

VOORWOORD

Twee mensen komen in dezelfde uitdagende situatie terecht. Ze beschikken over identieke kennis, vaardigheden en ervaring. Toch gaat de een volstrekt anders met de situatie om dan de ander. Hoe kan dat?

De vraag waarom mensen zich gedragen zoals ze zich gedragen, fascineert mij al mijn hele leven. Het is de reden waarom ik ooit psychologie ging studeren en nu als ontwikkel- en organisatiepsycholoog bij psychologisch adviesbureau AC&T Consulting mensen, teams en organisaties via assessment en coaching help met bewustwording en groei. Mijn fascinatie met bewegingsruimte en eigen regie begon toen ik op mijn vijftiende *De zin van het bestaan* van de Oostenrijkse neuroloog en psychiater Viktor Frankl las. Frankl bracht tweeënhalf jaar door in concentratiekampen en overleefde het. Het indrukwekkendst vond ik hoe hij ondanks de afschuwelijke omstandigheden waarin hij verkeerde in elke situatie keuzeruimte bleef zien. Van hem is de befaamde uitspraak: ‘Alles kan van een mens worden afgenomen behalve één ding, de laatste van de menselijke vrijheden – om je houding te kiezen tegenover alle mogelijke omstandigheden, om je eigen weg te kiezen.’

Nog steeds is zijn boek mijn inspiratie voor zowat alles wat ik doe, als mens en als psycholoog. Je hebt altijd een keuze, hoe weinig ook: in elke situatie kun je zelf bepalen hoe je erop reageert. Er is ruimte tussen stimulus en respons, en tussen actie en reactie zit een keuze. Er valt dus altijd iets te beïnvloeden. Dat maakt wat mij betreft het leven de moeite waard. Eigen keuzes maken werkt bevrijdend.

Waarom mensen doen wat ze doen en waarom ze wel of geen keuzeruimte ervaren of benutten, daarover voer ik in mijn werk al twin-

tig jaar de meest fascinerende gesprekken met assessmentdeelnemers, coachees en opdrachtgevers als hr-managers, leidinggevenden, directeuren en bestuurders. Vaak gaat het er dan over waarom de ene medewerker eigen keuzes maakt en op een ontspannen wijze omgaat met bijvoorbeeld de onhebbelijkheden van een collega of leidinggevende, terwijl een andere zichzelf als speelbal van de situatie ziet en zich als slachtoffer gedraagt. In ieder gesprek is er wel iets te leren, voor mijzelf en hopelijk ook voor mijn gesprekspartners.

In 2017 begon ik verhalen en inzichten uit mijn werk, psychologie, filosofie, veranderwetenschappen en literatuur te delen via LinkedIn. Vanuit het centrale thema psychologische bewegingsruimte gaf ik zo een kijkje in de keuken van de psycholoog. Elke dag fabriceerde ik met mijn duim op mijn smartphone een nieuwe post. Het was heerlijk om uit te waaieren langs verschillende facetten van de menselijke psyche en te schrijven over de typische en atypische gedragingen die voorkwamen tijdens mijn gesprekken met coachees, assessmentdeelnemers en opdrachtgevers. Ook kon ik de, vaak filosofische, inzichten uit de vele boeken die ik las erin kwijt.

De posts sloegen aan. Veel mensen binnen en buiten mijn netwerk vertelden dat ze mijn teksten met aandacht lazen. Ik was hier toch wel verbaasd over en vroeg me af hoe dat kwam. Kennelijk raakten mensen geïnspireerd door de verhalen en inzichten. Ik hoorde in ieder geval veel persoonlijke herkenning in de reacties van lezers.

Begin 2021 volgden ruim vijftienduizend mensen mijn posts op LinkedIn. Ik realiseerde me ineens dat er zo'n vijf miljoen keer per jaar op mijn posts geklikt werd.

Uit de reacties die ik op mijn posts ontving, begreep ik dat het verder ging dan inspiratie. Mensen gaven aan dat de teksten aanzetten tot nadenken over zichzelf en hoe ze zich verhielden tot hun omgeving. Ook spraken ze er met anderen over. Blijkbaar houdt bewegingsruimte veel mensen bezig: hoe kun je op een ontspannen wijze jezelf zijn

en blijven, daarin voor jezelf keuzes maken en tegelijkertijd plezierig deel uitmaken van een groter geheel, zoals de organisatie waar je werkt? Ze voelden zich erdoor geholpen om tot meer bewegingsruimte en ander gedrag te komen.

Dat inspireerde mij nog meer: wat als ik mijn geschreven ervaringen met een nog breder publiek kon delen? Op die manier kon ik voor nog meer mensen van betekenis zijn.

Maar toch, waarom dan een boek maken van de verhalen die ik de afgelopen vijf jaar dagelijks op sociale media deelde? Eenvoudigweg omdat ik van boeken houd. Boeken hebben mij altijd zoveel gebracht: kennis, inzicht, verbeelding, taal en nog veel meer. Boeken zijn en maken werelden.

Een boek is ook een andere beleving dan een blogpost of onlineartikel. Een boek suggereert dat er zich tussen twee kaften een idee bevindt waar iemand zich echt in verdiept heeft en waarvoor hij zijn best heeft gedaan om het, in samenhang, van verschillende kanten te bekijken en dat dan mooi voor jou te verbeelden. Ik heb m'n best gedaan mijn boek zo te structureren en te slijpen dat je erdoor geraakt kunt worden, ervan kunt genieten, erover kunt meedenken en er zo je voordeel mee kunt doen.

In *Laat je niet kiezen* kijk je mee door mijn psychologenbril. Of het nou gaat om mensen met een Moeder Teresasyndroom, medewerkers met narcistische trekken of het vallen en opstaan van experts die leidinggevende zijn geworden: dit boek is voor iedereen die plezier en voldoening uit zijn werk wil halen op een manier die ontspannen, zingevend én effectief is. De centrale vraag is altijd: neem jij eigen regie of laat je je de dingen overkomen? Wat maakt dat de een zich laat kiezen en de ander niet? Als je dat doorhebt, ga je de ruimte tussen wat er gebeurt en hoe jij daarop reageert ervaren en benutten.

Het boek is zo opgebouwd dat je het op iedere willekeurige pagina kunt open slaan en lezen. Je hoeft het dus niet van voor naar achter

te lezen. Namen en andere kenmerken van mensen die ik beschrijf, zoals geslacht of functie, zijn aangepast om de anonimiteit te waarborgen. In sommige verhalen zijn samengestelde karakters gecreëerd om een punt of inzicht te illustreren. Herken je iemand? Dan berust dit waarschijnlijk op louter toeval, op niet meer dan een toevalligheid. Persoonlijke gesprekken worden afgewisseld met psychologische reflecties en gedachten.

Ik hoop dat je minstens zo geniet van het lezen als ik deed van het schrijven. Laat je me weten wat je van het boek vindt?

Danny Mullenders, 18 april 2022



dannymullenders.nl



info@dannymullenders.nl



[in/dannymullenders/](https://www.linkedin.com/in/dannymullenders/)

DEEL 1



DE ENE PSYCHOLOOG IS DE ANDERE NIET

Adviseurs als assessmentpsychologen en coaches gebruiken instrumenten zoals vragenlijsten, methoden en theorieën om hun inzichten te toetsen. Deze manier van evidencebased werken is een heel goed uitgangspunt. Tegelijkertijd zijn adviseurs allerminst objectieve buitenstaanders.

In de interactie met hun assessmentdeelnemers en coachees brengen ze zichzelf bewust en onbewust in als instrument van beïnvloeding. Zodra ze het contact aangaan, doen ze actief mee in het advies-, ontwikkel- of selectieproces. Ze worden er onderdeel van. Als adviseur breng je altijd een persoonlijke kleur in. Wat mij betreft, is het uiterst nuttig en zelfs noodzakelijk om je hier als coach en psycholoog van bewust te zijn: het is van invloed op de ander.

Tijdens het schrijven van dit boek realiseerde ik me mijn eigen kleuren des te meer. In dit boek kom je deze drie waarschijnlijk tegen:

- Aandacht als bron van verbinding. Dicht bij mensen zijn, gelijkwaardigheid creëren, vooral geen witte doktersjas aantrekken en van een afstand toekijken, maar naast iemand gaan zitten en actief meedoen.
- En/en-denken. Wegblijven van absolute waarheden als goed- of-fout-denken. Verschillende perspectieven naast elkaar laten bestaan waardoor je ruimte vrijmaakt voor nieuwsgierigheid en de dialoog met de ander.
- En mijn derde kleur, de hoofdgedachte in dit boek: er valt altijd iets te kiezen.

WAAROM BEN JIJ ZO GEDREVEN?

Laatst vroeg een opdrachtgever waarom ik toch zo gedreven ben met mijn assessments, coaching en schrijfwerk, waaronder dit boek. Ik antwoordde dat er niet zoveel is waar ik echt goed in ben, behalve dan in het inzichtelijk maken van gedrag, denken en voelen, het ontwikkelen ervan en de verhalen erover opschrijven. Voor mij voelen deze kwaliteiten als een mooi en fijn toeval.

Ik heb ontdekt hoe betrokken en enthousiast ik ben in de rol van organisatie- en ontwikkelpsycholoog. Hoewel ik er in de loop van de jaren behoorlijk hard voor heb gewerkt, beschouw ik het toch vooral als een prettig verloop van mijn leven: ik heb iets gevonden wat mij uitstekend afgaat, waaraan ik erg veel plezier beleef en waar ik ruimschoots voldoening uit haal.

Je kunt het overdreven vinden, maar ik zie het psychologenwerk als een vorm van kunst. Je kunt het zien als het maken van een schilderij. Tijdens een assessment heb ik de regie over het optekenen van sterkten en ontwikkelpunten van de deelnemer, al doe ik dat zeker met de deelnemer samen. In coaching, een op een of met teams, begeleid ik psychologische processen waarbij de deelnemer idealiter zelf het eigen, persoonlijke doek vult.

Dit werk is ook wel een subtiele, intuïtieve behendigheid. Niet iets waar de wetenschap een exacte vinger op kan leggen. Daarom ben ik dikwijls verbaasd dat er zo'n verregaande nadruk wordt gelegd op de must-have van evidencebased interventies, terwijl jezelf inbrengen als instrument van beïnvloeding minstens even belangrijk is.

Enerzijds vind ik het uitstekend dat de effectiviteit van psychologische interventies geanalyseerd en rationeel verklaard wordt. Anderzijds zijn intelligentie, theoretische en methodische bagage niet bepalend voor de kwaliteit van het menselijke contact. De ‘kleurmenging’ is zo complex dat simpelweg niet wetenschappelijk en eenduidig kan worden vastgesteld waarom de ene assessment- of coachingaanpak precies werkt en de andere niet. Vele factoren zijn van invloed.

Hoe kundig een coach of psycholoog is, wordt wat mij betreft dan ook vooral bepaald door een combinatie van betrokkenheid en kennis. Of je nou oplossingsgericht coacht, aanhanger bent van positieve psychologie of focust op het doen ontstaan van helpende gedachten: de relatie tussen jou en de ander is het meest bepalend voor het slagen van een interventie.

Mensen gelijkwaardig benaderen, hen zien voor wie ze zijn: dat zorgt voor een onderlinge vertrouwensbasis van waaruit een relatie zich ontwikkelt. Vanuit gelijkwaardigheid en vertrouwen kan er ontzettend veel moois en goeds ontstaan, vaak ook blijvend. Hierbij is aandacht de bron van verbinding, de basis van waaruit hulp geboden en geaccepteerd wordt.

Ik moet denken aan twee uitspraken van de Amerikaanse psycholoog en psychotherapeut Carl Rogers:

- ‘In my early professional years I was asking the question: How can I treat, or cure, or change this person? Now I would phrase the question in this way: How can I provide a relationship which this person may use for his own personal growth?’
- ‘People are just as wonderful as sunsets if you let them be. When I look at a sunset, I don’t find myself saying, “Soften the orange a bit on the right hand corner.” I don’t try to control a sunset. I watch with awe as it unfolds.’

Het geeft veel voldoening en zingeving om mensen te helpen en van betekenis voor hen te zijn. Op die manier helpt de geholpene zeker ook de helper.

ASSESSMENT

Assessments bieden medewerkers en werkgevers zicht op kwaliteiten, leerpunten en ontwikkelbaarheid van medewerkers. Ze worden ingezet in het kader van selectie, ontwikkeling en loopbaanvraagstukken. Assessments kunnen bestaan uit interviews, simulaties zoals rollenspellen, intelligentietesten en persoonlijkheids- en drijfverenonderzoek.

COACHING

Coaching levert een bijdrage aan de ontwikkeling van medewerkers en teams binnen organisaties. Coaching wordt ingezet voor individuele medewerkers en teams en meestal zijn de ontwikkelvraagstukken gekoppeld aan ontwikkelpunten op een dieperliggend niveau van de persoon of het team. Meestal is het ontwikkelproces gefaseerd, van initiële bewustwording tot uiteindelijk effectiever gedrag.

KEN UZELF

Het oud-Griekse aforisme ‘ken uzelf’ was een spreuk aan de voorzijde van de tempel van Apollo in Delphi.

Hoe doe je dat eigenlijk, jezelf leren kennen?

In de parabel *Voor de wet* van Franz Kafka komt een man van het plateland bij een poort. Hij wil naar binnen, maar krijgt geen toestemming van de wachter. Wanneer de man via een kier een glimp probeert op te vangen van wat zich achter de poort bevindt, daagt de wachter hem uit om over de drempel heen te stappen. Al voegt de wachter eraan toe dat de man dan nieuwe wachters op zijn pad zal treffen, de een nog machtiger dan de ander. De boer aarzelt en kiest eieren voor zijn geld. Hij neemt plaats op een krukje naast de poort. Daar zit hij dan. Jarenlang probeert hij de wachter met vragen te vermoeien en om te kopen om binnengelaten te worden. Zo wordt hij, zijn ongelukkige toeval vervloekend, oud en kinds.

Als hij aan het einde van zijn leven is, stelt hij de wachter die ene vraag die hij nog niet eerder gesteld heeft: ‘Hoe komt het dat in al die jaren niemand behalve ik heeft gevraagd om naar binnen te mogen gaan?’ De wachter antwoordt: ‘Niemand anders kon hier binnengaan, want deze ingang was uitsluitend voor jou bestemd. Ik ga nu weg en sluit hem.’

Het leven van deze man blijft zo in een staat van permanent nog-niet. De strekking van deze parabel is misschien wel dat er een manier van mens-zijn is die specifiek de jouwe is. En als je jouw unieke bestemming niet leeft, dan zou je het doel van jouw bestaan wel eens kunnen missen.

Maar hoe weet ik dan wat mijn weg is? Daarvoor is het nuttig om te weten wie je bent. Waarbij de vraag ook is of je jezelf helemaal kunt

leren kennen. Psychologen lijken hierin terughoudender dan filosofen: zelfkennis is vaak zelfoverschatting. En soms ook zelfbedrog: ik zie mensen met een heel grote roze bril op aan introspectie doen. We vinden onszelf intelligenter, sympathieker en gezelliger dan anderen waarschijnlijk over ons zouden zeggen.

Misschien is deze zelfoverschattende neiging wel nuttig: van een meer realistisch zelfbeeld zouden we zomaar eens droefgeestig kunnen worden.

LAAT JE NIET KIEZEN

Eigen regie nemen is voor mensen vaak een uitdaging. Terwijl eigen keuzes maken en zelf aan het stuur zitten ons menselijk welbevinden vergroten. We worden er simpelweg gelukkiger van.

Veel mensen mijden risico's. Ze houden vast aan het bestaande en laten zich leiden. Ze knikken ja, maar bedoelen nee: ze voelen zich slachtoffer van de situatie.

Mensen laten zich kiezen en zo worden organisaties intensieve menshouderijen. Denk eens aan *forced distribution* bij beoordelingen: we worden ten opzichte van anderen beoordeeld en vinden dat verre van prettig. Toch conformeren we ons aan 'het systeem'. Want wie ben jij om iets van het systeem te vinden?

Ook in selectieprocedures laten mensen zich kiezen. Om geaccepteerd te worden laten ze zich gemakkelijk in de mal van een functie duwen, terwijl ze eigenlijk autonoom willen zijn en hun unieke talenten willen inzetten.

Vaak is onzekerheid het onderliggende ontwikkelthema bij mensen. Meer existentieel uitgedrukt gaat dat om vragen als 'mag ik er zijn?', 'doe ik het goed?' en 'zien ze mij?'.

Sommigen kunnen het niet laten om te pleasen. Hierdoor is hun eigen creativiteit niet meer zichtbaar. Anderen zijn perfectionistisch, leggen hun lat extreem hoog en zijn te veel gericht op grip en controle. Weer anderen hebben last van het *imposter syndrome*: het idee dat je niet eerlijk bent over je kwaliteiten en dat je toneelspeelt in je functie. Nog weer anderen hebben ongemerkt last van hun grote rechtvaardigheidsgevoel, van hun morele kompas. Ze kijken voornamelijk door

Hoe zou je leven eruit zien als jij het zelf regisseert?

Elke dag moet je keuzes maken, over je loopbaan, samenwerken met lastige collega's of nieuwe projecten. De meeste mensen laten het zich overkomen. Maar wat wil jij? Psycholoog Danny Mullenders laat zien dat je altijd een keuze hebt. In inspirerende en soms confronterende verhalen uit zijn eigen praktijk beschrijft hij hoe je de regie pakt en houdt over je eigen leven.

JE KUNT MEER BEÏNVLOEDEN DAN JE DENKT



Danny is assessmentpsycholoog, coach en gastspreker. Als expert op het gebied van psychologische bewegingsruimte helpt hij mensen, teams en organisaties hun keuzeruimte te zien én benutten. Hij heeft zich ontwikkeld tot een van Nederlands bestgelezen psychologen en coaches.

