

Hoe is dit boek totstandgekomen?

Van 1967 tot 1975 werkte ik aan de Technische Hogeschool te Eindhoven. Mijn werk: onderzoek en onderwijs op het gebied van de sociale psychologie van organisaties. Ik was verbonden aan de Faculteit Bedrijfskunde. Wat doet een psycholoog daar? Misschien wel wandelend in de wolken van de jaren zestig, zoals Blokker dat uitdrukt, koos ik voor de volgende taak: het bevorderen van het welzijn van de werknemers van de organisatie. Samen met de organisatieleden ontwerpt de organisatiepsycholoog taken en structuren die welzijn bevorderen. Door woord, gebaar en geschrift beweegt hij de bedrijfsleiding taken en structuren aan te brengen die welzijn bevorderen.

Dit resulteerde onder andere in een studie, waarin werd nagegaan welke nadelige gevolgen een geringe vrijheid in het werk en een autoritaire organisatiestructuur kunnen hebben voor het welzijn van de medewerkers.

Mooi zo, dacht ik even, toen *Vrijheid in het werk* was verschenen. En even later: waarom zal ik me druk maken over de vrijheid van productiewerkers, als zij dat zelf niet doen? Ik haalde me evenwel een paar (van de 72) onderzochte bedrijven voor de geest, waar ik in gesprekken met de directie het gevoel kreeg dat hun medewerkers wel mondiger zouden mogen worden. En van hun medewerkers kreeg ik te horen dat zij ook wel wat meer van zich wilden laten horen. Beide partijen deelden echter mee dat de medewerkers nauwelijks hun mond open durfden te doen. Niet zo verwonderlijk. De directeuren waren weliswaar jong en nieuw, maar de meeste medewerkers hadden hun hele werkende leven in een autoritaire sfeer doorgebracht. Zoals zo veel collega's hadden zij het daarmee, de eerste tijd, moeilijk gehad. Het was moeilijk geweest zich te schikken: om hun eigen gevoelens, ideeën, wensen en verlangens zonder commentaar ondergeschikt te maken aan die van het management. Daarna hadden ze zich aangepast. Ze hadden geleerd te luisteren. 'Platgemaakt' door een structuur die jammer genoeg in

nog te veel organisaties voorkomt. Konden ze anders?

Geïnspireerd door dit soort ervaringen ontwikkelde ik het idee om systematische zelfstandigheidstrainingen voor zich democratiserende bedrijven te gaan ontwikkelen.

In het kader van mijn psychotherapie-opleidingen leerde ik Herwig Schacht kennen. Hij, Ed Klip en Leonie Fischer brachten mij op het spoor van de individuele assertiviteitstraining (AT), zoals die – in ongestructureerde vorm – binnen de gedragstherapie was ontwikkeld. Herman van Engeland aan de Universiteit van Utrecht, Alberti & Emmons in de Verenigde Staten en Rita Ullrich in München waren andere bronnen van inspiratie voor de opzet van een groepsgewijze AT voor algemeen subassertieve mensen. Deze sprong is natuurlijk minder groot dan zij lijkt: een zelfstandigheidstraining voor de werknemers zou de vorm moeten krijgen van een AT voor situationeel subassertieve mensen. Een dergelijke training vereist een grondige voorbereiding, die uitstekend te verwerven is vanuit het werk met algemeen subassertieve mensen.

Inmiddels was ik binnen de Faculteit Bedrijfskunde betrokken geraakt bij de oprichting van de Groep Organisatie Ontwikkeling en Gedragsverandering (OOG). Als een van de vele activiteiten van OOG gingen wij met de ontwikkeling van de AT aan de slag. Mieke Paulussen vertaalde en bewerkte het boekje van Alberti & Emmons *Durf nee te zeggen*: een korte handleiding voor de begeleiding van situationeel subassertieve mensen. In de loop van twee jaar werd dit boekje onder duizenden geïnteresseerde Nederlanders kosteloos door OOG en de Faculteit Bedrijfskunde verstrekt.

In 1974 verscheen bij de OOG het boek *Assertiviteit*. Dit was een handleiding voor de begeleiding van algemeen subassertieve mensen. Deze handleiding was het resultaat van mijn gemeenschappelijk werk met Mieke Paulussen en Carina Rosielle en in een latere fase: Vincent Beekers en Boris Nelissen. Het bevat een uitvoerige beschrijving van een AT plus een grondige evaluatie van twee trainingen die wij opgezet hadden.

Het boek dat nu voor u ligt is voor een belangrijk deel het resultaat van mijn samenwerking met Mieke, Carina, Vincent en Boris. Daarom zijn zij hier als medewerkers aan het boek vermeld. De bewuste handleiding raakte uitverkocht; het was bovendien aan een grondige herziening toe. Mijn ontwikkeling stond ondertussen niet stil: in telkens andere vormen begeleidde ik AT-groepen, totdat er in de loop der tijd één ontstond die mij het meest aansprak. Er ontstond een groeiende belangstelling voor de training. Ik kreeg tijd om een nieuw boek te schrijven. Allemaal motieven die er mij toe brachten dagelijks met het boek bezig te zijn, totdat het klaar was. Een belangrijke stimulans voor het schrijven van dit boek vormde voor mij de, door vele voormalig subassertieve personen en collega's gedeelde, zekerheid dat deze training een uiterst effectief instrument vormt voor de behandeling van sociale angst. Behalve de eerder genoemden wil ik voor hun medewerking in diverse fasen van het AT-werk danken: Bregje Arends, Marieke Heerackers, Rendel de Jong, Arnold Goedhart, Freek Smulders, Tobias Mens, Peter van Eyk, Anja van Mierlo en Jaap Praagman. Guido Cohen, Bart van Strien, Leo Modderman, Mario Boekhoudt, Bart Luiting en Anneke Rogier dank ik voor hun voortdurende aandacht voor mijn persoon en werk. Mijn grote bewondering gaat uit naar de deelnemers aan onze trainingen. Ik heb veel plezier in mijn werk en dat dank ik voor een belangrijk deel aan hen.

Jan Schouten

PS In dit boek houd ik voor de leesbaarheid de mannelijke vorm aan als ik spreek over subassertieve mensen, cursisten, trainers et cetera. Het spreekt voor zich dat ik hiermee ook vrouwen bedoel.

1 Eerste kennismaking met dit boek en het begrip ‘assertiviteit’

1 Daar zit ik dan

Ik heb mij voorgenomen nu te beginnen met dit boek. Maar mijn hoofd staat er niet naar. Griesje is weggelopen. De kat is in behandeling voor een formidabele wond aan zijn hoofd. Iedere ochtend komt een vriendin het katertje verzorgen. Hij maakte het steeds beter. Griesje liep met een beschermingskapje om zijn kop. Zo’n omgekeerde trechter, zodat hij zich niet verder kan maltrakteren. ‘Deuren dicht’, had Malou – de vriendin – gezegd, ‘want hij ziet zo bijna niets en buiten is hij volkomen weerloos tegen auto’s en andere boze beesten.’ ‘Goed Malou.’

Maar nu is hij weg. Ik kwam beneden. Deur wagenwijd open. Verdwenen. ‘Griesje is weg’, zei Jan Hein, mijn zoontje. En toen ik doorvroeg: ‘Hij zat zo te mauwen. Hij wilde eruit. Ik vind het niet leuk als de poes opgesloten is.’ Het schoot me te binnen dat ik hem juist de vorige dag uitvoerig had uitgelegd, waarom Griesje binnen moest blijven. Dat ik dat beter vond en dat ik het daarom wilde. Maar daar staat mijn vijfjarige zoontje tegenover me: ‘Ik heb hem eruit gelaten.’ His beautiful brown eyes full of determination. Hij ging verder met timmeren.

Ik heb de politie gebeld, een mevrouw van de dierenbescherming, het asiel. Verder Flosje, mijn andere poes, opdracht gegeven zijn vriendje te zoeken. Zelf heb ik regelmatig een rondje gemaakt langs achtertuinen en straten in de buurt. Aangebeld bij de burens links en rechts. Bij een akelige meneer langs geweest, die Griesje al eens in elkaar geslagen heeft. Hetzelfde gedaan bij een mevrouw vijf huizen achter, die stukken glas rond haar erf strooit tegen katten. Ten slotte ben ik langs geweest bij een echtpaar dat geregeld mijn poezen ‘wast’: met een volle emmer water vanuit het raam van de eerste verdieping.

Geen Griesje. Misschien komt hij vannacht wel uit zichzelf terug.

2 Feest!

Het katertje is gisteren om 23.56 uur binnengelopen.

3 Jan Hein door de bocht

Ik ga nog eens terug naar gisteren. Ben ik lastige situaties tegengekomen? Reken maar. Jan Hein ook. Zijn vader had hem duidelijk te verstaan gegeven dat hij Griesje binnen moest houden. Jan Hein vindt het daarentegen vervelend om de kat op te sluiten en wil Griesje eruit laten. Voor Jan Hein ontstaat een conflictsituatie:

'Jan Hein, jij moet Griesje binnen houden.' ←————→ 'Ik wil Griesje eruit laten.'

U weet nu wat Jan Hein deed: wat hij zelf wilde. Toen zijn vader hem dat vroeg zei hij waar het op neer kwam. Zonder verontschuldiging. Afwachtend kijken wat ik zou doen; vriendelijk, maar vastbesloten. Deze gedragsvorm wordt in dit boek *assertief gedrag* genoemd.

Jan Hein had ook anders kunnen reageren: hij had zich *subassertief* kunnen gedragen. In dat geval had hij, tegen zijn eigen mening in, de deur stijf dicht gehouden, bang voor de eventuele reactie van zijn vader als hij Griesje er toch uit had gelaten. En verder had hij misschien stilletjes verdrietig zitten wezen om dat arme zielige poesje dat opgesloten is en niet naar buiten mag.

De jongen had ook woedend kunnen worden. Hij had dan de kat en deur een trap gegeven en zijn vader kunnen uitschelden. Ook deze niet-constructieve vorm van *agressief gedrag* had tot de mogelijkheden behoord.

Ook de heer Peters en zijn vrouw verkeren in een dergelijke conflict-situatie. Zij dineren in een restaurant. De heer Peters heeft een licht gebraden biefstuk besteld, maar als die wordt opgediend blijkt hij, tegen de order in, verre van mals. Peters probeert nog even: het vlees is zo taai als een leren zool. Hij kan nu op een assertieve, subassertieve of agressieve manier optreden:

Subassertief: de heer Peters moppert tegen zijn vrouw over de

aangebrande biefstuk. Stilletjes mompelt hij: 'Hier ga ik nooit meer naar toe.' Hij zegt niets tegen de serveerster. Hij antwoordt 'prima' op haar vraag of alles naar wens is. Zijn diner en zijn avond verlopen zeer onbevredigend. Hij voel zich schuldig omdat hij niets ondernomen heeft. Het zelfrespect van Peters heeft een deuk gekregen. Zijn vrouw beschouwt hem als een slappeling – denkt hij. Misschien denkt zij dat ook van hem.

Assertief: de heer Peters wenkt de serveerster naar zijn tafel. Hij kijkt haar rustig aan en zegt dat hij een licht gebraden biefstuk had besteld. Vervolgens laat hij haar het door-en-door-gebraden vlees zien en eventueel proeven en verzoekt haar vriendelijk maar vastbesloten de biefstuk terug te nemen en te vervangen voor het licht gebraden stuk vlees dat hij had besteld. Het meisje verontschuldigt zich voor de vergissing en komt met een malse biefstuk terug. Het echtpaar Peters geniet van hun eten en de heer Peters is tevreden met zichzelf.

Agressief: rood aangelopen van woede roept Peters de serveerster naar zijn tafel. Hij geeft haar luidruchtig een uitbrander: 'Wat is dat hier voor een zaak!' Zijn handelswijze maakt het meisje belachelijk en brengt mevrouw Peters in verlegenheid. Hij vraagt en krijgt nu de biefstuk zoals hij hem wilde hebben. Hij vindt dat hij de situatie in de hand heeft, maar de verwarring van mevrouw Peters veroorzaakt wrijving tussen hen en bederft de avond. De serveerster is vernederd, boos en uit het veld geslagen.

4 Waar gaat dit boek over?

Hoe vaak komt u hem tegen: de geremde zich aanpassende persoon, die het moeilijk vindt voor zijn eigen rechten op te komen, uiting te geven aan zijn gevoelens, verlangens, verwachtingen en meningen en die bang is voor mensen? Deze vorm van gedrag, waarin (dreigende) intermenselijke conflictsituaties worden vermeden, wordt in dit boek aangeduid als *subassertief*. Gedrag waaruit blijkt dat men voor zijn rechten opkomt en zijn gevoelens en gedachten uit, wordt *assertief* genoemd, in het besef dat ook andere aanduidingen mogelijk zijn: onafhankelijk, zelfstandig, niet-toegevend of confronterend gedrag. Deze termen dekken de lading echter niet volledig.

Personen die in veel – of enkele belangrijke – situaties subassertief gedrag vertonen, beschouwen dit vaak als een hinderlijk gedragstekort. Neem bijvoorbeeld de werknemer die merkt dat hij in zijn organisatie geen gebruik durft te maken van zijn rechten. Of de vrouw die in alle mogelijke situaties, tegen haar eigen gevoel in, toegeeft aan de dwingelandij van haar dominerende man. Of de mensen die, uit angst voor afwijzing, niet de weg durven vragen of zich in winkels laten afschepen met producten van slechte kwaliteit. Subassertieve mensen – mensen die in betrekkelijk veel situaties subassertief gedrag vertonen – kunnen, als zij dat willen, bij de overwinning van hun gedragstekort worden geholpen door het volgen van een *assertiviteitstraining* (AT).

Een assertiviteitstraining (AT) is een training voor de behandeling van sociale angst. Het is een methode die in de handen van een bekwaam trainer, subassertieve mensen leert om in tal van sociale situaties in plaats van angstig en onderdanig, assertief op te treden. Dit boek is een handleiding voor het geven van assertiviteitstrainingen.

5 Zijn dit lastige situaties?

Er kunnen zich in de loop van de dag vervelende situaties voordoen. Situaties waarin u zich gespannen, geïrriteerd, verlegen, gekwetst, bedonderd of gewoon niet prettig voelt; of waarvan u pijn in uw buik krijgt als u er alleen al aan denkt. Ik geef een paar voorbeelden. Misschien gaan ze niet allemaal voor u op, maar misschien wel voor mensen die u kent.

- U staat in een rij al een tijdje geduldig te wachten op uw beurt. Iemand kruipt voor.
- U loopt door het centrum van de stad. Het is druk. Wat is uw gewoonte: loopt u ook wel eens door tegemoetkomende groepen heen? Of is het uw gewoonte om uit te wijken, zodat u als het ware door de straat slalomt? Hoe voelt u zich daarbij?
- Na een drukke werkdag bent u neergestreken in een café. Even rustig een krantje lezen. Wat doet u met de praatgrage collega die u daarbij komt storen?

- Morgen moet u met een collega een zware klus uitvoeren. In het verleden rookte hij dan lekker een sigaretje en liet u het werk doen. Gebeurt dat morgen ook?
- Zaterdag een nieuwe broek kopen. Komt u terug met de broek die u, of met de broek die de verkoper mooi vindt?
- Vanavond een feestje bij De Deckere. Er zullen wel weer veel vreemden zijn. Leuk? Niet leuk?
- Wat te doen met de nieuwe sjaal die u gisteren gekocht hebt en waarin zojuist een gat is gevallen?
- U bent helemaal op. Vanavond wilt u 'voor de tv hangen'. Een goed glas wijn. Even lekker niks. Uw vrouw staat u echter al bij de deur in sportkleden op te wachten. Onverwachte verrassing: zij wil samen met u nog even een partijtje tennissen. En vanavond gezellig uit, zegt ze. Dat is nu al de derde keer deze week dat zij iets wil dat u helemaal niet ziet zitten.

6 Doe het zelf

Stel dat u gewend bent uw eigen problemen op te lossen; en dat u dat goed lukt. Toch hebt u de indruk dat u soms wel wat assertiever zou kunnen optreden. Een handige methode om uzelf te helpen, is het bijhouden van een dagboek. U legt daarin vast welke situaties u moeilijk afgaan. Ten slotte kunt u proberen uw probleem zelf op te lossen: door na te denken wat u anders had kunnen doen; daarover met anderen te praten; of te kijken hoe anderen het in een lastige situatie ervan afbrengen. Als de situatie nog eens voorkomt – bijvoorbeeld doordat u die bewust opzoekt – probeert u het anders en beter. De meeste mensen leren al doende, steeds met schade en schande wijzer wordend.

Voor het bijhouden van het dagboek kunt u gebruikmaken van onderstaande vragen. In assertieve trainingen waarin met het dagboek wordt gewerkt, vraagt de trainer aan de deelnemers het dagboek dagelijks bij te houden. Na iedere dag schrijven de deelnemers op, welke sociale situaties ze moeilijk vonden. Vervolgens beantwoorden ze zo scherp mogelijk de onderstaande vragen:

Wat was de situatie?	Wat gebeurde er? Wanneer? Waar? Wie waren er bij? Hebt u dit al eerder meegemaakt?
Wat deed u zelf?	Wat deed u? Wat zei u? Wat dacht u? Wat voelde u? Wat was uw houding?
Wat waren de gevolgen?	Voor uzelf? Voor anderen?

In de assertiviteitstrainingen die ik gaf gebruikte ik voorgedrukte formulieren met daarop schema's zoals op pagina 21. Het daarin opgenomen voorbeeld spreekt voor zichzelf.

Met behulp van dit schema kunt u zelf uw eigen subassertieve gedrag ontleden; een andere en assertieve opstelling kiezen en die dan een volgende keer in praktijk brengen. Ook kunt u, als u uzelf verder wilt en kunt helpen, proberen de AT, of delen daarvan, alleen uit te voeren.

7 Zo gemakkelijk is het niet voor veel mensen

Dat klopt. Als dat zo zou zijn, zou ik nu kunnen ophouden, mijn studeerkamer verlaten en iets anders plezierigs kunnen gaan doen. Dit boek zou ik dan nu kunnen afsluiten. Het boek zou een boekje zijn, dunner en vooral ook goedkoper. En u: u zou doorgaan met wat u altijd al gedaan hebt: zelf uw problemen oplossen zonder de begeleiding van een derde.

Er zijn nogal wat mensen die zich in zoveel situaties subassertief gedragen, dat je hen haast subassertief zou gaan noemen. Juist omdat zij subassertief 'zijn', komen zij er niet toe of slagen er niet in, alleen hun eigen gedrag te veranderen. Bijvoorbeeld: om een volgende keer rustig op de vaag bekende buurvrouw af te stappen moet je wel wat in je mars hebben. Je moet dan in staat zijn de bij je