

Inhoudsopgave

Inleiding 9

1 Effectief of ineffectief gedrag: sta je AAN of sta je UIT? 15

- 1.1 Iedereen heeft twee standen: AAN en UIT 17
- 1.2 Hoe herken je de UIT-stand bij jezelf? 26
- 1.3 Gevolgen van AAN of UIT zijn 39

2 Hoe zien AAN- en UIT-gedrag eruit? 45

- 2.1 Welk gedrag hoort er bij UIT en AAN? 47
- 2.2 AAN- en UIT-gedrag van de ander: de invloed op jou 51
- 2.3 Wat we allemaal doen om te overleven 54
- 2.4 Met al je vaardigheden tóch de plank misslaan
als je UIT staat 62

3 Een kijkje onder de motorkap: de psychologie van AAN en UIT 75

- 3.1 Jong geleerd, oud gedaan 77
- 3.2 Onze hersenen leggen verbanden die er niet zijn 89
- 3.3 We hebben belemmerende overtuigingen 91
- 3.4 Kunnen we onszelf bewust AAN zetten? 95

4	Van UIT naar AAN: hoe word jij effectiever?	<i>103</i>
4.1	De AAN/UIT-knop zorgt voor verbinding	<i>105</i>
4.2	Je hebt alles al in je om AAN te zijn	<i>109</i>
4.3	Stappen die je kunt nemen om je de AAN-stand te herinneren	<i>112</i>
4.4	Weg met die belemmerende overtuigingen!	<i>123</i>
5	AAN en UIT in organisaties	<i>129</i>
5.1	Is je manager AAN of UIT?	<i>132</i>
5.2	Is je team AAN of UIT?	<i>136</i>
5.3	AAN en UIT bij organisatieveranderingen	<i>148</i>
	Tot slot	<i>161</i>
	Literatuur	<i>163</i>
	Over de auteurs	<i>165</i>

Inleiding

Bart is in de *winning mood*. Hij is verkoper bij Michielsen Automation Group en verkoopt datasearchsystemen aan gemeenten, woningcorporaties en bedrijven. Relatiebeheer, dat is een sterk punt van Bart. Het lukt hem om op een authentieke manier telkens nieuwe initiatieven aan klanten voor te leggen en ze met hen te bespreken. Vaak komen daar mooie commerciële kansen uit voort. En het levert hem een vertrouwd contact op met zijn klanten. Door zijn stijl van werken geniet hij veel vrijheid in zijn werk. Hij heeft een eigen rayon, kan vanuit huis werken en heeft goed contact met de binnendienst en de verkoopleider, Pieter. Hun contact is inspirerend. Wederzijds. Soms trekken ze samen op in acquisitietrajecten.

Op een dag ontvangt Bart van een oude klant (er is al twee jaar geen omzet meer, maar Bart heeft het contact altijd warm gehouden) een opdracht om een offerte uit te brengen voor een systeem. Niet voor één, maar voor vier! Het gaat om een samenwerkingsverband tussen vier zelfstandige woningcorporaties. Bart, extra gemotiveerd door het feit dat hij deze opdracht op persoonlijke titel krijgt, gaat aan de slag, doet voorwerk, uitzoekwerk en bepaalt alvast de kaders van de offerte. Maar als hij Pieter vraagt om mee te denken over een mooie kortingsregeling, is de reactie van Pieter anders dan verwacht. Pieter reageert enigszins geïrriteerd. Aanvallend.

Waarom heeft Bart hem niet eerder, vanaf het eerste moment, erbij betrokken? Opdrachten van deze omvang gaan immers altijd via de verkoopleiding.

Bart is er even stil van. In zijn hoofd klopt er iets niet. Hij is toch juist diegene die door eigen inspanningen de warme band met de klant heeft weten te behouden? Daardoor krijgt Michielsens nu deze kans. Dit is niet de erkenning die hij verdient. Weet je wat, denkt hij, als het toch allemaal langs Pieter moet, die er weer zijn plasje over moet doen, terwijl hij de klant niet eens kent, nog nooit gezien heeft, dan lijkt het mij maar het beste dat Pieter ook het relatiebeheer gaat doen. Weet hij wel hoeveel tijd dit kost? En hoeveel moeite? Het hoort eigenlijk niet eens bij mijn functieomschrijving. Ik zal nog eens wat extra's doen ... Wat wil hij nu eigenlijk? Hij vraagt ondernemerschap, maar wil toch alles zelf doen? Zak er maar in.

Als je plezier hebt en effectief bent in wat je doet, geeft je dat energie. Maar soms word je uit die lekkere flow gehaald. Je krijgt kritiek van een collega, je zit in de knel tussen werk en privé, of voelt je miskend door je baas. En dan lijkt het wel alsof je 'uit' gaat. Je kunt niet helder meer nadenken en reageert helemaal verkeerd. Zoals Bart, die vanuit zijn *winning mood* helemaal in de put raakt door een opmerking van zijn baas Pieter. Het lijkt wel alsof Barts persoonlijke effectiviteit in één klap om zeep geholpen is ...

Iedereen komt weleens in een situatie waarin hij niet effectief meer kan reageren. Misschien schieten je nu direct al voorbeelden te binnen. Zoals: o ja, als ik kritiek krijg, voel ik me vaak aangevallen en wil ik me verdedigen. Of: ik vind het lastig om voor mijn mening uit te komen als ik denk dat

anderen het daar niet mee eens zijn, dus dan zeg ik maar niks. En achteraf baal je dan vaak, omdat je beseft dat je het handiger had kunnen aanpakken. Ergens diep vanbinnen weet je dikwijls wel hoe je beter had kunnen handelen, maar op de een of andere manier vind je dat op het moment zelf te spannend, of schiet de beste actie je gewoon niet te binnen. Het lijkt wel alsof iemand het lampje bij je heeft uitgedaan. Wat zou het fijn zijn als je dat licht zelf weer aan kunt doen!

Dit boek gaat over jouw persoonlijke effectiviteit. En over omgaan met situaties waarin de dingen niet vanzelf gaan. Doordat je gespannen bent, of boos, timide, verontwaardigd, of onzeker. Er is iets gebeurd waardoor je niet lekker in je vel zit. En je hebt het gevoel dat je iets van iemand anders nodig hebt om je weer beter te voelen. Die ander moet jou zijn excuses aanbieden, jou weer aardig vinden, jou ergens toestemming voor geven, jou waarderen, bevestiging geven. Pas dan kun je weer functioneren.

In dit boek draaien we het eens om. Begin bij jezelf, in plaats van te reageren op een ander. Dan merk je dat je veel vrijer bent om te doen wat nodig is. Te doen waar de situatie om vraagt. Dus om effectief te handelen. Daarvoor gebruiken we een heel simpel model: het AAN/UIT-model. Dat is gebaseerd op het idee dat je een interne schakelaar hebt waarmee je je persoonlijke effectiviteit weer AAN kunt zetten in situaties waarin je UIT dreigt te gaan. Als je UIT bent, kun je niet effectief handelen. Maar zodra je AAN bent, ben je de situatie meester. Je vertrouwt op jezelf, je hebt het overzicht en je weet wat je moet doen. Als jij je persoonlijke AAN/UIT-knop vindt, kun je de hele wereld aan.

In hoofdstuk 1 maak je kennis met het AAN/UIT-model en zie je hoe het komt dat je soms ineffectief handelt en wat de gevolgen daarvan zijn. Bovendien ontdek je hoe je wél effectief met zulke situaties kunt omgaan. Hoofdstuk 2 gaat dieper in op het gedrag dat hoort bij de AAN-stand en de UIT-stand. Ook lees je hoe het komt dat je soms met de beste wil van de wereld allerlei vaardigheden inzet en tóch niet bereikt wat je wilt. In hoofdstuk 3 nemen we een kijkje onder de motorkap: wat is de psychologische verklaring van de UIT-stand? En zijn onze hersenen erop toegerust om de AAN-stand weer terug te vinden? Al die informatie helpt je om de switch te maken van UIT naar AAN, dus van ineffectief naar effectief gedrag. Dat is de kern van dit boek. In hoofdstuk 4 ontdek je namelijk je persoonlijke AAN/UIT-knop en leer je hoe je die bedient. En tot slot kijken we naar het verschijnsel AAN/UIT in organisaties, want als managers, teams of zelfs hele organisaties UIT zijn, heeft dat grote gevolgen ...

Je komt in dit boek veel herkenbare voorbeelden tegen, die je inzicht geven in wat er speelt. En met de tips, oefeningen en checklists kun je werken aan effectiever gedrag. Dat vraagt om doorzettingsvermogen, je moet veel oefenen. Maar de beloning is groot, want hoe vaker je ervaart wat het je oplevert, hoe sneller je je AAN-knop weet te vinden in spannende situaties, en hoe gemotiveerder je bent om in de AAN-stand te blijven. Want wie wil er nu niet effectief, met plezier en in een flow werken?

Nog even terug naar Bart en zijn gedoe met Pieter en die offerte. Wat gebeurt hier nu? Hoe kan het dat een stevige vent als Bart zich zo op de kast laat jagen door één opmerking? En dat hij daardoor zo gaat piekeren en oordelen? Wat zou het zonde zijn als Bart hierdoor zijn actieve, onderne-

mende houding en relatiebeheer laat varen. Dat kan toch nooit de bedoeling van Pieter zijn? Die wil juist ondernemerschap stimuleren bij de mensen in zijn team. Genoeg vragen. Tijd voor antwoorden.



**Effectief
of
ineffectief
gedrag:
sta je AAN
of
sta je UIT?**

Mirjam, pr-medewerker bij een groot bedrijf, moet vandaag uiterlijk om vijf uur weg om haar kind op te halen van het kinderdagverblijf. Aan het eind van de middag heeft ze een vergadering waarvan ze weet dat die steevast uitloopt. Ze twijfelt of ze open kaart zal spelen en tegen Bert, haar manager, zal zeggen dat ze op tijd weg moet. Ze zou hem kunnen vragen of hij als vader het dilemma herkent. Maar ze is bang dat hij haar niet ambitieus vindt, dat hij haar ziet als een moeder die haar prioriteit bij de kinderen legt en niet bij het werk. Dat wil ze niet. Ze besluit gewoon naar de vergadering te gaan, te hopen dat die niet te lang uitloopt en dan zo snel mogelijk naar het dagverblijf te rijden.

Tijdens de vergadering heeft Mirjam moeite om zich te concentreren. Ze maakt zich zorgen; zou ze wel op tijd komen? Vorige week was ze ook maar net op het nippertje. Ze neemt maar half deel aan de vergadering. Bert merkt dat ze afwezig is, hij mist haar scherpte, terwijl hij haar aanwezigheid juist waardeert. Mirjam merkt dat Bert een paar keer naar haar kijkt. In plaats van dit als uitnodiging te ervaren, wordt ze onzeker: Bert merkt dat ik er niet bij ben, zou hij me sowieso te weinig aanwezig of ambitieus vinden? Ik moet wat zeggen, wat moet ik zeggen? Het moet iets slims zijn. 'Waarom zouden we dit besluit nu moeten nemen?' Ze hoort het zichzelf zeggen, maar het klinkt veel feller en vijandiger dan ze bedoelt. Nu kijkt Bert echt boos.

Bert hoort de felle toon en begrijpt het niet, Mirjam vond dit toch een goed idee? Waarom deze stellingname? Is Mirjam toch niet zo enthousiast over het project als hij dacht?

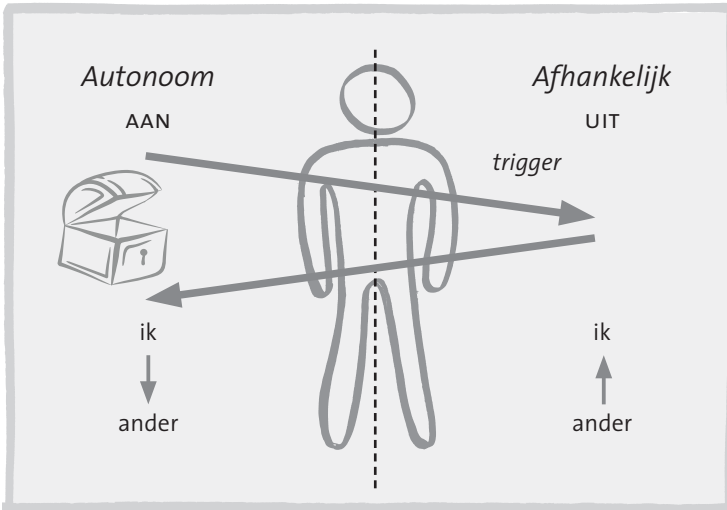
Herkenbaar? Waarschijnlijk wel. We komen allemaal weleens in een situatie terecht waarin wat we willen, lijkt te botsen met wat anderen van ons verlangen. Als dat je overkomt, is het lastig om gewoon te doen wat je wilt doen, of wat nodig is. In plaats daarvan vertoon je veel minder effectief gedrag. En dat heeft gevolgen. Gevolgen waar je niet blij mee bent en die je eigenlijk juist wilde voorkomen. In dit hoofdstuk leggen we aan de hand van een eenvoudig en doeltreffend model uit hoe het komt dat je soms ineffectief handelt en wat de gevolgen daarvan zijn. Bovendien ontdek je hoe je wél effectief met zo'n dilemma of situatie kunt omgaan.

1.1 Iedereen heeft twee standen: AAN en UIT

Sommige dilemma's blokkeren je vermogen om effectief te handelen, terwijl je in andere 'lastige' situaties probleemloos doet wat je moet doen. Voor Mirjam is de angst om als niet-ambitieuze gezien te worden zo'n grote hindernis, dat zij niet durft te zeggen dat ze op tijd weg moet. Maar ze heeft er bijvoorbeeld geen enkele moeite mee om in een vergadering stevig haar mening te geven als dat nodig is. Ze kan het dus wel: zich uitspreken. Waarom doet ze dat dan in sommige gevallen niet?

Het AAN/UIT-model

Net als Mirjam heeft iedereen twee standen: je kunt AAN staan en op een vanzelfsprekende manier doen wat nodig is, en je kunt UIT staan en ineffectief gedrag vertonen. Je hebt als het ware een AAN/UIT-knop waarmee je effectief gedrag in- en uitschakelt. Het verschil tussen AAN en UIT ontstaat door de manier waarop jij je tot je omgeving verhoudt. Afbeelding 1.1 geeft dat schematisch weer.



Afbeelding 1.1 Het AAN/UIT-model

Links in het model zie je de **AAN**-stand, die staat voor effectief gedrag, je doet wat nodig is. Je baseert je handelen op je persoonlijke visie, krachtige persoonlijke principes, waarden en overtuigingen, een duidelijk besef van eigenwaarde en zelfvertrouwen. Je handelt autonoom, vanuit jezelf. Dat kun je, omdat je je baseert op wat we hier je *schatkist* noemen: jouw sterke bron, waaraan jij je zelfvertrouwen, visie, eigenwaarde en onwrikbare principes ontleent. Een behoorlijke mond vol, maar het komt erop neer dat jij simpelweg doet wat nodig is. Je handelt zuiver. Zonder ballast. In deze stand is je waarneming zuiver en is je communicatie duidelijk. Je bent om te beginnen duidelijk over je eigen inbreng, je hebt aandacht voor het verhaal van de ander en ten slotte bedenk je creatieve oplossingen.

Rechts in het model vind je de **UIT**-stand. In deze stand ga je niet uit van jouw schatkist, maar begin je bij de ander. Je baseert je op wat de ander (volgens jou) denkt en hoe die

over jouw gedrag oordeelt. Je handelen wordt gevoed door een drang naar waardering. Je voelt je daarvan afhankelijk en als gevolg daarvan vertoon je ineffectief gedrag, dat vooral gericht is op het voldoen aan de door jou veronderstelde wens van de ander. Sta je in de UIT-stand, dan ben je vooral bezig met de situatie overleven, redden en herstellen. Vanuit de UIT-stand interpreteer je de feiten en de boodschap onzuiver. In jouw communicatie uit zich dat in wollig taalgebruik, soms te vragend zijn, soms te hard zijn of soms zelfs dichtklappen.

Feedback ontvangen in de AAN- en UIT-stand

Het verschil tussen AAN en UIT blijkt duidelijk uit de manieren waarop je met feedback kunt omgaan. In de UIT-stand wil je eigenlijk alleen maar bevestigd krijgen dat je dingen goed doet. Hierdoor geef je elke vorm van negatieve feedback direct de betekenis 'Ik doe het niet goed.' Feedback voelt op zo'n moment hetzelfde als persoonlijke kritiek en daarom wil je de inhoud niet horen. Je hoofd maakt overuren om zaken te weerleggen of te relativiseren. In alle consternatie vergeet je de unieke kans om te leren van feedback.

Sta je in de AAN-stand, dan ben je je ervan bewust dat je dingen doet op jouw manier, met jouw visie, jouw ervaring en jouw beste intentie. Is dat perfect? Nee. En dat hoeft ook niet. Maar het is wel de wijze waar jij in gelooft en dus een goede basis voor de samenwerking. Dat is het uitgangspunt. En vanuit deze houding sta je open voor feedback. Voor dingen die anders kunnen, die je wellicht nog zelf niet zag. Let wel: je bent in de AAN-stand niet ongevoelig voor kritiek – je bent immers geen heilige. Maar in de AAN-stand ben je wel in staat om feedback met een gemeend dankjewel in ontvangst te nemen.

Duidelijk zijn en doen wat nodig is

Het AAN/UIT-model bevat de verklaring én de oplossing voor problemen als dat van Mirjam. Ergens in het hoofd van Mirjam zit de angst om als niet-ambitieuze gezien te worden. Als een vrouw die haar moederrol belangrijker vindt dan haar carrière. Deze gedachte zorgt ervoor dat ze overgevoelig is voor situaties waaruit haar ambitie of het gebrek daaraan zou blijken. Het is de ‘trigger’ waardoor ze UIT gaat (zie de rechterzijde van afbeelding 1.1). Daardoor gaat ze in deze situaties niet van zichzelf uit, maar van wat de ander van haar zou kunnen denken. Ook als anderen daar helemaal niet mee bezig zijn ...

Om haar dilemma op te lossen, moet ze haar AAN-stand zien te vinden. Daarvoor moet ze van zichzelf uitgaan, zoals aan de linkerkant van afbeelding 1.1 gebeurt. Als Mirjam er zelf van overtuigd is dat ze altijd heel correct omgaat met haar ambities en prioriteiten en haar hand niet overspeelt, voelt ze zich niet bezwaard als haar besluit een keer in het voordeel van het thuisfront uitpakt. Ze hóéft zich niet te verantwoorden, want ze doet het allemaal prima.

De volgende stap is dat Mirjam duidelijk is. En dat geldt in zulke stressvolle situaties altijd. Moet je eerder weg? Zeg dan: ‘Ik ga uiterlijk om vijf uur weg.’ Vervolgens licht je je mededeling toe: ‘Ik haal vandaag de kinderen op en het kinderdagverblijf sluit om zes uur.’ En daarna stel je je begripvol op. Wat betekent jouw beslissing voor de ander, de vergadering, het project? Is je baas bang dat een project in de problemen raakt door jouw handelen? Blijf dan heel even stil om te laten zien dat je zijn belangen erkent en ook het feit dat de situatie gewoon lastig en vervelend is. Zeg dan dat je je best realiseert dat het lastig is, maar blijf bij je punt. Kortom, toon begrip, maar pas jouw boodschap niet aan,

hoe spannend dat ook voor jou is. Of hoe lastig de ander dat ook vindt.

Duidelijk zijn over jouw besluit én laten merken hoe belangrijk jij dat vindt, maakt het gesprek makkelijker, want nu kun je samen praten over consequenties en oplossingen, in plaats van een zinloze en frustrerende discussie te voeren over jouw besluit.

Duidelijkheid geven zal voor jou niet altijd leuk zijn, zeker als je eraan gewend bent om zaken voorzichtig te brengen of zelfs niets te zeggen. Realiseer je dan dat je met onduidelijkheid meer problemen creëert voor jezelf en ook voor de ander. Wanneer het je lukt om én duidelijk te zijn, én begrip te tonen, ontstaat er een situatie van *cocreatie*, waarin je samen tot een oplossing komt.

In het voorbeeld van Mirjam kan haar manager Bert bijvoorbeeld voorstellen om een agendapunt waarvoor Mirjams inbreng gewenst is, naar voren te halen. Of Mirjam kan zelf met een of meer collega's een apart overleg plannen, om buiten de vergadering tot zaken te komen. Belangrijk is dat ze niet gaat schipperen, maar in haar kracht blijft – óók als zij en Bert het niet eens worden. Schipperen zou in dit geval betekenen dat Mirjam ongewild overhelt naar Berts standpunt dat zij toch bij de hele vergadering aanwezig moet zijn, en uit ongemak over de ontstane situatie bijvoorbeeld zegt dat ze wel iets met het thuisfront regelt, terwijl ze weet dat dit niet mogelijk of zeer lastig is.

Hoe voelt het om AAN of UIT te zijn?

Zo zuiver en effectief handelen, kan alleen als je in de AAN-stand bent. Je voelt je krachtig, je zit in een flow, je doet wat nodig is, je zit lekker in je vel en je hebt en geeft energie. Sta je in de AAN-stand, dan baseer je je op feiten en niet op aannames. Je bent ervan overtuigd dat je in de gegeven situatie

zuiver handelt, op basis van jouw visie, waarden en principes. Het leven brengt nu eenmaal continu situaties waarin je met tegenstrijdige belangen te maken hebt: je hebt een belangrijke meeting die op hetzelfde moment plaatsvindt als een uitje op school, er moet overgewerkt worden en je hebt ook verplichtingen aan het thuisfront, je hebt je vakantie gelijk gepland met die van een collega. In de AAN-stand zoek je samen met de ander naar oplossingen, in plaats van hem als tegenstander te benaderen.

In de AAN-stand voel je je krachtig, je zit in een flow, je doet wat nodig is, je zit lekker in je vel en je voelt je gezien, je hebt en geeft energie.

In de UIT-stand klinkt het heel anders in je hoofd. 'Hoe verzinnen ze het: die vergadering op dit soort tijden!' Een gesprek vanuit die mindset kan niets opleveren. In de UIT-stand baseer je je niet op de feiten, maar verzin je er zelf van alles bij. Mirjam denkt bijvoorbeeld: 'M'n imago gaat naar de haaien. Ik maak geen goede indruk zo. Bert denkt vast: daar héb je weer zo'n moeder die voor de vorm nog wat bijklust.' Zulke aannames – hoe ongegrond ook – kunnen behoorlijk met je aan de haal gaan. In de UIT-stand ben je afhankelijk van de waardering en goedkeuring van anderen. Je raakt in een kramp en gaat je verongelijkt of agressief gedragen, zoals we Mirjam zagen doen. Je toon wordt hard en je bent te veel gefocust op jouw belang. Je hoort jezelf bijvoorbeeld met licht overslaande stem vragen: 'Wéét jij dan niet wat ik allemaal al voor dit project heb gedaan?' Of je gaat jij-bakken: 'Ja, maar jij was er vorige week toch ook niet?' Wat ook kan gebeuren, is dat je jezelf juist kleiner

maakt. Je zwakt je boodschap af of pakt haar in, door omfloerst te vragen: 'Zou ik heel misschien een paar minuutjes eerder weg kunnen?'

Wat je ook doet, je gedrag is indirect en dat is altijd stukken minder effectief dan wanneer je handelt vanuit eigen kracht. Vanuit autonomie. Al is het alleen al omdat je er niet meer voor de volle honderd procent bij bent: je aandacht richt zich volledig op het redden van de situatie en de relatie. In de UIT-stand wil je nog maar één ding: voldoen aan de verwachtingen van de ander. Of, beter gezegd, aan jouw beeld van die verwachtingen.

Is het mogelijk om altijd op elk moment in je kracht te staan? Krachtig over te komen? Nee. Het is belangrijker om te herkennen wat momenten, situaties, personen of triggers zijn die jou uit je kracht halen. Die jou in de UIT-stand zetten. In hoofdstuk 2 gaan we hier dieper op in, als we onderzoeken waarom mensen doen zoals ze doen.

Typische AAN- en UIT-zinnen

AAN

'Ik vind het een belangrijk onderwerp en bereid me voor waar het nodig is.'

'Ik houd van samenwerken. Ik vind een duidelijke rolverdeling belangrijk'

'Mijn beslissing heeft impact en kan op bezwaren stuiten.'

UIT

'Ik wil niet op m'n gezicht gaan, dus ik bereid me goed voor.'

'Ik pas me te snel aan in de samenwerking met anderen'

'Mijn beslissing levert vast weerstand op.'

'Ik ga niet mee.'	'Ik hoop dat jullie het niet erg vinden, maar ik ga niet mee.'
'Ik ga het voorleggen.'	'Ik hoop dat ze erop ingaan.'

Typische AAN/UIT-situaties op het werk

Ons dagelijks werk zit vol met AAN/UIT-situaties. Soms klein en soms groot. Een paar voorbeelden.

Een presentatie geven

Het principe van een presentatie geven is heel simpel. Je vertelt iets over een onderwerp waarvan je veel weet. Je doel is om anderen te inspireren of bij te praten. Je deelt wat je hebt en geniet daarna van het gesprek dat hierover ontstaat. Zo zie je het als je AAN bent. Helaas gaat het in de praktijk vaak anders. In de UIT-stand heb je het gevoel dat een presentatie geven een onheil is dat jou overkomt, en dat het een situatie is die je moet overleven. Daar richt je je helemaal op. Je moet presteren! De anderen moeten accepteren wat je te zeggen hebt en dat bij voorkeur nog fantastisch vinden ook. Als je zo bezig bent met de anderen en hun reacties op jouw presentatie, maak je jezelf enorm afhankelijk. Afhankelijk van de goedkeuring van de ander. Je maakt het te spannend voor jezelf, en je verhaal komt minder goed uit de verf.

Een vraag waarop je het antwoord niet weet

In een vergadering bespreek jij een bepaald onderwerp. Een collega stelt je daarover een vraag waarop je het antwoord niet weet. In de AAN-stand is er eigenlijk niet zo veel aan de hand. Je weet weliswaar veel van het onderwerp, maar niet alles. In de UIT-stand ben je minder mild voor jezelf. Je geeft

zelf allerlei betekenissen aan de situatie: 'Ik zou dit toch moeten weten. Mijn geloofwaardigheid komt in het geding. Ze proberen me te testen hier.' In die UIT-stand probeer je te redden wat er te redden valt, en kan het zomaar zijn dat je een antwoord deels verzint of eromheen draait.



Wat voor situatie, of welke gedrag van anderen brengt jou in de UIT-stand?

Lastige e-mailtjes

Misschien krijg jij, zoals zo veel werkenden, meer dan twintig mailtjes per dag. De meeste beantwoord je fluitend, maar soms zit er een mailtje tussen dat jou regelrecht in de UIT-stand zet. Dat overkwam een onderwijzeres die een mailtje ontving met een klacht van een moeder van een leerling, cc aan de schooldirecteur. De ouder was het niet eens met het vmbo-advies dat haar dochter had gekregen. Het meisje had toch duidelijk havopotentie. In de mail gaf de moeder allerlei voorbeelden van inconsequent en incompetent handelen van de onderwijzeres. De mail kwam keihard aan en de onderwijzeres vloog in de UIT-stand. Verontwaardigd zat ze twee uur lang verbeterd achter haar computer te tikken. Gepassioneerd weerlegde ze de feiten en verdedigde ze haar handelen. Had ze de mail in de AAN-stand kunnen lezen, waarbij ze zich bewust was van haar eigen kwaliteiten, dan was ze wellicht in staat geweest om door de lelijke buitenkant van de mail heen te kijken en de bezorgdheid van de moeder te zien. Dan had ze misschien de krampachtige onhandigheid van de mail vergeven en de moeder uitgenodigd voor een gesprek.

Ook als je zelf een mail schrijft, is het verschil tussen AAN en UIT heel duidelijk. In de AAN-stand heb je aandacht voor je

doel: je boodschap duidelijk overbrengen. Daarom besteed je aandacht aan je formulering. In de UIT-stand ben je te veel gericht op hoe jouw mailtje overkomt op de lezer en op de mogelijke gevolgen die je mail heeft. Je formuleert daarvoor zo voorzichtig en indirect, dat je lezer niet begrijpt wat je bedoelt. En het kost veel extra tijd.

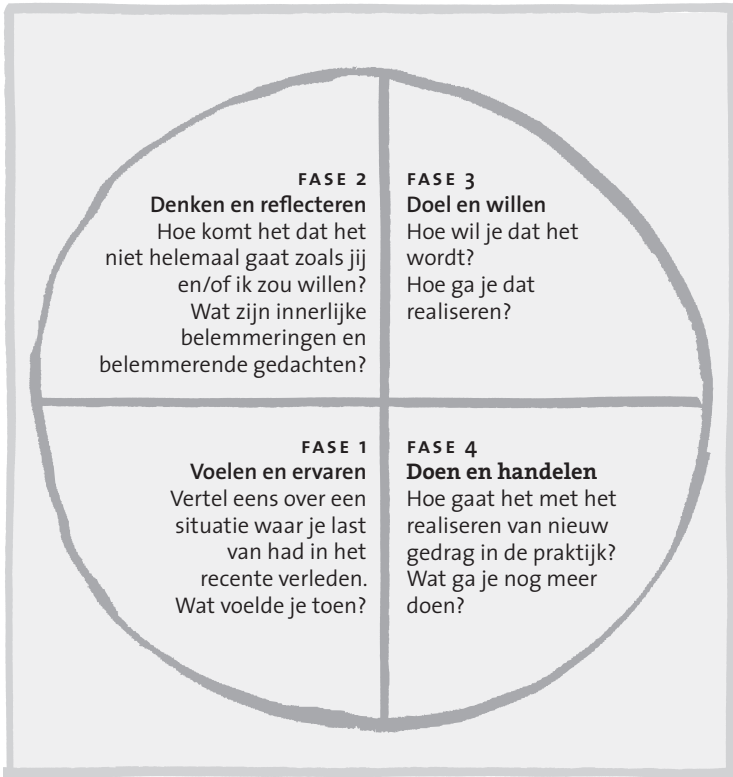


Denk eens terug aan een keer dat jij een klacht of kritiek ontving op je werk. Analyseer eens wat er gebeurde. Waar was je met je aandacht?

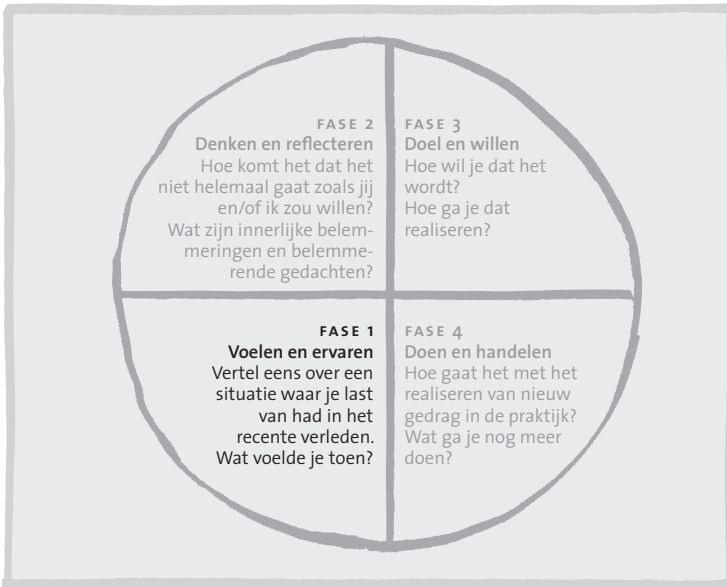
1.2 Hoe herken je de UIT-stand bij jezelf?

Je weet nu wat het inhoudt om AAN of UIT te zijn en je hebt verschillende voorbeelden van AAN/UIT-situaties gezien. Maar wanneer sta je zelf AAN of UIT? Dat bij jezelf herkennen, is de eerste stap om bewust te switchen van UIT naar AAN.

Een handig hulpmiddel om AAN/UIT-situaties bij jezelf te herkennen, is de methode van de coachingscirkel. Een coach gebruikt die methode in de eerst plaats om te onderzoeken wat degene die hij coacht precies als lastig ervaart en hoe die zich voelt in die situatie. Vervolgens wordt onderzocht welke gedachten de gecoachte over die lastige situatie heeft (wat zijn oorzaken?) en daarna wat de gecoachte anders zou willen nu hij de oorzaken kent. En als laatste: wat hij anders gaat doen. Afbeelding 1.2 is een versie van de coachingscirkel die is toegespitst op AAN/UIT-gedrag. Hiermee kun je jezelf als het ware coachen.



Afbeelding 1.2 De coachingscirkel

Voelen en ervaren

Afbeelding 1.3 De coachingscirkel: voelen en ervaren

Als je een bepaalde situatie lastig vindt, gebeurt er van alles met je lijf. Je lijf is dan ook een uitstekende graadmeter voor de **UIT**-stand. De eerlijkste ook. Je lijf reageert namelijk meteen als je daarin belandt. Je adem zit hoog, je stem piept, je spieren zijn verkrampd, je hebt letterlijk minder lucht, waardoor praten je meer energie kost. Je bent kortademig en komt dan natuurlijk minder krachtig over. En als je dat merkt, wordt de stress vaak nog erger.



Enkele vragen om te overdenken. In hoeverre vertrouw jij op je lijf als graadmeter? In hoeverre neem jij dit soort signalen serieus? Wat zijn voor jou vertrouwde signalen? En wat is vaak je eerste handeling als je zo'n signaal krijgt?

Zulke ongemakkelijke gevoelens zijn niet gewenst. We labelen ze als onwelkom en willen er zo snel mogelijk vanaf. En dat is lastig, want juist daardoor richten we al onze aandacht op dit gevoel, waardoor het alleen maar intenser wordt. Nog ongemakkelijker dus.

Hoe kun je dan wel omgaan met zulke gevoelens? Daarvoor moet je iets doen wat je waarschijnlijk niet gewend bent: je gevoelens echt voelen, zonder er meteen een oordeel over te hebben ('fijn' of 'niet fijn'). Of zonder er een gedachte aan te koppelen, bijvoorbeeld over wat het directe gevolg is, of wat er kan gebeuren. Aandacht hebben voor het precieze gevoel, de precieze sensatie die je ervaart, is lastig. En toch is dit een belangrijke stap om je vanuit de UIT-stand weer de AAN-stand te herinneren. Als je echt (even) met je aandacht bij het gevoel bent, en oefent met puur ervaren ervan – dus zonder oordelen en gedachten – dan geef je jezelf de kans twee dingen te ervaren:

- Gevoel doet waarvoor het bedoeld is: het heeft een signaalfunctie. Als je zo'n gevoelssignaal krijgt, is het belangrijk dat je onderzoekt wat er aan de hand is, en dat je niet automatisch oude beelden en gedragspatronen oproept die in het hier en nu niet passen.
- Een bepaald ongemakkelijk gevoel is weliswaar niet fijn, maar je kunt dit wel gewoon even dragen, er even mee leven, zonder er meteen door uit balans te raken. Ervanaf willen is een reactie die direct gericht is op lust en gemak. Als volwassene leer je dingen te overzien en te dragen. Dat kun je ook met gevoel doen. Ook negatieve gevoelens zijn uit te houden. Je hóéft er niet meteen vanaf.



Oefen er maar eens op om je gevoelens puur te ervaren. Je zult het wel écht veelvuldig moeten doen, want je geest heeft de automatische koppeling tussen gevoelens en oordelen en gedachten al ontelbare malen gemaakt. Dat is echt een gewoonte geworden. Je zult deze koppeling dus ook vele malen moeten doorbreken, om een nieuwe gewoonte te vormen.

Zo voer je de oefening uit:

Neem het besluit dat je een bepaald gevoel wilt onderzoeken, bijvoorbeeld: 'Ik voel me gespannen.' Ervaar het gevoel. Ga er met je aandacht naartoe. Je merkt dan bijvoorbeeld dat je een spanning in je buik voelt, of dat je je kaak vastzet, of je adem inhoudt. Deze pure waarneming is in deze oefening een doel op zich. Beheers elke neiging om van het gevoel af te komen of om er oordelen of gedachten over te hebben. Pas na dertig seconden besteed je aandacht aan de interpretatie van wat je voelde, bijvoorbeeld boosheid of ergernis.

Hier vind je een lijst van woorden die je in deze oefening kunt gebruiken: machteloos, vermoeid, bang, afkerig, treurig, afwezig, onrustig, verward, geërgerd, hartelijk, vriendelijk, hoopvol, gestimuleerd, zelfverzekerd, dankbaar, opgebeurd, betrokken, vredig, geïnspireerd, vrolijk.

Denken en reflecteren



Afbeelding 1.4 De coachingscirkel: denken en reflecteren

De UIT-stand herken je niet alleen aan je gevoel, maar ook aan wat er in je hoofd gebeurt. Je hoofd maakt overuren, waardoor je niet meer in balans bent. In de UIT-stand ben je met je gedachten bij de mogelijke toekomstige gevolgen, of bij oorzaken en dingen die in het verleden gebeurden. In ieder geval ben je niet in het moment. Niet in het hier en nu. Terwijl aandacht voor het hier en nu juist noodzakelijk is om effectief te zijn.

Je herkent de UIT-stand wanneer je feiten en gevoelens in een mum van tijd vervormt en vertaalt naar allerlei betekenissen. En daarmee worden feiten ook meteen problemen. Een voorbeeld. Je bent uitgenodigd om in een vergadering een toelichting te geven op een onderwerp. Je spreekt de

aanwezig toe. Iemand zucht. Een zucht geeft lucht, maar in de UIT-stand bedenk je dat niet. Daar staat een zucht voor afkeuring. Je denkt direct dat je het niet goed doet. En als twee deelnemers even met elkaar overleggen, zie je dat in de UIT-stand als afhaken, of als kritiek delen en roddelen. Voor je het weet, creëer je problemen.

Je geest is eraan gewend om snel betekenis te geven aan wat je ziet. De UIT-stand is daardoor altijd dichtbij. Je kunt nog zo AAN zijn, in de praktijk ben je slechts een fractie van een seconde verwijderd van UIT. Je zit vol met vaste gedachten, overtuigingen, motto's en lijfspreuken, die voor een deel negatief zijn en vaak onbewust een groot effect hebben op hoe je je gedraagt.

Je herkent de UIT-stand ook door een grote twijfel en een gebrek aan vertrouwen dat je situaties zelf kunt beïnvloeden. Er bekruipt je een gevoel van angst voor wat komen gaat. Als dit of dat maar niet gebeurt, denk je. In die spanning is het lastig om de werkelijke situatie te bekijken en te laten gebeuren. Te ervaren in het hier en nu. Je beschermt je tegen wat niet mag gebeuren.

Doel en willen



Afbeelding 1.5 De coachingscirkel: doel en willen

In de **AAN**-stand is je doel, dat wat je wilt, van geheel andere aard dan in de **UIT**-stand. In de **AAN**-stand ben je bezig met wat jij wilt bereiken, in termen van resultaten, groei of ontwikkeling. Je wilt de goede dingen doen. In de **UIT**-stand ben je vooral bezig met het vermijden van dingen die vooral niet mogen gebeuren. Zaken waar je last van hebt. Mogelijke weerstand of kritiek. Hier wil je vooral dingen goed doen. Dat zie je bijvoorbeeld terug in de wijze waarop je je op iets voorbereidt. Vanuit de **AAN**-stand bereid je je voor omdat je zo veel mogelijk wilt halen uit de vaak beperkte tijd die je hebt om iemand te spreken. Je leest je bijvoorbeeld in en verzamelt de benodigde informatie. Vanuit de **UIT**-stand is de intentie vaak defensiever. Je bereidt je voor op lastige vragen of mogelijke weerstand. Je wilt gewoon niet met een

mond vol tanden komen te staan, en daarom steek je veel tijd in zaken die hopelijk niet zullen optreden. Niet echt effectief.

In de AAN-stand heb je vitale doelen. Dat zijn doelen waarmee je jezelf activeert. Je gebruikt daarbij je intuïtie, je gevoel en je verstand.

Willen kun je omschrijven als 'het gezonde deel van je gedachten gebruiken om je doelen te bereiken'. Dan is het echter wel zaak om bewust met willen bezig te zijn. Wat wil je precies en waarom? Doe je het voor jezelf, of voor een ander?

In de AAN-stand heb je *vitale doelen*. Dat zijn doelen waarmee je jezelf activeert. Als je vitale doelen hebt, gebruik je drie 'breinen' tegelijkertijd: je buik (intuïtie), je hart (gevoel) en je verstand (ratio). Als je UIT bent is dat anders; dan ben je maar op één manier met je doelen bezig. Je bedenkt ze alleen met je verstand, of laat je juist alleen maar leiden door gevoel, bijvoorbeeld angst, schaamte of boosheid. Door een doel scherp te formuleren, richt je je aandacht op iets wat je echt wilt. Doe je het echt voor jezelf, of ben je ongemerkt toch een ander aan het pleasen, net zoals veel jongeren een studie kiezen waarvoor hun ouders gemotiveerder zijn dan zichzelf?

Een vitaal doel voldoet aan de volgende voorwaarden:

- Je doelformulering begint met 'Ik ga ...', of 'Ik wil ...' Een *doelformulering* is een beschrijving van iets wat jij bereikt en wat bij jou past. Hierdoor onderscheid je doelen van normen en verplichtingen (die meestal beginnen met 'Ik moet ...', of 'Ik zou moeten ...'), doelen

van anderen ('Er moet hier ...') en wensen ('Ik zou graag willen dat ...').

- Je formuleert het doel ergens naartoe (in tegenstelling tot ergens vandaan). Dit betekent dat het woordje *niet*, vergelijkingen met *meer* of *minder* en formuleringen als 'Ik wil ophouden met ...' er niet in voorkomen.
- Het geeft concreet aan wat je wilt, dus het bevat een antwoord op vragen als:
 - Wat?
 - Waar?
 - Wanneer?
 - Met wie?
- Je bent eigenaar van je doel. Met andere woorden: anderen hoeven niet te veranderen opdat jij je doel zult bereiken.
- Je doel past bij je overige doelen. Bovendien is het in harmonie met de doelen van het grotere geheel waarin je je doel bereikt, zoals je bedrijf, team of gezin.



Denk eens aan een actuele situatie op het werk. Kun jij een doel formuleren dat aan deze voorwaarden voldoet?

Doen en handelen

Afbeelding 1.6 De coachingscirkel: doen en handelen

De UIT-stand is ook te herkennen aan het gedrag dat daarbij hoort. Dergelijk UIT-gedrag kun je het gemakkelijkst herkennen bij anderen. Je kunt het horen aan hoe iemand iets vertelt: uit zijn verhaal spreekt het gevoel dat hem onrecht is aangedaan. Hij drammatiseert het verhaal en vestigt de aandacht op het gedrag van de ander. Dat staat centraal. Dat is leidend en vormt de basis voor de reactie van de spreker. Die heeft met dit gedrag te maken. Moet er wat mee. Vindt dat dingen hem overkomen. Voelt zich er vaak slachtoffer van. Wat je merkt, is dat het heel moeilijk is om echt te luisteren naar iemand die slachtoffergedrag vertoont. Je komt er in feite zelf van in de UIT-stand. Je voelt een licht protest. Dat komt doordat de ander, die zoekt naar erkenning en bevesti-

ging, jou wil overtuigen van zijn gelijk, terwijl je natuurlijk liever zelf wilt bepalen wie er gelijk heeft.

Typische UIT-zinnen

‘Het is toch belachelijk dat Arie mij niet heeft meegenomen in zijn besluiten.’

‘Ik kan dus niet anders dan ...’

‘Ik wil dat Karin mij eens voor vol aanziet.’

‘Zo gaan ze in dit bedrijf dus om met frisse ideeën van de werkvloer.’

Ook jij vertoont in de UIT-stand bepaald gedrag, maar het is lastiger om dat bij jezelf te herkennen. Misschien kan Aristoteles je daarbij helpen. Op de vraag: ‘Hoe te leven?’ antwoordde hij ooit: ‘Kies altijd het midden tussen *te veel* en *te weinig*.’ In deze filosofische wijsheid vind je twee bekende UIT-standen. ‘Te veel’ duidt op gedrag waarbij je jezelf groter maakt dan de ander: agressief gedrag. Je stelt jouw belangen boven die van de ander en probeert vanuit een dominante houding de ander te overtuigen. In deze ‘strijd’ heb je eisen, ga je confrontaties aan en geef je anderen de schuld. ‘Te weinig’ duidt op gedrag waarbij je jezelf kleiner maakt dan de ander: subassertief of passief gedrag. De belangen van de ander stel je boven die van jouzelf. Je bent terughoudend en vermijdt conflicten. In je drang om geaccepteerd te worden, strijk je problemen glad, geef je makkelijk toe en hel je over naar andermans standpunten. ‘Het juiste midden’ is géén compromis tussen deze beide ineffectieve methoden, maar een wezenlijk andere weg.



Als jij in de UIT-stand bent, maak jij jezelf dan groter of juist kleiner? En hoe doe jij dat? Denk ook eens aan mensen in jouw omgeving. Wat doen zij? Hebben zij een voorkeur voor groter of kleiner maken? Hoe zie je dat?

Het juiste midden

In de tijd dat hij nog in de nationale politiek zat als leider van de VVD, hield Hans Wiegel eens een spreekbeurt in De Vereniging in Nijmegen. In de zaal zaten mensen die hem inspirerend en interessant vonden, maar er zaten ook mensen die het niet eens waren met zijn denkbeelden en die hem uit de tent wilden lokken. Een van hen had de moed om naar Hans Wiegel te roepen: 'Lul!' Wiegel ging de strijd niet aan, maar vermeed ook de confrontatie niet. In plaats daarvan keek hij op, glimlachte en antwoordde: 'Wat aardig dat u zich voorstelt. Mijn naam is Wiegel.' Een mooi voorbeeld van iemand die lekker AAN is en het juiste midden vindt.

Lichaam en geest vormen een eenheid

Lichaam en geest zijn twee kanten van dezelfde medaille. Alles wat we denken en voelen, oefent invloed uit op ons gedrag. Zo worden mensen soms ziek wanneer een dierbare wegvalt, of genezen mensen spontaan als ze weer hoop voor de toekomst hebben. Ons (lichamelijke) gedrag bepaalt evenzogoed ons denken en voelen. Sportieve prestaties kunnen ons het gevoel en het idee geven dat we gezond en sterk zijn.

Leer te luisteren naar lichaam en geest en neem de signalen serieus. Beide geven je belangrijke feedback op hoe je bent.

Als je bijvoorbeeld denkt erg enthousiast te zijn over je werk maar elke avond doodmoe thuiskomt, is dit een belangrijk signaal. Je bereikt je doelen sneller wanneer lichaam en geest als een eenheid hieraan werken.

1.3 Gevolgen van AAN of UIT zijn

De UIT-stand herkennen is één, maar het is ook belangrijk om er daarna iets mee te doen. UIT zijn heeft namelijk gevolgen voor de samenwerking en voor je effectiviteit. In deze paragraaf lees je wat die gevolgen kunnen zijn.

De UIT-stand versterkt negatieve beelden

We gaan nog even terug naar Mirjam. We zagen al dat ze door een trigger UIT ging en dat ze allerlei gedachten had die tot haar gedrag leiden. Dat had ook gevolgen voor de relatie tussen Miriam en Bert. Door al het gedoe is er niets opgelost, maar de negatieve beelden die zij van elkaar hadden, zijn wel versterkt. Bert is in Mirjams ogen een zakelijke, harde man, die geen begrip heeft voor haar en haar situatie. Bert ziet een geïrriteerde medewerker die er niet helemaal bij is en meer aandacht voor het thuisfront lijkt te hebben dan voor een goede voortgang van het project. Hoe moeten ze nu verder? In de UIT-stand is hier geen antwoord op.

Had Mirjam in de AAN-stand gestaan, dan hadden zij en Bert samen een oplossing gezocht. 'Haar' vergaderpunt was eerder, of op een andere manier, goed aan bod gekomen en het vertrouwen tussen Mirjam en Bert was verstevigd. Bovendien was Mirjam op tijd thuis geweest en daar was het haar allemaal om te doen.

In de UIT-stand ontstaat er geen vertrouwen

Je las al eerder dat je in de UIT-stand meer aandacht hebt voor hoe je zelf overkomt, dan voor de belangen van anderen met wie je samenwerkt. Vooral als je een adviserend beroep hebt, heeft dat een direct negatief gevolg voor het vertrouwen dat je wilt krijgen van cliënten. David Maister geeft in zijn boek *De vertrouwde adviseur* enkele herkenbare voorbeelden van dergelijk egoïsme:

- verlegenheid;
- de behoefte om alles onder controle te hebben;
- het verlangen om intelligent over te komen;
- het verlangen om te winnen dat groter is dan het verlangen om de ander te helpen;
- het verlangen om gelijk te hebben;
- het verlangen om gezien te worden als iemand die gelijk heeft en/of waarde toevoegt;
- verschillende soorten angsten: de angst het niet te weten, niet het goede antwoord te hebben, niet slim over te komen en de angst om afgewezen te worden.

Klanten hebben een sensor voor dit soort zaken, die hen eraan doet twijfelen of deze adviseur wel de juiste gesprekspartner is. Een adviseur die AAN is, is vrij van egoïsme en straalt uit dat zijn aandacht uitgaat naar de cliënt en zijn vraagstuk.

De UIT-stand is slecht voor de handel

In commercie is vertrouwen cruciaal. Verkopen in de UIT-stand is dan ook lastig. Je voelt de druk om je targets te halen en je haalt je allerlei beelden en oordelen in je hoofd van de potentiële kopers. Je hoort weerstand en bezwaren in hun (terechte) vragen en opmerkingen. Klanten merken dat. Ze voelen of een verkoper echt waarde toevoegt of

alleen maar wil verkopen. Ze storen zich aan het gedraai van de (gladde) verkoper. In de AAN-stand voelt het verkoopproces veel lichter. Veel zuiverder. De verkoper is enthousiast en overtuigd van de kwaliteit en meerwaarde van zijn dienst of product. Hij legt zijn ideeën voor aan potentiële klanten, om samen te onderzoeken of die meerwaarde ook voor hen geldt. Als het echt je intentie is om met de ander mee te kijken, kan er in dit gezamenlijke zoekproces technisch geen weerstand ontstaan.

Bij netwerken en relatiebeheer is UIT zijn ook lastig. In de UIT-stand begin je steevast bij de ander en denk je: 'Zit die ander wel op mij te wachten, op mijn telefoontje en gevraag om contact en aandacht?' Het gevolg laat zich raden: je belt niet.



Ga eens voor jezelf na hoe jij omgaat met interne of externe klanten. In hoeverre sta je UIT en ben je voornamelijk bezig met halen en in hoeverre kun je in de AAN-stand stralen?

In de UIT-stand voel je je onbegrepen

Ten slotte heeft de UIT-stand een persoonlijk gevolg: je voelt je vaak onbegrepen. Anderen snappen niet waar je mee zit of waar je je druk om maakt. En dat is ook wel logisch. Eerder zagen we al dat je in de UIT-stand een persoonlijke betekenis geeft aan feiten. Jouw eigen vertaling. Je vindt bijvoorbeeld dat je gecontroleerd wordt, terwijl iemand gewoon een vraag stelt. Of je vindt dat iemand aan je stoelpoten zaagt als je een moeilijke vraag krijgt. Je maakt dan in feite te veel drama, in plaats van gewoon antwoord te geven

op de vraag. De ander snapt dat niet. Hij bedoelde er immers niks mee.

Het zit echt alleen in jouw hoofd en dat is wat anders dan de realiteit! Het volgende korte verhaaltje laat zien hoe je jezelf gek kunt maken.

De grasmaaier

Een man kijkt uit het raam naar het gras in de tuin. Zijn vrouw ziet hem kijken en zegt: 'Het is veel te lang, het is geen gezicht zo, het moet nu echt gemaaid worden.'

'Je weet dat de maaier stuk is en dat hij nog in reparatie is', antwoordt de man.

'Dan vraag je toch of je de grasmaaier van de buurman mag lenen', zegt zijn vrouw weer.

'Dat is een idee,' zegt de man, 'maar zou hij hem wel willen uitlenen?'

'Natuurlijk, ga nou maar.'

Hij loopt de deur uit en het pad af naar de weg en denkt: ik weet niet of hij zijn maaier wel uitleent.

Lopend over het trottoir naar het pad van de buurman denkt de man: volgens mij leent hij zijn maaier niet uit aan mij.

Terwijl hij het pad bij zijn buurman oploopt, denkt hij: ik mag vast die maaier niet lenen.

Bij de voordeur aangekomen drukt hij toch maar op de bel. Op het moment dat de buurman de deur opendoet en glimlacht omdat hij zijn buurman ziet, schreeuwt de man: 'Ach man, houd die rotmaaier maar! Ik wil dat ding niet eens meer hebben.' Hij draait zich om en loopt weg ... zijn buurman stomverbaasd in de deuropening achterlatend.

In dit hoofdstuk heb je kennisgemaakt met het AAN/UIT-model en heb je ontdekt wat de gevolgen zijn van de UIT-stand. In het volgende hoofdstuk ontdek je hoe AAN- en UIT-gedrag er in de dagelijkse praktijk uitzien. Op die manier leer je het herkennen, zodat je er iets mee kunt doen.