

Carola van Dijk en Hans Elbers (red.)

Assertief op het werk



**Ikke, ikke, ikke
zonder dat de rest...**

INHOUD

Voorwoord	7
Inleiding	9
1 Het verschil tussen subassertief, agressief en assertief gedrag	11
2 Communicatie: zenden en ontvangen	20
3 Hoe reageert u op de buitenwereld?	29
4 Spanning en ontspanning	38
5 Een verzoek doen, een verzoek weigeren en grenzen stellen	48
6 Commentaar geven en krijgen	57
7 Te veel van hetzelfde: over vastgeroeste patronen	67
8 Conflicten hanteren en onderhandelen	77
9 Voornemens omzetten in actie	83
Bijlagen	89
Verwijzingen	104
Literatuur	106

INLEIDING

U werkt in een bedrijf met tien werknemers en een directeur. Het afdelingshoofd functioneert niet goed en de directeur ontslaat hem. U hebt belangstelling voor de vrijgekomen functie, maar u wacht af tot uw directeur een beslissing neemt over de invulling hiervan. Misschien vindt u het brutaal om uzelf aan te bieden, of durft u niet goed. Uw directeur daarentegen wacht af tot een van haar werknemers laat weten geïnteresseerd te zijn in de functie. Zij denkt: als iemand die baan echt wil, komt hij wel naar me toe. De beurt is dus aan u. Als u niets onderneemt, zal de baan hoogstwaarschijnlijk aan uw neus voorbij gaan.

9

Als u laat zien wat u wilt, vergroot u de kans dat u krijgt wat u wilt.

Bovendien is het prettig voor anderen als zij weten wat u wilt. Dit geldt op het werk, maar natuurlijk ook in allerlei andere sociale situaties.

Zeggen wat er in je omgaat. Laten zien wat je voelt. Voor jezelf opkomen. Deze gedragingen vallen allemaal onder de noemer 'assertief gedrag'. Het zou eenvoudig moeten zijn je assertief te gedragen, maar vaak is het dat niet. Daarvoor bestaan verschillende redenen. Het kan zijn dat u bang bent voor conflictsituaties. Veel mensen zijn als kind beloond als ze hun eigen wensen en gevoelens ondergeschikt maakten aan de wil van ouders of leraren. Het is hun nooit geleerd voor hun eigen wensen uit te komen. Ook kunnen kinderen onvoldoende voorbeelden hebben van mensen die zichzelf blijven en voor zichzelf opkomen in allerlei verschillende sociale situaties. Kinderen hebben vaak te maken met een sterke hiërarchie; anderen zijn de baas. In veel werkkringen was dat tot voor kort ook het geval; als werknemer had je

weinig te zeggen. Maar in deze tijd wordt het begrip persoonlijke verantwoordelijkheid steeds belangrijker. U hebt zelf veel invloed op hoe u leeft en werkt en van deze invloed moet u gebruikmaken. Dit betekent dat u laat zien wat u denkt, voelt en wilt.

Voor alle mensen die het idee hebben dat ze nog iets kunnen leren op het gebied van 'opkomen voor zichzelf' is dit boek bedoeld. De nadruk ligt op het functioneren in een organisatie, maar ook degenen die op andere gebieden assertiever willen worden, kunnen zichzelf in dit boek herkennen.

Het valt niet mee om u assertief te gedragen als u dat niet gewend bent. U moet dan allerlei spannings- en vermijdingsdrempels over, waar u eerst 'veilig' achter bleef staan. Maar wanneer u eenmaal de eerste stappen genomen hebt, wordt het steeds makkelijker om assertief te zijn. U merkt dan dat u zich vrijer kunt bewegen en dat u meer richting kunt geven aan uw leven.

Dit boek biedt u ondersteuning bij het assertiever worden. Stukjes theorie die uw inzicht vergroten, worden afgewisseld met veel praktijkvoorbeelden, adviezen en oefeningen die u helpen bij het nemen van de eerste drempels.

1 HET VERSCHIL TUSSEN SUB- ASSERTIEF, AGRESSIEF EN ASSERTIEF GEDRAG

Subassertiviteit

Het is december. Het nieuwe jaar staat voor de deur en Hans Verbeek, verkooper bij een groothandel, wil voor januari nog een aantal offertes de deur uit krijgen. Hij is druk bezig en op dat moment stapt de leidinggevende zijn kamer binnen met de vraag of Hans dit jaar voor de verzending van de kerstkaarten wil zorgen. Hans zucht. Dit is al het derde jaar dat de leidinggevende hem vraagt voor deze klus. Uit ervaring weet hij hoeveel tijd hem dat kost, en hij kan het werk er slecht bij hebben. Maar als zijn leidinggevende hem vraagt of het wel lukt om de kaarten op tijd te verzenden, reageert hij bevestigend. Hij denkt: 'Als hij het speciaal aan mij vraagt, zal het wel belangrijk zijn dat ik die kaarten verstuur', en zegt: 'Ja hoor, het is even hard werken, maar het zal wel lukken.'

Die middag zit Hans in een vergadering. Hij heeft al een tijdje het gevoel dat het gesprek langs hem heengaait. Waar gaat de discussie eigenlijk over? Zijn collega's praten over het nieuwe registratiesysteem. Zij zijn het niet eens over de manier waarop dat eruit komt te zien, en het lijkt erop dat ze het niet eens worden. 'Het zou handiger zijn als iedereen zijn ideeën op papier zet en we daar een volgende vergadering over stemmen', denkt Hans. Maar hij houdt zijn mond, want hij heeft geen zin zich in deze vervelende discussie te mengen. Zijn collega's kunnen toch net zo goed als hij bedenken dat het zo niet werkt?

Herkent u zichzelf in deze situaties? Zo ja, dan bent u in sommige situaties geneigd om *subassertief* te handelen.

Voorbeelden van subassertief gedrag

- Snel toegeven
- U stil houden
- Onenigheid mijden.

Wat is er in de beschreven voorbeelden aan de hand? In het eerste geval vraagt de leidinggevende Hans of hij een extra klus kan doen. Hans heeft hier geen tijd voor, en het is bovendien al de derde keer dat hij hiervoor wordt gevraagd. Toch vindt Hans dat hij het eigenlijk niet kan maken om nee te zeggen. In de tweede situatie is Hans aanwezig bij een oeverloze discussie tussen zijn collega's. Hans vindt de vergadering op deze manier weinig vruchtbaar en bovendien vervelend. Toch zegt hij niets, omdat hij niet het idee heeft dat hij iets bijzonders te melden heeft.

In deze situaties is er sprake van subassertief gedrag. Hans denkt het één, maar zegt het ander. Of hij denkt van alles, maar zegt helemaal niets.

In de eerste situatie is sprake van overdreven sociaal gedrag. U hebt dit vast wel eens meegemaakt. Iemand vraagt u iets te doen waar u geen zin in hebt, maar u wilt graag aardig zijn en dus zegt u geen nee. Dit is natuurlijk niet altijd verkeerd; soms is het positief uw eigenbelang tijdelijk aan de kant te zetten. Maar het wordt een ander verhaal als u er zelf nadelen van ondervindt. Dat is het geval wanneer u te vaak werk accepteert omdat u geen verzoek kunt weigeren. U gedraagt zich subassertief als u meer doet of 'slikt' dan u aankunt. Vaak gebeurt dit omdat u niet duidelijk hebt aangegeven waar uw grenzen liggen, zodat de mensen om u heen geen rekening kunnen houden met wat u wilt of aankunt.

Tijdens de vergadering houdt Hans zijn mond, zogenaamd vanuit het idee dat hij niets bijzonders aan de vergadering heeft toe te voegen. Hij gebruikt dat idee – ik zeg alleen iets als het echt zinvol is – als een excuus om niets te

hoeven zeggen. Herkent u zich in dit gedrag? De consequentie hiervan is, dat u niet uit de verf komt en anderen niet weten wat er in u omgaat. U verbergt uw verlegenheid onder een afstandelijke of een ongeïnteresseerde houding.

DE VOORDELEN VAN SUBASSERTIEF GEDRAG

Subassertief gedrag is zo op het eerste oog niet erg voordelig: u moet werk doen waar u geen zin in hebt, of tegen uw wil bij een vervelende vergadering zitten. Ook voor anderen heeft uw subassertieve gedrag nadelen. U maakt niet duidelijk hoe u over iets denkt, waardoor anderen niet goed weten wat ze aan u hebben of wat ze aan u kunnen overlaten.

Waarom vertoont u dan toch subassertief gedrag? Welke voordelen zijn daaraan verbonden? Ten eerste zult u – in elk geval op korte termijn – niet snel onenigheid krijgen. U slikt immers wat anderen u voorschotelen en u vermijdt daarmee het risico dat u strijd moet leveren voor uw belangen. Hoewel het ten koste gaat van uw eigenbelang, spaart u de relatie met de ander.

Het is overigens heel goed mogelijk dat subassertief gedrag een onvriendelijke indruk maakt. Dit is bijvoorbeeld het geval als iemand te verlegen is om iets te zeggen of mensen aan te kijken en daardoor bot of arrogant overkomt.

Een tweede voordeel van subassertief gedrag is het vermijden van spanning. Neem het voorbeeld van de vergadering. Het is voor Hans (in eerste instantie!) spannender om iets te zeggen dan om zijn mond te houden. Door zich stil te houden, vermijdt hij het gevoel van spanning dat optreedt als hij de aandacht op zichzelf vestigt. Maar op lange termijn levert subassertief gedrag juist spanning en problemen met anderen op.

Ook niet assertief: agressiviteit

Aan de ene kant zijn er dus situaties waarin iemand niet goed durft te laten zien wat hij van iets vindt. Aan de andere kant zijn er situaties waarin iemand anderen overheerst, door de manier waarop hij uiting geeft aan zijn wensen en gevoelens. In die gevallen geeft zo iemand zijn eigen belangen steeds voorrang boven die van anderen. Dit is *agressief gedrag*.

Hans vertoont een agressieve reactie als zijn leidinggevende hem vraagt of hij de kerstkaarten wil versturen en hij antwoordt met: 'Hoe haal je het in je hoofd om mij daarnaar te vragen, je zoekt het maar uit met je kerstkaarten!'

14

Voorbeelden van agressief gedrag

- Overheersen van anderen
- Negeren van anderen.

Iemand die langere tijd subassertief gedrag vertoont, dus al langere tijd zijn wensen en gevoelens binnenhoudt, kan agressief gedrag gaan vertonen. Het voordeel van agressief gedrag is, dat we lucht kunnen geven aan ontevredenheid. Bovendien kan agressief gedrag nuttig zijn in die situaties waarin iemand u geestelijk of lichamelijk daadwerkelijk bedreigt. Een nadeel is natuurlijk dat de relaties met anderen door een agressieve manier van optreden in gevaar komen.

Soms denken mensen dat 'een grote mond hebben' betekent dat je je assertief gedraagt. Dit is niet wat we onder assertief gedrag verstaan. Het is vaak niet zo moeilijk om verbale klappen uit te delen. De kunst is juist om op zo'n manier uiting te geven aan uw wensen en gevoelens dat u voor uzelf opkomt zonder dat de u relaties met anderen onnodig verstoort.

Assertiviteit

Stel dat Hans Verbeek zich voorneemt zich nog dit jaar assertiever te gedragen. Zijn leidinggevende benadert hem voor de kerstkaarten en Hans zegt: 'Ik heb het dit jaar te druk voor het versturen van de kaarten en ik zou het fijn vinden als iemand anders het deze keer kan doen.' Hans is nu assertief, ook omdat hij duidelijk praat en de leidinggevende aankijkt terwijl hij spreekt.

Assertief gedrag is gedrag waarbij u voor uzelf opkomt zonder de relaties met anderen onnodig te schaden.

Meestal voeden ouders kinderen op in een sfeer van gehoorzaamheid en aanpassing. Voor een deel is dit noodzakelijk; de wereld zou één grote chaos zijn als iedereen altijd maar deed en zei waar hij zin in had. Maar voor een deel is deze aanpassing niet nodig en voor onszelf (en uiteindelijk vaak ook voor anderen) zeker niet voordelig.

Ga eens bij uzelf na hoe vaak uw gedragingen gebaseerd zijn op angst voor straf. U kunt bijvoorbeeld bepaald werk tegen uw zin doen, omdat u bang bent dat uw collega's u anders scheef aankijken. Of u kunt uw mond houden tegenover uw baas omdat u bang bent dat u er anders uit ligt. Misschien kent u ook situaties waarin u best iets aardigs tegen iemand zou willen zeggen, maar niet goed weet hoe u dat moet aanpakken. Ook dát hoort bij assertief gedrag: zonder moeite positieve gevoelens kunnen uiten. Als u zich assertief gedraagt, spreekt u vanuit uzelf en hebt u geen moeite uw waardering of kritiek op een heldere manier te uiten.

Voorbeelden van assertief gedrag

- Duidelijk formuleren van uw eigen wensen
- Spreken voor uzelf
- Helder uiten van kritiek en waardering.

Het schema hieronder geeft nog eens duidelijk de verschillen weer tussen subassertief, agressief en assertief gedrag.

	opkomen voor jezelf	in stand houden van relatie
subassertief	nee	ja
agressief	ja	nee
assertief	ja	ja

Kunnen kiezen voor bepaald gedrag

Er zijn dus drie soorten gedrag: subassertief, agressief en assertief gedrag. U hebt gezien dat ook subassertief en agressief gedrag bepaalde voordelen met zich meebrengen. U kunt zelf kiezen welk soort gedrag u op een bepaald moment wilt vertonen. Dit betekent dat u assertief kunt zijn, als u dat wilt.

Iedereen vindt het belangrijk zich te kunnen uiten en zich te manifesteren. Het kan heel nadelige gevolgen hebben wanneer u uzelf of anderen daarin belemmert. Daarom is het goed bij uzelf eens na te gaan in hoeverre u zelf rustig en duidelijk kunt uitkomen voor uw gevoelens en gedachten.

Het volgende voorbeeld verduidelijkt het onderscheid tussen subassertief, agressief en assertief gedrag nog eens.

U zit achter uw bureau en vlak voor een belangrijke vergadering leest u een rapport waarin u nog het een en ander moet verbeteren. Uw collega pakt de telefoon en begint een gesprek, op een meer dan normaal spreekvolume, met een van zijn vrienden. Nu kunt u op verschillende manieren reageren: