

Inhoud

Inleiding	II
Deel I Van inzicht naar diagnose	13
1 Ontwikkeling en achtergronden van REED	15
1.1 Persoonlijke effectiviteit	15
1.2 Gedrag en persoonlijkheidsontwikkeling	17
1.3 Motivatierichting – vierdeling in het denken	20
1.4 Handelingsrichting – vierdeling in het handelen	21
1.5 Het denksferenmodel – de roos	25
1.6 Effectiviteit en ineffectiviteit	26
1.7 Het inwikkelingsproces	28
1.8 De toepassing	32
2 De roos – het model	33
2.1 Denksferen in vogelvlucht	34
2.2 Het open hart van de roos	35
3 Beeldvorming (kennistoetsend, alert, deskundig)	37
3.1 Kennistoetsend – sceptisch	37
3.2 Alert – zich afsluitend	42
3.3 Deskundig – dogmatisch	48
4 Besluitvorming (specialistisch, realistisch, realistisch-assertief)	55
4.1 Specialistisch – perfectionistisch	55
4.2 Realistisch – afkeurend	61
4.3 Realistisch-assertief – intimiderend	67

5	Oordeelsvorming (wens-assertief, diplomatiek, wens-creatief)	73
5.1	Wens-assertief – arrogant	73
5.2	Diplomatiek – manipulatief	79
5.3	Wens-creatief – rusteloos	86
6	Uitvoering (doe-creatief, stimulerend, kundetoetsend)	93
6.1	Doe-creatief – overmoedig	93
6.2	Stimulerend – meegaand	98
6.3	Kundetoetsend – zelfonzeker	104
7	Diagnose	III
7.1	Vaste patronen	III
7.2	Spelregels	III3
7.3	Voorbeelden van diagnose	III4
Deel II	Zelfontwikkeling	III9
8	Ontwikkeling van effectieve denksferen	121
8.1	Kennistoetsend	122
8.2	Alert	124
8.3	Deskundig	127
8.4	Specialistisch	129
8.5	Realistisch	131
8.6	Realistisch-assertief	132
8.7	Wens-assertief	135
8.8	Diplomatiek	136
8.9	Wens-creatief	138
8.10	Doe-creatief	141
8.11	Stimulerend	143
8.12	Kundetoetsend	144
9	Het voorkomen van ineffectiviteit	147
9.1	Ontdekken van je eigen ineffectiviteit – signalen uit de omgeving	147
9.2	Ontdekken van je eigen ineffectiviteit – signalen vanuit jezelf	148
9.3	Strategie ten aanzien van de eigen ineffectiviteit	149

10	Persoonlijk ontwikkelingsplan (POP)	153
10.1	Indeling van het plan: doel, aanpak, voorwaarden, planning	154
Deel III Omgaan met anderen		159
11	Omgaan met effectief gedrag	161
11.1	Strategie	161
11.2	Tactiek	164
11.3	Do's en don'ts	165
12	Omgaan met ineffectief gedrag	169
12.1	Strategie	170
12.2	Stadium 1: Overdrijving	172
12.3	Stadium 2: Vermeende zekerheid	176
12.4	Stadium 3 en 4: Paradox en Impasse	178
12.5	Bijzondere vormen van ineffectiviteit	178
12.6	Strategieën per ineffectieve denksfeer	179
Literatuur		195
Bijlagen		197
Bijlage 1	Test	197
Bijlage 2	Overzicht denksferen	205
Bijlage 3	Verklarende woordenlijst	207
Register		209
Over de auteur		213

Inleiding

Dit boek verandert je leven niet! Na het lezen van dit boek ben je nog steeds dezelfde persoon die je was. Wat je er dan aan hebt? Dit boek geeft je inzicht in de manier waarop je denkt en handelt, gedetailleerd en genuanceerd. Je krijgt waardering voor je specifieke manier van opereren. Er worden oefeningen aangeboden om je eigen ineffectiviteit in een vroeg stadium te signaleren. Inzicht geeft je de mogelijkheid om te kiezen voor ander gedrag.

Je krijgt ook inzicht in anderen. Ken je ook die twijfels bij jezelf dat je de ander totaal niet kunt volgen, zijn beweegredenen niet doorgrondt? Lees het boek en je zult herkennen en begrijpen. Kun je er dan al mee omgaan? Nee, helaas. Je vindt echter wel oefeningen in het omgaan met effectief en ineffectief gedrag van anderen. Dit zal je helpen om de meeste situaties aan te kunnen.

Dit boek helpt je te accepteren wie je bent en hoe je doet. Toch zul je tegen situaties aan blijven lopen die je uit het veld slaan en dat is maar goed ook. Ga daar niet aan voorbij, maar laat het tot je doordringen. Wat gebeurt er nu met mij? Waarom reageer ik nu zo? Ben ik weer in mijn voorkeurgedrag gestapt? Wat had ik beter kunnen doen en waarom deed ik dat niet? Laat dit toe, want dan weet je zeker dat je leeft.

Blijf anderzijds ook niet in al die vragen hangen, maar gebruik ze om meer zicht op jezelf te krijgen.

Deel I van dit boek geeft je inzicht in je sterke en zwakke kanten. Via het REED-model leer je de verschillende kanten van effectief en ineffectief gedrag van jezelf en van anderen herkennen (REED: Rational Emotive Effectiveness Development).

In deel II wordt beschreven hoe je jezelf verder kunt ontwikkelen. Je vindt er antwoord op vragen als: Hoe kan ik zwakkere kanten ontwikkelen? Hoe kan ik mijn eigen ineffectiviteit beperken?

In deel III lees je hoe je met het gedrag van anderen om kunt gaan. Hoe het daarmee vaardig omgaan ons helpt in ons dagelijks werk en bij de omgang met

klanten, collega's, familie en vrienden. Hoe je om kunt gaan met ineffectief gedrag en hoe je daar toch nog het beste uit kunt halen.

Hoe kun je dit boek gebruiken?

Je kunt voor in het boek beginnen, het lezen tot je helemaal uit hebt en het bij al je andere boeken op de plank zetten. Daar is natuurlijk niet mis mee. Later kun je het er nog eens bijpakken. Hoe zat het nu allemaal? Waarschijnlijk ga je dan selectief lezen. Je zoekt een specifiek deel en je verdiept je erin.

Bij het doorlezen zul je gedrag van anderen herkennen. Het gevaar van in hokjes denken is dan groot, maar dan doe je geen recht aan die persoon. Blijf open kijken naar het geheel, want niemand is eenzijdig.

Een andere manier om het boek te lezen, is om te starten met de test achter in het boek en te lezen wat de scores inhouden. De uitgebreide beschrijving van de denksferen vind je in deel I.

Leg je de nadruk op het hanteren van verschillende gedragingen, lees dan eerst deel I om de verschillende denksferen te doorgronden; daarna kun je specifieke hoofdstukken van deel II en deel III lezen.

Ben je vooral gericht op het omgaan met anderen, maak dan eerst een soort diagnose. Doe dit zorgvuldig en met respect voor de ander. In deel III staat beschreven hoe je op een goede manier met anderen om kunt gaan.

In alle gevallen: oefen! Werk ermee, vertel erover, voer de oefeningen uit die erbij staan. Zelf heb ik ervaren dat iets aan anderen leren de beste manier is om ergens helemaal in thuis te raken.

Verantwoording

Het REED-model is ontwikkeld door drs. W.V.M. de Roy en dr. H.J. van Harten. In dit boek is, met toestemming, materiaal gebruikt van Quintessence Institute voor de beschrijving van de denksferen.

Deel I

Van inzicht naar diagnose

Waar ben je goed in en waar niet? In deel I lees je over de twaalf manieren van denken die de basis vormen van het **REED**-model. Twaalf effectieve denksferen en de twaalf ineffektieve varianten daarvan. Je zult je eigen voorkeursgedrag tegenkomen en af en toe denken: 'dat is net mijn slager'. Voor je zover bent, is het goed om te bedenken wat effectiviteit nu eigenlijk inhoudt.

1 Ontwikkeling en achtergronden van REED

1.1 Persoonlijke effectiviteit

Persoonlijke effectiviteit, wat is dat eigenlijk? Wanneer ben je als persoon effectief?

‘Doe waar je goed in bent.’ ‘Blijf met beide benen op de grond.’ Dat zijn de twee uitgangspunten van persoonlijke effectiviteit die je steeds voor ogen moet houden, ook als we dieper ingaan op de achtergronden en de theorie steeds complexer lijkt te worden. Ze geven de essentie weer en lopen als een rode draad door alles heen.

Het eerste element ‘doen waar je goed in bent’, of beter nog ‘doen wat bij je past’, geeft kracht. Wanneer je dingen met plezier doet, kom je in een soort positieve spiraal terecht. Je doet iets wat je leuk vindt en je krijgt er een positief gevoel over. Het geeft rust, vertrouwen en zekerheid. Je bent dan als het ware in harmonie met jezelf. Je eigenwaarde wordt bevestigd en dat geeft kracht, waardoor je veel dingen dus nog beter gaat doen.

Oefening

Neem een voorwerp in je handen waar je goed in kunt knijpen.

Herinner je een situatie waarin je dingen deed omdat anderen dat van je verlangden. Het was iets dat niet bij jou als persoon paste.

Voel hoe dat was en als je het gevoel goed opgeroepen hebt knijp je in het voorwerp.

Herinner je vervolgens een situatie waarin je dingen deed omdat je het leuk vond om te doen. Het was iets dat helemaal bij jou als persoon paste.

Voel hoe dat was en als je het gevoel goed opgeroepen hebt, knijp je in het voorwerp.

Waarschijnlijk heb je de tweede keer veel harder kunnen knijpen.

Jarenlang heb ik een soort stemmetje van mijn vader in me gehoord: 'Gij zult carrière maken.' Ik heb er veel energie in gestopt en uiteindelijk was ik manager. Het begeleiden van de medewerkers ging me gemakkelijk af. Het paste bij me en ik deed het op een natuurlijke en authentieke manier. Maar knokken voor de afdeling, competitie aangaan met anderen en lastige beslissingen nemen, stelde ik zolang mogelijk uit. Ik was meer de coach dan de manager. Na negen maanden, het leek wel een zwangerschap, ben ik gestopt. De rol van manager kost mij te veel energie, het levert mij disharmonie op. Het is het stemmetje van mijn vader, dat in mij leefde en nog af en toe opspeelt.

Het tweede element van persoonlijke effectiviteit is: blijf met beide benen op de grond. Dit uitgangspunt bepaalt je bij de wereld om je heen, bij je leefmilieu. Het is belangrijk om rekening te houden met de situatie waarin je verkeert, met de mensen waarmee je van doen hebt en het doel dat je wilt bereiken. Je houdt rekening met de realiteit. Ga je aan de realiteit voorbij, dan zul je steeds weerstanden ontmoeten. Mensen zullen je bij willen sturen, je mijden of je dwingen om je anders op te stellen.

Beide elementen – in harmonie zijn met jezelf en rekening houden met de realiteit – leveren pas echt persoonlijke effectiviteit op. Je houdt rekening met de realiteit, maar wel op een zodanige manier dat je baas blijft over de situatie en de sturing niet uit handen geeft. Je gedrag en de ontwikkeling ervan wordt dan ingegeven door de innerlijke wil, je te ontwikkelen en te groeien en komt dus voort uit groeimotieven.

Als je gedreven wordt door angsten is de kans groot dat je onvoldoende rekening houdt met jezelf en datgene wat bij je past. Dit kan leiden tot ineffectiviteit, die ontstaat wanneer je geen rekening houdt met je groeimotieven of wanneer je geen rekening houdt met je omgeving. Rekening houden met deze twee elementen is een levenskunst.

Je kunt je effectiviteit dus verbeteren door te werken aan harmonie met jezelf en rekening te houden met de realiteit.

Werken aan harmonie met jezelf kun je doen: (1) door te weten waar je goed in bent en die talenten verder te ontwikkelen; (2) door minder ontwikkelde of nog onbekende talenten van jezelf te ontdekken en verder te ontwikkelen. Zo simpel is het in theorie ... alleen nu de praktijk. De volgende hoofdstukken schetsen een model dat aangeeft hoe je je talenten verder kunt ontdekken. Het is ook echt 'ontdekken', het dek weghalen, want de talenten zijn er al. Soms is het alleen een kwestie van oefenen, je erin bekwamen. Hoe je dat kunt doen, wordt in deel II beschreven.

Rekening houden met de realiteit kun je doen: (1) door het vergroten van je kennis en inzicht in je omgeving; door deze te analyseren en daardoor te leren kennen, ontstaat inzicht in hoe en waarom de omgeving zich gedraagt en reageert zoals zij dat doet; (2) door een strategie te kiezen die afgestemd is op de omgeving; zo ben je in staat beter op de omgeving in te spelen en sturing te geven aan die omgeving.

In de volgende hoofdstukken komt, naast het **REED**-model, aan de orde hoe je kunt komen tot een diagnose van je omgeving en van gedrag en drijfveren van anderen. Deel III beschrijft hoe je met die anderen om kunt gaan.

1.2 Gedrag en persoonlijkheidsontwikkeling

Vergroting van je effectiviteit bereik je door je gedrag te veranderen. Daarom is het van belang om te kijken hoe gedrag ontstaat. Door dit inzicht kun je meer begrip opbrengen voor je eigen gedrag en gedrag van anderen en aanknopingspunten vinden voor verandering en het opbouwen van een goede onderlinge verstandhouding. In dit hoofdstuk wordt verduidelijkt hoe de persoonlijkheid zich ontwikkelt en de basis vormt van het gedrag van mensen.

1.2.1 Gedrag

Drie elementen vormen de basis voor het gedrag van mensen:

1 Denken

De hele dag door heb je allerlei gedachten. Je analyseert, rubriceert, generaliseert. Je creëert beelden van de toekomst, van het verleden en hoe dingen zouden kunnen zijn. Je ontwikkelt ideeën over de manier waarop jijzelf en de wereld om je heen functioneert. Bij het tot ontwikkeling komen van dit denken speelt de opvoeding en de omgeving waarin je opgroeit een grote rol.

2 Voelen

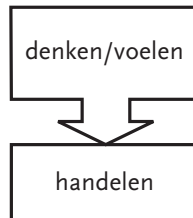
Iedereen heeft continu allerlei gevoelens (blijdschap, verdriet, angst, walging, boosheid, genegenheid enzovoort). Je bent je er vaak niet van bewust, maar ze zijn er wel. Gevoelens uiteten zich in fysieke reacties en roepen specifieke gelaatsuitdrukkingen en gebaren op.

Gevoelens hebben we van nature, maar de manier waarop we omgaan met onze gevoelens wordt sterk beïnvloed door de opvoeding en de ervaringen die

je van jongs af aan opgedaan hebt. Gevoelens bepalen voor een groot deel ons gedrag.

3 Handelen

Je gedrag, je handelen, wordt bepaald door je gedachten en je gevoel (zie figuur 1.1). Ook de effectiviteit van je handelen wordt dus bepaald door je denken en voelen.



Figuur 1.1 Gedachten en gevoelens zijn de basis van gedrag

Wanneer je op de snelweg achter een auto rijdt, kun je denken dat die auto te langzaam is en dat je wilt passeren. En misschien voel je je opgewekt. Je gedrag? Je kijkt in de spiegel, geeft richting aan en passeert de auto. Waarschijnlijk reageer je anders als je denkt dat je te laat komt op je volgende afspraak. Je voelt je gespannen. Je gedrag? Je geeft een dot gas en drukt je auto tussen de auto's op de linkerbaan. In de spiegel zie je grote lichten van de auto achter je een paar keer oplichten. Jammer, je kunt niet altijd effectief zijn. Iedereen is af en toe ineffectief. Je blijft mens en daar is niks mis mee. Wanneer je echter altijd hard moet rijden om afspraken te halen en altijd gespannen rijdt, kan dat negatieve gevolgen voor jou en je omgeving hebben. Je lijf gaat mogelijk protesteren en de omgeving protesteert in de vorm van bekeuringen en seinende automobilisten.

Voorbeeld

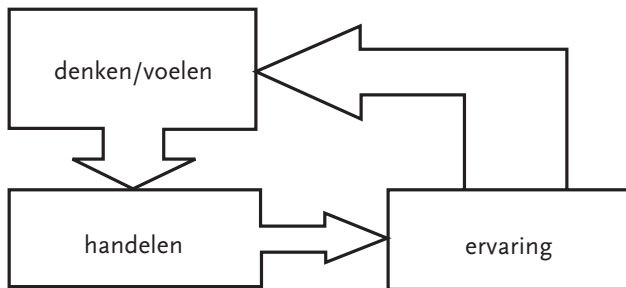
Iemand zit in zijn tuin en geniet van het zonnige weer, vol positieve gevoelens en mijmeringen (gedachten) over zijn leven. Opeens herinnert hij zich dat hij al even geleden de fluitketel met water heeft opgezet, echter zonder fluit omdat hij die niet kon vinden (gedachte die opeens opkomt). Hij schrikt en is bang voor de gevolgen (gevoel). Hij rent (handelen) naar binnen om te kijken of alles goed gegaan is.

Je gedachten en gevoel beïnvloeden dus je gedrag. Wanneer je je gedrag wilt aanpassen omdat een situatie daarom vraagt, zul je dus je denken en je voelen moeten aanpassen.

1.2.2 Persoonlijkheidsontwikkeling

Hoe pas je nu je gedachten en gevoelens aan? Iedereen verkeert continu in een dynamisch ontwikkelingsproces. Voortdurend hebben we gedachten en daarmee samenhangende gevoelens. Deze zetten ons aan tot handelen. Iedere handeling leidt weer tot ervaringen die verwerkt worden in het denken en voelen. En zo gaat de cyclus oneindig door. In feite spreken we dan over een *leerproces*. Door dit proces ontwikkel je een steeds verdergaand inzicht in je wereld. Het beeld van de omgeving en van jezelf wordt steeds verder verfijnd en genuanceerd door het steeds weer aan de werkelijkheid te toetsen. Ervaringen spelen een grote rol in het leren omdat ze aangeven in hoeverre de persoonlijke gedachteconstructies op de realiteit zijn afgestemd.

Je komt tot effectiviteit als je de ervaringen die je in de praktijk opdoet, terugkoppelt aan de gedachte die je eerst had en dan je denken/voelen aanpast aan de realiteit (zie figuur 1.2). Door je denken en voelen af te stemmen en aan te passen aan de realiteit, kom je tot ontwikkeling van effectiviteit.



Figuur 1.2 Leerproces

Je moet dus bereid zijn om je denken en voelen aan de realiteit aan te passen om tot effectiviteit te komen. Wanneer je niet bereid bent je denken en voelen aan te passen en op de realiteit van je ervaringen af te stemmen, verstar je en groei je niet meer. Je gaat buiten de werkelijkheid staan en anderen zullen je mogelijk een fantast noemen.

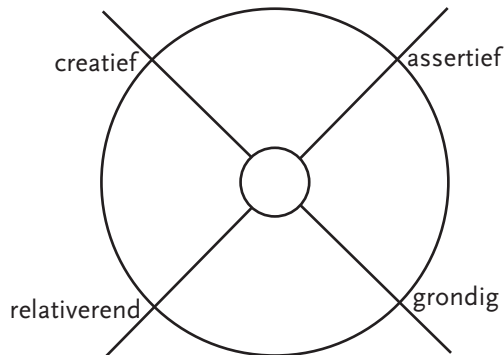
Alleen door te handelen kan iemand zich ontwikkelen. Handelen leidt tot ervaringen en daarmee toets je of je denken en voelen realistisch zijn, of bijgesteld moeten worden. Door te handelen en vervolgens de effecten van het handelen goed te beschouwen, kun je ontdekken of je effectief handelt of waardoor je je eigen ineffectiviteit veroorzaakt.

Het afleren van ongewenst denken en voelen en daarmee van ongewenst handelen kost zeer veel moeite. Je hebt het als een gewoonte in jezelf opgenomen. Alleen door bewust gewenst gedrag aan te leren en ongewenst gedrag af te leren, kun je tot effectiviteit komen. Het gewenste gedrag moet daarna als het ware vanzelf gaan, net zoals je autorijdt of zonder nadenken je eigen taal spreekt.

Alle aangeleerde ineffectieve gedachten, gevoelens of handelingen (zoals een verkeerd zelfbeeld, onbegrepen angsten, negatieve reacties, maar ook bijvoorbeeld roken) kunnen vervangen worden door meer effectief gedrag. Gedrag, bewust handelen kunnen we veranderen door het bewust denken en voelen te veranderen. Dit lukt alleen als iemand echt wil. Alleen wensen is niet genoeg. Iedereen kan bewust kiezen voor een ontwikkeling die leidt tot effectief gedrag. Daarvoor moet je leren keuzes te maken die leiden tot ervaringen waarmee je jezelf beter leert kennen en waarmee je ongewenst gedrag kunt afleren en gewenst gedrag kunt aanleren.

1.3 Motivatierichting – vierdeling in het denken

Om het denken bespreekbaar te maken is het noodzakelijk dat je gedrag kunt herkennen, typeren en beschrijven. Het denken is op veel manieren in te delen. In het **REED**-model in figuur 1.3 onderkennen we een vierdeling, waarbij relativerend of toetsend denken afgezet wordt tegen assertief denken en het grondige denken staat tegenover het creatieve denken. Deze vier manieren van denken zijn als het ware richtingaanwijzers voor je motivatie. We noemen dit de *motivatierichting*.



Figuur 1.3 Motivatie-richting

1 Relativerend denken

Je denken kan erop gericht zijn om de betrekkelijkheid van zaken in te zien. Bij deze vorm van denken relativer je je eigen kunnen of de juistheid ergens van. Klopt het wel? Kan ik het wel? Dat zijn de vragen die gesteld worden.

2 Grondig denken

Bij de grondige, modelvormende manier van denken ben je gericht op een gedegen werkwijze. Structuur en orde zijn belangrijk. Als die ontbreken, zorg je ervoor. Regels en werkafspraken worden gemaakt en vroegere ervaringen vormen een basis voor een succesvolle uitvoering.

3 Assertief denken

De assertieve en meer concretiserende manier van denken is gericht op het bereiken van een doel. Concreet en gebaseerd op realiteit, of gebaseerd op een droom, een ideaal. Gedrevenheid en stelligheid zijn hier belangrijke voorwaarden om je zin te krijgen.

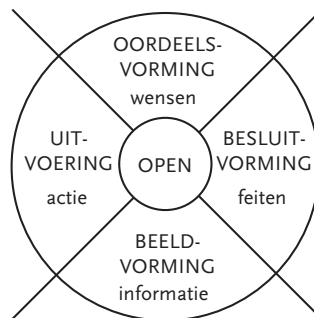
4 Creatief denken

Bij de creatieve manier van denken overheerst optimisme en blijheid. Ideeën ontstaan gemakkelijk en worden eenvoudig en snel uitgetoet. Werkt het niet? Dan doen we het toch anders!

1.4 Handelingsrichting – vierdeling in het handelen

Je bewuste denken is er in principe altijd op gericht om te handelen. Een volwaardige handeling is gebaseerd op je wensen, maar ook op de mogelijkheden waarover je op dat moment beschikt.

Een volwaardige handeling bestaat uit vier fasen (zie figuur 1.4): (1) beeldvorming; (2) oordeelsvorming; (3) besluitvorming; (4) uitvoering. Deze fasen verschillen onderling wezenlijk en hebben ieder hun eigen specifieke kenmerken. Je denken en voelen is afwisselend gericht op de specifieke problematiek van een van deze fasen.



Figuur 1.4 REED-model

Niet iedereen zal aan elke fase evenveel aandacht besteden. De een zal langer stilstaan bij de beeldvorming en zich afvragen of hij wel alle informatie heeft, terwijl de ander snel tot uitvoering overgaat. Afhankelijk van je eigen voorkeur zul je de ene fase meer aandacht en tijd geven dan de andere fase.

22

Voorbeeld

Wanneer ik met mijn vrouw ga winkelen merk ik duidelijk hoe verschillend wij zijn. Met het kopen van kleding besteed ik weinig aandacht aan beeldvorming. Is het leuk en zit het lekker, dat zijn voor mij de belangrijkste criteria. Dit zijn elementen uit de fase oordeelsvorming. Dat iets goedkoop is vind ik mooi meegenomen. De prijs als realistisch criterium is een element uit de fase besluitvorming.

Mijn vrouw besteedt echter juist veel tijd aan beeldvorming en dat duurt mij vaak te lang. Wanneer we geen goede afspraken maken over het shoppen, kan er bij ons irritatie ontstaan.

Elke fase heeft zijn eigen kwaliteit. De ene fase is niet beter of slechter dan de andere. Het is wel belangrijk om rekening te houden met de realiteit. Wanneer iemand luidkeels 'brand!' roept, kun je natuurlijk veel tijd aan beeldvorming besteden, uitgebreid informeren wat er aan de hand is, maar het is slimmer om de benen te nemen (of de brandslang).

1 Beeldvorming – informatie

In de fase van beeldvorming ben je gericht op informatie, op wat er allemaal mogelijk is. Je zintuigen staan op ontvangen en je verzamelt, corrigeert en rubriceert om een correct en volledig beeld te krijgen.

Voorbeeld

Het is etenstijd en het is jouw beurt om te koken. Je kijkt in een kookboek wat je allemaal voor mogelijkheden hebt. Je kijkt in de koelkast, de voorraadkast, de groentetuin en het kippenhok wat er beschikbaar is. Zo vorm je jezelf een beeld van de mogelijkheden.

2 Oordeelsvorming – wensen

In de fase oordeelsvorming stem je je ideeën, wensen en meningen af op de ideeën en wensen van anderen. Je probeert vooral tot overeenstemming te komen op basis van gevoelswaarden, van dingen die je belangrijk vindt.

Voorbeeld

Ik lust geen spruitjes. Ik wil vandaag simpel koken. Mijn gezinsleden zijn gek op appelmoes, de jongste wil geen vlees en ik heb zin in een gegrilde kip.

3 Besluitvorming – feiten

Tijdens de besluitvorming hak je knopen door en neem je besluiten. Je bent gericht op feiten, op de realiteit. Je bepaalt of iets haalbaar is en neemt op basis daarvan een weloverwogen beslissing.

Voorbeeld

Ik heb een half uur beschikbaar. Een kip grillen duurt een uur. Het wordt dus gebakken kipfilet met appelmoes en een vegetarische schnitzel voor de kleinste.

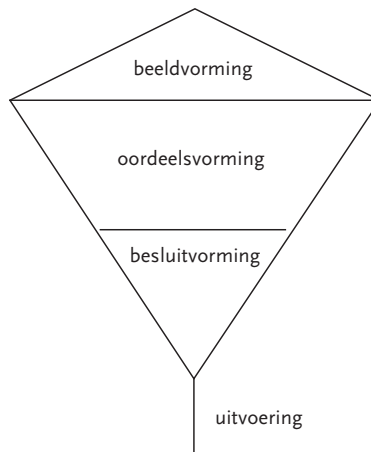
4 Uitvoering – actie

In de fase uitvoering richt je je op het effectueren en uitvoeren van de genomen besluiten en gemaakte afspraken. Je bent hier met je aandacht bij de actie.

Voorbeeld

Ik loop naar de diepvries, pak de kipfilets en maak ze klaar voor het eten.
Ik braad de vegetarische schnitzel, doe de appelmoes in een schaal en strooi er kaneel over.

In de beeldvorming krijg je een breed beeld van de mogelijkheden. In de oordeelsvorming blijft datgene over wat je leuk of belangrijk vindt. In de besluitvorming valt af wat niet realistisch is en wordt één optie gekozen. In de uitvoering wordt dat ene alternatief uitgewerkt (figuur 1.5).



Figuur 1.5 Handelingsfasen

Alhoewel de vier fasen een logische samenhang en volgorde kennen en duidelijk van karakter verschillen, worden ze vaak in hoog tempo afgewisseld. Daardoor ontstaat het beeld dat ze in willekeurige volgorde doorlopen worden. Dit beeld wordt nog versterkt doordat de fasen vaak door elkaar heen worden gebruikt.

Voorbeeld

Je zit bij een reisbureau, want je wilt met vakantie. Je haalt eerst informatie voor een breed beeld van de mogelijkheden. Je zit in de fase beeldvorming. Je neemt alleen die reisgidsen mee die je aanspreken, maar hoe heb je die geselecteerd? Waarschijnlijk heb je ondertussen bepaald wat je wel en niet leuk vindt. Dit is een onderdeel van de oordeelsvorming. Of je laat de verre reizen achterwege omdat je maar een weekje vrij hebt. Dat is een overweging uit de fase besluitvorming.

De belangrijkste fase is hier de beeldvorming en daarbinnen loop je kleine beslissingsprocessen af.

1.5 Het denksferenmodel – de roos

Om het gedrag volledig te beschrijven, bundelen we de twee manieren om naar gedrag te kijken samen in één model.

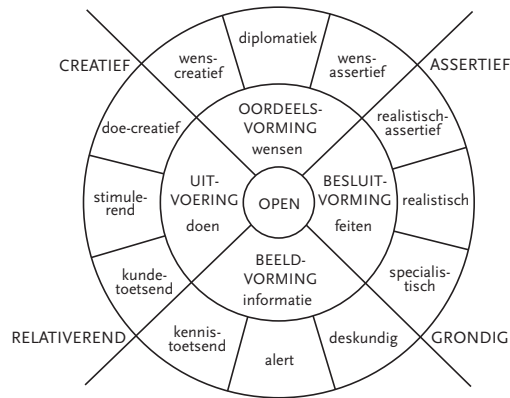
De basis ligt in het handelingsproces. Binnen een fase uit het handelingsproces kennen we een centrale manier van denken, voelen en handelen. Bij de beeldvorming is dat alert, bij de oordeelsvorming is dat *diplomatiek*, bij de besluitvorming *realistisch* en bij de uitvoering *stimulerend*.

Naast deze vier centrale denksferen zijn er acht afgeleide denksferen. De afgeleide denksferen bevatten naast de kenmerken van de handelingsfase ook de kenmerken van de wijze van denken, de motivatierichting: *relativerend*, *assertief*, *grondig* en *creatief*. Zo ontstaan twaalf denksferen die in tabel 1.1 en in figuur 1.6 zijn weergegeven. In elke situatie zul je bepaalde denksferen gebruiken. Toch heeft iedereen voorkeuren. Je kunt een patroon herkennen van denksferen die iemand meer en minder gebruikt.

Tabel 1.1 Afgeleide denksferen

	Fase	Centrale denksfeer	Afgeleide denksfeer
Beeldvorming	Alert	Kennistoetsend	meer relativerend
		Deskundig	meer grondig
Oordeelsvorming	Diplomatiek	Wens-creatief	meer creatief
		Wens-assertief	meer assertief
Besluitvorming	Realistisch	Realistisch-assertief	meer assertief
		Specialistisch	meer grondig
Uitvoering	Stimulerend	Doe-creatief	meer creatief
		Kundetoetsend	meer relativerend

NB: Het model is een hulpmiddel om de denkwereld van de ander te begrijpen. Het is uitdrukkelijk niet de bedoeling om iemand in een hokje te stoppen, maar om op een open manier met de ander rekening te houden. Een model is minder complex dan de werkelijkheid en kan daarom als hulpmiddel zinvol zijn.



Figuur 1.6 REED-model

1.6 Effectiviteit en ineffectiviteit

1.6.1 Effectiviteit

We zeiden al dat persoonlijke effectiviteit bereikt wordt door te doen wat bij je past en door rekening te houden met je omgeving. Een kenmerk van effectieve personen is dus dat zij hun gedrag afstemmen op de eisen die een situatie stelt. Als je een effectief persoon bent, ben je in staat zelf te kiezen hoe je een situatie tegemoet treedt en je kunt als het nodig is je gedrag snel aanpassen aan wijzigingen in de situatie. Door dit snelle wisselen van houding en gedrag ben je in staat iedere situatie, overleg of gesprek op een effectieve manier te benaderen.

1.6.2 Ineffectiviteit

Tot nu toe hebben we ons steeds gericht op effectiviteit ('doe waar je goed in bent', 'houd rekening met de realiteit'). Maar wat is nu ineffectiviteit?

Ineffectiviteit is het in onvoldoende mate rekening houden met je eigen behoeften en kwaliteiten of het in onvoldoende mate rekening houden met je omgeving, de wereld waar je in staat. De basis van ineffectiviteit komt vaak voort uit het opbouwen van *irreële denkbeelden*. Deze irreële denkbeelden kunnen op een drietal, vaak samenhangende manieren ontstaan, namelijk door: (1) generalisatie; (2) vervorming; (3) weglating.

1 Generalisatie

Generaliseren is het algemeen geldig verklaren van regels op basis van slechts een of enkele voorbeelden. Als dit te vaak en te vergaand gebeurt, ontstaat een ongenueanceerd beeld, met alle risico's van dien (bijvoorbeeld als een groep veroordeeld wordt op basis van een negatieve eigenschap van één individu).

Voorbeelden

- Ze luisteren niet naar me.
- Managers weten niet wat er op de werkvloer gebeurt.
- Politici praten veel, maar doen niks.

2 Vervorming

Iedereen ziet de werkelijkheid vanuit zijn eigen referentiekader. Hierdoor ontstaat vervorming. Ineffectiviteit door vervorming ontstaat als gebeurtenissen, signalen en situaties die zich in de werkelijkheid afspeelen, verkeerd worden geïnterpreteerd.

Voorbeelden

- Hij houdt niet meer van me, anders zou hij wel meer tijd aan mij besteden.
- Als zij eens wist hoe moeilijk ik het heb, zou ze zich wat toleranter opstellen.
- Hij kijkt me niet aan als ik wat tegen hem zeg. Hij mag mij niet.

3 Weglating

Weglatingen ontstaan als signalen en feiten op selectieve wijze worden geïnterpreteerd en toegelaten tot de eigen gedachtewereld. Als dit overmatig gebeurt, kan het betekenen dat je je afsluit voor anderen of bepaalde signalen systematisch negeert.

Voorbeelden

- Ik ben tegen, zeker als Johan voor is.
- Er deugt helemaal niets van (waarvan niet?).
- Als er niet precies genoeg gewerkt wordt, gaat het niet goed (wat gebeurt er dan?).

Irreële denkbeelden kunnen leiden tot het overdrijven van en/of het vasthouden aan een bepaald type gedrag. Je gaat te veel waarde hechten aan dat gedrag, zonder dat het een gewenst effect heeft. Dit leidt tot angst. Je vindt iets belangrijk en juist dat komt in gevaar. We noemen dit het inwikkelingsproces.

1.7 Het inwikkelingsproces

Het inwikkelingsproces verloopt, qua mechanisme, steeds op eenzelfde manier. De inhoud verschilt wél, afhankelijk van je basismotivatie of de manier waarop je je opstelt. De basis ligt in de irreële denkbeelden die je opbouwt. Wanneer je aan die denkbeelden vasthoudt en je gedrag daarop baseert, ga je *overdrijven*.

28

Dit gedrag zal doorgaans niet het gewenste resultaat opleveren en dit leidt tot angst, onzekerheid en frustraties. Angst en onzekerheid zijn onplezierig en je zult een soort natuurlijke reactie krijgen om die angst op te lossen.

Ben je effectief, dan zul je je gedrag en opstelling veranderen. Wanneer je ineffectief bent, klamp je je vast aan je gekozen houding en gedrag. Je creëert een soort *vermeende zekerheid*. Jouw denkbeelden zijn de juiste en daar houd je hardnekkig aan vast waardoor de angst afneemt.

Voorbeeld

Het kan zijn dat je uitdagingen belangrijk vindt. Doorgaans ga je dan optimistisch met zaken aan de slag en snel ook. Wanneer je denkt dat zonder uitdagingen je leven saai is, zal dat een extra stimulans zijn om uitdagingen op te zoeken. Andere mensen denken soms wat langer na dan jij en op zo'n moment kan de angst dat er niks gebeurt zich in je vastzetten. 'Er moet wat gebeuren, want stilstand is achteruitgang.' De gedachte dat er wat moet gebeuren is een vermeende, een valse zekerheid. Het biedt je een vrijbrief om zo maar wat te doen. In feite is het onverantwoordelijk. Je loopt het risico om als een kip zonder kop aan de slag te gaan. Hiermee neem je afstand van je verantwoordelijkheid voor een beheerste uitvoering.