение: *“Ну, э-э, по правде говоря, э-э, та часть, которая мне показалась не такой уж хорошей, была... э-э...”*.

Ваша самая распространенная реакция может отсутствовать в этом списке. Когда ситуация требует корректирующей обратной связи, и вы чувствуете дискомфорт, делаете ли вы что-то еще? Если да, то что?

Навыки предоставления корректирующей обратной связи

Итак, как нам сделать корректирующую обратную связь полезной? Существует несколько принципов, но один из них выделяется среди других. Это самый важный вопрос, который часто является самой большой проблемой для людей.

Ключевой момент: сосредоточьтесь на поведении, а не на человеке.

Когда многие люди дают отрицательную обратную связь, они сосредоточиваются на человеке.

- Ты некомпетентен.
- Тебе нужно повысить самооценку.
- Ты слишком неуклюж.
- Ты плохо ко мне относишься.
- Ты слишком консервативен.
- Ты меня не уважаешь.

Каждое из этих утверждений сосредоточено на человеке, а не на его поведении. Почему бы не сосредоточиться на личностных качествах? Во-первых, человек мало контролирует такие широкие, общие характеристики. Как, например, можно изменить “плохое отношение”? Даже если человек действительно плохо к нам относится, он может лишь изменить свое поведение. Чтобы корректирующая обратная связь была полезной, человек должен быть в состоянии что-то сделать. Если он не может, тогда обратная связь бессмысленна: “*Я думаю, тебе нужно быть умнее*”. Какой смысл в этой фразе?

Во-вторых, сосредоточение внимания на общей характеристике обычно *неточно*. Когда мы даем обратную связь, мы не реагируем на воображаемые и невидимые личностные качества человека. Мы реагируем на его *поведение*. Если коллега всегда сдает нам работу поздно вечером в пятницу, что именно нам не нравится? Хочется ответить, что мы ненавидим ее за то, что она не считается с другими. Однако, на что мы *действительно* реагируем, так это на то, что она сдает работу непосредственно перед выходными. Наша обратная связь должна быть сосредоточена на поведении, которое нам не нравится, а не на наших предположениях о *причине* такого поведения. Даже если наша догадка верна (она *действительно* не считается с другими), она не может измениться за одну ночь. Что она *может* изменить и что беспокоит нас, так это ее привычка сдавать работу в пятницу вечером.

Вывод: давая отрицательную обратную связь, нужно всегда сосредотачиваться на поведении, которое, как вы надеетесь, человек изменит. Не нужно сосредотачиваться на причине поведения.

Ниже приведен список дополнительных навыков и стратегий, которые могут помочь вам предоставлять обоснованную и полезную корректирующую обратную связь. Подумайте о наиболее распространенных проблемах, с которыми вы сталкиваетесь в подобных ситуациях. Поставьте галочку рядом с теми навыками, которые вам нужно тренировать.

- **Правильно выбирайте время.** Не начинайте давать обратную связь, когда другой человек находится в состоянии стресса, отвлекается или слишком спешит и не может уделить достаточно внимания тому, что вы хотите сказать. Единственная причина дать корректирующую обратную связь — помочь другому

человеку, но это не работает, если он не сможет сосредоточиться на вашем сообщении.

- **Следите за соотношением.** Помните, что положительная обратная связь более эффективна, чем отрицательная, и имеет тенденцию укреплять отношения. Спросите себя, какой тип связи вы предоставляете чаще. Если вы переусердствуете с отрицательной, тогда постарайтесь увеличить количество положительной. Скажите человеку, что он делает *хорошо*.
- **Подумайте, прежде чем говорить.** Давая корректирующую обратную связь, легко сбиться с пути. Прежде чем начать, подумайте, что именно вы хотите сказать и как вы это скажете. Если вам особенно трудно, вы можете сделать заметки о том, что хотели бы сказать. Вы не будете использовать заметки вечно, но они могут стать прекрасным инструментом, который поможет вам преодолеть этот дискомфорт.
- **Говорите один на один.** Старайтесь не давать человеку корректирующую обратную связь, когда присутствует кто-то еще. Большинство людей считают унижительным, когда их критикуют в присутствии других (хотя чем участливее и асертивнее вы даете обратную связь, тем меньше проблема). Они больше сосредоточатся на своем смущении, чем на вашем сообщении. Вместо этого старайтесь говорить с человеком, когда он один, или пригласите его встретиться с вами тет-а-тет, но не забывайте о собственной безопасности: *“Анжела, мы можем поговорить с вами в вашем офисе?”*
- **Ограничьте вопрос.** Если то, что вы говорите, может показаться человеку угрожающим, начните с утверждения, которое четко очертит вопрос: *“Обучение плаванию идет очень хорошо, но, когда ты плывешь на спине, твоя правая рука не поднимается так высоко, как...”*, *“Мне очень нравится проводить с тобой время, поэтому я хочу рассказать тебе, как я отреагировал на твое опоздание”*. Ограничение вопроса сигнализирует о том, что ваша критика не связана с более серьезной проблемой и не означает, что вы полностью отвергаете человека.

- **Будьте точны.** Чтобы обратная связь была полезной, человек должен точно знать, о чем вы говорите. Если вы скажете: *“Мне не понравилась твоя презентация”*, он не будет знать, что нужно изменить. Возможно, ему следует вообще прекратить проводить презентации. Однако если вы скажете: *“Я не смог разобрать твой почерк на доске”*, он точно будет знать, что делать. Будьте конкретны и давайте детали.
- **Добавьте в сообщение позитив.** Попробуйте начать свою обратную связь с того, что вам *понравилось*. Таким образом, люди не будут чувствовать, что вы нападаете на них, и будут более открыты для принятия вашей обратной связи. *“Я считаю, что у тебя очень хорошо получилось то-то, а вот... могло бы быть и лучше”*.
- **Давайте информацию, а не совет.** Те, кто получает прямой совет, часто сопротивляются, и это правильно. Люди имеют право сами решать, что им делать, а что нет. Давая корректирующую обратную связь, сосредоточьтесь на предоставлении информации о проблеме. Позвольте другому человеку самому решить, что с ней делать. Фраза *“У тебя рубашка вылезла из брюк”* звучит лучше, чем *“Заправь рубашку”*. Фраза *“Я вас не слышу”* звучит лучше, чем *“Говорите громче”*.
- **Не проявляйте эмоций.** Давая корректирующую обратную связь, вы можете испытывать сильные отрицательные эмоции: *“Я не могу поверить, что этот идиот дает мне еще больше работы!”* Решите, что вы хотите сделать: выпустить пар или предоставить информацию, которая будет полезна другому человеку? Не пытайтесь делать и то и другое. Громкое высказывание разочарования или гнева заставит собеседника почувствовать угрозу, и рационального осмысления обратной связи не будет. Иногда ваша эмоциональная реакция на поведение человека *и есть* ваша обратная связь. Но даже в этом случае спокойное высказывание часто бывает полезнее, чем очень эмоциональное: *“Я чувствую фрустрацию из-за такого большого объема работы, так как не могу выполнить его так быстро, как хотелось бы”*.

Некоторые из этих идей вы, вероятно, уже используете. Другие могут быть неуместными в определенных ситуациях. Какие из них кажутся

вам наиболее полезными? Назовите одну-две. Обязательно сосредоточьтесь на них в нижеследующих упражнениях.

Практикум. Комфорт и навыки предоставления корректирующей обратной связи

Подумайте о людях из вашей жизни: кому вам нужно время от времени давать корректирующую обратную связь? Назовите четверых.

Для каждого человека определите вопрос, по которому вы хотели бы иметь возможность более эффективно предоставить корректирующую обратную связь.

Оцените, насколько *комфортно* вы себя при этом чувствуете. Вы становитесь беспокойным, враждебным или расслабленным и уверенным в себе? Используйте шкалу от 0 до 10, где 0 означает, что вам совсем некомфортно, а 10 — очень комфортно.

Затем оцените по 10-балльной шкале, насколько *эффективно* вы дадите обратную связь (где 0 — совершенно неэффективно, а 10 — очень эффективно). Эффективность означает, что человек точно понимает, что вы имеете в виду и как, по вашему мнению, было бы лучше, и не чувствует, что вы атакуете его лично.

Ниже представлен пример.

Человек. Старший вице-президент компании.

Проблема. Каждый месяц с опозданием сдает квитанции за газ.

Комфорт. 8 (Я спокойно могу ему об этом сказать)

Эффективность. 0 (Кажется, он никогда этого не поймет)

Теперь попробуйте привести собственные примеры (рис. 12.1).

1. Человек: _____

Вопрос: _____

Комфорт (0–10): _____ Эффективность (0–10): _____

2. Человек: _____

Вопрос: _____

Комфорт (0–10): _____ Эффективность (0–10): _____

3. Человек: _____

Вопрос: _____

Комфорт (0–10): _____ Эффективность (0–10): _____

4. Человек: _____

Вопрос: _____

Комфорт (0–10): _____ Эффективность (0–10): _____

Рис.12.1. Оценка комфорта и эффективности предоставления корректирующей обратной связи

Теперь сложите вместе все четыре показателя комфорта: _____

Сложите все ваши показатели эффективности: _____

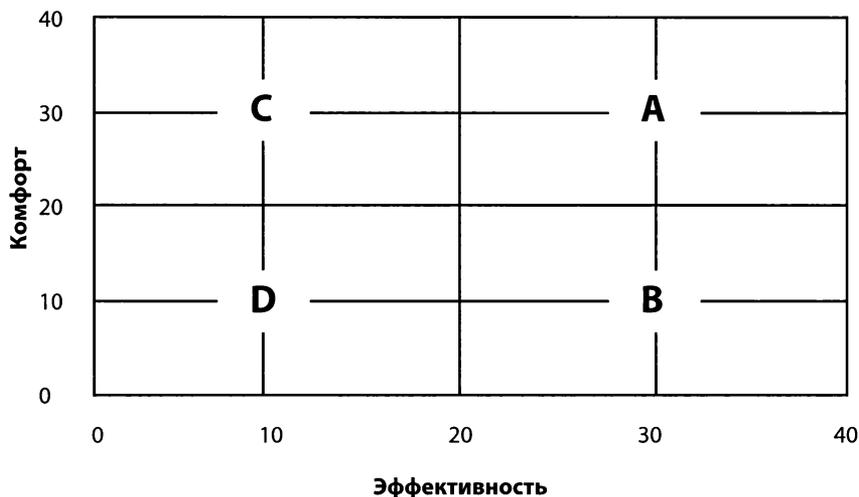


Рис. 12.2. График оценки комфорта и эффективности предоставления корректирующей обратной связи

Отметьте свои результаты на графике (рис. 12.2). Обратите внимание, что оценка комфорта указывается на вертикальной оси, а эффективности — на горизонтальной. Отметьте точку пересечения знаком X. Например, если ваш общий комфорт равен 10, а эффективность — 30, X будет в секторе В. Если ваш общий комфорт равен 30, а эффективность — 10, X будет в секторе С.

Обратите внимание, что на графике есть четыре сектора.

Сектор D

Если ваша отметка оказалась в секторе D, значит, вы чувствуете себя некомфортно и не считаете свою конструктивную обратную связь эффективной. Ваш дискомфорт искажает то, как вы это делаете. Возможно, вы избегаете обратную связь из-за беспокойства или даете ее расплывчато, неточно или враждебно, потому что недовольны необходимостью это делать. Когда дело доходит до обратной связи, ваш

стиль, скорее всего, пассивный или пассивно-агрессивный. Советуем перечитать главы 2, 4 и 5 (о стрессе, отрицательных и положительных убеждениях об асертивности).

Сектор С

Если ваша отметка оказалась в секторе С, то дискомфорт не является серьезной проблемой. Вас не сдерживает страх, но вы все еще считаете себя неэффективными. Это говорит о необходимости тренировать навыки предоставления корректирующей обратной связи. Возможно, вы даете обратную связь несколько сухо, что кажется собеседнику агрессивным или оскорбительным, хотя может быть и слишком расплывчато. Вам следует потренировать стратегии, представленные в этом разделе. Вторая причина может заключаться в том, что вы считаете себя неэффективным, если собеседник не согласится с вами или не последует вашему совету. Если это так, то помните, что асертивный стиль подразумевает четкое изложение своей позиции, но позволяет другим самим решать, как себя вести.

Сектор В

Если ваша отметка оказалась в секторе В, значит, вы считаете себя эффективным, но все равно не любите давать конструктивную обратную связь. Возможно, вы думаете, что этим расстроите других. Если это так, тогда вы не так уж и эффективны. Скорее всего, вы сдерживаетесь до тех пор, пока серьезно не разозлитесь, а затем начинаете агрессивно критиковать человека, что не помогает ситуации. Если общение обычно проходит хорошо, возможно, вам стоит регулярно выполнять упражнения для релаксации (например, диафрагмальное дыхание, описанное в главе 2) непосредственно перед тем, как вы дадите обратную связь.

Сектор А

Если ваша отметка оказалась в секторе А — поздравляем! Это означает, что вы чувствуете себя комфортно и считаете себя эффективным в большинстве ситуаций, связанных с предоставлением конструктивной обратной связи. Это и есть целью. Чем ближе вы находитесь

к верхнему правому углу графика, тем это вероятнее. Конечно, вы можете ошибаться. Возможно, вы забыли о своем беспокойстве по поводу предоставления обратной связи, или другие поспорили бы с вами о вашей эффективности. Повторение и тренировка навыков, описанных в этом разделе, поможет укрепить вашу позицию в этом секторе или продвинет вас еще ближе к правому верхнему углу.

Практикум. Предоставление эффективной обратной связи

В этом упражнении потренируйтесь формулировать свою обратную связь в соответствии с принципами, приведенными в списке навыков выше. В каждом примере приведена ситуация и образец агрессивного стиля “личной атаки” при предоставлении корректирующей обратной связи. Вместо него предоставьте обратную связь в более полезной и более ассертивной форме, не избегая (пассивный стиль) и не манипулируя (пассивно-агрессивный стиль).

Пример

- Ситуация: Франклин опаздывает на работу уже четвертый раз за эту неделю.
- Неэффективно: *“Тебе плевать на работу!”*
- Эффективно: *“Франклин, магазин должен открываться ровно в 9 утра. Так часто опаздывать недопустимо. Давайте присядем и обсудим эту проблему”.*

Ваша очередь

- Ситуация: Кэрол, 6 лет, только что перешла дорогу, не посмотрев перед этим по сторонам.
- Неэффективно: *“Тебя собьет машина, если ты не будешь осторожна!”*
- Эффективно:

- Ситуация: начальник только что дал вам третий большой проект за неделю.
 - Неэффективно: *“Вы нерассудительны и слишком требовательны”*.
 - Эффективно:
-
-

- Ситуация: ваш супруг целый месяц не помогал вам с уборкой в доме.
 - Неэффективно: *“Ты – неряха”*.
 - Эффективно:
-
-

- Ситуация: ваша лучшая подруга только что спросила, понравилась ли вам ее ужасное переигрывание в постановке театра.
 - Неэффективно: *“Ты, наверное, думала, что на сцене кроме тебя больше никого нет!”*
 - Эффективно:
-
-

Вы заполняете листы оценки ассертивности (см. введение и конец книги)? Если да, и если они часто помогают вам выявить проблемы при предоставлении корректирующей обратной связи, потренируйтесь придумывать альтернативный ответ в реальных ситуациях. Постепенно вы начнете замечать, что даете полезную обратную связь незамедлительно.

Практическое задание. Предоставление конструктивной обратной связи

Потренируйтесь формулировать и предоставлять полезную конструктивную обратную связь, используя ассертивный стиль. Если вы работаете с партнером, один из вас может давать обратную связь, а другой может тренироваться ее получать, используя навыки, описанные

в предыдущей главе. Если обратная связь предоставляется правильно, получателю легко ее услышать и принять.

Если у вас нет партнера, воспользуйтесь зеркалом. Основное внимание необходимо уделить формулировке обратной связи, поэтому партнер здесь не так и важен.

Для начала выберите одну из тем ниже.

- Вы чувствуете, что ваш партнер предъявляет к вам слишком много требований.
- Вы подозреваете, что ваш партнер боится обязательств в отношениях.
- Вы хотите сказать своему другу, что ему нужно быть более асертивным.
- Ваш напарник по совместному использованию автомобиля опаздывает уже третий день подряд.
- Ваш сотрудник работает недостаточно усердно для своей зарплаты.
- Ваш ребенок не выполнил работу по дому, о которой вы договорились.
- Ваш сосед по комнате жалуется, что жизнь скучна, а сам просто целыми днями сидит дома.
- Ваш начальник дает вам слишком много работы.
- Вам поступают жалобы от клиентов, что ваш кассир ведет себя грубо.
- Ваш солист фальшивит.

Подумайте, как сформулировать обратную связь асертивно, чтобы она была полезна, используя навыки, описанные в этой главе. Плюсом в предоставлении обратной связи является то, что у вас обычно есть время подумать. Затем предоставьте обратную связь своему партнеру, используя соответствующий, расслабленный, асертивный невербальный стиль. Повторите упражнение несколько раз, используя разные темы из списка. Если вы работаете с партнером, он может тренировать при этом навыки получения обратной связи.

Затем попробуйте что-нибудь более реалистичное. Подумайте об обратной связи, которую вы действительно хотели бы кому-то предоставить (*не* вашему партнеру по упражнению). Возможно, вы избегали

это сделать. Возможно, каждый раз, когда вы пытаетесь, что-то идет не так, и вы ссоритесь. Пусть ваш партнер сыграет роль этого человека. Тщательно продумайте, как бы вы хотели это сделать (и чего вы действительно ждете от ситуации). Возможно, вам будет полезно это записать. Затем потренируйтесь на своем партнере. Пусть он даст вам обратную связь о вашей технике. Затем повторите упражнение еще раз. Если вы работаете в одиночку, используйте зеркало. Представьте, каково было бы услышать то, что вы говорите.

Затем попробуйте кое-что еще более полезное. Потренируйтесь предоставлять обратную связь о *своих* неприятных чертах. Если у вас на кухне беспорядок, сыграйте роль соседа по комнате, который конструктивно поднимает вопрос. Продолжайте тренироваться до тех пор, пока не выработаете способ, при котором вы бы сами хорошо отреагировали (возможно, вы не уберетесь на кухне, но примите обратную связь без гнева и обиды). Если вы работаете с партнером, спросите, согласен ли он, что ваша реакция понятная и обоснованная.

Практическое задание.

Неделя обратной связи

В течение недели работайте над предоставлением конструктивной обратной связи. Выполните нижеследующие шаги.

В течение одной недели фиксируйте каждую ситуацию, в которой вы *должны* или *могли бы* дать отрицательную или конструктивную обратную связь. Кому вы обычно ее предоставляете? Когда?

Не торопитесь давать обратную связь. Спросите себя, что бы вы обычно делали в такой ситуации. Ваша обычная реакция была бы асертивной, пассивной или пассивно-агрессивной?

Используя предложения, приведенные в этом разделе, придумайте способ предоставления обратной связи, который был бы более конструктивным или полезным, чем ваш обычный стиль. Не давайте обратную связь, пока не придумаете.

Предоставьте обратную связь и наблюдайте за реакцией человека. Сравните ее с его обычной реакцией в прошлом. Она может быть лучше или хуже, чем обычно, если ваша техника ему незнакома.

Запишите разговор, используя лист оценки асертивности. Опишите ситуацию, что вы сказали, как человек ответил. В конце недели пересмотрите все записи и попробуйте найти что-то общее.

Необязательное упражнение. Отслеживание изменений

После работы над предоставлением обратной связи вернитесь к практическому заданию под названием “Комфорт и навыки предоставления корректирующей обратной связи”, описанному ранее в этой главе. Выполните упражнение еще раз (желательно относительно тех же людей). Еще раз нанесите свой результат на график, чтобы узнать, приблизились ли вы к верхнему правому углу (сектор А). Если да, поздравьте себя и продолжайте работать. Если нет, подумайте об изменении стратегии. Проблема в комфорте или в эффективности? Внесите соответствующие коррективы.

ГЛАВА 13



АССЕРТИВНОЕ “НЕТ”

Отличительной особенностью пассивного стиля является трудность говорить “нет”. Людям с пассивным стилем общения обычно сложно отклонять просьбы других, причем *любые*, независимо от того, насколько необоснованными они могут быть.

Почему способность говорить “нет” настолько важна?

Ключевой момент: если вы не можете говорить “нет”, вы не контролируете свою жизнь.

Вот и все. Точка. Если другие просят что-то сделать, вы должны это сделать. Другого выбора нет. По сути, вы — раб. Вы не можете устанавливать свои правила. Вы не можете решать, что будете и чего не будете делать. Единственный способ обрести спокойствие — это если другие ничего не будут у вас просить.

Но они *будут*. Еще и как. А кто бы не просил? Представьте, что у вас есть собственный джинн, который выполняет любое желание. Было бы чудесно, не правда ли? Если вы не можете сказать нет, вы и *есть* джинн. Как только другие узнают об этом, они не смогут устоять.

- Можно я одолжу твой диван?
- Ты будешь возить меня к врачу? Мне нужно три раза в неделю.
- Вот тебе еще немного моей работы.
- Ты ведь справишься с детьми сама, правда?
- Я переезжаю сегодня, можешь прийти помочь?
- Я знаю, что я взрослая, но мне нужен кто-то, кто будет обо мне заботиться.

- Мама, погладь мне рубашку!
- Можете написать этот отчет от моего имени?
- Сделайте это для меня до пятницы.
- Нужно собрать урожай еще на 40 сотках.

Будете ли вы это делать? Конечно, будете. У вас нет выбора. Вы не верите, что вам *разрешено* говорить нет. Даже если это неудобно. Даже если это означает, что вы не выспитесь. Даже если из-за этого ваши дети вырастут беспомощными, потому что они никогда ничего не делали самостоятельно. Даже если это будет стоить вам душевного спокойствия.

Слово “нет” также создает проблемы для тех, кто злоупотребляет агрессивным и пассивно-агрессивным стилями. Гнев, подпитывающий агрессию, часто возникает из-за желания, о котором другие не спрашивают, и убеждения, что только враждебный тон может быть эффективным. Кроме того, говоря “нет”, вы берете на себя ответственность за отказ, которого пассивно-агрессивный человек хочет избежать. Пассивно-агрессивная стратегия заключается в том, чтобы сказать “да”, но все равно не выполнить просьбу.

Барьеры, которые мешают говорить “нет”

Если говорить “нет” так важно, почему люди этого не делают? Почему вы этого не делаете? Что удерживает людей? Существует несколько причин. Отметьте те из них, которые наиболее относятся к вам.

- Не хочу, чтобы они просили.** Вы не хотите, чтобы вас *вынуждали* говорить “нет”. Если бы другие были более внимательными, они бы не просили вас делать так много неразумных вещей! Это убеждение может вызывать у вас обиду и гнев. Реальность, однако, такова, что другие имеют право просить вас о чем угодно: “*Можешь подарить мне свой дом?*” А у вас есть право ответить “нет”, независимо от того, воспользуетесь ли вы этим правом или нет.
- Они не примут отказ.** Вы думаете, что даже если бы вы сказали “нет”, окружающие предположили бы, что вы все равно согласны. Вы можете быть правы. Если вы выполняли все просьбы в течение многих лет, люди могут ожидать, что вы продолжите это

делать. Первые несколько раз, когда вы скажете “нет”, они вам не поверят, если вы не покажете, что говорите серьезно.

- **Они не примут меня.** Вы считаете, что единственная причина, по которой вас принимают, заключается в том, что вы готовы делать всю грязную работу. Если вы перестанете ее делать, вас перестанут любить и отвергнут. Вы останетесь одни. *Возможно*, вы присутствуете в жизни некоторых людей только потому, что вы для них слуга. Но если это правда, то так ли вам нужны эти отношения?
- **Я не имею право сказать “нет”.** Эгоистично заботиться о своих потребностях или относиться к себе как к равному с окружающими, не правда ли? Нет, не правда, это просто признание реальности. Вы имеете право сказать “нет”. У вас есть потребности, как и у всех остальных, и вы имеете право заботиться о себе. Помните, что речь не о том, чтобы стать самым эгоистичным человеком на земле. Речь о том, что вы решаете, что будете делать, а что — нет.

Практикум. Получение необоснованных просьб

Где вы больше всего получаете нежелательных просьб? На работе? В волонтерской организации? В романтических отношениях? От родственников? От детей? Кто обычно вас просит?

Им нужно спрашивать, или они считают, что вы и так все сделаете? *“Я уверен, что она погладит мои рубашки, если я оставлю их здесь на полу”*. Они просто намекают, пока вы не сделаете это добровольно? *“Это дерево нужно обрезать, не так ли? Я бы очень хотел, чтобы кто-то это сделал...”*.

О чем они вас просят?

Возможно, это именно те ситуации, над которыми вам нужно поработать. Используйте их в последующих упражнениях.

Стратегии отказа

Нет ничего плохого в том, чтобы сказать “да”, оказать услугу или взять на себя ответственность. Проблемы возникают, однако, если вы делаете это, потому что не можете сказать “нет” или не знаете, как это сделать. Ниже приведено несколько советов, о которых следует помнить, когда вы хотите сказать “нет”. Поставьте галочку рядом с навыками, которые вам больше всего нужно тренировать. Затем подчеркните те, которые вы отметили, когда будете выполнять упражнения в конце главы.

- **Используйте асертивное положение тела.** Используйте прямой зрительный контакт, держите голову прямо, плечи расправленными, руки расслабленными, можете жестикулировать как обычно, голос должен быть спокойным и достаточно громким, чтобы вас услышали. Если вы сообщаете “нет” своими словами и страхом, и “может быть” своим телом, люди поверят сообщению вашего тела и будут настаивать сильнее.
- **Прежде чем говорить, определитесь со своей позицией.** Если вы не уверены в своем ответе, не отвечайте сразу. Решите, что именно вы хотите и не хотите делать. Если вы выглядите нерешительно или неуверенно, вы предлагаете другим подтолкнуть вас к ответу “да”. Если нужно, попросите пару дней, чтобы подумать.
- **Подождите, пока вас попросят.** Некоторые люди соглашаются еще до того, как их попросили! Вот пример. Неблизкий знакомый: *“Боже, я не знаю, как мне туда добраться”*. Вы: *“Я отвезу тебя”*. Если это один из ваших камней преткновения, то даже намек достаточно, чтобы заставить вас добровольно потратить свое время. Это удобно для другого человека, ведь он вам ничего не должен — он не просил вас об одолжении, вы сами предложили. Волонтерство — это прекрасно, когда вы сами *решаете* это делать. Но если вы видите, что добровольно предлагаете больше, чем вам хотелось бы, и чувствуете себя отягощенным слишком большим количеством связанных с этим обязательств, дождитесь, пока вас

попросят. Во-первых, просьб, как правило, меньше, чем намеков. Во-вторых, ожидание заставляет других брать на себя ответственность за свои просьбы. *“Боже, я не знаю, как мне туда добраться”*. (Молчание.) *“Ты не мог бы меня туда отвезти?”* *“Хорошо”*. Это один из тех интересных случаев, когда нужно просто некоторое время помолчать.

- **Определитесь с формулировкой.** Подумайте не только о том, *что* вы хотите сказать, но и о том, *как* вы хотите это сказать. В противном случае вы, скорее всего, будете запинаться, ходить вокруг да около и примите вызов. Будьте категоричны в своем ответе. Пусть собеседник знает, что вы имеете в виду. Если хотите сказать “нет”, не говорите: *“Я не уверен, что...”* или *“Может, как-нибудь в другой раз”*. Вместо этого скажите прямо: *“Нет, я не хочу это делать”*.
- **Не извиняйтесь без надобности.** Извинения делают вас должниками людей, которые обращаются к вам с просьбой. Это предполагает, что другой человек имеет право ожидать от вас оказания услуги. Это то, что вы хотите передать? Если нет, избегайте фраз типа *“Извини, но я действительно не могу...”* или *“Я бы хотел, но...”*.
- **Не защищайтесь и не оправдывайтесь без надобности.** Оправдываться, объясняя, почему вы не можете выполнить просьбу, обычно нечестно. Речь идет не о том, что вы *не можете*, а о том, что вы *решили* этого не делать. Оправдания также побуждают другого человека помочь вам найти способ обойти барьер: *“Ты не можешь, потому что тебе нужно отремонтировать машину? Нет проблем, ты можешь сделать это сегодня вечером в гараже у моих знакомых, а завтра отвезешь меня”*.
- **Не просите разрешения сказать “нет”.** Помните, что у вас есть право сказать “нет”. Вам не нужно спрашивать разрешения. Если вы спрашиваете разрешение, это говорит другому человеку, что он контролирует ваше поведение, а не вы. Это неправильно. Избегайте высказываний типа *“Ничего, если я не...?”* или *“Ты не обидишься, если я откажусь?”*
- **Укрепите свою позицию.** Не ждите, что люди примут ваш отказ с первого раза, особенно если вы уже много лет говорите “да”. Будьте готовы к тому, что они снова начнут давить, и ответьте таким же или более уверенным отказом. Не говорите так, будто

ваша позиция начинает слабеть. *“Нет, как я уже сказал, я не желаю этого делать”*. *“Опять же, я не желаю этого делать”*. *“Нет”*.

- **Метод заезженной пластинки.** Вам не нужно каждый раз по-разному формулировать свой ответ. Это может привести к тому, что человек, обращающийся с просьбой, будет думать, что вы начинаете сомневаться. *В конце концов, у него не останется способов говорить “нет”, и он скажет “да”*. Вам не нужно искать волшебные слова, которые удовлетворят другого человека. Одинаковый ответ не умаляет ваше решение. Если вы продолжаете повторять одно и то же, в конце концов вас услышат: *“Нет, я не желаю этого делать”, “Нет, я не желаю этого делать”, “Нет, я не желаю этого делать”*. Бойтесь, что это будет звучать странно? Не важно. Это не будет звучать так странно, как вы думаете. В любом случае, страх показаться странным — это ловушка, которая может позволить другим вас контролировать.
- **Не ждите принятия.** Вам не нужно убеждать других принять ваш отказ или согласиться с ним: *“Ты не понимаешь, почему я не могу? Давай я попробую тебе объяснить...”*. Это предполагает, что у вас есть право сказать “нет”, только если вы сможете убедить других принять вашу точку зрения. Если вы продолжаете объясняться каждый раз, когда они повторяют просьбу, вы сигнализируете, что они обладают абсолютной властью. Это не так. Власть в ваших руках: *“Я вижу, что ты не согласен. Тем не менее это мое решение”*.
- **Примите последствия.** Вы имеете право сказать “нет”, но другие имеют право не одобрить ваш отказ. На самом деле, другие имеют право думать, что вы невнимательны или неразумны. Иногда они могут быть правы. Когда вы говорите “нет”, могут возникать неприятные последствия из-за их реакции. Осознайте и примите это. Дядя Фрэнк может сильно обидеться, если вы скажете, что он не может гостить у вас всю весну. Он имеет право чувствовать что угодно.

Наглядный пример

Кейси, преподаватель английского как иностранного в местном колледже, была готова уволиться с работы. Она чувствовала выгорание и страдала от огромного количества просьб и обязанностей. На ней была не только

полная преподавательская нагрузка. Она также была членом семи различных административных комитетов, редактором англоязычного информационного бюллетеня для студентов и каким-то образом умудрилась даже стать правозащитником своих студентов-иммигрантов. Каждый раз, когда у кого-то была кризисная ситуация, они приходили к ней.

Кейси поняла, что ее привычный стиль был пассивным. Она выполняла практически все просьбы. Однако в последнее время это было менее чем однозначно. Кейси подозревала, что в пассивно-агрессивной манере она иногда пренебрегала выполнением некоторых заданий, на которые согласилась. В последнее время она несколько раз накричала на людей, которые ее о чем-то просили, выругав их за то, что они всегда приходят к ней и никогда не просят кого-то другого. Именно эти вспышки агрессии больше, чем что-либо другое, заставили ее усомниться в своей карьере. Возможно, другая рабочая обстановка не была бы такой тягостной.

Во время курса ассертивного поведения Кейси все поняла. Ее фантазия о рабочей среде без чрезмерных требований была всего лишь фантазией. Каждый с ее стилем поведения (брать на себя ответственность) почувствовал бы себя перегруженным на любом рабочем месте. Ее вспышки гнева и пассивно-агрессивное поведение были лишь результатом накопившейся обиды и тревоги из-за большого числа обязанностей. Проблема была не в колледже. Проблема была в ее неспособности говорить “нет”.

Кейси начала тренироваться говорить “нет” перед зеркалом, представляя, как она справляется с некоторыми из просьб, которые недавно получила. Поначалу она чувствовала искушение извиниться и найти оправдания своему отказу. Она старательно урезала свои ответы на воображаемые просьбы и тренировалась терпеливо, но настойчиво повторять отказ, когда понимала, что его не примут сразу.

Потом она придумала план. Во-первых, она запретила себе добровольно предлагать свою помощь, если ее об этом не просили напрямую. Она поняла, что на самом деле ее никогда не просили выполнять многие из задач, которые она брала на себя, — она сама добровольно тратила свое время, когда кто-то просто намекал. Весь следующий месяц она решила ждать, пока ее попросят. Во-вторых, она не будет соглашаться на новые задачи сразу. Вместо этого она позволит себе хотя бы один день подумать. Это даст ей время оценить, действительно ли у нее есть энергия и интерес для выполнения просьбы. Наконец, она запретила себе браться за любую новую административную работу — часть, которую она ненавидела больше всего. Она тренировалась говорить “нет” на подруге, которая всячески старалась добиться от нее “да”.

Следующие несколько недель были чем-то невероятным. Каждый раз, когда она отказывала или откладывала ответ на просьбу, она чувствовала вину и давление, но понимала, что это исходит изнутри. Со временем, когда она напоминала себе, что имеет право сказать “нет”, чувство вины постепенно уменьшалось. Один коллега поздравил ее с тем, что она наконец-то отказалась от роли половой тряпки кафедры. Другие казались искренне сбитыми с толку. Некоторые настаивали сильнее, давая ей возможность попрактиковаться в повторении отказа: *“Нет, я решила, что и так делаю достаточно”*. Некоторые выражали обеспокоенность, задаваясь вопросом, не больна ли она или нет ли у нее проблем в семье.

Эксперимент также заставил Кейси увидеть крах одного из ее тайных убеждений: мир развалится, если она не сделает все. Задачи, которые действительно необходимо было выполнять, по-прежнему выполнялись — иногда людьми, которые, как подозревала Кейси, раньше и пальцем не пошевелили бы. Каким-то образом атмосфера у нее на кафедре, казалось, даже улучшилась. Кейси начала задаваться вопросом, действительно ли ее роль всем помогающей матери мешала другим проявлять себя.

Кейси испытала легкое разочарование, когда поняла, что она не так важна, как она себе представляла. В конце концов, чувство давления начало исчезать. Она отказалась от части административной работы, продолжая выполнять то, что требовалось, и оставила себе большую часть обязанностей по работе со студентами, что ей действительно нравилось. Напоминая себе, что она имеет право говорить “нет”, она стала меньше бояться просьб. Напоминая себе, что у нее есть право выбирать многие из своих обязанностей, она начала чувствовать, что ее работа принадлежит ей. Она снова начала получать удовольствие от преподавательской деятельности.

Практическое задание. Отклонение просьб

Это упражнение помогает научиться асертивно говорить “нет”. Если вы работаете в одиночку, подумайте о ком-то, кого вы знаете, кто довольно настойчив. Будет лучше, если это кто-то, кому вам обычно неудобно отказывать. Кто это?

Представьте, как этот человек обращается к вам с настырными просьбами; затем потренируйтесь асертивно отвечать на просьбу — вслух и желательно перед зеркалом, чтобы вы могли наблюдать за своим невербальным поведением.

Если вы работаете с партнером, один из вас будет выступать в роли человека, обращающегося с просьбой, а другой — отказывать. Первый должен выбрать просьбу из списка ниже, не посоветовавшись со вторым. В конце концов, мы редко знаем наперед, о чем нас попросят другие, нужно быть готовыми к неожиданностям. Просьбы могут быть разумными или крайне необоснованными (желательно хотя бы по одной из каждой).

Человек, обращающийся с просьбой, должен озвучить ее, не пытаясь быть уважительно ассертивным. Он должен быть настолько настойчивым, насколько хочет. Пусть повторит свою просьбу, играет на чувстве вины, намекает, что собеседник — его должник, поставит на кон дружбу и использует любую другую стратегию, которую пожелает.

Задача собеседника состоит в том, чтобы отклонить просьбу, не проявляя агрессии.

Любой из вас может попросить сделать паузу, чтобы подумать и спланировать свой следующий шаг. Во время паузы тот, кто отказывает, может обратиться за советом к партнеру. Затем вернитесь к своим ролям.

Повторите упражнение с двумя-тремя разными просьбами. Тот, кто отказывает, может выбрать одну из просьб, которые оказались трудными.

Затем дайте ответы на вопросы ниже (самостоятельно или с партнером).

- **Для того, кто отказывал:** насколько легко или сложно было отказаться? Каково было слышать повтор просьбы? Что вы чувствовали? Вину, тревогу, силу?
- **Для того, кто просил:** было ли в отказе что-то, что побуждало вас продолжать попытки? Что-нибудь, что сигнализировало о том, что вы можете добиться желаемого, если будете настойчивее? Что-нибудь, что сигнализировало о том, что человек принял решение?

Если вы работаете с партнером, поменяйтесь ролями и повторите упражнение.

Список просьб

- В этом месяце я не могу внести платеж по ипотеке. Можешь одолжить мне денег?
- Научи меня, как делать твою работу.
- У меня слишком много работы. Не мог бы ты выполнить некоторые из моих заданий?
- Могу я одолжить книгу, которую ты читаешь?
- Могу я одолжить твою зубную щетку? Я оставил свою дома.
- Угостишь меня выпивкой?
- Мне нужно сесть на этот паром больше, чем тебе. Можно я пройду вперед?
- Можно я одолжу твою газонокосилку?
- Я бы хотел, чтобы ты инвестировал в компанию, которую я открываю.
- Продайте мне этот диван по лучшей цене.
- Мама/папа, я хочу поехать на выходные со своим парнем/девушкой.
- Сестра/брат, я бы хотел, чтобы ты занимался всеми мамиными финансовыми делами.
- Я бы хотел, чтобы вы перенесли дату офисной вечеринки — я не могу прийти сегодня вечером.
- Я действительно хочу, чтобы вы наняли меня вместо того другого человека.
- Наберешь этот текст для меня?
- Но я хочу поехать на горнолыжный курорт на машине Фрэнка. Он в пятницу получил права!
- Я бы хотел, чтобы вы занялись счетом Сардуччи.
- Изучите этот документ. Завтра к 9 утра отчет должен быть у меня на столе.
- У меня слишком много кошек. Возьми себе одну.
- У меня аллергия на краску. Можешь покрасить мой дом?

Практическое задание. Подумайте, прежде чем согласиться

Иногда мы соглашаемся, даже не задумываясь. Кто-то нас просит, и мы говорим *“Конечно!”* почти автоматически. Если вам трудно говорить “нет”, возможно, вы автоматически отвечаете “да” на все просьбы. *“Можешь посадить для меня этого слона на велосипед?” — “Конечно!”*

Прежде чем вы научитесь говорить “нет”, вы должны перестать автоматически соглашаться. Договоритесь с собой: прежде чем ответить на какую-либо просьбу (или любой намек на просьбу), вы должны признать, что это просьба. В течение недели не соглашайтесь ни на что, пока не скажете себе: *“Это просьба. Я могу сказать «да» или «нет»*”. Затем ответьте или возьмите паузу, пока хорошенько все не обдумаете.

Всю неделю носите с собой ручку и бумагу. Отлично подойдут листы оценки ассертивности (в конце книги). Записывайте все просьбы, которые вас не совсем устраивают. Зафиксируйте, что вы сделали в этой ситуации.

Как только вы отойдете от ситуации и у вас будет время подумать, решите, удовлетворены ли вы своим ответом. Если нет, запишите ответ, который, по вашему мнению, был бы лучше.

Попробуйте прямо сейчас, вспомнив свой опыт на прошлой неделе. Кратко опишите просьбу, с которой к вам обратились и на которую вы не очень хотели соглашаться. По возможности, выберите ту, на которую, по вашему мнению, вы ответили не так, как хотели.

Что вы сделали или ответили?

Что бы вы могли сделать по-другому? Напишите слова, которые вы хотели бы использовать.

Сделайте то же с просьбами, которые вы получите на следующей неделе.

Необязательное упражнение. Отложенное согласие

Договоритесь с собой, что в течение недели вы не будете соглашаться ни на какие просьбы и не будете добровольно участвовать в каких-либо мероприятиях, пока не возьмете хотя бы один день на раздумья. Если люди просят вас об одолжении, ваша задача — отсрочить согласие хотя бы на один день.

- Дополнительная работа в комитете? Я дам вам знать в понедельник.
- Твои рубашки? Я скажу завтра, успею ли я их погладить.

Эта тактика отложенного согласия даст вам время, чтобы: а) решить, действительно ли вы хотите сказать “да” или “нет”; и б) сформулировать свой ответ.

ГЛАВА 14



КАК ОБРАЩАТЬСЯ С ПРОСЬБАМИ, НЕ КОНТРОЛИРУЯ ПРИ ЭТОМ ДРУГИХ ЛЮДЕЙ

Быть ассертивным, как правило, означает контролировать свое поведение, не пытаясь контролировать поведение других людей. Например, когда вы говорите “нет”, вы отстаиваете свое право решать для себя, что вы будете делать, а что — нет. Установить эту границу может быть чрезвычайно сложно для неассертивного человека.

Ситуация усложняется, когда мы обращаемся с просьбами к другим людям. На первый взгляд может показаться, что мы пытаемся контролировать их поведение: *“Я хочу, чтобы ты заправлял мою машину, когда на ней едешь”*. В действительности же мы просто констатируем то, что мы хотели бы, чтобы происходило. Мы сообщаем другим о своих желаниях. Мы оставляем за ними право решать, принимать просьбу или нет. Они сохраняют контроль над своими действиями. Мы сохраняем контроль над нашими действиями, включая ответ, который мы даем, когда они удовлетворяют или не удовлетворяют просьбу: *“В противном случае я буду менее охотно одалживать тебе машину в будущем”*.

Многие люди довольно пассивны, когда дело доходит до просьб. Они чувствуют, что не имеют права просить о чем-то: *“Я не могу просить его заправлять мою машину; это было бы невежливо”*. Также они могут опасаться последствий просьбы: *“А что, если она скажет «нет»?”, “А что, если они решат, что с моей стороны было глупо спрашивать?”*, *“А что, если я поступаю неразумно?”* Результат: пассивные люди обычно избегают просить о помощи, даже если это вполне разумно. Они надеются,

что другие сами заметят, что им нужно, и сделают это. Когда это не срабатывает, они чувствуют себя обиженными и использованными.

Некоторые люди слишком агрессивны. Они чувствуют себя вправе контролировать поведение других и поэтому предполагают, что их просьбы будут удовлетворены: *“В следующий раз заправь машину”*. Они не столько просят, сколько требуют: *“Принеси мне пива, а?”* Если другие не удовлетворяют их просьбу или делают это плохо или медленно, они злятся. Гнев, как обсуждалось в главе 2, является признаком чувства угрозы. Что на самом деле скрывается за угрозой, так это заблуждение агрессивного человека о том, что он имеет контроль над другими.

Третьи, когда чего-то хотят, ведут себя пассивно-агрессивно. Они не предъявляют ни просьб, ни требований. Вместо этого они манипулируют обстоятельствами, чтобы заставить других делать то, что они хотят: *“Я просто оставлю бак почти пустым. Тогда ему придется заправить машину”*, *“Дорогая, я пытался взять еще пива, но у меня стрелнуло колено. Мне так больно”*. Иногда это срабатывает, хотя другие обычно замечают манипуляцию быстрее, чем воображает пассивно-агрессивный человек. Они тоже могут захотеть (и при этом чувствовать, что это вполне оправданно) ответить пассивно-агрессивно: *“Заправьте простым на 75 центов, пожалуйста”*, *“Прости, дорогой, но я не могу найти пиво”*. Кроме того, поскольку пассивно-агрессивная стратегия включает в себя контроль над поведением других, она в конечном итоге усиливает чувство беспомощности и беспокойства.

Так как же научиться чувствовать себя более комфортно при обращении с просьбами? Ознакомьтесь с советами и наблюдениями ниже.

- Для начала спросите себя, что бы вы хотели, чтобы произошло в данной ситуации. Представьте, что вам не нужно беспокоиться о чувствах или правах других людей (вы захотите учесть их чувства, прежде чем попросите, но на этом этапе вам нужно понимать, чего вы действительно хотите). Если вы привыкли занимать пассивную позицию, вам может быть сложно понять, чего вы хотите, не говоря уже о том, чтобы попросить об этом.
- Затем, прежде чем обратиться с просьбой, решите для себя, что, по вашему мнению, было бы разумным в данных обстоятельствах. Старайтесь не недооценивать свои права. Если вы обычно пассивны, вполне разумная просьба может показаться непростительно

грубой: *“Нет, было бы слишком невежливо просить его перестать разговаривать, когда звучит симфония”*. Перечитайте главу 5, если вам трудно решить, что разумно, а что — нет.

- Не извиняйтесь за просьбу. Вы имеете право просить о чем угодно, если признаете, что другой человек имеет право отказать. Извинением вы сообщаете собеседнику: *“Я не чувствую, что имею право просить тебя сделать это для меня, но...”*.
- Не принижайте себя, обращаясь с просьбой. Например, *“Извините, но сегодня утром я такой рассеянный, что не могу найти парковку. Не могли бы вы подсказать мне дорогу?”* Вместо этого постарайтесь попросить как можно более прямолинейно.
- Сформулируйте свою просьбу как просьбу, а не как требование. Вполне нормально попросить способом, который предполагает, что другие согласятся, но убедитесь, что это все же просьба: *“Можно посмотреть ваши права?”* Обратите внимание, что просьбы не обязательно формулировать в вопросительной форме: *“Стакан воды, пожалуйста”*. *“Будь добр, заправь машину на обратном пути”*.

Сценарии DESO

Один из способов сделать обращение с просьбой более комфортным — это использовать сценарий DESO (*Describe, Express, Specify, Outcome* — описать, выразить, уточнить, предсказать результат), предложенный Гордоном Бауэром и Шерон Бауэр (Bower and Bower) в их превосходной (и рекомендованной к прочтению) книге *Asserting Yourself: A Practical Guide for Positive Change* (Утверждая себя: практическое руководство для позитивных изменений) [Bower, and Bower, 1991]. Описать, выразить, уточнить и предсказать результат — четыре шага для создания ассертивной просьбы. Цель состоит в том, чтобы сформулировать ситуацию, сказать, что не так, обратиться с просьбой и предсказать результат. Мышление с точки зрения сценариев DESO значительно упрощает обращение с просьбой и повышает вероятность того, что она будет услышана другим человеком.

Рассмотрим каждый шаг более подробно.

Описать

Прежде чем попросить, опишите ситуацию. Что происходит? Говорите как можно яснее, не произнося длинных речей.

- Мне многое нужно сделать, прежде чем я смогу накрыть на стол.
- Мы уже давно не ходили никуда вместе.
- Я заметил, что газон пора подстричь.
- Вчера я купил у вас кофемолку и заметил, что к ней нет шнура.

Если ваша просьба касается чьего-то поведения, сосредоточьтесь на поведении, а не на личности или мотивах человека.

- Нехорошо: *“Ты ленивый и невнимательный”*.
- Лучше: *“Ты еще не выполнил работу, которую согласился сделать на прошлой неделе”*.
- Нехорошо: *“Вы плохо мне платите, потому что думаете, что вам это сойдет с рук”*.
- Лучше: *“Я не зарабатываю столько, сколько другие на такой же должности”*.

Поведение других менее открыто для дискуссии, чем их мотивация или личность. Работа по дому либо сделана, либо нет. Вы либо зарабатываете меньше других, либо нет. Можно спорить о том, была ли эта работа не выполнена из-за лени, является ли причиной маленькой зарплаты жадность вашего работодателя. Ваша цель — обратиться с просьбой, а не начать спорить. Кроме того, если вы будете обвинять человека в том, что он имеет отрицательную черту характера или плохие мотивы, то, скорее всего, это заставит его защищаться, и он будет сопротивляться и остальной части вашего сообщения. Всегда сосредотачивайтесь на поведении.

Выразить

Это второй шаг вашей просьбы. Расскажите, что вы чувствуете в этой ситуации. Ниже приведено несколько советов.

- **Четко выражайте свои эмоции, но не переусердствуйте.** Избегайте использования этого шага, чтобы “задать им жару”.

Достаточно говорить просто: *“Я не чувствую, что меня сейчас ценят”*. Это может показаться преуменьшением, если на самом деле вы хотите сказать: *“Я больше не могу этого выносить, эгоистичный ты придурок!”* Но, как правило, это более эффективно.

- **Сосредоточьтесь на положительном моменте.** Сосредоточьтесь больше на положительных эмоциях, которые вы хотели бы испытывать, чем на отрицательных, которые вы испытываете сейчас. Иногда вполне уместно сказать: *“Я очень злюсь, когда это происходит”*. Но часто полезнее будет сказать: *“Я не чувствую той близости с твоей стороны, которую хотел бы”*. Сосредоточение на позитиве говорит о том, что вы цените ваши отношения и человека, но что-то (относительно чего у вас есть просьба) мешает.
- **Сохраняйте спокойствие.** Старайтесь сохранять достаточно спокойный и ровный тон, когда говорите о том, что чувствуете. Вы не должны быть как робот. Спокойно сказать о том, что вы злитесь, часто бывает полезнее, чем выкрикнуть то же самое с оскаленными зубами.
- **Говорите за себя.** Возьмите на себя ответственность за свои эмоции. Вы не должны пытаться обвинять в своих чувствах собеседника. Это только заставит его обороняться (*“Не я виноват, а ты!”*) или переживать (*“Ты прав, я совершенно бесполезен”*). Так мы никогда не выявим в людях лучшее. Говоря за себя, вы показываете, что берете на себя ответственность за свои чувства: *“Я чувствую себя подавленным”* лучше, чем *“Никто бы такого не выдержал”* или *“Это невыносимо”*. Когда вы говорите за себя, это делает ваши просьбы более личными, сообщает, что вы берете на себя ответственность за свои чувства, и не содержит скрытых оскорблений (*“Любой увидит, что твое поведение неразумно, ты болван!”*).
- **Избегайте роли мученика.** Некоторым людям кажется заманчивым преувеличивать, насколько плохо они себя чувствуют в какой-либо ситуации (проблема “бедный я”). Скрытая цель состоит в том, чтобы заставить другого человека чувствовать себя ужасно виноватым: *“Когда ты не пришел на мою вечеринку, я просто почувствовал себя ничемным, как будто все это было пустой тратой времени”*. Такие люди надеются, что чувство вины вызовет

у другого человека желание измениться. Обычно это не срабатывает, а даже если и срабатывает, то часто разрушает отношения. Скажите, что вы чувствуете, но не преувеличивайте.

Иногда можно пропустить шаг “Выразить”. Например, если вы спрашиваете, как проехать к парковке, вам не нужно рассказывать, как вы переживаете.

Уточнить

Это шаг, на котором вы озвучиваете просьбу. Уточните, что вы хотите, чтобы произошло. Ниже приведены некоторые советы.

- **Решите заранее, чего вы хотите.** Вы можете чувствовать волнение во время разговора, из-за чего вам будет труднее думать. Поэтому, прежде чем начать, решите, чего вы хотите и как сформулируете просьбу.
- **Говорите ясно, но кратко.** В большинстве случаев ваша просьба должна состоять не более чем из одного или двух предложений. Будьте конкретны. Плохой пример: *“Я бы хотел, чтобы вы играли более активную роль в комитете”*. Что именно это значит? Лучше так: *“Я бы хотел, чтобы в течение следующих шести месяцев вы занимались сбором средств”*.
- **Сформулируйте просьбу позитивно.** Говорите, чего хотите, а не чего не хотите. *“Я хочу, чтобы ты вынес мусор до восьми часов”* лучше, чем *“Не поленись вынести мусор”*.
- **Сосредоточьтесь на поведении.** Что вы хотите, чтобы человек сделал? Не требуйте от собеседника начать мыслить или чувствовать по-другому: *“Перестань так на меня обижаться”*. *“Перестань быть таким упрямым”*. *“Я хотел бы, чтобы ты лучше ко мне относился”*. Также избегайте слишком общих фраз: *“Я хочу, чтобы ты был более внимательным”*. Каждая из них только все запутает или заставит другого человека сопротивляться вашей просьбе.

Ниже приведено несколько примеров приемлемых выражений для шага “Уточнить”.

- Я бы хотел, чтобы ты накрыл стол к ужину.
- Я хочу, чтобы ты был дома до полуночи.
- Когда ты сердишься, пиши мне записку и излагай в ней, что именно тебе не нравится.
- Давай сядем и спланируем, кто по каким дням будет забирать детей из школы.

Чем конкретнее вы будете, тем больше шансов, что другой человек примет вашу просьбу.

Предсказать результат

Последний шаг — описать результат, который, по вашему мнению, следует, если другой человек согласится или не согласится с тем, что вы предлагаете. Г. Бауэр и Ш. Бауэр называют этот этап “Последствиями”. Для некоторых людей это слово означает наказание, поэтому здесь оно заменено на “результат”. О каких результатах идет речь?

Чувства

Возможно, вы просто почувствуете себя лучше. Это может быть наиболее частым вашим высказыванием о результате.

- Мне бы действительно понравилось это намного больше.
- Я думаю, так мне будет удобнее.
- Если ты сделаешь это, я буду гораздо менее подавлен.

Результаты

Иногда ваш результат будет конкретным эффектом во внешнем мире.

- Я думаю, что таким образом проект будет реализован намного быстрее, и мы сможем скорее расслабиться.
- Это устранил один из барьеров между нами, и, я думаю, мы начнем лучше ладить.
- Тогда я смогу сначала сделать самые важные дела, и тебе не придется ждать.

- Я думаю, что в следующий раз оценка вашей эффективности будет выше.

Награда

Возможно, вы сделаете что-то для другого человека взамен.

- Тогда я сделаю тебе массаж, когда ты вернешься домой.
- Если ты это сделаешь, я возьму на себя стирку на этой неделе.
- Если ты это сделаешь, то сможешь пригласить завтра подругу в кино.
- Тогда я дам тебе машину в четверг.

Наказание

Возможно, если человек не сделает то, что вы просите, вы сделаете что-то, что ему не понравится. Примечание: вы должны идти на этот шаг крайне редко (даже с детьми). Большинство людей злоупотребляют наказанием как способом получить желаемое. Награда обычно намного эффективнее. Иногда, однако, наказание может быть уместным.

- Если ты не вынесешь мусор до восьми, сегодня вечером ты не будешь смотреть телевизор.
- Если ты не будешь хранить мне верность, мне придется сделать то, чего я не хочу: разорвать наши отношения.
- Если с вашей стороны не прекратятся высказывания сексуального характера, я сообщу о них в отдел кадров.

Заявляя о результате, вы снова берете на себя ответственность за свое поведение и позволяете другим нести ответственность за свое. Вы не требуете, чтобы другие что-то делали. Это было бы попыткой контролировать их поведение. Вместо этого вы просто говорите, что будете чувствовать и делать, если они будут действовать определенным образом. Вы предлагаете им обдумать ситуацию и самим решить, что делать.

Помните, что негативные последствия часто вызывают обиду. Наказание менее эффективно для изменения поведения, чем награда. В большинстве ситуаций уделите дополнительное время, чтобы

сформулировать последствия в позитивном ключе. Подумайте о том, чтобы использовать политику “три к одному”. Это означает, что вы будете стараться давать как минимум в три раза больше наград, чем наказаний, и делать в три раза больше комплиментов, чем критики.

Еще один совет по поводу результатов: люди часто делают расплывчатые или преувеличенные заявления, которые вряд ли исполнят. Если вы будете это делать, другие перестанут воспринимать вас всерьез. Ниже приведены примеры неправильных заявлений о результатах.

- Ты целый год будешь наказан! (*Вряд ли!*)
- Если ты этого не сделаешь, я тебе покажу (*Что покажете? Что вы имеете в виду?*)
- Тогда я буду любить тебя вечно, дорогой (*Во всяком случае, до следующего требования.*)
- Тогда все будет идеально! (*Нет ничего идеального.*)

Будьте конкретным и реалистичным, когда делаете заявления о результатах.

Примеры сценариев

Ниже приведено несколько примеров готовых сценариев DESO.

“Иван, когда я подъехал к реке, я понял, что ты не привез весла (*Описать*). Я почувствовал фрустрацию, потому что это означало, что нам не хватит их для всех желающих (*Выразить*). Я хотел бы, чтобы впредь перед поездкой ты готовил и показывал мне план, чтобы я был уверен, что все упаковано и отправлено (*Уточнить*). Так я буду более спокоен, выезжая с людьми, и не буду потом докучать тебе своими звонками (*Предсказать результат*)”.

“Элисон, когда ты говоришь мне, что я тебя не люблю (*Описать*), я ужасно расстраиваюсь и чувствую, что ты меня неправильно поняла (*Выразить*), потому что я очень тебя люблю. Если ты этого не чувствуешь, говори мне сразу же, и мы сможем об этом поговорить (*Уточнить*). Может быть, так нам будет легче понять, что происходит, вместо того чтобы спорить о моих чувствах (*Предсказать результат*)”.

“До конца месяца у меня закончатся деньги, и я не знаю, что буду делать (*Описать*). Меня это очень беспокоит (*Выразить*). Может, выпьем вместе кофе, и ты проверишь состояние моих финансов, чтобы я знал, что мне делать (*Уточнить*)? Буду очень тебе признателен (*Предсказать результат*)”.

Практикум. Написание сценария DESO

Выберите конкретную ситуацию из вашей жизни, в которой вы хотели бы попросить об изменении или о какой-либо услуге. Придумайте сценарий DESO, чтобы справиться с ней.

Участники: _____

Ситуация: _____

Теперь запишите свои заявления для каждого шага.

Описать: _____

Выразить: _____

Уточнить: _____

Предсказать результат: _____

Не хватило места? Если это так, ваш сценарий слишком затянутый. Независимо от того, нужно ли вам дополнительное место или нет, просмотрите свой сценарий и сократите его до основной мысли. Постарайтесь сделать его понятным и кратким.

Практическое задание.

Ассертивные просьбы

В этом упражнении ваша задача — потренироваться обращаться с ассертивными просьбами с использованием сценария DESO. Будет лучше, если вы работаете с партнером, но можно сделать это и самостоятельно.

Подумайте о ситуации, в которой вы хотели бы обратиться к кому-то с просьбой. Если хотите, можете использовать просьбу из предыдущего упражнения или выберите сценарий из списка ниже.

- Попросите своего друга научить вас кататься на лыжах.
- Попросите другого пассажира самолета поменяться с вами местами.
- Ваш друг никогда не пользуется своей машиной на выходных; спросите, можете ли вы одолжить ее.
- Попросите другого члена комитета стать новым казначеем.
- Попросите друга отвезти вас к врачу и обратно, чтобы удалить зуб мудрости.
- Вы хотите, чтобы ваш супруг или партнер навестил с вами ваших родителей на следующей неделе.
- Вы переезжаете в эти выходные; попросите друга помочь вам.
- Попросите начальника не давать вам новую работу, пока вы не закончите текущую.
- Попросите вашего ребенка-подростка позвонить вам, если он будет дома после 22:00.
- Попросите менеджера отеля перевести вас в номер подальше от шумного бара.
- Попросите человека, который занимается ремонтом вашего дома, назвать вам точную дату завершения.

- Попросите арендодателя предупредить вас, прежде чем показывать вашу квартиру новым потенциальным арендаторам.

Придумайте сценарий DESO. Можете составить его мысленно или записать, если нужно.

Если вы работаете самостоятельно, воспользуйтесь зеркалом. Следите за своим невербальным поведением и прислушивайтесь к своему голосу. Представьте, каково было бы получить эту просьбу. Как бы вы отреагировали? Если вы представляете, как обращаетесь с просьбой к кому-то из ваших знакомых, как, по вашему мнению, они отреагируют? Что бы вы сказали тогда?

Если вы работаете в паре, расскажите партнеру о ситуации и о том, какую роль он будет играть. Например: *“Я спрашиваю об этом своего брата, который всегда пытается уйти от любой ответственности”*. Затем разыграйте свой сценарий.

Если вы играете человека, к которому обращаются с просьбой, обратите внимание, каково ее слышать. Не следует полностью с ней соглашаться, по крайней мере, поначалу. Отвечайте так, как, по вашему мнению, вы бы поступили в этой ситуации в реальной жизни или как, по вашему мнению, поступил бы человек, которого вы играете (например, брат). Затем собеседник может вам что-нибудь ответить, а вы можете ответить ему.

Обсудите, как прошло упражнение. Каково было обращаться с просьбой? Каково было получить такую просьбу? Были ли хоть малейшие признаки того, что собеседник ожидал отказа? Что можно было сделать лучше?

После обсуждения тот, кто обращался с просьбой, должен перефразировать свое обращение с учетом замечаний и повторить попытку. Затем поменяйтесь ролями. Повторите упражнение несколько раз.

Практическое задание.

Сценарии DESO в действии

В ближайшую неделю поработайте хотя бы над одной ситуацией, в которой, по вашему мнению, ваши потребности, желания или ожидания не учитываются. Обдумайте ситуацию и заранее напишите сценарий DESO. Отрепетируйте его, а затем примените на практике.

Выбирая ситуацию, имейте в виду, что обращаться с просьбами может быть для вас незнакомым и сложным навыком. Вам нужно выбрать не слишком сложную ситуацию. Ниже приведены возможные примеры.

Уровень 1. Забронировать столик в ресторане.

Попросить кого-нибудь передать масло за ужином.

Уровень 2. Вернуть бракованный товар в магазин.

Попросить соседа забирать ваши газеты, пока вас нет.

Уровень 3. Поручить члену семьи новую и постоянную обязанность.

Попросить соседа возместить ущерб, нанесенный им вашему имуществу.

Уровень 4. Выразить недовольство поведением партнера.

Выразить протест против несправедливого обращения со стороны руководителя.

Подумайте, насколько сложны для вас ситуации, описанные на каждом уровне. Являются ли они простыми, сложными или невозможными? Вы должны начать с ситуации, которая является *умеренно* сложной. Возможно, вы надеетесь научиться справляться с ситуациями четвертого уровня, но начать лучше с чего-то более простого.

Какую ситуацию вы выбрали?

Теперь запишите ниже сценарий DESO для этой ситуации. Сократите его до самого необходимого, как делали это в предыдущем упражнении.

Описать: _____

Выразить: _____

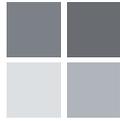
Уточнить: _____

Предсказать результат: _____

Как только вы будете удовлетворены своим сценарием, перечитывайте его до тех пор, пока не будете знать его практически наизусть. Вам не нужно повторять его слово в слово, но вы должны помнить основные моменты. Обратитесь с просьбой, когда представится такая возможность. Используйте лист оценки асертивности, чтобы записать, как все прошло. Каков был результат? Что получилось хорошо? Что бы вы могли сделать лучше?

Подумайте о том, чтобы повторить это упражнение с другими важными для вас ситуациями.

ГЛАВА 15



КОНФРОНТАЦИЯ: ОБРАТНЫЙ ОТСЧЕТ

Вы уникальный человек с уникальным мировоззрением. Других, как вы, нет больше *нигде на земле*. Подумайте, что это значит. Это значит, что у вас никогда не будет отношений, в которых вы и партнер будете согласны по всем вопросам. Это означает, что во *всех* близких отношениях, которые будут в вашей жизни, между вами и другими людьми будут разногласия, некоторые из которых приведут к конфликту.

Название этой главы может звучать тревожно. Для некоторых людей само слово “конфронтация” звучит негативно, как что-то, что нужно подавлять. Но это не так. *Оксфордский словарь английского языка* определяет конфронтацию как “сведение людей лицом к лицу”. В контексте этой книги конфронтация — это акт выхода обеих сторон на сцену, чтобы они могли *быть собой* вместе. Конфронтация возникает, когда двое или более человек пытаются справиться с конфликтом. Но конфронтация не обязательно означает неприятный или резкий обмен мнениями.

Различий не избежать, а вот конфронтацию можно. Вы можете притвориться, что вы на самом деле ничем не отличаетесь. Вы можете отрицать свои симпатии и антипатии, предпочтения, ценности и цели: “*О нет, я не это имел в виду. Я чувствую то же, что и ты*”. Вы можете отрицать симпатии, антипатии, предпочтения, ценности и цели другого человека. “*Ты не знаешь, чего ты хочешь. Я знаю, что тебе нужно*”. Но избегание не решает проблему, равно как и эгоцентризм. Чтобы решить проблему — *чтобы быть собой* — вы должны справиться с конфликтом. Вы должны быть готовы решить проблему.

Ниже приведено несколько примеров типичных конфронтаций.

- Решить, кто будет выполнять семейные обязанности.
- Установить границы детей.
- Решить проблему с коллегой, который вмешивается в вашу работу.
- Обозначить приоритеты расходов с супругом/супругой.
- Разделить обязанности между собой и соседями, с которыми вы вместе снимаете квартиру.
- Обсудить рабочие задания с руководителем.

Конфронтации могут быть очень трудными. Часто они проходят не так, как хотелось бы. Люди становятся беспокойными, чувствуют угрозу, злятся. Они кричат, машут руками и преувеличивают. Разговор часто усугубляет ситуацию, а не улучшает.

Почему эти ситуации такие сложные? Есть несколько причин.

- **Сложность.** В отличие от многих ситуаций, конфронтация требует наличие почти всех навыков, необходимых для асертивного общения: эффективное использование языка тела, высказывание своего мнения, предоставление и получение обратной связи, отказ от необоснованных просьб и обращение с собственными. Сбой в любом из этих навыков может привести к тому, что коммуникация не удастся.
- **Важность отношений.** Конфликты часто возникают в важных отношениях: начальник, сотрудник, супруг/супруга, лучший друг, ребенок. Чем важнее отношения и чем дольше вы вместе, тем более угрожающим может быть конфликт. Что делать, если ваш партнер уходит от вас? Что делать, если у вашего ребенка передозировка наркотиков? Что делать, если ваш начальник считает вас ненадежным? Что, если упрямство вашего ребенка является следствием подросткового возраста? Что, если вы никогда не меняете работу и застряли на старой должности до пенсии? Из-за таких страхов легко расстроиться и сдаться во время конфронтации.
- **Важность вопроса.** Конфликт часто возникает на фоне очень важных для нас вопросов: верность супруга, обязанности на работе,

безопасность ребенка. Мы можем быть готовы уступить в менее важных вопросах (кому купить зубную пасту, кому чаще отвечать на звонки, кому раньше вставать), но, когда вопрос значимый, мы часто чувствуем себя вынужденными занять жесткую, бескомпромиссную позицию. Если другой человек делает то же самое, обычно возникает борьба за власть.

- **Символическое значение.** Некоторые ситуации имеют для нас большое символическое значение. Конфликты из-за открытой крышки тюбика зубной пасты, поднятого сидения унитаза и отсутствия цветов на годовщину имеют мало общего с зубной пастой, унитазом или цветами. Они касаются символического значения поведения другого человека. Если он не закрывает зубную пасту, значит, считает меня прислугой. Если он не опускает сиденье унитаза, значит, ему плевать на женщин. Отсутствие цветов означает, что любовь ушла и браку конец. Конфликт часто разыгрывается вокруг насущной проблемы (зубная паста), а не *реальной* (“Ты меня любишь?”). Трудно разрешить конфликт, когда реальная проблема никогда не обсуждается.
- **Время.** Конфронтации часто требуют серьезного обсуждения, прояснения и принятия решения. Может быть трудным подготовиться заранее, потому что другой человек часто реагирует непредсказуемо. Вы должны уметь придумывать на ходу и сохранять ассертивную позицию в течение более длительного времени, чем во многих других ситуациях.

Практикум. Подготовка к конфронтации

Упражнение поможет подготовиться к конфронтации перед ее началом. Это не всегда возможно. Некоторые конфликты случаются неожиданно. Вы оказываетесь в конфронтации, прежде чем осознаете, что происходит, и не можете ее отложить. К счастью, обычно это не так.

В этой главе представлен ряд рекомендаций, которые помогут вам подготовиться к конфронтации. При рассмотрении идей полезно будет представить конкретную конфликтную ситуацию. Выберите конфликт из своей жизни, который хотели бы решить. Кратко опишите ситуацию.

В чем заключается конфликт? _____

В чем проблема? _____

Вы можете решить, когда поднять этот вопрос. Вы можете знать, что конфронтация рано или поздно произойдет, но вы не знаете точно, когда именно. Возможно, если проблема возникнет неожиданно, вы сможете отложить ее до тех пор, пока у вас не будет времени подумать. Все эти ситуации позволяют вам подготовиться.

Ниже представлен порядок действия из десяти шагов, который поможет вам запланировать все заранее.

Шаг первый: сформулируйте проблему для себя

В чем собственно проблема? Изначально проблема может заключаться в смутном ощущении, что что-то не так: *“Я чувствую, что меня используют”*. Это указывает нам на главный принцип конфронтации.

Ключевой момент: нельзя разобратся с впечатлением, можно только решить проблему.

Другими словами, ваше впечатление основано на чем-то — может быть, на убеждении, может быть, на чьем-то поведении, может быть, на чьих-то словах, может, как думал Скрудж, это не более чем “непеченный кусок говядины”. Нет ничего плохого в том, чтобы иметь впечатление. Действительно, осознание впечатлений может быть важным, прежде чем вы сможете сделать что-либо еще. Но для того, чтобы действовать, нужно идти дальше.

Что вас беспокоит? Вам не нужно придумывать решение прямо сейчас, но вы должны знать, в чем проблема.

Выше вы указали одну проблему. Убедитесь, что она относительно ясна. Если нет, возможно, вы определили свое впечатление как проблему: *“Я чувствую себя использованным”*. *“Я чувствую себя обиженным на работе”*. *“Лучше бы у меня не было детей”*. Посмотрите, сможете ли вы понять, на чем основано впечатление: *“У меня плохие отношения*

с дочерью, потому что она игнорирует мои просьбы и не проявляет никакого интереса к тому, чтобы быть со мной рядом". Так лучше.

При необходимости переформулируйте выявленную проблему, чтобы сосредоточиться на ней, а не на своей реакции.

Возможно, вы не знаете, в чем настоящая проблема. Возможно, на работе или в браке вы испытываете чувство неудовлетворенности, которое кажется почти неподдающимся определению. Если да, попробуйте провести мозговой штурм. Возьмите ручку и бумагу и попытайтесь записать все возможные факторы, которые могли бы хоть немного повлиять на ваше впечатление. Поиск единственной причины вашей неудовлетворенности обычно является провальным. Скорее всего, единой причины нет. Большинство проблем вызвано несколькими факторами.

После того, как вы определили факторы, вы можете захотеть справиться с каждым из них. Помните о том, что зачастую лучше уделить внимание одному аспекту проблемы, чем всей проблеме целиком.

Шаг второй: найдите символическое значение

Конфликт действительно связан с проблемой, которую вы определили, или все-таки с тем, что проблема означает для вас и ваших отношений? Что конфликт или трудность символизируют для вас?

Рассмотрим пример: у вас есть коллега, который часто берет канцелярские принадлежности с вашего стола. Причин, по которым это может привести к конфликту, может быть несколько. Во-первых, ваша работа замедляется, когда вам приходится их искать. Во-вторых, у вас могут возникнуть проблемы из-за того, что вы используете больше расходных материалов, чем вам выделяют. В-третьих, вы истолковываете, что это поведение означает в ваших отношениях с коллегой.

- Она думает, что раз она здесь дольше, я должен ей прислуживать.
- Он делает это, потому что он расист.

- Она бесцеремонная неряха.
- Начальник сказал ему брать вещи с моего стола в рамках всеобщего заговора, чтобы меня проверить.

Ваша реакция, включая стрессовое переживание, может быть вызвана скорее тем, что, по вашему мнению, символизирует эта ситуация, чем тем, что происходит на самом деле. *“Он не любит меня”*, а не *“Он не опускает крышку унитаза”*. *“Меня хотят уволить”*, а не *“Она указала на ошибку в моей работе”*. *“Я вырастила преступницу”*, а не *“Она обрисовала стены”*.

Почему события имеют для нас такое сильное символическое значение? Иногда на основании поведения других мы делаем правильные выводы. Однако в большинстве случаев символическое значение связано не только с текущей ситуацией, но и с нашим сознанием и историей. Предыдущий партнер изменял нам, поэтому каждый раз, когда нынешний поздно возвращается домой, мы начинаем его подозревать. Мы чувствуем себя уязвимыми, поэтому каждый раз, когда начальник хмурится, мы думаем, что нас вот-вот уволят. Мы чувствуем себя недостойными любви, поэтому каждое проявление независимости нашими детьми означает для нас, что мы неполноценные родители.

Крайне важно знать, каково для нас символическое значение конфликта. Так мы можем его оценить и решить, что делать:

- 1) основывать конфронтацию на символическом значении (*“Мне нужно спросить, есть ли у него интрижка”*);
- 2) основывать конфронтацию на фактическом поведении (*“Я хочу, чтобы он помог поддерживать чистоту в ванной комнате”*); или
- 3) отказаться от конфронтации, потому что реальная проблема заключается в нашем восприятии (*“Может быть, то, что он читает в ванной, вовсе не означает, что он отвергает меня”*).

Рассмотрим ситуацию, которую вы определили. Что для вас значит то, что происходит или уже произошло? Что, по вашему мнению, это может означать?

С чем вы хотите иметь дело больше: с фактической ситуацией или с тем, что, по вашему мнению, она означает? Что кажется более подходящим, учитывая характер ситуации?

В большинстве случаев справиться с реальной ситуацией значительно проще. Если вы решите работать с символическим значением, то первым делом спросите себя, насколько вы уверены в правильности своей интерпретации. Каковы доказательства? Если вы уверены, что ваша интерпретация правдива, вы можете обсудить ситуацию с человеком (после выполнения других шагов, описанных в этом разделе). Оптимальным здесь обычно является приглашение к обсуждению, а не конфронтация с заранее сформированными предположениями. Поэтому вместо *“Ладно, Джон, что я сделала не так?”* вы можете сказать: *“Джон, я обеспокоена тем, что ты не отвечаешь на мои звонки. Это из-за того, что я чем-то тебя обидела?”*

Шаг третий: опишите проблему с точки зрения поведения

В чем конкретно заключается проблема? Изначально она может заключаться в общем впечатлении, что что-то не так: *“Мой сын слишком невнимателен”*. Если вы скажете своему сыну, что считаете его слишком невнимательным, что произойдет? Он почувствует себя оскорбленным и будет защищаться, пытаясь доказать, что вы не правы: *“О чем это ты? В марте прошлого года я обрезал кусты!”* Такой тип конфронтации ни к чему не приведет.

Итак, что же вам сделать? Перед тем, как начать конфронтацию, сформулируйте проблему как можно четче. Решите, что конкретно вы хотели бы изменить. Максимально сосредоточьтесь на поведении, а не на личности. Что из того, что вы или другой человек делаете, вам не нравится?

“Чем я на самом деле расстроена? Так... в марте мы договорились, что он будет стричь газон каждую неделю, а он делает это только раз в три недели, и я постоянно из-за этого к нему придираюсь. Он оставляет свое пальто и туфли на полу в прихожей. Он кушает в своей комнате и оставляет там посуду с остатками пищи, пока они не сгниют. Он пользуется машиной и, насколько я вижу, никогда ее не заправляет”.

Не ждите разгара конфронтации, чтобы определить проблему. В этот момент вас будет отвлекать другой человек, и вы можете разволноваться или разозлиться. Эти факторы будут мешать вам мыслить здраво. Чем более смутно вы представляете себе проблему, тем меньше вероятность того, что конфронтация пройдет успешно.

Иногда процесс определения проблемы приводит к некоторым прояснениям. Вы можете увидеть ситуацию с точки зрения другого человека. Вы можете обнаружить причины его поведения, о которых раньше не задумывались. Возможно, вам удастся избавиться от скрытого убеждения, что другой человек на самом деле плохой: *“Что меня действительно беспокоит, так это то, что он согласился ухаживать за кустами роз в этом году, но единственное, что он сделал, это подрезал их в марте. Может быть, он думает, что это все, что нужно сделать. Я никогда не говорила ему, что их нужно удобрять и ухаживать другими способами. Может быть, проблема не в том, что он невнимателен. Может, мы просто недостаточно хорошо все обсудили, прежде чем он согласился это делать”*.

Вернитесь к конфликту, который вы выбрали. Перепишите его как набор очень конкретного, наблюдаемого поведения или событий. Исключите свои догадки о мотивах другого человека (*“Ему втайне нравится, когда я злюсь”*), даже если думаете, что правы. Если вы по-прежнему считаете проблему чертой характера другого человека (*“Она ненадежна”*), запишите конкретные события или поведение, которые заставили вас так думать.

Шаг четвертый: определите свою цель

Чего вы *хотите*? Возможно, вы просто сердитесь и хотите выпустить пар, прыгать от злости и кричать. К сожалению, это обычно приводит к тому, что другой человек отвечает таким же образом. В результате

простое выражение гнева обычно не приносит удовлетворения. Как правило, лучше подумать о том, как именно вы хотите, чтобы все изменилось.

Помните, что не следует стремиться изменить личность: *“Я хотел бы, чтобы она была более надежной”*. *“Я хочу иметь возможность доверять ему”*. *“Она должна быть умнее в своей работе”*. Никто из нас не может силой желания изменить свою личность. Если что и изменится, так это поведение.

Вам может быть сложно решить, чего вы хотите. Вы можете просто не знать. Возможно, причиной конфликта является ваше чувство злости или фрустрация, недоверие, скука. Может быть, полезным будет поделиться этими чувствами с другим человеком. Но если вы просите его измениться, вы должны быть конкретными. Если вы попросите другого человека *“быть умнее”*, это только приведет к еще большей фрустрации для вас обоих. Ниже приведено несколько примеров конкретных целей.

- Я бы хотел, чтобы мой сын косил газон раз в неделю без напоминания.
- Я бы хотел, чтобы моя помощница собирала рабочие вопросы и подходила с ними только два раза в день, а не звонила мне каждые несколько минут.
- Я бы хотел, чтобы он звонил и предупреждал меня, если собирается вернуться домой на два часа позже.
- Я бы хотел, чтобы она говорила мне, что устала, когда мы катаемся на лыжах, а не пыталась не отставать от меня.

Часто у нас есть *секретная цель*. Мы тайно хотим, чтобы другие признали, что они злодеи, что они *специально хотели* причинить нам боль или расстроить нас и что мы сами совершенно невиновны в каких-либо проступках. Иногда это действительно имеет место. Мы действительно хотим, чтобы они взяли на себя ответственность за свое поведение. Может быть уместным выразить это желание: *“Я хотела бы, чтобы ты перестал обвинять меня в своей интрижке и взял на себя ответственность за свой поступок”*.

Однако во многих ситуациях собственный гнев заставляет нас фантазировать о полной победе над другим человеком: *“Ты прав, мне не*

следовало просить тебя работать допоздна (всхлипывает); я худший руководитель в компании!” Здесь задача состоит в том, чтобы признать, что у нас есть эта совершенно нормальная жажда победы, и затем отпустить ее. Взглянуть на факты. Вы, вероятно, не получите полного признания вины, а даже если и получите, то не будете настолько довольны, как думаете. Некоторые люди признают вину (*“Ты права. Я просто злой...”*) как способ избежать ответственности за свои будущие действия (*“...я не могу измениться”*). *“Дорогая, алкоголизм — это болезнь, поэтому я не могу нести ответственность за свои действия”*. В общем, лучше сосредоточиться на поведении, а не на том, чтобы убедить людей в их неправоте.

Какова ваша цель в выбранной конфликтной ситуации? У вас одна цель или несколько?

Шаг пятый: действительно ли вам нужно измениться?

Иногда, когда вы определяете проблему и цель, вы понимаете, что расстроены тем, что *вы* делаете: *“Мы всегда ходим на пляж, а я ненавижу пляж — хотя, если подумать, я никогда об этом не говорю”*. *“Он всегда просит об одолжении, а я постоянно что-то делаю для него и ничего не получаю взамен”*. Искушение может состоять в том, чтобы атаковать другого человека и захотеть, чтобы он изменился: *“Ты такой невнимательный, постоянно таскаешь меня на пляж! Перестань просить меня туда идти”*. *“Ты такой несамостоятельный! Не проси меня проводить с тобой так много времени!”*

Вместо этого, возможно, измениться нужно *вам*. Если вам не нравится ходить на пляж, возможно, *вам* нужно сказать об этом и не ходить. Если вы не хотите оказывать услуги, которые другие не ценят, возможно, *вам* нужно чаще говорить “нет”. Иногда это может полностью исключить необходимость конфронтации. Вместо этого вы можете просто сообщить другому человеку об изменении. *“Недавно я заметил, что*

выполняю так много твоей работы, что не успеваю выполнять свою, поэтому в будущем я буду менее доступен”.

Как вам нужно измениться в выбранной вами конфликтной ситуации?

Шаг шестой: выберите оружие

Вам не нужно быть ассертивным все время. Ассертивность — это всегда выбор. *Ваш* выбор. Иногда вы можете позволить проблеме уйти, не проявляя ассертивности.

Насколько важна ситуация? Может быть, не так и важно то, что происходит. Если ваша тетя принесла вам чай, который вы не хотите, вы можете выпить его или отставить в сторону. Если архитектор Фрэнк хочет, чтобы вы увидели его любимое дело, вы можете согласиться, даже если вам это не особо интересно. Это не важно. Иногда может быть интересно позволить себе согласиться с планами или желаниями других. У вас есть возможность ассертивно заявить о своих предпочтениях и отклонить нежелательные просьбы. Вам не всегда нужно выбирать этот вариант.

Некоторые незначительные проблемы могут сработать как “зацепки” для ваших эмоций. Неважные дела могут сводить вас с ума, если вы им позволяете. Возможно, ваш супруг постоянно носит неподходящую одежду или оставляет дверь гаража открытой. Вы можете сделать это большой проблемой, если хотите, но зачем беспокоиться? Вы его не измените, а сосредоточение внимания на проблеме только вызовет между вами неприязнь. Задача во многих из этих ситуаций состоит в том, чтобы: 1) сообщить о своих желаниях; 2) *отказаться* от попытки изменить человека. Пусть он носит одежду, которая ему нравится, оставляет дверь в гараж открытой, выдавливает зубную пасту посередине тюбика или бросает полотенца на пол. Скажите ему, чего бы вы хотели, но решите *не* превращать это в постоянный конфликт.

Главный момент здесь в том, что вы должны участвовать только в тех битвах, в которых можете победить. Жизнь коротка, запасы вашей

энергии ограничены. Зачем тратить ее, если усилия не приведут к результату? Если вы уже 30 лет пытаетесь заставить свою мать перестать спрашивать вас, когда вы женитесь, сдайтесь. Пусть спрашивает. Если вы годами пытались заставить своего партнера быть верным, возможно, пришло время прекратить попытки и либо принять его поведение, либо закончить отношения. Если просьба к вашей дочери бросить курить не помогает и только расстраивает вас обоих, сдайтесь. Она бросит, когда сама решит бросить. Ваша назойливость может помешать ей найти собственные причины, чтобы это сделать.

В битвах, в которых вы не можете победить, есть что-то общее. Обычно вы пытаетесь контролировать поведение другого человека. Помните основной принцип ассертивности: **контролировать свое поведение, а не чужое**. Если вы ловите себя на мысли *“Я пытался быть ассертивным, но ничего не получается”*, сядьте и подумайте об этом. Кого вы пытаетесь контролировать?

Взгляните на выбранную вами конфликтную ситуацию. Этот вопрос важен для вас? Это действительно проблема или просто “зацепка” для вашего разума? Действительно ли возможны изменения? (Некоторые из этих ответов становятся очевидными только после того, как вы выполните остальную часть подготовки. Будьте готовы вернуться к этому вопросу еще раз).

Шаг седьмой: напишите сценарий DESO

Сценарии DESO подробно обсуждаются в главе 14. Такие сценарии также полезны при подготовке к конфронтации. Вкратце напишите одно-два предложения по каждой из четырех тем: **опишите**, что именно вас не устраивает. **Выразите** свое отношение к ситуации. **Уточните**, что вы хотели бы, чтобы произошло (ваши цели). **Предскажите результат**, который будет иметь место, если все получится или что-то пойдет не так, как вам хотелось бы.

Пример приведен ниже.

Опишите: *Я замечаю, что газон давно не подстригали. Помнится, пару месяцев назад мы договорились, что твоей обязанностью будет стричь его раз в неделю.*

Выразите: *Мне не нравится видеть его таким заросшим, и я чувствую фрустрацию, когда постоянно ворчу на тебя из-за этого.*

Уточните: *Я бы хотела, чтобы это делалось раз в неделю, как мы и договаривались.*

Предскажите результат: *Так я не буду чувствовать, что должна ворчать на тебя из-за этого.*

(Возможно также: Тогда ты сможешь смотреть телевизор на следующей неделе. Или: А по понедельникам и четвергам ты сможешь брать мою машину.)

Теперь соберите все вместе. Придумайте сценарий DESO для выбранной вами конфликтной ситуации.

Опишите: _____

Выразите: _____

Уточните: _____

Предскажите результат: _____

Шаг восьмой: выберите место

Где вы хотите поговорить? Некоторым людям нравится выбирать для определенных вопросов общественные места (например, рестораны), потому что другой человек ведет себя более благоразумно в таких условиях. В другой ситуации вы можете выбрать более приватную обстановку. Если есть вероятность насилия (например, если ваш партнер абьюзивный), обязательно учитывайте это при выборе места.

Однако помните: никому не нравится смущаться на публике. При каждой конфронтации старайтесь, чтобы ситуация была как можно более конфиденциальной. Избегайте конфликтов с другими в присутствии их друзей, семьи или коллег. Если вы выбираете ресторан, убедитесь, что сможете поговорить там наедине. Если вы хотите, чтобы присутствовал посредник, постарайтесь выбрать кого-то, кто будет приемлем для вас обоих.

Где будет лучше всего провести конфронтацию?

Шаг девятый: выберите время

Не начинайте конфронтацию за пять минут до того, как вам нужно идти на прием к стоматологу. Выберите время, когда и вы, и другой человек свободны, и у вас достаточно времени, чтобы решить проблему. Это должно быть тогда, когда вы спокойны и сосредоточены. Если вы ближе к вечеру чувствуете усталость или раздражение, выберите другое время.

Иногда выбор времени означает принятие решения о том, когда вы поднимете этот вопрос. Иногда это означает проведение переговоров с другим человеком о времени для разговора. В любом случае, выбор времени означает, что вам, возможно, придется самим инициировать разговор. Это может быть сложно для вас, если вы привыкли к более пассивному подходу. Вместо того чтобы избегать конфронтации, вы будете ее активно добиваться.

Что, если другой человек начнет конфронтацию против вас? Помните, что вы имеете право контролировать свое поведение. Это

включает участие в обсуждении сложных вопросов. У вас есть контроль над тем, когда вы хотите и не хотите говорить, и даже готовы *ли* вы обсуждать проблему вообще. Если вопрос возникает, когда вы не готовы его обсуждать, не стесняйтесь попросить время, чтобы подумать об этом.

- Мне нужно идти на встречу через несколько минут. Давай выберем другое удобное время, чтобы поговорить об этом?
- Мне нужно время, чтобы обдумать то, что я хочу сказать. Мы могли бы встретиться в четверг вечером, чтобы поговорить об этом?

Когда вам и другому человеку будет удобно обсудить этот вопрос?

Приходилось ли вам когда-то откладывать эту конфронтацию? Если проблема возникнет, когда вы не готовы с ней справиться, что вы можете сказать?

Шаг десятый: позаботьтесь о собственной безопасности

Если вы думаете о том, чтобы вступить в конфронтацию с кем-то, кто может стать агрессивным (например, с абьюзивным супругом), сначала убедитесь, что вы должным образом обезопасили себя. Возможно, есть и другие вопросы, которые необходимо решить, прежде чем перейти к этой ситуации. Если вам все же нужно вступить в конфронтацию, вы уверены, что вы в безопасности?

Возможно, было бы неплохо, если бы присутствовал кто-то еще. Возможно, вам следует привлечь профессионала, например, консультанта или профессионального посредника. Возможно, вам следует выбрать обстановку, в которой, в случае возникновения проблемы, будут присутствовать другие люди или где ваш собеседник не будет вести себя агрессивно. Однако *никогда* не используйте ребенка в качестве посредника или свидетеля в сложной конфронтации между родителями, даже если это исключит потенциальное насилие.

Здесь не указываются все факторы, связанные с урегулированием конфликта в отношениях, в которых присутствует насилие. Если вы состоите в таких отношениях, обратитесь за дополнительной помощью или консультацией.

Существует ли риск насилия в выбранной вами ситуации?

Если да, то какие шаги вы предпримете для обеспечения безопасности?

Вот и все! Десять шагов. Когда вы дойдете до конца, вы можете заметить, что еще не начали решать проблему, но, возможно, вы стали более подготовлены. Положите руку на живот, глубоко вдохните и прочтите следующую главу.

ГЛАВА 16



КОНСТРУКТИВНАЯ КОНФРОНТАЦИЯ

Итак, вы определили проблему. Вы обдумали ее, поняли, что вам действительно нужно обсудить с человеком, и разработали способ, выполняя шаги, описанные в предыдущей главе. У вас есть план, и вы знаете, что хотите сказать. Пришло время это сделать.

Рано или поздно конфронтация произойдет. Будем надеяться, вы находитесь в безопасной и комфортной обстановке, где можете прямо и открыто общаться. Ниже приведены рекомендации, которые следует учитывать во время разговора. Прочтите их сейчас, это поможет вам подготовиться.

Вы уже выполняли задание на определение того, какой из стилей общения вы используете чаще всего и какой неассертивный стиль кажется вам наиболее привлекательным. Об этом важно помнить, когда вы будете читать рекомендации. Если вы часто ведете себя агрессивно, риск конфронтации заключается в том, что вы можете перейти к агрессии, если общение станет трудным. Обратите внимание на те предложения, которые помогут вам справиться с конкурентными или враждебными импульсами. Если вам больше нравится пассивный стиль, вы захотите избежать конфронтации вообще или уступить собеседнику при первых же признаках несогласия. Читая эту главу, обратите внимание на стратегии, которые помогут вам придерживаться вашей позиции. Если вы привыкли к пассивно-агрессивному поведению, во время конфронтации вы не будете вести себя открыто, будете прибегать к сарказму. Стратегии, которые помогут вам сохранить искренний, прямой стиль, наиболее важны для запоминания.

Расслабьтесь

Конфронтация заставляет большинство людей слегка нервничать. Вы можете опасаться, что разговор пойдет плохо или что обсуждаемый вопрос вас разозлит или расстроит. Такие эмоции активируют стрессовую реакцию. Стрессовая реакция, в свою очередь, подавляет асертивную позицию, все больше и больше подталкивая вас к пассивной или агрессивной. Чем менее асертивна ваша позиция, тем больше вероятность того, что разговор не удастся. Если вы станете пассивным, вы не сможете эффективно донести свою точку зрения. Если будете агрессивны, другой человек будет стараться избегать вопроса или станет агрессивным в ответ. Чем менее продуктивным становится разговор, тем сильнее вы чувствуете страх или фрустрацию (рис. 16.1). В результате стрессовая реакция активизируется еще больше.

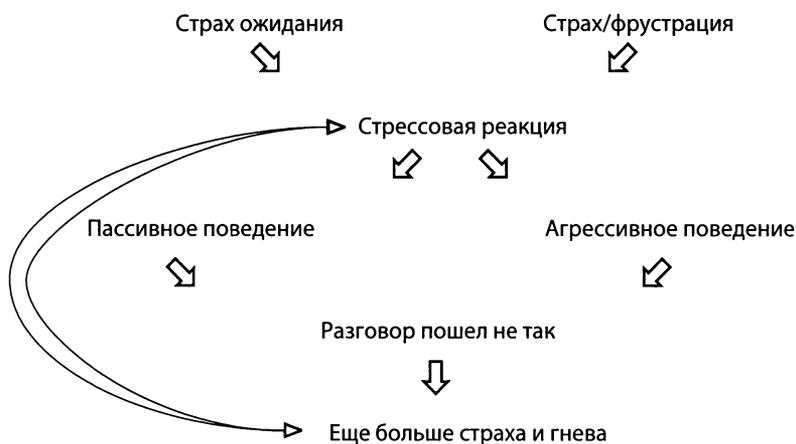


Рис.16.1. *Схема влияния конфронтации на эмоции*

Другими словами, перед нами классический порочный круг, который, вероятно, выведет ситуацию из-под контроля.

В каком месте нужно вмешаться, чтобы остановить эту спираль? Одна точка находится в стрессовой реакции. Если вы снизите напряжение, вы уменьшите вероятность перехода к пассивному или агрессивному поведению. Как это сделать? Расслабиться. Уделите время тому, чтобы успокоиться непосредственно перед тем, как начать конфронтацию. Если можете, выполните упражнение на расслабление.

Как вариант, можете взять паузу на несколько минут для диафрагмального дыхания или медитации. Если будете оставаться достаточно расслабленным, сможете общаться намного эффективнее.

Во время разговора также важно расслабиться. Вы можете обнаружить, что задерживаете дыхание или дышите поверхностно и быстро, не используя диафрагму. Напоминайте себе о дыхании. Сосредоточьтесь на замедлении темпа дыхания и увеличении объема вдыхаемого воздуха. Возможно, будет полезно положить руку на живот, чтобы следить за своим дыханием во время конфронтации. Другой человек вряд ли заметит, что вы делаете, но даже если это и произойдет, то ничего страшного.

Что бы вы могли сделать, чтобы оставаться спокойным и расслабленным в ситуации, описанной вами в главе 15?

Следите за языком своего тела

Во время конфронтации можно легко стать очень напряженным. Вы можете сжимать кулаки, сутулиться, хмурить брови и стискивать зубы. Возможно, вы примете агрессивное положение (подойдете слишком близко, будете смотреть на собеседника сверху вниз, примите сердитое выражение лица). Такое положение, скорее всего, заставит другого человека занять оборонительную позицию или вызовет ответную агрессивную реакцию.

Как вариант, из-за страха вы можете принять пассивное положение (смотреть вниз, наклонять тело к полу, избегать зрительного контакта, выглядеть испуганно, сцепить руки). Это будет создавать впечатление, что на самом деле вы не верите в свою позицию.

Лучше всего принять открытое и расслабленное положение. Сядьте удобнее, поддерживайте умеренный зрительный контакт, расслабьте мышцы лица, улыбайтесь, если это уместно, не ерзайте и слегка наклоните свое тело к другому человеку. Это положение сигнализирует об ожидании того, что конфликт может быть разрешен и что вы не будете атаковать собеседника и сами не поддадитесь атаке. Может быть трудным поддерживать такое положение, когда внутри у вас гнев или страх. Тем не менее очень полезно внешне оставаться максимально

расслабленным, даже если для этого придется немного притворяться. Поза может сама по себе влиять на ваш разум, помогая успокоиться и не отклоняться от темы.

На каком аспекте вашего невербального поведения вам нужно сосредоточиться больше всего?

Сохраняйте спокойный голос

Как и в случае с положением тела, поддерживайте тон голоса, который говорит об асертивности, а не об агрессии или пассивности. Спокойный, четкий, хорошо поставленный и дружелюбный тон может помочь разрядить потенциальный гнев во время конфронтации. Не говорите слишком громко. Не переходите на шепот. Если собеседник начинает говорить слишком громко или слишком тихо, постарайтесь не следовать его примеру. Вместо этого поддерживайте постоянную громкость и дружелюбный тон. Если другой человек становится агрессивно громким, намеренно говоря тише и спокойней, вы сможете помочь разрядить обстановку.

Как обычно меняется ваш голос во время конфронтации?

Прислушайтесь к этому изменению во время конфронтации и сосредоточьтесь на том, чтобы вернуть голосу ровный, спокойный тон.

Начните с хорошего

Большинство людей чувствует угрозу из-за конфликта, что заставляет их реагировать плохо. Когда мы вступаем в конфронтацию, мы задаемся вопросом, закончились ли наша дружба или отношения, а, может, нас вот-вот уволят. Прежде чем вы начнете говорить о своих разногласиях, полезно укрепить отношения. Перед тем, как сказать о том, что вас не устраивает, расскажите, что вам нравится. Это поможет успокоить собеседника и помочь ему понять, что вы говорите о конкретной проблеме, а не о его общей ценности как человека.

- Прежде всего, позвольте мне сказать, что в целом я доволен вашей работой в последние несколько месяцев.
- Мне очень нравится путешествовать с тобой...
- Посмотрите, сколько работы вы выполнили, Кейти. Вы — молодец!

Утверждения, подобные этим, огораживают проблему, которую вы хотите обсудить. Вы показываете людям, что цените и уважаете их. Им не нужно беспокоиться о том, что вы хотите полностью их отвергнуть или что конфликт возник из-за вашей ненависти к ним. Но помните: во всех отношениях озвучивайте, что вам нравится, и в другое время, без последующей конфронтации. В противном случае люди будут воспринимать ваши комплименты с подозрением и будут правы: *“Ага, комплимент. А вот и ложка дегтя”*.

В той конфронтации, которую вы выбрали, могли бы вы начать с чего-то положительного? С чего?

Используйте свой сценарий DESO

Помните о четырех шагах вашего сценария. Будьте как можно более прямолинейны и кратки. Максимально сосредоточьтесь на позитиве (*“Я хотел бы проводить с тобой больше времени, чем сейчас...”*) и переходите к сути.

Не переусердствуйте. Вам может захотеться высказать свою точку зрения в деталях. Собеседник быстро перестанет вас слушать. Он будет смотреть на вас, но думать о том, что ответить. Чем дольше вы говорите, тем больше вы расстраиваете его, не давая высказаться. Чем больше он расстраивается, тем меньше вероятность того, что он ответит без агрессии.

Вы можете переживать, что собеседник не поймет вас, если вы не будете говорить долго. Если он вас не поймет — он спросит, а вы ответите. Конфронтация — это диалог, а не монолог.

Существует также скрытая мотивация, которая стоит за желанием говорить долго. Это страх того, что другой человек скажет в ответ. Естественная тенденция, связанная со страхом, — это избегание. Чтобы не услышать ответ, нужно предотвратить его, продолжая говорить. Однако вместо этого лучше бросить вызов своему страху. Изложите свою точку зрения, затем откиньтесь на спинку кресла и позвольте собеседнику ответить.

Также правильным будет удержаться от озвучивания негативных последствий в вашем финальном заявлении, если только это не является давней проблемой. Если вы озвучите негативные последствия рано (“...в противном случае я поговорю с вашим руководителем ...”), это может быть воспринято как угроза и приведет к тому, что человек станет более непоколебимым: “Я не поддамся на угрозы!” Вместо этого лучше озвучить положительные результаты, которые вы указали в первоначальном сценарии DESO: “...и тогда, я думаю, мы поладим намного лучше”. Это дает другому человеку возможность ответить положительно, не опасаясь негативных последствий. Если он не отреагирует соответствующим образом, позже вы сможете озвучить негативные последствия: “Хэнк, я решила, что, если это не изменится, я уйду от тебя”. Если у вас неоднократно возникала конфронтация, и ничего не помогло, возможно, вы захотите озвучить негативные последствия раньше.

С детьми, по сравнению со взрослыми, может возникнуть желание более четко озвучить негативные последствия, и вы можете сделать это раньше: “...до восьми вечера, иначе ты не пойдешь ночевать к подружке”. Однако часто можно сформулировать последствия и позитивно. Вместо того чтобы сказать: “Никакого фильма, пока ты не вынесешь мусор”, вы можете сказать: “А как только мусор будет вынесен, ты сможешь посмотреть фильм”. Последнее утверждение предполагает, что ваш ребенок вынесет мусор, тогда как первое предполагает, что он этого не сделает. Этот принцип применим и к общению со взрослыми, но особенно полезен с детьми.

Если в вашем сценарии DESO есть негативные последствия, как можно сформулировать их позитивно? Уместно ли это делать?

Возьмите на себя ответственность

Говорите о себе, чтобы донести другому человеку, как ситуация влияет на вас и чего вы хотите. Возьмите на себя ответственность за свои действия и свои просьбы. Не говорите что-то вроде: *“Во всех остальных семьях так”*. Обращение к внешнему авторитету (все остальные, ваш психолог, семья вашего брата, эта книга) отрицает вашу личную ответственность за свое мнение и провоцирует спор: *“Докажи мне, что все так делают”*. *“Это не совсем честный пример”*. *“Я не соглашусь со всем, что написано в твоей глупой книге об ассертивности”*.

Аналогичным образом не вините в своих эмоциях поведение другого человека. *“Ты заставляешь меня чувствовать себя несчастным, когда так делаешь”*. Это может быть правдой, но ваши эмоции — это ваша ответственность, а не его. Попытка возложить на других ответственность за то, что вы чувствуете, заставит их защищаться. Так можно решить немного проблем. Такой вариант звучит лучше: *“Когда это происходит, я чувствую себя несчастным”*. Разница тонкая, но важная.

Также возьмите на себя ответственность за свой выбор последствий и решение их применить: *“Если это не изменится, я начну искать другую работу”*. Избегайте возлагать вину за последствия на другого человека с помощью утверждений во втором лице: *“Вы не оставляете мне выбора”*. *“Вы заставите меня обратиться в суд”*. Эти заявления не совсем соответствуют действительности. Человек вас ни к чему не принуждает. Вы сами решаете реагировать определенным образом. Признайте это. Дайте понять, что ваша реакция будет зависеть от их ответа (*“...если ты этого не сделаешь, то я...”*), но не отрицайте, что это по-прежнему ваш выбор.

Когда вы находитесь в конфронтации, вы избегаете ответственности, ссылаясь на авторитет, обвиняя в своих эмоциях другого человека, обвиняя его в своих действиях?

Что может произойти в конфликте, который вы обозначили? Что бы вы хотели сделать вместо этого?

Не пытайтесь победить

Когда мы вступаем в конфронтацию, то часто втайне тешим себя мыслями о результате. Мы хотим, чтобы другой человек взял на себя полную ответственность за проблему, а затем изменился в соответствии с нашими желаниями, избавив нас от необходимости анализировать собственные убеждения или поведение. Нам нужна полная победа.

Такое случается редко. Немногие конфронтации заканчиваются тем, что один человек полностью уступает и отдает победу другому. Вместо этого эффективная конфронтация обычно включает в себя взаимовыгодное решение проблемы и компромисс. Ниже приведены некоторые примеры.

- Значит, ты считаешь, что траву нужно косить каждые десять дней, а не каждую неделю. Я соглашусь на это, но только если это будет означать, что ты будешь делать это без напоминания.
- Вот что: мне нравится ходить на пляж пару раз в год, но не каждые выходные. Как насчет того, чтобы летом раз в месяц ходить всей семьей, а все остальное время ты будешь ходить без меня, беря с собой детей, если они не против?

Чтобы прийти к такому решению, вы должны осознавать исход своей фантазии, включая желание одержать полную победу. Вы должны благосклонно относиться к такому желанию. Совершенно понятно, что вы хотите победить, но в большинстве ситуаций вы должны отказаться от нереалистичных элементов своих желаний и быть готовым принять другое решение. Это позволит вам услышать, что говорит другой человек.

Каким вы представляете исход описанной вами ситуации? Чего бы вы действительно хотели? Ответьте честно. Никто кроме вас это не прочитает.

Что бы вы могли сказать себе, чтобы помочь избавиться от этого нереалистичного исхода, по крайней мере, до тех пор, пока вы действительно не услышите, что хочет сказать другой человек?

Избегайте вспоминать старые обиды

Сгоряча вам может захотеться вспомнить и другие вопросы, в том числе нерешенные проблемы из далекого прошлого. *“А ты помнишь тот раз, когда ты...?”* Трудно решить даже один конфликт, поэтому не вспоминайте о других. Когда мы вспоминаем старые обиды, это почти всегда вызвано гневом. Мы пытаемся либо победить, либо навредить другому человеку. Оба импульса понятны, но оба только усугубляют конфликт. Не отклоняйтесь от темы.

Какую старую обиду вы можете захотеть вспомнить? Как вы будете придерживаться темы?

Избегайте категоричных слов

Чем больше мы убеждены в своей позиции, тем больше нам хочется подчеркнуть ее категоричными словами.

- Ты никогда не моешь посуду!
- Ты всегда опаздываешь!
- Вы постоянно даете мне новую работу, прежде чем я даже сниму пальто.
- Каждый раз, когда я прихожу сюда, происходит одно и то же.
- Всякий раз, когда я вижу тебя, ты отвечаешь на личный звонок.
- По пятницам ты всегда напиваешься.

Есть и другие слова: все, ничего, все время, никогда и так далее. Их объединяет то, что все они означают следующее: *“Мое утверждение правдиво во всех случаях”*. Однако почти всегда это не так. Неправда, что одно и то же происходит каждый день. Неправда, что другой человек *всегда* опаздывает. Мы преувеличиваем.

В чем проблема? Эти слова по-прежнему передают основную мысль, не так ли?

Нет, не так. Категоричные слова обычно сводят конструктивный диалог на нет. Другой человек не удержится от желания доказать вам, что вы не правы: *“Ха! В августе я один раз мыл посуду!”* — и, как правило, будет прав. Вы проиграете, и ваша точка зрения (желание, чтобы вам помогали чаще) обесценится.

Обычно вы имеете в виду, что что-то происходит *чаще* или *реже*, чем вам хотелось бы: *“Иногда ты моешь посуду, но обычно это делаю я”*. Если это то, что вы имеете в виду, тогда *так и скажите*. У другого человека не будет искушения начать спорить, а вам будет легче не отклоняться от темы. Не используйте категоричных слов, если вы на самом деле так не думаете.

Какие категоричные слова вы могли бы использовать при высказывании вашей проблемы?

Представьте, что кто-то *вам* говорит категоричные слова. Захотите ли вы поспорить? Даже если вы не можете придумать исключения, будьте уверены, что другой человек это сделает. Переформулируйте свое заявление более точно, заменив категоричные слова относительными, например: *чаще, реже, часто, нечасто* и так далее. Сформулируйте высказывание так, чтобы оно звучало естественно.

Хотя это высказывание может выглядеть слабее, в нем больше силы, потому что оно более правдивое.

Слушайте

Во время конфронтации мы часто настолько поглощены своим собственным мнением и тем, что хотим сказать дальше, что не слушаем собеседника. Он чувствует это, начинает испытывать фрустрацию и тоже перестает слушать. Ни один конфликт не может быть решен без взаимного общения, а общения не бывает без слушания.

Будьте внимательны, когда говорит ваш собеседник. Покажите, что вы его слушаете. Если вам покажется, что вы понимаете, о чем он говорит, повторите ему это своими словами. Это называется *отражением содержания*. Не перекручивайте. *“Значит, ты хочешь сказать, что я тупой, да?”* Это только показывает, что вы *не слушали*. Если другой человек не согласен с тем, что вы его правильно поняли, значит, вы *неправильно его поняли*. Чтобы разрешить конфликт, вы должны понять его точку зрения. Вы не обязаны с ней соглашаться, но вы должны ее понимать. Если вы ее не понимаете, вы не можете решить проблему. *“Хорошо, давай посмотрим, правильно ли я тебя понимаю. Когда я прошу тебя приходить вовремя, ты чувствуешь себя как в ловушке, как будто твоя жизнь больше не принадлежит тебе, как будто ты маленький ребенок, которому нужно вовремя прийти в школу. Что-то вроде того, да?”*

Покажите, что вы понимаете, что чувствует другой человек. Скажите о чувствах, которые, как вам кажется, испытывает собеседник. Это называется *отражением эмоций* и обычно помогает другому человеку почувствовать, что его услышали. Признайте эти чувства и не оскорбляйте человека за них. *“Ты действительно чувствуешь из-за этого фрустрацию. Я никогда не осознавал, насколько это важно для тебя”*.

Если вы уже обсуждали эту проблему раньше, сколько времени вы могли слушать собеседника? (Да, да, мы знаем, что *они* не слушают. А *вы*? Правда?)

Размышляя над этой проблемой, вы, вероятно, представляли себе, как отреагирует другой человек. Рассмотрите одну из воображаемых реакций и придумайте отражение содержания.

Теперь запишите отражение эмоций.

Как считаете, вы хорошо придумали? Потренируйтесь. Поставьте себя на место другого человека. Представьте, что вы являетесь собеседником и слышите написанные вами высказывания. Как бы вы отреагировали?

На отражение содержания: _____

На отражение эмоций: _____

Если вы плохо отреагируете на какое-либо из них, перепишите и попробуйте еще раз. Это не гарантия того, что другой человек отреагирует точно так же, но это эффективный способ избавиться от скрытых колкостей.

Найдите точки соприкосновения

Для чего вы вступаете в конфронтацию? Будем надеяться, что вы хотите решить вопрос. Вы определяете точки соприкосновения и разногласия. Когда вы начинаете, может показаться, что вы полностью друг с другом не согласны. Например, если вы говорите о покупке нового дома, возможно, вы думаете, что приоритеты вашего партнера ошибочны, а он думает то же о вас. Как прийти к обоюдному решению?

Во время разговора вы обнаружите, что в некоторых моментах вы согласны. Это хорошо. Вам нужны эти точки соприкосновения, чтобы создать новое взаимопонимание. Если вы сосредоточитесь только на разногласиях, будет казаться, что у вас совершенно другие идеи, хотя на самом деле это не так. Возможно, вы оба считаете, что детям нужны отдельные комнаты, и никого из вас не волнует, будет ли в новом доме камин. Найдите точки соприкосновения. Укажите на них собеседнику: *“Похоже, что мы просто не полностью согласны. Мы оба хотим дом, а не квартиру. Нам нужно достаточное количество комнат для каждого из детей. Нам нужен задний двор, где они могли бы играть”*.

Однако не используйте это как способ отрицания того, что вы расходитесь во мнениях: *“Значит, на самом деле нет никаких проблем, верно?”* Также озвучьте разногласия. *“Но, похоже, ты хотел бы жить ближе к работе, а я хочу ближе к парку. И ты готов взять ипотеку под более высокий процент, чем мне было бы комфортно. Верно?”*

Если вы найдете больше общего, укажите на это. Различия обычно очевидны, но в ходе разговора вы можете обнаружить, что их становится меньше.

У вас уже есть точки соприкосновения с собеседником по вашему вопросу? Может показаться, что нет. Тогда продолжайте искать. Как правило, они должны быть. Какие?

В начале конфронтации разногласия или споры кажутся огромными и неуправляемыми, но обычно они также несколько расплывчаты. Есть ли что-то, что вы хотели бы прояснить?

Одной из наиболее важных областей для понимания является мотивация. Вначале вам может показаться, что мотивы собеседника непонятны: *“Ни один разумный человек не может считать такое поведение уместным”*. Если это так, то вы, вероятно, недостаточно хорошо понимаете его мотив. Часто (хотя и не всегда) основной мотив вполне разумен. *“Если я буду жить ближе к работе, я буду меньше уставать в конце дня, и я готов переплатить, чтобы не ездить так далеко”*. Иногда вы понимаете, что у вас одинаковые мотивы и что расходитесь вы только в средствах их достижения. *“Мы оба хотим иметь хорошие отношения. Я думаю, что наличие разных интересов улучшает отношения, делая их менее ограничивающими, а ты считаешь, что лучше проводить большую часть времени вместе”*.

Как вы думаете, у вас и у собеседника есть общие мотивы, когда дело доходит до описанной вами проблемы? Какие? Какие мотивы вы хотели бы более четко понять в результате вашего обсуждения?

Признавайте хорошие аргументы собеседника

Во время конфронтации вы можете испытывать нежелание признавать хорошие аргументы собеседника. Это нежелание обычно исходит из чувства слабости или бессилия. Когда мы *уже* чувствуем, что другой человек имеет превосходство, мы не хотим, чтобы он чувствовал себя еще сильнее. Когда собеседник приводит хорошие аргументы, показывает нам, что мы в чем-то заблуждались, когда положительно реагирует на наши слова и указывает на что-то хорошее, что он сделал, мы не решаемся с ним согласиться. Но если мы не признаем его аргументы, он почувствует, что мы его не слушаем, и будет прав.

На что мы надеемся? Мы надеемся, что собеседник прислушается к нам и признает нашу правоту. Но, как правило, он этого не сделает, если мы не сделаем то же самое для него. Мы можем чувствовать, что, соглашаясь с ним, мы ослабляем свою позицию, но это не так. Если мы найдем точки соприкосновения и покажем, что готовы слушать, собеседник охотнее будет слушать нас.

Таким образом, в большинстве конфликтов признание аргументов другого человека является эффективной тактикой: *“Ты прав, я забыла, что ты работал в гараже, пока я делала генеральную уборку”*. *“Я согласен, ты внимательна во многих вопросах”*. *“Спасибо, что выслушала меня, когда я излагал свою точку зрения о проблеме”*.

Во время конфронтаций в прошлом насколько вам было трудно признавать аргументы собеседника?

Можете ли вы представить хороший аргумент, который собеседник мог бы озвучить во время конфронтации? Какой?

Представьте, что он его озвучил. Какие бы вы использовали слова, чтобы признать его аргумент?

Не наносите ответный удар

Когда вы вступаете в конфронтацию с другими людьми, они часто обижаются или злятся и бросаются обвинениями, оскорблениями или дают ответный удар. Такое поведение — это своего рода зацепки, которые могут активировать ваши эмоции, заполнить ваш разум и отвлечь вас от проблемы. Они могут быть весьма болезненными, и у вас может возникнуть желание защищаться.

Иногда другие осознают, что пытаются вас зацепить. Они “знают ваши больные темы” и намеренно давят на них, чтобы расстроить вас и отвлечь ваше внимание: *“Если бы ты не бросил школу (ваша больная тема), ты бы знал, что я прав!”*, *“Только потому, что у тебя такой большой нос (больная тема — смущение), ты думаешь, что можешь ходить и вынюхивать правду!”*

Чаще другой человек не знает, что он задел вас или затронул болезненную тему. Пары часто обнаруживают, что не могут поговорить об определенных проблемах так, чтобы это не переросло в спор с оскорблениями. Никто не знает, как это происходит. Просто так есть. В реальности каждый говорит какие-то вещи, которые задевают эмоции другого человека, что сразу же перерастает в спор.

Цель *не* в том, чтобы помешать другому человеку затронуть ваши болезненные темы или зацепить вас. Вы не можете контролировать его поведение. Нет, ваша цель должна состоять в том, чтобы он их затрагивал, а вы не реагировали. Просто не отвечайте на них. Если собеседник затрагивает размер ваших ног, не обращайтесь внимания, не комментируйте.

Придерживайтесь темы. Если он говорит о ваших несносных родственниках, не начинайте за них заступаться. Придерживайтесь темы.

- Зацепка: *“Ты тоже не такая уж и безупречная. Помнишь, прошлой весной, когда...”*.
- Ответ: *“Сейчас мы говорим о газоне, и я бы хотела, чтобы мы не отвлекались. Как часто, по твоему мнению...”*.
- Зацепка: *“Ты вдруг стал очень настойчивым”*.
- Ответ: *“Возможно, но мне бы очень хотелось решить вопрос о наших расходах”*.
- Зацепка: *“Это не было бы проблемой, если бы ты спала со мной чаще”*.
- Ответ: *“Хорошо, давай как-нибудь поговорим об этом. Но сейчас я хочу решить, кто будет платить за страховку автомобиля”*.

Подумайте о своей проблеме. Какую зацепку может использовать собеседник, чтобы отвлечь вас от темы? Подумайте о стратегиях, которые он использовал в прошлом, или о своих больных темах.

Как бы вы ответили, чтобы вернуться к теме обсуждения?

Сдерживайте свой гнев

Многие считают, что важно выразить каждую эмоцию. Действительно, самовыражение может быть полезным, особенно по сравнению с эмоциональным отрицанием. Однако в ситуациях конфронтации агрессия порождает агрессию. Выражение гнева криком, обвинениями или другим агрессивным поведением, скорее всего,

приведет к такому же гневному и агрессивному ответу. Типичный результат — эскалация гнева — то, что некоторые терапевты называют *обменом ракетными ударами*. Он бросает ей в лицо оскорбление — она бросает в него камень, он бросает в нее гранату — она отвечает бомбой, он выпускает ракету — она применяет ядерное оружие. Проблему решить не удается, ситуация только усугубляется.

Если вы *действительно* хотите решить проблему, постарайтесь, чтобы гнев не влиял на положение вашего тела, голос и содержание того, что вы говорите. Если вы хотите, чтобы другой человек понял, что ситуация вас злит, скажите ему об этом как можно более ясно и открыто. Например: *“Я чувствую, что эта ситуация заставляет меня злиться, и это мешает мне думать”*.

Иногда вы можете так разозлиться, что не сможете продуктивно продолжить обсуждение. В этом случае уместно прямо сказать об этом: *“Я так расстроен, что не могу сейчас это обсуждать. Я хочу перевести дух и попробовать еще раз завтра”*.

Как выражается ваш гнев во время конфронтации? Расстраивает ли ваш гнев собеседника (он начинает злиться или тревожиться)?

Как бы вы могли выразить свой гнев по-другому? Будет ли такое проявление эффективным или просто отвлечет от темы?

Не нарушайте молчание

Иногда собеседник после того, как вы выскажете свою точку зрения, будет молчать. Это может означать, что он в это время думает. Отлично. Дайте ему время. Один из способов вывести конфликт из-под контроля — отвечать слишком быстро. На самом деле, зачастую лучше не торопиться.

Одной из причин, по которой молчание *нарушается*, является страх, что после паузы человек выскажет хороший аргумент: *“Лучше я что-то скажу, иначе он придумает что-то, на что у меня не будет аргументов”*. Это неизменно вызывает у человека фрустрацию и повышает вероятность непродуктивного разговора. Если собеседник может придумать хороший аргумент — пускай. Часть миссии состоит в том, чтобы позволить ему участвовать в разговоре вместе с его неудобными, но важными замечаниями. Попытка заставить его надолго замолчать не сработает.

Некоторые люди, однако, заметили, что молчание заставляет других нервничать. Они используют молчание как инструмент контроля. Если они не реагируют, человек, вступивший с ними в конфронтацию, может начать отступать. Рассмотрим пример ниже.

Вы. *“...и вот что я хотел бы, чтобы произошло”*.

Он. Молчание, которое заставляет вас нервничать.

Вы. *“...если бы ты хотел, то есть...”*.

Он. Молчание.

Вы. *“...Я хочу сказать, что я не думаю, что это слишком неразумно...”*.

Он. Молчание.

Вы. *“... не правда ли?”*

Он. Молчание.

Вы. *“...хотя меня бы устроило, даже если бы ты немного...”*.

Он. Молчание.

Вы. *“...или даже если бы ты просто подумал об этом...”*.

Перед вами наглядная картина. Тому, кто молчит, даже не нужно спорить. Все, что ему нужно, это подождать, пока вы не захотите отступить.

Вместо того чтобы поддаваться тревоге, которую может вызывать молчание, откиньтесь на спинку кресла и сделайте все возможное, чтобы расслабиться. Потерпите. Подождите, пока собеседник ответит. В конце концов, он ответит. Если молчание затянется, вы можете

попросить его прокомментировать. *“Я хотел бы услышать твой ответ на мою просьбу”*. Не меняйте свою позицию, пока другой человек не выскажет свою.

Молчит ли ваш собеседник во время конфронтации?

Считает ли он или вы, что молчание — это способ контроля? Если вы так считаете, имейте в виду, что вы можете ошибаться.

Как бы вы отреагировали, если бы в конфронтации, которую вы планируете, возникло молчание?

Практикум. О чем нужно помнить

Прочитав приведенные выше рекомендации, спросите себя, какие из них затрагивают проблемы, с которыми вы сталкивались в прошлых конфликтах. Если вы злоупотребляете пассивным, агрессивным или пассивно-агрессивным стилем, какие предложения лучше всего помогут вам сохранить ассертивную позицию?

Затем подумайте о ситуации, которую вы описали в главе 15. О чем вам было бы наиболее полезно помнить во время конфронтации? Как бы вы могли использовать эти идеи, чтобы придерживаться темы? Какова ваша стратегия?

О чем нужно помнить: _____

Стратегия: _____

О чем нужно помнить: _____

Стратегия: _____

О чем нужно помнить: _____

Стратегия: _____

После конфронтации

После того, как первоначальная конфронтация закончилась, осталось выполнить еще несколько задач.

Похвалите себя

Даже если конфронтация прошла неидеально, признайте, что, хотя вам было сложно, вы все равно справились. Вы можете сосредоточиться на том, что не получилось, и забудете отдать себе должное за свои усилия. Не нужно этого делать. Напомните себе, чего вы достигли. Вы также можете наградить себя за приложенные усилия (например, расслабившись).

Как вы признаете свои усилия или наградите себя за то, что вступили в конфронтацию по вашему вопросу?

Отслеживайте результаты

Помните, что, если вы хотите, чтобы вас воспринимали всерьез, вы должны выполнить ваши обещания касательно последствий, как позитивных, так и негативных.

Если ситуация улучшится, отметьте этот факт. Убедитесь, что другой человек знает, что вы цените и признаете его усилия. Не будьте слишком придирчивы. Если ваш ребенок выполнит работу по дому на минуту позже крайнего срока, считайте, что он справился. Комментируйте только в том случае, если опоздание будет расти. Если ваш супруг идет с вами в оперу, но ворчит по этому поводу, постарайтесь не обращать на это внимания и поблагодарите его за усилия. Если вы пообещали награду, сдержите свое слово.

Если что-то пойдет не так, подумайте о том, чтобы напомнить человеку о негативных последствиях. Не делайте это повторно. Если вы сказали своему сыну, что он не может смотреть телевизор, пока посуда не будет вымыта, то позвольте ему сделать свой выбор и не жалуйтесь. Тем не менее убедитесь, что негативные последствия имеют место. Если их не будет, человек, с которым вы вступили в конфронтацию, вскоре поймет, что вы блефовали, и впредь не будет воспринимать вас всерьез. Вы привели свой план конфронтации в действие? Как все прошло?

Каков был конечный результат?

Вы выполнили свое обещание по поводу последствий (прогнозируемый результат по сценарию DESO)? Каким образом?

ПОСЛЕСЛОВИЕ



БЫТЬ СОБОЙ

Примите мои поздравления! Вы дошли до конца книги. Надеюсь, вы уже выполнили большинство упражнений и опробовали новые навыки и стратегии ассертивности. Надеюсь, вы допустили несколько ошибок. Ошибки нужны, чтобы учиться и осваивать ваш новый стиль. Надеюсь, вы добились и первых успехов. Успехи нужны, чтобы поддерживать мотивацию.

Что *не* произошло?

Возможно, в прошлом вы были склонны злоупотреблять одним из менее эффективных стилей общения — пассивным, агрессивным или пассивно-агрессивным. Если это так, тогда ваш стиль стал для вас автоматическим, как, например, правостороннее движение. Если бы вы переехали в Англию, вам было бы трудно привыкнуть к левостороннему движению, по крайней мере, поначалу. Любая новая стратегия — например, использование ассертивного стиля — не станет автоматической сразу. Вы можете знать, как что-то делать, но это не будет получаться само собой. Вам все равно придется напоминать себе об этом.

Станет ли ассертивность когда-нибудь вашей второй натурой? Да, постепенно вам станет легче. Тем не менее помните о нижеследующем.

- Вам придется пережить период неловкости, пока вы не привыкнете к более ассертивному поведению. Точно так же, как, когда мы учимся кататься на велосипеде, ассертивность кажется неуклюжей и неестественной, пока к ней не привыкнешь.
- Единственный способ сделать ассертивное поведение привычкой — это практиковаться. Недостаточно прочитать советы, содержащиеся в этой книге, или даже провести несколько экспериментов. Вам нужно продолжать тренироваться. Долгое время вашим

первым импульсом будет реагировать тем стилем, к которому вы больше всего привыкли. Потребуется усилие, чтобы опомниться, подумать и вместо привычного ответа дать ассертивный.

- Ассертивность может *никогда* не стать такой же легкой в применении, как агрессия или пассивное избегание. Ассертивность всегда требует, чтобы мы думали о том, во что верим, и стремились услышать то, что говорят другие. Хотя с практикой становится легче, убежать или вести себя агрессивно всегда проще. Ассертивность требует, чтобы мы *были собой*: чтобы мы использовали свой разум и открыли свое сердце. Это не всегда легко.

Зачем прилагать усилия? Все просто: это работает.

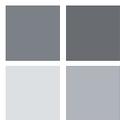
Вы существуете. Вы можете притворяться, пытаетесь спрятаться или отрицая свою уникальность. Вы можете стремиться быть призраком, невидимым для других. Но это будет притворством. Вы существуете. Вы есть.

Другие тоже существуют — со своими мыслями, идеями и предпочтениями. Это порой неудобно. Мы можем использовать агрессию, чтобы попытаться навязать другим людям свою волю, стереть различия между нами и заставить их думать, действовать и вести себя так, как мы хотим. Но такое поведение обречено на неудачу. Они по-прежнему являются собой, по-прежнему отличаются от нас, по-прежнему уникальны.

Благодаря ассертивности мы налаживаем связь с собой и с другими. Мы становимся настоящими людьми с реальными идеями, реальными различиями и... реальными недостатками. И мы признаем это. Мы не пытаемся стать чьим-то зеркалом. Мы не пытаемся подавить чужую уникальность. Мы не пытаемся притворяться, что мы совершенны. Мы становимся собой. Мы позволяем себе *быть собой*.

Это сложная задача, и она требует мужества. Прочитав эту книгу и проведя несколько экспериментов, вы нашли в себе смелость предпринять множество шагов. Признайте свое мужество.

Но дорога к лучшей жизни на этом не заканчивается: нужно еще больше практики, еще больше усилий и еще больше веры в успех. Наслаждайтесь этой дорогой. *Будьте собой.*



СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ С АННОТАЦИЯМИ

1. Alberti, Robert, and Michael Emmons. 1995. *Your Perfect Right: A Guide to Assertive Living*, 7th ed. San Luis Obispo, Calif.: Impact Publishers. (Альберти, Роберт, Эммонс, Майкл. *Твое абсолютное право. Ассертивность и равенство в вашей жизни и отношениях*. — Будущее Земли, 2009. — 384 с.)

Эта превосходная книга впервые вышла в 1970 году и регулярно обновляется авторами. Хорошо структурированная и удобная для чтения, она содержит простые рекомендации для асертивного общения. Книга особенно хороша тем, что освещает убеждения и взгляды, которые мешают людям быть более асертивными. Настоятельно рекомендуется к прочтению.

2. Bourne, Edmund. 1998. *Healing Fear: New Approaches to Overcoming Anxiety*. Oakland, Calif.: New Harbinger Publications.

Автор книги предлагает широкий обзор стратегий для человека, пытающегося справиться с чрезмерной тревогой. Учитывая, что тревожность является основным препятствием на пути к эффективному асертивному поведению, эта книга может оказаться бесценной для тех, кто испытывает сильную тревожность.

3. Bower, Sharon Anthony, and Gordon H. Bower. 1991. *Asserting Yourself: A Practical Guide for Positive Change*, 2nd ed. Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing.

Это отличная книга об асертивности. Бауэр и Бауэр сосредотачивают внимание на практических советах для реальных жизненных ситуаций. Она включает в себя множество примеров взаимодействия между людьми, а также ряд письменных упражнений, которые помогут вам связать идеи с вашей жизнью. Бауэр и Бауэр

также разработали методику сценариев DESO, о которой идет речь в этой книге (они называют ее “Сценариями DESO”), и приводят многочисленные примеры ее применения на практике.

4. Butler, Pamela E. 1992. *Self-Assertion for Women*, rev. ed. New York: Harper Collins.

Женское воспитание и социализация, ожидания других и ролевое давление часто усугубляют трудности в развитии и использовании навыков асертивности. Книга Батлер сосредоточена на этих трудностях и дает конкретные рекомендации для женщин, которые хотят стать более асертивными.

5. Catalano, Ellen M. 1990. *Getting to Sleep*. Oakland, Calif.: New Harbinger Publications.

Отличный обзор проблем, которые могут не давать уснуть, а также набор стратегий, разработанных для их преодоления.

6. Davis, Martha, Elizabeth R. Eshelman, and Matthew McKay. 2000. *The Relaxation and Stress Reduction Workbook*, 5th ed. Oakland, Calif.: New Harbinger Publications. (Дэвис, Марта, Маккей, Мэтью, Эшельман, Элизабет. *Релаксация и снятие стресса. Рабочая тетрадь*. — ИГ “Весь”, 2019. — 416 с.)

Напряжение, связанное со стрессом, может стать серьезным препятствием на пути к асертивному поведению. В этой книге рассматриваются многие из наиболее важных и хорошо описанных стратегий управления стрессом. Те, кому некомфортно при мысли об асертивности, могут извлечь большую пользу из стратегий, рекомендованных этими авторами.

7. Hays, Kate F. 1999. *Working It Out: Using Exercise in Psychotherapy*. Washington, D.C.: American Psychological Association.

Написанная главным образом для терапевтов, эта книга содержит обзор большого объема литературы о связи между физическими упражнениями и психическим здоровьем. Хейс пишет о роли упражнений в решении различных проблем, включая снижение веса, преодоление травмы, управление тревогой и способы справиться с хронической болью.

8. Jakubowski, Patricia, and Arthur J. Lange. 1978. *The Assertive Option: Your Rights and Responsibilities*. Champaign, Ill: Research Press.

Хорошая книга об ассертивности с заданиями для самопроверки, практическими упражнениями и обширным анализом роли мысли в ассертивном и неассертивном поведении. Более подробная, чем некоторые книги на эту тему, эта книга — отличный выбор для тех, кто хочет глубже изучить проблему.

9. McKay, Matthew, Martha Davis, and Patrick Fanning. 1995. *Messages: The Communications Skills Book*, 2nd ed. Oakland, Calif.: New Harbinger Publications.

Отличный и богатый ресурс о коммуникативных навыках, включая ассертивность. Есть главы о навыках слушания, ведения переговоров, общения между полами, об эффективности родителей и публичных выступлениях. Хороший выбор для тех, кто хочет выйти за рамки ассертивности и заняться другими аспектами межличностного общения.

10. Potter-Efron, Ron. 1994. *Angry All the Time: An Emergency Guide to Anger Control*. Oakland, Calif.: New Harbinger Publications.

У некоторых людей гнев и агрессия выходят из-под контроля и перерастают в чрезвычайно деструктивное (и саморазрушительное) поведение. Это руководство призвано помочь человеку с хроническим гневом остановиться, прежде чем перейти к агрессии.

11. Potter-Efron, Ron, and Pat Potter-Efron. 1995. *Letting Go of Anger: The 10 Most Common Anger Styles and What To Do about Them*. Oakland, Calif.: New Harbinger Publications.

Гнев может проявляться по-разному. В этой книге описаны некоторые из наиболее распространенных стилей и то, как они вызывают агрессивное или пассивно-агрессивное поведение. Также приведены конкретные стратегии для изменения каждого паттерна.

12. Seligman, Martin E.P. 1991. *Learned Optimism: How To Change Your Mind and Your Life*. New York: A. A. Knopf. (Селигман, Мартин. *Как научиться оптимизму. Измените взгляд на мир и свою жизнь*. — Альпина Паблишер, 2022. — 544 с.)

Когнитивно-поведенческий подход к депрессии и развитие более оптимистичного поведения от автора, разработавшего имеющую огромное значение теорию выученной беспомощности для объяснения депрессии.

13. Smith, Manuel J. 1975. *When I Say No, I Feel Guilty*. New York: Bantam.

Классика в области обучения ассертивности, эта книга остается актуальной и более чем 25 лет спустя. Смит использует расширенные примеры диалогов, чтобы проиллюстрировать свои идеи, и предлагает ряд конкретных коммуникативных стратегий, которые можно использовать в сложных ситуациях.

ЛИСТЫ ОЦЕНКИ АССЕРТИВНОСТИ

Чтобы стать более ассертивным, вам придется уделять много внимания сложным взаимодействиям с окружающими. Это поможет вам получить более четкое представление о наиболее трудных для вас ситуациях и о том, как бы вы могли по-другому к ним подходить. Используйте листы оценки ассертивности, приведенные ниже (рис. 1), чтобы записывать каждое сложное или неловкое взаимодействие, которое происходит с вами во время работы над этой книгой. Сделайте себе столько ксерокопий, сколько посчитаете нужным. На каждой странице — по два листа. Один лист — одно взаимодействие.

Не нужно записывать каждый свой разговор с другими людьми. Заполняйте листы оценки ассертивности в следующих случаях:

- если ваше взаимодействие с человеком закончилось неудачно;
- если вы считаете, что вели себя пассивно или агрессивно, а не ассертивно;
- если вы общались с особо трудным человеком (неважно, хорошо или плохо у вас получилось);
- если после общения вы чувствуете обиду, слабость, разочарование или вину.

Используйте по одному листу для каждого взаимодействия. Пример заполнения приведен ниже.

- **Дата/время/место.** Когда и где это случилось?
- **Человек/ситуация.** С кем вы говорили? О чем?
- **Ваша реакция.** Что вы сделали или сказали? Как вы себя вели?
- **Ассертивный, пассивный, агрессивный или пассивно-агрессивный стиль?** Используйте определения ассертивного, пассивного, агрессивного и пассивно-агрессивного поведения из главы 1. Выберите то, которое лучше всего описывает вашу реакцию.
- **Чем все закончилось?** Каков был результат?
- **Чувства после.** Что вы чувствовали? Удовлетворение, боль, тревогу, гнев, обиду?
- **Альтернативная реакция.** Если вы считаете, что вели себя не ассертивно, как бы вы могли поступить в этой ситуации по-другому?

Дата: _____ Время: _____ Место: _____

Человек/ситуация: _____

Ваша реакция: _____

Ассертивный, пассивный, агрессивный или пассивно-агрессивный? _____

Чем все обернулось? _____

Ощущения после: _____

Альтернативная реакция: _____

Дата: _____ Время: _____ Место: _____

Человек/ситуация: _____

Ваша реакция: _____

Ассертивный, пассивный, агрессивный или пассивно-агрессивный? _____

Чем все обернулось? _____

Ощущения после: _____

Альтернативная реакция: _____

Рис. 1. Шаблоны листов оценки асертивности

У книзі містяться техніки когнітивно-поведінкової психотерапії, які допоможуть людині стати більш асертивною. Книга призначена для всіх, хто хоче опанувати навички ефективного спілкування, яке безпосередньо впливає на професійний успіх, стабільність сімейного життя та особисте щастя. Вона допоможе здобути впевненість у собі, відстоювати свою точку зору, встановлювати та захищати особисті межі. Книга також призначена для тих, хто звик контролювати інших і відчуває гнів щоразу, коли хтось не згоден з його думкою. Матеріал, викладений у книзі, підходить як для самостійного вивчення, так і для роботи групи. Також він буде корисним для фахівців, які проводять тренінги асертивної поведінки.

Науково-популярне видання

Патерсон, Ренді Дж.

**Асертивність: як навчитися висловлювати думки
та відстоювати інтереси
на роботі та у відносинах з близькими**
(Рос. мовою)

Підписано до друку 21.02.2022. Формат 60x90/16

Ум. друк. арк. 18,0. Обл.-вид. арк. 12,7

Видавець ТОВ “Комп’ютерне видавництво “Діалектика”

03164, м. Київ, вул. Генерала Наумова, буд. 23-Б.

Свідоцтво суб’єкта видавничої справи ДК № 6758 від 16.05.2019.

Узнайте, как повысить уверенность в себе, научиться выражать свои мысли, говорить “нет”, не испытывая при этом чувства вины, отстаивать интересы на работе и в отношениях с близкими — и все это при помощи простого испытанного метода, который пошагово описывается в этой книге.

“Проблемы асертивности, включая неуверенность в себе, агрессивность и пассивную агрессию, затрагивают миллионы людей, заставляя их страдать и мешая вести счастливую, полноценную жизнь. В своей книге Рэнди Дж. Патерсон объединил науку и клинический опыт, чтобы создать четкую инструкцию по преодолению проблем с асертивностью. Мудрая, остроумная и полная сочувствия, эта замысловатая, но в то же время легко написанная книга, учит, как систематизированно, шаг за шагом улучшить свои навыки асертивности. Книга обязательна к прочтению всеми, кто хочет повысить собственную асертивность, а также психотерапевтами, которые занимаются лечением проблем с ней”.

— **Стивен Тейлор**, д-р философии, психолог, профессор факультета психологии Университета Британской Колумбии, помощник редактора *Journal of Cognitive Psychotherapy*.

“Эта книга станет отличным пособием для всех, кто имеет проблемы с асертивностью. Она не только помогает избавиться от этих проблем, но и поднимает такие важные темы, как необходимость контроля окружающих, управление конфликтами, искусство принятия комплиментов. Иными словами, она способна эффективно изменить вашу жизнь”.

— **Брайан Кокс**, д-р философии, лицензированный клинический психолог, доцент кафедры психиатрии Манитобского университета, автор более 100 научных публикаций, посвященных тревожным расстройствам и депрессии.

Рэнди Дж. Патерсон, д-р философии, — клинический психолог и координатор программы лечения депрессии *Changeways* в Ванкуверской больнице и Центре медицинских наук в Ванкувере, Британская Колумбия. Он также является заместителем профессора кафедры психологии и доцентом кафедры психиатрии медицинского факультета в Университете Британской Колумбии. За свою карьеру он обучил более 1200 психотерапевтов, проведя более сотни учебных семинаров, посвященных тренингу асертивного поведения, исцелению от депрессии и управлению стрессом.

Эта книга была признана Ассоциацией когнитивно-поведенческой психотерапии одной из лучших книг по саморазвитию.

ISBN 978-617-550-027-9

