

Kiedy ktoś mówi do mnie za szybko albo zbyt stanowczo, w środku robi mi się zimno. Nie chodzi o to, że nie rozumiem. Chodzi o to, że w takich momentach mój organizm odczytuje sytuację jak zagrożenie, nawet jeśli dla drugiej osoby to tylko zwykła wymiana zdań. I wtedy myślę o tym, co zwykle robię źle: albo milknę, albo mówię „tak”, kiedy naprawdę mam „nie”. Obie reakcje kosztują, bo potem wraca do mnie poczucie niesprawiedliwości i wstyd, że znowu nie powiedziałam wprost.

Właśnie dlatego trzymam się jednego przekonania: szacunek rzadko bierze się z siły. Bierze się z języka, który jest czytelny, spokojny i konkretny. Asertywność nie jest głośna. Zwykle jest ostrożna, jakbym trzymała w dłoni coś kruchego, a jednocześnie ważnego. I jeśli szukasz pomocy w tym temacie, często sięga się po asertywność książka, asertywność poradnik, czasem asertywność e-book albo asertywność audiobook. W moim wypadku liczy się jednak nie format, tylko to, czy ktoś potrafi ubrać asertywność w zdania, które mogę wypowiedzieć, gdy boję się konsekwencji.

## **Dlaczego strach psuje dobre intencje**

Asertywność kojarzy się wielu osobom z odwagą. Ja widzę w niej coś bardziej realistycznego: odporność na napięcie. Bo prawda jest taka, że asertywność prawie zawsze wywołuje w ciele reakcję: przyspiesza tętno, ściska żołądek, pojawia się napięcie w szczęce. Można to ignorować, ale wtedy i tak wróci w formie błędnego zachowania.

Znam historię, która mogła skończyć się źle. Pracowałam wtedy w zespole, gdzie ludzie często mówili „ogarniesz to do jutra?” w tonie, który brzmiał jak rozkaz. Ja chciałam być pomocna, naprawdę. Ale kiedy nie domknęłam swoich zadań na czas, usłyszałam z boku, że „znowu się nie wyrobiłam”. Uświadomiłam sobie, że nie problemem jest sama prośba. Problemem jest brak granicy wypowiedzianej językiem, który nie zostawia pola do domysłów. Bez asertywności w praktyce zostajesz w roli tej, która ma „jakoś ogarnąć”, a potem ponosi koszty.

Strach mówi mi wtedy: „jeśli odmówisz, będziesz zła”, „jeśli poprosisz o zmianę warunków, stracisz sympatię”, „jeśli powiesz wprost, ktoś cię ukarze”. Tyle że to nie jest poradnik psychoterapeutyczny. To jest codzienna komunikacja. I ona daje się trenować.

## **Co naprawdę znaczy „asertywność jak stosować”, czyli gdzie zaczyna się język**

Ludzie często pytają o asertywność jak stosować, jakby chodziło o jedną magiczną formułę. A ja mam wrażenie, że to raczej kwestia kilku prostych ruchów językowych, powtarzanych tak długo, aż staną się automatyczne. Nie chodzi o to, żeby zawsze wygrać rozmowę. Chodzi o to, żeby rozmowa była uczciwa.

Najłatwiej zauważyć różnicę, kiedy porównasz dwa zdania.

Pierwsze, nieskuteczne, mówi w stylu: „No dobra, zrobię”. Brzmi grzecznie, ale w środku czujesz zgrzyt. Skutek jest przewidywalny: robisz więcej, niż chcesz, potem masz pretensje, a druga osoba ma wrażenie, że zawsze może liczyć, że „jakoś się uda”.

Drugie zdanie, asertywne, brzmi mniej „miło”, a bardziej jasno: „Mogę to zrobić, ale nie do jutra. Jeśli jutro ma być gotowe, potrzebuję dodatkowych godzin dziś albo przełożyć termin o dwa dni”. Wtedy nie obiecujesz ponad siły. Ty tylko ustawiasz ramy.

Asertywność nie potrzebuje agresji. Potrzebuje parametru: granicy. I kiedy granicę wypowiadasz, świat nie zawsze staje się przyjazny. Ale przynajmniej przestaje być nieprzewidywalny.

# Zdania, które budują szacunek, nawet gdy ręce się trzęsą

Najmocniej działa we mnie coś, co kiedyś usłyszałam od jednej starszej koleżanki. Powiedziała: „Nie musisz być odważna w środku. Masz być konsekwentna w słowach”. W tej myśli jest sporo ulgi. Bo kiedy mam lęk, nie jestem w stanie udawać pewności siebie. Mogę natomiast mówić spokojnie, jakbym miała plan, nawet jeśli w środku panikuję.

Szacunek rośnie wtedy, gdy zdania mają trzy cechy: są konkretne, są prawdziwe i zostawiają drugiej stronie przestrzeń, by odpowiedziała. Najgorsze, co robi lęk, to wpychanie emocji bez kontroli: „ty zawsze”, „wy nigdy”. Takie sformułowania potrafią się oczywiście zdarzyć w stresie, ale rzadko budują współpracę.

Moje ulubione konstrukcje w trudnych sytuacjach to te, które zaczynają się od rzeczy obserwowalnej, a dopiero potem przechodzą do tego, czego potrzebuję. Przykładowo:

- „W tej chwili nie wyrabiam z terminami. Żeby zrobić to dobrze, potrzebuję przełożenia na piątek albo ograniczenia zakresu”.
- „Nie mogę wziąć tego na siebie dziś. Mogę wrócić do tematu jutro po 16”.

Zwróć uwagę, że nie prosisz o ocenę ani o łaskę. Ty komunikujesz warunki. To często jest najbliższe temu, co ludzie nazywają asertywnością, tylko bez teatralnego tonu.

## Dlaczego sama wiedza z książki nie wystarcza

Miałam etap, gdy czytałam asertywność poradnik po nocach i robiłam notatki. Brzmiało mądrze. W pracy też próbowałam, ale zawsze wtedy, gdy przychodził moment granicy, głowa robiła mi „szum”. Znikały sformułowania, które znałam z kartki. Zostawał odruch.

To, co mi pomogło, to nie kolejne rozdziały, tylko ćwiczenie zdań w sytuacjach o niskiej stawce. Na przykład w domu: prosta prośba o ciszę podczas rozmowy na komunikatorze albo odmowa dokładania kolejnego zadania, kiedy jestem już zmęczona. Dopiero potem przenosiłam to na rozmowy z szefem czy klientem.

Format też ma znaczenie. Asertywność audiobook bywa wygodny w drodze, bo słuchasz, a mózg łapie rytm. Asertywność e-book pomaga, gdy chcesz wracać do konkretnych fragmentów. Ale niezależnie od formy, w praktyce najważniejsza jest jedna rzecz: czy tekst daje gotowe zdania, a nie tylko ogólne zasady.

Z tego powodu, gdy szukam książki, zwracam uwagę na to, czy autor pokazuje komunikaty w realnych dialogach, z napięciem, z trudną odpowiedzią drugiej strony. Jeśli wszystko jest „ładnie i spokojnie”, to zwykle jest mniej użyteczne. W prawdziwym życiu ktoś może powiedzieć: „No ale przecież się zgodziłaś” albo „Przesadzasz”. I potrzebujesz odpowiedzi.

## Asertywność nie jest neutralna, ma konsekwencje

Tu muszę dodać rzecz, której boją się lękliwi: asertywność zmienia relacje. Czasem na lepsze, czasem na gorsze, a czasem miesza w dotychczasowym układzie, który był wygodny dla jednej strony.

Jeśli długo wycofywałaś się z granicy, druga osoba może odbierać twoją asertywność jako atak. Bo dla niej to zmiana reguł gry. I wtedy słyszysz rzeczy w stylu: „Dlaczego jesteś taka sztywna?”, „Przecież zawsze jakoś wychodziło”, „To nieładnie odmówić”.

W moim doświadczeniu najczęstszym błędem jest wtedy tłumaczenie się bez końca. Nadmiar wyjaśnień wygląda na nerwowość, nawet jeśli masz dobre intencje. Lepiej działa krótszy komunikat, a potem cisza lub propozycja alternatywy.

Na [książka jak być asertywnym](#) przykład: „Rozumiem, że to dla ciebie trudne. Ja jednak nie mogę tego zrobić w tym terminie. Mogę zaproponować przyszły tydzień”. Jeśli druga strona naciska, powtarzasz granicę, nie podbijając emocji. To może wydawać się „zimne”, ale jest uczciwe.

I tak, bywa że ktoś się obraża. Tu nie ma gwarancji. Jest tylko bilans: czy płacisz za brak asertywności w postaci własnego napięcia, czy płacisz za granicę w postaci dyskomfortu w relacji.

## **Jak wybierać asertywność książka, gdy masz lęk przed odmową**

Jeśli jesteś osobą ostrożną, nie szukaj poradnika, który obiecuje „szybką zmianę”. Lęk lubi sprzedawać katastroficzne scenariusze, a wtedy obietnice są paliwem do paniki: „Jeśli nie wyjdzie w tydzień, to znaczy, że ze mną coś nie tak”.

Ja wolę książki i materiały, które pokazują proces, mają przykłady, i nie udają, że łatwo jest powiedzieć „nie”. Gdy przeglądam propozycje, patrzę na praktykę języka i to, czy autor odpowiada na typowe tarcia: co powiedzieć, gdy ktoś jest obrażony, jak zareagować, gdy pojawia się presja, jak ustawić granicę, gdy rozmówca jest zaskoczony.

Pomaga mi prosty filtr, który stosuję przed zakupem albo pobraniem:

- Czy są dialogi z trudną reakcją drugiej strony, a nie tylko dobre chęci autora?
- Czy pojawiają się gotowe zdania do odmowy, negocjacji terminu i wyznaczania zakresu?
- Czy jest rozdział o tym, jak reagować na nacisk i prowokacje w rozmowie?
- Czy autor pisze o tonie głosu i „mowie ciała”, czy traktuje temat jak czysto teoretyczny?
- Czy są ćwiczenia do powtarzania, a nie wyłącznie instrukcje jednorazowe?

Jeśli materiał to tylko wykład, zwykle kończę z poczuciem, że „wiem”, ale nie „umiem”. A w lęku to różnica krytyczna.

## **Dwie minuty treningu: pierwsze asertywne zdanie w dzień, który cię stresuje**

W lęku najczęściej nie brakuje ci wiedzy, tylko czasu na działanie. Organizm chce reagować szybko i nie negocjuje z rozsądkiem. Dlatego wprowadziłam zasadę mikroruchu: jedno zdanie, przed wyjściem na spotkanie albo zanim odbiorę wiadomość od tej osoby, która zwykle naciska.

To nie ma być wielka przemiana. To ma być sygnał dla twojego układu nerwowego: „mówimy granicę, zanim zrobi się gorąco”.

Najprostszy format, który działa, gdy nie masz siły na długie tłumaczenia, wygląda tak: najpierw granica, potem opcja, jeśli istnieje.

Przykład do wiadomości: „Nie mogę tego zrobić dziś. Jeśli chcesz, mogę jutro o 11 przedstawić wstęp”.

Przykład do rozmowy: „Nie zgodzę się na ten zakres. Mogę zrobić część A, a część B wymaga dodatkowych godzin”.

I jeśli druga strona odpowie naciskiem, zostajesz przy tym samym szkielecie, bez dopisywania emocjonalnych wątków. Lęk lubi dodawać „bo ja przecież...” albo „nie chciałabym sprawiać problemów...”. To brzmi jak prośba o zgodę, a asertywność ma być zgodą na twoją decyzję.

W ramach treningu robię to w praktyce trzy razy w tygodniu, nawet jeśli sytuacja mała i nieważna. Nie dlatego, że ćwiczenie ma być heroiczne. Tylko dlatego, że pamięć mięśniowa działa na logikę dopiero później.

# Kiedy asertywność nie działa tak, jak chcesz: przypadki brzegowe

Są momenty, kiedy czysta asertywność zdaniem nie wystarczy, bo problem jest inny. Nie zawsze to kwestia twojej komunikacji. Czasem to kwestia braku zasobów, złych zasad w pracy, konfliktu interesów albo różnicy w tym, jak druga strona rozumie odpowiedzialność.

Przykład, którego się boję: gdy ktoś prosi o coś, co uderza w twoje bezpieczeństwo. Wtedy granica musi być mocniejsza, a negocjacja może być ograniczona. Jeśli wchodzi w grę sprawa zdrowia albo ryzyka, nie ma sensu robić „miękkiego” tonu. Jest potrzebna klarowność. W takich sytuacjach często czuję, że asertywność to w praktyce decyzja o ograniczeniu szkody.

Inny przypadek: gdy rozmówca używa techniki „przecież nic się nie stanie”. To bywa w rodzinie, czasem w pracy. Wtedy najlepsza odpowiedź nie jest długą dyskusją, tylko powtórzeniem warunku. Na przykład: „Zadbam o to, żeby było zrobione bezpiecznie. To wymaga X”.

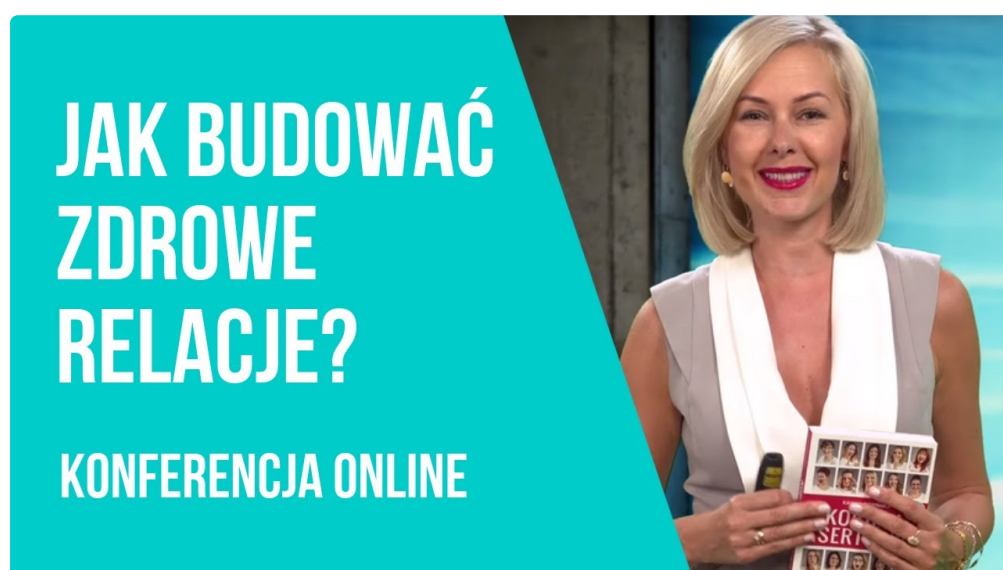
Jeszcze jeden brzeg: jeśli w twojej głowie pojawia się myśl, że odmowa sprawi, że „ktoś cię znienawidzi”. Taki scenariusz jest często starszy niż sama sytuacja. Wtedy łatwo się zablokować i zgodzić, bo strach jest silniejszy. I tu najlepsza zmiana to nie „pracuj nad asertywnością”, tylko pracuj nad tempem. Ustal, że dasz sobie prawo odpowiedzieć „wrócę do ciebie po chwili”. To zmniejsza natężenie paniki i daje ci przestrzeń, by wybrać język.

## Co mówić, gdy ktoś próbuje odebrać twoją granicę

Lęk najczęściej pojawia się w momencie, gdy ktoś nie akceptuje twojej odmowy. Wtedy druga strona potrafi zagrać emocją: obrażać się, przywoływać przeszłość albo straszyć.

Nie znam uniwersalnego zdania na wszystko, ale znam mechanizm. Trzeba wrócić do faktu: co jest możliwe, a czego nie, oraz jaki jest kolejny krok.

Kiedy słyszysz: „No tak, ale przecież zawsze robisz wyjątki”, możesz odpowiedzieć: „Nie zrobię tego teraz. Chcę trzymać się terminu i zakresu”. Jeśli pada: „Przesadzasz”, możesz mówić: „To dla mnie realne ograniczenie. Decyzja jest podjęta”.



Brzmi prosto, ale w stresie ludzie zwykle robią odwrotnie. Przepraszają za granicę, usprawiedliwiają ją łzawo albo próbują udowodnić swoją rację. A racja rzadko jest tu sednem. Sednem jest to, że granica została przekroczona. I to się rozwiązuje przez przywrócenie ram.

# Głos, tempo i pauza, czyli „asertywność jak stosować” w ciele

Słowa to połowa. Druga połowa to sposób, w jaki je podajesz. W lęku często chcesz mówić szybciej, bo wtedy wydaje się, że sprawa szybciej się skończy. Tyle że szybkie mówienie zdradza nerwowość i zaprasza do nacisku: rozmówca czuje, że może „przepchnąć” twoją odpowiedź.

Ja zwykle robię jedną rzecz, która kosztowała mnie najwięcej treningu: robię krótką pauzę przed granicą. Jedno półsekundowe „zawieszenie” sprawia, że brzmię bardziej stanowczo. Pauza nie jest agresją. Jest zaznaczeniem, że zastanowiłaś się i że nie rzucasz zdania na oślep.

Tempo też ma znaczenie. Jeśli mówisz wolniej niż w złości, trudniej wciągnąć cię w spór. Głos jest jak kotwica.

A jeśli czujesz drzenie w środku, to nie próbuj „naprawić” emocji w trakcie rozmowy. Skup się na zadaniu: wypowiedzieć konkret. To jest strategia, która nie usuwa lęku natychmiast, ale przestaje nim sterować.



## Asertywność w formie książki, e-booka i audiobooka: jak korzystać, żeby nie utknąć

Wiesz, co mnie najbardziej wkurza w tematach rozwojowych? To, że czasem zostają w sferze konsumpcji. Kupujesz asertywność książka, czytasz, słuchasz, podkreślasz. Potem wraca życie i nic się nie zmienia, bo nie ma przejścia do praktyki.

Ja mam na to prostą metodę: wybieram jedno zagadnienie na tydzień i przez siedem dni tylko na tym pracuję. Resztę wiedzy zostawiam na później. Tak, to spowalnia. Ale w lęku spowalnianie jest często jedynym sposobem, żeby nie odpaść.

Jeśli wybierasz asertywność e-book, zaznacz w nim po jednej stronie notatką „zdanie do użycia”. Jeśli masz asertywność audiobook, ustaw sobie powtórkę fragmentu i potem zapisuj krótkie zdanie własnymi słowami. To ważne, bo mózg lepiej zapamiętuje sformułowanie, gdy je „przegryzie” twoim językiem, nie tylko głosem lektora.

I tak, czasem wracam do tego samego rozdziału, mimo że znam go prawie na pamięć. Nie dlatego, że nie rozumiem. Dlatego, że w stresie wracają stare automatyzmy.

## Małe „jeśli”, które ratują relacje i twoje granice

W asertywności są też „jeśli”, które brzmią spokojniej niż twarde zdanie, a jednocześnie nie oddają kontroli. Na przykład zamiast „nie” możesz użyć „nie teraz” albo „nie w tej formie”. To bywa sprytnym kompromisem, gdy

relacja jest ważna, a ty nie chcesz od razu eskalować.

Różnica w praktyce jest taka: „nie” bez alternatywy bywa przyjęte jako odcięcie. „Nie teraz, ale mogę inaczej” to komunikat, że druga strona nie zostaje porzucona, tylko ma inne warunki.

Ja to stosuję szczególnie w sprawach organizacyjnych, gdy da się przesunąć termin albo zakres. W sprawach wartości, bezpieczeństwa i tego, co narusza moje granice, nie bawię się w warianty. Wtedy wybieram jednoznaczność.

To jest mój kompas: czy jest przestrzeń na rozwiązanie, czy tylko na stawianie granicy. Oba podejścia są asertywne, tylko wchodzą w różne sytuacje.

## **Rzecz, którą chciałabym, żeby ktoś powiedział mi wcześniej**

Kiedy zaczynałam, myślałam, że asertywność to umiejętność „mówienia nie” bez poczucia winy. Dziś widzę to inaczej. Asertywność to umiejętność powiedzenia „tak, ale” i „nie, bo”, w taki sposób, żebyś ty nie musiała siebie niszczyć.

W lęku szczególnie trudno rozpoznać różnicę między winą a troską. Wina mówi: „jesteś zła”. Troska mówi: „coś jest nie tak z warunkami i trzeba to zmienić”. Jeśli słyszysz w głowie winę, zwykle chcesz cofnąć granicę. Jeśli słyszysz troskę, chcesz jej bronić.

A wtedy wracam do zdań, które budują szacunek, bo są uczciwe. Nie muszą być piękne. Muszą być prawdziwe i wypowiedziane z tempem, które nie oddaje steru strachowi.

Jeśli szukasz materiału, który ma cię w tym poprowadzić, wybieraj taki, który daje konkret, a nie tylko obietnice. Czytanie, słuchanie i podkreślanie są dobre, ale dopiero zdania użyte w realnym momencie robią z ciebie osobę, którą da się traktować poważnie. I czasem to właśnie jeden poprawnie wypowiedziany komunikat zmienia dzień, zmienia relację, a nawet zmienia twoje własne poczucie wartości.

Bo szacunek zaczyna się od tego, że ktoś wreszcie usłyszysz twoje słowa, zanim zrobi się za późno.